

خدمات أكاديمية

كفاءات وطنية

معايير عالمية

دراسة  
للإستشارات والدراسات والترجمة

UNIVERSITY

drasah 1 | 00966555026526

00966560972772

www.drasah.com | info@drasah.com

# خدماتنا



توفير المراجع العربية والأجنبية



التحليل الاحصائي وتفسير النتائج

الاستشارات الأكاديمية



جمع المادة العلمية

الترجمة المعتمدة



 drasah1

 Info@drasah.com

 00966555026526

 00966560972772

 drasah.com



# دراسة

للاستشارات والدراسات والترجمة



تواصل معنا



00966555026526

00966560972772



متواجدون على مدار الساعة



جامعة مؤتة

كُلِّيَّة الدَّرَاسَات العُلْيَا

أثر القيادة الخادمة في تحسين جودة حياة العمل  
الالتزام التنظيمي متغيّر وسيطاً: دراسة تطبيقية  
في مؤسسة الضمان الاجتماعي / المركز

إعداد

ميس صايل فلاح اللصاصمة

إشراف

الأستاذ الدكتور خالد يوسف الزعبي

رسالة مُقدّمة إلى كُليَّة الدَّرَاسَات العُلْيَا  
استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة  
الماجستير في الإدارة العامة/ قسم الإدارة العامة

جامعة مؤتة، 2021

## المُلخَص

أثر القيادة الخادمة في تحسين جودة حياة العمل الالتزام التنظيمي متغيّراً وسيطاً: دراسة

تطبيقية في مؤسسة الضمان الاجتماعي الأردني / المركز

إعداد الطالبة: ميس صايل اللصاصمة

جامعة مؤتة، 2021

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر القيادة الخادمة في تحسين جودة حياة العمل ، بوجود الالتزام التنظيمي بوصفه متغيّراً وسيطاً في مؤسسة الضمان الاجتماعي الأردني / المركز.

ولتحقيق أهداف الدراسة، والإجابة عن تساؤلاتها، واختبار فرضياتها، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي. وتكوّن مجتمع الدراسة من جميع العاملين من المسميات الوظيفية: (مدير إدارة، ومدير مديرية، ورئيس قسم، وموظف ) في مؤسسة الضمان الاجتماعي الأردني/ المركز. وتكوّنت وحدة التحليل من (400) فرد تم اختيارهم بطريقة المسح الشامل. وبهدف الإجابة عن أسئلة الدراسة، واختبار فرضياتها، تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي الاستدلالي، باستخدام طريقة المربعات الصغرى، والنمذجة البنائية المدعومة ببرنامج (Smart.PLS3).

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج، أهمها: أن مستوى ممارسة القيادة الخادمة ، وجودة حياة العمل ، والالتزام التنظيمي جاءت بدرجة مرتفعة. ودلت نتائج الدراسة على وجود أثر ذي دلالة إحصائية للقيادة الخادمة في تحسين جودة حياة العمل، ووجود أثر ذي دلالة إحصائية للالتزام التنظيمي في تحسين جودة حياة العمل. أخيراً، وجود أثر ذي دلالة إحصائية للقيادة الخادمة في تحسين جودة حياة العمل بوجود التزام التنظيمي متغيّراً وسيطاً. وأوصت الدراسة بضرورة اتخاذ الإجراءات اللازمة التي تعزز من تطبيق العدالة على جميع العاملين، وإتاحة الفرصة أمام العاملين للتطور وتحقيق الذات، وتعزيز قدراتهم الوظيفية، وزيادة مهاراتهم باستمرار لزيادة قدرتهم على العمل بكفاءة واقتدار. فضلاً عن الاستمرار بالمحافظة على مستوى تبني القيادة الخادمة، وجودة حياة العمل والالتزام التنظيمي.

الكلمات المفتاحية : القيادة الخادمة، جودة حياة العمل، الالتزام التنظيمي، مؤسسة الضمان الاجتماعي الأردني / المركز .

## **Abstract**

### **The Effect Of Servant Leadership On Improving The Work Life Quality, Organizational Commitment, As An Intermediate Variable: An Applied Study In The Social Security Corporation / Headquarter**

**Prepared by the student: Mays Sayel Al-Lassasmeh**

**Mutah University, 2021**

This study aimed to analyze the impact of servant leadership in improving the quality of work life, with organizational commitment as an intermediate variable in The Jordanian Social Security Corporation / Headquarter.

To achieve the objectives of the study, answer its questions, test its hypotheses, the descriptive-analytical method was used. The study Population consists of all employees of the job titles: (director of a department, director of a directorate, head of a department, and an employee ) in the Jordanian Social Security Institution/ Headquarter. The analysis unit consisted of (400) individuals whom were chosen by the comprehensive survey method.

In order to answer the study questions, test its hypotheses, and reach the results of the applied study performed, descriptive inferential statistic methods were used, using the least squares method and structural modeling supported by (Smart.PLS3) program.

The study reached several results, the most important of which are : That the level of servant leadership, quality of work life, and organizational commitment came to a high degree . The results of the study showed a statistically significant impact of servant leadership in improving the quality of work life, and a statistically significant impact of organizational commitment in improving the quality of work life. Finally, there is a statistically significant impact of servant leadership in improving the quality of work life by having an intermediate variable organizational commitment.

The study recommended the need to take the necessary measures that enhance the administration of justice to all workers, and provide the workers with an opportunity for development and self-realization, enhancing their functional capabilities, and constantly increasing their skills to increase their ability to work efficiently and effectively. As well as continuing to maintain the level of adoption of servant leadership, quality of work life and organizational commitment.

**Keywords:** Servant Leadership, work life quality, organizational commitment, Social Security Corporation / Headquarter.

## قائمة المحتويات

الصفحة	المحتوى
أ	الإهداء
ب	الشكر والتقدير
ج	قائمة المحتويات
ز	قائمة الجداول
ط	قائمة الأشكال
ي	قائمة الملاحق
ك	المُلخّص
ل	المُلخّص باللغة الإنجليزية
1	الفصل الأول: خلفية الدراسة وأهميتها.
1	1.1 المقدمة:
2	2.1 مشكلة الدراسة:
3	3.1 أسئلة الدراسة:
3	4.1 أهداف الدراسة:
4	5.1 أهمية الدراسة :
5	6.1 متغيرات الدراسة:
7	7.1 نموذج الدراسة:
8	8.1 فرضيات الدراسة:
10	9.1 حدود الدراسة:
11	10.1 التعريفات الإجرائية والاصطلاحية:
17	الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة.
17	1,2 القيادة الخادمة:
17	1.1.2 تمهيد
19	2.1.2 مفهوم القيادة الخادمة
21	3.1.2 أهمية القيادة الخادمة

الصفحة	المحتوى
23	4.1.2 فوائد القيادة الخادمة
24	5.1.2 خصائص القيادة الخادمة
28	6.1.2 نقاط القوة والضعف للقيادة الخادمة
29	7.1.2 الانتقادات الموجهة للقيادة الخادمة
30	8.1.2 أبعاد القيادة الخادمة
37	2.2 جودة حياة العمل
37	1.2.2 مفهوم جودة حياة العمل
39	2.2.2 أهداف جودة حياة العمل
40	3.2.2 أهميّة جودة حياة العمل
40	4.2.2 مؤشرات جودة حياة العمل
41	5.2.2 الأسباب التي أدت إلى الاهتمام بتحسين جودة حياة العمل في المنظمات المعاصرة
42	6.2.2 أساليب تحسين جودة حياة العمل
43	7.2.2 العوامل التي تساعد في تحسين مستوى جودة حياة العمل
44	8.2.2 معوقات تطبيق برامج جودة حياة العمل
45	9.2.2 أبعاد جودة حياة العمل
53	3.2 الالتزام التنظيمي
53	1.3.2 مفهوم الالتزام التنظيمي
54	2.3.2 أهميّة الالتزام التنظيمي
56	3.3.2 خصائص الالتزام التنظيمي
56	4.3.2 أنواع الالتزام التنظيمي
58	5.3.2 طرق تنمية الالتزام التنظيمي وبناءه
59	6.3.2 محدّدات الالتزام التنظيمي
59	7.3.2 العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي
60	8.3.2 أبعاد الالتزام التنظيمي

الصفحة	المحتوى
64	4.2 العلاقة النظرية بين المتغيرات
64	1.4.2 العلاقة النظرية بين القيادة الخادمة، وجودة حياة العمل
65	2.4.2 العلاقة النظرية بين القيادة الخادمة، والالتزام التنظيمي
66	3.4.2 العلاقة النظرية بين الالتزام التنظيمي، وجودة حياة العمل
68	4.4.2 العلاقة النظرية بين القيادة الخادمة، وجودة حياة العمل بوجود الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط
69	5.2 الدراسات السابقة
69	1.5.2 الدراسات العربية
79	2.5.2 الدراسات الأجنبية
89	6.2 التعقيب على الدراسات السابقة
93	<b>الفصل الثالث: المنهجية والتصميم.</b>
93	1.3 منهج الدراسة:
93	2.3 مجتمع الدراسة:
94	3.3 وحدة التحليل :
94	4.3 طرق جمع البيانات:
94	5.3 أداة الدراسة
96	6.3 صدق أداة الدراسة الظاهري:
96	7.3 ثبات أداة الدراسة
97	8.3 موثوقية وصلاحية نموذج القياس:
101	9.3 المعالجة الإحصائية:
103	<b>الفصل الرابع: عرض النتائج ومناقشتها والتوصيات</b>
103	1.4 تمهيد:
103	2.4 وصف خصائص مجتمع الدراسة:
105	3.4 وصف متغيرات الدراسة:
105	4.4 الأهمية النسبية:

الصفحة	المحتوى
137	5.4 نتائج الدراسة وتوصياتها:
142	المصادر والمراجع
157	الملاحق

## قائمة الجداول

الصفحة	محتوى الجدول	رقم الجدول
94	الخصائص الوظيفية لمجتمع الدّراسة	1-3
97	قيمة معامل الثبات (للاتساق الداخلي) الكلي والفرعي لكل متغيّر من متغيّرات الدّراسة	2-3
98	معامل التباين المستخرج، ومعامل الثبات المركب	3-3
100	اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح للمتغيّرات المستقلة	4-3
101	نتائج العمليات الحسابية لاختبار (GOF)	5-3
103	خصائص مجتمع الدّراسة الشخصية والوظيفية	1-4
106	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورّات المبحوثين لمستوى القيادة الخادمة وأبعادها	2-4
107	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورّات المبحوثين عن بُعد (التصرّف بأخلاق)	3-4
108	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورّات المبحوثين عن بُعد (التمكين)	4-4
109	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورّات المبحوثين عن بُعد (مساعدة المرؤوسين على التطور والنجاح)	5-4
110	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورّات المبحوثين عن بُعد (المعالجة العاطفية)	6-4
111	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورّات المبحوثين عن بُعد (الاهتمام بالمرؤوسين أولاً)	7-4
112	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورّات المبحوثين لمستوى جودة حياة العمل وأبعادها	8-4
113	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورّات المبحوثين عن بُعد (عدالة الأجور والمكافآت)	9-4

114	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتصوّرات المبحوثين عن بُعد (الاستقرار والأمان الوظيفي)	10-4
115	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتصوّرات المبحوثين عن بُعد (المشاركة في اتخاذ القرار)	11-4
116	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتصوّرات المبحوثين عن بُعد (ظروف عمل آمنة وصحية)	12-4
117	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتصوّرات المبحوثين لمستوى الالتزام التنظيمي وأبعاده	13-4
118	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتصوّرات المبحوثين عن بُعد (الالتزام العاطفي)	14-4
119	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتصوّرات المبحوثين عن بُعد (الالتزام الاستمراري)	15-4
120	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتصوّرات المبحوثين عن بُعد (الالتزام المعياري)	16-4
121	نتائج اختبار أثر القيادة الخادمة في جودة حياة العمل	17-4
123	نتائج اختبار أثر القيادة الخادمة في أبعاد جودة حياة العمل	18-4
126	نتائج اختبار أثر الالتزام التنظيمي في جودة حياة العمل	19-4
127	نتائج اختبار أثر الالتزام التنظيمي في أبعاد جودة حياة العمل	20-4
131	نتائج اختبار أثر القيادة الخادمة في الالتزام التنظيمي	21-4
132	نتائج اختبار أثر القيادة الخادمة في أبعاد الالتزام التنظيمي	22-4
136	نتائج اختبار أثر القيادة الخادمة في جودة حياة العمل بوجود الالتزام التنظيمي	23-4

## قائمة الأشكال

الصفحة	المحتوى	رقم الشكل
7	نموذج الدراسة	1-1
99	معامل التحميل لفقرات الدراسة حسب النموذج البنائي	1-3
122	النموذج الهيكلي لاختبار أثر القيادة الخادمة في جودة حياة العمل باستخدام برنامج (Smart.PLS.3)	1-4
125	النموذج الهيكلي لاختبار أثر القيادة الخادمة في أبعاد جودة حياة العمل باستخدام برنامج (Smart.PLS.3)	2-4
127	النموذج الهيكلي لاختبار أثر الالتزام التنظيمي في جودة حياة العمل باستخدام برنامج (Smart.PLS.3)	3-4
130	النموذج الهيكلي لاختبار أثر الالتزام التنظيمي في أبعاد جودة حياة العمل باستخدام برنامج (Smart.PLS.3)	4-4
132	النموذج الهيكلي لاختبار أثر القيادة الخادمة في الالتزام التنظيمي باستخدام برنامج (Smart.PLS.3)	5-4
135	النموذج الهيكلي لاختبار أثر القيادة الخادمة في أبعاد الالتزام التنظيمي باستخدام برنامج (Smart.PLS.3)	6-4
137	النموذج الهيكلي لاختبار أثر القيادة الخادمة في جودة حياة العمل، بوجود الالتزام التنظيمي باستخدام برنامج (Smart.PLS.3)	7-4

## قائمة الملاحق

الصفحة	المحتوى	الرقم
157	قائمة بأسماء السادة لجنة التحكيم لأداة الدّراسة	أ.
159	أداة الدّراسة بصورتها النهائية	ب.

## الفصل الأول

### خلفية الدراسة وأهميتها

#### 1.1 المقدمة:

نظرًا للتقدم التكنولوجي والمعرفي الهائل الذي أثر على نطاق العمل والتقدم به، ولذلك كان لا بدّ من تطوير القدرات القيادية باستخدام أساليب حديثة في القيادة التي تتناسب العصر الحديث، والاطلاع على النظريات الجديدة في القيادة، ومنها القائد الخادم (القيادة الخادمة) الذي يتوقع أن له أثرًا إيجابيًا على جودة سير العمل وتطويره. للوهلة الأولى يبدو الأمر غريبًا، حينما نقول إن القائد خادم، لكن الحقيقة الموضوعية التي تتجلى من خلال ذلك تجعل هذا المفهوم أكثر تجسيدًا لحقيقة القيادة ودورها في تحقيق أهداف المنظمات الإنسانية العاملة، إذ أن مسؤولية القائد الخادم بداية تكمن في توضيح الأهداف للأتباع، ثم في النهاية يشكرهم على إنجازاتهم، وهو ما بين البداية والنهاية يعمل معهم خادمًا.

يتّجه القائد الخادم من نمط القيادة التقليدي، الذي يُركز على الهيمنة على المرؤوسين وتلقينهم بما يجب القيام به، إلى نمط القيادة الخادمة، حيث يخولهم بالعمل ويحفزهم، وهذا يؤدي إلى جهود جماعية، ونتاج العمل يكون أكثر وأعظم من الجهود الفردية.

إن القيادة الخادمة المتفهمة لدورها في الخدمة يتوقع لها أن تجني ثمار جهدها من خلال تحسين جودة حياة العمل في المنظمات، من خلال تحسين وتطوير الأعمال، وزيادة قوة العمل، وتوفير بيئة عمل آمنة وصحية للعاملين فيها، فالقيادة الخادمة وتأثيرها في جودة الحياة العمل يشكل لديها مسؤولية اجتماعية وأخلاقية تجاه المجتمع الذي تعمل فيه.

إن دور القيادة الخادمة في تحسين جودة الحياة في العمل لا يكفي، فلا بدّ من وجود بناء أساس يدعم هذه القيادة، وهو الالتزام التنظيمي الذي يؤكد فاعلية دور القيادة، ومدى الرضا في تحسين جودة حياة العمل؛ ما يؤدي إلى زيادة الالتزام التنظيمي لدى العاملين في المنظمة وتمسكهم بها، وزيادة حماسهم نحو تحقيق أهداف

المنظمة، ومساعدة الرؤساء والمرؤوسين على إنجاز الأعمال دون أخطاء من المرة الأولى، في جوّ عمل يسوده التعاون؛ نتيجة لتلبية القائد لحاجاتهم، وتحقيق تطلعاتهم، والحرص على رعايتهم الصحية.

وبذلك تسعى الدّراسة الحالية إلى التعرّف على أثر القيادة الخادمة في تحسين جودة حياة العمل بوجود الالتزام التنظيمي متغيّراً وسيطاً في الدّراسة في مؤسسة الضمان الاجتماعي الأردني/ المركز.

## 2.1 مُشكلة الدّراسة:

تعدّ جودة حياة العمل من الموضوعات الإدارية المهمة في إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي؛ لما لهذا المفهوم من تأثير مباشر على الروح المعنوية للعنصر البشري، وبالتالي على أداء المنظمة. فالأفراد الذين يتمتعون بجودة حياة عمل مميزة يكون لديهم أداء عالٍ. وفي المقابل، فإن المنظمات التي تسعى إلى الاهتمام بالعنصر البشري كونه يمثل أحد المؤثرات القوية التي تقوم عليها الميزة التنافسية بين تلك المنظمات، من خلال توفير برامج جودة حياة العمل، والتي تتسم بالجودة والفاعلية للعاملين، فإنها تمتلك الأدوات القادرة على تحقيق الميزة التنافسية.

إن مفهوم القيادة الخادمة التي تسعى إلى خدمة الآخرين وتصرفاتها الأخلاقية، ومساعدتها للمرؤوسين، ودعمهم والاهتمام بهم، والعمل بجد واجتهاد على تطويرهم، فكل ذلك يدل على عدم وجود اهتمام بهذا النوع من القيادات. كما لاحظت الباحثة في مؤسسة الضمان الاجتماعي الأردني/ المركز أن الانطباع السائد هو القيادة التقليدية المستندة إلى الهرمية والوصاية وسلطة المركز، وما يترتب عليها من تصرفات سلوكية. فالقيادة الخادمة تتجه من النمط القيادي التقليدي إلى قيادة تعمل على تخويل العاملين وإلهامهم، والذي بدوره يؤدي إلى جهود جماعية في العمل وتطوير جودة حياة العمل وتحسينه، ودعم الالتزام التنظيمي الذي من المتوقع أن يأتى بالقيادة الخادمة، والذي يعمل على تحسين جودة حياة العمل في المنظمة، وهذا ما يجب أن يطبق في مؤسسة الضمان الاجتماعي المركز الرئيسي.

وعليه؛ فإن مشكلة الدراسة تتمثل في شعور الباحثة بعدم إدراك أثر القيادة الخادمة بأبعادها: (التصرف بأخلاق، والتمكين، ومساعدة المرؤوسين على التطور والنجاح، والمعالجة العاطفية، والاهتمام بالمرؤوسين أولاً) في تحسين جودة حياة العمل بأبعادها: (عدالة الأجور والمكافآت، والاستقرار والأمان الوظيفي، والمشاركة في اتخاذ القرار، وظروف عمل آمنة وصحية) بوجود الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط بأبعاده: (الالتزام العاطفي، والالتزام الاستمراري، والالتزام المعياري).

وأخيراً، يمكن تلخيص مشكلة الدراسة بالتساؤل الرئيس الآتي: ما أثر القيادة الخادمة في تحسين جودة حياة العمل بوجود الالتزام التنظيمي متغيراً وسيطاً في مؤسسة الضمان الاجتماعي الأردني / المركز؟

### 3.1 أسئلة الدراسة:

(1) ما هي تصوّرات العاملين لمستوى ممارسة القيادة الخادمة بأبعادها المختلفة: (التصرف بأخلاق، والتمكين، ومساعدة المرؤوسين على التطور والنجاح، والمعالجة العاطفية، والاهتمام بالمرؤوسين أولاً) في مؤسسة الضمان الاجتماعي الأردني / المركز؟

(2) ما هي تصوّرات العاملين لمستوى تطبيق جودة حياة العمل بأبعادها المختلفة: (عدالة الأجور والمكافآت، والاستقرار والأمان الوظيفي، والمشاركة في اتخاذ القرار، وظروف عمل آمنة وصحية) في مؤسسة الضمان الاجتماعي الأردني / المركز؟

(3) ما هي تصوّرات العاملين لمستوى تحقيق الالتزام التنظيمي بأبعاده: (الالتزام العاطفي، والالتزام الاستمراري، والالتزام المعياري) في مؤسسة الضمان الاجتماعي الأردني / المركز؟

### 4.1 أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة- بشكل رئيس- إلى معرفة أثر القيادة الخادمة في تحسين جودة حياة العمل بوجود الالتزام التنظيمي متغيراً وسيطاً في مؤسسة الضمان الاجتماعي الأردني / المركز.

وينبثق عنه الأهداف الفرعية التالية:

- 1- التعرف على مستوى ممارسة القيادة الخادمة بأبعادها المختلفة: (التصرف بأخلاق، والتمكين، ومساعدة المرؤوسين على التطور والنجاح، والمعالجة العاطفية، والاهتمام بالمرؤوسين أولاً) في مؤسسة الضمان الاجتماعي الأردني/ المركز.
- 2- التعرف على مستوى تطبيق جودة حياة العمل بأبعادها المختلفة: (عدالة الأجور والمكافآت، والاستقرار والأمان الوظيفي، والمشاركة في اتخاذ القرار، وظروف عمل آمنة وصحية) في مؤسسة الضمان الاجتماعي الأردني/ المركز.
- 3- التعرف على مستوى تحقيق الالتزام التنظيمي بأبعاده المختلفة: (الالتزام العاطفي، والالتزام الاستمراري، والالتزام المعياري) في مؤسسة الضمان الاجتماعي الأردني/ المركز.
- 4- معرفة أثر القيادة الخادمة في تحسين جودة حياة العمل لدى العاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي الأردني/ المركز.
- 5- معرفة أثر القيادة الخادمة في الالتزام التنظيمي لدى العاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي الأردني/ المركز.
- 6- معرفة أثر الالتزام التنظيمي في تحسين جودة حياة العمل في مؤسسة الضمان الاجتماعي الأردني/ المركز.
- 7- تقديم مجموعة من التوصيات التي من المؤمل أن تساعد في رفع مستوى القيادة الخادمة، والالتزام التنظيمي، وجودة حياة العمل في مؤسسة الضمان الاجتماعي الأردني/ المركز.

## 5.1 أهمية الدراسة:

تمثلت أهمية الدراسة بالجوانب الآتية:

1. الأهمية العلمية: سوف يعمل هذا البحث على تقديم إطار نظري حول متغيرات الدراسة: المتغير المستقل بأبعاده المختلفة: (التصرف بأخلاق، والتمكين، ومساعدة المرؤوسين على التطور والنجاح، والمعالجة العاطفية، والاهتمام

بالمرؤوسين أولاً)، والمتغيّر التابع (تحسين جودة حياة العمل) بأبعاده المختلفة: (عدالة الأجور والمكافآت، والاستقرار والأمان الوظيفي، والمشاركة في اتخاذ القرار، وظروف عمل آمنة وصحية)، والمتغيّر الوسيط بأبعاده المختلفة: (الالتزام العاطفي، والالتزام الاستمراري، والالتزام المعياري)؛ ولذا فإن الدراسة الحالية تسهم في تقديم إطار نظري متكامل يُثري المكتبة الإدارية الأردنية والعربية في المفاهيم التي تناولتها الدراسة، وتُعدّ بمثابة حجر أساس ، أو زاوية للباحثين الآخرين للإنتلاق منها، والتوسع في دراسة المتغيّرات الحالية.

**2. الأهمية العملية:** تأتي أهمية الدراسة من أهمية الضمان الاجتماعي الذي يخدم شريحة واسعة جداً من المواطنين، ويقدم لهم خدمات تقاعدية، ويسهم في تعزيز الأمن المجتمعي والأمن الوظيفي؛ لما له من دور فعال في طمأنينة الموظف. لذا؛ فإن هذه الدراسة ستعزز زيادة معدلات الأداء الجيد للضمان الاجتماعي، وتساعدهم في تقديم خدمات بجودة عالية، ولهذا استناداً إلى نتائج هذه الدراسة، ستقدم الدراسة توصيات تساعد متخذي القرارات في مؤسسة الضمان الاجتماعي الأردني/ المركز على صياغة سياسة تسهم في تطوير وتحسين جودة حياة العمل، وزيادة مستوى الالتزام التنظيمي.

## **6.1 متغيّرات الدراسة:**

بناءً على مشكلة الدراسة وللوصول لعلاجها، فقد تم تحديد متغيّرات الدراسة:

مستقلة، وتابعة، ووسيطه، كالتالي

**1. المتغيّر المستقل: القيادة الخادمة، وتقسّم إلى الأبعاد الآتية:**

أ. التصرف بأخلاق.

ب. التمكين.

ج. مساعدة المرؤوسين على التطور والنجاح.

د. المعالجة العاطفية.

هـ. الاهتمام بالمرؤوسين أولاً.

2. المتغير التابع: تحسين جودة حياة العمل، ويقسم إلى الأبعاد الآتية:

أ. عدالة الأجور والمكافآت.

ب. الاستقرار والأمان الوظيفي.

ج. المشاركة في اتخاذ القرار.

د. ظروف عمل آمنة وصحية.

3. المتغير الوسيط: الالتزام التنظيمي، ويقسم إلى الأبعاد الآتية:

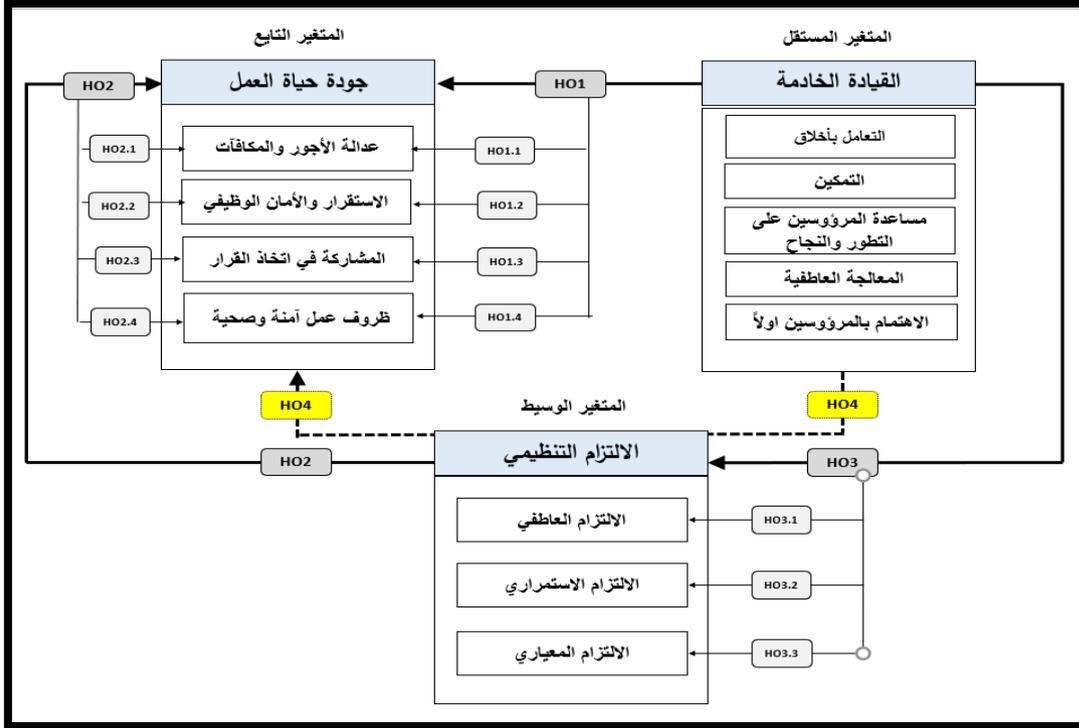
1. الالتزام العاطفي.

2. الالتزام الاستمراري.

3. الالتزام المعياري.

## 7.1 نموذج الدراسة:

يمكن توضيح العلاقة بين المتغيرات السابقة في النموذج الموضح في الشكل التالي:



الشكل (1-1) نموذج مقترح للدراسة

وقد تم الاعتماد في تحديد أبعاد الدراسة على المصادر التالية :

1. في ما يتعلق بأبعاد المتغير المستقل (القيادة الخادمة):  
غالي، محمد أحمد. (2015). القيادة الخادمة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي دراسة تطبيقية على الجامعات في قطاع غزة . رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة ، فلسطين.
2. في ما يتعلق بأبعاد المتغير التابع (تحسين جودة حياة العمل):  
أحمد، حسين مصيلحي سيد ومرزوق، أحمد مسعد محمد غازي و أبو الذهب، سامح. (2020). ممارسات القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بجودة الحياة الوظيفية: الوظيفية: بالتطبيق على الجامعات الحكومية بوسط الدلتا. مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، 6(10) ، ص ص: 305-352.
- البياري، سمر سعيد. (2018). جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الالتزام التنظيمي لموظفي وزارتي العمل والتنمية الاجتماعية في قطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

Leitao, J;Pereira ,D; Gonçalves,A.(2019). Quality of Work Life and Organizational Performance: Workers' Feelings of Contributing, or Not, to the Organization's Productivity. **International Journal of Environmental Research and Public Health**, 16(20),pp: 3803-3829.

3. في ما يتعلق بأبعاد المتغير الوسيط (الالتزام التنظيمي):  
عبد، مصطفى عبد الجبار رشيد. (2019). أثر الالتزام التنظيمي في تحسين جودة الخدمة المصرفية: دراسة تطبيقية على البنوك العراقية التجارية. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة عمان العربية، عمان،الأردن.
- Imran, B. (2019). Organizational Culture, Organizational Commitment and Job Satisfaction in Hospital Employees in West Sulawesi. **Business and Entrepreneurial Review**,18(2),pp:133-144.

## 8.1 فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية الأولى (H01): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للقيادة الخادمة بأبعادها المختلفة: (التصرّف بأخلاق، والتمكين، ومساعدة المرؤوسين على التطور والنجاح، والمعالجة العاطفية، والاهتمام بالمرؤوسين أولاً) في جودة حياة العمل بأبعاده المختلفة: (عدالة الأجور والمكافآت، والاستقرار والأمان الوظيفي، والمشاركة في اتخاذ القرار، وظروف عمل آمنة وصحية)، لدى مؤسسة الضمان الاجتماعي الأردني/المركز.

و ينبثق عنها الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للقيادة الخادمة بأبعادها المختلفة: (التصرّف بأخلاق، والتمكين، ومساعدة المرؤوسين على التطور والنجاح، والمعالجة العاطفية، والاهتمام بالمرؤوسين أولاً) في عدالة الأجور والمكافآت كبُعد من أبعاد جودة حياة العمل.

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للقيادة الخادمة بأبعادها المختلفة: (التصرّف بأخلاق، والتمكين، ومساعدة المرؤوسين على التطور والنجاح، والالتزام بتطوير المجتمع، والاهتمام بالمرؤوسين أولاً) في الاستقرار والأمان الوظيفي كبُعد من أبعاد جودة حياة العمل.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للقيادة الخادمة بأبعادها المختلفة: (التصرّف بأخلاق، والتمكين، ومساعدة المرؤوسين على التطور والنجاح، والمعالجة العاطفية، والاهتمام بالمرؤوسين أولاً) في المشاركة في اتخاذ القرار كبُعد من أبعاد جودة حياة العمل.

الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للقيادة الخادمة بأبعادها المختلفة: (التصرّف بأخلاق، والتمكين، ومساعدة المرؤوسين على التطور والنجاح، والمعالجة العاطفية، والاهتمام بالمرؤوسين أولاً) في ظروف عمل آمنة وصحية كبُعد من أبعاد جودة حياة العمل.

الفرضية الرئيسية الثانية (H02): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للالتزام التنظيمي بأبعاده المختلفة: (الالتزام العاطفي، والالتزام

الاستمراري، والالتزام المعياري) في جودة حياة العمل بأبعادها المختلفة: (عدالة الأجور والمكافآت، والاستقرار والأمان الوظيفي، والمشاركة في اتخاذ القرار، وظروف عمل آمنة وصحية)، لدى مؤسسة الضمان الاجتماعي الأردني/المركز.

وينبثق عنها الفرضيات الفرعية التالية:

**الفرضية الفرعية الأولى:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للالتزام التنظيمي بأبعاده المختلفة: (الالتزام العاطفي، والالتزام الاستمراري، والالتزام المعياري) في عدالة الأجور والمكافآت كُبعد من أبعاد جودة حياة العمل.

**الفرضية الفرعية الثانية:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للالتزام التنظيمي بأبعاده المختلفة: (الالتزام العاطفي، والالتزام الاستمراري، والالتزام المعياري) في الاستقرار والأمان الوظيفي كُبعد من أبعاد جودة حياة العمل.

**الفرضية الفرعية الثالثة:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للالتزام التنظيمي بأبعاده المختلفة: (الالتزام العاطفي، والالتزام الاستمراري، والالتزام المعياري) في المشاركة في اتخاذ القرار كُبعد من أبعاد جودة حياة العمل.

**الفرضية الفرعية الرابعة:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للالتزام التنظيمي بأبعاده المختلفة: (الالتزام العاطفي، والالتزام الاستمراري، والالتزام المعياري) في ظروف عمل آمنة وصحية كُبعد من أبعاد جودة حياة العمل.

**الفرضية الرئيسية الثالثة (H03):** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للقيادة الخادمة بأبعادها المختلفة: (التصرف بأخلاق، والتمكين، ومساعدة المرؤوسين على التطور والنجاح، والمعالجة العاطفية، والاهتمام بالمرؤوسين أولاً) في الالتزام التنظيمي بأبعاده المختلفة: (الالتزام العاطفي، والالتزام الاستمراري، والالتزام المعياري)، لدى مؤسسة الضمان الاجتماعي الأردني/المركز.

وينبثق عنها الفرضيات الفرعية التالية:

**الفرضية الفرعية الأولى:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للقيادة الخادمة بأبعادها المختلفة: (التصرّف بأخلاق، والتمكين، ومساعدة المرؤوسين على التطور والنجاح، والمعالجة العاطفية، والاهتمام بالمرؤوسين أولاً) في الالتزام العاطفي كُبعد من أبعاد الالتزام التنظيمي.

**الفرضية الفرعية الثانية:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للقيادة الخادمة بأبعادها المختلفة (التصرّف بأخلاق، والتمكين، ومساعدة المرؤوسين على التطور والنجاح، والمعالجة العاطفية، والاهتمام بالمرؤوسين أولاً) في الالتزام الاستمراري كُبعد من أبعاد الالتزام التنظيمي.

**الفرضية الفرعية الثالثة:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للقيادة الخادمة بأبعادها المختلفة: (التصرّف بأخلاق، والتمكين، ومساعدة المرؤوسين على التطور والنجاح، والمعالجة العاطفية، والاهتمام بالمرؤوسين أولاً) في الالتزام المعياري كُبعد من أبعاد الالتزام التنظيمي.

**الفرضية الرئيسية الرابعة (H04):** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للقيادة الخادمة بأبعادها المختلفة: (التصرّف بأخلاق، والتمكين، ومساعدة المرؤوسين على التطور والنجاح، والمعالجة العاطفية، والاهتمام بالمرؤوسين أولاً) في جودة حياة العمل بأبعادها المختلفة: (عدالة وكفاية الأجور، والاستقرار والأمان الوظيفي، والمشاركة في اتخاذ القرار، وظروف عمل آمنة وصحية) بوجود الالتزام التنظيمي بأبعاده المختلفة: (الالتزام العاطفي، والالتزام الاستمراري، والالتزام المعياري) بوصفه متغيراً وسيطاً لدى مؤسسة الضمان الاجتماعي الأردني / المركز.

## 9.1 حدود الدراسة:

تتمثل حدود الدراسة بما يلي:

1. الحدود المكانية: تتمثل الحدود المكانية لهذه الدراسة بمؤسسة الضمان

الاجتماعي الأردني / المركز الرئيسي في عمان.

2. الحدود البشرية: تتمثل الحدود البشرية لهذه الدراسة في جميع موظفي مؤسسة الضمان الاجتماعي الأردني/ المركز الرئيسي في عمان.
3. الحدود الزمانية: تتمثل الحدود الزمانية لهذه الدراسة من بداية الفصل الدراسي الثاني (2020 - 2021)، ولغاية الفصل الأول (2021-2022).

### 10.1 التعريفات الإجرائية والاصطلاحية:

تضمنت هذه الدراسة بعض المفاهيم التي تم تعريفها إجرائياً واصطلاحياً كما يأتي:  
**المتغير المستقل القيادة الخادمة:**

وتعرّف على أنها: "نمط قيادي يسلط الضوء على الجوانب الإنسانية للقائد، حيث يتطلب توفر صفات مميزة في القائد لجذب المرؤوسين إليه، وإعطائهم الصلاحيات في أداء الأعمال الموكلة إليهم، والالتزام بتحقيق الأهداف الموضوعية وتحفيزهم ليصبحوا قادة في المستقبل" (عبد ربه، 2020: 14).

وتعرّف إجرائياً على أنها: درجة اهتمام الإدارة العليا في مؤسسة الضمان الاجتماعي الأردني/ المركز بعلاقتها مع المرؤوسين وقيادتهم وخدمتهم؛ لكي يكونوا أكثر استعداداً لخدمة الآخرين، وتقيسها فقرات الاستبانة من (1-20).  
وانبثق عنها الأبعاد التالية:

#### **البعد الأول: التصرف بأخلاق.**

ويعرّف على أنه: "الاحتفاظ بمعايير أخلاقية قوية؛ مثل: الشفافية، والصدق، والعدالة، وأن لا يضحى القادة بمبادئهم الأخلاقية من أجل تحقيق النجاح". (السكر، 2019: 11)

ويعرّف إجرائياً بأنه: تعامل الإدارة العليا في مؤسسة الضمان الاجتماعي الأردني/ المركز مع المرؤوسين بأخلاقية، وصدق، وعدالة، وشفافية في طرح مشاكل العمل، وتم قياس هذا البعد بالمتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين عن فقرات الاستبانة من (1-4).

## البُعد الثاني: التمكين.

ويعرّف على أنه: " فلسفة إدارية حديثة ركزت على الدعم والاهتمام بالعاملين في الخطوط الإشرافية للمنظمة؛ بسبب علاقتهم المباشرة بالمتغيرات البيئية، الأمر الذي يقتضي تمكينهم لفتح لهم التصرف في المواقف الحرجة "(هوارى وشرع، 2017: 30).

ويعرّف إجرائياً بأنه قدرة الإدارة العليا في مؤسسة الضمان الاجتماعي الأردني/ المركز على منح المرؤوسين الصلاحيات الكافية لاتخاذ القرارات وتشجيعهم على تحمل المسؤولية ، وتم قياس هذا البُعد بالمتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين عن فقرات الاستبانة من(8-5).

## البُعد الثالث: مساعدة المرؤوسين على التطور والنجاح.

وتعرّف على أنها: "تقديم الاهتمام الحقيقي لنمو المرؤوسين من خلال توفير الدعم والتوجيه اللازم" (غالي، 2015: 29-30).

وتعرّف إجرائياً بأنها حرص الإدارة العليا في مؤسسة الضمان الاجتماعي الأردني/ المركز على مشاركة المرؤوسين في وضع خطط لتنمية مهاراتهم واحتياجاتهم التدريبية وتحقيق الذات باستمرار، وتم قياس هذا البُعد بالمتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين عن فقرات الاستبانة من (12-9).

## البُعد الرابع: المعالجة العاطفية:

وتعرّف على أنها: "إظهار الاهتمام تجاه اهتمامات الآخرين الشخصية". (غالي، 2015: 29-30)

وتعرّف إجرائياً بأنها قدرة الإدارة العليا في مؤسسة الضمان الاجتماعي الأردني/ المركز على معالجة المشاكل الشخصية للمرؤوسين باستمرار، واستطلاع أحوالهم عند شعورهم بضغط العمل، وتم قياس هذا البُعد بالمتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين عن فقرات الاستبانة من (16-13).

## البُعد الخامس: الاهتمام بالمرؤوسين أولاً.

ويعرّف على أنه: "استخدام الإجراءات والأقوال التي تظهر بوضوح للمرؤوسين أن اهتماماتهم تمثل أولوية، بما في ذلك وضع اهتمامات المرؤوسين ونجاحهم قبل اهتمامات القائد" (السكر، 2019: 10).

ويعرّف إجرائياً بأنه تشجيع الإدارة العليا في مؤسسة الضمان الاجتماعي الأردني/ المركز على أن يكون المرؤوسون في الغالب مبادرين، والإيفاء بما تعدّهم به، وتم قياس هذا البُعد بالمتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين عن فقرات الاستبانة من (17-20).

## المتغيّر التابع: تحسين جودة حياة العمل.

ويعرّف على أنه: "بيئة العمل التي تتوافر فيها العوامل المادية والمعنوية بمختلف أبعادها بشكل جيد؛ مما ينعكس ذلك إيجاباً على الموظف، فيشعر بالرضا والأمان الوظيفي، فيبذل أقصى جهد ممكن في خدمة المؤسسة" (البربري، 2016: 19). و يعرف إجرائياً على أنه: السياسات والإجراءات التي تتبعها مؤسسة الضمان الاجتماعي الأردني/ المركز من أجل توفير الظروف والبيئة الصالحة التي تمكّن العاملين من أداء المهام من خلال توفير نظام عادل للأجور، والاستقرار والأمان الوظيفي، وتعزيز التعاون بين العاملين؛ مما يؤدي إلى إشباع حاجاتهم الشخصية، وانعكاسه بشكل إيجابي على أدائهم بالمؤسسة، وتقيسها فقرات الاستبانة من (36-21).

وانبثق عنها الأبعاد التالية:

## البُعد الأول: عدالة الأجور والمكافآت.

وتعرّف على أنها: "تلك العملية التي تتضمن إضافة قيمة مالية مقابل العمل الذي يقوم به العاملون، وعادة ما يتم الاستعانة بها من أجل تعيين العاملين الأكفاء، ومكافأة الأداء، وزيادة معدلات الولاء، وخفض مستويات الدوران الوظيفي" (القرشي والقحطاني، 2018: 122).

وتعرّف إجرائياً بأنها: شعور الموظفين في مؤسسة الضمان الاجتماعي الأردني/ المركز بالرضا عما يحصلون عليه من دخل في العمل، وفهمهم لنظام

الأجور والمكافآت في مؤسستهم، وتم قياس هذا البُعد بالمتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين عن فقرات الاستبانة من (21-24).

#### **البُعد الثاني: الاستقرار والأمان الوظيفي.**

ويعرّف على أنه: " إحساس الموظف بالطمأنينة على مصدر دخله، وعلى استقراره في عمله، وعدم تعرضه للصراعات التنظيمية والشخصية وضغوط العمل" (صرصور، 2015: 9).

ويعرّف إجرائياً بأنه: شعور الموظفين في مؤسسة الضمان الاجتماعي الأردني / المركز بالارتياح في العمل، وليس لديهم رغبة مستقبلية في البحث عن فرصة عمل خارج المؤسسة، وتم قياس هذا البُعد بالمتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين عن فقرات الاستبانة من (25-28).

#### **البُعد الثالث: المشاركة في اتخاذ القرار.**

وتعرّف على أنها: "مشاركة المرؤوسين والعاملين في اتخاذ القرارات الإدارية والمساهمة بأرائهم وأفكارهم في حل المشكلات التي تواجه المدير وتعرقل العملية التنظيمية" (المنان، 2018: 5).

وتعرّف إجرائياً بأنها: تشجيع مؤسسة الضمان الاجتماعي الأردني/ المركز الموظفين في التعبير عن رأيهم في ما يتعلق بمشكلات العمل، ومنحهم الفرصة للمشاركة في اتخاذ القرار، وتم قياس هذا البُعد بالمتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين عن فقرات الاستبانة من (29-32).

#### **البُعد الرابع: ظروف عمل آمنة وصحية.**

وتعرّف على أنها: "توافر الظروف والإمكانات المناسبة للعمل؛ مثل المكان المناسب وظروف العمل الصحية، والآلات والتجهيزات التي تهيئ للعامل القدرة على أداء عمله بأحسن صورة، هي التي تدفع العامل إلى بذل مزيد من العمل الجيد؛ نتيجة الشعور بالأمان من الأخطار والراحة النفسية، ولكي تكون ظروف العمل محفزة، لا بدّ أن يكون هنالك توافق بين ما يقدمه صاحب العمل من حوافز، وبين الحاجات التي يشعر بها الأفراد" (المنان، 2018: 12).

وتعرّف إجرائياً بأنها قدرة مؤسسة الضمان الاجتماعي الأردني/ المركز على توفير بيئة صحية مريحة ومناسبة للعمل من حيث: ( الإضاءة ، والتهوية ، والنظافة...)، وتوفير التسهيلات اللازمة لإنجاز العمل؛ مثل: ( التكنولوجيا ، ووسائل الاتصالات )، وتم قياس هذا البعد بالمتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين عن فقرات الاستبانة من (33-36).

#### - المتغير الوسيط الالتزام التنظيمي:

ويعرّف على أنه: "الإيمان بالقضية التي يكرّس التنظيم نفسه من أجلها، وبالأهداف التي يتخذها، وبتصورات الوصول إلى هذه الأهداف، وهو الاستعداد الكامل للانضمام إلى التنظيم وفقاً لهذا الإيمان، وتحمل كافة التبعات والمسؤوليات المترتبة على ذلك" (البشيتي وماضي، 2020: 23).

ويعرّف إجرائياً على أنه: الحالة النفسية التي يكونها الموظف حول مدى ارتباطه بمؤسسة الضمان الاجتماعي الأردني/ المركز، وهو الاعتقاد والقبول من قبل الموظف تجاه قيمها وأهدافها ورغبتهم في بذل أكبر جهد وعطاء، والالتزام بمهامهم، والرغبة في الاستمرار فيها في المستقبل، وتقيسها فقرات الاستبانة من (37-48).  
وانبثق عنه الأبعاد التالية:

#### البعد الأول: الالتزام العاطفي.

ويعرّف على أنه: "الارتباط الوجداني بالمنظمة، ويتأثر بمدى إدراك الفرد للخصائص المميزة لعمله، من استقلالية واكتساب المهارات، وطبيعة علاقته بالمشرفين، كما يتأثر بدرجة إحساس الفرد بأن البيئة التنظيمية التي يعمل فيها تسمح بالمشاركة الفعالة في عملية اتخاذ القرار، سواء في ما يتعلق بالعمل أو العاملين" (يوسفي وآخرون، 2018: 130).

ويعرّف إجرائياً بأنه شعور الموظفين في مؤسسة الضمان الاجتماعي الأردني / المركز بالفخر والانتماء للمؤسسة، وأن لديهم الاستعداد لبذل جهد أكبر لإنجاح عمل المؤسسة، وتم قياس هذا البعد بالمتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين عن فقرات الاستبانة من (37-40).

## البُعد الثاني: الالتزام الاستمراري.

ويعرّف على أنه: " قوة رغبة الفرد ليبقى في العمل بمنظمة معيّنة؛ لاعتقاده بأن ترك العمل فيها يكلفه الكثير، فكلما طالّت مدة خدمة الفرد في المنظمة، فإنّ تركه لها سيفقده الكثير مما استثمره فيها، وكثير من الأفراد لا يرغبون في التضحية بتلك الأمور، مثل هؤلاء الأفراد يقال عليهم أن درجة ولائهم الاستمراري عالية" (يوسفي وآخرون، 2018: 130).

