



## القيادة الخادمة ودورها في تعزيز الانتماء الوظيفي

دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في مديرية بلديات النجف الاشرف

**Servant leadership and its role in enhancing career affiliation**

**An analytical study of the opinions of a sample of workers in the Najaf Municipalities**

**Directorate**

أ.د. سجاد محمد عطيه الجنابي

الباحث علي حسن عمران

كلية الادارة والاقتصاد/ جامعة الكوفة

Prof Dr. Sajjad Muhammad Attia Al-Janabi

Researcher Ali Hassan Omran

Faculty of Administration and Economics/University of Kufa

DOI: [https://doi.org/10.36322/jksc.v1i73\(A\).16735](https://doi.org/10.36322/jksc.v1i73(A).16735)

**الملخص:**

الغرض من البحث هو التعرف على دور القيادة الخادمة واثرها في تعزيز الانتماء الوظيفي، والتعرف على مستوى اهتمام المنظمة المبحوثة بهذه القيادة.

وتم اختيار مديرية بلديات النجف الاشرف ميدانا للبحث، واعتمد البحث على الاستبانة في جمع البيانات والمعلومات اللازمة، اذ تم توزيع الاستبانة على عدد العاملين في كافة الاقسام الادارية وبواقع (124) موظفا من اصل (157) موظف، وتم استرجاع (102) استبانة صالحة للتحليل الاحصائي .

وتوصل البحث الى مجموعة من الاستنتاجات، كان من اهمها ان القيادة الخادمة لها مساهمة وتأثير ايجابي في تعزيز الانتماء الوظيفي، مما يعني ان الممارسات الخاصة بالقيادة الخادمة التي يمارسها المسؤولون بالدائرة المبحوثة يمكنها ان تعزز الانتماء الوظيفي، وتوصل البحث ايضا الى ينبغي اتباع





نمط القيادة الخادمة من المسؤولين في الدائرة وفق الاسس الصحيحة اذا ما ارادت الدائرة المبحوثة تعزيز حالة الانتماء الوظيفي كون تلك الممارسات لها اسهام ايجابي في تعزيز الانتماء الوظيفي.  
الكلمات المفتاحية: القيادة الخادمة، الانتماء الوظيفي، مديرية بلديات النجف، دراسة تحليلية.

**Abstract:**

The purpose of the research is to identify the role of servant leadership and its impact in enhancing job belonging, and to identify the level of interest of the researched organization in this leadership.

The Directorate of Municipalities of Najaf Al-Ashraf was chosen as a field for research, and the research relied on the questionnaire to collect the necessary data and information. The questionnaire was distributed to the number of employees in all administrative departments, by (124) employees out of (157) employees, and (102) valid questionnaires were retrieved for analysis. Statistician.

The research reached a set of conclusions, the most important of which was that servant leadership has a positive contribution and impact in enhancing job affiliation, which means that the practices of servant leadership practiced by officials in the department under investigation can enhance job affiliation. The research also concluded that the servant leadership style should be followed from Officials in the department according to the correct principles if the department under study wants to





enhance the state of job affiliation, since these practices have a positive contribution to enhancing job affiliation.

**Keywords:** Servant leadership, job affiliation, Najaf Municipalities Directorate, an analytical study.

### المبحث الأول: المنهجية العلمية:

أولاً: مشكلة البحث:

تواجه المؤسسات الخدمية تحديات كبيرة كونها ترتبط بإفراد المجتمع، وهذا الامر يتطلب التركيز على الاركان الاساسية للقطاع الخدمي، بما فيها انتماء الافراد العاملين لهذه المؤسسات الذي يعد من اولويات نجاح هذه المؤسسات، وبرزت القيادة الخادمة لتسجيل حالات ناجحة في قطاعات كثيرة ومنها القطاع الخدمي . ومن خلال دراسة ومتابعة واقع الحال كون الباحث احد افراد هذه المؤسسة يمكن صياغة مشكلة البحث الرئيسة بالآتي ((هل هناك دور للقيادة الاخلاقية في تعزيز الانتماء الوظيفي)) وينبع منها التساؤلات الآتية:

١. ما مستوى إدراك عينة البحث بمتغيرات القيادة الخادمة والانتماء الوظيفي؟
٢. ما مدى تأثير كل بعد من أبعاد القيادة الخادمة في تعزيز الانتماء الوظيفي؟

ثانياً : أهمية البحث:

يتطلب الاهتمام بالأداء الخدمي بشكل عام البحث عن منظومة المكونات والعناصر الاساسية للقطاع الخدمي، والتي ترتكز الى حد كبير بالمورد البشري، وفي مقدمتها الافراد العاملين في القطاع الخدمي، وان الارقاء بأداء وانتماء الافراد يعد عصبا اساسيا لنجاح المديرية عينة البحث، ومن هنا يقع على عاتقها البحث عن العناصر التي تدعم التغيير الايجابي، فالتغيرات السريعة التي حدثت اوجدت ادوات متعددة وعناصر مستحدثة يمكن ان تضييف قيمة للعناصر التقليدية، ومن بينها القيادة، والتي اصبحت تأخذ انماط





وأساليب متعددة تختلف عن النمط التقليدي، ولعل القيادة الخادمة التي تهدف الى تغيير الانماط الادارية نحو التركيز على المشاركة في القرارات واتاحة الفرصة لأفراد المؤسسة للمشاركة والتداول فيما يخص مؤسستهم وهذا يدعم ممارستهم لأدوار اكبر وواسع ويعطيهم دعما ايجابيا. هذا الموضوع مثل اهمية بحثية تحتاج الى البحث والنقاش.