ويعرّف إجرائياً بأنه: قدرة مؤسسة الضمان الاجتماعي الأردني/ المركز على إعطاء دخول مميزة للموظفين لقاء عملهم المبذول؛ ما يمكن الموظفين من الاستمرار في العمل، وتم قياس هذا البُعد بالمتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين عن فقرات الاستبانة من (41-44).

## البُعد الثالث: الالتزام المعياري.

ويعرّف على أنه: "يعكس شعور الفرد بالواجب والتعهد باستمراره في العمل داخل المنظمة، ويشير إلى الالتزام المستوجب أو الأخلاقي للعامل بالبقاء في المنظمة، وينتج عن شعور العامل بأن المنظمة أحسنت إليه؛ ولذا فهو مدين لها بالعمل معها" (يوسفي وآخرون، 2018: 130).

ويعرّف إجرائياً بأنه: شعور الموظفين في مؤسسة الضمان الاجتماعي الأردني / المركز بالالتزام أخلاقي تجاه المؤسسة، وأن الانتقال من مؤسستهم إلى مؤسسة أخرى غير أخلاقي، وتم قياس هذا البُعد بالمتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين عن فقرات الاستبانة من (45-48).

## الفصل الثاني

### الإطار النظري والدراسات السابقة

#### 1.2 القيادة الخادمة:

##### 1.1.2 تمهيد:

بدأ مفهوم القيادة الخادمة بالظهور كفلسفة قديمة قبل فترة زمنية طويلة من صياغة (روبرت غرينليف) (1970) لهذا المفهوم في العصر الحديث، حيث إن هناك مقاطع تتعلق بالقيادة الخادمة في (Tao Te Ching) المنسوبة إلى (Lao Tzu)، والذي يعتقد أنه عاش في الصين ما بين عام (490-570) قبل الميلاد، فالقيادة في التاريخ هي في الواقع ما يفعله القائد في صك الكلمات والأفعال (الزعبي، 2021). ولقد وصف القادة الصينيون الأوائل: "أن أعلى نوع من الحكّام هو أحد الأشخاص الذين بالكاد يدرك وجودهم، وبعدها يأتي من يحبهم ويمدحونه، ومن ثم من يخشونه، ثم يأتي الشخص الذي يحتقرونه ويتحدّونه، عندما تفنقر إلى الإيمان سيكون الآخرون غير مخلصين لك" (الزعبي، 2021: 18).

كذلك كتب شانكيا (Chanakya)، المعلم/ الفيلسوف الهندي، في القرن الرابع قبل الميلاد في كتابه "Arthashastra": إنه يجب اعتبار الملك (القائد) جيداً، ليس الذي يرضي نفسه فقط، بل ما يرضي رعاياه (اتباعه) "فهو خادم مدفوع الأجر، ويتمتع بموارد الدولة مع الشعب" (الزعبي، 2021: 19).

ولقد وردت فلسفة القيادة الخادمة في الكثير من النصوص الدينية، رغم أن الفلسفة نفسها تتجاوز أي تقاليد دينية معيّنة، حيث ذكر مفهوم القيادة في العصور الوسطى من خلال كتابات القديس توماس الأكويني (1274م-1225م)، وكريستين دي بيزان (1364م-1430م)، ونيكولو مكيافيلي (1469م-1527م)، والسير فرانسيس بيكون (1626م-1561م)، وتوماس هوبز (1679م-1588م). وقد اعتنقت أديان العالم الأخرى منذ فترة طويلة فلسفة القيادة الخادمة، ومنها الديانة الإسلامية على سبيل المثال (الزعبي، 2021).

تعدّ القيادة الخادمة في الإسلام من أروع نماذج القيادة على الإطلاق؛ لما أفرزته من نتائج، وما تركته من آثار قيمة على مرّ العصور تجلت أحد أمثلتها في

انتشار الدولة الإسلامية على أرجاء المعمورة لما تحويه هذه الدولة من قيادات عظيمة بذلت جهداً في تحقيق أهدافها دون أي تمييز بينها وبين التابعين لها، بل آثرت على أنفسها دونهم. ولقد كان لمفهوم الخدمة في الإسلام شأن عظيم يختلف عما ينصرف له الذهن لدى العامة من الآخرين، حيث انفرد الإسلام دين الفطرة بنظرة راقية وفكر أخذ كل من الخدمة والقيادة الخادمة من خلال ما رسّخته الأدبيات بهذا الخصوص. فهي في المقام الأول عبادة يتسامى بها المسلم للوصول إلى الدرجات العليا في كسب رضا الخالق وتربية النفس، وفي المقام الثاني أن يحصن المسلم فيها نفسه من الاستكبار على نظراته في الخلق، لقد كان الرسول (صلى الله عليه وآله وسلم) وأهل بيته (عليهم السلام) وصحبه (رضوان الله عليهم) يتسابقون في خدمة الآخرين، وكان التابعون يحدّدون مقام القائد في الإسلام بقولهم: "إذا أردت أن تكون إمامي فكن أمامي" (رشيد ومطر، 2016).

وبدلنا القرآن الكريم على إشارات واضحة للخدمة، ومنها قوله تعالى: { أَجْعَلْتُمْ سِقَايَةَ الْحَاجِّ وَعِمَارَةَ الْمَسْجِدِ الْحَرَامِ كَمَنْ أَمَنَ بِاللَّهِ وَالْيَوْمِ الْآخِرِ وَجَاهَدَ فِي سَبِيلِ اللَّهِ لَا يَسْتَوُونَ عِنْدَ اللَّهِ وَاللَّهُ لَا يَهْدِي الْقَوْمَ الظَّالِمِينَ } (التوبة: 19)، وفي ذلك إشارة إلى ما كانت قريش تقوم به من خدمات للحجاج كسقايتهم، حتى ظنوا أنها بدرجة الإيمان بالله واليوم الآخر. ومن الأدلة الأخرى ما جاء به رسول الله (صلى الله عليه وآله وسلم) ليرسي مفهوم القيادة الخادمة، حيث قال: "أفضل الغزاة في سبيل الله خادمهم، ثم الذي يأتيهم بالأخبار، وأخصهم منزلة عند الله الصائم، ومن استقى لأصحابه قربة في سبيل الله سبقهم إلى الجنة سبعين درجة، أو سبعين عاماً"، لم يكن أمر الرسول الله (صلى الله عليه وآله وسلم) في تصدر الناس في الخدمة مقتصرًا على دوره في بناء الإسلام، وإنما ظهر ذلك في سماته الشخصية، فقد ذكر بالروايات أنه لم يكن يتوانى عن خدمة أهل بيته وقضاء حوائجهم، فكان يحلب لهم الشاة، ويعينهم في إعداد الطعام، ويخفف نعله بنفسه، ويخيط أثوابه، وهو نهج علمه لآل بيته الأطهار (عليهم السلام) والميامين من صحبه وأمرهم به، (رشيد ومطر، 2016).

أما في عهد العالم الأمريكي (غرينليف) وهو مؤسس القيادة الخادمة، فقد قام بتأليف أعمال متعددة في موضوع القيادة الخادمة، وكان لها تأثير كبير في تطور هذا

الموضوع من الناحيتين: النظرية والتطبيقية. وهو من أسس "مركز الأخلاق التطبيقي" عام (1964)، وبعدها تحول إلى "مركز غرينيلف للقيادة الخادمة"، وهو مركز متخصص في البحوث والكتابات في موضوع القيادة الخادمة، وعمل (غرينيلف) أربعين عامًا في شركة (AT&A)، وبعد التقاعد بدأ في إجراء بحوث عن عمل المنظمات، وكيف يمكن أن تخدم المجتمع، واهتم أيضًا بقضايا السلطة والقوة، وكيف يمكن للأفراد في المنظمة أن يقدموا دعمًا إبداعيًا لبعضهم بعضًا، ويعزو (غرينيلف) الفضل في صياغة مفهوم القيادة الخادمة إلى رواية هرمان هسي (1965) "رحلة إلى الشرق"، حيث تتحدث القصة عن مجموعة من المسافرين ويرافقهم خادم يقوم بتقديم الخدمات وتسليتهم من خلال الأحاديث الشيقة والغناء. حيث كان وجود الخادم له تأثير كبير على المجموعة لدرجة أنه عندما لا يوجد الخادم مع المجموعة يصبح هناك فوضى وتتوقف الرحلة، فبدونه لا يستطيعون مواصلة الرحلة؛ لأن الخادم في الحقيقة كان هو من يقود المجموعة، وبرز كقائد بسبب عدم أنانيته والعناية بالمسافرين، (المعيوف، 2018).

بالإضافة إلى خدمة الآخرين، أكد (غرينيلف) أن القائد الخادم لديه مسؤولية اجتماعية تجاه المحتاجين الذين يعيشون ظروف صعبة، وإذا كان هناك عدم مساواة وعدم عدالة اجتماعية، فيجب على القائد التخلص منها، ومن أجل أن تكون قائدًا خادماً، ينبغي أن تقلل من استخدام السلطة الرسمية والتحكم، والعمل على تفويض السلطة للتابعين؛ كون القيادة الخادمة تثنى المجتمع؛ لأنه يقدم فرصًا للأفراد لكي يكونوا خبراء في الاعتماد على الاحترام المتبادل والثقة والنمو الفردي (المعيوف، 2018).

## 2.1.2 مفهوم القيادة الخادمة:

تم تأسيس القيادة الخادمة باعتبارها النموذج الأكثر إنسانية. على وجه الخصوص، يتم التعرف على نموذج القيادة هذا كعامل رئيس في الدور التنظيمي الإنساني، الذي يتجلى في تعزيز القيم المشتركة وإيثاره السلوك (Kumar, 2018). إن جذور القيادة الخادمة تعود إلى الرسول (عليه السلام)، فقد كان عليه السلام يساعد

أصحابه في بناء المسجد، ويرفع الحجر بنفسه، ويساعد أهله في بيته، وكان يشارك أصحابه في حفر الخندق وينقل التراب بنفسه، وكان يأخذ نصيبه من الجوع والبرد والجهد، ويتصدى لما يعجزون عنه من الحفر، وكان يعطي الآخرين قدرًا كبيرًا من الشراكة في الإشراف والتوجيه والحرص على الاستشارة بسماع آرائهم ويأخذ الصائب منها. (العولقي، 2018).

يلاحظ أن القيادة الخدمية هي نظرية ذات مضامين علمية تدعم كل من يريد أن يخدم الأشخاص ويقودهم على شكل جماعات ومنظمات، وتقوم النظرية على أساس عاطفي؛ أي إن الشعور بخدمة الآخرين غريزة إنسانية ينبغي استغلالها بحكمة في مجال القيادة. كما أنها تعرف على أنها عملية إلهام للأفراد ليقدموا أفضل ما لديهم لتحقيق أفضل النتائج، وتتعلق بتوجيه الأفراد لتتحرك بالاتجاه السليم، والحصول على التزامهم، وتحفيزهم لتحقيق أهدافهم (عودة، 2016). كما أنها أسلوب قيادة واعد لبيئات اليوم الديناميكية التي تعمل من خلال التأثير والإقناع، بدلاً من تقييد التابعين (Eva, et al., 2019).

تعرف القيادة الخادمة بأنها: "أسلوب قيادي يعتمد على الإحساس بالعاملين ودفعهم وتحفيزهم نحو النمو والتطور وتحقيق النجاح، وجعلهم أكثر وعياً وبقظة في العمل، وذلك من خلال بناء الثقة معهم وبينهم، ومشاركتهم الفعالة في صنع القرارات، والتمسك بقيم التواضع والإيثار والاحترام والتقدير" (Pranee, et, al., 2020:12).

كما عرفت على أنها: "تمط قيادي يسلط الضوء على الجوانب الإنسانية للقائد، حيث يتطلب توفر صفات مميزة في القائد لجذب المرؤوسين له، وإعطائهم الصلاحيات في أداء الأعمال الموكلة إليهم، والالتزام بتحقيق الأهداف الموضوعية، وتحفيزهم ليصبحوا قادة في المستقبل" (عبد ربه، 2020: 14).

وعرفت على أنها: "مجموعة من الممارسات التي تثري حياة الأفراد، وتعمل على بناء منظمات أفضل، ومن ثم تؤدي إلى خلق عالم أكثر عدالة وعناية بالأفراد". (غالي، 2015: 9).

كما عرف الزعبي (2021:14) القيادة الخادمة على أنها: "الشعور الطبيعي لدى الفرد الذي يرغب في خدمة الآخرين، ويسعى إلى تطوير الأفراد الذين يضمنون

تلبية احتياجات الآخرين، ويدعو إلى اتباع نهج موجه نحو المجموعة في صنع القرار كوسيلة لتعزيز المؤسسات والمجتمع".

كما عرفت أيضاً على أنها: "عملية مساعدة الأفراد العاملين ودعمهم ومساندتهم وتزويدهم بالمعلومات، ومنحهم الاحترام والدافع الذاتي؛ من أجل تحقيق الأهداف المنشودة، وجعلهم قادرين على الإبداع والابتكار داخل وخارج المنظمة"، (رحيم، 2018: 29).

وتعرّف الدراسة القيادة الخادمة على أنها درجة اهتمام الإدارة العليا في مؤسسة الضمان الاجتماعي الأردني / المركز بعلاقتها مع المرؤوسين وقيادتهم وخدمتهم؛ لكي يكونوا أكثر استعداداً لخدمة الآخرين .

### 3.1.2 أهمية القيادة الخادمة:

تعمل القيادة الخادمة على استيعاب المتغيرات الداخلية والخارجية في بيئة العمل وتطويرها لمصلحة المنظمة، كما تشجّع على العمل بروح الجماعة؛ ما يزيد من الإنتاجية ويطورها، وتؤدي أهمية للمورد البشري في المنظمة بشكل كبير حيث تسعى دائماً لتمكينهم وتشجيعهم المستمر على النمو والنجاح والاستقلال، كما أن القيادة بالخدمة هو جانب من جوانب الإدارة التنظيمية الأخلاقية لتطوير نهج المنظمة والمهام الوظيفية، والمشاركة في العلاقات الاجتماعية ضمن إطار واحد (Petrovskaya & Mirakyan 2018)، لذا تتجلى أهمية القيادة الخادمة في جميع المستويات داخل المنظمة على النحو التالي:

#### أولاً: الأهمية على مستوى الأفراد (التابعين).

تكمن أهمية القيادة الخادمة في كونها تهتم بالدرجة الأولى بالتابعين، وتحقق لهم الذات الإنسانية، والشعور بالاستقلال وأهمية مكانتهم من خلال إشراكهم بالقرارات، والاعتراف بإنجازاتهم، وتقدير جهودهم، وتقييم أعمالهم، والتعاطف معهم، وتوفير فرص التعلم لديهم؛ ما يزيد من إمكانيات تطوّرهم، وخلق شعور بأنهم شركاء في الأهداف التي يسعون لتحقيقها، وأن مردوداتها لهم (عبدربه، 2020).

## ثانياً: الأهمية على مستوى المنظمة.

تتبع أهمية القيادة الخادمة في كونها تتغلب على معوقات التسلسل الهرمي وصعوبة التواصل؛ ما يؤدي إلى التواصل الفعال، وخلق بيئة صالحة للإبداع والتفاني والتحسين، من خلال تحقيق الولاء التنظيمي للتابعين، الأمر الذي يدفعهم للالتزام بالأهداف التنظيمية، ويوجد عدة نتائج إيجابية يمكن أن تُلاحظ في المنظمات التي تعتمد على القيادة الخادمة، منها: (التركيز على القيمة والمهمة، والإبداع والابتكار، والاستجابة والمرونة، والالتزام في الخدمة الداخلية والخارجية، واحترام التابعين، وضمان الولاء التنظيمي من قبل التابعين، وتختزل المستويات الهرمية وتتعايش معها جميعاً بسلوك واحد، وتُحسّن مستوى الإنتاجية، وتقلّل المشاكل والصراعات)،(رشيد ومطر،2016).

## ثالثاً: الأهمية على مستوى المجتمع.

تعدّ خدمة المجتمع من أهم المبادئ الأساسية الأولى للقيادة الخادمة، فالقيادة الخادمة تسهم في تأسيس ثقافة خدمة الآخرين، سواء داخل المنظمة أو خارجها، كما أن أهمية القيادة الخادمة تتجاوز الآثار المترتبة على التابعين والمنظمة لتشمل البيئة التي تحيط بالمنظمة والأطراف المتصلة بها والمتعاملين معها، وتسهم في تحقيق الخدمة الاجتماعية(عبدربه،2020).

مما سبق، نستشعر أهمية القيادة الخادمة التي تتجلى بدمج جميع الطاقات العاملة في المؤسسة للعمل معاً ضمن فريق واحد، من خلال قدرتها بتأثير وتعزيز الأداء التنظيمي والدوافع في مجموعة متنوعة من المجالات؛ مثل: (الإنتاجية، والالتزام التنظيمي، والسلوك، والثقة، وفعالية الفريق، والفعالية التنظيمية، والمالية والأداء، وتحفيز الموظفين والأداء، والتمكين)،(Rezaee Manesh & Sadeighi, 2017). من أجل تحقيق أهدافها وتطويرها بمناخ تنظيمي ملء بالمحبة والمودة والتفاهم والتقدير لجهودهم، وانعكاس ذلك على المجتمع المحيط والشراكة المجتمعية.

## 4.1.2 فوائد القيادة الخادمة:

تشير الأدبيات المفاهيمية والتجريبية إلى الإمكانيات القوية للقيادة الخادمة في تقديم العديد من الفوائد للمنظمات (Karatepe et al., 2019)؛ لذا تبرز فوائد القيادة الخادمة على مستوى المجتمع لاعتمادها على الفضائل البشرية التي تحتاجها المجتمعات، وبذلك تزدهر الحركة الاجتماعية، وتعزز القيم المثلى التي تصبّ في الصالح العام، وتسهم في بناء نموذج للمجتمع أكثر قوة. وللقيادة الخادمة مجموعة من الفوائد كما يلي:

1- **بناء الفريق (Team Building):** إن استخدام أسلوب القيادة الخادمة يجعل القائد يدرك أن اتباع الأسلوب الاستبدادي أو الهرمي يؤدي إلى زيادة الاغتراب والخلافات لدى الموظف. لكن أسلوب القيادة الخادمة يؤدي إلى نتائج مفيدة لفريق العمل كله. حيث تساعد القيادة الخادمة كل عضو من أعضاء الفريق بتقديم مساهماته بناءً على مهاراته وخبراته، وهذا النوع من القيادة يؤدي إلى بناء فريق عمل يسمح فيه لكل فرد بعرض مهاراته، والتعاون بشكل أكثر فاعلية مع بقية أفراد الفريق (الشمري، 2019).

2- **الإنجاز (Achievement):** باتباع أسلوب القيادة الخادمة يشرك القائد جميع أعضاء الفريق في وضع الأهداف والغايات. لذلك سيصبح لكل فرد صوت في اتخاذ القرار. بالإضافة إلى أن القائد يخلق جوًا إيجابيًا نحو قيمهم، وهذا النوع من القيادة يسمح للموظفين بوضع مؤشرات الأداء الرئيسية الخاصة بهم؛ ما يعطي الموظف الصلاحيات اللازمة لإجراء التغييرات التي تؤدي إلى نجاح المنظمة على المدى الطويل (ابوالغنم، 2019).

3- **التغيير (Change):** تنطوي إدارة التغيير على وضع رؤية للمستقبل باتباع أسلوب القيادة الخادمة من خلال تحديد مهام وأهداف المنظمة؛ بناءً على وجهات نظر العاملين، الأمر الذي يمكن العاملين من إدارة حياتهم المهنية الخاصة بشكل أكثر (ابوالغنم، 2019).

4- **الرضا (Satisfaction):** عندما يعمل العاملون تحت إمرة قائد خادماً، فهم يعملون بشكل جماعي لمصلحة الجميع، وينعكس ذلك إيجابياً على معدلات الرضا

لديهم؛ لأن جميع احتياجاتهم يتم تلبيتها عندما يتبع القائد أسلوب القيادة الديمقراطية من خلال إشراك الجميع في عملية صنع القرار. فالقادة الخدام يضمنون أن آراء الجميع يتم الاستماع إليها (الشمري، 2019).

### 5.1.2 خصائص القيادة الخادمة:

وفي هذا الجزء تسلط الدراسة الضوء على خصائص القيادة الخادمة بشكل نجمل فيه الخصائص التي ركزت عليها الدراسات المعاصرة وأولتها أهمية خاصة، منها دراسة (Focht and ponton, 2015) التي قامت بتحديد قائمة بالخصائص التي تعدّ أساسية في القيادة الخادمة، ولقد حددت الدراسة اثنتي عشر خاصية نوجزها على النحو الآتي:

1. **قيمة الناس ( People Value )**: وتعني وضع مصلحة المرؤوسين قبل مصلحة المنظمة. فالقائد الخادم يعطي المرؤوسين حق قدرهم، ليس لما يقدمونه للمنظمة فقط، بل لأنهم بشر يستحقون الاحترام والتقدير، فهو بذلك ملزم تجاه العاملين بشكل عام، والمرؤوسين بشكل خاص.

2. **التواضع (Humility)**: وينشأ التواضع من الاعتراف الصحيح للعامل بنقاط قوته وضعفه. فالقائد الخادم يعترف بإمكانية الاستفادة من خبرات الآخرين، ويسعى للاستفادة من مساهماتهم، والاعتراف بأن الإنجازات تتحقق من خلال الجميع وليس وحده.

3. **الإصغاء (Listening)**: فالقادة الخادمون يتواصلون من خلال الاستماع أولاً، فهم يدركون أن الإصغاء هو أحد المهارات التي يتم تعلمها، والتي تتضمن الاستماع والتجاوب مع ما يقوله الآخرون.

4. **الثقة (Trust)**: فالقادة الخادمون يمنحون الثقة للآخرين، وهم مصدر للثقة كونهم أصيلين ويمكن الاعتماد عليهم.

5. **الرعاية (Caring)**: وتشير إلى اللطف في التعامل مع الآخرين والاهتمام بهم. فالقادة الخادمون موجودين لخدمة الآخرين وليس ليقوم الآخرون بخدمتهم، ويهتم القادة الخادمون بالمرؤوسين أكثر من اهتمامهم بالمنظمة.

6. **النزاهة (Integrity):** وتعني تطوير القائد لمجموعة من القيم المشتركة مع الأشخاص الذين يخدمهم، وأن لا يتخلى عنها ويبقى وفياً لها؛ ما يوفر الوضوح ويقود إلى الالتزام. ويتعين على القادة أن يتأكدوا من أن سلوكياتهم تتماشى مع قيمهم، ومع القيم التنظيمية المشتركة التي طوروها مع الآخرين.

7. **الخدمة (Service):** وتشير إلى أن القائد الخادم هو خادم أولاً، وأن خدمة المرؤوسين هي أول اهتماماته.

8. **التمكين (Empowerment):** ويتضمن: الاستماع الفعال، والشعور بالأهمية، التركيز على العمل الجماعي، وتعظيم الحب والمساواة، ومنح المرؤوسين السلطة والمسؤولية، والسماح للمرؤوسين بالتجربة والإبداع دون خوف.

9. **خدمة احتياجات الآخرين قبل احتياجاتهم الخاصة (Serving the needs of others before their own):** يسهم القائد الخادم بتلبية احتياجات الآخرين قبل احتياجاته، ويضع اهتمامات الآخرين قبل اهتماماته الشخصية.

10. **التعاون (Collaboration):** لأن القيادة عملية تعاونية (تتطلب تعاوناً بين القادة والمرؤوسين)، فالقادة الخادمون لا يعملون وحدهم، بل يعملون في مساعي تعاونية تخدم احتياجات مرؤوسيهم بشكل رئيس، ومنظمتهم.

11. **الحب غير المشروط (unconditional love):** وهي نقطة جوهرية للقيادة الخادمة، فهي المحفز الرئيس للتعامل مع الآخرين، وتشمل هذه الفئة القبول، والاعتراف، وتقدير الآخرين، والمساواة، والثقة.

12. **التعلم (Learning):** وهذا يشمل تعلم القادة من الأشخاص في المستويات الأدنى منهم في المنظمة، فالقادة الخادمون يدركون أنهم لا يعرفون كل شيء؛ لذا فهم على استعداد للتعلم من جميع الاتجاهات في المنظمة. فالتعلم هو المهارة الرئيسية التي تؤدي إلى النمو المهني للأفراد وتحسين علاقاتهم على مستوى المنظمة والمجتمع كله.

يمكن أن نلخص خصائص القائد الخادم حسب ما ذكره (سبيرز) بعشر خصائص المذكورة في (الزعيبي، 2021)، وهي كالتالي:

1-**الاستماع:** يتم تمييز القائد الخادم عن القائد التقليدي من خلال مهارات التواصل واتخاذ القرارات كون هذه المهارات للقائد الخادم، ولكن يجب تعزيزها بالالتزام عميق بالاستماع المكثف للأشخاص الذين يتحدثون إليه، ويسعى القائد الخادم دائماً لفهم التواصل الذي يتواصل معه الموظفون من خلال لغة جسدهم؛ مثل تعبيرات الوجه... لذا يجب أن يكون جهد الاستماع مصحوباً بالتفكير المنتظم من أجل تحقيق نمو القائد الخادم نفسه.

2-**التعاطف:** يسعى القائد الخادم دائماً لفهم الآخرين والتعاطف معهم، ويحتاج الناس إلى القبول والاعتراف بروحهم الفريدة من نوعها، كما يجب على القائد الخادم أن يفترض مسبقاً النوايا الحسنة للأشخاص الذين يخدمونه، وإلا يرفضهم كأشخاص، حتى لو كان مجبراً على رفض سلوكه أو أدائه في العمل، وأنجح قادة خدم هم أولئك الذين يصبحون كمستمرين متعاطفين، يجب أن تأتي القيادة من فهم احتياجاتهم التي ستأثر بها.

3-**الشفاء:** تعلم الشفاء هو قوة قوية للتحويل والتكامل، وهي واحدة من نقاط القوة العظيمة للقائد الخادم الذي لديه القدرة على شفاء نفسه والآخرين. كثير من الناس يعانون من الندوب العاطفية المختلفة، وعلى الرغم من أنها جزء من الإنسانية، فإن القائد الخادم يرى أن هذه فرصة لمساعدة الآخرين الذين صادفهم؛ لكي يصبحوا شخصاً كاملاً.

4-**الوعي:** يساعد الوعي القائد الخادم في فهم القضايا المتعلقة بالأخلاقيات والقيم، كذلك سيمكّن الوعي القائد الخادم من النظر إلى معظم المواقف التي يواجهها أكثر تكاملاً وشمولية، وأن الوعي ينطوي على مخاطر، لكن الوعي يجعل الحياة أكثر إثارة للاهتمام؛ هذا الوعي الواضح يعزز فعالية الفرد كقائد.

5-**الإقناع:** يستخدم القائد الخادم الإقناع لإقناع العاملين، وليس من خلال إجبارهم على إطاعة أوامره باستخدام السلطة بسبب منصبه.

6-**التصوّر:** إن القدرة على رؤية مشكلة من منظور التصور تعني أن على المرء أن يفكر في ما وراء الواقع اليومي، ويتقن المديرون التقليديون التفكير

لتحقيق الأهداف التشغيلية قصيرة الأجل، لكن المدير الذي يريد أن يكون قائداً خادماً يجب أن يمتد في تفكيره ليشمل التفكير المفاهيمي الأوسع.

7-مراجعة البصيرة: المقصود من التبصر هو أنه أعلى قدرة من التنبؤ بما سيحدث وأين سيحدث في المستقبل، وترتبط هذه القدرة ارتباطاً وثيقاً بـ "التصور" الذي صعب تحديده ولكن من السهل تمييزه، إن التبصر هو إحدى الخصائص التي تمكّن القائد الخادم من فهم الدروس المستفادة من الماضي، وحقائق اليوم، والعواقب المحتملة لقرار بشأن المستقبل.

8-الإشراف: يعرف (بيتر بلوك)، مؤلف كتاب "الإشراف والمدير المخول" بأنه عقد للآخرين على أساس الثقة، وفي رأي (روبرت غرينليف) أن جميع المنظمات هي أماكن حيث العمال، وما إلى ذلك تلعب جميعها دوراً مهماً في إدارة منظماتها على أساس الثقة من أجل مصلحة المجتمع، فالقيادة الخادمة تفترض الالتزام بخدمة احتياجات الآخرين قبل كل شيء، كما تؤكد استخدام الانفتاح والإقناع، وليس السيطرة.

9-الالتزام بنمو الأفراد: يعتقد القائد الخادم أن العاملين يتمتعون بقيمة جوهرية تتجاوز مساهماتهم المرئية كعمال داخل المنظمة. وبالتالي؛ فإن القائد الخادم لديه التزام عميق بنمو كل فرد في منظمته، ويدرك القائد الخادم هذه المسؤولية عن طريق بذل كل ما في وسعه لتعزيز النمو الشخصي، والنمو المهني، والنمو الروحي للعامل.

10- بناء المجتمع: يشعر القائد الخادم أن المجتمع الحديث قد فقد الكثير في تاريخ البشرية- خاصة في الآونة الأخيرة- بسبب التحول من المجتمعات المحلية إلى المنظمات الكبيرة باعتبارها المُشكّل الرئيس للحياة الإنسانية، ويؤدي هذا الوعي إلى محاولة القائد الخادم تحديد طرق بناء المجتمعات بين العاملين في منظمة معينة، وتشير القيادة الخادمة إلى أنه يمكن إنشاء مجتمعات حقيقية بين أولئك الذين يعملون في منظمات الأعمال وغيرها من المنظمات.

## 6.1.2 نقاط القوة والضعف للقيادة الخادمة:

تعدّ القيادة الخادمة مدخلاً واعدًا يحظى باهتمام كبير من الباحثين، إلا أن هذا المدخل يوجد له نقاط قوة وضعف، وفي ضوء ذلك سيتم ذكر نقاط القوة والضعف للقيادة الخادمة.

### نقاط قوة القيادة الخادمة:

هناك عدة نقاط قوة تتعلق ببحوث القيادة الخادمة (المعيوف ، 2018) :  
أولاً : بالرغم من وجود مداخل أخرى للقيادة؛ مثل التحويلية، وتتضمن البعد الأخلاقي، إلا أن القيادة الخادمة تعدّ فريدة كونها جعلت الإيثار عنصرًا مركزيًا في العملية القيادية. تحثّ القيادة الخادمة بقوة أن يوضع القادة التابعون في المقام الأول، وأن يشاركوهم في السلطة ويدعموا تطورهم، ولذلك تعدّ القيادة الخادمة المدخل القيادي الوحيد الذي يبني العملية القيادية حول مبدأ العناية بالآخرين.

ثانيًا: تقدم القيادة الخادمة مدخلاً مغايرًا ومثيرًا يتعلق باستخدام التأثير أو السلطة في القيادة. وتتنظر جميع نظريات القيادة تقريبًا إلى التأثير على أنه عامل إيجابي في العملية القيادية، في حين تتخذ القيادة الخادمة موقفًا معاكسًا لذلك تمامًا، حيث تقول بعدم السيطرة، والتوجيه، وتحكم القادة بالتابعين، وإنما عليهم أن يشاركوهم في التحكم والسيطرة . وهدف القيادة الخادمة التخلي عن السيطرة والتحكم. لذلك؛ فهي عملية تأثير بأسلوب غير تقليدي.

ثالثًا : لا يطرح مدخل القيادة الخادمة نفسه بأنه المناسب لجميع الأحوال والظروف، حيث أظهرت البحوث أن القيادة الخادمة ليست الأسلوب القيادي المفضل في ظروف معينة. وقد أشارت النتائج إلى أن القيادة الخادمة غير فاعلة عندما يكون التابعون غير منفتحين، وراغبين للإرشاد والمساندة والتمكين. لذلك؛ فإن استعداد التابعين لتقبل القيادة الخادمة يعدّ عنصرًا أساسيًا لنجاح هذا المدخل.

## نقاط ضعف القيادة الخادمة :

هناك نقاط ضعف للقيادة الخادمة، وهي كالتالي، كما ذكرها (المعيوف ، 2018):  
أولاً : يحمل عنوان هذا المدخل (الخادم) بُعداً سلبياً يضعف من قيمته، حيث يبدو المسمى متناقضاً وغريباً . إن مفهوم "القائد الخادم" يعني أنه تابع، والتابع على العكس تماماً من القائد، وبالرغم من أن القيادة الخادمة اشتملت على التأثير في القيادة، فإنها لم توضح بشكل جلي كيفية توظيفه عملياً.  
ثانياً : تركز مجموعة كبيرة من الكتابات في موضوع القيادة الخادمة على الجانب الوظيفي للقائد الجيد؛ مثل "الآخرين أولاً" . ومن هذا المنطلق، فإن قيادة الخادم لها نزعة مثالية لكونها تتعارض مع الاستقلالية الفردية، ومبادئ قيادية؛ مثل: التوجيه، والاهتمام بالإنتاجية، ووضع الأهداف، والرؤية. ومن منطلق "القيمة" لمدخل الجودة، فهناك جانب أخلاقي يحيط بالقيادة الخادمة. لذلك؛ فإن معظم الممارسين للقيادة الخادمة ليسوا بالضرورة باحثين لديهم الرغبة لإجراء بحوث للتأكد من مصداقية نظرية قيادة الخادم.

### 7.1.2 الانتقادات الموجهة للقيادة الخادمة:

ووجه للقيادة الخادمة انتقادات من قبل العلماء والباحثين في مجال القيادة، ومنها ما ذكرها الصيرفي في دراسته (2020) كما يلي:

#### 1-الفرضية خاطئة:

يقول الكاتب(ميتش مكريمون) أن القيادة الخادمة ببساطة لا تتماشى مع هيكل الأعمال الأساسية؛ فالهدف الأساس للمديرين هو تحقيق الأهداف الأساسية للمنظمة وليس للعمال العاملين، وأن وظيفة المدير الأساسية هي تحفيز ودعم جهود العاملين، في حين القيادة الخادمة تتوجه نحو خدمة المرؤوسين ولا تخدم أهداف المنظمة.

#### 2-الافتقار إلى وجود سلطة:

يمكن أن تؤدي القيادة الخادمة إلى تحديد سلطة المدير ووظيفة الإدارة في هيكل قطاع الأعمال، فعندما يلبي المدير جميع احتياجات الموظفين بشكل دائم

يروونه شخصية غير موثوق بها، وإذا إرادت الإدارة العليا من المديرين التركيز على جهود العمال لتحسين إداثهم، فإنه من الصعب أن يتراجع القائد الخادم ويعمل على تلبية أوامر الإدارة العليا، ويقوم بفرض نفسه على المرؤوسين بعد اعتيادهم عليه كقائد خادم.

### 3-مُحِبطة:

في بعض الأحيان قد تؤدي القيادة الخادمة إلى تكاسل الموظفين؛ ما ينعكس على إنتاجيتهم في العمل، يشبه ميتش مكريمون (Mitch McCrimmon) ذلك كعلاقة الطفل بأبويه، حيث إن الوالدين يحافظان على الطفل بشكل كبير، ويهتمان به ويرعيانه، وبهذا التشبيه عندما يعتقد العامل أن المدير سيقوم بالتدخل لرعايتهم وحلّ مشاكلهم التي قد تحصل معهم، فإن هذا الأسلوب سيدعمهم أكثر عرضه للجلوس وبذل جهد أقل في العمل، وتفكير أقل في حلّ القضايا والنزاعات في العمل.

### 8.1.2 أبعاد القيادة الخادمة:

تظهر الأدبيات نقصًا مزعجًا في الإجماع في ما يتعلق بالأبعاد التي تعكس بوضوح القيادة الخادمة (Grisaffe, et, al., 2016)، لذلك تتعدد أبعاد القيادة الخادمة لكن يمكن تلخيصها بأنها تهتم بشخصية القائد، وما لديه من مهارات، وكيف تنعكس على قدرته بتنمية الاتباع وتطويرهم وجعلهم يعملون معًا بمصداقية وتقدير، الأمر الذي يحقق إنتاجية عالية تحقق النجاح للمؤسسة من جهة، وتحقق طموحات الأفراد من جهة ثانية للوصول للرؤية وتحقيقها. ويمكن ذكر بعض أبعاد القيادة التي أشار (Liden,et, al,2008) المذكور في (غالي، 2015: 29-30) إلى نموذج قاموا بتطويره للقيادة الخادمة، والذي يركز فيه على سبعة أبعاد، وهي:

**البعد الأول: المهارات المفاهيمية:** ويعني حيازة المعرفة عن المنظمة والمهام الموكلة له، بحيث يكون في وضع يمكن القائد من تقديم المساعدة والدعم الفعال، وتسهيل مهام الآخرين، خصوصًا المرؤوسين المباشرين.

**البُعد الثاني: التمكين:** ويعني تشجيع وتقديم التسهيلات للآخرين، وخصوصاً المرؤوسين المباشرين من خلال تحديد وحل المشاكل، فضلاً عن تحديد (متى وكيف؟) يتم إتمام مهام العمل على أكمل وجه.

**البُعد الثالث: مساعدة المرؤوسين على التطور والنجاح:** ويتضمن تقديم الاهتمام الحقيقي لنمو المرؤوسين من خلال توفير الدعم والتوجيه اللازم.

**البُعد الرابع: الاهتمام بالمرؤوسين أولاً:** وهو استخدام الإجراءات والعبارات الواضحة للآخرين، (خصوصاً المرؤوسين المباشرين)، وتلبية احتياجاتهم من العمل واعتبارها أولوية (المشرفون الذين يمارسون هذا المبدأ غالباً ما يقومون بإعطاء أولوية قصوى لمشاكل المرؤوسين الذين يواجهونها في أداء المهام المُستندة لهم).

**البُعد الخامس: التصرف بأخلاق:** ويعني التعامل بشكل صريح، وبإنصاف، وبصدق، وبعدالة مع الآخرين.

**البُعد السادس: المعالجة العاطفية:** وتعني إظهار الاهتمام تجاه اهتمامات الآخرين الشخصية.

**البُعد السابع: الالتزام بتطوير المجتمع:** ويشير إلى الوعي الحقيقي تجاه تطوير ومساعدة المجتمع.

مما تقدم اختارت الباحثة نموذج ( ليدن وآخرون، 2008) الذي أشار له غالي في دراسته سنة (2015) المتكون من سبعة أبعاد. ومن الجدير بالذكر أن هذه الدراسة قد تبنت الأبعاد الخمسة التالية؛ لملائمتها طبيعة الدراسة والبيئة الأردنية، وهي:

1. التصرف بأخلاق.

2. التمكين.

3. مساعدة المرؤوسين على التطور والنجاح.

4. المعالجة العاطفية.

5. الاهتمام بالمرؤوسين أولاً.

وسيتم توضيح هذه الأبعاد حسب الآتي:

### أولاً- بُعد التصرف بأخلاق:

إن غالبية كُتّاب الإدارة قد ركزوا على الجوانب الأخلاقية التي يجب أن يتمتع بها الإداري، كما أن دراسة الأخلاق والإدارة تناولها البعض من زوايا متعددة، حيث إن الأخلاق هي "مجموعة المبادئ أو القواعد المحددة التي يجب احترامها، ويمكن وصفها بأنها تحليل وسائل تطبيق المعايير الأخلاقية للأفراد في قراراته الملموسة المتخذة من داخل المنظمة، والتي تؤثر على قرارات الجهات الفاعلة، أو على المنظمة عموماً" (الأقرع، 2020:4)، وأيضاً يمكن تعريفه بأنه: "الاحتفاظ بمعايير أخلاقية قوية؛ مثل: الشفافية، والصدق، والعدالة، وأن لا يضحى القادة بمبادئهم الأخلاقية من أجل تحقيق النجاح" (السكر، 2019:11).

كما يمثل التصرف بأخلاق القيم التي يعتمدها العاملون للتمييز بين ما هو جيد وما هو سيء، وبين ما هو صواب، وما هو خاطئ، فهي إذن مفهوم الصواب والخطأ في السلوك (سليمان، 2018)، كما ينعكس أثر الأخلاق في سلوك العاملين من حيث أتصافه بالثبات والتماسك والتوافق، وبذلك يشكل أحد مظاهر الضبط الاجتماعي لدى العاملين، وتعد الأخلاق بمثابة الدعامة الأولى لحفظ الأمم والمجتمعات، بوصفها من أهم المبادئ والقواعد المنظمة للسلوك الإنساني، وهذا ينعكس على التزامه بوظيفته، فهي بالنسبة له وسيلة لتحقيق التوافق النفسي والاجتماعي بما يعود ذلك بالنفع على الفرد والمجتمع (الأقرع، 2020).

لذلك تعدّ القيادة الخادمة النهج القيادي الأنسب لتعزيز وجود مناخ أخلاقي داخل المنظمة (Dodd, et, al, 2018). يعدّ التعامل بسلوك أخلاقي ومنصف وعادل لجميع المرؤوسين أحد أبعاد القيادة الخادمة التي لا بد أن تتوفر في القائد الخادم، حيث يعدّ السلوك ومحركاته أداة مهمة للتأثير في المرؤوسين (علام، 2020: 803)، عندما يتبع القادة الخدم السلوكيات الأخلاقية وكانوا موضع ثقة من قبل عاملينهم، فإن المرؤوسين يكونون أكثر استعداداً للتعبير عن مخاوفهم ومعالجة الضغوط اليومية ضمن بيئة عمل أخلاقية، وهذا يساعد على تقليل الممارسات غير الأخلاقية (Burton et al, 2017). حيث أكد أنصار القيادة الخادمة أن القادة الذين تعكس سلوكياتهم

هذه القيم سيكونون أكثر فاعلية (Tanno,2018). وأنه إذا عمل القائد الخادم بشكل أخلاقي فسيقلده مرؤوسوه (Dodd et al,2018).

وترى الباحثة، من خلال ما سبق، بأنه إذا تصرف القائد الخادم بشكل أخلاقي مع مرؤوسيه وانعكس ذلك على سلوكياتهم، فإن ذلك سيعزز وجود بيئة عمل أخلاقية مستقرة داخل المنظمة؛ ما يدفع المرؤوسين لتقليد قاداتهم.

### ثانياً - بُعد التمكين:

يعدّ التمكين من "الطرق التي يمكن بها للموظفين اتخاذ القرارات دون الرجوع إلى رؤسائهم أو مديريهم من خلال السماح لهم بالحصول على المواد اللازمة، والسيطرة على عملهم، والقدرة على مشاركة الآراء والاقتراحات بشكل مفتوح حول عملهم والمنظمة ككل" (السكر، 2019:11)؛ أي إنه يحدد إمكانية السماح للموظفين بالمشاركة باتخاذ القرارات بقدر أكبر (Anning,2017)، ويعرف التمكين أيضاً بأنه: "فلسفة إدارية حديثة ركزت على الدعم والاهتمام بالعاملين في الخطوط الإشرافية للمنظمة؛ بسبب علاقتهم المباشرة بالمتغيرات البيئية، الأمر الذي يقتضي تمكينهم ليتاح لهم التصرف المباشر في المواقف الحرجة" (هوارى وشرع، 2017: 30)، ويؤكد (Banerjee,2017) أن تمكين العاملين يسهم في تحفيزهم لأداء أفضل ما لديهم من خلال المشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية.

كما أن التمكين غالباً ما يحقق نتائج إيجابية للعاملين، وتكمن هذه النتائج التي تنجم عن تمكين العاملين من خلال تحقيق الانتماء الذي يسهم به التمكين في زيادة الانتماء الداخلي بالنسبة للعامل، كما يسهم في زيادة انتماء العامل للمهام التي يقوم بها، وزيادة انتمائه للمنظمة ولفرق العمل التي ينتمي لها، كما أن تمكين العاملين يسهم في رفع مستوى مشاركتهم، حيث إن المشاركة الناجمة عن التمكين تتميز بمستوى عالٍ من الفاعلية من قبل العامل، وإبداء أفكار جديدة وتحسين مستوى أدائهم الوظيفي، وتوفير المهارات والمعرفة، ورفع معنوياتهم من خلال إتاحة الفرصة لهم بالقيام بإعمالهم، ويستمتعون بتقدير وثقة الإدارة بهم (هوارى وشرع، 2017).

لذا؛ يشير التمكين في القيادة الخادمة إلى أنه يمكن القائد من تزويد العاملين بالحرية الكافية والمعلومات الضرورية حتى يفعلوا ما يريدون لتحقيق أهداف المنظمة

بنجاح، بدلاً من إجبارهم على أن يفعلوا ما يريده الآخرون، وتشجيعهم على المشاركة في صنع القرارات التي تؤثر في أعمالهم؛ أي توفير المساعدة لهم ليكونوا قادرين على خلق أفكار جديدة وتحويلها إلى أفعال، كما أن تمكين العاملين لتحقيق أهداف المنظمة يعدّ من العوامل الحاسمة لنجاح أي منظمة، وهو أكثر أهمية للقائد من حيث المجهود لزيادة الثقة التنظيمية، والابتكار، واللامركزية، والتخلص من البيروقراطية (Begzadeh & Nedaei, 2017).

وترى الباحثة، من خلال ما سبق، أن التمكين يعدّ بُعداً مهماً من أبعاد القيادة الخادمة التي تستند إلى مدى قناعة الإدارة العليا بالسماح للعاملين على اتخاذ القرارات الإدارية والثقة بهم، والاعتماد على الديمقراطية، والتخلص من البيروقراطية في المنظمات.

### ثالثاً - بُعد مساعدة المرؤوسين على النمو والنجاح:

يشير هذا البعد إلى "الالتزام بالنمو الشخصي والمهني والروحي لكل عامل في المنظمة، من خلال معرفة الأهداف المهنية والشخصية للمرؤوسين، ومساعدتهم على تحقيق تلك الأهداف، بالإضافة إلى مساعدة المرؤوسين على تحقيق الذات والوصول إلى أقصى إمكاناتهم البشرية" (السكر، 2019: 10).

يتمثل مساعدة المرؤوسين وتوجيههم نحو النمو والنجاح أحد الأبعاد الأساسية للقيادة الخادمة، والتي تحرص عليها القيادة الخادمة الناجحة من خلال القيام بعملية الدعم والتوجيه اللازمين للمرؤوسين (علام، 2020: 803)، ويشير أيضاً إلى قدرة القائد على التعرف على الأهداف المهنية والشخصية للمرؤوسين، ومساعدتهم على تحقيقها، حيث يجعل القادة الخدم التطوير الوظيفي للمرؤوسين أولوية، من خلال توجيههم وتقديم الدعم اللازم لهم، ومساعدتهم على تحقيق الذات، والوصول إلى أقصى إمكاناتهم البشرية (فاضل، 2021).

كما أن القيادة الخادمة تركز على الاستقرار والتطور التنظيمي من خلال النمو الشخصي للمرؤوسين وأهمية التعاون والنزاهة في تطوير المنظمات، وقبول القرار في عملية صنع القرار من جميع الأطراف من خلال الفهم الجيد ونضج المرؤوسين، وأن مساعدة المرؤوسين على النمو والقيام بالأداء بشكل عالٍ يعدّ من استراتيجيات تحقيق

النجاح على المدى البعيد، فعندما ينمو المرؤوس تزداد قدراته الإنتاجية، وعندها يزداد إنتاج المنظمة، وكذلك زيادة إمكانية أداء المهام بشكل أفضل، وهذا كله يؤدي إلى قيام المؤسسة بتقديم خدمات للعملاء بشكل أفضل، وبالتالي يكون من المرجح أن تصبح المؤسسة ناجحة، فهذه هي الفكرة وراء القيادة الخادمة بأنها فلسفة قائمة على قيمة "الخدمة" (السكر، 2019).

وترى الباحثة، من خلال ما سبق، أن بُعد مساعدة المرؤوسين على التطور والنجاح من خلال تركيز القائد على معرفة الأهداف الشخصية والوظيفية للمرؤوسين والقدرة على تحقيقها لهم، وجعل تطويرهم أولوية قصوى داخل المنظمة، الأمر الذي يسهم في زيادة إنتاجيتهم على الصعيد المنظمي والعملي داخل المنظمة.

#### رابعاً- بُعد المعالجة العاطفية:

تعرف المعالجة العاطفية على أنها: "الدرجة التي يهتم بها القائد بالمشاكل الشخصية للمرؤوسين، والسعي نحو رفاهيتهم من خلال التعرف على مشكلات الآخرين، وإعطاء الوقت الكافي لمعالجتها، والوقوف بجانبهم، وتقديم الدعم لهم" (السكر، 2019:11).

فهو يعبر عن قدرة القائد على الفهم والتعاطف والإصغاء للمشكلات الإنسانية للآخرين، وفهم عواطفهم واحتياجاتهم، وإظهار الرعاية والاهتمام لهم، خاصة في أوقات الحزن والقلق والغضب والمشاعر السلبية، من خلال التشجيع والاحترام والتقدير، والقدرة على تقديم المساندة والدعم العاطفي (Rofcanin, et, al.,2021). إن المعالجة العاطفية هي إحدى نقاط القوة للقيادة الخادمة، والتي تبدأ بقدرة القائد على الاستماع لمرؤوسيه أولاً للتعرف على احتياجاتهم واستيعابها (Latiff, et ,al, 2017).

فالقائد الذي يمتلك درجة عالية من القدرة على المعالجة العاطفية، سيكون هو ذلك القائد الذي يلجأ إليه العاملون عندما يكون لديهم مشاكل؛ وذلك بسبب تمكن هذا القائد من خلق بيئة تنظيمية آمنة للعاملين للتعبير عن قضاياهم الشخصية والمهنية، وذلك يظهر أهميّة هذا البُعد من خلال الحاجة إلى قادة قادرين على مساعدة المرؤوسين باستعادة الأمل، وتجاوز الأحلام المنقضية وعلاقاتهم المقطوعة؛ لذا تعدّ

المعالجة العاطفية بمثابة عملية لتحويل الأشخاص الذين يعانون من مشاكل مختلفة ويشعرون بالإحباط إلى أشخاص يشعرون بالأمل (السكر، 2019).

كما أنه من الضروري قيام القائد الخادم بمحاولة للتعرف على الأشخاص الذين يعانون من المشاكل، ومساعدتهم في التغلب عليها، فكثير من الأحيان قد يؤثر العامل الذي يعاني من مشكلة معينة على من حوله من العاملين، وهذا يؤدي بالتأثير على أهداف المنظمة (Tonwe,2015).

وترى الباحثة، من خلال ما سبق، أن بُعد المعالجة العاطفية يكمن في قدرة القائد العالية في معالجة العواطف، والذي قد يسهم في إنشاء علاقات داخل المنظمات يكون أساسها الاحترام المتبادل ما بين القادة والعاملين، ومراعاتهم لبعضهم بعضاً.

#### خامساً- بُعد الاهتمام بالمرؤوسين أولاً:

يعبر عنه بأنه: "استخدام الإجراءات والأقوال التي تظهر بوضوح للمرؤوسين أن اهتماماتهم تمثل أولوية، بما في ذلك وضع اهتمامات المرؤوسين ونجاحهم قبل اهتمامات القائد" (السكر، 2019:10)، وتقسم القيادة من حيث محور تركيزها إلى قسمين: قيادة تتمحور حول القائد، وقيادة تتمحور حول المرؤوسين، حيث إن القيادة التي تتمحور حول القائد تعتمد الهيكل التنظيمي الهرمي الذي يعتمد على سلطة القائد، بينما الأسلوب القيادي الذي يتمحور حول المرؤوسين يعتمد الهيكل التنظيمي اللامركزي، حيث يشارك المرؤوسون بفاعلية في عملية صنع القرارات وحل المشكلات، وتعدّ القيادة الخادمة مثلاً على هذا الأسلوب القيادي (Kim,2016).

يعبر هذا البعد عن إفادة الآخرين من خلال الرغبة في مساعدة من يتلقى تعويضاً مادياً أو اجتماعياً، فالقادة الخدم يقدمون الخدمات لاتباعهم، ويضحون بمصالحهم الذاتية لتميتهم وتطويرهم، فهو يضع اهتمامات المرؤوسين في مقدمة أولوياته، والقدرة على تحديد مصالحهم وتحقيق أهدافهم وتلبية احتياجاتهم، واستخدام الأفعال والكلمات التي توضح لهم أن تلبية احتياجاتهم هي أولوية؛ ما يؤدي إلى كسب ثقة كبيرة، وإلى جودة أعلى في العلاقات بينهم، وبالتالي يزداد رضا العاملين وتزداد الفعالية التنظيمية، (Bentein and Chiniara,2018).

إن ما يميز القيادة الخادمة عن غيرها من الأنماط القيادية بأنها تكمن في تركيزها بوضوح على احتياجات المرؤوسين، وأن القائد يمتلك التزاماً قوياً في معاملته لكل العاملين داخل المنظمة باحترام، وإيمانه بأن كل عامل داخل المنظمة يستحق المحبة، وهذا التركيز يؤدي إلى وجود مناخ تنظيمي إيجابي داعم يؤدي إلى علاقات قوية وآمنة داخل المنظمة (السكر، 2019).

وترى الباحثة، من خلال ما سبق، أن بُعد الاهتمام بالمرؤوسين أولاً يكمن في قدرة القائد على وضع اهتمامات المرؤوسين ونجاحهم قبل اهتماماته من خلال الأقوال والأفعال التي توضح للمرؤوسين أن حاجاتهم هي الأولوية قبل كل شيء.

## 2.2 جودة حياة العمل:

### 1.2.2 مفهوم جودة حياة العمل:

تشير فلسفة جودة حياة العمل إلى مجموعة من المبادئ العامة التي تجعل العاملين أكثر من غيرهم بوصفهم مصدرًا مهمًا للمنظمة، وأنهم جديرون بالثقة، كما تشمل جودة حياة العمل الفرصة لمشاركة الأنشطة في العمل الجماعي، أو حل المشكلات التي يمكن أن تكون مفيدة لكل من العاملين وأرباب العمل. مصطلح جودة حياة العمل يشبه مظلة لها معانٍ كثيرة، وأن بيئة العمل يمكن أن تلبي الاحتياجات الشخصية للعاملين والتفاعلات الإيجابية، وأنه إذا كانت المكافآت من المنظمة مصاحبة للاحتياجات الشخصية للعاملين، فهي مرضية وتفي؛ مثل الترقية والمكافآت بتوقعاتهم، وتحدد نوعية حياة العمل وفقاً للوظيفة الخصائص وظروف العمل. وتعدّ الأبعاد المركزية لدخول جودة حياة العمل هي تحسين ورفاهية وإنتاجية العاملين. في هذا الصدد، فإن جودة حياة العمل لها بنية متعددة الأبعاد ومرتبطة بها مع الرضا الوظيفي، والصراع، والتحفيز، والإنتاجية، والصحة، والأمن، والرفاهية، والأمن الوظيفي، وتطوير الكفاءات (Kalliola & Mahlakaarto, 2020).

وبشير مفهوم جودة حياة العمل إلى: الجهود والأنشطة التي تستخدمها إدارة الموارد البشرية في المنظمة؛ بقصد توفير حياة عمل أفضل للعاملين، وإشباع احتياجاتهم من خلال توفير بيئة عمل صالحة، ومشاركتهم في اتخاذ القرارات، وتوفير

متطلبات الأمن، والاستقرار الوظيفي والعاطفي لهم، وإتاحة الفرص الملائمة لتحسين الأداء (المنان، 2018). وهي عملية تهدف إلى التأثير على إبداع الأشخاص لتحسين العمل والعملية في المنظمة (Gilaninia, 2017).

في حين عرفها (Swamy,2015) على أنها مدى رضا العامل عن الاحتياجات الشخصية والعملية من خلال المشاركة في العمل؛ من أجل تحقيق أهداف المنظمة . ويرى (البريري، 2016: 19) أن جودة حياة العمل هي: "بيئة العمل التي تتوفر فيها العوامل المادية والمعنوية بمختلف أبعادها بشكل جيد؛ مما ينعكس ذلك إيجاباً على العامل، فيشعر بالرضا والأمان الوظيفي، فيبذل أقصى جهد ممكن في خدمة المنظمة".

كما يرى (البياري، 2018: 13) أيضاً أن جودة حياة العمل هي : "توفير الظروف وبيئة العمل الملائمة التي تعزز الرضا الوظيفي، من خلال توفير المكافآت، والأمن الوظيفي، وفرص النمو، والسماح للعاملين بالمشاركة في اتخاذ القرارات، وتعزيز التعاون، وتحقيق العدالة بنظام الأجور، فضلاً عن سلامة بيئة العمل؛ مما يؤدي إلى إشباع حاجات العاملين ورغباتهم، وبما يحقق ردود إيجابية تتمثل بسعيهم لزيادة الإنتاجية".

كما عرف (بوجمعة، 2018: 12) جودة حياة العمل على أنها: "السياسات والإجراءات والعمليات التي تنفذها المنظمة بهدف تطوير وتحسين الحياة الوظيفية والشخصية للعاملين فيها، الذي ينعكس بدوره على أداء المنظمة والعاملين إيجابياً، وبذلك تحقق المنظمة أهدافها في إشباع رغبات عاملها؛ مما يضمن نجاحها".

**وتعرف الدراسة** تحسين جودة حياة العمل على أنها: السياسات والإجراءات التي تتبعها مؤسسة الضمان الاجتماعي الأردني / المركز من أجل توفير الظروف والبيئة الصالحة التي تمكّن العاملين من أداء المهام من خلال توفير نظام عادل للأجور، والاستقرار والأمان الوظيفي، وتعزيز التعاون بين العاملين؛ مما يؤدي إلى إشباع حاجاتهم الشخصية، وانعكاسه بشكل إيجابي على أدائهم في المؤسسة.

## 2.2.2 أهداف جودة حياة العمل:

بعدّ تحسين جودة حياة العمل مجالاً بحثياً تطور على مرّ السنين، ويهدف إلى تقييم تصور حياة العاملين داخل المؤسسة (Ballard, et, al. 2019)، ومن المهم أن تكون هذه الأهداف متوافقة مع أهداف المنظمة كلها، الأمر الذي يؤدي إلى تحقيق مستوى أداء أفضل للمنظمة، ومن أهداف تطبيق جودة حياة العمل ما يلي (هنداوي،2020):

- 1- إيجاد بيئة عمل مناسبة تتوافق مع أهميّة الموارد البشرية والدور الذي يقوم به.
  - 2- جعل بيئة العمل بالمنظمة مصدر جذب للعاملين الجدد والتميزين، والعمل على زيادة الانتماء والولاء للعاملين، وتحقيق التفاعل والتكامل بين أهداف العاملين وأهداف المنظمة.
  - 3- تعزيز الإبداع والجودة والتعلم للعاملين بالمنظمة.
  - 4- القيام بحل الكثير من التحديات والصعوبات التي تواجه العاملين في المنظمة. ويؤكد عبد العال (2019) أن المنظمات تسعى إلى تبني برامج تحسين جودة حياة العمل، وذلك لقدرتها على تحقيق عدة مزايا، منها:
    - 1- لا يسهم تحسين جودة حياة العمل في تنمية قدرة المنظمة على توظيف أشخاص أكفيا فقط، وإنما تعمل أيضاً على تعظيم قدرة المنظمة التنافسية.
    - 2- يسهم تحسين جودة حياة العمل في توفير قوة عمل أكثر مرونة، وولاء، ودافعية.
    - 3- يقوم تحسين جودة حياة العمل على توفير ظروف عمل محسنة ومطورة من وجهة نظر العاملين.
    - 4- يساعد في تعظيم الفعالية التنظيمية من وجهة نظر أصحاب المنظمة.
    - 5- يؤثر تحسين جودة حياة العمل بشكل إيجابي على ممارسات إدارة الموارد البشرية؛ مثل: التدريب، وانتقاء فريق العمل، واستقطاب العاملين.
    - 6- التأثير الإيجابي على الأداء التسويقي للمنظمة.
- كما يرى (Afsar,et, al.,2015) أن جودة حياة العمل تحقق هدفين، هما:
  - 1- إضفاء الطابع الإنساني على مكان العمل.

2- تطوير الخبرة الوظيفية للعاملين، والتي تحسن إنتاجية وكفاءة المنظمة.

### 3.2.2 أهمية جودة حياة العمل:

إن تطبيق جودة حياة العمل تدفع المنظمات نحو التقدم والازدهار على المنظمات المنافسة، وتساعد على جذب وتطوير كفاءات الأفراد العاملين، وتمكّن المنظمات من مواجهة المشكلات وحلها، بالإضافة إلى خلق الولاء وروح الانتماء الدائم لدى العاملين والعملاء؛ نتيجة حرص العاملين على تقديم الخدمات ذات الجودة العالية (الحجاج، 2020). لذا فإن لبرامج تحسين جودة حياة العمل أهمية بالغة التأثير في أداء العاملين، وينطلق الاهتمام بها من مسلمة مفادها حاجة الأفراد العاملين في المنظمة إلى بيئة عمل محفزة لأداء أي عمل، لهذا تكتسب أهميتها كونها تقود المنظمة إلى ما يلي (أبو حميد، 2017):

- 1- تقليل صراعات العمل بين العاملين والإدارة لخلق بيئة عمل أكثر إنتاجية، وحل جميع المظالم، وتهيئة مناخ جيد للعمل يساعد في حل المشكلات.
- 2- مشاركة واسعة من القوة المؤثرة في أعضاء العمل بالكثير من الأفكار الجيدة والبناءة التي تساعد في عملية تحسين الأبعاد الخاصة بعمليات التصنيع وظروف العمل، وهذا يؤدي إلى استثمار أفضل وأمثل للموارد البشرية في المنظمة.
- 3- زيادة الطمأنينة والولاء والانتماء لدى العاملين، والموازنة بين أهدافهم الشخصية، وأهداف المنظمة بشكل عام.
- 4- انخفاض معدل غياب العاملين في المنظمة.
- 5- زيادة الفعالية والكفاءة التنظيمية داخل المنظمة.

### 4.2.2 مؤشرات جودة حياة العمل:

إن المؤشرات الأكثر ذكرًا التي تحدد جودة حياة العمل، هي التي يمكن أن تتعلق ب(الرفاه النفسي، وبيئة العمل التي تحقق أو تعمل من أجل هدف واحد في الحياة، والبيئة الاجتماعية التي يوفرها أشخاص آخرون)، وعندما يكون العامل غير راضٍ عن حياته في العمل، فإنه يفترق إلى جودة حياة العمل، ويمكن رؤية الكثير من

الأعراض/ المؤشرات لجودة حياة العمل. ويمكن تصنيفها على أنها ما يلي ( Daniel, 2020):

**أولاً- المؤشرات الفسيولوجية:** هي مؤشرات تظهر كمظاهر جسدية على رفاية الشخص في حالة تدني جودة حياة العمل، ويمكن أن تكون المؤشرات قصيرة المدى؛ مثل: التعب، والصداع، والغثيان، والتي يمكن أن تتصاعد إلى مؤشرات طويلة الأجل؛ مثل: أمراض القلب التاجية، وارتفاع ضغط الدم، وقرحة المعدة.

**ثانياً- المؤشرات النفسية:** هي مؤشرات سلبية في مواقف الشخص أو عواطفه. إنها قد تشمل القلق، وتقلب المزاج، وعدم الرضا العام عن كل شيء في العمل، سواء كانت استجابة منخفضة، أو معدومة التحفيز.

**ثالثاً- مؤشرات السلوك:** وهي تغيرات في السلوك الطبيعي للعامل تشير إلى ضعف الجودة حياة العمل، وتشمل زيادة التغيب عن العمل، وزيادة العدوانية والتهيج.

## 5.2.2 الأسباب التي أدت إلى الاهتمام بتحسين جودة حياة العمل في المنظمات المعاصرة:

يعدّ الاهتمام بتحسين جودة حياة العمل كالترياق الشافي للتعامل مع المنافسة الأجنبية، ومشكلات الجودة، ومعدلات الإنتاجية، والشكاوى في بعض المنظمات، وعدت موضوعاً أخلاقياً يجب الاهتمام به في المنظمات، وأن الاهتمام بها سيحسن الثقافة التنظيمية التي تروج للمنظمة النمو والتميز، (Monroe, Morse, & Price, 2020) ومن أهم الأسباب التي أدت إلى الاهتمام بتحسين جودة حياة العمل في المنظمات المعاصرة ما يلي: (البشيتي وماضي، 2020: 26-27):

1. التنوع بالموارد البشرية بالمنظمات المختلفة من ناحية السنّ، والنوع، والجنسية، والدين، واللون...، فمن الإنصاف وجود مبادرات تؤكد النظر لجميع العاملين على أنهم أصحاب احتياجات مختلفة دون تمييز أو تحييز.
2. التحول الاقتصادي والمنافسة اللذان أتت بهما العولمة، مما جعل العاملين يقومون بمهام وظيفية أكثر، الأمر الذي تسبب عنه زيادة توترهم؛ نتيجة مطالبتهم بالعمل ساعات كثيرة دون عائد مناسب أو دون مقابل، فهل من

الحكمة التفاضلي عن احتياجاتهم الشخصية وتجاهل حقهم بالتعويض؟ فحينئذٍ، لن تحصد المنظمات إلا النتائج الوخيمة.

3. التقدم التكنولوجي الذي أدى إلى التوسع في ترتيبات العمل المرنة، وفي نفس الوقت ضاعت الحدود الفاصلة بين الاحتياجات الوظيفية والشخصية.

4. التغيير الذي طرأ على إعادة تصميم الوظائف، والتقدم في المستقبل الوظيفي في بعض المنظمات؛ ما أثر جذرياً في العلاقات الاجتماعية والوظيفية بين العاملين.

### 6.2.2 أساليب تحسين جودة حياة العمل:

ذكر هنداوي (2020) بعض أساليب تحسين جودة العمل، ومنها ما يلي:

#### 1- معرفة ما هو متوقع من الموظفين:

حيث إن كل عضو في المنظمة عليه معرفة ما هو متوقع منه، وما هي المتطلبات اللازمة لتحقيق النجاح له وللمنظمة، وذلك يجب على إدارة المنظمة تعريف العاملين بذلك، فكل عامل له الحق بمعرفة المتطلبات اللازمة للعمل، وأن يشارك العامل في تحديد هذه المتطلبات.

#### 2- التطبيق التدريجي للجودة:

تبدأ عملية تحسين جودة حياة العمل بشكل صغير؛ أي أن تطبيقها يكون بالأقسام بدلاً من المنظمة كلها، والنظر إلى التحسينات الصغيرة والتركيز عليها؛ من أجل ضمان نجاح المنظمة كلها بعد ذلك.

#### 3- التدريب:

يقع على عاتق إدارة المنظمة وإدارة الموارد البشرية أن تدرب الموظفين، وهي مسؤولية مهمة جداً؛ فالتدريب يعدّ جزءاً من جودة حياة العمل، ومهماً من أجل بقاء واستمرار المنظمة، فمن الضروري تحديد الاحتياجات الوظيفية التي يجب على العامل التمتع بها؛ من أجل تحقيق نجاح المنظمة.

#### 4- الاتصالات:

يحتاج العاملين لمعرفة ما يحدث من حولهم حتى يكونوا فعالين ومؤثرين في العمل، كما يجب على إدارة المنظمة أن تعرف ماذا يحدث فيها حتى تكون الإدارة

فعالة. ولهذا؛ فإن تحسين الاتصالات والتواصل بين جميع أركان ومكونات المنظمة تمثل إحدى الطرق المستخدمة لتحسين جودة حياة العمل.

#### **5-تشجيع الموظفين:**

يجب أن يكون المدير من المشجعين للعاملين، بدلاً من المدير الذي يقول: "لا وكلاً" دائماً، فالقائد الجيد يعتمد على تشجيع العاملين بالمنظمة والتفاعل معهم في جميع الأنشطة التي يقومون بها.

#### **6-تفعيل دور إدارة الموارد البشرية:**

تتعلق بتصميم الوظائف (الوصف والمواصفات الوظيفية) التي من شأنها دعم وتحسين جودة العمل.

#### **7-تعزيز الثقافة التنظيمية للمنظمة:**

يجب مساندة وتعزيز الثقافة التنظيمية للمنظمة عن طريق دمجها مع ثقافة العاملين والمجتمع، والقيام بمعالجة قضايا التنوع البشري داخل المنظمة؛ ما يسهم في تخفيض حالات التميّز والمحاباة، ويقلل من حالات التوتر، والضغط والصراعات في العمل، الأمر الذي يحقق جودة حياة العمل في المنظمة.

### **7.2.2 العوامل التي تساعد في تحسين مستوى جودة حياة العمل:**

يوجد عوامل أساسية تمثل مؤشراً يبرز مدى تمتع العاملين ببرامج تحسين جودة حياة العمل من عدمه، فكلما كانت العوامل الاقتصادية والاجتماعية والوظيفية أسمى وتصب في مصلحة العاملين ومنظمتهم، كان مستوى برامج تحسين جودة حياة العمل أعلى، وبالتالي نستطيع القول بأن العلاقة طردية بينهما، ومن هذه العوامل ما ذكره (البشيتي وماضي، 2020: 25) كما يلي:

#### **1-المشاركة في حل المشاكل:** تمثل هذه المشاركة جميع مستويات المنظمة،

وتحديد مشاكل العمل ومعالجتها بما يسهم في تحسين وتطوير جودة الخدمة المقدمة للجمهور.

#### **2-إعادة هيكلة المهام:** من الضروري إعادة هيكلة المهام والأعمال التي يؤديها

العاملون من حيث النوع والتوقيت، وبما ينسجم مع العاملين وجماعات العمل داخل المنظمة.

3- تطوير وتحسين مكان العمل: ويكون ذلك بالتركيز على بيئة العمل المادية

التي يتم من خلالها تنفيذ عمليات تقديم الخدمة.

4- إيجاد أساليب فعالة لتشجيع ومكافأة العاملين: وهذا له الأثر البالغ بما يسهم

في كسب رضاهم، وزيادة ولائهم للمنظمة التي يعملون فيها.

## 8.2.2 معوقات تطبيق برامج جودة حياة العمل:

من العوائق الرئيسية لتطبيق برامج تحسين جودة حياة العمل، هي: بيئات العمل

السيئة، وعبء العمل، وعدم القدرة على تقديم الرعاية، وعدم التوازن بين العمل

والأسرة، والعمل بنظام الورديات، وعدم المشاركة في صنع القرار، والعزلة المهنية،

والافتقار إلى الاعتراف بالإنجاز، والعلاقات السيئة مع المشرف والزملاء، وصراع

الدور، وعدم وجود فرصة لتعلم واكتساب مهارات جديدة (المنان، 2018).

كما ذكر (Swamy, et, al., 201 5: 281) أن هناك عدة أمور تمثل عائقاً

أمام تطبيق برامج تحسين جودة حياة العمل، ومنها:

1- عدم المشاركة في صنع القرارات.

2- عبء العمل.

3- بيئة العمل السيئة.

4- العدالة المهنية.

5- صراع الدور.

6- عدم وجود فرص لتعلم مهارات جديدة.

7- العلاقة السيئة مع المشرف وزملاء العمل.

8- الافتقار إلى الاعتراف بالإنجاز.

كما أشار السويطي (2017) إلى أن أبرز ما يعيق تطبيق برامج جودة حياة

العمل في المنظمات هو مخاوف الإدارات العليا من مشاركة الأقسام التشغيلية الدنيا

بالقرارات التي قد لا تفيد المنظمات في تحقيق الأهداف المرجوة، بالإضافة إلى اعتقاد

الإدارة بأن ظروف العمل المتاحة جيدة ولا حاجة إلى تطويرها وتحسينها، وكذلك تكلفة

تطبيق برامج جودة حياة العمل التي تتحملها المنظمات، وفي نهاية المطاف قد لا تطور بيئة العمل ولا تقيدها.

## 9.2.2 أبعاد جودة حياة العمل:

تتضمن جودة حياة العمل أبعادًا تشمل قوامها تنوعًا وتشعبًا؛ طبقًا لاختلاف طبيعة العمل والباحثين معًا، حيث تتفاوت أهميّة وألوية كل بُعد من هذه الأبعاد لأسهامها في تحسين جودة العمل، والاهتمام بالعاملين، وخلق سبل التعاون المشترك بين المنظمة والعاملين، والبيئة المحيطة بهم؛ طمعًا في تحقيق مستوى تنظيمي جيد ومقبول.

ما هي الأبعاد التي يركز عليها الباحثون في دراساتهم المتعددة؟ بذلك نجد تعدد لأبعاد مفهوم تحسين جودة حياة العمل، وستتناول الباحثة بعضًا من هذه الدراسات التي تناولت أبعاد جودة حياة العمل، كالتالي:

اقترح (Sabonete, et al.,2021) سبعة أبعاد مفاهيمية رئيسة لتقييم جودة حياة العمل، وهي:

1. **التعويض العادل والمناسب:** ويشير إلى القيمة التي يكسبها العامل من المنصب الذي يشغله، ويشير الدخل الكافي للعمل إلى القيمة التي تسمح للعامل بالعيش في إطار شخصي وثقافي واجتماعي واقتصادي.
2. **السلامة والصحة في ظروف العمل:** يعدّ يوم العمل ضمن الحدود المنصوص عليها في التشريع، ويجب أن لا تسبب التعب، أو التوتر، أو التغيب عن العمل. أما عن وجود بيئة مادية وآمنة وصحية، فيجب على المنظمة احترام معايير السلامة، واستخدام معدات الحماية الشخصية إذا لزم الأمر، والسعي باستمرار إلى ضمان السلامة الجسدية والعقلية للموظفين.
3. **فرص الاستخدام وتنمية القدرات:** ويُعرّف على أنه إمكانية الاستغلال الاستفادة من القدرات البشرية على الفور. وهي مقسمة إلى خمسة أقسام فرعية: (الاستقلالية، ومجموعة متنوعة من المهارات، ومعنى المهمة، وهوية المهمة، وردود الفعل).

4. **الفرص الوظيفية والأمن:** يهدف إلى تقييم الفرص الوظيفية داخل التنظيم، وكذلك أمن وظيفة العامل.

5. **التكامل الاجتماعي في العمل:** يسمح بتحليل مستوى اندماج العاملين في ما بينهم وداخل المنظمة، على أساس التعايش المنسجم، والتي يمكن تقييمها من خلال غياب التحيز، والدعم الاجتماعي، والتسلسل الهرمي الملحوظ، والخلافات، وغياب المحسوبية بين العاملين.

6. **الدستورية في تنظيم العمل:** تشير إلى حقوق وواجبات العاملين، وهذا يشمل الخصوصية، وحرية التعبير، والمعاملة المتساوية، والقواعد، والروتين.

7. **الأهمية الاجتماعية للحياة في العمل:** يعني ضمان صورة مناسبة للمنظمة من خلال تتحقق المسؤولية الاجتماعية والفوائد التي توفرها للمجتمع حولها.

وقد حدد العمري واليافي (2017) أبعادًا لجودة حياة العمل بأنها: "العلاقات الاجتماعية، وبيئة العمل، والرضا الوظيفي، والحوافز المادية، وتقييم الأداء"، (العمري واليافي، 2017: 7).

وذكر الشنطي (2016) أن أبعاد تحسين جودة حياة العمل تتمثل ب: المشاركة في اتخاذ القرار، والقيادة، والاستقرار والأمان الوظيفي، والأجور والمكافآت، والتوازن بين الحياة والعمل، وظروف العمل المادية"، (الشنطي، 2016: 7).

وتناولت دراسة (Nanjundeswaraswamy & Swamy, 2015) موضوع جودة حياة العمل من خلال تحديد أبعادها الآتية:

1. ظروف العمل.
2. الثقافة التنظيمية.
3. التدريب والتطوير.
4. التعويضات والمكافآت.
5. علاقات العمل والتعاون.
6. الرضا الوظيفي والأمان الوظيفي.
7. الاستقلالية في العمل.
8. التسهيلات.

حيث ترى الباحثة أنه لغايات استكمال هذه الدراسة، سيتم اختيار مجموعة من الأبعاد، والتي تعدّ مشتركة بين معظم الدراسات السابقة؛ لملائمتها طبيعة عملها في مؤسسة حكومية، ونتيجة لإجماع معظم الباحثين على استخدامها، وهذه الأبعاد هي:

1. عدالة الأجور والمكافآت.

2. الاستقرار والأمان الوظيفي.

3. المشاركة في اتخاذ القرارات.

4. ظروف عمل آمنة وصحية.

سيتم توضيح هذه الأبعاد حسب الآتي:

### 1. بُعد عدالة الأجور والمكافآت:

إن شعور الفرد بعدالة ما يتلقاه من أجر يعدّ حافزاً في زيادة الالتزام بمهام وأعباء العمل المكلف بها، ويظهر ذلك من خلال المواظبة على الحضور في وقت الدوام الرسمي، وعدم التأخر، والالتزام بوقت الانصراف، والحرص على إنجاز الأعمال دون تأخير، بخلاف ما قد يشعر به الفرد بضآلة وعدم كفاية، أو إشباع الأجر أو الحافز لاحتياجاته الأساسية؛ ما يترتب عليه عدم الالتزام بوقت الدوام، وإهمال العمل واللامبالاة بإنجازه في الوقت المحدد، (البياري، 2018).

فهناك فرق بين الأجور والمكافآت؛ فالأجور هي مبلغ مالي يدفع للعامل، أو ما يتقاضاه العامل من صاحب العمل مقابل ما يقوم به من عمل يعدّ من صميم عمله، ومن متطلبات طبيعة العمل (البربري، 2016)، أما المكافآت، فقد عرفها (المنان، 2018: 5) بأنها "جوائز تدفع للعامل بشكل نقدي أو عيني مكافأة للعامل على ما قدمه من معدلات عالية في الإنتاج، أو الخدمات، أو الأرباح".

وتعرّف عدالة الأجور والمكافآت معاً على أنها: تلك العملية التي تتضمن إضافة قيمة مالية مقابل العمل الذي يقوم به العاملون، وعادة ما يتم الاستعانة بها من أجل تعيين العاملين الأكفيا، ومكافأة الأداء، وزيادة معدلات الولاء، وخفض مستويات الدوران الوظيفي (القرشي والقحطاني، 2018 : 122).

فالأجور والمكافآت مهمة للفرد؛ فهي وسيلة لإشباع احتياجات العامل، وهي وسيلة يقيس بها الفرد مكانته ومدى احترامه لذاته، وتحقيق الأمان والاندماج في

المجتمع، وهي ضرورية لحياته وبقائه، فعندما يشعر الأفراد بعدالة أنظمة الأجور والمكافآت ينعكس ذلك إيجاباً على مستوى الرضا لديهم، ويرفع معنوياتهم ويؤثر ذلك في تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية (Tetteh,et,al.,2017).

لذا؛ فإن أنظمة الأجور والمكافآت تعدّ من أهم الأنظمة وأكثرها تأثيراً في استقرار العامل واندماجه في عمله وتحقيق الرضا الوظيفي لديه؛ مما ينعكس على السلوك العام للأداء في المنظمة؛ مثل: تقليل الغيابات، والانتظام بالعمل، والاستقرار بالعمل وغيرها. حيث يعدّ الأجر وسيلة لإشباع احتياجات الفرد المختلفة، سواء كانت احتياجات أساسية لحياته وبقائه، أو لشعوره بالأمان والاندماج في المجتمع، وكذلك وسيلة يقيس بها الفرد مكانته وأهميته بالنسبة للمنظمة التي يعمل بها، وتقيس أيضاً مدى احترامه لذاته، فبقدر ما يحصل الفرد على أجر مرتفع، فإنه يشعر بتقدير المنظمة له بشكل كبير (البياري، 2018).

أما بالنسبة للمنظمة، فإن الأجر يعدّ وسيلة لجذب الكفاءات المناسبة للعمل وإبقائها في المنظمة، ووسيلة لتحقيق العدالة بين العاملين. وعليه؛ فإن الاهتمام بالأجر العادل يخلق علاقة جيدة بين العاملين والإدارة؛ إذ إن كثيراً من الإحصائيات تشير إلى أن معظم الخلافات بين العاملين والإدارة سببها الأجر (البياري، 2018).

وترى الباحثة أن أنظمة الأجور والمكافآت تعدّ أحد أهم الأنظمة وأكثرها تأثيراً في استقرار العامل واندماجه في العمل، وتكمن أهميتها باعتبارها الوسيلة التي يعتمدها القادة في دفع العاملين إلى إنجاز الأعمال، وتحقيق الأهداف المنظمة التي تسعى إليها المنظمة.

## 2. الاستقرار والأمان الوظيفي:

إن مفهوم الأمان والاستقرار الوظيفي يعبر عن بقاء العامل موظفاً في نفس المنظمة دون انتقاص من الأقدمية أو الأجر أو المعاش، ويعدّ الأمن الوظيفي من أهم أبعاد جودة حياة العمل، فهو محدد مهم لصحة العاملين ورفاهيتهم الجسدية والنفسية، وترفع درجة الطمأنينة لدى العامل على مستقبله الوظيفي، وإنهاء جميع صور القلق على ذلك المستقبل، وينتج عنه شعور العامل بالراحة والاستقرار النفسي بما يرفع معنوياته و ينعكس إيجابياً على أدائه، فالإحساس بالأمان من العوامل المهمة التي

تؤدي إلى الشعور بالراحة والاستقرار والانتماء لبيئة العمل والاطمئنان، وهو من الحاجات التي تقف وراء استمرار السلوك البشري واستقراره، وتسهم في رفع الروح المعنوية، وتحسين مستوى الأداء، وزيادة الإنتاجية، وتحسين نوعية الخدمة المقدمة، (بهلالي، 2019: 24-25).

يعدّ الاستقرار والأمان الوظيفي من أهم ركائز النجاح في أي منظمة كانت، فلا توجد منظمة ناجحة ذات إنتاجية مرتفعة، إلا كان الاستقرار والأمان الوظيفي تحقق فيها، ويتمتع به جميع الموظفين فيها؛ فعدم تحقيق الاستقرار والأمان الوظيفي في المنظمة وتدني درجته في المنظمة دائماً، هذا سينعكس كلياً على إنتاجيتها، حتى ولو كانت تضم كفاءات عالية ومتخصصة في مجال عملها ونجاحها (القواسمة، 2020).

إن الاستقرار والأمان الوظيفي غالباً ما يتم قياسهما عن طريق الخطر المتوقع والنتائج عن فقدان الناتج في المستقبل القريب، كما يعدّان عاملين مهمين للرضا الوظيفي (Artz&Kaya,2015)، كما يعدّ الاستقرار والأمان الوظيفي في الإدارة اليابانية هو ضمان الوظيفة للموظف مدى الحياة؛ لذا لا تلجأ المنظمات اليابانية إلى الاستغناء عن الأفراد حتى في أصعب الظروف الاقتصادية مهما كان؛ لما له أثر على إبداعه وإنتاجيته، (بهلالي، 2019).

وترى الباحثة، من خلال ما سبق، أن الاستقرار والأمان الوظيفي من شأنهما التأثير في مستوى كل من فاعلية العاملين وإنتاجيتهم واطمئنانهم في العمل، ومن شأنهما أيضاً تحسين قدرة العاملين على اتخاذ قرارات إدارية سليمة تخدم أهداف المنظمة التي يعملون بها.

### 3. المشاركة في اتخاذ القرار:

إن القرار الإداري هو عصب الإدارة وقلبها النابض، وعملية اتخاذ القرارات هي من الوظائف الأساسية للمديرين، وهي عملية مستمرة ومتجددة في الوظائف الأساسية للإدارة، وتعرّف (ماجي، 2015) عملية اتخاذ القرار بأنها العملية التي يتم من خلالها اختيار البديل أو الحل "الأنسب" من بين بدائل متعددة ومتاحة أمام متخذ القرار، وذلك عن طريق المفاضلة بين البدائل باستخدام معايير تخدم ذلك وتتماشى مع الظروف

الداخلية والخارجية التي تواجه متخذ القرار. وبالتالي؛ فالقرار واتخاذها ما هما في الواقع إلا انعكاس لسلوك سيقع مستقبلاً ولنتائج متوقعة تترتب على هذا السلوك.

تعدّ إتاحة الفرصة للعاملين للمشاركة في اتخاذ القرار، من العوامل المهمة المؤدية إلى رفع روح المعنوية لديهم، وتعزز الانتماء للمنظمة، من خلال شعورهم بأنهم شركاء حقيقيون في صنع القرار؛ ما يجعلهم يبذلون كل ما في وسعهم لتطوير العمل والارتقاء بالمنظمة إلى أفضل مستوى ممكن، كما تؤدي المشاركة في اتخاذ القرارات إلى تقليص الصراع داخل المنظمة الذي ينشأ نتيجة لتضارب القرارات والمركزية في اتخاذها، كما أن المشاركة تعني أن هناك أفكاراً واقتراحات إبداعية وابتكارية عديدة، الأمر الذي يتيح الفرصة لتقديم حلول أفضل وأكثر فاعلية لكثير من المشكلات (البياري، 2018).

إن المشاركة في اتخاذ القرار مهم؛ لكونه عاملاً تحفيزياً يساعد في تحسين أداء العامل في المنظمة، ويساعد كذلك على تنمية مهاراته وقدراته، وتطوير العمل مستقبلاً في المستويات القيادية (الشريري، 2020).

إن بعد العامل عن المشاركة في اتخاذ القرار يؤدي إلى شعوره بأنه مهمش ومشاركته غير مهمة، ولا قيمة لرأيه في المسائل والأحداث التي ترتبط بوظيفته؛ ما قد يؤدي إلى شعوره بالاغتراب والصراع الداخلي لعدم الاقتناع بالقرارات المتخذة، الأمر الذي ينعكس سلبياً على ردود أفعاله وإهماله، لذلك يجب على المديرين والرؤساء أن يحرصوا على تفعيل نظم المشاركة في اتخاذ القرارات من خلال اللجان، وبرامج الشكاوى، وبرامج المشاركة، وتفويض جزء من سلطاتهم لمروؤسيهم، فذلك يشعر المرؤوسين بقيمتهم وأهميتهم (البياري، 2018).

لذا؛ فإن أغلب العاملين يميلون إلى دعم ومساندة القرارات التي اشتركوا في صنعها في المنظمة، وبما يتوافق مع السياسات التنظيمية التي تنتهجها المنظمة، وبالقدر الذي تسمح به قيادة المنظمة في عملية الاندماج للعاملين، خاصة في ما يتعلق بعملية صنع القرارات، لتحديد الأهداف، وحل المشكلات، وإنجاز المهام، وتحسين ظروف العمل، الأمر الذي يدفع المنظمة إلى تحقيق النجاح (الحمادنة، 2019).

وترى الباحثة، من خلال ما سبق، أن أهمية المشاركة في اتخاذ القرار جاءت خلال التفاعل بين العاملين والمنظمة والعلاقات التبادلية والمصالح المشتركة، كما أنها تزداد بازدياد درجة التنافسية للمنظمة؛ نتيجة اتساع حجم المنظمات وانفتاحها على بيئات مختلفة؛ مما يؤدي إلى التأثير على بقاء ونمو المنظمة، وتحقيق التفوق والنجاح على المنافسين.

#### 4. ظروف عمل آمنة وصحية:

إن توفر ظروف عمل آمنة وصحية يعدّ بُعدًا مهمًا من أبعاد جودة حياة العمل، حيث يشير هذا البُعد إلى أن المنظمة تقوم بتوفير أفضل ظروف العمل التي تساعد العاملين على أداء عملهم من حيث الخدمات وبيئة آمنة تحفزهم على تقديم أفضل ما لديهم من قدرات. أما ظروف العمل غير المناسبة وغير الآمنة؛ أي غير الموائمة لهم، فضلًا عن الضغوط النفسية التي تولدها، تؤثر سلبًا في رغبة العاملين في العمل، وتؤدي إلى مشاكل صحية ونفسية في بيئة العمل؛ مما يخلق توترًا في العلاقات ما بين الإدارة والعاملين، ومن ثم يؤثر سلبًا على مستوى الإنتاجية لديهم، ولأن ظروف العمل تؤثر تأثيرًا مباشرًا على صحة العاملين وحالتهم بصفة خاصة، وعلى أدائهم بصفة عامة، ولأن تحقيق المواءمة بين العامل وعمله بالطرق العلمية يؤدي إلى زيادة الإنتاجية، كل ذلك يتطلب توفير ظروف عمل مناسبة تساعد العامل على أداء عمله. فجودة ظروف العمل تساعد على جلب الكفاءات إلى العمل وتربطهم به (البياري، 2018).

إن توفر ظروف عمل آمنة وصحية تسعى وفق مفهومها الحديث إلى حماية كل من يعمل، بغض النظر عن نوع وطبيعة عمله من أخطار مهنته المادية والنفسية، فهي تتلخص في حماية العناصر الإنتاجية من الضرر والتلف الذي يلحقها من جراء وقوع الحوادث وإصابات العمل، وذلك عن طريق تطبيق مجموعة من الإجراءات والاحتياطات الوقائية بهدف تأمين بيئة عمل آمنة وخالية من مخاطر العمل (القواسمة، 2020).

تتمثل ظروف العمل بجميع الظروف المحيطة بالعاملين في وقت ومكان العمل المتمثلة ب: الضوضاء، ومستوى الإضاءة، ودرجة الحرارة، والرطوبة، والتلوث، والأجهزة

والمعدات، وتصميم المكاتب، ووسائل الصحة والسلامة من احتمال التعرض لأي مخاطر أو أمراض مهنية... وغيرها من العوامل التي يكون تأثيرها المباشر على رفع الروح المعنوية للعاملين ومستوى أدائهم. إن توفير أفضل ظروف العمل للعاملين من خدمات وبيئة آمنة يحفزهم على تقديم أفضل ما لديهم من قدرات. كما أن ظروف العمل غير المناسبة وغير الآمنة، فضلاً عن الضغوط النفسية التي تولدها تؤثر سلباً في رغبة الموظفين في العمل، وتؤدي إلى مشاكل صحية ونفسية في بيئة العمل؛ ما يخلق توترًا في العلاقات بين الإدارة والعاملين، ومن ثم يؤثر سلباً على مستوى الإنتاجية وسمعة المنظمة (الشرابي، 2020).

وبالتالي، فإن اهتمام المنظمة بتوفير كل سبل الراحة لموظفيها من خلال تصميم جيد لمكان العمل، وتوزيع جيد للمعدات، بحيث تتلاءم وعدد العاملين فيه، وطبيعة النشاط فيه لتوفير الجهد وزيادة الكفاءات الإنتاجية، وكذلك توفير الأجواء المناسبة في بيئة العمل من خلال توفير حرارة مناسبة لنشاط العمل والعاملين، وهواء نقي متجدد، وإضاءة جيدة، والهدوء في مكان العمل، كل ذلك يؤدي إلى رفع مستوى أداء العاملين وحبهم للعمل، أما إذا كان جوّ العمل غير مناسب، فإنه يؤدي إلى النفور منه، ويتولد لدى العاملين ضغوط بمستويات مختلفة تزيد وتتنخفض بحسب نوع العمل وطبيعته (بهلالي، 2019).

**وترى الباحثة،** من خلال ما سبق، أنه لا بدّ من توفير ظروف عمل آمنة وصحية في الموقع الشمولي للعملية الإنتاجية، بما يشمل الأبواب والمباني والمساحات والنوافذ وغيرها، والهواء داخل حيز العمل، والضوضاء، والأضاءة المتعلقة ببيئة العمل، للوصول إلى بيئة عمل فعالة ومريحة لا تؤثر على العامل، الأمر يخلق وضعاً نفسياً ملائماً للعامل داخل بيئة عمله، ويدفعه إلى مزيد من الحماس في العمل؛ ما يؤدي إلى رفع مستوى الكفاءة والإنتاجية.

## 3.2 الالتزام التنظيمي:

### 1.3.2 مفهوم الالتزام التنظيمي:

يعدّ الالتزام التنظيمي من المفاهيم الحديثة ضمن العلوم الإدارية والسلوكية التي أصبحت تحظى باهتمام الكثير من الباحثين والكتاب؛ وذلك لما له من أهمية في السياسات الإدارية وتأثيره على سلوك العاملين داخل مختلف المنظمات، لذلك قام الكثير من الباحثين بوضع تعريفات مختلفة لمصطلح الالتزام التنظيمي تباينت هذه المفاهيم بتباين رؤى الباحثين حولها، إلا أن توضيح المفهوم قد لازمه بعض التعقيد نتيجة التركيز على الالتزام نحو بيئة العمل وتضمينه مجالات عدة؛ مثل: الالتزام نحو العمل، نحو الواجبات، والمهام الداخلية للعمل، والالتزام نحو جماعة العمل وغيرها، والتي عبّرت عن متغيرات أساسية في الالتزام التنظيمي.

إن الالتزام التنظيمي هو رغبة قوية لدى العاملين في البقاء عضواً في المنظمة، حيث يسعى أعضاء المنظمة للعمل وفقاً لتوقعات ومعتقدات المنظمة (Susilo, et al., 2019)، وهو جزء من ولاء الموظف للمنظمة والعملية المستمرة، حيث يظهر الأعضاء التنظيميون تدريباً للمنظمة، وتحقيق القيم والأهداف التنظيمية، ويُظهر الالتزام التنظيمي أيضاً الموظف الذي يحتفظ بعضويته في المنظمة من خلال تحقيقه الأهداف التنظيمية للمنظمة (Romi, et al., 2021).

ومن أوائل من قدموا تعريفاً للالتزام التنظيمي كان (بورتر)، و(سميث) سنة (1970)، حيث نظرا إليه من منظور نفسي وعرف بأنه: "توجيه يتسم بالفعالية والإيجابية نحو المنظمة" (محمد، 2019: 8).

ويعرف الالتزام التنظيمي على أنه: "درجة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها، واعتقاداً قوياً وقبولاً من جانب الفرد العامل لأهداف المنظمة وقيمها، ورغبته في بذل أكبر عطاء أو جهد ممكن من أجل تحقيق الأهداف المحددة" (القحطاني، 2019: 9).

وعرف أيضاً على أنه: "حاله نفسية تدل على تطابق أهداف العاملين مع أهداف المنظمة، والشعور القوي بالانتماء إليها، والدفاع عنها، والرغبة في الاستمرار فيها". (محمد، 2019: 4).

ويعرف أيضاً على أنه: "ذلك الارتباط النفسي والعاطفي الذي يشعر به العاملون تجاه المنظمة التي يعملون بها، ويعكس مدى تبنّيهم لاتجاهات وقيم المنظمة" (تجاني، 2020:60).

وقد أشار (عاشوري، 2015: 53) إلى أن الالتزام التنظيمي "هو حالة نفسية واجتماعية تدل على تطابق أهداف العاملين مع أهداف المنظمة، وشعور كل طرف بواجباته تجاه الطرف الآخر، والتمسك بقيم وأهداف المنظمة، والشعور القوي بالانتماء إليها، والدفاع عنها، والرغبة في الاستمرار فيها".

وعرفت الدراسة الالتزام التنظيمي على أنه: الحالة النفسية التي يكونها الموظف حول مدى ارتباطه بمؤسسة الضمان الاجتماعي/ المركز، وهو الاعتقاد والقبول من قبل الموظف تجاه قيمها وأهدافها، ورغبته في بذل أكبر جهد وعطاء، والالتزام بمهامه، ورغبة في الاستمرار فيها في المستقبل.