### ثالثاً : أهداف البحث:

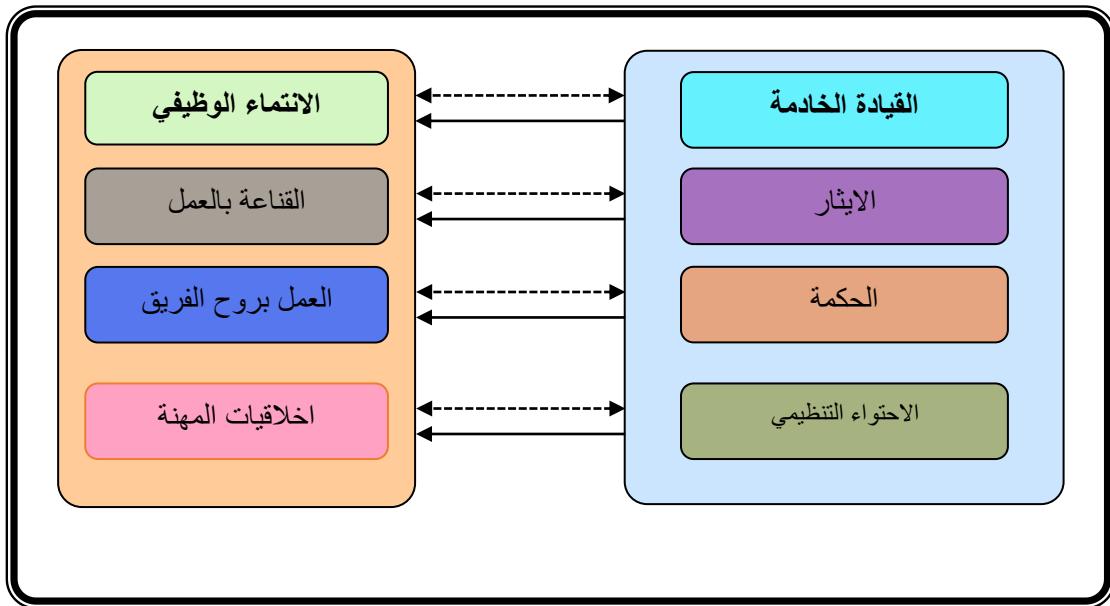
يتمثل الهدف الرئيس للبحث بإيجاد علاقة الارتباط والتأثير بين متغيري البحث المتمثلة بالقيادة الخادمة والانتماء الوظيفي. ومن هنا تتبثق أهدافه الفرعية المتمثلة بالآتي:

١. التعرف على مفهوم القيادة الخادمة والمفاهيم المرتبطة بها.
٢. التعرف على الانتماء الوظيفي والمفاهيم المرتبطة به.
٣. تحديد مستوى تاثير القيادة الخادمة في تعزيز الانتماء الوظيفي.
٤. ماهي اهم التوصيات التي تدعم المديرية في تعزيز الانتماء الوظيفي للافراد العاملين.

### رابعاً: الأنماذج الفرضي للبحث

أعد الباحث بالاستناد إلى متغيرات البحث وبالاعتماد على أهدافه مخططا فرضيا يصور المتغير المستقل للقيادة الأخلاقية والمتمثل بأبعاده (الإيثار ، الحكمة والاحتواء التنظيمي) والمتغير التابع الانتماء الوظيفي وبأبعاده المتمثلة بـ (القناعة بالعمل، العمل بروح الفريق وأخلاقيات المهنة) وعلى هذا الأساس تم تصميم النموذج الفرضي الآتي:





الشكل (1) الأنماذج الفرضي للبحث

المصدر: من إعداد الباحث حسب الأدبيات السابقة

خامساً: فرضيات البحث:

فرضيات التأثير

الفرضية الرئيسية الثانية: تنص على أنه: توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية معنوية بين القيادة الخادمة والانتماء الوظيفي .. وينتشر منها الفرضيات الفرعية الآتية :

- أ- توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية معنوية بين بُعد الایثار والانتماء الوظيفي
- ب- توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية معنوية بين بُعد الحكمة والانتماء الوظيفي.
- ج- توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية معنوية بين بُعد الاحتواء التنظيمي والانتماء الوظيفي.

سادساً: مقاييس البحث:





اعتمد البحث الحالي مقياس ليكرت الخماسي لتحديد مستوى إجابة عينة البحث، ويكون المقياس من ((لا أتفق تماماً، لا أتفق، محايد، أتفق، أتفق تماماً)). ولأجل قياس متغيرات البحث وأبعادها الفرعية فقد تم تبني مجموعة من المقاييس التي تم إجراء تعديلات وأ=إضافات عليها لكي تتناسب مع بيئة العمل العراقية، كما مبين في الجدول (2&1)

**الجدول (1) مقاييس استمرارة الاستبيان للمتغير المستقل**

المتغير الأول: القيادة الخادمة		
المقاييس المعتمدة	عدد الفقرات	الأبعاد
Asma & Alkhateri, 2018:27	4	الايثار
	4	الحكمة
	4	الاحتواء التنظيمي

المصدر: من إعداد الباحث

**الجدول (2) مقاييس استمرارة الاستبيان للمتغير التابع**

المتغير الثاني: الانتماء الوظيفي		
المقاييس المعتمدة	عدد الفقرات	الأبعاد
سلامه، ٤٤ : ٢٠٠٣	5	القناعة بالعمل
	5	العمل بروح الفريق
	5	الأخلاقيات المهنية

المصدر: من إعداد الباحث

سابعاً: حدود البحث

١. الحدود المكانية: حدد البحث الحالي الحدود المكانية للبحث في مديرية بلديات النجف الاشرف.





٢. الحدود الزمانية: حددت الحدود الزمانية للبحث الحالي للمدة المحددة من (2021/10/) إلى (2022/03/16).

٣. الحدود البشرية: اختيرت القيادات في مديرية بلديات النجف.

٤. الحدود العلمية: تمثلت بمتغيرين (القيادة الخادمة) كمتغير مستقل و (الانتماء الوظيفي) كمتغير تابع.

ثامناً: مجتمع وعينة البحث:

كان مجتمع البحث هو مديرية بلديات النجف الأشرف، إذ بلغ عددهم 157 موظف، إذ بلغت العينة المأخوذة منهم 116 وزوّدت استمارة الاستبانة عليهم، وقد تم استرجاع 102 صالحة للتحليل.

تاسعاً: المصطلحات الرئيسية للبحث:

### الجدول (٣) المصطلحات الرئيسية للبحث

المصطلح	التعريف	الرقم
القيادة الخادمة	هي التأثير الاجتماعي اذ يستطيع الفرد من تجنيد الآخرين لتقديم المساعدة والدعم لتحقيق انجاز مهمة مشتركة	1
الايثار	هو المبدأ والاساليب الأخلاقية للعمل على سعادة الافراد الآخرين، مما يؤدي إلى رفع مستوى نوعية الحياة المادية والمعنوية على حد سواء	2
الحكمة	هي عبارة عن نظام شمولي اجتماعي داخل التنظيم مبني على أسس المعرفة العملية وهي القدرة على إيجاد سبل وسياسات عمل حقيقة تساهم في زيادة نوعية الحياة للمنظمة	3
الاحتواء التنظيمي	وهو عبارة عن مجموعة من الممارسات والقيم التي تسهم في توفير بيئة عمل من شأنها أن يجعل الفرد أكثر احتواء لوظيفته وجعله أكثر ارتباطاً بعمله وبمنظمته	4
الانتماء الوظيفي	قوة ارتباطية مرتبطة بدمج الفرد و انتماسه في منظومته الخاصة او هو الدرجة التي يتم بها دمج الفرد في المنظمة ويهتم بمواصلتها	5





الحالة الناتجة عن تقييم تجربة ما في وظيفة معينة، فهي تعكس الفرق بين ما يتوقعه الفرد من الوظيفة وما يحصل عليه فعلاً، وعادة ما تكون هذه التوقعات ذات طابع شخصي لأنها تختلف من فرد لآخر بسبب العديد من العوامل الاجتماعية والنفسية وهو عبارة عن مجموعة من العاملين يقومون بالعمل معا لتحقيق هدف مشترك. وكلما زاد الانسجام بين أعضاء المجموعة زاد التفاهم

وهي عبارة عن مجموعة من القيم والتقاليد التي يتقى عليها جميع العاملين في وظيفة معينة، باذ انها تشمل مجموعة من الحقوق والواجبات والمسؤوليات والقواعد الخاصة بالتعامل بينهم وتنظيم واجباتهم في العملية الوظيفية، وتقوم هذه الأخلاقيات على تنظيم سلوك الأفراد العاملين في إطار المهنة التي ينتمون إليها

القناة بالعمل	6
العمل بروح الفريق	7
اخلاقيات المهنة	8

المصدر: من إعداد الباحث حسب الأدبيات العلمية

### المبحث الثاني: القيادة الخادمة:

#### اولاً: مفهوم القيادة الخادمة

ان القيادة في اي مؤسسة من المؤسسات باللغة الاممية لأنها بمثابة حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية وكما انها ضرورة لتدعم القوى الايجابية في المؤسسة وتقليل الجوانب السلبية قدر الامكان وهي القادره على حل المشكلات التي تواجه العمل ووضع الحلول الازمة لعلاجها ومن ثم فأن القيادة هي المسؤولة عن تنمية وتدريب ورعاية الافراد ومواكبة التغيرات والمستجدات التي تحيط بالمؤسسة وتعمل على توظيفها لمصلحة المؤسسة ولقد ركزت الكثير من البحوث الأكاديمية وعلى مدى سنوات عديدة على القيادة أكثر من أي موضوع آخر من موضوعات العلوم الاجتماعية اذ أن الكثير من الدراسات التاريخية والعلوم السياسية والعلوم السلوكية قد ارتبطت بشكل مباشر وغير مباشر بموضوع القيادة . وعلى الرغم من كل هذا الاهتمام بموضوع القيادة ألا أن هناك عدم اتفاق حول تعريفها كما لم يكن هناك اتفاق بخصوص منهج قيادة موحد أكثر فاعالية من غيره على الساحة الدولية. فالقيادة هي عملية موجهة





نحو المهام يركز فيها القائد على المهام التي يتعين القيام بها من أجل تحقيق هدف معين ويؤثر الفرد على مجموعة من الأفراد لتحقيق هدف مشترك (سلامة, ٢٠١٥: ١١).

اما القيادة الخادمة ترکز على فكرة واضحة وهي أن القيادة عندما تقود العاملين لكي يكونوا أكثر استعداداً لخدمة الآخرين، وإن القيادة الخادمة تحفز العاملين على إحداث توازن في حياتهم بين ممارسة القيادة وخدمة الآخرين، فهي تحت القادة على أن أولويتهم في خدمة العاملين، وفي الوقت نفسه تشجع الأتباع على استثمار الفرص لممارسة القيادة، إذ أن الغاية من القيادة الخادمة هي تحسين حياة العاملين، ثم رفع مستوى منظماتهم من بعدهم (نجم, ٢٠١١: ٦٨).