### 2.3.2 أهمية الالتزام التنظيمي:

إن الشعور بالالتزام التنظيمي يعدّ من الحاجات المهمة، فهو يساعد الإنسان على الشعور بالتوافق النفسي، وهو مصدر أساس لراحة العامل وأمنه وسعادته دون أن يشعر العامل بالتوتر والإحباط، في حين أكدت نتائج الكثير من الدراسات والأبحاث ارتفاع تكلفة الغياب والتأخر عن العمل، وتسرب العمالة من المنظمات، بحيث إن النتائج كانت تصبّ في البحث عن أسباب الظواهر السلبية السابقة، وقد أكد كثير من الدراسات الأهمية الواضحة للالتزام التنظيمي؛ نتيجة للدور الكبير الذي يمثله في إنجاح المنظمة وديمومة استمرارها؛ إذ يمكن تلخيص أهمية الالتزام التنظيمي بما يلي (باعلي وعصموني، 2018):

1- إن الالتزام التنظيمي يمثل عنصراً مهماً في الربط ما بين المنظمة والأفراد العاملين بها، لاسيما في الأوقات التي لا تستطيع فيها المنظمات أن تقدم الحوافز الملائمة لموظفيها، ودفعهم لتحقيق أعلى مستوى من الإنجاز.

2- إن الالتزام التنظيمي يمثل أحد المؤشرات الأساسية لتمكين الإدارة من التنبؤ بالكثير من النواحي السلوكية، خاصة معدل دوران العمل، فالعاملون الملتزمون

سيكونون أطول بقاء في المنظمة وأكثر عملاً نحو تحقيق أهدافها؛ ما يسهم في استقرار العامل بالمنظمة.

3- إن التزام العاملين للمنظمات التي يعملون بها يعدّ عاملاً مهماً أكثر من الرضا الوظيفي في التنبؤ ببقائهم في منظماتهم.

4- تكمن أهميته في ترجمة الرغبات والميول والاعتقادات التي تكون داخل العامل تجاه منظمته إلى سلوك إيجابي يدفع بالمنظمة إلى التقدم والبقاء.

5- كما أن التزام العاملين لمنظماتهم يعدّ عاملاً مهماً ومحددًا للأداء المنظمي.

كما لخص (سليمان، 2020) أهمية الالتزام التنظيمي بالمنظمات في ما يلي:

أ. يؤدي الالتزام التنظيمي إلى انخفاض مستوى الظواهر السلبية، كظاهرتي الغياب والتهرب من أداء العمل.

ب. يزيد الالتزام التنظيمي من مستوى الانتماء للمنظمة وانخفاض المشكلات التي تحصل بين العاملين والإدارة، ويؤدي إلى زيادة الإنتاجية وتقليل التكلفة الناتجة عن تغيب العاملين وعن عدم أدائهم للأعمال المنوطة بهم بكفاءة وفاعلية.

ج. يمثل الالتزام التنظيمي أحد المؤشرات الأساسية للتنبؤ بمعدل دوران العمل؛ إذ يفترض أن يكون العاملون الملتزمون أطول بقاء في المنظمة، وأكثر عملاً نحو تحقيق أهدافها.

وبضيف (عاشوري، 2015) أن الالتزام التنظيمي يمثل عنصراً مهماً بين المنظمة والأفراد العاملين بها، لاسيما في الأوقات التي لا تستطيع فيها المنظمات أن تقدم الحوافز الملائمة لدفع الأفراد العاملين نحو العمل، وتحقيق أعلى مستوى من الإنجاز، وأن التزام العاملين للمنظمات التي يعملون بها يعدّ عاملاً مهماً أكثر من الرضا الوظيفي في التنبؤ ببقائهم في منظماتهم، أو تركهم العمل، كما تكمن أهمية الالتزام في ترجمة الرغبات والميول والاعتقادات التي تكون داخل العامل تجاه منظماتهم إلى سلوك إيجابي يدفع المنظمة إلى التقدم والبقاء، كما يمكن أن يساعدنا إلى حدّ ما في تفسير كيفية إيجاد العاملين هدفاً لهم في الحياة.

### 3.3.2 خصائص الالتزام التنظيمي:

يعدّ الالتزام التنظيمي أحد أنواع السلوك البشري داخل المنظمات باختلاف أنواعها وأنشطتها، ويتميز هذا السلوك بالكثير من الخصائص والمميزات، من أهمها ما يأتي (فاضل، 2020):

1- يعبر الالتزام التنظيمي عن استعداد العامل لبذل أقصى جهد ممكن لصالح

المنظمة ورغبته في البقاء بها بشدة، ومن ثم قبوله وإيمانه بأهدافها وقيمها.

2- يشير الالتزام التنظيمي إلى الرغبة التي يبديها العامل للتفاعل الاجتماعي؛ من

أجل تزويد المنظمة بالنشاط، والحيوية، والولاء.

3- يعمل الالتزام التنظيمي على الربط بين المنظمة والعامل والعمل، بطريقة يمكن

من خلالها تحقيق أهداف ومصالح المنظمة.

4- يعبر الالتزام التنظيمي عن حالة غير ملموسة يستدل عليها من ظواهر تنظيمية

تتابع من خلال سلوك وتصرفات العمال في التنظيم، والذي يجسّد مدى ولائهم

للمنظمة.

5- يعدّ الالتزام متعدد الأبعاد وليس بُعدًا واحدًا: (الرباط العاطفي الوجداني،

والاستمرار والبقاء في العمل، والشعور بالواجب تجاه المنظمة)، وهذه الأبعاد

تؤثر في بعضها بعضًا.

6- يعدّ الالتزام التنظيمي حالة نفسية تصف العلاقة بين العامل والمنظمة.

7- يتأثر الالتزام التنظيمي بمجموعة من الصفات الشخصية، والعوامل التنظيمية،

والظروف الخارجية المحيطة بالعمل.

ومما سبق، يتبيّن أن الالتزام التنظيمي هو سلوك يتبيّن من العامل تجاه

المنظمة، وهذا السلوك يتسم بالانتماء والولاء تجاه العاملين، ويجب على المنظمة تقدير

هذا السلوك للعاملين وتقديم التحفيز المناسب لهم.

### 4.3.2 أنواع الالتزام التنظيمي:

تتعدد أنواع الالتزام التنظيمي التي يمكن تصنيفها من قبل العامل داخل

المنظمة طبقًا لمصدره، أو طبقًا لمصدر هذا الانتماء ودوافعه، حيث أشار

(المعايطة، 2020) إلى أن أنواع الالتزام التنظيمي يمكن أن تكون في المنظمة طبقاً للعوائد المادية والمعنوية لدى العامل كما يلي:

**الالتزام المعنوي:** من خلال الراحة النفسية للعامل في ظل بقاء واستمراره في المنظمة؛ نتيجة لتحقيق العامل أهدافه وقيمه طبقاً للمنظمة.

**الالتزام المحسوب:** من خلال العائد المادي الذي يربط العامل بالمنظمة وجعله كدافع له للحصول على المكافآت والحوافز مقابل إنجاز المهام.

**الالتزام الانتقالي:** من خلال تحمل العامل للضغوط البيئية التي تولد لديه من خلال عدم رضا العامل من العائد المالي الذي يجنيه مقابل المهام التي ينجزها، واستمرار العامل وبقائه بالعمل في ظل هذه الظروف.

كما أشار (Kose & Pehlivanoglu, 2020) إلى أنواع الالتزام التنظيمي

التي يمكن أن تصنف إلى ما يلي:

**الالتزام بالتحكم:** هو التزام العامل بالمعايير التنظيمية؛ ما يؤدي إلى عرض الموقف المعياري الإيجابي اتجاه المنظمة.

**الالتزام بالسيطرة:** يحدث عند العامل فهو يتلقى معيار وأهداف وقيم المنظمة كدليل لإظهار السلوك الإيجابي.

كما أشار أيضاً (Aranki et. al., 2019) إلى أنواع الالتزام التنظيمي التي أجمع الباحثون عليها، وهي:

**الالتزام العاطفي:** الذي يشير إلى التزام العامل وتكامله مع المنظمة، وارتباط العامل بعلاقات اجتماعية متماسكة ومتضامنة مع الجماعة، ويتحقق هذا النوع من الالتزام التنظيمي عند تركه السلوك الإيجابي.

**الالتزام المستمر:** الذي يشير إلى حساب تكلفة المغادرة، واتخاذ قرارات عقلانية من خلال النظر في الرهانات الجانبية؛ مثل: وقت العمل في التنظيم، وفرص العمل؛ لذا سيتبع العامل نهجاً للاستمرار باعتبار أن تكلفة مغادرة المنظمة ستكون عالية.

**الالتزام المعياري:** الذي يشير إلى أن إدراك العامل أن الالتزام للمنظمة كواجب، وأن الالتزام تجاه المنظمة صحيح، هذا النوع يعتمد على حقيقة أن الشخص يعتقد أنه

يتحمل مسؤولية تجاه المنظمة، ويشعر بأنه ملزم بالبقاء في المنظمة، فهذا النوع من الالتزام يقوم على الفضيلة والمشاعر الأخلاقية.

### 5.3.2 طرق تنمية الالتزام التنظيمي وبنائه:

هناك عدة طرق تساعد في تنمية الشعور بالالتزام التنظيمي وبنائه، والذي ينعكس على سلوك العاملين إيجابياً، ومن أهم هذه الطرق (باعلي وعصموني، 2018):

1. اتباع سياسات موضوعية وعادلة في التعيين والاختيار، فهذه السياسات الموضوعية والعادلة لها تأثير في تنمية الشعور بالالتزام التنظيمي.
2. تحديد الاحتياجات التدريبية حسب الحاجة الفعلية للتدريب، وذلك وفق أساليب علمية.
3. توفير فرص الترقية لمن يستحقها، وعدم إغلاق هذه الفرص أمام العاملين.
4. وضع سياسات عادلة للرواتب والأجور والمكافآت التشجيعية والامتيازات.
5. اتباع الإدارة أسلوب الإشراف المناسب، والذي يشكل قبولاً واستحساناً لدى العاملين، مع تبني مبدأ مشاركة العاملين في اتخاذ القرار.
6. تأسيس ثقافة تنظيمية تشجع على المبادرات والإبداع، وتركز على الجودة.
7. إقامة العلاقات الجيدة، وتوفير جوّ الثقة المتبادلة ما بين الرؤساء والمرؤوسين، وبين المرؤوسين ببعضهم.
8. نشر القيم التنظيمية في مختلف وسائل الاتصال مع تعميمها على جميع العاملين .

وترى الباحثة، من خلال ما سبق، أن العلاقة الإيجابية ما بين المنظمة والعاملين فيها تنشأ علاقة تكاملية ترابطة متبادلة بين العامل الذي يلتزم والمنظمة، حيث يشعر العامل أن كل ما تقدمه له المنظمة أكثر مما يقدمه هو لها، وبذلك يستمر في التزامه نحو منظمته كنوع من ردّ الجميل لها لقاء ما تقدمه له من امتيازات.

### 6.3.2 محدّدات الالتزام التنظيمي:

هناك الكثير من محدّدات الالتزام التنظيمي التي تخرج عن نطاق سيطرة الإدارة بما يجعل فرص تقوية الالتزام التنظيمي أمامها محدودة، فعلى سبيل المثال وفرة الفرص الوظيفية يخفض درجة الالتزام الاستمراري لدى العاملين، ومع ذلك فإن الإدارة باستطاعتها اللجوء إلى الأساليب التالية لتقوية الالتزام العاطفي، منها ما ذكرها (الحیصة، 2016) في دراسته كما يلي :

1. **الإثراء الوظيفي:** قد يشعر العامل بقلّة أهميّة الدور الذي يؤديه، وهذا سوف يؤثر عليه عكسيًا، وعلى قدرته في الإبداع، كما أنه قد يفقده الاطمئنان والاستمرار في عمله. لذلك لا بدّ من جعل الوظيفة أكثر ثراء وتعمقًا بالشكل الذي يجعل العامل أكثر مسؤولية، ويعطيه المزيد من حرية التصرف والاستقلال، ومزيدًا من المشاركة في اتخاذ القرارات المؤثرة في عمله، وهذا من شأنه أن يقوي الالتزام التنظيمي لديه.
2. **ربط مصالح المنظمة بمصالح موظفيها:** إذا شعر العاملون بأن ما تحقّقه المنظمة من منافع يعود عليهم بالنفع أيضًا، فهذا الشعور من شأنه أن يقوي التزامهم تجاه المنظمة، وتحاول بعض المنظمات تحقيق ذلك بشكل مباشر من خلال خطط الحوافز والمكافآت. وهذا ينطبق على الشركات التي تطبق سياسة المشاركة في الأرباح والبرامج التشجيعية للعاملين.
3. **استقطاب واختيار الموظفين الجدد الذين تتوافق قيمهم مع قيم المنظمة:** فكلما كانت قيم العاملون متوافقة مع قيم المنظمة وأهدافها، كلما كان التزامهم التنظيمي أكبر.

### 7.3.2 العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي:

هناك الكثير من العوامل التي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر في المنظمة، سواء بزيادة الالتزام التنظيمي أو نقصانه بالنسبة للعاملين، من أهمها (جودة، 2015):

- 1- ثقافة العامل التي اكتسبها من المجتمع وقيمه، والتنشئة الاجتماعية في المنزل والمدرسة والجامعة والوظيفة وغيرها من المكونات الثقافية التي تسهم في تعزيز

الجوانب المهمة في شخصية العامل واتجاهاته في الإخلاص في العمل، والالتزام والولاء للمنظمة.

2- وضوح الأهداف المنظمة أمام العاملين، وعدم التداخل وغموض الدور من شأنه العمل على زيادة الالتزام المنظمي، وتعزيز العلاقة ما بين الرؤساء والمرؤوسين ليجاد ثقة متبادلة ما بين كل عنصر بشري داخل المنظمة؛ ما يقوي ويعزز نظرة العامل الإيجابية للمنظمة.

3- تحديد الواجبات الوظيفية التي تزيد من إحساس العامل بالمسؤولية، وزيادة الشعور بالانتماء للمنظمة، والالتزام بالوظيفة.

### 8.3.2 أبعاد الالتزام التنظيمي:

هناك الكثير من الأبعاد التي أشار لها الباحثون، والتي تتدرج ضمن ثلاثة مداخل لدراسة الالتزام التنظيمي، فمنها ما يعتمد على المدخل التبادلي، والذي يشير إلى محصلة العلاقات التبادلية بين المنظمة والعامل. أما المدخل النفسي، فيشير إلى القوة النسبية لمطابقة أهداف وقيم المنظمة مع أهداف وقيم العامل، أما المدخل التكاملي (الحديث) فيتمثل بمجموعة العلاقات التبادلية بين العامل والمنظمة من جانب والرغبة القوية في الاستمرار بالعمل، مع المنظمة من جانب آخر، ويتضمن هذا المدخل الحديث في دراسة الالتزام التنظيمي، وهي: (البُعد العاطفي، البُعد الاستمراري، والبُعد المعياري)، ومن الجدير بالذكر أن الدراسة كانت قد تبنت تلك الأبعاد؛ لإجماع الباحثين عليها ولملاءمتها لبيئة الدراسة.

وسيتم توضيحها حسب الآتي:

#### بُعد الالتزام العاطفي:

ويعني درجة إدراك العامل للخصائص التي تميز عمله؛ مثل: الاستقلالية، والمهارات المطلوبة، وقربه من الرؤساء والمشرفين وتوجيههم له، ويعني أيضاً درجة إحساس العامل بأن البيئة التنظيمية التي يعمل بها تسمح له بالمشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات على مختلف أشكالها، فهو يعبر عن الارتباط بين العامل والمنظمة وفق

ما تقدمه له، ويعود الالتزام العاطفي الوجداني إلى مدى الشعور بالانتماء والتصاق النفس بالمنظمة (الطراونة، 2016).

كما يعكس الالتزام العاطفي التوجه الإيجابي أو الشعور العاطفي من قبل العامل نحو التنظيم؛ أي إن الأفراد الذين يظهرون معدلات عالية من الالتزام الوجداني نحو منظماتهم، يبقون فيها بسبب علاقة الود والمحبة أو الميل الذي يشعرون به نحو تلك المنظمات، وهو يعبر أيضاً عن رغبة العامل والقوة في الاستمرار بالعمل بمنظمته المعنية، والسبب بذلك أنه موافق على أهدافها وقيمها ويرغب في المشاركة لتحقيق تلك الأهداف (تجاني، 2020).

وقد يتطور الالتزام العاطفي للعاملين اعتماداً على ثلاثة أسس، وهي:

أ- القيم المشتركة.

ب- وضوح الأهداف وتطبيقها.

ت- الاندماج الشخصي (تجاني، 2020: 61).

ويمثل هذا البعد أيضاً مدى ارتباط العامل بالمنظمة على أساس عاطفي يشعر به العامل، ويكون نابغاً من داخله؛ نتيجة الولاء القوي بينه وبين المنظمة التي يعمل بها؛ أي إنه على أتم الاستعداد لتحقيق أهداف المنظمة وتطبيق قيمها التنظيمية، وإنشاء علاقات تعاونية مع الزملاء في العمل، والقيام بالأعمال بشكل جماعي، حيث إنه يعدّ كل هذه التصرفات التي يقوم بها بأنها تصبّ في مصلحته (Ozduran&Tanova, 2017)، وأحياناً قد تمرّ بعض المنظمات بفترات تغيير جوهرية في أهدافها وقيمها، وهنا يسأل العامل نفسه إذا كان باستطاعته التكيف مع الأهداف والقيم الجديدة أم لا، فإذا كانت الإجابة نعم؛ فإنه يستمر بالعمل بالمنظمة، إما إذا وجد أنه من الصعب التكيف؛ فسيترك العمل بالمنظمة (الطراونة، 2016).

وترى الباحثة، من خلال ما سبق، أن بُعد الالتزام العاطفي يرتبط بالأفراد الذين يكون ارتباطهم الرئيس بالمنظمة التي يعملون بها نابع من شعورهم العاطفي تجاهها، فإنهم يستمرون في ذلك العمل.

## بعد الالتزام الاستمراري:

يطلق عليه الالتزام الحسابي، حيث يقوم على حساب التكلفة التي يتحملها العامل عند تركه للعمل، وهذا يحدد درجة التزام العامل للمنظمة من خلال القيمة الاستثمارية التي من الممكن أن يحققها من الاستمرار بالمنظمة مقابل ما يفقده إذا قرر الانتقال لجهات أخرى (غربية، 2016)، كما أن الالتزام الاستمراري هو الحالة التي يكون فيها العاملون التكاليف المرتبطة بمغادرة المنظمة، ويواصلون العمل فيها؛ لأنهم يشعرون وكأنهم بحاجة إلى ذلك، وأن ارتباطهم الرئيس مع المنظمة يعتمد على الالتزام الاستمراري (Ellis&Gordon,2019).

وبشير هذا البعد أيضًا إلى استعداد وجاهزية العامل على الاستمرار في العمل، وقد اتخذ قرار الاستمرار فيه نتيجة لحساباته الداخليه التي توضح له مدى التكلفة التي سيتحملها إذا ترك العمل في المنظمة، والبحث عن عمل جديد آخر؛ لذا تظهر الحاجة الماسة للاستمرار بهذا العمل؛ مما يدفعه إلى البحث المستمر في تطوير وتنمية قدراته ومهاراته، والاستثمار الذاتي ببذل مجهود وطاقة إضافية في وظيفته (بكرون، 2019). وهذا الارتباط بالوظيفة مصليحي يقوم بالدرجة الأولى على المنفعة التي يحصل عليها من المنظمة، فما دامت المنظمة التي يعمل بها تقدم له من المنافع والعوائد ما يفوق ما يمكن أن تقدمه أي منظمة أخرى، فيستمر بالارتباط بها. أما إذا حدث عكس ذلك؛ أي إذا لاحت بالأفق أي عوائد أفضل من التي تقدمها له المنظمة، فإنه لن يتردد بالانتقال إلى منظمة أخرى (الوضع الآخر)، (الحبيصة، 2016).

ويطلق على العاملين وفق هذا التوجه بالمتعاضين الانتهازيين: ويقصد به ما يحققه العامل من قيمة استثمارية في حال استمراره في العمل بالمنظمة مقابل ما سيفقده عند التحاقه بمنظمة أخرى، وأن العاملين الذين لديهم مستوى عالٍ من الالتزام المستمر، فإنهم يبقون في الخدمة؛ بسبب أنهم محتاجون له، وليس رغبةً منهم (الطراونة، 2016).

وترى الباحثة، من خلال ما سبق، أن بُعد الالتزام الاستمراري يتعلق بالعامل الذين لديه رغبة قوية في البقاء في العمل بالمنظمة؛ لاعتقاده أنه إذا ترك العمل فذلك

سيكلفه الكثير مما استثمره فيها على مدار الوقت؛ مثل: المعاشات، والحوافز والمكافآت، وغيرها.

### بُعد الالتزام المعياري:

يشير هذا البُعد إلى الحالة النفسية التي يشعر بها العامل بأنه ملزم بمواصلة العمل بالمنظمة (Ellis&Gordon,2019)، كما يشير هذا البُعد إلى مشاعر العامل التي تلزمه للبقاء مع المنظمة، ويركز الالتزام المعياري على الجانب الأخلاقي الصحيح الواجب القيام به، والذي ينتج من خلال عملية التنشئة الاجتماعية التي تلزم العامل بقيم وأهداف المنظمة، ويقصد به إحساس العامل بالالتزام نحو البقاء مع المنظمة، وغالبًا ما يعزز هذا الشعور بالدعم الجيد من قبل إدارة المنظمة لأعضائها (غربية، 2016).

كما يعبر الالتزام المعياري عن شعور العامل بالالتزام بالبقاء في المنظمة؛ نتيجة دعم المنظمة له، والسماح للعاملين بالمشاركة الفاعلة والتفاعل الإيجابي في إجراءات تنفيذ العمل، ويعبر أيضًا عن الارتباط الأخلاقي السامي، ويوصف العاملون الملتزمون وفق هذا التوجه بأصحاب الضمير الذين يعملون وفق مقتضيات الضمير والمصلحة العامة (الطراونة، 2016).

كما يشير هذا البُعد بأن العامل ملتزم بالبقاء في المنظمة بسبب ضغوط الآخرين، فالعاملون ذوو الالتزام المعياري القوي يأخذون في حسابهم إلى حد كبير، ماذا يمكن أن يقوله الأشخاص الآخرون في حال تركهم للعمل، إذن هؤلاء العاملون لا يريدون أن يتركوا انطباعًا سيئًا داخل المنظمة، وبالتالي يتكوّن لديهم التزام أدبي أخلاقي، حتى ولو كان ذلك على حساب أنفسهم (الحبيصة، 2016).

ويكون الالتزام المعياري تجاه المنظمة والعاملين فيها، والذي يحتم عليه الوفاء لتلك المنظمة، وللقيم الشخصية التي يؤمن بها العامل، ويكون الدور الكبير في بلورة هذا النوع من الالتزام من خلال شعور العامل بالالتزام والواجب بالبقاء مع المنظمة النابع من القيم والمبادئ الشخصية التي يحملها العامل قبل دخوله المنظمة، أو بعد دخوله، وقد يكون للقيم العائلية أو الأعراف أو الدين الذي يؤمن به العامل الأثر في تكوين الالتزام المعياري، فالالتزام المعياري هو نوع آخر من الالتزام، ويعبر عن الالتزام

الأدبي والشخصي بالتمسك بقيم المنظمة، ويكون ناتجًا عن التأثير بالقيم الاجتماعية والثقافية والدينية (تجاني، 2020).

وترى الباحثة، من خلال ما سبق، بأن بُعد الالتزام المعياري يكمن بأن العاملين الذين يستمرون في العمل داخل المنظمة يكون ذلك نتيجة اعتقادهم أن البقاء في المنظمة شيء أخلاقي وصحيح يجب عمله.

## 4.2 العلاقة النظرية بين المتغيرات:

### 1.4.2 العلاقة النظرية بين القيادة الخادمة، وجودة حياة العمل:

إن الدافع الرئيس لدى القائد التقليدي هو الرغبة في قيادة الآخرين لتحقيق الأهداف التنظيمية، من حيث إنه يركز على تحقيق أهداف المنظمة، بغض النظر عن إشباع احتياجات وأهداف العاملين، لكن القيادة الخادمة تعمل عكس ذلك؛ فهي تعمل على تطوير وتنمية مهارات العاملين وإشباع حاجاتهم ورغباتهم، ومن ثم تحسين مستوى أدائهم من أجل تحقيق أهدافهم وأهداف المنظمة، وهذا ما تحتاجه منظماتنا اليوم إلى وجود قائد يخدم العاملين والمنظمة، لا قائد تقليدي يهتم فقط بأهداف منظمته (Bareas&Abbas, 2017).

والقيادة الخادمة تشجع العاملين على إحداث توازن في حياتهم بين ممارسة القيادة وخدمة الآخرين، فهي تحت القادة على أن تكون أولوياتهم الأولى هي خدمة اتباعهم وتلبية احتياجاتهم، وفي الوقت نفسه تشجعهم على استثمار الفرص الموقفية لممارسة القيادة، فعندما يتم تلبية احتياجات العاملين، فإن مستوى ونوعية عملهم وإنتاجهم ورضاهم سوف يزيد، حيث إن الغاية من القيادة الخادمة هي تحسين جودة حياة العاملين أنفسهم، ومن ثم تحسين الأداء الكلي للمنظمة (العولقي، 2018).

إن الهدف من القيادة الخادمة هو توفير البيئة والظروف الملائمة بشكل يمكن من تطوير وتحسين مهارات العاملين من أجل تطوير المنظمة، حيث تكمن أهمية القيادة الخادمة في توفير بيئة عمل تشجع على التعليم المستمر، وتنمية مهارات العاملين وتمكينهم، وخلق مزيد من الثقة بين القائد والمرؤوسين، وتحقيق الاستقرار والأمان الوظيفي، وإعطائهم المزيد من الحرية، وتشجيعهم على الإبداع والابتكار؛ ما

يؤدي إلى زيادة الإنتاجية ورضا العملاء عن منتجات وخدمات منظماتهم (Allameh,et,al.,2015)، فالقيادة الخادمة تلعب دورًا مهمًا في تنمية مهارات وقدرات العاملين ومشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات، وتحقيق الاستقرار والأمان الوظيفي من خلال إدارة الصراع وتقليل حدة التوتر، من خلال تحقيق بيئة عمل أكثر ملاءمة، الأمر الذي يؤدي في نهاية الأمر إلى زيادة الولاء والاندماج مع الآخرين، والتعاون، والمشاركة، وبناء الثقة (Bareas&Abbas,2017).

وعليه ترى الباحثة بأن القيادة الخادمة هي الحجر الأساسي لمنظماتنا اليوم لتحقيق أهدافها بوجود قادة خادمين يعملون على خدمة الأتباع والمنظمة معًا، وتطوير مهارات العاملين وتنميتها وتشجيعها، من خلال توفير بيئة عمل تشجعهم على ذلك؛ ما يؤدي إلى زيادة إنتاجهم ورضاهم، وزيادة الانتماء للعمل الذي يؤدي إلى زيادة إنتاجية المنظمة، وتحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية عالية عن طريق تقديم الخدمات والمنتجات للعملاء بأفضل ما يمكن.

#### 2.4.2 العلاقة النظرية بين القيادة الخادمة، والالتزام التنظيمي:

لقد ظهرت القيادة الخادمة كطريقة مختلفة للتفكير؛ إذا إنها لا تسيطر على العاملين فحسب، بل تخرج جميع إمكاناتهم وقدراتهم وتمكّنهم للعمل جنبًا إلى جنب مع منظماتهم في العمل، كما تعمل القيادة الخادمة على مساعدة العاملين على النمو والتميز والإبداع والتحرر؛ لتحقيق أهدافهم والمساهمة في تحقيق أهداف المنظمة، ويرتبط موضوع القيادة الخادمة بالالتزام التنظيمي كونه عنصرًا تنظيميًا مهمًا في ضمان العلاقة الارتباطية بين الأهداف التي نشأت من أجلها المنظمة، فهذا الدور الفعال من أنماط القيادة داخل المنظمة يمثل مجموعة السلوكيات التي يوجه بها القائد العاملين داخل المنظمة (فاضل،2021).

إن الهدف الأسمى للقائد الخادم هو رفاهية المنظمة وخدمة العاملين في المنظمة باتباع أسلوب قيادي يتجاوز الاهتمام بالنفس، أو الانشغال بالذات، والقيام بخدمة احتياجات الآخرين، ومساعدتهم على النمو والتطور وتزويدهم بالفرص اللازمة للكسب ماديًا وعاطفيًا، وبناء علاقات قوية وآمنة بين العاملين داخل المنظمة

(Bareas&Abbas,2017)، ويظهر الالتزام التنظيمي في المنظمة من خلال بذل العامل جهودًا في العمل، كما يعدّ العاملون المتلزمون تجاه منظماتهم مصدر قوة تساعد في بقائها ومنافستها للمنظمات الأخرى، وبالتالي يعدّ الالتزام التنظيمي أحد أبرز المكونات التنظيمية التي تساعد في تطوير وتنمية المنظمات التي يعود منفعتها على العاملين، خاصة الذين هم أكثر إنتاجية، فسلوك العاملين المتلزمين يمكن أن يقود إلى تحقيق مستويات عالية من الاستدامة للمنظمة (Nguyen,2016).

ولتحقيق القيادة الخادمة للالتزام التنظيمي في المنظمة، لا بدّ من أن يسعى القائد إلى تطوير علاقته مع العاملين من خلال التواصل الفعال؛ لما له من أثر على العامل، وقيام القائد بالاستماع للعاملين وتحديد احتياجاتهم وتطلعاتهم وإمكاناتهم، والإسهام في حل مشاكلهم، الأمر الذي يؤدي إلى زيادة الالتزام التنظيمي، وزيادة ثقة العاملين وولائهم ورضاهم عن القائد، حيث يكون العاملون راضين عن القادة الذين ينظر إليهم على أنهم مهتمون باحتياجاتهم ورفاهيتهم، وهي جوانب مهمة للقيادة الخادمة، فكلما زادت خدمة العامل، زاد ارتباطه بالمنظمة. ويرتبط الالتزام التنظيمي بولاء العامل للمنظمة، وينعكس ذلك من خلال تنفيذ الواجبات والوظائف في العمل، وأن عدم قدرة المنظمة على تحقيق مستوى عالٍ من الالتزام سيسهم في تقليل ولاء العاملين، فالالتزام التنظيمي مهم للمنظمة (فاضل، 2021).

وترى الباحثة بأنه إذا اهتم القائد الخادم بتطوير العلاقة مع العاملين والاهتمام باحتياجاتهم ورغباتهم وتطلعاتهم، فإنه سيؤدي هذا إلى زيادة ارتباط العاملين بالمنظمة وارتباط أهدافهم مع أهداف المنظمة، وكلما زاد التزام العامل للمنظمة التي يعمل بها، زاد الولاء والانتماء وتحقيق مستويات عالية من الاستدامة للمنظمة، والعكس صحيح.

#### 3.4.2 العلاقة النظرية بين الالتزام التنظيمي، وجودة حياة العمل:

يعدّ الالتزام التنظيمي بمثابة المحصلة النهائية لجودة حياة العمل التي يختبرها العامل، حيث أشار إليه (Batvandi&Ghazavi,2017) بأن جودة حياة العمل هي أسلوب للتنمية التنظيمية، ويتضمن ثلاثة عوامل رئيسية، وهي: الرضا الوظيفي، والتحفيز، وقبول المسؤولية، والشعور بالالتزام التنظيمي، وأن الالتزام التنظيمي يعدّ أحد

المفاهيم المهمة للسلوك التنظيمي، حيث ترتبط مكونات جودة حياة العمل بالالتزام التنظيمي للعامل بشكل مباشر.

وبعدّ تحسين ظروف العمل هو الهدف الأساس من برامج جودة حياة العمل من وجهة نظر العاملين، بينما الهدف الأساس من وجهة نظر المنظمة هو زيادة الفاعلية التنظيمية، فلبرامج جودة حياة العمل آثار إيجابية على المنظمة من حيث تخفيض معدلات الغياب، والدوران الوظيفي، وترك العمل، وزيادة الرضا الوظيفي بين العاملين؛ لما له الأثر في الارتقاء بالأداء الوظيفي، وتعزيز الالتزام باللوائح المتعلقة بالعمل، ويمكن المنظمة من جذب الكفاءات، كما تزيد من دافعية وولاء العاملين الذين هم جوهر المنظمة (البربري، 2016).

ويرتبط الالتزام التنظيمي بتحسين جودة حياة العمل من خلال بحث منظماتنا اليوم عن درجة التزام العاملين بتحقيق أهداف المنظمة، وهذا ما أوجب على المنظمات أن تبحث عن ما هو أكثر ما يكون لتكوين اتجاهات ومشاعر إيجابية لعاملها، وذلك من خلال التهيئة الجيدة لمناخ العمل لديها بوضع نظام عمل جيد يلتزمون به، وسلامة بيئة العمل، والأمان، والاستقرار الوظيفي، وتوفير المكافآت، وتعزيز التعاون وغيرها؛ ما يؤدي إلى إشباع حاجاتهم ورغباتهم، ويزيد من مستوى إنتاجهم الذي بدوره ينعكس بتعزيز الالتزام التنظيمي لديهم تجاه منظماتهم (البياري، 2018).

إن تحسين جودة حياة العمل يشير إلى الحالة التنظيمية المرغوبة، والتي تنشدها المنظمة بهدف تحقيق أهدافها عن طريق نشر الرضا الوظيفي بين العاملين، وتوفير فرص التنمية الوظيفية لهم وتعزيز العلاقة بين العاملين وصاحب العمل، وتعزيز الأمن الوظيفي أيضاً، ومن ثم الوصول إلى الالتزام التنظيمي في النهاية؛ ما ينعكس بشكل مباشرة على المحصلة التنظيمية، فالاهتمام في تحسين جودة حياة العمل في المنظمات سيؤدي إلى تعزيز الالتزام التنظيمي، ورفع مستواه، والارتقاء بمستويات الرضا (Hashempour, et,al, 2018).

وترى الباحثة أن الالتزام التنظيمي وجودة حياة العمل في المجال التنظيمي يرتبط بينهما علاقة مباشرة في المنظمة، حيث إن تحقيق الالتزام التنظيمي لعاملين المنظمة هو أحد الأهداف الرئيسية لتحسين جودة حياة العمل.

## 4.4.2 العلاقة النظرية بين القيادة الخادمة، وجودة حياة العمل بوجود الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط:

تحتاج منظمات الأعمال اليوم لأن تقاد بطريقة مميزة؛ لأن العلاقات الإنسانية بين القائد ومرؤوسية أصبحت من الأمور اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة، وأقوى من الاتصالات الروتينية، وقد ظهرت القيادة الخادمة كطريقة لتدعم المورد البشري الذي يخلق، ويبتكر، ويبدع، ويجدد، ويدير، وينظم، إذا لم يتوفر هذا العنصر الفعال في المنظمة، فإنها تفتقر إلى الكفاءة وإلى الأداء المتميز، وبالتالي يجب على المنظمات الاهتمام بمواردها البشرية من خلال تحسين جودة حياة العمل بها، فجودة حياة العمل تعمل على رفع الرضا الوظيفي، وإيجاد بيئة عمل مناسبة، وتنمية وتطوير أداء العاملين، كما توفر للعاملين الأمان، والاستقرار الوظيفي، والأجور والمكافآت، وهذا كله يتطلب وجود نمط قيادي قادر على إشباع حاجات ورغبات العاملين، وتنميتهم وتطويرهم، وهذا النمط هو القيادة الخادمة التي تعمل على تشجيع التعاون والعمل بروح الفريق الواحد بين العاملين وتنميتهم وتطويرهم، وإشباع احتياجاتهم والتعاطف معهم عند مواجهتهم للمشاكل والصعوبات، ومن ثم تحسين إنتاجيتهم الذي يؤدي إلى تحسين الأداء الكلي للمنظمة (Allameh,et,al.,2015).

والالتزام التنظيمي في المنظمات يعدّ من أهم الأمور التي تعزز فعالية المنظمة ودرجة إنجاز العمل فيها، وتجاه العامل نحو المنظمة؛ لكي يبقى عضواً فاعلاً فيها، ويظهر الالتزام التنظيمي من خلال وجود قادة خادمين يدعمون العاملين، ووجود بيئة عمل آمنة تساعد على إظهار الالتزام ببذل جهد إضافي بالعمل، وأن التزام العاملين تجاه منظماتهم يعد مصدر قوة يساعد في بقائها ومنافستها للمنظمات المناظرة لها، ويتوقف هذا الدور الفعال لكل من الالتزام التنظيمي وتحسين جودة حياة العمل بوجود قيادة فاعلة داخل المنظمة من خلال القيادة الخادمة التي غايتها تحسين حياة العاملين، ومن ثم رفع مستوى التزامهم التنظيمي في المنظمة (فاضل،2020).

وعليه، يتضح لنا أن القيادة الخادمة ترعى المرؤوسين وتساعدهم على التطور والنمو وتعاملهم بأخلاقية وبوسائل راقية وتعطيهم الأولوية في التعامل، الأمر الذي يساعد العاملين على الالتزام التنظيمي، وزيادة مستوى ولائه للمنظمة، وهذا بدوره يؤدي

إلى تحسين جودة حياة العمل، من حيث توفير بيئة تنظيمية قادرة على الإيفاء بالأجور والمرتبات بطريقة عادلة، ويوفر لهم الاستقرار، والأمان، وبيئة آمنة صحية.

## 5.2 الدراسات السابقة:

وبالاطلاع ومراجعة عدد من الدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات الصلة والعلاقة بموضوع هذه الدراسة، لم يُعثَر - بحسب علم الباحثة - على دراسات ربطت متغيرات هذه الدراسة مع بعضها بعضاً "أثر القيادة الخادمة في تحسين جودة حياة العمل، بوجود الالتزام التنظيمي متغيراً وسيطاً". ونبين أدناه مجموعة من الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت متغيرات الدراسة، وبشكل مستقل:

### 1.5.2 الدراسات العربية:

#### أولاً: الدراسات العربية المتعلقة بالقيادة الخادمة:

وفي دراسة قام بها (فاضل ، 2021) الموسومة بـ "أثر القيادة الخادمة على الالتزام التنظيمي في شركات الاتصالات الخلوية في الأردن".

هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر القيادة الخادمة على الالتزام التنظيمي في شركات الاتصالات الخلوية في الأردن ، والبالغ عددها (3) شركات، وهي: (زين، وأورانج، وأمنية). ولتحقيق هدف الدراسة، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة بلغت (315) موظفاً تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية الطبقية، كما استخدمت الدراسة الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية لتحليل بياناتها.

وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج ، منها: وجود أثر ذي دلالة إحصائية للقيادة الخادمة بأبعادها: (الشفاء العاطفي، وخلق قيمة للمجتمع، والمهارات المفاهيمية، والتمكين، ومساعدة المرؤوسين على النمو والنجاح، والسلوك الأخلاقي) على الالتزام التنظيمي بأبعاده: (الالتزام العاطفي، والالتزام المعياري، والالتزام المستمر) في شركات الاتصالات الخلوية في الأردن عند مستوى دلالة إحصائية  $(\alpha \leq 0.05)$ .

وفي دراسة قام بها (بن يحيى وآخرون، 2021) الموسومة بـ "أثر ممارسات القيادة الخادمة على تمكين فرق العمل: دراسة ميدانية بالمحافظة السامية لتطوير السهوب بالجلفة".

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر ممارسات القيادة الخادمة على تمكين فرق العمل بالمحافظة السامية لتطوير السهوب بالجلفة في الجزائر. ولتحقيق هدف الدراسة، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة بلغت (70) عاملاً تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية البسيطة، كما استخدمت الدراسة الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية لتحليل بياناتها.

وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، منها: أن هناك مستوى متوسطاً لممارسات القيادة الخادمة، كما يوجد مستوى مرتفع لتمكين فرق العمل، ووجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 05.0$ ) لممارسات القيادة الخادمة في تمكين فرق العمل بالمحافظة السامية لتطوير السهوب بالجلفة.

وفي دراسة قام بها (فايد، 2020) الموسومة بـ "القيادة الخادمة مدخل لتحسين جودة الحياة الوظيفية للعاملين بالمدارس الحكومية في محافظة الفيوم".

هدفت هذه الدراسة إلى رصد واقع جودة الحياة الوظيفية للعاملين بالمدارس الحكومية في محافظة الفيوم، وعلاقتها بتطبيق ممارسات القيادة الخادمة من وجهة نظر عينة الدراسة الميدانية، وذلك لوضع آليات مقترحة لتحسين جودة الحياة الوظيفية للعاملين بالمدارس الحكومية في محافظة الفيوم في ضوء مدخل القيادة الخادمة. ولتحقيق هدف لدراسة، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة قوامها (600) من الإداريين والمعلمين بالمدارس الحكومية بمحافظة الفيوم، تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية، كما استخدمت الدراسة الأساليب الإحصائية والوصفية لتحليل بياناتها .

وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01) بين القيادة الخادمة، وجودة الحياة الوظيفية للعاملين.

وفي دراسة قام بها (محمد، 2020) بعنوان "توسيط التمكين النفسي في العلاقة بين القيادة الخادمة والاندماج في العمل بالتطبيق على العاملين بمصلحة الضرائب بمنطقة شمال الدلتا".

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين القيادة الخادمة والاندماج في العمل من خلال توسيط التمكين النفسي، وذلك بالتطبيق على العاملين بمصلحة الضرائب بمنطقة شمال الدلتا في مصر. ولتحقيق هدف الدراسة، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة بلغت (303) موظفين تم اختيارهم بطريقة العينة الطبقية، كما استخدمت الدراسة الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية لتحليل بياناتها.

وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، منها: وجود علاقة ارتباط معنوي موجبة بين القيادة الخادمة، وكل من التمكين النفسي والاندماج في العمل، كما أشارت إلى وجود تأثير معنوي موجب للقيادة الخادمة على التمكين النفسي والاندماج في العمل، ووجود تأثير معنوي موجب للتمكين النفسي على الاندماج في العمل، وأخيراً توصلت النتائج إلى أن التمكين النفسي يتوسط معنوياً- وبشكل جزئي- العلاقة بين القيادة الخادمة، والاندماج في العمل.

وفي دراسة قام بها (سعيد وعبد، 2019) الموسومة بـ "القيادة الخادمة وتأثيرها في الثقة التنظيمية: دراسة تحليلية في شركة توزيع المنتجات النفطية /بغداد".

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار العلاقة بين القيادة الخادمة والثقة التنظيمية في شركة توزيع المنتجات النفطية في بغداد. ولتحقيق هذه الدراسة، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة بلغت (190) موظفاً تم اختيارهم بطريقة العينة الطبقية، كما استخدمت الدراسة الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية لتحليل بياناتها.

وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير للقيادة الخادمة بأبعادها: (الشفاء العاطفي، وخلق قيمة للمجتمع، والمهارات المفاهيمية، والتمكين، ومساعدة المرؤوسين على النمو والنجاح، والسلوك الأخلاقي) على الثقة التنظيمية.

وفي دراسة قام بها (شراب، 2018) الموسومة بـ "أثر القيادة الخادمة على فعالية فرق العمل في البلديات الكبرى بمحافظة غزة من وجهة نظر الموظفين".

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر القيادة الخادمة على فعالية فرق العمل في البلديات الكبرى بمحافظة غزة من وجهة نظر الموظفين في فلسطين. ولتحقيق هدف هذه الدراسة، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة بلغت (335) موظفًا تم اختيارهم بطريقة العينة الطبقية، كما استخدمت الدراسة الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية لتحليل بياناتها.

وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة طردية موجبة ذات دلالة إحصائية بين ممارسة القيادة الخادمة بأبعادها: (التمكين، والمهارات الفكرية، ومساعدة المرؤوسين على التطور والنجاح، والاهتمام بالمجتمع المحلي) ، وفعالية فرق العمل.

وفي دراسة قام بها (الحمودي، 2017) الموسومة بـ "القيادة الخادمة وأثرها على تنمية الجودة الشخصية للعاملين في المصارف التجارية السعودية بمدينة الرياض".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى ممارسة تطبيق القيادة الخادمة في المصارف التجارية السعودية بمدينة الرياض، وأثرها على تنمية الجودة الشخصية للعاملين في هذه المصارف. ولتحقيق هذه الدراسة، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة بلغت (385) موظفًا من العاملين في المصارف تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية البسيطة من أربعة مصارف، وهي: (مصرف الراجحي، ومصرف الرياض، ومصرف العربي الوطني، ومصرف سامبا)، كما استخدمت الدراسة الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية.

وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية لتطبيق القيادة الخادمة في تنمية الجودة الشخصية لدى العاملين في المصارف السعودية لجميع أبعادها: (المهارات المفاهيمية، والتمكين، ومساعدة المرؤوسين على التطور والنجاح، والتصرف بأخلاق، والمعالجة العاطفية، والالتزام بتطوير المجتمع). كما تشير النتائج إلى أن تطبيق نمط القيادة الخادمة يسهم في تنمية الجودة الشخصية وفقًا للخصائص الشخصية والوظيفية للعاملين في المصارف التجارية بمدينة الرياض.

ثانياً: الدراسات العربية المتعلقة بتحسين جودة حياة العمل:

وفي دراسة قام بها (عباس، 2021) الموسومة بـ "تأثير إدارة الجودة الشاملة على جودة حياة العمل: دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في شركة نפט ميسان". هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير إدارة الجودة الشاملة على جودة حياة العمل بأبعاده المختلفة في شركة نפט ميسان في العراق. ولتحقيق هدف الدراسة، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة بلغت (292) موظفاً في الشركة، كما استخدمت الدراسة الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية لتحليل بياناتها.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة تأثير مباشرة وغير مباشرة لإدارة الجودة الشاملة في جودة حياة العمل، وأن إدارة الجودة الشاملة تسهم في تحسين مهارات الأفراد العاملين ودفعم باتجاه تحقيق أهداف المنظمة؛ ما يعزز جاهزيتهم للتغييرات التي تجريها المنظمة.

وفي دراسة قام بها (أبو زيد والرميدي، 2020) بعنوان "أثر جودة الحياة الوظيفية على الأداء والفاعلية التنظيمية في شركات السياحة المصرية: الاستغراق الوظيفي كمتغير وسيط".

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر جودة الحياة الوظيفية على أداء العاملين، وكذلك على الفاعلية التنظيمية في شركات السياحة المصرية فئة "أ"، في ظل وجود الاستغراق الوظيفي كمتغير وسيط. ولتحقيق هدف الدراسة، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة بلغت (452) من العاملين في الشركات قيد الدراسة في القاهرة الكبرى، كما استخدمت الدراسة الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية لتحليل بياناتها.

وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، منها: أن هناك تأثيراً إيجابياً ومعنوياً لجودة الحياة الوظيفية في شركات السياحة المصرية فئة "أ"، على كل من الاستغراق الوظيفي، وأداء العاملين، والفاعلية التنظيمية، كما توصلت الدراسة إلى أن الاستغراق الوظيفي يؤثر بشكل إيجابي ومعنوي على أداء العاملين والفاعلية التنظيمية في شركات

السياحة، وأن الاستغراق الوظيفي يلعب دوراً وسيطاً وجزئياً في تعزيز العلاقة بين جودة الحياة وأداء العاملين، وجودة الحياة الوظيفية والفاعلية التنظيمية في شركات السياحة. وفي دراسة قام بها (الحمادنة، 2019) الموسومة بـ "مستوى جودة الحياة الوظيفية لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة العلوم والتكنولوجيا الأردنية".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى جودة الحياة الوظيفية لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة العلوم والتكنولوجيا الأردنية في الأردن. ولتحقيق هدف هذه الدراسة، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة بلغت (420) من أعضاء هيئة التدريس في الجامعة، كما استخدمت الدراسة الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية لتحليل بياناتها.

وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى جودة الحياة الوظيفية لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة العلوم والتكنولوجيا الأردنية كان كبيراً جداً لجميع مجالات الدراسة، وكذلك وجود فروق دالة إحصائية لجودة الحياة الوظيفية تُعزى إلى متغير الجنس لجميع مجالات الدراسة والأداة ككل لصالح (الإناث)، باستثناء مجال الاستقرار والأمان الوظيفي، ومجال التوازن بين العمل الجامعي والحياة الاجتماعية، ووجود فروق دالة إحصائية تُعزى إلى متغير الرتبة الأكاديمية لجميع مجالات الدراسة.

وفي دراسة قام بها (البشبيشي والمجلى وعلي، 2018) الموسومة بـ "جودة حياة العمل كمتغير وسيط في العلاقة التفاعلية بين القيادة الأخلاقية وإبداع العاملين: دراسة استطلاعية على موظفي الإدارة العمومية بولاية تبسة".

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار الأثر بين القيادة الأخلاقية وإبداع العاملين في وجود متغير وسيط بينهما جودة حياة العمل في الإدارة العمومية في ولاية تبسة بالجزائر. ولتحقيق هدف الدراسة، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة بلغت (184) من العاملين في الإدارة العمومية في ولاية تبسة، وتم استخدام الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية لتحليل بياناتها.

وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى القيادة الأخلاقية وجودة حياة العمل ضعيفة جداً من وجهة نظر أفراد الدراسة، ووجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية

بين متغيّري القيادة الأخلاقية وإبداع العاملين، كما أن هذا الأثر المعنوي ينخفض في ظل وجود المتغيّر الوسيط جودة حياة العمل.

وفي دراسة قام بها (العولقي، 2018) الموسومة بـ "أثر القيادة الخادمة في تحسين جودة حياة العمل بالتطبيق على المؤسسة العامة للاتصالات اليمنية".

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل طبيعة العلاقة بين القيادة الخادمة وتحسين جودة حياة العمل في المؤسسة العامة للاتصالات اليمنية. ولتحقيق هدف الدراسة، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم قائمة استقصاء لجمع البيانات الأولية اللازمة من عيّنة بلغت (330) موظفًا في المركز الرئيس للمؤسسة العامة للاتصالات في أمانة العاصمة صنعاء، كما استخدمت الدراسة الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية لتحليل بياناتها .

وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، منها: ضعف ممارسة الرؤساء في المؤسسة لأبعاد القيادة الخادمة وفق اتجاهات المرؤوسين، كما تتوفر أبعاد جودة حياة العمل في المؤسسة بدرجة متوسطة، ووجود علاقة معنوية بين ممارسة أبعاد القيادة الخادمة في المؤسسة العامة للاتصالات محل الدراسة، وتحسين جودة حياة العمل، وتتمثل أهم أبعاد القيادة الخادمة الأكثر قدرة على تفسير التباين في تحسين جودة حياة العمل مرتبة حسب درجة أهميتها بالمسؤولية التنظيمية، والإيثار، والتعاطف .

وفي دراسة قام بها (العلاونة، 2017) الموسومة بـ "جودة حياة العمل وأثرها على الالتزام التنظيمي دراسة حالة في شركة مناجم الفوسفات الأردنية".

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة أثر جودة حياة العمل على الالتزام التنظيمي في شركة مناجم الفوسفات الأردنية في الأردن. ولتحقيق هدف هذه الدراسة، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات من عيّنة بلغت (150) موظفًا في شركة مناجم الفوسفات الأردنية تم اختيارهم بطريقة العيّنة الهادفة، كما استخدمت الدراسة الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية لتحليل بياناتها.

وتوصلت الدراسة إلى أن هناك أثرًا كبيرًا للالتزام التنظيمي على جودة حياة العمل، كما أن هناك أثرًا كبيرًا لكل من ظروف العمل ونظام المكافآت ومشاركة العاملين في اتخاذ القرار على جودة حياة العمل والالتزام التنظيمي في شركة مناجم

الفوسفات الأردنية، والأمن الوظيفي، وظروف العمل، ونظام المكافآت، ومشاركة العاملين في اتخاذ القرار، له أثر كبير على المواطنة التنظيمية كُبعد من أبعاد العمل في شركة مناجم الفوسفات الأردنية.

**ثالثاً: الدراسات العربية المتعلقة بالالتزام التنظيمي:**

وفي دراسة قام بها (بن سليم، 2021) بعنوان "تحليل مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين: دراسة ميدانية بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بوكالة الجلفة".

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مستوى الالتزام التنظيمي، وكذلك معرفة مدى تأثير بعض المتغيرات الشخصية: (الجنس، والسن، والخبرة، والمستوى التعليمي) على الالتزام التنظيمي في وكالة الجلفة في الجزائر. ولتحقيق هدف الدراسة، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة بلغت (90) موظفاً من عمال الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية بوكالة الجلفة، كما استخدمت الدراسة الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية لتحليل بياناتها.

وتوصلت نتائج هذه الدراسة إلى أن مستوى الالتزام التنظيمي لدى عمال الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية لعمال الأجراء بوكالة الجلفة كان مرتفعاً، كما تم التوصل إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية، بين العمال في مستوى التزامهم التنظيمي، تعزى لمتغير الجنس، والسن، والمستوى التعليمي، والخبرة المهنية.

وفي دراسة قام بها (الزهراني، 2020) الموسومة بـ "سلوك القيادة الخادمة لدى قادة المدارس الابتدائية بمحافظة جدة، وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المعلمين".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى مستوى ممارسة قادة المدارس الابتدائية بمحافظة جدة لسلوك القيادة الخادمة من وجهة نظر المعلمين، وإلى التعرف إلى مستوى الالتزام التنظيمي لدى معلمي المدارس الابتدائية بمحافظة جدة من وجهة نظرهم، والكشف عن طبيعة العلاقة بين مستوى سلوك القيادة الخادمة لدى قادة المدارس الابتدائية بمحافظة جدة ومستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين، وكذلك الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات استجابات المعلمين حول تقديرهم

لمستوى سلوك القيادة الخادمة لدى قادة المدارس الابتدائية بمحافظة جدة ومستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين والتي تعزى لاختلاف المتغيرات (المؤهل العلمي ، التخصص ، سنوات الخبرة) . ولتحقيق هدف الدراسة ، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي ، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة بلغت (362) معلماً في المرحلة الابتدائية بمحافظة جدة تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية الطبقية ، كما استخدمت الدراسة الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية لتحليل بياناتها .

وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، منها: أن مستوى ممارسة قادة المدارس الابتدائية بمحافظة جدة للقيادة الخادمة و الإلتزام التنظيمي جاء بدرجة (مرتفعة) من وجهة نظر المعلمين ، كما جاء مستوى الإلتزام التنظيمي للمعلمين بدرجة (مرتفعة) من وجهة نظر المعلمين، كما أظهرت الدراسة وجود علاقة ارتباطية (طردية) موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01) بين مستوى ممارسة قادة المدارس الابتدائية لسلوك لقيادة الخادمة ومستوى الإلتزام التنظيمي لدى المعلمين.

وفي دراسة قام بها (معالي، 2020) الموسومة بـ "أثر الاغتراب الوظيفي على الإلتزام التنظيمي من خلال الرضا الوظيفي: دراسة ميدانية في الشركات الصناعية في الأردن".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الاغتراب الوظيفي على الإلتزام التنظيمي من خلال الرضا الوظيفي كدراسة ميدانية في الشركات الصناعية في الأردن من وجهة نظر العاملين. ولتحقيق هدف الدراسة، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة بلغت (359) عاملاً، كما استخدمت الدراسة الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية لتحليل بياناتها. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن هناك أثراً ذا دلالة إحصائية للاغتراب الوظيفي على الإلتزام التنظيمي من خلال الرضا الوظيفي.

وفي دراسة قام بها (محمد، 2019) الموسومة بـ "أثر الإلتزام التنظيمي في انضباط العاملين - بحث استطلاعي في الشركة العامة لنقل المسافرين والوفود".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستويات الإلتزام التنظيمي والانضباط لدى العاملين في الشركة العامة لنقل المسافرين والوفود في بغداد بالعراق. ولتحقيق

هدف هذه الدراسة، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة بلغت (385) موظفًا تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية البسيطة، كما استخدمت الدراسة الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية لتحليل بياناتها. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين العوامل ومتغيرات الالتزام التنظيمي، وانضباط العاملين.

وفي دراسة قام بها (أحمد، 2018) الموسومة بـ "دور الثقافة التنظيمية في تعزيز مظاهر الالتزام التنظيمي للعاملين في المنظمات: دراسة ميدانية على الهيئة القومية للبريد بجمهورية مصر العربية".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي في الهيئة القومية للبريد بجمهورية مصر العربية. ولتحقيق هدف هذه الدراسة، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة بلغت (150) موظفًا تم اختيارهم بطريقة العينة الطبقية، كما استخدمت الدراسة الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية لتحليل بياناتها.

وتوصلت الدراسة إلى أن تقييم العاملين لأبعاد الثقافة التنظيمية كان إيجابيًا، كما أن تقييم العاملين للالتزام التنظيمي بجميع أبعاده كان أيضًا إيجابيًا، وأن هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الثقافة التنظيمية مجتمعة ومنفردة، ومظاهر الالتزام التنظيمي.

وفي دراسة قام بها (الشنطي، 2017) الموسومة بـ "العلاقة بين الأنماط القيادية والالتزام التنظيمي: الرضا الوظيفي كمتغير وسيط".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى الالتزام التنظيمي والكشف عن النمط القيادي السائد بالوزارات الفلسطينية كما تسعى أيضًا لاختبار أثر الرضا الوظيفي بوصفه متغيرًا وسيطًا في العلاقة بين أنماط القيادة والالتزام التنظيمي بالوزارات الفلسطينية في فلسطين. ولتحقيق هدف هذه الدراسة، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة بلغت (356) موظفًا تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية البسيطة، كما استخدمت الدراسة الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية لتحليل بياناتها.

وتوصلت الدراسة إلى عدم وجود علاقة مباشرة بين أنماط القيادة والالتزام التنظيمي، وأن الرضا الوظيفي يتوسط العلاقة بين القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي، بينما لا يتوسط العلاقة بين القيادة التبادلية والالتزام التنظيمي.

## 2.5.2 الدراسات الأجنبية:

### أولاً: الدراسات الأجنبية المتعلقة بالقيادة الخادمة:

في دراسة قام بها (Howladar & Rahman, 2021) الموسومة بـ:

**The Influence of Servant Leadership on Organizational Citizenship Behavior: The Mediating effect of Organizational Commitment.**

(تأثير قيادة الخادم على سلوك المواطنة التنظيمية: التأثير الوسيط للالتزام التنظيمي).  
هدفت هذه الدراسة إلى معرفة إذا ما كان الالتزام التنظيمي يتوسط العلاقة بين القيادة الخادمة، وسلوك المواطنة التنظيمية في البنوك التجارية الخاصة في بنغلاديش. ولتحقيق هدف الدراسة، استخدم المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة بلغت (432) تم اختيارهم بطريقة العينة الملائمة، كما استخدمت الدراسة الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية لتحليل بياناتها.  
وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن القيادة الخادمة لها تأثير مباشر على الالتزام التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمي، فضلاً عن أن الالتزام التنظيمي له تأثير مباشر على سلوك المواطنة التنظيمية، كما تم الكشف عن أن العلاقة بين القيادة الخادمة وسلوك المواطنة التنظيمية تتم من خلال الالتزام التنظيمي.

وفي دراسة قام بها (Adiguzel, et, al., 2020) الموسومة بـ:

**Does servant leadership moderate the link between strategic human resource management on rule breaking and job satisfaction?.**

(هل تقوم القيادة الخادمة بتوسط العلاقة بين استراتيجية إدارة الموارد البشرية عند خرق القواعد وعند الرضا الوظيفي).

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور القيادة الخادمة بتوسط العلاقة بين استراتيجية إدارة الموارد البشرية، وخرق القواعد الناظمة عند الرضا الوظيفي. ولتحقيق

هدف الدّراسة، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات من عيّنة بلغت (385) موظفًا من ذوي الياقات البيضاء يعملون في القطاعين: العام والخاص في منطقة وسط الأناضول في تركيا، كما استخدمت الدّراسة الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية لتحليل بياناتها.

وتوصلت الدّراسة إلى أن المنظمات الخاصة تخشى فقدان العملاء في البيئات التنافسية، وبالتالي يتجاوز موظفوها الإجراءات المحددة للحفاظ على مصالح مؤسساتهم.

وفي دراسة قام بها (Palta,2019) الموسومة بـ :

### **Examination of Teachers' Perceptions about Servant Leadership and Organizational commitment.**

**(فحص تصوّرات المعلمين عن القيادة الخادمة والالتزام التنظيمي) .**

هدفت هذه الدّراسة إلى فحص تصوّرات المعلمين عن القيادة الخادمة والالتزام التنظيمي في المدارس التركية. ولتحقيق هذه الدّراسة، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عيّنة بلغت (149) مدرسًا من المدارس التركية تم اختيارهم بطريقة العيّنة العشوائية البسيطة، كما استخدمت الدّراسة الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية لتحليل بياناتها .

وقد توصلت الدّراسة إلى أن تصوّرات المبحوثين في المدارس التركية حول مستوى ممارسة القيادة الخادمة والالتزام التنظيمي جاء بدرجة مرتفعة، كما دلت نتائج الدّراسة على وجود علاقة إيجابية بين الالتزام التنظيمي، وممارسة القيادة الخادمة حسب تصوّرات المبحوثين في المدارس التركية.

وفي دراسة قام بها (Karatepe,et,al.,2019) الموسومة بـ:

### **Servant leadership, organizational trust, and bank employee outcomes.**

**(القيادة الخادمة، والثقة التنظيمية، ونتائج مخرجات موظفي البنك).**

هدفت هذه الدّراسة إلى البحث باستخدام الثقة التنظيمية كمتغيّر وسيط لتأثير القيادة الخادمة على أداء الموظفين في البنوك من خلال ثلاثة متغيّرات حاسمة، وهي:

(التأخر في العمل، والأداء الإبداعي، وأداء الخدمة) في سانت بطرسبرغ في روسيا. ولتحقيق هذه الدراسة، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة بلغت (141) موظفًا، و(42) مديرًا، كما استخدمت الدراسة الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية لتحليل بياناتها.

وتوصلت الدراسة إلى أنه يوجد تأثير إيجابي للثقة التنظيمية على القيادة الخادمة، وتؤدي إلى انخفاض التأخر في العمل وارتفاع الإبداع ومستوى أداء الخدمة، كما كشفت النتائج ان القيادة الخادمة تخفف من التأخر في العمل، وتعزز كل من الإبداع وأداء الخدمة من خلال الثقة التنظيمية.

وفي دراسة قام بها (Kurnaz,2018) الموسومة بـ:

#### **A Research on the Relationship between Servant Leadership and Organizational Trust.**

##### **(البحث في العلاقة بين القيادة الخادمة والثقة التنظيمية).**

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار العلاقة بين القيادة الخادمة والثقة التنظيمية لدى موظفي مستشفى منطقة أكساراي في تركيا، ولتحقيق هدف هذه الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة بلغت (230) موظفًا تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية البسيطة، كما استخدمت الدراسة الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية لتحليل بياناتها.

وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين القيادة الخادمة والثقة التنظيمية، كما ان أبعاد للقيادة الخادمة (التمكين والتواضع والقيادة المسؤولة والغفران) لها آثار إيجابية على مستوى الثقة التنظيمية للعمال بالإضافة إلى وجود تأثير إيجابي للقيادة الخادمة على أبعاد الثقة التنظيمية (الثقة بالمدير، الثقة بالزملاء، والثقة في المنظمة).

وفي دراسة قام بها (Begzadeh & Nedaei, 2017) الموسومة بـ:

" **The Relationship between Servant Leadership with Organizational Trust and Employee Empowerment in the social Security Organization of Ardabil** " .

(علاقة القيادة الخادمة بالثقة التنظيمية وتمكين العاملين في منظمة الضمان الاجتماعي بأردبيل).

هدفت هذه الدراسة إلى بيان علاقة القيادة الخادمة التي يمارسها المسؤولون في المنظمة، وبين تمكين العاملين في منظمة الضمان الاجتماعي بأردبيل في إيران. ولتحقيق هدف هذه الدراسة، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة بلغت (155) عاملاً تم اختيارهم بطريقة العينة الطبقية، كما استخدمت الدراسة الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية لتحليل بياناتها.

وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الخادمة، ودرجة تمكين العاملين، فيما كانت درجة ممارسة القيادة الخادمة بشكل عام ضعيفة.

وفي دراسة قام بها (Haar, et, al., 2017) الموسومة بـ :

**Servant leadership and work engagement : The mediating role of work –life balance.**

(القيادة الخادمة والمشاركة في العمل : الدور الوسيط لتوازن الحياة مع العمل).

هدفت هذه الدراسة إلى تحقق من دور القيادة الخادمة والمشاركة في العمل من خلال الدور الوسيط لتوازن الحياة مع العمل في الشركات العاملة في نيوزلندا. ولتحقيق هدف الدراسة، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة بلغت (123) موظفاً تم اختيارهم بطريقة الاستقصاء عبر الإنترنت بطريقة العينة العشوائية البسيطة، كما استخدمت الدراسة الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية لتحليل بياناتها .

وقد توصلت الدراسة إلى أن القيادة الخادمة والمشاركة في العمل يؤثران في تحقيق التوازن بين متطلبات العمل، ومتطلبات الحياة الشخصية في الشركات النيوزلندية.

ثانياً: الدراسات الأجنبية المتعلقة في تحسين جودة حياة العمل:

وفي دراسة قام بها (Els, et, al. ,2021) الموسومة بـ:

**Quality of work life: Effects on turnover intention and organisational commitment amongst selected South African manufacturing organisations.**

(جودة حياة العمل: تأثيرات على نية دوران العمل والالتزام التنظيمي بين منظمات صناعية مختارة في جنوب إفريقيا).

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار العلاقة بين جودة الحياة العمل، ونية دوران العمل والالتزام التنظيمي في منظمات صناعية مختارة في جنوب إفريقيا. ولتحقيق هدف هذه الدراسة، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة بلغت (400) موظف، كما استخدمت الدراسة الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية لتحليل بياناتها.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود تأثيرات مباشرة وغير مباشرة لجميع العلاقات. كما أشارت أيضاً إلى أن الالتزام التنظيمي يتوسط جزئياً العلاقة بين نوعية حياة العمل ونية الدوران.

وفي دراسة قام بها (Nanjundeswaraswamy,2020) الموسومة بـ:

**Quality Of Work Life Of Employees In Corporate Sector Of India.**

(جودة حياة العمل للموظفين في قطاع الشركات في الهند).

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن حالة جودة حياة العمل (QWL) للموظفين العاملين في قطاع الشركات في بنغالور الهند، وإلى استكشاف تأثير العناصر الديموغرافية على جودة الحياة العملية. ولتحقيق هدف الدراسة، استخدم المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة بلغت (277) موظفاً في قطاع الشركات في بنغالور الهند. كما استخدمت الدراسة الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية لتحليل بياناتها.

وتوصلت الدراسة إلى أن أكثر من نصف الموظفين الذين شملهم الاستطلاع راضون عن الوضع الحالي لجودة حياة العمل، وأن العوامل الديموغرافية لا تؤثر على جودة حياة العمل للموظفين.

وفي دراسة قام بها (Leitao, et, al., 2019) الموسومة بـ:

**Quality of Work Life and Organizational Performance: Workers' Feelings of Contributing, or Not, to the Organization's Productivity.**

(جودة حياة العمل والأداء التنظيمي: شعور العاملين بالمساهمة في إنتاجية المنظمة أم لا).

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين جودة حياة العمل، والأداء التنظيمي، من خلال تصور رغبة العاملين لمدى مساهمتهم في دعم زيادة الإنتاجية التنظيمية أم لا في عدة مؤسسات عامة في: (إيطاليا، والبرتغال، وإسبانيا، وبلغاريا، واليونان). ولتحقيق هدف هذه الدراسة، استخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة بلغت (420) عاملاً، كما استخدمت الدراسة الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية لتحليل بياناتها.

وتوصلت الدراسة إلى أنه فيما يتعلق بالعاملين، فعندما يشعرون بدعم المشرفين لهم، من خلال الاستماع، والاستشعار لهمومهم، ومعاملتهم بالاحترام كمحترفين وكأشخاص، وإدماجهم في بيئة عمل جيدة، فإن ذلك يؤثر بشكل إيجابي في شعورهم في تحسين الأداء التنظيمي.

وفي دراسة قام بها (Merdiaty,et,al.,2019) الموسومة بـ:

**Role of servant leadership on quality of work life (QWL) and work conflict with adversity quotient as mediator.**

(دور القيادة الخادمة في جودة حياة العمل بوجود الصراع التنظيمي متغير وسيط).

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور القيادة الخادمة في جودة حياة العمل بوجود الصراع التنظيمي متغيراً وسيطاً في الشركات الاستشارية المحاسبية في إندونيسيا . ولتحقيق هذه الدراسة، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة

كأداة لجمع البيانات من عينة بلغت (332) محاسبًا، كما استخدمت الدراسة الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية لتحليل بياناتها .

وقد توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للقيادة الخادمة في جودة حياة العمل .

وفي دراسة قام بها (Usha& Rohini,2018) الموسومة بـ:

### **Impact of Quality of Work Life on Work Outcome of Employees in Automobile Companies in Chennai.**

(تأثير جودة حياة العمل على نتائج عمل الموظفين في شركات السيارات في تشيناي).

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر جودة حياة العمل على مخرجات عمل العاملين في أحد مصانع السيارات في الهند. ولتحقيق هدف الدراسة، استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة بلغت (120) موظفًا، كما استخدمت الدراسة الأساليب الإحصائية والوصفية والاستدلالية لتحليل بياناتها.

وتوصلت الدراسة إلى أن ظروف العمل الآمنة والصحية وخصائصها، الناتج والأجور والمزايا، وفرص التطوير والحوافز، تؤثر في جودة حياة العمل، والتي بدورها أثرت إيجابيًا في أداء العمل، والرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي.

وفي دراسة قام بها (Ganapathi& Shanmugam,2017) الموسومة بـ:

### **A study on Quality of work life and job performance of construction workers in chennai.**

(دراسة حول جودة الحياة العملية والأداء الوظيفي لعمال البناء في تشيناي).

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين جودة حياة العمل، والأداء الوظيفي لعمال البناء في مدينة تشيناي في الهند. ولتحقيق هدف هذه الدراسة، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة بلغت (200) موظف تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية البسيطة، كما استخدمت الدراسة الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية لتحليل بياناتها.

وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، منها: أن هناك فروقاً دالة إحصائية بين الوضع الاجتماعي والاقتصادي لعمال البناء وأبعاد جودة حياة العمل. كما وتوصلت إلى أن التعويض وبيئة العمل والتكامل الاجتماعي والتنمية لها تأثير إيجابي في الأداء الوظيفي لعمال البناء.

ثالثاً: الدراسات الأجنبية المتعلقة بالالتزام التنظيمي:

وفي دراسة قام بها (Setsena,et al.,2021) الموسومة بـ:

**Relationship between organisational commitment and effectiveness of human resource management practices in a South African information technology company.**

(العلاقة بين الالتزام التنظيمي وفعالية ممارسات إدارة الموارد البشرية في شركة تكنولوجيا معلومات جنوب أفريقيا).

هدفت هذه الدراسة إلى التحقق إذا كانت هناك علاقة إيجابية كبيرة بين مستويات الالتزام التنظيمي، وفعالية ممارسات إدارة الموارد البشرية بين الموظفين داخل شركة تكنولوجيا المعلومات في إفريقيا على أساس العمر، والجنس، والعرق، والمستوى التعليمي، والمدة. ولتحقيق هدف هذه الدراسة، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة بلغت (309) موظفين، كما استخدمت الدراسة الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية لتحليل بياناتها.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى جود علاقة إيجابية بين الالتزام التنظيمي، وممارسات إدارة الموارد البشرية.

وفي دراسة قام بها (Alzamel ,et,al.,2020) الموسومة بـ:

**The quality of work life and turnover intentions among Malaysian nurses: the mediating role of organizational commitment.**

(جودة حياة العمل والنية لترك العمل بين الممرضات الماليزيات: دور الوسيط للالتزام التنظيمي).

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن الدور الوسيط للالتزام التنظيمي في العلاقة بين جودة حياة العمل، والنية لترك العمل في المستشفيات الحكومية الماليزية. ولتحقيق

هذه الدراسة، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة بلغت (430) من الممرضات الماليزيات العاملات في المستشفيات الحكومية الماليزية، كما استخدمت الدراسة الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية لتحليل بياناتها .

وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن الالتزام التنظيمي يؤدي الدور الوسيط في العلاقة بين جودة حياة العمل، والنية لترك العمل في المستشفيات الحكومية الماليزية حسب تصورات الممرضات .

وفي دراسة قام بها (Wahyono & Riyanto, 2020) الموسومة بـ:

#### **Effect of Organizational Commitment, Job Stress, And Job Satisfaction on Turnover Intention**

(تأثير الالتزام التنظيمي والإجهاد الوظيفي والرضا الوظيفي على نية دوران الموظفين).

هدفت هذه دراسة إلى معرفة كيف يؤثر الالتزام التنظيمي وفريق العمل والرضا الوظيفي على نية الدوران العمل في شركة (PT Satya Ardhia Angkasa) في مبنى الركاب (1)، المبنى (2)، والمبنى (3) في مطار سوكارنو هاتا في إندونيسيا. ولتحقيق هدف هذه الدراسة، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة بلغت (100) موظف، كما استخدمت الدراسة الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية لتحليل بياناتها.

وتوصلت الدراسة إلى أنه هناك تأثير للالتزام التنظيمي، وضغط العمل، والرضا الوظيفي على نوايا معدل الدوران.

وفي دراسة قام بها (Grego-Planer, 2019) الموسومة بـ:

#### **The Relationship between Organizational Commitment and Organizational Citizenship Behaviors in the Public and Private Sectors.**

(العلاقة بين الالتزام التنظيمي وسلوكيات المواطنة التنظيمية في القطاعين العام والخاص).

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد وتقييم مستوى الارتباط بين الأبعاد الفردية للالتزام التنظيمي، وسلوكيات المواطنة التنظيمية في المنظمات العامة والخاصة في بولندا.

ولتحقيق هدف الدراسة، استخدم المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة تبلغ (323) موظفًا، كما استخدمت الدراسة الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية لتحليل بياناتها.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى هناك علاقة بين المواطنة التنظيمية والالتزام التنظيمي، وأن المواطنة التنظيمية لها علاقة ارتباطية بالبعد العاطفي للالتزام التنظيمي.

وفي دراسة قام بها (Ramalho Luz,et,al.,2018) الموسومة بـ:

**Organizational commitment, job satisfaction and their possible influences on intent to turnover.**

(الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي وتأثيراتها المحتملة على نية الدوران).

تهدف هذه الدراسة إلى التحقق من تأثير الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي على نية الدوران في شركة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في بورتو ديجيتال في البرازيل. ولتحقيق هذه الدراسة، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة بلغت (172) موظفًا، كما استخدمت الدراسة الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية لتحليل بياناتها.

وتوصلت الدراسة إلى أن الالتزامات العاطفية والمعيارية والرضا عن الراتب والترقيات، وعن طبيعة العمل ترتبط بشكل كبير بنية الدوران السلبي، وأن من بين العوامل الديموغرافية أظهر العمر - فقط - ارتباطاً سلبياً مع نية الدوران، وأن المتغيرات الأكثر تأثيراً على نية دوران الموظفين، هي: الالتزام العاطفي، والرضا عن الراتب، والالتزام المعياري.

وفي دراسة قام بها (Dinc,2017) الموسومة بـ:

**Organizational commitment components and job performance: Mediating role of job satisfaction.**

(مكونات الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي: الدور الوسيط للرضا الوظيفي).

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل تأثير الالتزام التنظيمي، ومكونات الرضا الوظيفي العام، والأداء الوظيفي في شركات تصنيع الأثاث في اتحاد البوسنة والهرسك. ولتحقيق

هدف هذه الدراسة، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة لجمع المعلومات من عينة بلغت (437) موظفًا، كما استخدمت الدراسة الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية لتحليل بياناتها.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن الالتزام العاطفي، والالتزام المعياري، لهما أثر على الرضا الوظيفي العام، ويؤثر الالتزام العاطفي على الأداء الوظيفي للموظفين، وأن الرضا الوظيفي العام يتوسط العلاقة بين الالتزام المعياري والالتزام العاطفي، وأداء الوظيفة.

## 6.2 التعقيب على الدراسات السابقة:

### أولاً: مدى استفادة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة:

كان للدراسات السابقة فائدة كبيرة في تكوين تصور شامل لموضوع الدراسة، الأمر الذي أسهم في:

1. صياغة مشكلات وفروض الدراسة.
2. إثراء الجزء النظري من الدراسة.
3. بناء أداة الدراسة الحالية (الاستبانة).
4. عرض نتائج الدراسة الحالية وتوصياتها.
5. التأكد من أن هذه الدراسة لا تمثل تكراراً لأي من الدراسات السابقة.

### ثانياً: الفجوة البحثية والعلمية للدراسة :

ولعل هذه الدراسة قد تطرقت جاهدة- ما أمكن- للدراسات السابقة ذات الصلة بمتغيرات الدراسة الحالية: القيادة الخادمة، وتحسين جودة حياة العمل، والالتزام التنظيمي، فوجدت ثمة فجوات بحثية بينها وبين ما سبقها، تلك الفجوات التي ترجو الباحثة أن تكون موفقة في إغلاقها، وتغطية النقص الحاصل في الدراسات التي تناولت متغيرات الدراسة وأبعادها في بيئات متنوعة، خاصة بيئة العمل الأردنية، ويمكن توضيح الفجوات البحثية بين هذه الدراسة والدراسات السابقة ؛ على النحو الآتي:

1- **الأنموذج التكاملي لمتغيرات وأبعاد الدراسة:** بعد مراجعة الدراسات السابقة التي تناولت مفاهيم القيادة الخادمة، وتحسين جودة حياة العمل، والالتزام التنظيمي، تبين وجود فجوة بحثية في تلك النماذج التي شملت متغيرات مستقلة، وتابعية ووسيطية؛ إذ اتضح عدم وجود دراسات سابقة - على حد علم الباحثة- تناولت عنوان الدراسة الحالي، أو جمعت بين متغيرات الدراسة الحالية وأبعادها؛ لذا تعدّ هذه الدراسة من الدراسات الأردنية النادرة- إن لم تكن الأولى من نوعها التي تسعى إلى تقديم أنموذج متكامل لدراسة أثر القيادة الخادمة في تحسين جودة حياة العمل بالاعتماد على الالتزام التنظيمي، كمتغير وسيط يعزز هذه العلاقة في مؤسسة الضمان الاجتماعي الأردني / المركز الرئيسي، وهذا ما يميّز الدراسة الحالية في تناولها المتغيرات الثلاثة مُجمعة، وبذلك تكون الدراسة قد أسهمت في تغطية الفجوة البحثية التي أغفلتها الدراسات السابقة بعدم تناول تلك المتغيرات مُجمعة.

2- **أثر القيادة الخادمة في تحسين جودة حياة العمل:** يتضح من مراجعة الدراسات السابقة، أنه على الرغم من اهتمام الكثير من هذه الدراسات بتناول مفهوم القيادة الخادمة من جوانب مختلفة، فإن هناك قلة في الدراسات بشكل عام التي تناولت الأثر المباشر للقيادة الخادمة في تحسين جودة حياة العمل، أو الأثر غير المباشر للقيادة الخادمة في تحسين جودة حياة العمل بوجود الالتزام التنظيمي متغيراً وسيطاً. ومن هذا المنطلق، تظهر الفجوة البحثية الثانية؛ لذا تأمل هذه الدراسة بالتميّز عن سابقتها وإغلاق هذه الفجوة من خلال التعرف على الأثر المباشر، والأثر غير المباشر للقيادة الخادمة في تحسين جودة حياة العمل، بوجود الالتزام التنظيمي متغيراً وسيطاً، في مؤسسة الضمان الاجتماعي الأردني / المركز الرئيسي.

3- **أثر القيادة الخادمة في الالتزام التنظيمي:** بعد مراجعة الدراسات السابقة، تبين وجود عدد قليل من الدراسات التي تناولت أثر القيادة الخادمة في الالتزام التنظيمي في البيئة العربية، وبشكل خاص في مؤسسة الضمان الاجتماعي الأردنية/ المركز، ضمن بيئة العمل الأردنية. ومن هذا المنطلق، تظهر الفجوة

البحثية الثالثة؛ لذا تأمل هذه الدراسة بالتميز عن سابقتها في تغطية هذه الفجوة البحثية، بالتعرف على أثر القيادة الخادمة في الالتزام التنظيمي في مؤسسة الضمان الاجتماعي الأردني / المركز الرئيسي في عمّان.

4- **مُجتمع الدراسة:** يُلاحظ أن معظم الدراسات السابقة قد تناولت القيادة الخادمة، وتحسين جودة حياة العمل، والالتزام التنظيمي في بيئات مختلفة وقطاعات متنوعة، منها دراسات في دولة متقدمة، وأخرى في الدول النامية، وثالثة تناولت قطاع الاتصالات، وقطاع التعليم، وقطاع الشركات الصناعية، وقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وقطاع الصحة... ولم تقم أي من تلك الدراسات بالربط بين المتغيرات الثلاثة: القيادة الخادمة، وتحسين جودة حياة العمل، والالتزام التنظيمي، وتطبيقها في مؤسسة الضمان الاجتماعي الأردني / المركز الرئيسي في عمّان. ومن هنا، تظهر الفجوة البحثية الرابعة بين هذه الدراسة، وما سبقها.

#### **ثالثاً: ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة:**

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار أثر القيادة الخادمة في تحسين جودة حياة العمل بالاعتماد على الالتزام التنظيمي كمتغيّر وسيط يعزز هذه العلاقة، وهذا ما لم يتم اختياره في الدراسات السابقة (العربية والأجنبية) في الأدب الإداري- على حد علم الباحثة- فهذه الدراسة الوحيدة التي درست أثر القيادة الخادمة بأبعادها: (التصرف بأخلاق، والتمكين، ومساعدة المرؤوسين على التطور والنجاح، والمعالجة العاطفية، والاهتمام بالمرؤوسين أولاً) في تحسين جودة حياة العمل بأبعادها: (عدالة الأجور والمكافآت، والاستقرار والأمان الوظيفي، والمشاركة في اتخاذ القرار، وظروف عمل آمنة وصحية) بوجود الالتزام التنظيمي بأبعاده المختلفة: (الالتزام العاطفي، والالتزام الاستمراري، والالتزام المعياري) كمتغيّر وسيط.

كما تميزت هذه الدراسة أيضاً في تناولها لمؤسسة الضمان الاجتماعي / المركز في عمّان (المركز الرئيسي)؛ لما له من أهمية في امتلاك قادة قادرين على استخدام نمط القيادة الخادمة في تحسين جودة حياة العمل وبدعم الالتزام التنظيمي، حيث تعمل على تحسين جودة ونوعية الخدمات المقدمة للمجتمع، والذي يعدّ ذلك كإحدى أدوات

الاستمرارية، ورفع القدرات التنافسية للمؤسسة؛ ما يدفع المؤسسة- موضوع الدراسة- إلى تحسين جودة العمل بدعم الالتزام التنظيمي.

ورغم بروز هذا الفكر القيادي الحديث بشكل واضح في الأدبيات والدراسات الأجنبية، إلا أن الدراسات العربية، ومنها الأردنية، المتعلقة بهذا الموضوع ما زالت تعاني من نقص شديد فيها، ولا بدّ من سدّ الفجوة المعرفية والتصدي لها، ونجد أن الكثير من المؤسسات، ومنها مؤسسة الضمان الاجتماعي الأردني / المركز الرئيسي في عمّان، ما زال يعاني- كما لاحظت- من عدم الاهتمام بالشكل الكافي بالقيادة الخادمة والالتزام التنظيمي، والذي من شأنه يعزز تحسين جودة حياة العمل لمؤسسة الضمان الاجتماعي/ المركز الرئيسي في عمّان.

## الفصل الثالث المنهجية والتصميم

### 1.3 منهج الدراسة:

اعتمدت هذه الدراسة ولغرض تحقيق أهدافها، على منهجية البحث الوصفي، حيث تم إجراء مسح مكتبي على الأدبيات المنشورة المتعلقة بالموضوع محل البحث، العربية منها والأجنبية، والاستفادة من الدراسات السابقة المتعلقة بالموضوع، وملاحظة النتائج التي تم التوصل إليها، وثانيها: أجري مسح ميداني للمبحوثين من خلال استخدام الاستبانة التي طورت لهذا الغرض، وتم إدخال البيانات التي جمعت إلى الحاسوب، وأجريت عليها التحليلات الإحصائية اللازمة. وسيتضمن هذا الفصل وصفاً لمجتمع الدراسة، ومصادر البيانات، وأداة الدراسة، ودلالة الصدق والثبات للأداة، ومعامل التشعبات، ومن ثم المعالجة الإحصائية المستخدمة.

### 2.3 مجتمع الدراسة:

يتكوّن مجتمع الدراسة من جميع العاملين من المسميات الوظيفية: (مدير إدارة، ومدير مديرية، ورئيس قسم، وموظف) في مؤسسة الضمان الاجتماعي الأردني / المركز الرئيسي في عمان، والبالغ عددهم (400) فرد حسب النشرات الصادرة عن إدارة الموارد البشرية لمؤسسة الضمان الاجتماعي الأردني/المركز 2020. ويوضح الجدول (1.3) الخصائص الوظيفية لمجتمع الدراسة.

#### الجدول (1.3)

الخصائص الوظيفية لمجتمع الدراسة.

العدد	المسمى الوظيفي
40	مدير إدارة
42	مدير مديرية
58	رئيس قسم
260	موظف
400	المجموع

### 3.3 وحدة التحليل :

تكوّنت وحدة التحليل من العاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي الأردني / المركز الرئيسي في عمّان، حيث تم توزيع باليد (400) استبانة على وحدة التحليل بطريقة المسح الشامل، استُرجع منها (320) استبانة بنسبة استرجاع بلغت (80%)، وقد تم استبعاد (30) استبانة لعدم صلاحيتها للتحليل الاحصائي، وبذلك خضع للتحليل الاحصائي (290) استبانة، بنسبة (72.5%) من الاستبانات الموزعة، وهي نسبة مقبولة لأغراض البحث العلمي.

### 4.3 طرق جمع البيانات:

وتمثّل أدوات جمع البيانات، والمعلومات الضرورية للدراسة من مصادرها المتعدّدة. ولتحقيق أهداف الدراسة بشقيها: النظري والعملي، لجأت الباحثة إلى مصدرين أساسيين لجمع البيانات والمعلومات، هما:

**المصادر الأولية:** وتشمل البيانات التي تمّ استخراجها من الاستبانات الموزعة على مجتمع الدراسة. وتتضمّن الاستبانة المطوّرة؛ بوصفها أداة رئيسة للدراسة، وشملت عددًا من العبارات التي تعكس أهداف الدراسة وأسئلتها؛ للإجابة عنها من المبحوثين.

**المصادر الثانوية:** وفيها اتجهت الباحثة إلى معالجة الأطر النظرية للدراسة الحالية لمصادر البيانات الثانوية، التي تتمثل بالكتب، والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والتقارير، والأبحاث والدراسات السابقة، التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث في مواقع الإنترنت المختلفة؛ وكان هدف الباحثة من اللجوء إلى المصادر الثانوية تغطية الإطار النظري لمتغيّرات الدراسة، والتعرّف إلى آخر المستجدات التي حدثت في موضوع الدراسة الحالي، ومتغيّراتها.

### 5.3 أداة الدراسة:

بعد الاطلاع على مجموعة من الدراسات السابقة والنتائج التي توصلت إليها، قامت الباحثة بتطوير استبانة لقياس أثر القيادة الخادمة في جودة حياة العمل، بوجود الالتزام التنظيمي متغيّرًا وسيطًا، وقد تكوّنت الاستبانة من ثلاثة أجزاء رئيسة، هي:

**الجزء الأول:** اختص هذا الجزء بالبيانات والمعلومات الشخصية والوظيفية، وهي: (النوع الاجتماعي، والفئة العمرية، والحالة الاجتماعية، والمؤهل العلمي، والمستوى الوظيفي، وعدد سنوات الخبرة).

**الجزء الثاني:** اشتمل هذا الجزء على (20) فقرة تقيس أبعاد القيادة الخادمة، علمًا بأن هذه الأبعاد قد تم قياسها استنادًا إلى دراسة (غالي، 2015)، وقد جاءت متسلسلة من (1-20). وقد جاءت كما يأتي:

1. الفقرات من (1-4) تقيس بُعد التصرف بأخلاق.
2. الفقرات من (5-8) تقيس بُعد التمكين.
3. الفقرات من (9-12) تقيس بُعد مساعدة المرؤوسين على النجاح والتطور.
4. الفقرات من (13-16) تقيس بُعد المعالجة العاطفية.
5. الفقرات من (17-20) تقيس بُعد الاهتمام بالمرؤوسين أولاً.

**الجزء الثالث:** تضمن هذا الجزء (16) فقرة تقيس أبعاد جودة حياة العمل، علمًا بأن هذه الأبعاد قد تم قياسها استنادًا إلى دراسات (أحمد وآخرون، 2020؛ البياري، 2018، 2019، Leitao, et, al. 2019) وقد جاءت كما يأتي:

1. الفقرات من (21-24) تقيس بُعد عدالة الأجور والمكافآت.
2. الفقرات من (25-28) تقيس بُعد الاستقرار والأمان الوظيفي.
3. الفقرات من (29-32) تقيس بُعد المشاركة في اتخاذ القرار.
4. الفقرات من (33-36) تقيس بُعد ظروف آمنة وصحية.

**الجزء الرابع:** تضمن هذا الجزء (12) فقرة تقيس أبعاد الالتزام التنظيمي، علمًا بأن هذه الأبعاد قد تم قياسها استنادًا إلى دراسات (عبد ، 2019؛ Imran, 2019)، وقد جاءت كما يأتي:

1. الفقرات من (37-40) تقيس بُعد الالتزام العاطفي.
2. الفقرات من (41-44) تقيس بُعد الالتزام الاستمراري.
3. الفقرات من (45-48) تقيس بُعد الالتزام المعياري.

### 6.3 صدق أداة الدراسة الظاهري:

لغايات صدق اختبار أداة الدراسة، تم عرضها على مجموعة من المُحكِّمين الأكاديميين من ذوي الاختصاص في عدد من الجامعات الأردنية برتبة أستاذ، وأستاذ مشارك؛ وذلك من أجل التعرّف على صدق الأداة، وكذلك التأكد من سلامة لغتها، وانسجام فقراتها مع أهداف الدراسة، وبلغ عددهم (10) مُحكِّمين؛ وذلك بغرض معرفة آرائهم والاستفادة من خبراتهم؛ وللتأكد من درجة ملاءمة صياغة الفقرات لغويًا، ومحتواها، ومدى شموليتها، وتغطيتها للموضوع المبحوث، وإبداء أي ملاحظات أخرى يرونها مناسبة، سواء أكان بالحذف، أم بالإضافة، أم بالتغيير. ونتيجة لما ذُكر، فقد استقرّ الرأي على المقياس بعد إجراء تعديل على فقراته، إضافةً وحذفًا، شطرًا وجمعًا، تثبيثًا، وإعادة صياغة، وصُحِّح المقياس قبل اجتيازه التحكيم لغويًا وبعده، (الملحق أ).

### 7.3 ثبات أداة الدراسة:

أجري اختبار الثبات باستخدام معامل (كرونباخ ألفا) للاتساق الداخلي، وكانت قيمة ألفا لجميع متغيّرات الدراسة تتراوح بين (0.768-0.892)، وهذه قيمة جيدة لثبات الاتساق الداخلي ونسبة مقبولة لأغراض التحليل العلمي؛ إذ تجاوزت الحد الأدنى المتفق عليه للاعتمادية. والجدول التالي يوضح قيمة معامل (كرونباخ ألفا) للاتساق الداخلي لكل متغيّر من متغيّرات الدراسة. وعلى الرغم من عدم وجود قواعد قياسية بخصوص القيم المناسبة لمعامل (كرونباخ ألفا)، فإن ( $\text{Alpha} \geq 0.70$ ) من الناحية التطبيقية يعدّ معقولاً في البحوث المتعلقة بالعلوم الإدارية والإنسانية حسب (Sekaran & Bougie, 2016)، والجدول (2.3) يبيّن نتائج ثبات أداة الدراسة.