وتکمل القيادة الخادمة أساليب القيادة الديمقراتية، وهو أسلوب أكثر فاعلية في مجال الأعمال وعادةً ما يكون القادة الخدم متواضعين في أعمالهم، وبما أن القيادة الخادمة لا تمنح أصحابها السلطة والقوة التي تمنحها القيادة بمفهومها التقليدي فتمثل القيادة الخادمة إشكالية في التفافات الهرمية؛ إذ يُتوقع من المُديرين والقادة الخدم اتخاذ جميع القرارات، وهنا يجاهدون لكسب الاحترام والسلطة والقوة ويرکز القادة الخادمون على احتياجات الآخرين قبل التركيز على احتياجاتهم، وقد يمتد هذا الأسلوب إلى مكان أبعد من مؤسسة أو شركة أو قيادة فريق

#### الجدول (٤) : تعريف القيادة الخادمة حسب آراء بعض الكتاب والباحثين

الباحث	التعريف
١	القيادة الخادمة تقوم على فكرة مفادها أن القيادة عندما تقود الأفراد تخدمهم لكي يكونوا أكثر استعداداً لكي يقوموا هم أنفسهم بخدمة الآخرين. وإن مما يكمل تلك الفكرة حقاً هو أن الأفراد الذين يجب استخدامهم أو تحفيزهم وتشجيعهم لإنجاح القيادة الخادمة أن يكونوا من نمط الأفراد الذين يميلون للخدمة أولاً، أي لديهم الاستعداد عند خدمتهم أن يكونوا خدماً للآخرين (Lewis, 2006:405)





التعريف	الباحث	ت
أسلوب القيادة الذي يتجاوز المصالح الذاتية لخدمة احتياجات الآخرين من خلال مساعدتهم على النمو مهنياً وشخصياً	Lussier & Achua, 2007: (53)	٢
القيادة الخادمة هي الفلسفة والأسلوب الكامن في الهوية الشخصية للقائد بالرغبة في معاملة العاملين بـإنسانية أكثر.	, 2014:21 ( Licona).	٣
فلسفة ومجموعة من الممارسات التي تثري حياة الأفراد، وتبني منظمات أفضل، وتخلق في نهاية المطاف عالماً أكثر عدلاً ورعاية للأفراد العاملين.	(السكر, ٢٠١٩: ٢٠١٩)	٤
أنها نهج شمولي وایثاري للقيادة يتميز بتركيز القائد على احتياجات مرؤوسيه وتعلقاتهم المستقبلية، وأن تطبيق مفهوم القيادة الخادمة متوقف على إعطاء المزيد من الاهتمام لجانب "الخدمة" وعدم إيلاء الكثير من الاهتمام لجانب "القيادة" كهدف هائي.	Dierendonck, 2011:1228	٥
القيادة الخادمة تقوم على فهم وممارسة للقيادة التي تضع مصلحة مرؤوسيها قبل مصلحتها الشخصية والتي تشجع على تقييم الأفراد وتطويرهم، وبناء روح الجماعة، وممارسة الأصالة، ومشاركة المرؤوسيين في القوة والمكانة لتحقيق مصلحة مشتركة لكل من الفرد والمنظمة على حد سواء	( Laub, 2004:78 )	٦
أنها القيادة التي تقوم على تقييم وتطوير المرؤوسيين، وبناء مجتمع أساسه العلاقات الإنسانية، بالإضافة إلى مشاركة القيادة.	(Parolini, 2019:4)	٧

### المصدر: من إعداد الباحث حسب الابدبيات المدروسة

وقد أستنتج الباحث من خلال التعريف التي تطرق اليها الباحثين أعلاه بأن القيادة الخادمة" هي أسلوب القيادة الذي تضع مصلحة الأفراد قبل مصلحتها الشخصية والتي تشجع على تقييم الأفراد وتطويرهم، وبناء روح الجماعة، وممارسة الأصالة، ومشاركة المرؤوسيين في القوة والمكانة لتحقيق مصلحة مشتركة لكل من الفرد والمنظمة على حد سواء.





ثانياً: ابعاد القيادة الخادمة

اشار كل من (مباركي, ٢٠١٩) (درويش والشمرى, ٢٠١٠) (٥٤:٢٠١٩) إلى ان القيادة الخادمة تتكون من الابعاد التالية.

١. الإيثار: هو الممارسة الأخلاقية للعمل على سعادة الأفراد الآخرين، مما يؤدي إلى رفع مستوى الحياة المادية والمعنوية على حد سواء. ويعتبر فضيلة تقليدية في كثير من الثقافات وجانب أساسى في مختلف التقاليد الدينية والنظريات، على الرغم من أن مفهوم " الآخرين " الذين ينبغي توجيه مخاوفنا إليهم يمكن أن يختلف بين الثقافات والأديان. في بعض الحالات القصوى، قد تصبح كلمة الإيثار مرادف لنكران الذات الذي هو عكس الأنانية تماماً.

ويمكن التمييز بين الإيثار والولاء، في أن الأخير يعتمد على العلاقات الاجتماعية، بينما لا ينظر الإيثار إلى العلاقات. يوجد الكثير من الجدل حول ما إذا كان الإيثار "ال حقيقي " ممكناً في علم النفس البشري. تقترح نظرية الأنانية النفسية أنه لا يمكن وصف أي فعل للمشاركة أو المساعدة أو التضحية بكونه إيثار حقيقي، إذ قد يحصل الشخص على مكافأة جوهرية في شكل الإشباع الشخصي. تعتمد صحة هذه الحجة على ما إذا كانت المكافآت الذاتية مؤهلاً لتعتبر فوائد حقيقة. وقد يشير مصطلح الإيثار أيضاً إلى عقيدة أخلاقية تدعي أن الأفراد ملزمون أخلاقياً بإفاده الآخرين. وهذا ما يتناقض مع عقيدة الأنانية، التي تدعي أن الأفراد ملزمين أخلاقياً بخدمة أنفسهم أولاً وان إيثار الآخرين على الذات وتغليب المصلحة العامة على المصلحة الخاصة هو جوهر القيادة، وذلك لأن الارتفاع الحقيقي بمستوى القيادة يزيد من واجبات القائد ويقلل من حقوقه ويطلب منه تقديم التضحيات المستمرة. والإيثار ويعكس رغبة المدير بتقديم مصلحة المنظمة كقائد خادم بها على مصلحته الشخصية.

٢. الحكمة : هنالك العديد من المستويات التي تسبق هذه العملية وعلى المنظمات أن تتخطى هذه المستويات ومنها ( مستوى البيانات والمعلومات والمعرفة ) ومن ثم وصول المنظمات إلى إدارة الحكمة في عملها وهذا





ما يميزها عن غيرها، لأنها حصلت على موقع تنافسي بين المنافسين، وهنا يتحتم على متخذ القرار القيادي في مجموعة متخذي القرار أن يتصف بالتجدد ومع التركيز على الرؤية الحقيقة والتي آمن بها جميع أفراد المنظمة وامتلاكهم البصيرة القادرة على الرؤية ما وراء الأفق، وظهرت العديد من التعريف للحكمة ولكن كان التعريف الأشمل والأدق هو أن الحكمة هي القدرة على اتخاذ القرار أو الحكم على نحو سليم وهذا يثبت صحته مع مرور الزمن (Faucher, 2010:62).

ويرى (McKenna et.al,2009:178) بأن الحكمة هي مفتاح الحصول على ميزة تنافسية من التعلم والمعرفة التنظيمية، وبالتالي أن الحكمة هي مورد استراتيجي رئيسي وينظر إليها على أنها ضرورية لاتخاذ القرارات المعقدة، وتطبيق المعرفة. ويرى (Yang,2011:616) إن تعريف الحكمة يشمل ثلاثة عناصر (١) التكامل المعرفي، (٢) التجسيد (التضمين) و (٣) الآثار الإيجابية. بينما (Cooper,2014:44) يرى الحكمة من منظور آخر بوصفها العملية التي تتضمن المعرفة في الإطار الأخلاقي والمعنوي. والحكمة هي العملية التي من خلالها يمكننا تمييز الحق من الباطل والخير من الشر.

أما مفهوم الحكمة التنظيمية هي عملية وصول المنظمات إلى المنظمات الحكيمية والتي يكون العمل بها بدل من الأشخاص ذوي الحكمة إلى المستوى التنظيمي وتصبح المنظمة كل منظمة حكيمه وهنا يقع على عاتق هذه المنظمات أن تتعلم كيفية الاستفادة من الأفراد الذين يقدمون الاستشارة بشأن العديد من المشاكل والقضايا والتي ستأخذ أبعاداً متعددة ووجهات نظر متعددة، وهنا يظهر لدينا عملية التفكير التعاوني أو تفكير المجموعة والذي يصبح أكثر إنتاجية من لو كان التفكير فردي أو شخصي وممكن أن نسميه التفكير المنظمي الذي يقود إلى الحكمة التنظيمية والتغلب على المصالح الذاتية وإذابتها لأجل التنظيم وجعل التفكير أكثر إبداعية عن كافة المشاكل والقضايا ذات البعد الاستراتيجي .أما إدارة الحكمة : يمكن فهمها هو كيفية فهمها من قبل الإدارة أو القيادة العليا في المنظمة وإخضاعها كعملية صنع واتخاذ القرار وجعلها إستراتيجية





عمل وهذا مما خلق الاهتمام المتزايد نحو مفهوم إدارة الحكمة وخصوصا في سياق العمل الاستراتيجي (الحكمة العملية) (et.al,2014:1201 Ekmekci).

٣. الاحتواء التنظيمي وهو يعكس قدرة المدير على احتواء المرؤوسيين فكريًا وعاطفياً من خلال فهمه لطبيعة مرؤوسيه وتقليلهم التنظيمية التي يحرضون عليها ( Norhthuse, 2020 : 37 ) بينما يرى (العبيدي، ٢٠١٠، ٨٣) يمكن أن نعبر عن الاحتواء بالمارسات في ميدان العمل والتي ترفع مستويات الثقة بين موقع العمل، وتزيد من القدرة الجهرية للعاملين، وبذلك تتعزز المشاركة ان الافق الحديثة للفكر الاداري جعلت من العاملين شركاء في ملكية المنظمة اذ تعمل الادارة على مصارحة العاملين ومشاركتهم المعلومات التي تعد الركن الرئيس لتمكين العاملين من التصرف السريع في المواقف التي يواجهونها ،وان المنظمات اليوم تصارح العاملين بأرباحها وخسائرها ونشاطها التسويقي والمحضن السوقية والانتاجية وغير ذلك.