### الجدول (2.3)

قيمة معامل ثابتة (للاتساق الداخلي) الكلي والفرعي لكل متغير من متغيرات الدراسة

البعد	ارقام الفقرات	معامل الثابت (كرونباخ ألفا)
التصرف بأخلاق	4-1	0.858
التمكين	8-5	0.791
مساعدة المرؤوسين على التطور والنجاح	12-9	0.847
المعالجة العاطفية	16-13	0.855
الاهتمام بالمرؤوسين أولاً	20-17	0.794
عدالة الأجور والمكافآت	24-21	0.856
الاستقرار والأمان الوظيفي	28-25	0.844
المشاركة في اتخاذ القرار	32-29	0.828
ظروف عمل آمنة وصحية	36-33	0.892
الالتزام العاطفي	40-37	0.815
الالتزام الاستمراري	44-41	0.821
الالتزام المعياري	48-45	0.768

### 8.3 موثوقية وصلاحية نموذج القياس:

إن التوصل إلى نماذج أكثر صلاحية للاستخدام، وأكثر ملاءمة لبيئة بحثية، يعني بالضرورة أن تلك النماذج تتمتع بصدق، وموثوقية عاليين تتيح للدراسات اللاحقة استخدامها، واستناداً إلى (Hair, et, al., 2019) فمعايير الصدق التقاربي هي: الثبات المركب (CR)، ومعدل التباين المستخرج (AVE)، ومعامل التحميل، وجودة المطابقة (GOF)، ومعامل تقييم التباين (VIF)، وكانت نتائج هذه الاختبارات كما يلي:

– معدل التباين المستخرج، ومعامل الثبات المركب:

الجدول (3.3)

معدل التباين المستخرج، ومعامل الثبات المركب

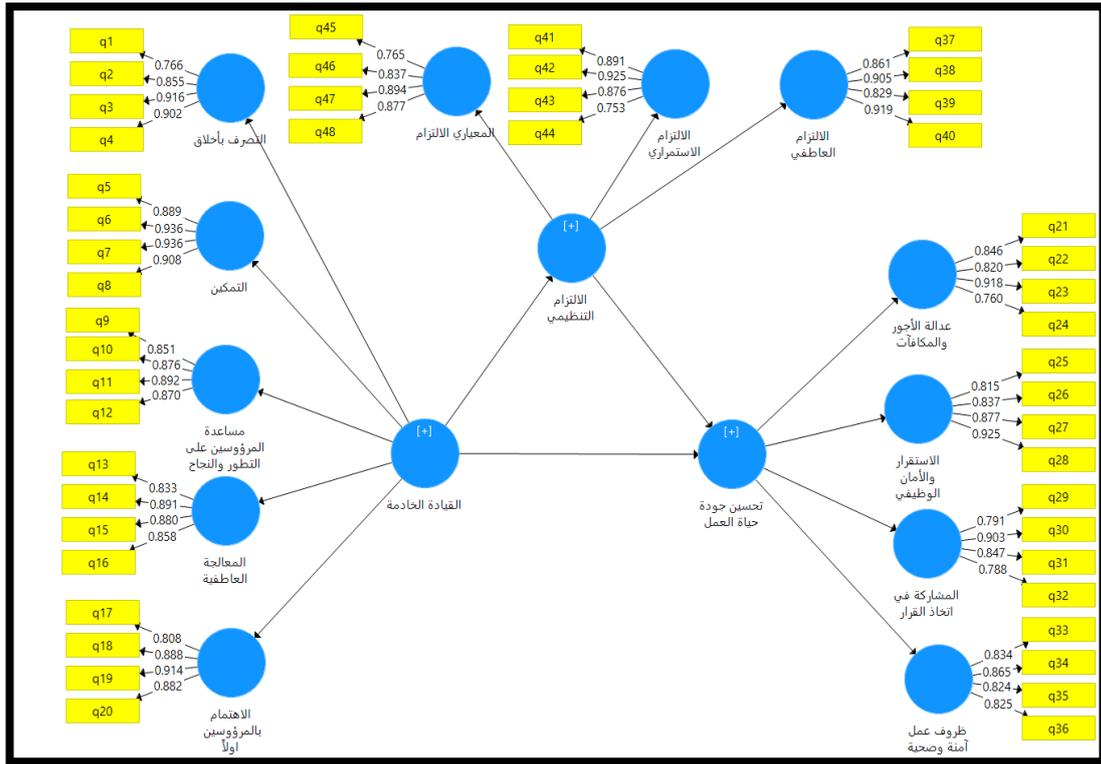
الفقرات	البُعد	معامل التباين (AVE)	الثبات المركب (CR)
4-1	التصرّف بأخلاق	0.742	0.920
8-5	التمكين	0.701	0.899
12-9	مساعدة المرؤوسين على التطور والنجاح	0.755	0.937
16-13	المعالجة العاطفية	0.750	0.923
20-17	الاهتمام بالمرؤوسين أولاً	0.764	0.928
24-21	عدالة الأجور والمكافآت	0.702	0.904
28-25	الاستقرار والأمان الوظيفي	0.748	0.922
32-29	المشاركة في اتخاذ القرار	0.694	0.901
36-33	ظروف عمل آمنة وصحية	0.700	0.903
40-37	الالتزام العاطفي	0.773	0.932
44-41	الالتزام الاستمراري	0.746	0.921
48-45	الالتزام المعياري	0.746	0.909

\*الجدول من إعداد الباحثة، بناءً على مستخرجات (Smart-Pls.3).

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن كل معدل التباين (AVE) أكبر من (0.50)، كما أن جميع معاملات الثبات المركب (CR) معنوية ومقبولة من الناحية الإحصائية؛ لأنها أكبر من (0.70)، وهي ضمن المعدلات المسموح وفقاً لـ (Kim&Tagkopoulos,2018).

– معامل التحميل (Factor Loading):

للتحقق من الصدق التقاربي، تم استخراج معامل التحميل (Factor Loading)، لجميع فقرات الدراسة، والموضحة في الشكل رقم (1.3).



الشكل (1.3)

### معامل التحميل لفقرات الدراسة حسب النموذج البنائي

تشير نتائج اختبار معامل التحميل (Factor Loading) لجميع فقرات الدراسة الموضحة في الشكل رقم (1.3)، إلى أن معاملات التحميل (التشبعات)، لجميع فقرات الاستبانة أكبر من الحد الأدنى المقترح (0.70)، وجميعها كانت ذات دلالة إحصائية، ويدل ذلك على وجود شواهد لصدق فقرات الاستبانة التي تقيس كل متغير (Ringle & Bido, 2014).

- معامل تضخم التباين (VIF)، ومعامل التباين المسموح به، ومعامل الالتواء. كما تم التأكد من عدم وجود ارتباط عالٍ بين أبعاد المتغيرات المستقلة (Multicollinearity)، باستخدام معامل تضخم التباين (VIF)، واختبار التباين المسموح به (Tolerance) لكل بُعد من أبعاد الدراسة، مع مراعاة عدم تجاوز معامل تضخم التباين (VIF) للقيمة (10)، حسب (Hair & Sarstedt, 2017)، وأن تكون قيمة التباين المسموح به (Tolerance) أكبر من (0.05).

### الجدول رقم (4.3)

اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح للمتغيرات المستقلة

الأبعاد	التباين المسموح به (Tolerance)	معامل تقييم التباين (VIF)
التصرف بأخلاق	0.223	4.483
التمكين	0.373	2.678
مساعدة المرؤوسين على التطور والنجاح	0.492	2.030
المعالجة العاطفية	0.366	2.729
الاهتمام بالمرؤوسين أولاً	0.449	2.225

\*الجدول من إعداد الباحثة، بناءً على مستخرجات (Smart-Pls.3).

ويُظهر الجدول (4.3)، أن قيمة (VIF) لجميع أبعاد المتغيرات المستقلة كانت أقل من (10)، وتتراوح ما بين (2.030-4.483)، كما يلاحظ أن قيمة التباين المسموح به (Tolerance) لجميع تلك الأبعاد كانت أكبر من (0.05)، وتتراوح ما بين (0.223-0.449)؛ لذلك يُمكن القول أنه لا يوجد مشكلة حقيقية تتعلق بوجود ارتباط عالٍ بين أبعاد المتغيرات المستقلة.

### - جودة المطابقة (Goodness-of-fit index) GOF

يتم تعريف (Good of Fit of the Model GoF) على أنها مقاييس التوافق المعتمدة، وهي الوسط الهندسي لكل من متوسط التباين المستخرج (AVE) ومتوسط R-square R<sup>2</sup> للمتغير التابع. الهدف الرئيس من (Goodness of Fit) هو تقدير نموذج الدراسة على كل من المستويين، والقياسات والنماذج الهيكلية، مع التركيز بشكل أكبر على الأداء العام للنموذج (Hair et al, 2019). توضح معادلة هذا الاختبار معادلة حساب (GoF) التي توفر معايير الجودة لتحديد مستوى قيمة النموذج الجيد. تُظهر المعادلة معادلة حساب (GoF) التي تتضمن الجذر التربيعي لـ (R-square) للبناء الداخلي مضروباً في متوسط جميع (AVEs)، وهي كما يلي:

$$GoF = \sqrt{R^2 * AVE}$$

ويوضح الجدول رقم (5.3) نتائج العمليات الحسابية لاختبار (GOF).

### الجدول (5.3)

نتائج العمليات الحسابية لاختبار (GOF).

$\sqrt{R^2 * AVE}$	(AVE) x (R <sup>2</sup> )	متوسط (AVE)	متوسط (R <sup>2</sup> )
0.639	0.409	0.735	0.557

\* من 0.10 - أقل من 0.25 (جودة نموذج قليلة)، من 0.25 - أقل من 0.360 (متوسطة)، أكبر من 0.360 (مرتفعة).

يلاحظ من الجدول (20.4) أن قيمة (GOF)، وبلغت (0.639)، وهي ضمن الحدود المقبولة إحصائياً، وبما أنها تفوق (0.360)، فهذا يدل على جودة النموذج المقترح في الدراسة الحالية.

### 9.3 المعالجة الإحصائية:

تستخدم الدراسة برنامج الرزم الإحصائية (SMART-PLS,3) باستخدام تحليل المربعات الصغرى (PLS)؛ لتحليل الأثر المباشر وغير المباشر لمتغيرات الدراسة وأبعادها. ولمعالجة البيانات، اعتمدت الباحثة في عملية التحليل الإحصائي على أسلوب نمذجة المعادلة البنائية، وهو نمط مفترض للعلاقات الخطية المباشرة وغير المباشرة بين مجموعة متغيرات الدراسة، وبالتحديد استخدام أسلوب المسار؛ لما يتمتع به هذا الأسلوب بالكثير من المزايا الإحصائية، وتم استخدام الأساليب الإحصائية الآتية:

- 1- حساب التكرارات، والنسب المئوية لوصف خصائص عينة الدراسة، وحساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية؛ للإجابة عن أسئلة الدراسة.
- 2- اختبار معامل تضخم التباين (Variance Inflation Factor) (VIF)، واختبار التباين المسموح (Tolerance)؛ للتأكد من عدم وجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة.

- 3- معامل (Cronbach Alpha)، لقياس ثبات أداة الدّراسة (الاستبانة)، ومقدار الاتساق الدّاخلِي لها، ودرجة مصداقية الإجابات عن فقرات الاستبانة.
- 4- تحليل المسار باستخدام برنامج (3-PLS - SMART)؛ وذلك لاختبار فرضيّات الدّراسة، وتحليل العلاقات بين أبعادها.
- 5- استخراج معامل (GOF)؛ للتحقّق أيضاً من جودة نموذج الدّراسة المقترح.
- 6- تم استخدام اختبار (Bootstrapping)؛ للتأكد من معنوية العلاقات، وقوة التأثير في ما بينها.

## الفصل الرابع

### عرض النتائج ومناقشتها والتوصيات

#### 1.4 تمهيد:

يهدف هذا الفصل إلى تقديم عرض وتحليل لبيانات الدراسة، من وصف لخصائص مجتمع الدراسة، فضلاً عن الإجابة عن أسئلة الدراسة، واختبار الفرضيات ومناقشتها؛ إذ تمّ استخدام جداول التوزيع التكراري، والأوساط الحسابية، والنسب المئوية؛ لتقدير المستويات، والانحرافات المعيارية.

#### 2.4 وصف خصائص مجتمع الدراسة:

يتناول هذا الجزء تحليل الخصائص الشخصية، والوظيفية لأفراد وحدة التحليل، كما هي موضحة في الجدول (1.4) وذلك على النحو الآتي:

جدول رقم (1.4) خصائص مجتمع الدراسة الشخصية والوظيفية

النسبة (%)	التكرار	المقياس
59.3	172	ذكر
40.7	118	أنثى
10.6	31	أقل من 30 سنة
25.8	75	30 سنة - أقل من 40 سنة
44.7	129	40 سنة - أقل من 50 سنة
18.9	55	50 سنة فأكثر
21.3	61	دبلوم متوسط فما دون
53.6	156	بكالوريوس
25.1	73	دراسات عليا
10	29	مدير إدارة
11	31	مدير مديرية
14	40	رئيس قسم
65	190	موظف
24.8	72	أقل من 5 سنوات
14.8	43	5-أقل من 10 سنوات
13.9	40	10-أقل من 15 سنة
46.5	135	15 سنة فأكثر
%100	290	المجموع

يُظهر الجدول (1.4) أن نسبة الذكور بلغت (59.3%) في مقابل (40.7%) للإناث، وربما يعود سبب زيادة عدد الذكور إلى طبيعة المجتمعات العربية التي عادة ما يكون ذكوريًا، وتكون من سماتها ارتفاع عدد العاملين من الذكور، سواء في المنظمات الحكومية، أو الخاصة.

في حين جاءت أعلى نسبة لمعدلات العمر تتمركز في الفئة العمرية من (40 سنة وأقل من سنة 50)، حيث بلغت (44.7%)، أما النسبة الأقل للمبحوثين، فكانت للذين تفوق أعمارهم (أقل من 30 سنة) بنسبة (10.6%)، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن مجتمع الدراسة، هم من أصحاب الخبرات العالية التي تحتاج إليها المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي. وهذه الخبرات تحتاج إلى أشخاص ضمن هذه الفئة العمرية حتى يكتسبوا خبراتهم.

أما توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المؤهلات العلمية، فقد كانت موزعة على ثلاثة مؤهلات مختلفة، حيث بلغت النسبة الأكبر لمؤهل بكالوريوس، حيث بلغت ما نسبته (53.6%)، تلاها مؤهل دراسات عليا بنسبة (25.1%)، وكانت أقل نسبة لمؤهل دبلوم متوسط فما دون، حيث بلغت (21.3%)، ومن الملاحظ أن مؤهل بكالوريوس هو أعلى نسبة من مجتمع الدراسة، ويفسر ذلك حاجة المؤسسة لتعيين موظفين يحملون مؤهلات عالية لدمج المستوى التعليمي مع الخبرات المتنوعة لتطوير إجراءات العمل، وتحسين الأداء الوظيفي، خاصة أنهم يعملون في مؤسسة الضمان الاجتماعي الأردني / المركز، وهو عصب عمل المؤسسة.

أما بالنسبة لمتغير المسمى الوظيفي، فقد كانت أعلى نسبة لمسمى (موظف)، حيث بلغت النسبة (65%)، تلاها مباشرة مسمى (رئيس قسم) بنسبة (14%)، تلاها مباشرة مسمى (مدير مديرية) بنسبة (11%)، بينما كانت النسبة الأقل لفئة (مدير إدارة)، حيث بلغت (10%)، وتفسر الباحثة ارتفاع نسبة من هم في مسمى (موظف) كأعلى نسبة، أن تحديد مستوى تطبيق متغيرات الدراسة يتم من خلال سؤال الموظفين، خاصة عند السؤال عن ممارسات القيادة الخادمة، ومستوى جودة حياة العمل، وكذلك الالتزام التنظيمي.

هذا نلاحظ أن ما نسبته (46.5%) من أفراد مجتمع الدّراسة كانت لفئة الخبرة (15 سنة فأكثر)، تلتها مباشرة فئة (أقل من خمس سنوات) بنسبة (24.8%)، بينما كانت النسبة الأقل للفئة (أقل من 15 سنة)، وتُعزى هذه النتيجة إلى أن المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي، وبالتحديد المركز الرئيس بحاجة إلى العاملين الذين لديهم خبرات عالية، الذين يمتلكون القدرة على فهم، وتطبيق الأنظمة واللوائح المتعلقة بالخدمات التي تقدمها المؤسسة للمنتفعين، حيث إنهم هم المسؤولون بالدرجة الأولى عن تنفيذ سياسات الضمان الاجتماعي حيال منتسبيهم.

#### 3.4 وصف متغيّرات الدّراسة:

لتحليل إجابات أفراد عيّنة الدّراسة حول فقرات الاستبانة، تم استخراج واستخدام الأوساط الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد وحدة التّحليل، وتحديد مستوى إدراكهم في ما يتعلق بكل بُعد من أبعاد متغيّرات الدّراسة؛ من أجل التّحقّق من المعنويّة، والحكم على درجة الموافقة، وتحديد الأهميّة النسبيّة لكل فقرة.

#### 4.4 الأهميّة النسبيّة:

لقد تم اعتماد المقياس التّطبيقي الآتي؛ من أجل وصف قيم الأوساط الحسابيّة، التي اعتمد فيها المقياس الخماسي، لبدائل الإجابات لكل فقرة من الفقرات، التي تقيس ثلاثة مستويات:

عدد المستويات = 3، هي: منخفض، متوسط، مرتفع، وعدد الاستجابات في الاستبانة = (5).

وعليه، فقد تم تطبيق المعادلة الآتية:

$$\text{مدى التطبيق} = \frac{\text{العلامة القصوى} - \text{العلامة الدنيا}}{3}$$

$$\text{مدى التطبيق} = 3 \div (1-5) = 1.33$$

لذا؛ فإن تطبيق المقياس سوف يكون على النحو الآتي:

1. إذا تراوح الوسط الحسابي بين (1 - أقل من 2.33)، فيكون المستوى منخفضاً.

2. إذا تراوح الوسط الحسابي بين (2.33- إلى أقل من 3.66)، فيكون المستوى متوسطاً.

3. إذا تراوح الوسط الحسابي بين (3.66 - 5)، فيكون المستوى مرتفعاً. وسوف تكون الإجابة عن فقرات الاستبانة؛ وفقاً لمقياس (ليكرت الخماسي) (Likert's Scale)، وذلك بحسب (Kim&Tagkopulos, 2018)، على النحو الآتي:

موافق بدرجة كبيرة جداً	موافق بدرجة كبيرة	موافق بدرجة متوسطة	موافق بدرجة قليلة جداً	غير موافق على الإطلاق
5	4	3	2	1

وصف وتحليل أسئلة الدراسة:

أولاً: عرض النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما هي تصوّرات العاملين لمستوى ممارسة القيادة الخادمة بأبعادها المختلفة: (التصرّف بأخلاق، والتمكين، ومساعدة المرؤوسين على التطور والنجاح، والمعالجة العاطفية، والاهتمام بالمرؤوسين أولاً) في مؤسسة الضمان الاجتماعي الأردني / المركز ؟

#### جدول رقم (2.4)

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين لمستوى ممارسة القيادة الخادمة وأبعادها.

تسلسل الفقرة	البعد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة	المستوى بالنسبة للوسط الحسابي
4-1	التصرّف بأخلاق	3.87	0.728	2	مرتفع
8-5	التمكين	3.95	0.668	1	مرتفع
12-9	مساعدة المرؤوسين على التطور والنجاح	3.69	0.740	4	مرتفع
16-13	المعالجة العاطفية	3.53	0.796	5	متوسط
20-17	الاهتمام بالمرؤوسين أولاً	3.70	0.712	3	مرتفع
	الوسط الكلي	3.75	---		مرتفع

ويظهر من الجدول (2.4)، أن الوسط الكلي لمتغير القيادة الخادمة جاء بدرجة مرتفعة؛ إذ بلغ الوسط الحسابي الكلي (3.75)، وتراوحت الأوساط الحسابية بين

(3.95-3.53) على مقياس (ليكرت) الخماسي، الذي يُشير إلى أن مستوى تصوّرات المبحوثين في مؤسسة الضمان الاجتماعي الأردني / المركز ، حول مستوى ممارسة القيادة الخادمة من وجهة نظر المبحوثين جاء بدرجة مرتفعة. واحتل بُعد (التمكين) المرتبة الأولى، بوسط حسابي بلغ (3.95)، وانحراف معياري (0.668)، في حين جاء بُعد (المعالجة العاطفية) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البُعد، بوسط حسابي بلغ (3.53) وبمستوى متوسط، وانحراف معياري (0.796).

وتدل هذه النتيجة على اهتمام مؤسسة الضمان الاجتماعي الأردني / المركز بممارسة القيادة الخادمة وابعادها من حيث تعامل الإدارة العليا بمسؤولية أخلاقية وعدالة تجاه المرؤوسين جميعاً، واعطاء المرؤوسين صلاحيات كافية لاتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل وممارسة الصلاحيات الممنوحة لهم، وتحمل المسؤولية ومشاركتهم في وضع الخطط لتنمية مهاراتهم واحتياجاتهم التدريبية وتحقيق الذات باستمرار ، واستطلاع أحوالهم عند شعورهم بضغط العمل ، كما تبذل الإدارة العليا ما بوسعها لتسهيل مهمة اداء المرؤوسين لاعمالهم .

وقد تم حساب الأوساط الحسابية، والانحرافات المعيارية لتصوّرات المبحوثين عن فقرات أبعاد الدّراسة المتعلقة، بالقيادة الخادمة، فكانت على النحو الآتي:  
**البُعد الأول: التصرّف بأخلاق.**

#### جدول رقم (3.4)

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتصوّرات المبحوثين عن بُعد التصرّف بأخلاق.

تسلسل الفقرة	نصّ الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة	المستوى بالنسبة للوسط الحسابي
1	تتعامل الإدارة العليا بمسؤولية أخلاقية تجاه المرؤوسين جميعاً.	4.09	0.83	1	مرتفع
2	تتسم الإدارة العليا بالصدق والشفافية في طرح مشاكل العمل.	3.98	0.81	2	مرتفع
3	تتعامل الإدارة العليا مع المرؤوسين بعدالة.	3.55	1.09	4	متوسط
4	تُعرف الإدارة العليا كأنموذج يحتذى به (قدوة حسنة).	3.85	0.91	3	مرتفع
	<b>الوسط الكلي</b>	3.87	---		مرتفع

يظهر من الجدول (3.4)، أن الوسط الكلي لبُعد التصرف بأخلاق في مؤسسة الضمان الاجتماعي الأردني / المركز ، بوصفه بُعدًا من أبعاد القيادة الخادمة جاء بدرجة مرتفعة، وبوسط حسابي كلي لهذا البُعد بلغ (3.87)، واحتلت الفقرة (1) التي تنصّ على: "تتعامل الإدارة العليا بمسؤولية أخلاقية تجاه المرؤوسين جميعًا"، المرتبة الأولى بوسط حسابي بلغ (4.09)، وانحراف معياري (0.83)، في حين جاءت الفقرة (3) التي تنصّ على: "تتعامل الإدارة العليا مع المرؤوسين بعدالة"، في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البُعد، بوسط حسابي بلغ (3.55)، وانحراف معياري (1.09).

**البُعد الثاني: التمكين.**

#### جدول رقم (4.4)

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين عن بُعد التمكين.

تسلسل الفقرة	نصّ الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة	المستوى بالنسبة للوسط الحسابي
5	تعطي الإدارة العليا المرؤوسين صلاحيات كافية لاتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم.	3.87	0.88	4	مرتفع
6	تدعم الإدارة العليا المرؤوسين على ممارسة الصلاحيات الممنوحة لهم.	3.99	0.85	2	مرتفع
7	توفر الإدارة العليا للمرؤوسين الدعم والمصادر المطلوبة التي تساعد على تحقيق الأهداف المطلوبة.	3.88	0.87	3	مرتفع
8	تشجع الإدارة العليا المرؤوسين على تحمل المسؤولية.	4.05	0.74	1	مرتفع
	<b>الوسط الكلي</b>	3.95	---		مرتفع

يظهر من الجدول (4.4)، أن الوسط الكلي لبُعد التمكين في مؤسسة الضمان الاجتماعي الأردني / المركز ، بوصفه بُعدًا من أبعاد القيادة الخادمة جاء بدرجة مرتفعة، وبوسط حسابي كلي لهذا البُعد بلغ (3.95)، واحتلت الفقرة (8) التي تنصّ على: "تشجع الإدارة العليا المرؤوسين على تحمل المسؤولية"، المرتبة الأولى بوسط

حسابي بلغ (4.05)، وانحراف معياري (0.74)، في حين جاءت الفقرة (5) التي تنصّ على: "تعطي الإدارة العليا المرؤوسين صلاحيات كافية لاتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم"، في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البُعد، بوسط حسابي بلغ (3.87)، وانحراف معياري (0.88).

### البُعد الثالث: مساعدة المرؤوسين على التطور والنجاح.

#### جدول رقم (5.4)

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين عن بُعد مساعدة المرؤوسين على التطور والنجاح.

تسلسل الفقرة	نصّ الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى بالنسبة للوسط الحسابي
9	تعدّ الإدارة العليا التطوير المهني للمرؤوسين من أهم أولوياتها.	3.75	0.87	2	مرتفع
10	تزود الإدارة العليا المرؤوسين بخبرات العمل الجديدة وبيئة داعمة لتطوير مهاراتهم في العمل.	3.77	0.88	1	مرتفع
11	تحرص الإدارة العليا على مشاركة المرؤوسين في وضع خطط لتنمية مهاراتهم واحتياجاتهم التدريبية.	3.70	0.94	3	مرتفع
12	تحاول الإدارة العليا إشباع حاجات تحقيق الذات للمرؤوسين باستمرار.	3.55	1.01	4	متوسط
	<b>الوسط الكلي</b>	3.69	---		مرتفع

يظهر من الجدول (5.4)، أن الوسط الكلي لبُعد مساعدة المرؤوسين على التطور والنجاح في مؤسسة الضمان الاجتماعي الأردني / المركز ، بوصفه بُعداً من أبعاد القيادة الخادمة جاء بدرجة مرتفعة، وبوسط حسابي كلي لهذا البُعد بلغ (3.69)، واحتلت الفقرة (10) التي تنصّ على: "تزود الإدارة العليا المرؤوسين بخبرات العمل الجديدة وبيئة داعمة لتطوير مهاراتهم في العمل"، المرتبة الأولى بوسط حسابي بلغ (3.77)، وانحراف معياري (0.88)، في حين جاءت الفقرة (12) التي تنصّ على:

"تحاول الإدارة العليا إشباع حاجات تحقيق الذات للمرؤوسين باستمرار"، في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البُعد، بوسط حسابي بلغ (3.55)، وانحراف معياري (1.01).  
**البُعد الرابع: المعالجة العاطفية.**

#### جدول رقم (6.4)

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين عن بُعد المعالجة العاطفية.

تسلسل الفقرة	نص الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة المستوى بالنسبة للوسط الحسابي	متوسط
13	تحرص الإدارة العليا على معالجة المشاكل الشخصية للمرؤوسين باستمرار.	3.44	1.01	4	متوسط
14	تحرص الإدارة العليا على مشاركة المرؤوسين مناسباتهم الاجتماعية.	3.73	0.90	1	مرتفع
15	تحرص الإدارة العليا على تعزيز التوازن بين الحياة الشخصية ومتطلبات العمل للمرؤوسين.	3.59	0.96	2	متوسط
16	تحرص الإدارة العليا على استطلاع أحوال المرؤوسين عند شعورهم بالضيق والتوتر (ضغوط العمل).	3.37	1.11	3	متوسط
	<b>الوسط الكلي</b>	3.53	---		متوسط

يظهر من الجدول (6.4)، أن الوسط الكلي لبُعد المعالجة العاطفية في مؤسسة الضمان الاجتماعي الأردني / المركز ، بوصفه بُعدًا من أبعاد القيادة الخادمة جاء بدرجة متوسطة، وبوسط حسابي كلي لهذا البُعد بلغ (3.53)، واحتلت الفقرة (14) التي تنصّ على: "تحرص الإدارة العليا على مشاركة المرؤوسين مناسباتهم الاجتماعية"، المرتبة الأولى بوسط حسابي بلغ (3.73)، وانحراف معياري (0.90)، في حين جاءت الفقرة (13) التي تنصّ على: "تحرص الإدارة العليا على معالجة المشاكل الشخصية للمرؤوسين باستمرار"، في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البُعد، بوسط حسابي بلغ (3.44)، وانحراف معياري (1.01).

## البُعد الخامس: الاهتمام بالمرؤوسين أولاً.

### جدول رقم (7.4)

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين عن بُعد الاهتمام بالمرؤوسين أولاً.

تسلسل الفقرة	نصّ الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة المستوى بالنسبة للوسط الحسابي	مرتفع
17	تعدّ الإدارة العليا بأن خدمة المرؤوسين مسؤولية إنسانية.	3.69	0.87	3	مرتفع
18	تشجع الإدارة العليا المرؤوسين أن يكونوا في الغالب مبادرين.	3.76	0.85	2	مرتفع
19	تلتزم الإدارة العليا بما تعدّ المرؤوسين به باستمرار.	3.59	1.00	4	متوسط
20	تبذل الإدارة العليا ما بوسعها لتسهيل مهمة أداء المرؤوسين لأعمالهم.	3.77	0.84	1	مرتفع
<b>الوسط الكلي</b>		3.70	---		مرتفع

يظهر من الجدول (7.4)، أن الوسط الكلي لبُعد الاهتمام بالمرؤوسين أولاً في مؤسسة الضمان الاجتماعي الأردني / المركز الرئيسي، بوصفه بُعداً من أبعاد القيادة الخادمة جاء بدرجة مرتفعة، وبوسط حسابي كلي لهذا البُعد بلغ (3.70)، واحتلت الفقرة (20) التي تنصّ على: "تبذل الإدارة العليا ما بوسعها لتسهيل مهمة أداء المرؤوسين لأعمالهم"، المرتبة الأولى بوسط حسابي بلغ (3.77)، وانحراف معياري (0.84)، في حين جاءت الفقرة (19) التي تنصّ على: "تلتزم الإدارة العليا بما تعدّ المرؤوسين به باستمرار"، في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البُعد، بوسط حسابي بلغ (3.59)، وانحراف معياري (1).

ثانياً: عرض النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: ما هي تصورات العاملين لمستوى تطبيق جودة حياة العمل بأبعادها المختلفة: (عدالة الأجور والمكافآت، والاستقرار والأمان الوظيفي، والمشاركة في اتخاذ القرار، وظروف عمل آمنة وصحية) في مؤسسة الضمان الاجتماعي الأردني / المركز ؟

#### جدول رقم (8.4)

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين لمستوى جودة حياة العمل وأبعادها.

تسلسل الفقرة	البُعد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة	المستوى بالنسبة للوسط الحسابي
24-21	عدالة الأجور والمكافآت	3.70	0.838	4	مرتفع
28-25	الاستقرار والأمان الوظيفي	4.05	0.708	2	مرتفع
32-29	المشاركة في اتخاذ القرار	3.81	0.714	3	مرتفع
36-33	ظروف عمل صحية وآمنة	4.14	0.631	1	مرتفع
	الوسط الكلي	3.93	---		

ويظهر من الجدول (8.4)، أن الوسط الكلي لمتغير جودة حياة العمل جاء بدرجة مرتفعة؛ إذ بلغ الوسط الحسابي الكلي (3.93)، وتراوحت الأوساط الحسابية بين (4.14-3.70) على مقياس (ليكرت) الخماسي، الذي يُشير إلى أن مستوى تصورات المبحوثين في مؤسسة الضمان الاجتماعي الأردني / المركز ، حول مستوى تطبيق جودة حياة العمل من وجهة نظر المبحوثين جاء بدرجة مرتفعة. واحتل بُعد (ظروف عمل صحية وآمنة) المرتبة الأولى، بوسط حسابي بلغ (4.14)، وانحراف معياري (0.631)، في حين جاء بُعد (عدالة الأجور والمكافآت) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البُعد، بوسط حسابي بلغ (3.70)، وانحراف معياري (0.838).

وتدل هذه النتيجة على اهتمام مؤسسة الضمان الاجتماعي الأردني / المركز بتطبيق جودة حياة العمل وإبعادها من حيث توفير المؤسسة لبيئة صحية مريحة ومناسبة للعمل من حيث (الإضاءة، التهوية، النظافة... الخ). كما تحرص المؤسسة على اتباع العاملين لاجراءات الوقاية والسلامة اثناء العمل، وتشجيعهم على المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم.

وقد تم حساب الأوساط الحسابية، والانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين عن فقرات أبعاد الدراسة المتعلقة، بجودة حياة العمل، فكانت على النحو الآتي:

## البُعد الأول: عدالة الأجور والمكافآت.

### جدول رقم (9.4)

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين عن بُعد عدالة الأجور والمكافآت.

تسلسل الفقرة	نصّ الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى بالنسبة للوسط الحسابي
21	أشعر بالرضا عما أحصل عليه من دخل في عملي.	3.88	1.00	1	مرتفع
22	أفهم بشكل عام نظام الأجور والمكافآت في مؤسستي.	3.83	1.06	2	مرتفع
23	أشعر بعدالة نظام الأجور بالنظر إلى مهاراتي ومجهودي.	3.57	1.09	3	متوسط
24	أشعر بأن أدائي الفردي هو الذي يحدد مقدار مكافأتي.	3.53	1.04	4	متوسط
	<b>الوسط الكلي</b>	3.70	---		مرتفع

يظهر من الجدول (9.4)، أن الوسط الكلي لبُعد عدالة الأجور والمكافآت في مؤسسة الضمان الاجتماعي الأردني / المركز ، بوصفه بُعدًا من أبعاد جودة حياة العمل جاء بدرجة مرتفعة، وبوسط حسابي كلي لهذا البُعد بلغ (3.70)، واحتلت الفقرة (21) التي تنصّ على: "أشعر بالرضا عما أحصل عليه من دخل في عملي"، المرتبة الأولى بوسط حسابي بلغ (3.88)، وانحراف معياري (1)، في حين جاءت الفقرة (24) التي تنصّ على: "أشعر بأن أدائي الفردي هو الذي يحدد مقدار مكافأتي"، في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البُعد، بوسط حسابي بلغ (3.53)، وانحراف معياري (1.04).

## البُعد الثاني: الاستقرار والأمان الوظيفي.

### جدول رقم (10.4)

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين عن بُعد الاستقرار والأمان الوظيفي.

تسلسل الفقرة	نصّ الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى بالنسبة للوسط الحسابي
25	أشعر بالارتياح في عملي وليس لديّ رغبة مستقبلية في البحث عن فرصة عمل خارج المؤسسة.	3.95	1.03	3	مرتفع
26	أعمل في مناخ عمل يتسم بالثقة والأمان المتبادل بين الإدارة والمرؤوسين.	3.85	0.97	4	مرتفع
27	أشعر بالأمان حيال التأمينات التي توفرها المؤسسة في حال تعرضي لحوادث العمل.	4.17	0.74	1	مرتفع
28	أشعر بالأمان والاستقرار حيال الإمكانيات المادية والمعنوية المتوفرة لدى المؤسسة.	4.05	0.79	2	مرتفع
	<b>الوسط الكلي</b>	4.05	---		مرتفع

يظهر من الجدول (10.4)، أن الوسط الكلي لبُعد الاستقرار والأمان الوظيفي في مؤسسة الضمان الاجتماعي الأردني / المركز ، بوصفه بُعدًا من أبعاد جودة حياة العمل جاء بدرجة مرتفعة، وبوسط حسابي كلي لهذا البُعد بلغ (4.05)، واحتلت الفقرة (27) التي تنصّ على: "أشعر بالأمان حيال التأمينات التي توفرها المؤسسة في حال تعرضي لحوادث العمل"، المرتبة الأولى بوسط حسابي بلغ (4.17)، وانحراف معياري (0.74)، في حين جاءت الفقرة (26) التي تنصّ على: "أعمل في مناخ عمل يتسم بالثقة والأمان المتبادل بين الإدارة والمرؤوسين"، في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البُعد، بوسط حسابي بلغ (3.85)، وانحراف معياري (0.97).

## البُعد الثالث: المشاركة في اتخاذ القرار.

### جدول رقم (11.4)

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتصوّرات المبحوثين عن بُعد المشاركة في اتخاذ القرار.

تسلسل الفقرة	نصّ الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى بالنسبة للوسط الحسابي
29	تشجعي المؤسسة بالتعبير عن رأي بما يتعلق بمشكلات العمل.	3.69	1.00	3	مرتفع
30	تمنحني المؤسسة الفرصة للمشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملتي.	3.63	0.97	4	متوسط
31	يفوض الرئيس المباشر بعض صلاحياته للمرؤوسين لاتخاذ القرارات.	3.93	0.78	2	مرتفع
32	يشجع الرئيس المباشر المرؤوسين على المناقشات الجماعية لبدائل القرارات.	4.00	0.82	1	مرتفع
	<b>الوسط الكلي</b>	3.81	---		مرتفع

يظهر من الجدول (11.4)، أن الوسط الكلي لبُعد المشاركة في اتخاذ القرار في مؤسسة الضمان الاجتماعي الأردني / المركز ، بوصفه بُعدًا من أبعاد جودة حياة العمل جاء بدرجة مرتفعة، وبوسط حسابي كلي لهذا البُعد بلغ (3.81)، واحتلت الفقرة (32) التي تنصّ على: "يشجع الرئيس المباشر المرؤوسين على المناقشات الجماعية لبدائل القرارات"، المرتبة الأولى بوسط حسابي بلغ (4)، وانحراف معياري (0.82)، في حين جاءت الفقرة (30) التي تنصّ على: "تمنحني المؤسسة الفرصة للمشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملتي"، في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البُعد، بوسط حسابي بلغ (3.63)، وانحراف معياري (0.97).

## البُعد الرابع: ظروف عمل آمنة وصحية.

### جدول رقم (12.4)

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين عن بُعد ظروف عمل آمنة وصحية.

تسلسل الفقرة	نصّ الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى بالنسبة للوسط الحسابي
33	توفر المؤسسة بيئة صحية مريحة ومناسبة للعمل من حيث (الإضاءة، والتهوية، والنظافة...).	4.18	0.76	1	مرتفع
34	تحرص المؤسسة على اتباع العاملين لإجراءات الوقاية والسلامة أثناء العمل.	4.11	0.79	4	مرتفع
35	توفر المؤسسة التجهيزات المكتبية واللوجستية اللازمة لإتمام عملي.	4.14	0.82	2	مرتفع
36	تعمل المؤسسة على توفير التسهيلات اللازمة لإنجاز عملي؛ مثل: (التكنولوجيا، ووسائل الاتصالات).	4.12	0.78	3	مرتفع
	<b>الوسط الكلي</b>	4.14	---		مرتفع

يظهر من الجدول (12.4)، أن الوسط الكلي لبُعد ظروف عمل آمنة وصحية في مؤسسة الضمان الاجتماعي الأردني / المركز ، بوصفه بُعدًا من أبعاد جودة حياة العمل جاء بدرجة مرتفعة، وبوسط حسابي كلي لهذا البُعد بلغ (4.14)، واحتلت الفقرة (33) التي تنصّ على: "توفر المؤسسة بيئة صحية مريحة ومناسبة للعمل من حيث (الإضاءة، والتهوية، والنظافة...)"، المرتبة الأولى بوسط حسابي بلغ (4.18)، وانحراف معياري (0.76)، في حين جاءت الفقرة (34) التي تنصّ على: "تحرص المؤسسة على اتباع العاملين لإجراءات الوقاية والسلامة أثناء العمل"، في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البُعد، بوسط حسابي بلغ (4.11)، وانحراف معياري (0.79).

ثالثاً: عرض النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: ما هي تصوّرات العاملين لمستوى تحقيق الالتزام التنظيمي بأبعاده: (الالتزام العاطفي، والالتزام الاستمراري، والالتزام المعياري) في مؤسسة الضمان الاجتماعي الأردني / المركز ؟

#### جدول رقم (13.4)

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتصوّرات المبحوثين لمستوى الالتزام التنظيمي وأبعاده.

تسلسل الفقرة	البُعد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة	المستوى بالنسبة للوسط الحسابي
40-37	الالتزام العاطفي	4.40	0.551	1	مرتفع
44-41	الالتزام الاستمراري	4.01	0.742	2	مرتفع
48-45	الالتزام المعياري	3.96	0.751	3	مرتفع
	الوسط الكلي	4.12	---		مرتفع

ويظهر من الجدول (13.4)، أن الوسط الكلي لمتغيّر الالتزام التنظيمي جاء بدرجة مرتفعة؛ إذ بلغ الوسط الحسابي الكلي (4.12)، وتراوحت الأوساط الحسابية بين (4.40-3.96) على مقياس (ليكرت) الخماسي الذي يُشير إلى أن مستوى تصوّرات المبحوثين في مؤسسة الضمان الاجتماعي الأردني / المركز ، حول مستوى تحقيق الالتزام التنظيمي من وجهة نظر المبحوثين جاء بدرجة مرتفعة. واحتل بُعد (الالتزام العاطفي) المرتبة الأولى، بوسط حسابي بلغ (4.40)، وانحراف معياري (0.551)، في حين جاء بُعد (الالتزام المعياري) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البُعد، بوسط حسابي بلغ (3.96)، وانحراف معياري (0.751).

وتدل هذه النتيجة على اهتمام مؤسسة الضمان الاجتماعي الأردني/ المركز بتحقيق الالتزام التنظيمي وأبعاده من حيث شعور العاملين بالفخر والانتماء لمؤسسة الضمان الاجتماعي الأردني/ المركز، وأن لديهم الاستعداد لبذل جهد أكبر من أجل انجاح عمل المؤسسة. كما أن مؤسسة الضمان الاجتماعي الأردني/المركز توفر مزايا ما لا توفره المؤسسات المناظرة لها.

وقد تم حساب الأوساط الحسابية، والانحرافات المعيارية لتصوّرات المبحوثين عن فقرات أبعاد الدّراسة المتعلقة، بمتغيّر الالتزام التنظيمي، فكانت على النحو الآتي:

## البُعد الأول: الالتزام العاطفي.

### جدول رقم (14.4)

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين عن بُعد الالتزام العاطفي.

تسلسل الفقرة	نصّ الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى بالنسبة للوسط الحسابي
37	أشعر بالفخر والانتماء للمؤسسة التي أعمل بها.	4.49	0.68	1	مرتفع
38	أشعر بأن لديّ الاستعداد لبذل جهد أكبر من أجل إنجاز عمل مؤسستي.	4.45	0.62	2	مرتفع
39	أعدّ أن مشاكل مؤسستي هي جزء من مشاكلي.	4.25	0.78	4	مرتفع
40	أفتخر بالحديث عن مؤسستي مع أصدقائي خارج العمل.	4.43	0.67	3	مرتفع
	<b>الوسط الكلي</b>	4.40	---		

يظهر من الجدول (14.4)، أن الوسط الكلي لبُعد الالتزام العاطفي في مؤسسة الضمان الاجتماعي الأردني / المركز ، بوصفه بُعدًا من أبعاد الالتزام التنظيمي جاء بدرجة مرتفعة، وبوسط حسابي كلي لهذا البُعد بلغ (4.40)، واحتلت الفقرة (37) التي تنصّ على: "أشعر بالفخر والانتماء للمؤسسة التي أعمل بها"، المرتبة الأولى بوسط حسابي بلغ (4.49)، وانحراف معياري (0.68)، في حين جاءت الفقرة (39) التي تنصّ على: "أعدّ أن مشاكل مؤسستي هي جزء من مشاكلي"، في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البُعد، بوسط حسابي بلغ (4.25)، وانحراف معياري (0.78).

البُعد الثاني: الالتزام الاستمراري.

جدول رقم (15.4)

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتصوّرات المبحوثين عن بُعد الالتزام الاستمراري.

تسلسل الفقرة	نصّ الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة المستوى بالنسبة للوسط الحسابي	مرتفع
41	أفضّل الاستمرار في عملي الحالي حتى لو توفر لي فرصة عمل أفضل في مكان آخر.	3.97	1.06	3	مرتفع
42	أشعر بسعادة بالغة إذا قضيت بقية حياتي الوظيفية في هذه المؤسسة.	4.07	0.91	2	مرتفع
43	توفر لي هذه المؤسسة من المزايا ما لا توفره المؤسسات المناظرة لها.	4.13	0.82	1	مرتفع
44	أحصل على دخل مميز لقاء عملي في هذه المؤسسة؛ ما يشجعني على الاستمرار فيها.	3.87	0.92	4	مرتفع
	<b>الوسط الكلي</b>	4.01	---		مرتفع

يظهر من الجدول (15.4)، أن الوسط الكلي لبُعد الالتزام الاستمراري في مؤسسة الضمان الاجتماعي الأردني / المركز ، بوصفه بُعدًا من أبعاد الالتزام التنظيمي جاء بدرجة مرتفعة، وبوسط حسابي كلي لهذا البُعد بلغ (4.01)، واحتلت الفقرة (43) التي تنصّ على: "توفر لي هذه المؤسسة من المزايا ما لا توفره المؤسسات المناظرة لها"، المرتبة الأولى بوسط حسابي بلغ (4.13)، وانحراف معياري (0.82)، في حين جاءت الفقرة (44) التي تنصّ على: "أحصل على دخل مميز لقاء عملي في هذه المؤسسة؛ ما يشجعني على الاستمرار فيها"، في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البُعد، بوسط حسابي بلغ (3.87)، وانحراف معياري (0.92).

البُعد الثالث: الالتزام المعياري.

جدول رقم (16.4)

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتصوّرات المبحوثين عن بُعد المعياري.

تسلسل الفقرة	نصّ الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى بالنسبة للوسط الحسابي
45	أشعر بالولاء والالتزام للمؤسسة التي أعمل بها.	4.41	0.71	1	مرتفع
46	أشعر بأن الانتقال من مؤسستي إلى مؤسسة أخرى غير أخلاقي.	3.51	1.17	4	متوسط
47	أشعر بالالتزام أخلاقي يدفعني للاستمرار في عملي في هذه المؤسسة.	4.10	0.87	2	مرتفع
48	أشجع زملائي في العمل أن يقضوا بقية حياتهم المهنية في المؤسسة نفسها.	3.82	1.00	3	مرتفع
	<b>الوسط الكلي</b>	3.96	---		مرتفع

يظهر من الجدول (16.4)، أن الوسط الكلي لبُعد الالتزام المعياري في مؤسسة الضمان الاجتماعي الأردني / المركز ، بوصفه بُعدًا من أبعاد الالتزام التنظيمي جاء بدرجة مرتفعة، وبوسط حسابي كلي لهذا البُعد بلغ (3.96)، واحتلت الفقرة (45) التي تنصّ على: "أشعر بالولاء والالتزام للمؤسسة التي أعمل بها"، المرتبة الأولى بوسط حسابي بلغ (4.41)، وانحراف معياري (0.71)، في حين جاءت الفقرة (46) التي تنصّ على: "أشعر بأن الانتقال من مؤسستي إلى مؤسسة أخرى غير أخلاقي"، في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البُعد، بوسط حسابي بلغ (3.51)، وانحراف معياري (1.17).

## نتائج اختبار فرضيات الدراسة:

نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى (H01) التي تنص على: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للقيادة الخادمة بأبعادها المختلفة: (التصرف بأخلاق، والتمكين، ومساعدة المرؤوسين على التطور والنجاح، والمعالجة العاطفية، والاهتمام بالمرؤوسين أولاً) في جودة حياة العمل بأبعادها المختلفة: (عدالة الأجور والمكافآت، والاستقرار والأمان الوظيفي، والمشاركة في اتخاذ القرار، وظروف عمل آمنة وصحية) لدى مؤسسة الضمان الاجتماعي الأردني/المركز.

### جدول رقم (17.4)

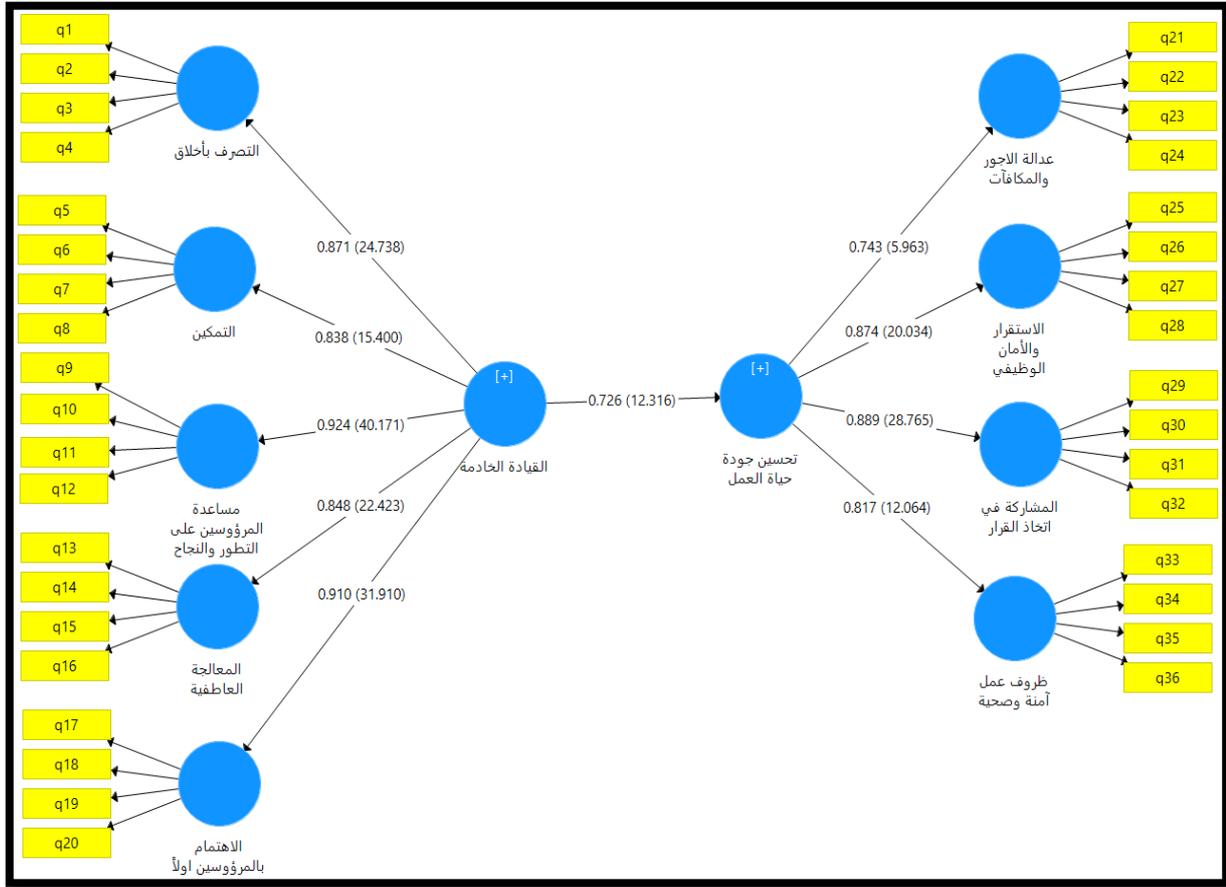
نتائج اختبار أثر القيادة الخادمة في جودة حياة العمل.