### ثالثاً: مفهوم الانتماء الوظيفي

يعد الانتماء الوظيفي عاملاً أساسياً في تحقيق النجاح في المنظمات، إذ ان العامل الذي يتمتع بالانتماء الوظيفي يتمسك بمنظمته التي يعمل بها لن يتركها ولن يتخلى عنها.

إذا نجحت الشركة في تعزيز الانتماء الوظيفي لدى موظفيها تكون بهذا تمكن من احتياز أشق المراحل على طريق النجاح؛ إذ إنه ليس من السهل الوصول إلى المرحلة التي يكون فيها الموظفون متممين للشركة بشكل تام، إلى الحد الذي قد ترى فيه تماهياً كاملاً بين أهداف المؤسسة وأهداف الموظفين حتى على المستوى الشخصي.

وأجدر بنا أن نشير إلى غريزة الانتماء والرغبة في الاجتماع البشري - وهي غرائز أعم وأشمل من الانتماء الوظيفي - كامنة في لوعي كل الموجودات البشرية، وهو ما يعني أنه من السهل بالنسبة للشركة أن تعزز من شعور انتماء الموظفين إليها لكن بشرط أن تتمكن من الضرب على الوتر الصحيح.





وبدون إدراك القائمين على أمر الشركة لهذه الحقيقة النفسية الكبرى \_ الرغبة في الانتماء \_ فسيكون أي مسعى لتعزيز الانتماء الوظيفي من الصعوبة بمكان، إن لم يكن هو الأقرب إلى الحدوث في الواقع. ولا شك أن تعزيز هذا الانتماء يستلزم وقتاً طويلاً؛ فسواء كنت موظفاً مبتدئاً أو انضمت إلى فريق جديد داخل شركة عملت بها لسنوات فإن محاولة توليد شعور بالصداقة الحميمة مع الزملاء قد يكون أمراً شافاً. وعلى أي حال فإن تعزيز الانتماء الوظيفي يعني أن الأشخاص من جميع الخلفيات ينالون مقدعاً على الطاولة ويسعون بأن مساهماتهم مسموعة ورؤاهم محل تقدير واحترام. (Jenatabadi, 2015:2)

ويقصد بالانتماء الوظيفي توجيه الجهود الكاملة للموظف من أجل المنظمة التي يعمل فيها، ويعطيها كامل اهتمامه؛ وذلك ليساهم في تطويرها، كما أنه لا يتخلى عنها لاي سبب من الاسباب في حال حصل على عمل في منظمة أخرى لكن بمرتب مالي أعلى إذا ما كانت الوظيفة تعطي صاحبها بيئة عمل جيدة، والتقدير لجهوده المبذولة. (Pradhan & Jena, 2016:4)

وعرف (Radu, 2009:277) الانتماء الوظيفي على أنه نهج متكامل لتحقيق النجاح المستمر للمؤسسات من خلال تحسين أداء الأشخاص الذين يعملون فيها وتطوير قدرات الفرق والمساهمين الأفراد ويعتبر من المفاهيم التي نالت نصيباً وافرا من الاهتمام والبحث في الدراسات الإدارية بشكل عام وذلك لأهمية المفهوم على مستوى الفرد والمنظمة ولتدخل المؤثرات التي تؤثر على الانتماء وتتنوعها ولقد حظي هذا المفهوم بأهمية كبرى وبحسب اتجاهات الباحثين والمنظمات، ولا يزال الاهتمام المتزايد من قبل الباحثين والمفكرين والممارسين في مجال الإدارة.





## الجدول (5) : تعاريف الانتماء الوظيفي حسب آراء بعض الكتاب والباحثين

التعريف	الباحث
ومفهوم الانتماء الوظيفي يعني التوافق والانسجام بين العمل الذى يقوم به الفرد وبين الدوافع الباطنة لدى هذا الفرد ، وهو يؤدى الى التوافق بين المصلحة العامة او مصلحة المؤسسة او مصلحة المجتمع وبين المصلحة الذاتية للفرد ورغبتة وهواباته وميوله.	الصعيدي (٢٠١١، ٤:)
الإنتماء الوظيفي بأنه نوعية العلاقة بين المؤسسة والعاملين لديها، من خلال تقبل العاملين اهداف وقيم المؤسسة، والرغبة العالية لدى العاملين ببذل جهد كبيرٌ من أجل تحسين وتطور وإستمرارية المؤسسة.	(الدراوشة، ٢٠١٥، ٢٠١٥: ١٠)
الإنتماء الوظيفي بأنه شعور $\Delta$ تولد لدى الموظف و يدفعه للعمل بحماس وإخلاص لزيادة كفاءته وإنتاجيته و يشعره بذلك بتقدير المسؤولين لجهوده والإهتمام بظموحاته وقدراته وإشراكه في القرارات الخاصة بمستقبل عمله.	( الشاوي، ٢٠٠٧، ٢١٥: ٢١٥)
يشير الإنتماء الوظيفي إلى مدى إخلاص وولاء الفرد تجاه عمله، وانعكاس ذلك على اهداف المنظمة وتقانيه ورغبته القوية وجهده المتواصل لتحقيق أهدافها.	(Koy et al,2015:7)
أن الانتماء الوظيفي عبارة عن شعور داخلي لدى الفرد تجاه المنظمة التي ينتمي إليها يساعدته على العمل وتحقيق اهداف المنظمة بكفاءة وفعالية، و يتمثل الإنتماء الوظيفي في العلاقة الإيجابية بين الفرد والمنظمة، اذ تعكس هذه العلاقة من خلال التطابق بين اهداف الفرد، واهداف المنظمة،	(ابو رية، ٢٠١٩، ٩٨:٢٠١٩)
إن الانتماء الوظيفي هو شعور واحساس يتولد لدى الموظف اتجاه وظيفته مما يجعله يبذل كل جهده واحلاصه لتحقيق كفاءته الإنتاجية، وذلك من خلال ارتباطه بوظيفته وجاذبيتها ونفسها والتزمها الأخلاقي بقيمه ومبادئه ورغبته في الاستمرار في العمل الذي يقوم به	(حروز، ٢٠٢٠، ١٧:٢٠٢٠)