P	T	الخطأ المعياري	معامل المسار	المسار
0.000	*12.316	0.0589	0.726	القيادة الخادمة -> جودة حياة العمل.
$R^2 = 0.527$				

\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ).

أشارت نتائج التحليل الإحصائي إلى أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الخادمة في تحسين جودة حياة العمل، حيث بلغت قيمة معامل المسار (0.726)، وهي معنوية عند مستوى دلالة إحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ). ويؤكد هذه النتائج قيمة (T) المحسوبة التي بلغت (12.316)، وهي ذات دلالة إحصائية. كما أشارت النتائج إلى أن القيادة الخادمة قد فسرت ما مقداره (52.7%) من التباين في جودة حياة العمل، وبذلك بحسب قيمة ( $R^2$ )، وقيمتها (0.527). وفي ضوء ما سبق، يتم رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة للدراسة التي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للقيادة الخادمة بأبعادها المختلفة: (التصرف بأخلاق، والتمكين، ومساعدة المرؤوسين على التطور والنجاح، والمعالجة العاطفية، والاهتمام بالمرؤوسين أولاً) في جودة حياة العمل بأبعاده المختلفة: (عدالة الأجور والمكافآت، والاستقرار والأمان الوظيفي، والمشاركة في اتخاذ القرار، وظروف عمل آمنة وصحية) لدى مؤسسة الضمان الاجتماعي الأردني/المركز.

وبوضح الشكل (1.4) نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى التي تتعلق بأثر القيادة الخادمة في تحسين جودة حياة العمل.



الشكل (1.4)

الأنموذج الهيكلي لاختبار أثر القيادة الخادمة في جودة حياة العمل باستخدام برنامج (Smart.PLS.3).

نتائج اختبار الفرضيات الفرعية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الأولى:

الجدول رقم (18.4)

نتائج اختبار أثر القيادة الخادمة في أبعاد جودة حياة العمل.

P	T	الخطأ المعياري	معامل المسار	المسار
0.000	*8.904	0.0712	0.634	القيادة الخادمة -> عدالة الأجور والمكافآت.
0.000	*8.940	0.0677	0.606	القيادة الخادمة -> الاستقرار والأمان الوظيفي.
0.000	*10.467	0.0691	0.724	القيادة الخادمة -> المشاركة في اتخاذ القرار.
0.000	*4.497	0.113	0.509	القيادة الخادمة -> ظروف عمل آمنة وصحية.

\*ذات دلالة إحصائية عند مستوى (  $\alpha \leq 0.05$  ).

نتائج تحليل الفرضية الفرعية الأولى، التي تنصّ على: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (  $\alpha \leq 0.05$  ) للقيادة الخادمة بأبعادها المختلفة: (التصرّف بأخلاق، والتمكين، ومساعدة المرؤوسين على التطور والنجاح، والمعالجة العاطفية، والاهتمام بالمرؤوسين أولاً) في عدالة الأجور والمكافآت كُبعد من أبعاد جودة حياة العمل.

دلت النتائج الإحصائية على وجود أثر ذي دلالة إحصائية للقيادة الخادمة في عدالة الأجور والمكافآت كأحد أبعاد جودة حياة العمل، حيث بلغت قيمة معامل المسار ( 0.634 )، وقيمة ( T ) ( 8.904 )، وهي ذات دلالة معنوية عند مستوى الدلالة (  $\alpha \leq 0.05$  ). وفي ضوء ما سبق، يتم رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة للدراسة التي تنصّ على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (  $\alpha \leq 0.05$  ) للقيادة الخادمة بأبعادها المختلفة: (التصرّف بأخلاق، والتمكين، ومساعدة المرؤوسين على التطور والنجاح، والمعالجة العاطفية، والاهتمام بالمرؤوسين أولاً) في عدالة الأجور والمكافآت كُبعد من أبعاد جودة حياة العمل.

نتائج تحليل الفرضية الفرعية الثانية، والتي تنص على: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للقيادة الخادمة بأبعادها المختلفة: (التصرّف بأخلاق، والتمكين، ومساعدة المرؤوسين على التطور والنجاح، والالتزام بتطوير المجتمع، والاهتمام بالمرؤوسين أولاً) في الاستقرار والأمان الوظيفي كُبعد من أبعاد جودة حياة العمل.

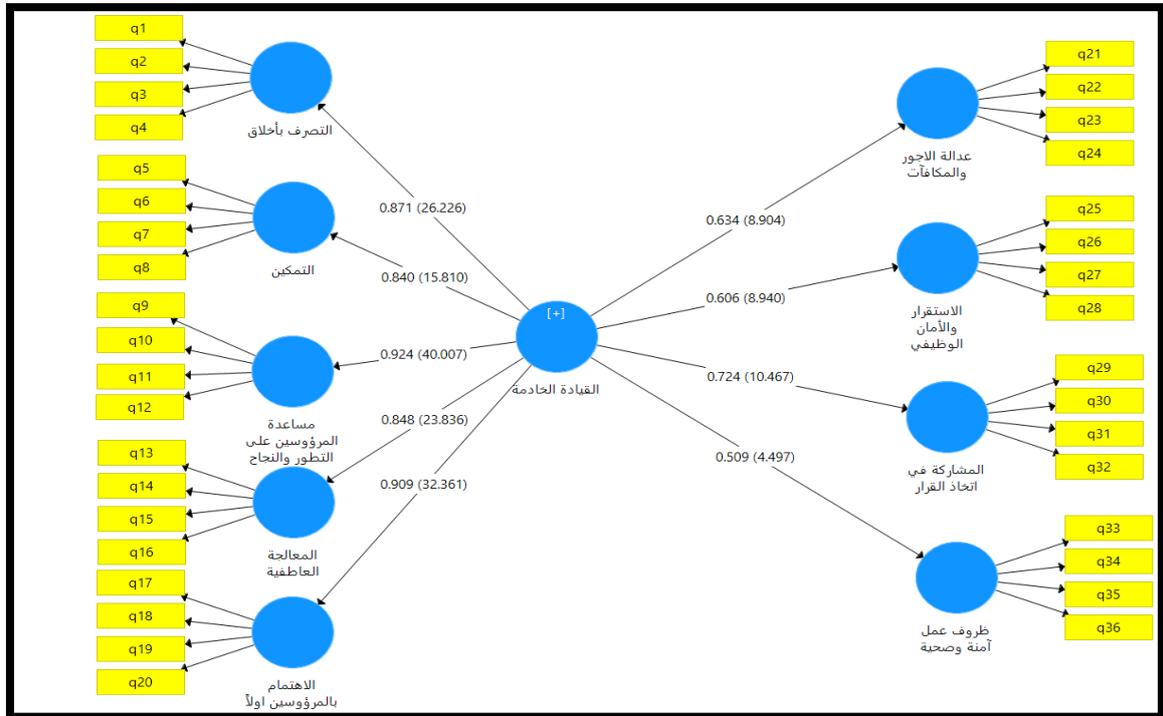
دلت النتائج الإحصائية على وجود أثر ذي دلالة إحصائية للقيادة الخادمة في الاستقرار والأمان الوظيفي كأحد أبعاد جودة حياة العمل، حيث بلغت قيمة معامل المسار (0.606)، وقيمة (T) (8.940)، وهي ذات دلالة معنوية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ). وفي ضوء ما سبق، يتم رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة للدراسة التي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للقيادة الخادمة بأبعادها المختلفة: (التصرّف بأخلاق، والتمكين، ومساعدة المرؤوسين على التطور والنجاح، والمعالجة العاطفية، والاهتمام بالمرؤوسين أولاً) في الاستقرار والأمان الوظيفي كُبعد من أبعاد جودة حياة العمل.

نتائج تحليل الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للقيادة الخادمة بأبعادها المختلفة: (التصرّف بأخلاق، والتمكين، ومساعدة المرؤوسين على التطور والنجاح، والمعالجة العاطفية، والاهتمام بالمرؤوسين أولاً) في المشاركة في اتخاذ القرار كُبعد من أبعاد جودة حياة العمل.

دلت النتائج الإحصائية على وجود أثر ذي دلالة إحصائية للقيادة الخادمة في المشاركة في اتخاذ القرار كأحد أبعاد جودة حياة العمل، حيث بلغت قيمة معامل المسار (0.724)، وقيمة (T) (10.467)، وهي ذات دلالة معنوية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ). وفي ضوء ما سبق، يتم رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة للدراسة التي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للقيادة الخادمة بأبعادها المختلفة: (التصرّف بأخلاق، والتمكين، ومساعدة المرؤوسين على التطور والنجاح، والمعالجة العاطفية، والاهتمام بالمرؤوسين أولاً) في المشاركة في اتخاذ القرار كُبعد من أبعاد جودة حياة العمل.

نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة التي تنص على: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للقيادة الخادمة بأبعادها المختلفة: (التصرف بأخلاق، والتمكين، ومساعدة المرؤوسين على التطور والنجاح، والمعالجة العاطفية، والاهتمام بالمرؤوسين أولاً) في ظروف عمل آمنة وصحية كبعد من أبعاد جودة حياة العمل.

دلت النتائج الإحصائية على وجود أثر ذي دلالة إحصائية للقيادة الخادمة في ظروف عمل آمنة وصحية كأحد أبعاد جودة حياة العمل، حيث بلغت قيمة معامل المسار (0.509)، وقيمة (T) (4.497)، وهي ذات دلالة معنوية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ). وفي ضوء ما سبق، يتم رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة للدراسة التي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للقيادة الخادمة بأبعادها المختلفة: (التصرف بأخلاق، والتمكين، ومساعدة المرؤوسين على التطور والنجاح، والمعالجة العاطفية، والاهتمام بالمرؤوسين أولاً) في ظروف عمل آمنة وصحية كبعد من أبعاد جودة حياة العمل.



الشكل (2.4)

الأنموذج الهيكلي لاختبار أثر القيادة الخادمة في أبعاد جودة حياة العمل باستخدام برنامج (Smart.PLS.3).

نتائج تحليل الفرضية الرئيسية الثانية (H02) التي تنصّ على: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للالتزام التنظيمي بأبعاده المختلفة: (الالتزام العاطفي، والالتزام الاستمراري، والالتزام المعياري) في جودة حياة العمل بأبعادها المختلفة: (عدالة الأجور والمكافآت، والاستقرار والأمان الوظيفي، والمشاركة في اتخاذ القرار، وظروف عمل آمنة وصحية)، لدى مؤسسة الضمان الاجتماعي الأردني / المركز .

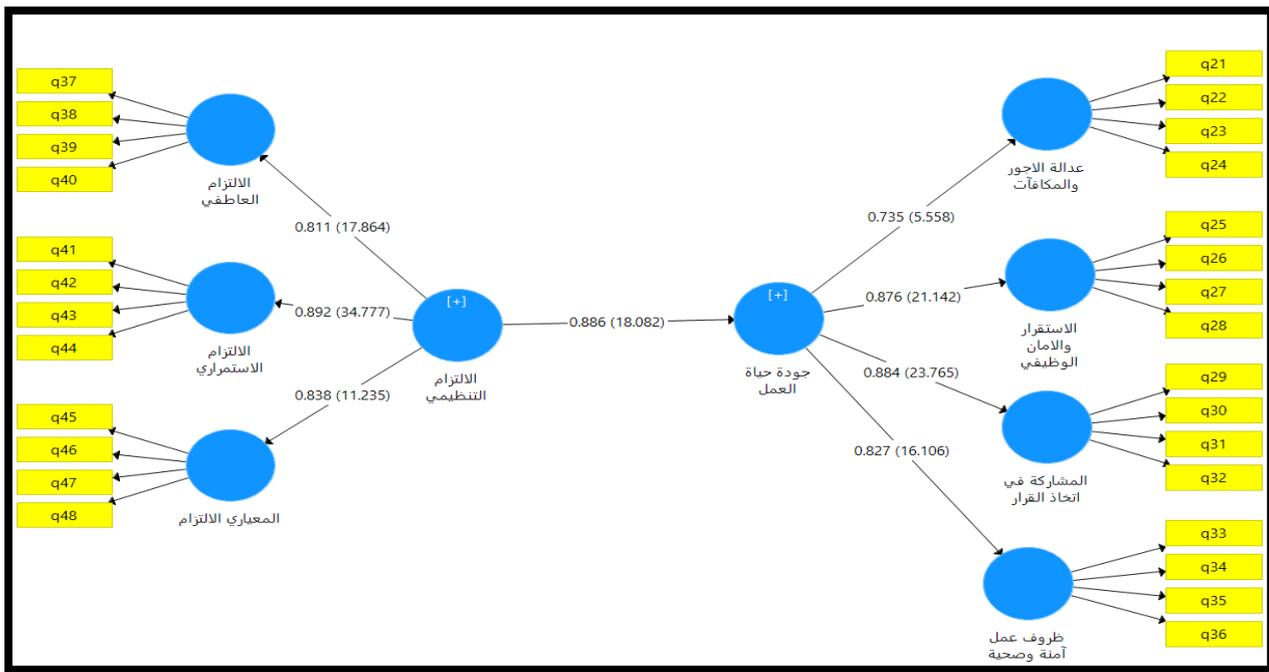
#### الجدول رقم (19.4)

نتائج اختبار أثر الالتزام التنظيمي في جودة حياة العمل.

المسار	معامل المسار	الخطأ المعياري	T	P
الالتزام التنظيمي -> جودة حياة العمل.	0.886	0.0489	*18.082	0.000
$R^2=0.784$				

\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ).

أشارت نتائج التحليل الإحصائي إلى أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للالتزام التنظيمي في جودة حياة العمل، حيث بلغت قيمة معامل المسار (0.886)، وهي معنوية عند مستوى دلالة إحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ). ويؤكد هذه النتائج قيمة (T) المحسوبة التي بلغت (18.082)، وهي ذات دلالة إحصائية. كما أشارت النتائج إلى أن الالتزام التنظيمي قد فسّر ما مقداره (78.4%) من التباين في جودة حياة العمل، وبذلك بحسب قيمة ( $R^2$ ) وقيمتها (0.784). وفي ضوء ما سبق، يتم رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة للدراسة التي تنصّ على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للالتزام التنظيمي بأبعاده المختلفة: (الالتزام العاطفي، والالتزام الاستمراري، والالتزام المعياري) في جودة حياة العمل بأبعادها المختلفة: (عدالة الأجور والمكافآت، والاستقرار والأمان الوظيفي، والمشاركة في اتخاذ القرار، وظروف عمل آمنة وصحية)، لدى مؤسسة الضمان الاجتماعي الأردني/المركز. ويوضح الشكل (3.4) نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية التي تتعلق بأثر الالتزام التنظيمي في جودة حياة العمل.



الشكل (3.4)

النموذج الهيكلي لاختبار أثر الالتزام التنظيمي في جودة حياة العمل باستخدام برنامج (Smart.PLS.3).

نتائج تحليل الفرضيات الفرعية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثانية:

الجدول رقم (20.4)

نتائج اختبار أثر الالتزام التنظيمي في أبعاد جودة حياة العمل.

P	T	الخطأ المعياري	معامل المسار	المسار
0.000	*5.726	0.126	0.723	الالتزام التنظيمي -> عدالة الأجور والمكافآت.
0.000	*20.287	0.0433	0.879	الالتزام التنظيمي -> الاستقرار والأمان الوظيفي.
0.000	*25.471	0.0345	0.881	الالتزام التنظيمي -> المشاركة في اتخاذ القرار.
0.000	*16.736	0.0499	0.836	الالتزام التنظيمي -> ظروف عمل آمنة وصحية.

\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ).

نتائج تحليل الفرضية الفرعية الأولى التي تنصّ على: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للالتزام التنظيمي بأبعاده المختلفة: (الالتزام العاطفي، والالتزام الاستمراري، والالتزام المعياري) في عدالة الأجور والمكافآت كُبعد من أبعاد جودة حياة العمل.

دلت النتائج الإحصائية على وجود أثر ذي دلالة إحصائية للالتزام التنظيمي في عدالة الأجور والمكافآت كأحد أبعاد جودة حياة العمل، حيث بلغت قيمة معامل المسار (0.723)، وقيمة (T) بلغت (5.726)، وهي ذات دلالة معنوية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ). وفي ضوء ما سبق، يتم رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة للدراسة التي تنصّ على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للالتزام التنظيمي بأبعاده المختلفة: (الالتزام العاطفي، والالتزام الاستمراري، والالتزام المعياري) في عدالة الأجور والمكافآت كُبعد من أبعاد جودة حياة العمل.

نتائج تحليل الفرضية الفرعية الثانية التي تنصّ على: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للالتزام التنظيمي بأبعاده المختلفة: (الالتزام العاطفي، والالتزام الاستمراري، والالتزام المعياري) في الاستقرار والأمان الوظيفي كُبعد من أبعاد جودة حياة العمل.

دلت النتائج الإحصائية على وجود أثر ذي دلالة إحصائية للالتزام التنظيمي في الاستقرار والأمان الوظيفي كأحد أبعاد جودة حياة العمل، حيث بلغت قيمة معامل المسار (0.879)، وقيمة (T) بلغت (20.287)، وهي ذات دلالة معنوية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ). وفي ضوء ما سبق، يتم رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة للدراسة التي تنصّ على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للالتزام التنظيمي بأبعاده المختلفة: (الالتزام العاطفي، والالتزام الاستمراري، والالتزام المعياري) في الاستقرار والأمان الوظيفي كُبعد من أبعاد جودة حياة العمل.

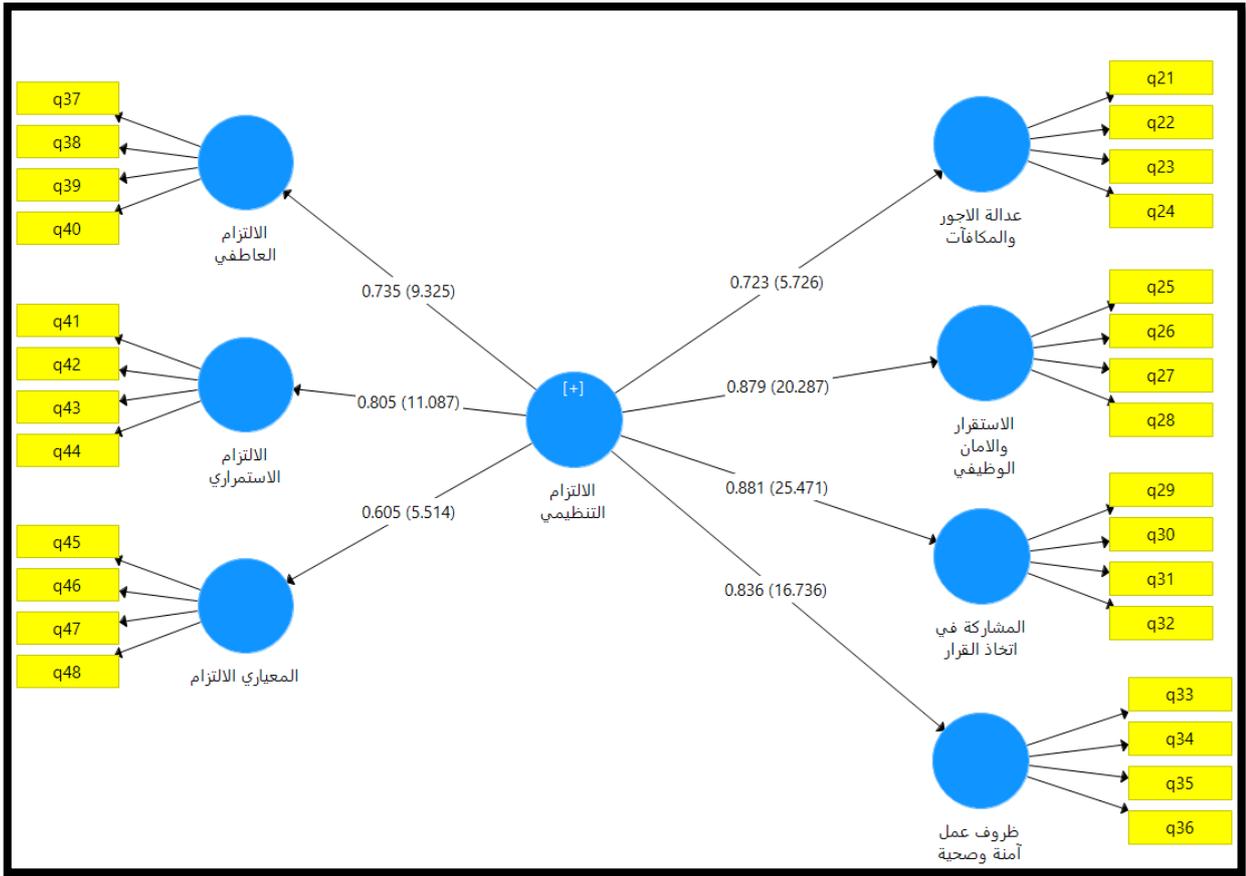
نتائج تحليل الفرضية الفرعية الثالثة التي تنصّ على: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للالتزام التنظيمي بأبعاده المختلفة: (الالتزام

العاطفي، والالتزام الاستمراري، والالتزام المعياري) في المشاركة في اتخاذ القرار كُبعد من أبعاد جودة حياة العمل.

دلت النتائج الإحصائية على وجود أثر ذي دلالة إحصائية للالتزام التنظيمي في المشاركة في اتخاذ القرار كأحد أبعاد جودة حياة العمل، حيث بلغت قيمة معامل المسار (0.881)، وقيمة (T) بلغت (25.471)، وهي ذات دلالة معنوية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ). وفي ضوء ما سبق، يتم رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة للدراسة التي تنصّ على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للالتزام التنظيمي بأبعاده المختلفة: (الالتزام العاطفي، والالتزام الاستمراري، والالتزام المعياري) في المشاركة في اتخاذ القرار كُبعد من أبعاد جودة حياة العمل.

نتائج تحليل الفرضية الفرعية الرابعة التي تنصّ على: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للالتزام التنظيمي بأبعاده المختلفة: (الالتزام العاطفي، والالتزام الاستمراري، والالتزام المعياري) في ظروف عمل آمنة وصحية كُبعد من أبعاد جودة حياة العمل.

دلت النتائج الإحصائية على وجود أثر ذي دلالة إحصائية للالتزام التنظيمي في ظروف عمل آمنة وصحية كأحد أبعاد جودة حياة العمل، حيث بلغت قيمة معامل المسار (0.836)، وقيمة (T) بلغت (16.736)، وهي ذات دلالة معنوية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ). وفي ضوء ما سبق، يتم رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة للدراسة التي تنصّ على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للالتزام التنظيمي بأبعاده المختلفة: (الالتزام العاطفي، والالتزام الاستمراري، والالتزام المعياري) في ظروف عمل آمنة وصحية كُبعد من أبعاد جودة حياة العمل.



الشكل (4.4)

الأنموذج الهيكلي لاختبار أثر الالتزام التنظيمي في أبعاد جودة حياة العمل باستخدام برنامج (Smart.PLS.3).

الفرضية الرئيسية الثالثة (H03): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للقيادة الخادمة بأبعادها المختلفة: (التصرف بأخلاق، والتمكين، ومساعدة المرؤوسين على التطور والنجاح، والمعالجة العاطفية، والاهتمام بالمرؤوسين أولاً) في الالتزام التنظيمي بأبعاده المختلفة: (الالتزام العاطفي، والالتزام الاستمراري، والالتزام المعياري)، لدى مؤسسة الضمان الاجتماعي الأردني/ المركز.

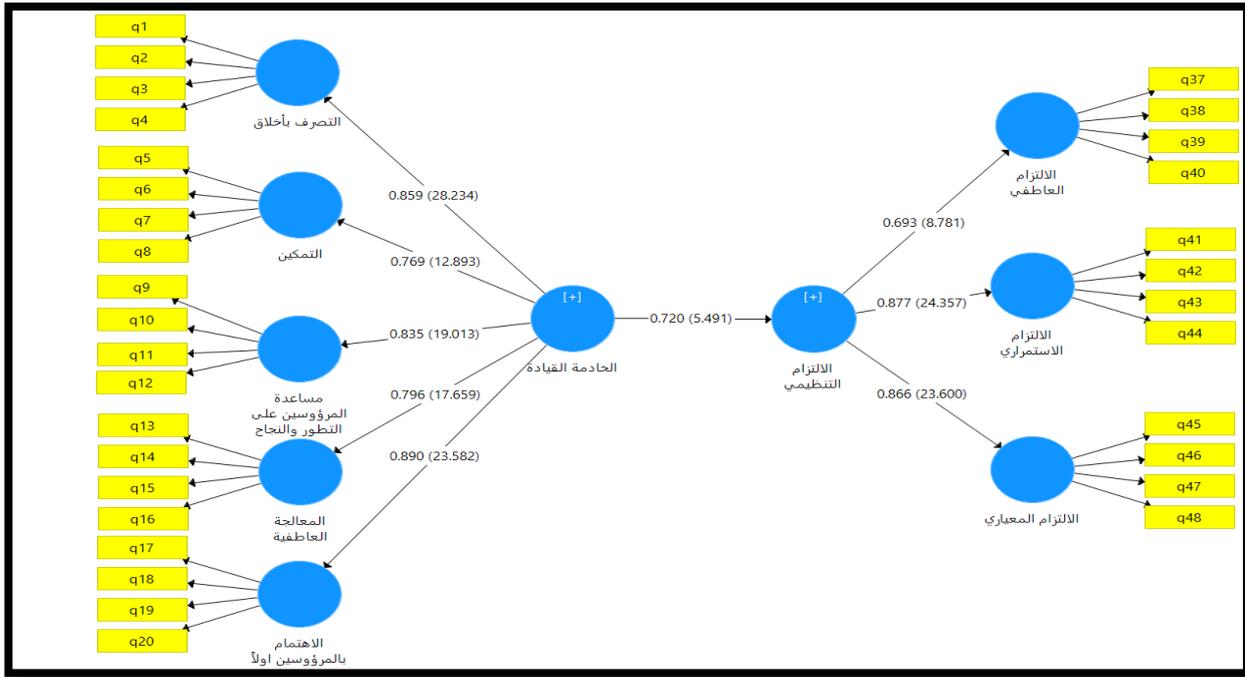
الجدول رقم (21.4)

نتائج اختبار أثر القيادة الخادمة في الالتزام التنظيمي.

P	T	الخطأ المعياري	معامل المسار	المسار
0.000	*5.491	0.131	0.720	القيادة الخادمة - < الالتزام التنظيمي.
R <sup>2</sup> =0.518				

\*ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ).

أشارت نتائج التحليل الإحصائي إلى أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الخادمة في الالتزام التنظيمي، حيث بلغت قيمة معامل المسار (0.720)، وهي معنوية عند مستوى دلالة إحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ). ويؤكد هذه النتائج قيمة (T) المحسوبة التي بلغت (5.491)، وهي ذات دلالة إحصائية. كما أشارت النتائج إلى أن القيادة الخادمة قد فسرت ما مقداره (51.8%) من التباين في الالتزام التنظيمي، وبذلك بحسب قيمة ( $R^2$ ) وقيمتها (0.518). وفي ضوء ما سبق، يتم رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة للدراسة التي تنصّ على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للقيادة الخادمة بأبعادها المختلفة: (التصرّف بأخلاق، والتمكين، ومساعدة المرؤوسين على التطور والنجاح، والمعالجة العاطفية، والاهتمام بالمرؤوسين أولاً) في الالتزام التنظيمي بأبعاده المختلفة: (الالتزام العاطفي، والالتزام الاستمراري، والالتزام المعياري)، لدى مؤسسة الضمان الاجتماعي الأردني / المركز . ويوضح الشكل (5.4) نتائج اختبار الفرضية الرئيسة الثالثة التي تتعلق بأثر القيادة الخادمة في الالتزام التنظيمي.



الشكل (5.4)

الأنموذج الهيكلي لاختبار أثر القيادة الخادمة في الالتزام التنظيمي باستخدام برنامج (Smart.PLS.3)

نتائج اختبار الفرضيات الفرعية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثالثة:

الجدول رقم (22.4)

نتائج اختبار أثر القيادة الخادمة في أبعاد الالتزام التنظيمي.

P	T	معامل المسار	الخطأ المعياري	المسار
0.000	*5.123	0.626	0.122	القيادة الخادمة -> الالتزام العاطفي.
0.000	*6.847	0.707	0.103	القيادة الخادمة -> الالتزام الاستراتيجي.
0.000	*3.864	0.584	0.151	القيادة الخادمة -> الالتزام المعياري.

\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ).

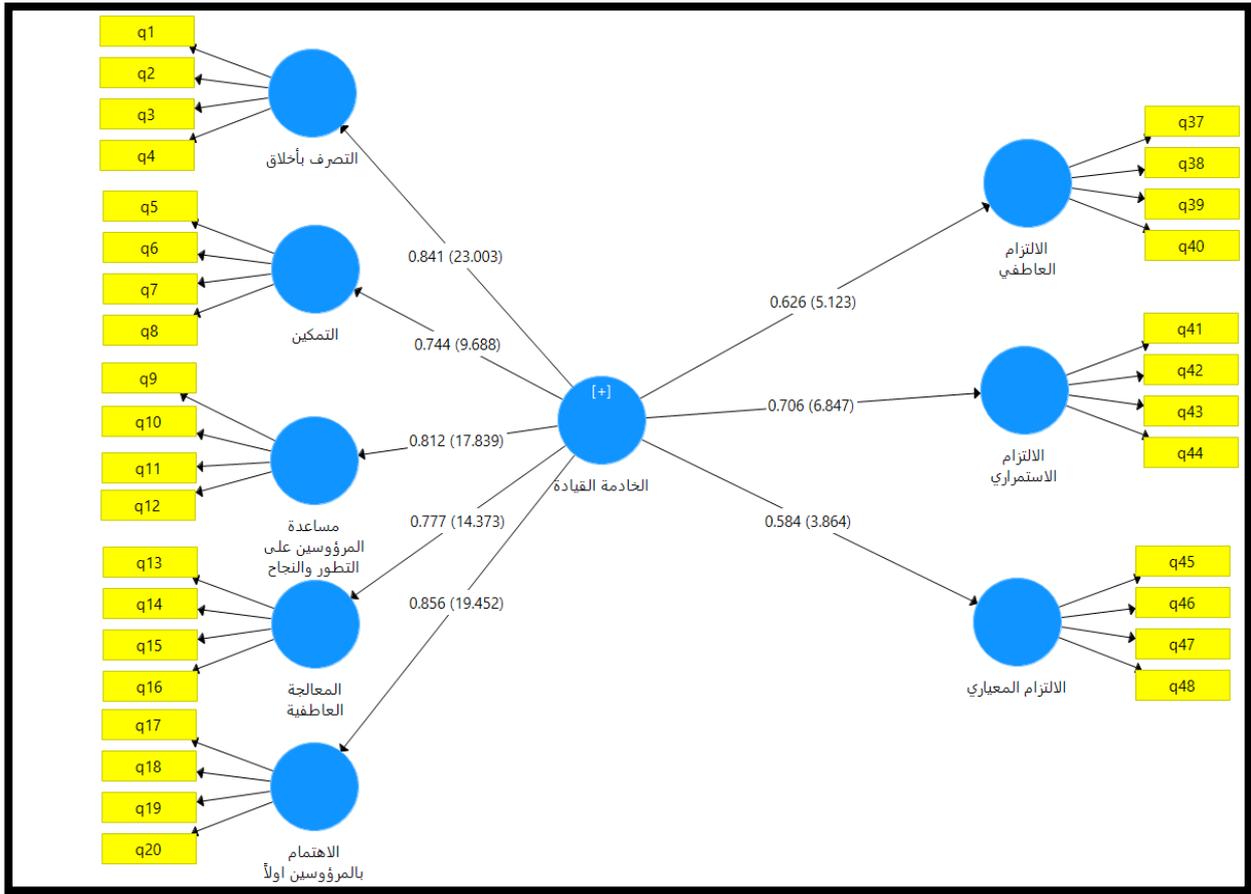
نتائج تحليل الفرضية الفرعية الأولى التي تنصّ على: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للقيادة الخادمة بأبعادها المختلفة: (التصرّف بأخلاق، والتمكين، ومساعدة المرؤوسين على التطور والنجاح، والمعالجة العاطفية، والاهتمام بالمرؤوسين أولاً) في الالتزام العاطفي كُبعد من أبعاد الالتزام التنظيمي.

دلت النتائج الإحصائية على وجود أثر ذي دلالة إحصائية للقيادة الخادمة في الالتزام العاطفي كأحد أبعاد الالتزام التنظيمي، حيث بلغت قيمة معامل المسار (0.626)، وقيمة (T) بلغت (5.123)، وهي ذات دلالة معنوية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ). وفي ضوء ما سبق، يتم رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة للدراسة التي تنصّ على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للقيادة الخادمة بأبعادها المختلفة: (التصرّف بأخلاق، والتمكين، ومساعدة المرؤوسين على التطور والنجاح، والمعالجة العاطفية، والاهتمام بالمرؤوسين أولاً) في الالتزام العاطفي كُبعد من أبعاد الالتزام التنظيمي.

نتائج تحليل الفرضية الفرعية الثانية التي تنصّ على: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للقيادة الخادمة بأبعادها المختلفة: (التصرّف بأخلاق، والتمكين، ومساعدة المرؤوسين على التطور والنجاح، والمعالجة العاطفية، والاهتمام بالمرؤوسين أولاً) في الالتزام الاستمراري كُبعد من أبعاد الالتزام التنظيمي.

دلت النتائج الإحصائية على وجود أثر ذي دلالة إحصائية للقيادة الخادمة في الالتزام الاستمراري كأحد أبعاد الالتزام التنظيمي، حيث بلغت قيمة معامل المسار (0.707)، وقيمة (T) بلغت (6.847)، وهي ذات دلالة معنوية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ). وفي ضوء ما سبق، يتم رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة للدراسة التي تنصّ على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للقيادة الخادمة بأبعادها المختلفة: (التصرّف بأخلاق، والتمكين، ومساعدة المرؤوسين على التطور والنجاح، والمعالجة العاطفية، والاهتمام بالمرؤوسين أولاً) في الالتزام الاستمراري كُبعد من أبعاد الالتزام التنظيمي.

نتائج تحليل الفرضية الفرعية الثالثة التي تنصّ على: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للقيادة الخادمة بأبعادها المختلفة: (التصرّف بأخلاق، والتمكين، ومساعدة المرؤوسين على التطور والنجاح، والمعالجة العاطفية، والاهتمام بالمرؤوسين أولاً) في الالتزام المعياري كُبعد من أبعاد الالتزام التنظيمي. دلت النتائج الإحصائية على وجود أثر ذي دلالة إحصائية للقيادة الخادمة في الالتزام المعياري كأحد أبعاد الالتزام التنظيمي، حيث بلغت قيمة معامل المسار (0.584)، وقيمة (T) بلغت (3.864)، وهي ذات دلالة معنوية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ). وفي ضوء ما سبق، يتم رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة للدراسة التي تنصّ على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للقيادة الخادمة بأبعادها المختلفة: (التصرّف بأخلاق، والتمكين، ومساعدة المرؤوسين على التطور والنجاح، والمعالجة العاطفية، والاهتمام بالمرؤوسين أولاً) في الالتزام المعياري كُبعد من أبعاد الالتزام التنظيمي. ويوضح الشكل (6.4) نتائج اختبار أثر القيادة الخادمة في أبعاد الالتزام التنظيمي.



الشكل (6.4)

الأنموذج الهيكلي لاختبار أثر القيادة الخادمة في أبعاد الالتزام التنظيمي باستخدام برنامج (Smart.PLS.3).

نتائج تحليل الفرضية الرئيسية الرابعة التي تنص على: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للقيادة الخادمة بأبعادها المختلفة: (التصرف بأخلاق، والتمكين، ومساعدة المرؤوسين على التطور والنجاح، والمعالجة العاطفية، والاهتمام بالمرؤوسين أولاً) في جودة حياة العمل بأبعاده المختلفة: (عدالة الأجور والمكافآت، والاستقرار والأمان الوظيفي، والمشاركة في اتخاذ القرار، وظروف عمل آمنة وصحية) بوجود الالتزام التنظيمي بأبعاده المختلفة: (الالتزام العاطفي، والالتزام الاستمراري، والالتزام المعياري) بوصفه متغيرًا وسيطًا لدى مؤسسة الضمان الاجتماعي الأردني/المركز.

#### جدول رقم (23.4)

نتائج اختبار أثر القيادة الخادمة في جودة حياة العمل بوجود الالتزام التنظيمي.

المسار	الأثر المباشر	الأثر غير المباشر	T	P
القيادة الخادمة- <الالتزام التنظيمي.	0.722	----	*5.491	0.000
الالتزام التنظيمي -< جودة حياة العمل.	0.884	----	*18.082	0.000
القيادة الخادمة -< الالتزام التنظيمي -< جودة حياة العمل.	----	0.638	*6.488	0.000

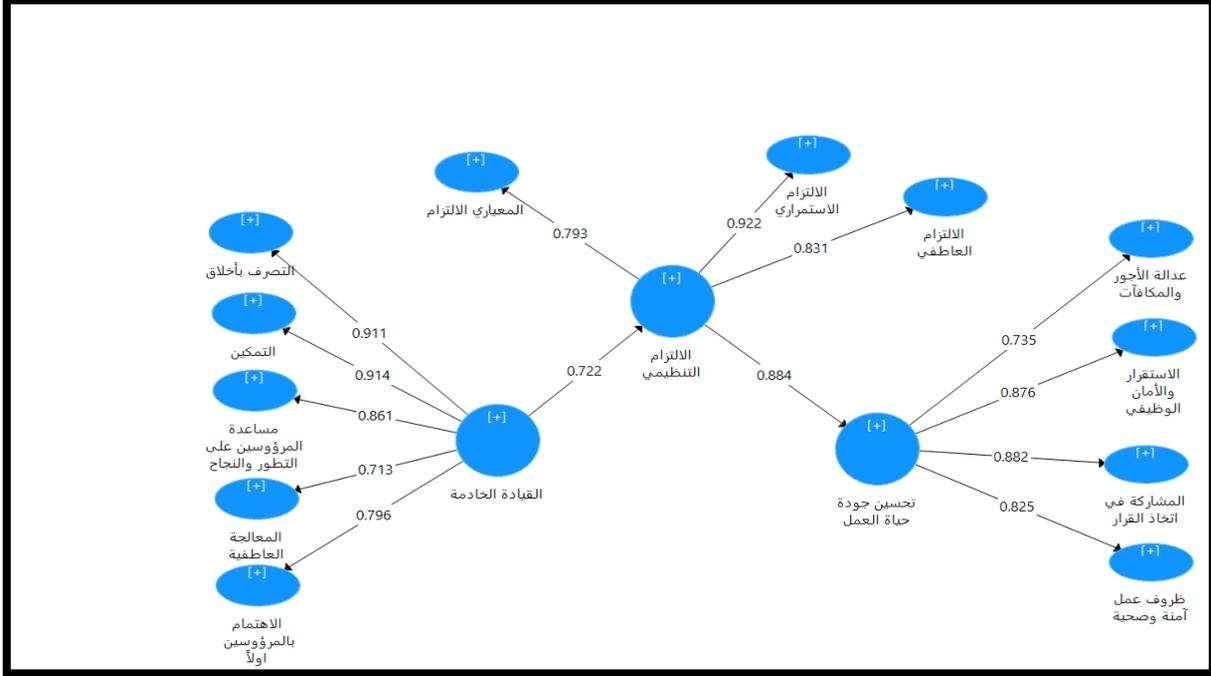
R<sup>2</sup> = 0.401

\* عند مستوى دلالة إحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ).

تبيّن من الجدول (23.4)، أن الأثر المباشر للقيادة الخادمة في الالتزام التنظيمي، بحسب معامل المسار قد بلغ (0.722)، وتبيّن كذلك أن الأثر المباشر لمسار الالتزام التنظيمي في جودة حياة العمل بحسب معامل المسار قد بلغ (0.884). كما تبيّن - أيضاً - الأثر غير المباشر لمسار: (القيادة الخادمة في جودة حياة العمل بوجود الالتزام التنظيمي متغيّراً وسيطاً) قد بلغ (0.638) بحسب معامل المسار عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )، وتدل هذه النتيجة على أهمية دور الالتزام التنظيمي في تعزيز أثر القيادة الخادمة في جودة حياة العمل لدى مؤسسة الضمان الاجتماعي الأردني / المركز .

كما تبيّن من نتائج التحليل الإحصائي في الجدول (23.4)، أن قيمة (T) المحسوبة قد بلغت (6.488)، عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )، وهي أقل من (0.05) ودالة إحصائياً. كما أشارت نتائج التحليل أن متغيّر القيادة الخادمة قد فسّر ما مقداره (40.1%) من التباين في جودة حياة العمل، بوجود الالتزام التنظيمي متغيّراً وسيطاً، ووفق هذه النتائج؛ تُرفض فرضية العدم (H04) على مستوى هذه الدراسة، وتُقبل فرضية الإثبات التي تنصّ على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للقيادة الخادمة بأبعادها المختلفة: (التصرّف بأخلاق، والتمكين، ومساعدة المرؤوسين على التطور والنجاح، والمعالجة العاطفية، والاهتمام بالمرؤوسين أولاً) في تحسين جودة حياة العمل بأبعاده المختلفة: (عدالة الأجور والمكافآت، والاستقرار والأمان الوظيفي، والمشاركة في اتخاذ القرار، وظروف عمل

آمنة وصحية) بوجود الالتزام التنظيمي بأبعاده المختلفة: (الالتزام العاطفي، والالتزام الاستمراري، والالتزام المعياري) بوصفه متغيراً وسيطاً لدى مؤسسة الضمان الاجتماعي الأردني / المركز . ويوضح الشكل (6.4) نتائج اختبار الفرضية الرابعة.



الشكل (7.4)

الأنموذج الهيكلي لاختبار أثر القيادة الخادمة في جودة حياة العمل، بوجود الالتزام التنظيمي باستخدام برنامج (Smart.PLS.3).

#### 5.4 نتائج الدّراسة وتوصياتها:

يناقش هذا الجزء من الدّراسة، النتائج التي تم التوصل إليها في الفصل السابق ونتائج التحليل الإحصائي للإجابة عن أسئلة الدّراسة واختبار فرضياتها والاعتماد عليها في تقديم جملة من التوصيات، التي من شأنها رفع مستوى تبني القيادة الخادمة، وتحسين جودة حياة العمل والالتزام التنظيمي في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي/ المركز ، وفي ما يأتي تفصيل لهذه النتائج حسب متغيرات الدّراسة الرئيسة:

1. دلت نتائج الدّراسة على أن مستوى القيادة الخادمة في مؤسسة الضمان الاجتماعي الأردني/ المركز جاء بدرجة مرتفعة، واحتل بُعد (التمكين) المرتبة الأولى بدرجة مرتفعة، فيما جاء بُعد (المعالجة العاطفية) في المرتبة الأخيرة وبدرجة متوسطة.

وتدل هذه النتيجة على وعي المبحوثين لأهمية القيادة الخادمة بأبعادها الآتية: (التصرّف بأخلاق، والتمكين، ومساعدة المرؤوسين على التطور والنجاح، والمعالجة العاطفية، والاهتمام بالمرؤوسين أولاً). واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (بن يحيى وآخرون، 2021) التي توصلت إلى أن مستوى القيادة الخادمة جاء بمستوى مرتفع، بينما اختلفت مع دراسة (Begzadeh&Nedaei,2017) التي توصلت إلى أن مستوى تطبيق القيادة الخادمة جاء بدرجة ضعيفة.

2. دلت نتائج الدراسة على أن مستوى جودة حياة العمل في مؤسسة الضمان الاجتماعي الأردني / المركز جاء بدرجة مرتفعة، واحتل بُعد (ظروف عمل صحية وأمنة) المرتبة الأولى بدرجة مرتفعة، فيما جاء بُعد (عدالة الأجور والمكافآت) في المرتبة الأخيرة وبدرجة مرتفعة. واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (الحمدانة، 2019) التي توصلت إلى أن مستوى جودة حياة العمل الوظيفية لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة العلوم والتكنولوجيا الأردنية كان كبيراً.

3. دلت نتائج الدراسة على أن مستوى الالتزام التنظيمي في مؤسسة الضمان الاجتماعي الأردني / المركز جاء بدرجة مرتفعة، واحتل بُعد (الالتزام العاطفي) المرتبة الأولى بدرجة مرتفعة، فيما جاء بُعد (الالتزام المعياري) في المرتبة الأخيرة وبدرجة مرتفعة. واتفقت هذه الدراسة مع دراسة (بن سليم، 2021) التي توصلت إلى أن مستوى الالتزام التنظيمي جاء بدرجة مرتفعة.

4. دلت نتائج الدراسة على وجود أثر ذي دلالة إحصائية للقيادة الخادمة بأبعادها: (التصرّف بأخلاق، والتمكين، ومساعدة المرؤوسين على التطور والنجاح، والمعالجة العاطفية، والاهتمام بالمرؤوسين أولاً) في جودة حياة العمل بأبعادها: (عدالة الأجور والمكافآت، والاستقرار والأمن الوظيفي، والمشاركة في اتخاذ القرار، وظروف عمل آمنة وصحية). وبذات السياق، دلت النتائج على وجود أثر ذي دلالة إحصائية للقيادة الخادمة في أبعاد جودة حياة العمل، ويُستنتج من ذلك، أنه كلما كان هناك اهتمام بالقيادة الخادمة وأبعادها، انعكس ذلك في تحسين جودة حياة العمل.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة فايد (2020) التي توصلت إلى وجود علاقة ارتباطية بين القيادة الخادمة وجودة الحياة الوظيفية. وكذلك دراسة الحمودي (2017) التي توصلت إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية لتطبيق القيادة الخادمة في تنمية الجودة الشخصية ، ودراسة العولقي (2018) التي توصلت إلى وجود علاقة معنوية بين ممارسة أبعاد القيادة الخادمة وتحسين جودة حياة العمل. وكذلك دراسة (Merdiaty,et,al.,2019) التي توصلت إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للقيادة الخادمة في جودة حياة العمل.