التعريف	الباحث
الانتماء الوظيفي هو عبارة عن الانسجام الاحساس الايجابي المتكون عند الموظف ازاء وظيفته والالتزام بقيمها والاخلاص لاهدافها وارتباط معها، والحرص علمي عدم تركها والبقاء فيها من خلال بذل الجهد، والافتخار بما ترثها وخلق التوافق والتفاعل بين اهدافه واهدافها	(شقيرات، ٢٠١٥: ٩)

المصدر: من إعداد الباحث حسب الابدبيات المدروسة

رابعاً: ابعاد الانتماء الوظيفي

اكد كل (سلامه، ٢٠٠٣: ٤٤) و (Kahya & Oral, 2018:116) و (خالدي وآخرون، ٢٠٢١: ٢٢٩) ان ابعاد الانتماء الوظيفي تتكون من:

١. البعد الأول: القناعة بالعمل. يعتبر المورد البشري الداعمة الأساسية لنجاح المنظمات وتحقيقها لأهدافها، لذلك لابد من زيادة الاهتمام به، والعمل على إرضائه وتحقيق أهدافه. وقد ساد الاعتقاد أن العامل مجر على العمل بغض النظر عن رضاه أو عدم رضاه عن وظيفته التي يشغلها، وقد ادى هذا الى إهمال العنصر البشري في المنظمات، وبالتالي اثر ذلك على أداء العاملين في المنظمات، ولذلك أصبح من الضروري البحث عن حل لهذه المشكلة، وذلك عن طريق واحد وهو تحسين مستوى رضا العاملين والشعور بالقناعة في مكان العمل. ويمكن من خلال التعرف على مستوى درجة إشباع حاجات الفرد، ويتتحقق هذا الإشباع من عوامل متعددة منها، ما يتعلق ببيئة العمل وبعضاها يتعلق بالوظيفة التي يشغلها العامل، وهذه العوامل تجعل الموظف راضي عن عمله ومحققا لطموحاته ورغباته، ومتناسبة مع ما يريده من عمله وبين ما يحصل عليه في الواقع أو يفوق توقعاته منه





ويمكن ان نطلق على القناعة الحالة الناتجة عن تقييم تجربة ما في وظيفة معينة، فهي تعكس الفرق بين ما يتوقعه الفرد من الوظيفة وما يحصل عليه فعلاً، وعادة ما تكون هذه التوقعات ذات طابع شخصي لأنها تختلف من فرد لآخر بسبب العديد من العوامل الاجتماعية والنفسية

٢. البعد الثاني: العمل بروح الفريق: لعمل الجماعي أو أسلوب العمل كفريق هو مجموعة من الأفراد تعمل معاً لتحقيق هدف مشترك. والعمل كفريق يمثل مهارة نجاح، ويشترط التركيز والوضوح والتذوين والموضوعية وتجنب الفردية والاتصال، ويهدف إلى التطوير وحل المشكلات يتم عبر اختبار المشكلة والتخطيط للعلاج ودراسة المشكلة والمناقشة الجماعية. إن مهارات النجاح في العمل تشمل مهارات التعامل والتواصل مع الآخرين، وإقامة العلاقات الإنسانية الجيدة، والمقدرة على العمل كجزء من فريق، هذه المقدرة التي أصبحت حاجة ماسة لمواجهة متطلبات عالم العمل، فالتعاون بين الناس (أفراداً وجماعات) والعمل معهم، أصبح من ضرورات الحياة، سواء استخدمت في ذلك مهارات الاتصال المباشر أو غير المباشر.

والعمل بروح الفريق يكون من خلال مجموعة من العاملين يعملون معاً لتحقيق هدف واضح. وكلما زاد الانسجام بين أعضاء المجموعة زاد التفاهم

ومن خلال العمل بروح الفريق يكون التلامس بين الإدارة والأقسام التابعة لها، وبين العاملين، وبين العاملين أنفسهم، والإدارة الناجحة هي التي تستطيع أن تجعل موظفيها يعملون بروح الفريق الواحد، وتدب فيهم روح المحبة، والنظام، والتفاعل، كما تحفز التنافس الشريف والإبداع، وتستقيد دائمًا من مقتراحاتهم، وتلبّي احتياجاتهم.

٣. البعد الثالث: أخلاقيات المهنة. وهي عبارة عن مجموعة من القيم والتقاليد التي يتلقى عليها جميع العاملين في وظيفة معينة، باذ انها تشمل مجموعة من الحقوق والواجبات والمسؤوليات والقواعد الخاصة بالتعامل بينهم وتنظيم واجباتهم في العملية الوظيفية، وتقوم هذه الأخلاقيات على تنظيم سلوك الأفراد العاملين في إطار المهنة التي ينتمون إليها.