5. دلت نتائج الدراسة على وجود أثر ذي دلالة إحصائية للقيادة الخادمة بأبعادها: (التصرف بأخلاق، والتمكين، ومساعدة المرؤوسين على التطور والنجاح، والمعالجة العاطفية، والاهتمام بالمرؤوسين أولاً) في التزام التنظيمي بأبعاده: (الالتزام العاطفي، والالتزام الاستمراري، والالتزام المعياري). وبذات السياق وجود أثر ذي دلالة إحصائية للقيادة الخادمة في جميع أبعاد الالتزام التنظيمي، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (الحمودي، 2017) التي توصلت إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للقيادة الخادمة في على تنمية الجودة الشخصية للعاملين في المصارف التجارية السعودية بمدينة الرياض. وكذلك دراسة (شراب، 2018) التي توصلت وجود علاقة طردية موجبة ذات دلالة إحصائية بين ممارسة القيادة الخادمة بأبعادها: (التمكين، والمهارات الفكرية، ومساعدة المرؤوسين على التطور والنجاح، والاهتمام بالمجتمع المحلي) ، وفعالية فرق العمل. كما أشارت دراسة الزهراني (2020) إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية بين القيادة الخادمة والالتزام التنظيمي. وكذلك دراسة (Howldar&Rahman,2021) التي توصلت نتائجها إلى ان للقيادة الخادمة تأثير إيجابي مباشر في الالتزام التنظيمي وسلوك المواطن التنظيمية.

6. دلت نتائج الدراسة على وجود أثر ذي دلالة إحصائية للالتزام التنظيمي بأبعاده: (الالتزام العاطفي، والالتزام الاستمراري، والالتزام المعياري) في تحسين جودة حياة العمل بأبعادها: (عدالة الأجور والمكافآت، والاستقرار والأمن الوظيفي، والمشاركة في اتخاذ القرار، وظروف عمل آمنة وصحية). وتتفق هذه النتيجة مع دراسة

(محمد، 2019) التي توصلت إلى وجود علاقة إيجابية بين الالتزام التنظيمي والانضباط الوظيفي. ودراسة (Howladar & Rahman, 2021) التي توصلت إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للالتزام التنظيمي في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية.

7. دلت نتائج الدراسة على وجود أثر ذي دلالة إحصائية للقيادة الخادمة بأبعادها: (التصرف بأخلاق، والتمكين، ومساعدة المرؤوسين على التطور والنجاح، والمعالجة العاطفية، والاهتمام بالمرؤوسين أولاً) في تحسين جودة حياة العمل بأبعادها: (عدالة الأجور والمكافآت، والاستقرار والأمن الوظيفي، والمشاركة في اتخاذ القرار، وظروف عمل آمنة وصحية) بوجود الالتزام التنظيمي بأبعاده: (الالتزام العاطفي، والالتزام الاستمراري، والالتزام المعياري). واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (Els, et, al., 2021) التي توصلت نتائجها إلى أن الالتزام التنظيمي يؤدي الدور الوسيط في العلاقة بين جودة حياة العمل ومعدل دوران العمل. ودراسة (Howladar & Rahman, 2021) التي توصلت نتائجها إلى أن الالتزام التنظيمي يؤدي دور الوسيط في العلاقة بين القيادة الخادمة وسلوك المواطنة التنظيمية. وكذلك دراسة (ALzamel,et,al.,2020) التي توصلت نتائجها إلى أن الالتزام التنظيمي يؤدي دور الوسيط في العلاقة بين جودة حياة العمل والنية لترك العمل.

#### توصيات الدراسة:

من خلال النتائج السابقة تُوصي الدراسة بمجموعة من التوصيات التي يمكن إيجازها على النحو الآتي:

1. الاستمرار بالمحافظة على مستوى تطبيق القيادة الخادمة بأبعادها الآتية: (التصرف بأخلاق، والتمكين، ومساعدة المرؤوسين على التطور والنجاح، والمعالجة العاطفية، والاهتمام بالمرؤوسين أولاً).

2. دلت نتائج الدراسة على أن مستوى تطبيق الفقرة التي تتصّ على: "تتعامل الإدارة العليا مع المرؤوسين بعدالة" جاء بدرجة متوسطة؛ لذا توصي الدراسة بضرورة اتخاذ الإجراءات اللازمة التي تعزز من تطبيق العدالة على جميع

العاملين، وعدم التحيز بسبب العلاقات الشخصية أو غيرها في العمل، وأن يتم معاملة الجميع بعدالة وشفافية، والابتعاد عن التحيز.

3. كما دلت نتائج الدراسة على أن مستوى تطبيق الفقرة التي تنصّ على: "تسعى الإدارة إلى مساعدة المرؤوسين على التطور والنجاح" جاء بدرجة متوسطة؛ لذا توصي الدارسة بإتاحة الفرصة أمام العاملين للتطور وتحقيق الذات، وتعزيز قدراتهم الوظيفية، وزيادة مهاراتهم باستمرار لزيادة قدرتهم على العمل بكفاءة واقتدار.

4. دلت نتائج الدراسة على أن مستوى تطبيق بُعد "المعالجة العاطفية" كأحد أبعاد القيادة الخادمة جاء بدرجة متوسطة؛ لذلك توصي الدراسة بضرورة بذل المزيد من الجهود لزيادة اهتمام الإدارة بالعاملين ومشاكلهم الشخصية، والاستماع لشكواهم، وبذل العناية اللازمة لحل المشاكل الشخصية للعاملين، بالإضافة إلى تعزيز التوازن بين الحياة الشخصية ومتطلبات العمل، والسعي الدائم للتقليل من ضغوط العمل باستمرار ضمن بيئة العمل في المؤسسة.

5. توصي الدراسة بضرورة اهتمام مؤسسة الضمان الاجتماعي الأردني/ المركز، بتطبيق نظام أجور عادل في المؤسسة، يراعي الفروق الفردية بين العاملين، وأن يكون أساس المكافآت في المؤسسة ينسجم مع أداء العاملين، وأن تكون معايير الأداء واضحة لجميع العاملين.

## المصادر والمراجع

### المراجع العربية:

القرآن الكريم.

أبو حميد، هاشم عيسى عبد الرحمن. (2017). أثر أبعاد جودة حياة العمل على فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية في جامعة الأقصى بغزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية كلية التجارة، غزة، فلسطين.

أبو زيد، رضا محمود محمد الرميدي، بسام سمير. (2020). أثر جودة الحياة الوظيفية على الأداء والفاعلية التنظيمية في شركات السياحة المصرية: الاستغراق الوظيفي كمتغير وسيط. مجلة كلية السياحة والفنادق، 4(1)، ص 1-26.

ابوالغنم، علا عادل شريف. (2019). القيادة الخادمة التي يمارسها مديرو المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مادبا وعلاقتها بالمناخ التنظيمي السائد في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين ومساعدي المديرين. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الاوسط، عمان، الأردن.

أحمد، حسام (2018). دور الثقافة التنظيمية في تعزيز مظاهر الالتزام التنظيمي للعاملين في المنظمات: دراسة ميدانية على الهيئة القومية للبريد بجمهورية مصر العربية. المجلة العربية للإدارة، 38(2)، ص 123-150.

أحمد، حسين مصيلحي سيد ومرزوق، أحمد مسعد محمد غازي و أبو الذهب، سامح. (2020). ممارسات القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بجودة الحياة الوظيفية: الوظيفية: بالتطبيق على الجامعات الحكومية بوسط الدلتا. مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، 6(10)، ص 305-352.

الأقرع، نور طاهر محمد. (2020). أخلاقيات العمل في مواجهة الفساد: دراسة حالة مدونة السلوك لموظفي القطاع العام في فلسطين. مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية، مج5(13)، ص 1-11.

باعلي، فتيحة عصموني، فاطمة، (2018). المناخ التنظيمي وتأثيره على الالتزام التنظيمي دراسة ميدانية في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال

الأجراء لولاية - أدرار - رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أحمد دراية، أدرار، الجزائر.

البربري، مروان حسن (2016). دور جودة الحياة الوظيفية في الحد من ظاهرة الاحتراق الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة، فلسطين.

البشبيشي، وليد والمجلخ، سليم وعلي، خالد (2018). جودة حياة العمل كمتغير وسيط في العلاقة التفاعلية بين القيادة الأخلاقية وإبداع العاملين: دراسة استطلاعية على موظفي الإدارة العمومية بولاية تبسة. مجلة مراجعة الإصلاحات الاقتصادية والتكامل في الاقتصاد العالمي، 13(26)، ص: 1-14.

البشيتي، سها عمر أحمد ماضي، خليل إسماعيل. (2020). الدور الوسيط للالتزام التنظيمي في أثر جودة الحياة الوظيفية على السمعة التنظيمية الفلسطينية. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية، 28(4)، ص: 20-47.

بكرون، أبرار محمد إبراهيم. (2019). نوع العقد النفسي وأثره على الالتزام التنظيمي: دراسة تطبيقية على وزارة الحكم المحلي الفلسطيني - غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الجامعة الإسلامية، فلسطين.

بن سليم، كمال. (2021). تحليل مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين: دراسة ميدانية بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بوكالة الجلفة. مجلة المحترف، 8(2)، ص: 240-259.

بن يحيى، نجاة بلقرع، فاطنة جوال، محمد سعيد. (2021). أثر ممارسات القيادة الخادمة على تمكين فرق العمل: دراسة ميدانية بالمحافظة السامية لتطوير السهوب بالجلفة. مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، 14(1)، ص: 205-220.

بهلالي، مفيدة (2019). أثر جودة حياة العمل على سلوك المواطنة التنظيمية دراسة حالة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.

بوجمه، أحمد، (2018). أثر جودة حياة العمل في التقليل من حوادث العمل دراسة حالة مؤسسة مطاحن سوفيا - الوادي - رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خضير، بسكرة، الجزائر.

البياري، سمر سعيد (2018). جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الالتزام التنظيمي لموظفي وزارتي العمل والتنمية الاجتماعية في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، غزة، فلسطين.

المعيوف، صلاح بن معاذ (2018). القيادة الإدارية النظرية والتطبيق. المملكة العربية السعودية، الرياض: معهد الإدارة العامة.

تجاني، منصور. (2020). الأداء الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى عمال المؤسسة الجزائرية: دراسة ميدانية عمل الصحة العمومية بولاية الجلفة. مجلة الميدان للدراسات الرياضية والاجتماعية والإنسانية، 3(4)، ص ص: 58-65.

جودة، محفوظ. (2015). إدارة الموارد البشرية. (ط3)، الأردن، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

الحجاج، أحمد محمد حمدان. (2020)، أثر استراتيجيات التوظيف على جودة حياة العمل (دراسة ميدانية على شركات التأمين الأردنية)، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

الحمادنه، همام سمير (2019). مستوى جودة الحياة الوظيفية لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة العلوم والتكنولوجيا الأردنية. المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، 12(39)، ص ص: 103-130.

الحمودي، سلوى عبد الله صالح. (2017). القيادة الخادمة وأثرها على تنمية الجودة الشخصية للعاملين في المصارف التجارية السعودية بمدينة الرياض. مجلة جامعة الملك خالد للعلوم الإنسانية، مج26(2)، ص ص: 65-109.

الحیصة، محمد مفلح. (2016). أثر رأس المال الفكري في تحقيق ممارسات الجودة الشاملة من خلال الالتزام التنظيمي في مدينة الحسين الطبية. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة مؤتة، الأردن.

رحيم، محمد محي. (2018). " العلاقة التأثيرية بين القيادة الخادمة والأداء الإبداعي للعاملين من خلال الدور الوسيط للتمكين النفسي بحث تحليلي لآراء عيّنة من منتسبي قنّاة كربلاء الفضائية ". رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة كربلاء، كلية الإدارة والاقتصاد، العراق.

رشيد، صالح عبد الرضا ومطر، ليث علي (2016). القيادة الخادمة منظور جديد للقيادة في القرن الحادي والعشرين. (ط1). العراق: دار نيبور للطباعة والنشر والتوزيع.

الزعبی، حسن علي (2021). القيادة الخادمة. (ط1). الأردن، عمّان: دار وائل للنشر.

الزهراني ، علي بن احمد عبدالله . (2020). سلوك القيادة الخادمة لدى قادة المدارس الابتدائية بمحافظة جدة وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المعلمين . مجلة القراءة والمعرفة ، مج 20 ، ص ص : 189 - 214.

سعيد، هديل كاظم وعبد، نور باسم. (2019). القيادة الخادمة وتأثيرها في الثقة التنظيمية: دراسة تحليلية في شركة توزيع المنتجات النفطية بغداد. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، مج 25 (111)، ص ص : 55-77.

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

سليمان، معتز سليمان محمد. (2018). أثر أخلاقيات العمل على تطوير الأداء: دراسة تطبيقية على قطاع المصارف السودانية- بنك السودان المركزي، بنك الشمال الإسلامي نموذجًا ( 2005-2014م). رسالة دكتوراة غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية والسياسية، جامعة إفريقيا العالمية، الخرطوم، السودان.

سليمانى، زهرة. (2020). أثر التمكين الإداري على الالتزام التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة سونلغاز - بسكرة. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، الجزائر.

السويطي، شبلي إسماعيل. (2017). جودة حياة العمل وعلاقتها بالولاء العاطفي لدى موظفي الوزارات الفلسطينية. مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية، مج2(8)، ص ص: 130-150.

شراب، سلامة محمد (2018). أثر القيادة الخادمة على فعالية فرق العمل في البلديات الكبرى بمحافظات غزة من وجهة نظر الموظفين. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.

الشرابي، معتصم عبد الله. (2020). أثر القيادة التحويلية في تحقيق النجاح الاستراتيجي : جودة حياة العمل متغير وسيط : دراسة ميدانية في الجامعات الخاصة والحكومية العاملة في إقليم شمال الأردن . رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الأعمال ، جامعة مؤتة ، الكرك ، الأردن .

الشمري،راضي.(2019).واقع ممارسة أبعاد القيادة الخادمة لدى رؤساء الأقسام العلمية في جامعة حفر الباطن من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعة.مجلة العلوم التربوية والنفسية،8(3)،ص ص : 1-19.

الشنطي، محمود عبدالرحمن إبراهيم (2017). العلاقة بين الأنماط القيادية والالتزام التنظيمي: الرضا الوظيفي كمتغير وسيط. مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية، 2(7)، ص ص: 85-104.

الشنطي، نهاد (2016). واقع جودة الحياة الوظيفية في وزارة الأشغال العامة والإسكان وعلاقتها بأخلاقيات العمل لدى موظفي وزارة الأشغال العامة والإسكان. رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة، فلسطين.

صرصور ، آية عبد القادر (2015) . دور الأمن الوظيفي في تحقيق سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين الإداريين بجامعة الأقصى في قطاع غزة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، فلسطين.

الصيرفي، دعاء جمال.(2020). أثر القيادة الخادمة في التوجه الاستراتيجي: الدور المعدل للحاكمية المؤسسية في البنوك التجارية الأردنية. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة عمّان العربية، عمان، الأردن.

الطراونة، حاكم عبد الرحمن زياب.(2016). تطبيق مبادئ حوكمة الجامعات وأثره على الالتزام التنظيمي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الأردنية الحكومية في جنوب الأردن: دراسة ميدانية. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة مؤتة، الأردن.

عاشوري، ابتسام، (2015). الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية دراسة ميدانية بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير بمدينة الجلفة (المديرية العامة). رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.

عباس، بشرى عبد الحمزة. (2021). تأثير إدارة الجودة الشاملة على جودة حياة العمل: دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في شركة نفط ميسان. مجلة الدراسات المستدامة، مج(3)، ص ص: 446-474.

عبد العالي، نشوان محمد، (2019). جودة حياة العمل وأثرها على الأداء المنظمي: دراسة استطلاعية في المعهد التقني - نينوي. مجلة تنمية الرافدين، 38(121)، ص ص: 70 - 49.

عبد ربه، نقاء وعبد ربه، أحمد (2020). أثر القيادة الخادمة على البراعة التنظيمية في أمانة عمّان الكبرى. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الإسراء، كلية الأعمال، عمان، الأردن.

عبد، مصطفى عبد الجبار رشيد. (2019). أثر الالتزام التنظيمي في تحسين جودة الخدمة المصرفية: دراسة تطبيقية على البنوك العراقية التجارية. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة عمّان العربية، عمان، الأردن.

علام، وليد كامل محمددين كامل.(2020). أثر القيادة الخادمة على جودة الخدمات الصحية من وجهة نظر العاملين بالقطاع الطبي الحكومي بمحافظة أسوان: دراسة ميدانية. *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*، مج11(4)، ص ص: 776-838.

العلوانة، محمد عدنان (2017). *جودة حياة العمل وأثرها على الالتزام التنظيمي دراسة حالة في شركة مناجم الفوسفات الأردنية*. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الزرقاء، الزرقاء، الأردن.

العمرى، محمد اليافي، رندة، (2017). أثر عناصر جودة الحياة الوظيفية على أداء الموظف العام: دراسة تطبيقية على موظفي الخدمة المدنية في المملكة العربية السعودية. *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، 13(1)، ص ص: 94-65.

عودة، وسيم عبد الغفار (2016). *دور القيادة الخادمة في تحسين مستوى البيئة التنظيمية بوزارة الداخلية والأمن الوطني*. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والسياسة، جامعة الأقصى، فلسطين.

العولقي، عبد الله أحمد (2018). أثر القيادة الخادمة في تحسين جودة حياة العمل بالتطبيق على المؤسسة العامة للاتصالات اليمنية. *مجلة الإدارة العامة*، المجلد 58 (2)، ص ص: 398-399.

غالي، محمد أحمد (2015). *القيادة الخادمة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي دراسة تطبيقية على الجامعات في قطاع غزة*. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، غزة، فلسطين.

غربية، هبة الله محمود علي.(2016). أثر مستوى رفاهية وسلامة العاملين على العلاقة بين الضغوط المهنية والالتزام التنظيمي. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة القاهرة، مصر.

فاضل، ليلي حسن.(2021). أثر القيادة الخادمة على الالتزام التنظيمي في شركات الاتصالات الخلوية في الأردن. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

فايد، عبد الستار محروس عبد الستار . (2020). القيادة الخادمة مدخل لتحسين جودة الحياة الوظيفية للعاملين بالمدارس الحكومية في محافظة الفيوم . *دراسات تربوية واجتماعية* ، 26(2)، ص ص 125-209.

القحطاني، علي ظافر محمد حسن. (2019). *توطين الوظائف ودورها في تحقيق الالتزام التنظيمي: دراسة تطبيقية شركة قطر للبترول*. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة عمان الأهلية، الأردن.

القرشي، سوزان محمد والقحطاني، سامية مذكر (2018). أثر جودة حياة العمل على ممارسات إدارة الموارد البشرية: دراسة ميدانية على الموظفين الإداريين في مستشفى القوات المسلحة بجنوب المملكة العربية السعودية للفترة (2016- 2017) *مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية والقانونية - المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث*، المجلد 2 (5)، ص ص: 117 - 136.

القواسمة، مسلم أيوب أحمد. (2020). *جودة بيئة العمل في الشركات الصناعية في مدينة الخليل*. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة الخليل، الخليل، فلسطين.

ماجي، قمر محمد بخيت. (2015). أثر استخدام إستراتيجية العصف الذهني في اتخاذ القرارات الإدارية. *مجلة جامعة القرآن الكريم والعلوم الإسلامية*، عدد31، ص ص 1-23.

محمد، أسماء عزمي عبد الحميد. (2020). *توسيط التمكين النفسي في العلاقة بين القيادة الخادمة والاندماج في العمل بالتطبيق على العاملين بمصلحة الضرائب بمنطقة شمال الدلتا*، *مجلة البحوث المالية والتجارية*، ع (2)، ص ص: 1-42.

محمد، إيمان عبد الرضا (2019). *أثر الالتزام التنظيمي في انضباط العاملين - بحث استطلاعي في الشركة العامة لنقل المسافرين والوفود*. *مجلة الإدارة والاقتصاد*، مج(42)، ص ص: 151-186.

محمد، مها ضمرة عبد الكريم (2019). الالتزام التنظيمي وأثره على نية ترك العمل: الدور المعدل لبيئة العمل الداخلية دراسة على المستشفيات بولاية الخرطوم.

رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان.  
معالي، مريم أحمد. (2020). أثر الاغتراب الوظيفي على الالتزام التنظيمي من خلال الرضا الوظيفي: دراسة ميدانية في الشركات الصناعية في الأردن. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة آل البيت، الأردن.

المعاينة، تامر أحمد حمود. (2020). القيادة الإبداعية وأثرها في الالتزام التنظيمي دراسة تطبيقية على إدارة الدعم اللوجستي في مديرية الأمن العام. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة مؤتة، الأردن.

المنان، هويدا علي محمد عطا. (2018). جودة حياة العمل وأثرها على الاستغراق الوظيفي: الدور الوسيط لرأس المال النفسي. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان.

هنداوي، هالة أسعد فؤاد، (2020). أثر جودة حياة العمل على نية ترك العمل: دراسة تطبيقية على محكمة شمال القاهرة الابتدائية. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، ع (2)، ص ص: 448 - 419.

هواري، معراج وشرع، مريم. (2017). مدخل إلى الإدارة التمكينية، (ط1)، الأردن، عمان: دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع.

يوسف، كمال وبن محمد، إيمان وعروسي، سميرة (2018). الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين الثقافة التنظيمية وسلوك العمل المنحرف في المستشفيات العمومية لمدينة المسيلة. مجلة الامتياز لبحوث الاقتصاد والإدارة، مج2(3)، ص ص: 143-122.

## المراجع الأجنبية :

- Adiguzel, Z., Ozcinar, M.F., and Karadal, H. (2020). 'Does servant leadership moderate the link between strategic human resource management on rule breaking and job satisfaction?'. **European Research on Management and Business Economics**, Vol. 26 , PP:103-110.
- Allameh, S.M., & Ghazinour, S., & Aghaei, M., & Khodaei, S.A. (2015). Analyzing the effect of servant leadership on quality of work life in Isfahan gas Company (with emphasis on the teaching of Nahjolbalaghe). **International Journal of Management Academy**, 3(2), pp:28-38.
- Alzamel, L.G.I; Khatijah, I.A; Chong, M.c; and Chua, Y.P. (2020). The quality of work life and turnover intentions among Malaysian nurses : the mediating role of organizational commitment. **Journal of The Egyptian Public Health Association**, 95(1), pp:2-8.
- Anning –Dorson, T. (2017). How much and when to innovate: the nexus of environmental pressures, innovation and service firm performance. **European Journal of Innovation Management** , 20(4). pp: 599-619.
- Aranki, D. H., Suifan, T. S., & Sweis, R. J. (2019). The relationship between organizational culture and organizational Commitment. **Modern Applied Science**, 13(4), pp: 137-154.
- Artz, B., & Kaya, I. (2015). The impact of job security on job satisfaction in economic contractions versus expansions. **Applied Economics Journal**, vol(3), pp: 1-37
- Asfar, B., & Badir, Y., & Khan, M. (2015). Person–job fit, person–organization fit and innovative work behavior: The mediating role of innovation trust. **The Journal of High Technology Management Research** , 26 (2), pp: 105-111.
- Ballard, John A., Stephen Cummings, and Todd Bridgman. (2019). Who built Maslow's Pyramid? A History of the Creation of Management Studies' Most Famous Symbol and its Implications for Management Education. **Academy of Management Learning & Education** , vol18: pp: 81–89.
- Banerjee, Bates, R. (2017). Influence of organizational learning culture on Knowledge workers motivation to transfer training: testing moderating effects of learning transfer climate. **Current Psychology** , 36(3), pp:606-617.
- Bareas, A.K., & Abbas, A.A. (2017). Measuring the Readiness of Administrative Leaders to Adopt the servant leadership Philosophy: Exploratory study in Karabala University. **International Business Research** , 10(4), pp:1-10.

- Batvandi,Z,&Ghazavi,M.(2017).The study of the Quality of Working Life With Organizational Commitment and Job Satisfaction among the Employee Using Correlation Analysis (Case study ,Aseman Carton Making Factory of Isfahan).**European online Journal of Natural and Social Sciences**,6(1),pp:100-110
- Begzadeh,S.,& Nedaei,M.(2017)." The relationship between servant leadership with organizational trust and employee empowerment in the social security organization of Ardabil ". **International Journal of Management** ,4(3),pp: 270-281.
- Burton,L.,Peachey ,W. & wells,J.(2017)." The role of servant leadership in developing an ethical climate in sport organizations". **Journal of Sport Management** , 31(3), pp: 229-240.
- Daniel, Cross Ogohi.(2020). Analysis of Quality Work Life on Employees Performance. **International Journal of Business and Management Invention**, 8(2), pp: 60-65.
- Dinc, M (2017). Organizational commitment components and job performance: Mediating role of job satisfaction, **Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences (PJCSS)**, Vol 11(3), pp: 773-789.
- Dodd,R.,Achen,R.& Lumpkin,A.(2018)." Servant leadership and its impact on ethical climate ". **The Journal of Values-Based Leadership**. 11(1), pp: 1-22.
- Ellis,L.R.,& , Gordon,K.D.(2019). Employee Perception of the Impact of Occupational Health and Safety Management on Organizational Commitment: A case study of an Energy Sector Organization in Trinidad and Tobago. **West Indian Journal of Engineering**,41(2),pp:62-69.
- Els, V., Brouwers, M., & Lodewyk, R.B. (2021). Quality of work life: Effects on turnover intention and organisational commitment amongst selected South African manufacturing organisations. **SA Journal of Human Resource Management** ,vol 19. pp: 1-10
- Eva, N., Robin, M., Sendjaya, S., Dierendonck, D. and Liden, R. (2019). "Servant leadership: a systematic review and call for future research", **The Leadership Quarterly**, 30 (1), pp: 111-132.
- Focht , A., and Ponton , M (2015). " Identifying primary characteristics of servant leadership: Delphi study ". **International Journal of Leadership Studies** , 9(1) , pp: 44-61.
- Ganapathi,R.;& Shanmugam,B.(2017). A study on Quality of work life and job performance of construction workers in chennai. **International Journal of Scientific Research and Modern Education**,2(1),pp:68-71.

- Gilaninia, S. (2017). A conceptual model: The chain of quality of work life. **Kuwait Chapter of the Arabian Journal of Business and Management Review**, 6(5), pp: 44-58.
- Grego-Planer, D. (2019). The Relationship between Organizational Commitment and Organizational Citizenship Behaviors in the Public and Private Sectors. **Sustainability**, 11(22), pp:1-20.
- Grisaffe, D.B., VanMeter, R. and Chonko, L.B. (2016), "Serving first for the benefit of others: preliminary evidence for a hierarchical conceptualization of servant leadership", **Journal of Personal Selling and Sales Management**, 36 (1), pp: 40-58.
- Haar, J.M.; Brougham, D.; Roche, M.A.; & Barney, A. (2017). Servant leadership and work engagement : The mediating role of work –life balance. **New Zealand Journal of Human Resources Management (NZJHRM)**, 17(2), pp: 56–72.
- Hair, J.F., Risher, J.J., Sarstedt, M. and Ringle, C.M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. **European Business Review**, 31(1), pp: 2-24.
- Hair, Joe F., & Sarstedt, M. (2017). PLS-SEM or CBSEM : updated guidelines on which method to use. **International Journal Multivariate Data Analysis**, 1(2), pp:107–123.
- Hashempour, R., & Ghahremaniou, H.H., & Etmadi, S., & Poursadeghiyan, M. (2018). The Relationship Between Quality of Work Life and Organizational Commitment of Iranian Emergency Nurses. **Emergencies and Disasters Quarterly**, 4(1), pp:49-54.
- Howladar, M.; & Rahman, M. (2021). THE INFLUENCE OF SERVANT LEADERSHIP ON ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR: THE MEDIATING EFFECT OF ORGANIZATIONAL COMMITMENT. **The South East European Journal of Economics and Business**, 16(1), pp: 70-83.
- Imran, B. (2019). Organizational Culture, Organizational Commitment and Job Satisfaction in Hospital Employees in West Sulawesi. **Business and Entrepreneurial Review**, 18(2), pp:133-144.
- Kalliola, S., & Mahlakaarto, S. (2020). Methods of promoting professional agency at work. **Challenges**, 11(2), 30.
- Karatepe, O., Ozturk, A. and Kim, T.T. (2019), "Servant leadership, organizational trust, and bank employee outcomes", **The Service Industries Journal**, 39 (2), pp: 86 -108.
- Kim M, Tagkopoulos I. (2018) Data integration and predictive modeling methods for multi-omics datasets. **Mole omics**, 14(1), pp:8–25.
- Kim, K. (2016). " Servant leadership style: What is it and What are the Benefits and Contrasts to Others Leadership Styles ?".

- unpublished master Thesis. University of North Carolina , Chapel Hill.
- Köse, E., Pehlivanoglu, M. Ç. (2020). The Effect of Organizational Identification on Organizational Commitment. **Journal of Business Research-Turk**, 12 (2),pp: 2151-2160.
- Kumar, Sunil. (2018). Servant leadership: A review of literature. **Pacific Business Review International** ,11,pp: 43–50.
- Kurnaz, 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.
- Latiff,A.,& Mohamad,M.(2017)." Exploring servant leadership instrument for social enterprise (cooperative) ".**European Journal of Multidisciplinary studies** ,4(3),pp:7-23.
- Leitao, J; Pereira , D; Gonçalves,A.(2019). Quality of Work Life and Organizational Performance: Workers' Feelings of Contributing, or Not, to the Organization's Productivity. **International Journal of Environmental Research and Public Health**, 16(20),pp: 3803-3829.
- Merdiaty, N.; Aldrin, N.; & Runtu, D. Y. N. (2019). Role of servant leadership on quality of work life (QWL) and work conflict with adversity quotient as mediator. **International Journal of Research in Business and Social Science** , 8(6), pp:88–95.
- Monroe, M., Morse, E., & Price, J. M. (2020). The relationship between critical care work environment and professional quality of life. **American Journal of Critical Care**, 29(2), pp:145-149.
- Nanjundeswaraswamy, T.s, & Swamy, D.R.(2015). Leadership styles and quality of work life in SMEs", **Management science letter**, vol 5(1), pp: 65-78.
- Nanjundeswaraswamy,T.S.(2020).Quality of work life of employees in corporate sector of INDIA. **International Transaction Journal** , 11(12), pp: 1-10.
- Nguyen,T.(2016).**The Impact of servant leadership and work Environment on Organizational Commitment of Employees in public Agencies in Ho Chi Minh city**. unpublished master Thesis, University of Tampere, Finland.
- Ozduran,A, & Tanova, C.(2017). Coaching and employee organizational citizenship behaviours: The role of procedural justice climate.**International Journal of Hospitality Management**,vol60,pp: 58-66.
- Palta, Aysegul.(2019). Examination of Teachers' Perceptions about Servant Leadership and Organizational commitment.**International Education Studies**,12(4),pp:36-41.

- Petrovskaya, Irina., and Mirakyan , Araksya.(2018). A mission of service: Social entrepreneur as a servant leader. **International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research**, 24, pp: 755–67.
- Pranee,S. ; Pungnirund,B. ; Saeng-on,P. ; Pulphon, S. .(2020).The Influence of Servant Leadership and CSR practices Firms: Mediating Role of Empowerment.**A multifaceted review journal in the field of pharmacy**, 11(3), pp:10- 18.
- Ramalho Luz, C.M.D., Luiz de Paula, S. and de Oliveira, L.M.B. (2018), "Organizational commitment, job satisfaction and their possible influences on intent to turnover". **Revista de Gestão**, Vol. 25 No. 1, pp. 84-101.
- Rezaee Manesh, B., & Sadeighi, R. (2017). The Impact of Servant leadership on Motivation and Performance of staff. **Iranian Journal of Public Administration Mission**, 7(4), pp: 51– 66.
- Ringle Silva D.&, Bido.(2014) Structural Equation Modeling with the Smartpls. **Revista Brasileira de Marketing**, 13 (02), pp:56-73.
- Rofcanin,Y.;Heras,M.L.;Bosch,M.J.,Berber,A.;Mughal,F.,andOzturk ,M.(2021).Servant leadership and family supportiveness: Looking into employees work and family outcomes. **Journal of Business Research**,vol.128,pp: 70-82.
- Romi,M.V; Soetjipto,N; Widaningsih,S; Manik,E; Riswanto,A.(2021). Enhancing organizational commitment by exploring job satisfaction, organizational citizenship behavior and emotional intelligence. **Management Science Letters**,vol11,pp: 917–924.
- Sabonete , S. A; Lopes,H.S.C; Rosado,D.P , Reis,J.C.G. (2021). Quality of Work Life According to Walton’s Model: Case Study of the Higher Institute of Defense Studies of Mozambique. **Social Sciences** ,10(244), pp: 3-14.
- Sekaran, U. and Bougie, R.(2016).**Research Methods for Business: A Skill Building Approach**. 7th Edition, Wiley & Sons, West Sussex.
- Setsena, L.N.; Botha, C.T.; Paul-Dachapalli, L-A. (2021). Relationship between organisational commitment and effectiveness of human resource management practices in a South African information technology company. **SA Journal of Human Resource Management**, 19, pp: 1-11.
- Susilo,D.E.; Soetjipto, N.,Triwulan, A., Djuwitawati, Ratnaningtyas., Riswanto, A., Wasis, W., & Jaya, F. P. (2019). The Effect of Employee Commitment, Culture, and Leadership Style On Good Governance Performance of Jombang District Government. **Revista Espacios**, 40(27),pp:22-29.
- Swamy , Devappa and Nanjundeswaraswamy and Rashmi , Srinivas.(2015). Quality of work life: Scale Development And

- Validation. **International Journal of Caring Sciences**, vol.8(2), pp: 281- 300.
- Swamy,D.(2015).Quality of work life : Scale Development and Validation. **International Journal of Caring Sciences**, 8(2),pp:281-300.
- Tanno,J.& Banner,D.(2018)."Servant leaders as change agents ". **Journal of scial change**, 10(1), pp: 1- 18.
- Tetteh, Rebecca; Mohamed, Safura and Azumah, Ayisha Ahmad.(2017).What is the effect of wages and supervision on productivity?.**Interdisciplinary Jounal of Contemporary Research in Business**,v0l. 2(2),pp:1-10.
- Tonwe,D.(2015)." Revisiting the servant leadership phenomenon". **Journal of social science** ,1(1),pp: 84-101.
- Usha, S; Rohini,V.(2018). Impact of Quality of Work Life on Work Outcome of Employees in Automobile Companies in Chennai. **International Journal of Pure and Applied Mathematics**, 118(20), pp: 787-799.
- Wahyono, D ;& Riyanto, S.(2020). Effect of Organizational Commitment, Job Stress, And Job Satisfaction on Turnover Intention. **International Journal for Innovation Education and Research**, 8 (10), pp: 286-316.

## الملحق (أ)

قائمة بأسماء السادة لجنة التحكيم لأداة الدراسة

قائمة بأسماء السادة لجنة التحكيم لأداة الدراسة (الاستبانة)

الجامعة	التخصص	الرتبة	الاسم	الرقم
عضو هيئة تدريس في جامعة مؤتة	إدارة عامة	أستاذ دكتور	الدكتور نضال الحوامدة	-1
عضو هيئة تدريس في جامعة مؤتة	إدارة عامة	أستاذ دكتور	الدكتور سامر عبد المجيد البشابشة	-2
عضو هيئة تدريس في جامعة مؤتة	إدارة عامة	أستاذ دكتور	الدكتور غازي أبو قاعود	-3
عضو هيئة تدريس في جامعة اليرموك	إدارة عامة	أستاذ دكتور	الدكتور محمد الروابدة	-4
عضو هيئة تدريس في جامعة مؤتة	إدارة عامة	أستاذ دكتور	الدكتور كامل محمد الحواجرة	-5
عضو هيئة تدريس في جامعة آل البيت	إدارة أعمال	أستاذ مشارك	الدكتور هايل السرحان	-6
عضو هيئة تدريس في جامعة آل البيت	إدارة أعمال	أستاذ مشارك	الدكتور عبد الله مطر نجم العظامات	-7
عضو هيئة تدريس في جامعة الحسين بن طلال	إدارة أعمال	أستاذ مشارك	الدكتور جهاد صالح الدحيات	-8
عضو هيئة تدريس في جامعة مؤتة	إدارة عامة	أستاذ مساعد	الدكتور عبد الرحمن العبادلة	-9
عضو هيئة تدريس في الجامعة الأردنية	إدارة عامة	أستاذ مساعد	الدكتورة وعد الشوبكي	-10

\*الترتيب حسب الرتبة الأكاديمية .

الملحق (ب)

أداة الدراسة بصورتها النهائية



جامعة مؤتة - الكرك

عمادة الدراسات العليا

كلية الأعمال

قسم الإدارة العامة

السادة الكرام .....

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، وبعد؛

فأتوجه إليكم بفائق الإحترام والتقدير راجيا حسن تعاونكم لإنجاح هذه الدراسة التي بعنوان : " أثر القيادة الخادمة في تحسين جودة حياة العمل الالتزام التنظيمي متغير وسيطاً : دراسة تطبيقية في مؤسسة الضمان الاجتماعي الأردني / المركز " ، و ذلك كمتطلب للحصول على درجة الماجستير في الإدارة العامة ، و قد تم إختياركم للإجابة على هذه الاستبانة لمركزكم الوظيفي و خبرتكم ، مع العلم بأن المعلومات التي سنحصل عليها لن تستخدم سوى لغرض البحث العلمي .

**و تفضلوا بقبول فائق الإحترام و التقدير**

**الباحثة**

ميس صايل اللصاصمة

**الجزء الأول : البيانات الشخصية و الوظيفية :**

يرجى التكرم بوضع إشارة (X) حول الإجابة الممثلة لوضعكم :

**1- النوع الاجتماعي :**

ذكر  أنثى

**2- الفئة العمرية :**

أقل من 30 سنة  من 30 سنة – أقل من 40 سنة   
من 40 سنة - أقل من 50 سنة  50 سنة فأكثر

**3- المؤهل العلمي :**

دبلوم متوسط فما دون  بكالوريوس   
دراسات عليا

**4- المسمى الوظيفي :**

مدير إدارة  مدير مديرية   
رئيس قسم  موظف

**5- عدد سنوات الخبرة:**

أقل من 5 سنوات  5 سنوات – 10 سنوات   
10 سنوات – 15 سنة  16 سنة فأكثر

**الجزء الثاني : أسئلة الاستبيان ( متغيرات الدراسة ) :**

يتكون هذا الاستبيان من عدد من المحاور الرئيسية ، كل محور تم صياغته بعدد من الفقرات / الأسئلة ، أرجو الإجابة على جميع فقرات الاستبيان من خلال وضع إشارة (x) في الخانة الممثلة لما هو الواقع لديكم ، علمًا بأن مقياس الإجابة مكون من خمس درجات بحيث يشير رقم (5) إلى " موافق بدرجة كبيرة جدًا " ، في حين أن رقم (1) يشير إلى " غير موافق على الإطلاق " .

1	2	3	4	5
غير موافق على الإطلاق	موافق بدرجة قليلة جدًا	موافق بدرجة متوسطة	موافق بدرجة كبيرة	موافق بدرجة كبيرة جدًا

## المحور الأول : القيادة الخادمة :

حدد مدى موافقتك على كل من العبارات الآتية :

الرقم	الفقرات	موافق بدرجة كبيرة جداً	موافق بدرجة كبيرة	موافق بدرجة متوسطة	موافق بدرجة قليلة جداً	غير موافق على الإطلاق
#	الفقرات التي تقيس بعد التصرف بأخلاق					
-1	تتعامل الإدارة العليا بمسؤولية أخلاقية اتجاه المرؤوسين جميعاً					
-2	تتسم الإدارة العليا بالصدق و الشفافية في طرح مشاكل العمل					
-3	تتعامل الإدارة العليا مع المرؤوسين بعدالة					
-4	تُعرف الإدارة العليا كأنموذج يحتذى به ( قدوة حسنة)					
#	الفقرات التي تقيس بعد التمكين					
-5	تعطي الإدارة العليا المرؤوسين صلاحيات كافية لاتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم					
-6	تُدعم الإدارة العليا المرؤوسين على ممارسة الصلاحيات الممنوحة لهم					
-7	توفر الإدارة العليا للمرؤوسين الدعم و المصادر المطلوبة التي تساعد على تحقيق الأهداف المطلوبة					
-8	تشجع الإدارة العليا المرؤوسين على تحمل المسؤولية					

الرقم	الفقرات	موافق بدرجة كبيرة جداً	موافق بدرجة كبيرة	موافق بدرجة متوسطة	موافق بدرجة قليلة جداً	غير موافق على الإطلاق
#	الفقرات التي تقيس بعد مساعدة المرؤوسين على التطور و النجاح					
-9	تعدّ الإدارة العليا التطوير المهني للمرؤوسين من أهم أولوياتها					
-10	تزود الإدارة العليا المرؤوسين بخبرات العمل الجديدة و بيئة داعمة لتطوير مهاراتهم في العمل					
-11	تحرص الإدارة العليا على مشاركة المرؤوسين في وضع خطط لتنمية مهاراتهم و احتياجاتهم التدريبية					
-12	تحاول الإدارة العليا إشباع حاجات تحقيق الذات للمرؤوسين باستمرار					
#	الفقرات التي تقيس بعد المعالجة العاطفية					
-13	تحرص الإدارة العليا على معالجة المشاكل الشخصية للمرؤوسين باستمرار					
-14	تحرص الإدارة العليا على مشاركة المرؤوسين مناسباتهم الاجتماعية					
-15	تحرص الإدارة العليا على تعزيز التوازن بين الحياة الشخصية و متطلبات العمل للمرؤوسين					
-16	تحرص الإدارة العليا على استطلاع أحوال المرؤوسين عند شعورهم بالضيق و					

					التوتر ( ضغوط العمل )	
غير موافق على الإطلاق	موافق بدرجة قليلة جدًا	موافق بدرجة متوسطة	موافق بدرجة كبيرة	موافق بدرجة كبيرة جدًا	الفقرات	الرقم
					الفقرات التي تقيس بعد الاهتمام بالمرؤوسين أولاً	#
					تعدّ الإدارة العليا بأن خدمة المرؤوسين مسؤولية إنسانية	-17
					تشجع الإدارة العليا المرؤوسين أن يكونوا في الغالب مبادرين	-18
					تلتزم الإدارة العليا بما تعد المرؤوسين به باستمرار	-19
					تبذل الإدارة العليا ما بوسعها لتسهيل مهمة أداء المرؤوسين لأعمالهم	-20

## المحور الثاني : تحسين جودة حياة العمل :

حدد مدى موافقتك على كل من العبارات الآتية :

الرقم	الفقرات	موافق بدرجة كبيرة جداً	موافق بدرجة كبيرة	موافق بدرجة متوسطة	موافق بدرجة قليلة جداً	غير موافق على الإطلاق
#	الفقرات التي تقيس بعد عدالة الأجور و المكافآت					
-21	أشعر بالرضا عما أحصل عليه من دخل في عملي					
-22	افهم بشكل عام نظام الأجور و المكافآت في مؤسستي					
-23	أشعر بعدالة نظام الأجور بالنظر إلى مهاراتي و مجهودي					
-24	أشعر بأن ادائي الفردي هو الذي يحدد مقدار مكافأتي					
#	الفقرات التي تقيس بعد الاستقرار و الأمان الوظيفي					
-25	أشعر بالإرتياح في عملي و ليس لدي رغبة مستقبلية في البحث عن فرصة عمل خارج المؤسسة					
-26	اعمل في مناخ عمل يتسم بالثقة و الأمان المتبادل بين الإدارة و المرؤسين					
-27	أشعر بالأمان حيال التأمينات التي توفرها المؤسسة في حال تعرضي لحوادث العمل					
-28	أشعر بالأمان و الاستقرار حيال الامكانيات المادية و المعنوية المتوفرة لدى					

المؤسسة	الرقم	الفقرات	موافق	موافق	موافق	موافق	غير موافق على الإطلاق
	#	الفقرات التي تقيس بعد المشاركة في اتخاذ القرار	موافق	موافق	موافق	موافق	غير موافق على الإطلاق
	-29	تشجعي المؤسسة بالتعبير عن رأي بما يتعلق بمشكلات العمل	موافق	موافق	موافق	موافق	غير موافق على الإطلاق
	-30	تمنحي المؤسسة الفرصة للمشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملية	موافق	موافق	موافق	موافق	غير موافق على الإطلاق
	-31	يفوض الرئيس المباشر بعض صلاحياته للمرؤوسين لاتخاذ القرارات	موافق	موافق	موافق	موافق	غير موافق على الإطلاق
	-32	يشجع الرئيس المباشر المرؤوسين على المناقشات الجماعية لبدائل القرارات	موافق	موافق	موافق	موافق	غير موافق على الإطلاق
	#	الفقرات التي تقيس بعد ظروف عمل آمنة و صحية	موافق	موافق	موافق	موافق	غير موافق على الإطلاق
	-33	توفر المؤسسة بيئة صحية مريحة و مناسبة للعمل من حيث ( الإضاءة ، التهوية ، النظافة.. الخ)	موافق	موافق	موافق	موافق	غير موافق على الإطلاق
	-34	تحرص المؤسسة على اتباع العاملين لاجراءات الوقاية و السلامة اثناء العمل	موافق	موافق	موافق	موافق	غير موافق على الإطلاق
	-35	توفر المؤسسة التجهيزات المكتبية و اللوجستية اللازمة لأتمام عملي	موافق	موافق	موافق	موافق	غير موافق على الإطلاق
	-36	تعمل المؤسسة على توفير التسهيلات اللازمة لإنجاز	موافق	موافق	موافق	موافق	غير موافق على الإطلاق

					عملي مثل ( التكنولوجيا ، و وسائل الاتصالات )
--	--	--	--	--	---

### المحور الثالث : الالتزام التنظيمي :

حدد مدى موافقتك على كل من العبارات الآتية :

الرقم	الفقرات	موافق بدرجة كبيرة جداً	موافق بدرجة كبيرة	موافق بدرجة متوسطة	موافق بدرجة قليلة جداً	غير موافق على الإطلاق
#	الفقرات التي تقيس بعد الالتزام العاطفي					
-37	أشعر بالفخر و الانتماء للمؤسسة التي اعمل بها					
-38	أشعر بأن لدي الاستعداد لبذل جهد أكبر من أجل انجاح عمل مؤسستي					
-39	أعتبر أن مشاكل مؤسستي هي جزء من مشاكلي					
-40	افتخر بالحديث عن مؤسستي مع اصدقائي خارج العمل					
#	الفقرات التي تقيس بعد الالتزام الاستمراري					
-41	أفضل الاستمرار في عملي الحالي حتى لو توفر لي فرصة عمل أفضل في مكان آخر					
-42	أشعر بسعادة بالغة اذا قضيت بقيت حياتي الوظيفية في هذه المؤسسة					
-43	توفر لي هذه المؤسسة من المزايا ما لا توفره المؤسسات المناظرة لها					
-44	احصل على دخل مميز					

					لقاء عملي في هذه المؤسسة مما يشجعني على الاستمرار فيها	
غير موافق على الإطلاق	موافق بدرجة قليلة جدًا	موافق بدرجة متوسطة	موافق بدرجة كبيرة	موافق بدرجة كبيرة جدًا	الفقرات	الرقم
					الفقرات التي تقيس بعد الالتزام المعياري	#
					أشعر بالولاء و الالتزام للمؤسسة التي اعمل بها	-45
					أشعر بأن الانتقال من مؤسستي إلى مؤسسة أخرى غير أخلاقي	-46
					أشعر بالالتزام أخلاقي يدفعني للاستمرار في عملي في هذه المؤسسة	-47
					اشجع زملائي في العمل أن يقضوا بقية حياتهم المهنية في المؤسسة نفسها	-48