ويمكن وصفها من خلال المعايير الأخلاقية والسلوكية المهنية التي يتبعها الفرد لتحمل مسئولياته الوظيفية حسب الآداب العامة التي تحدها قوانين ولوائح المنظمة اذ أن كل مؤسسة تكون بحاجة إلى ميثاق أخلاقيات للوظيفة والذي يتميز بـ:

- حماية المهنة والعاملين بقواعد أخلاقية تسهل العمل .
- تقديم قواعد أخلاقية تشمل معايير سلوكية .
- مرونة الآليات أمام المواقف والأزمات الجديدة .
- إنشاء لجنة تقصي المخالفات إن وجدت مثل ميثاق شرف للوظيفة الأرشيف

وتمثل في العناصر الآتية:

- الاستقامة التي تتضمن الثقة والأمانة والمصداقية والشعور بالمسؤولية .
- النزاهة والاستقلال والموضوعية والتجدد والحياد السياسي .
- الالتزام بوقت العمل والمحافظة على أسرار الوظيفة .
- المعاملة الحسنة ومعالجة سلبيات الوظيفة

- أهداف أخلاقيات المهنة: يمكن اقتصارها على النقاط التالية:

- فهم السلوك المهني وأهميته في متابعة التزام قوانين الوظيفة.
- معرفة أخلاقية الوظيفة وضرورة مراعاة إتباع الجنبة الأخلاقية.
- تحديد طرق تطوير الذات وكيفية التعامل مع ضغوط العمل.
- تنظيم ورش عمل دورية .

● معرفة سلوك الموظف الصحيح وكيفية فهم سلوك الآخرين والتمييز بين السلوك الأخلاقي وغير الأخلاقي.

**المبحث الثالث: الإطار التحليلي:**

**أولاً: التحليل الوصفي**





سيقوم الباحث في هذا المبحث بإجراء وصف احصائي لمتغيرات البحث (القيادة الخادمة والانتماء الوظيفي) باحتساب مؤشرات (الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، النسبة المئوية) من خلال اعتماد مخرجات برنامج smart وكالاتي:

اولا: التحليل الوصفي لمتغير القيادة الخادمة

من اجل التتحقق من هدف الدراسة الذي ينص تحديد مستوى اهتمام مديرية بلديات النجف الاشرف بمتغير القيادة الخادمة قام الباحث باستخراج (الاوساط الحسابية، الانحرافات المعيارية والنسبة المئوية) لفقرات متغير القيادة الخادمة المكونة من (١٢) فقرة موزعة على ابعاده الثلاث وكالاتي:

#### ١. الوصف الاحصائي لبعد الايثار

يتضح من نتائج التحليل الوصفي لبعد الايثار التي يظهرها جدول (٦) ان الوسط الحسابي لهذا البعد بلغ (٣.٦٢) وهي تفوق الوسط الفرضي للبحث والمحدد ب (٣) كون البحث اعتمد مدرج Likert الخماسي، وبانحراف معياري مقداره (٠.٧٤) وهو دليل على تجانس الاجابات الخاصة بهذا البعد مع بعضها، وبمعدل اهتمام (٪٧٢) مما يعني ان المسؤولين في الدائرة المبحوثة يشعون على المبادرة والاعمال التطوعية. اما الفقرة الاكثر تيزيا في هذا البعد فهي الفقرة (٩٤) التي حققت مستوى اهتمام (٪٧٦)، فيما كانت الفقرة (٩١) هي الاقل اسهاما في اغناء هذا البعد باهتمام مقداره (٪٦٢).

#### جدول (٦) الوصف الاحصائي لبعد الايثار

رمز الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاهتمام	ترتيب الفقرات
q1	3.118	0.822	0.624	٤
q2	3.800	0.817	0.760	٢
q3	3.727	0.821	0.745	٣
q4	3.845	0.723	0.769	١
معدل البعد	3.623	0.746	0.725	





## المصدر: مخرجات برنامج SMART PLS

### ٢. الوصف الاحصائي لبعد الحكمة

يتضح من نتائج التحليل الوصفي لبعد الحكمة التي يظهرها جدول (٧) ان الوسط الحسابي لهذا البعد بلغ (٣.٥٦) وهي تفوق الوسط الفرضي للبحث والمحدد ب (٣) كون البحث اعتمد مدرج Likert الخماسي، وبانحراف معياري مقداره (٠.٨٢) وهو دليل على تجانس الاجابات الخاصة بهذا البعد مع بعضها، وبمعدل اهتمام (٧١٢٪)، مما يعني ان المسؤولين في الدائرة المبحوثة قادرين على توقع نتائج العمل ومتيقظين للعمل. اما الفقرة الاكثر تميزا في هذا البعد فهي الفقرة (٩٦) التي حققت مستوى اهتمام (٧٨٪)، فيما كانت الفقرة (٩٧) هي الاقل اسهاما في اغناء هذا البعد باهتمام مقداره (٦٤٪).

### جدول (٧) الوصف الاحصائي لبعد الحكمة

رمز الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاهتمام	ترتيب الفقرات
q5	3.291	0.747	0.658	٣
q6	3.900	0.712	0.780	١
q7	3.227	1.076	0.645	٤
q8	3.827	0.970	0.765	٢
معدل البعد	3.561	٦٢٠.٨	0.712	

## المصدر: مخرجات برنامج SMART PLS

### ٣. الوصف الاحصائي لبعد الاحتواء التنظيمي

يتضح من نتائج التحليل الوصفي لبعد الحكمة التي يظهرها جدول (٨) ان الوسط الحسابي لهذا البعد بلغ (٣.٦٠) وهي تفوق الوسط الفرضي للبحث والمحدد ب (٣) كون البحث اعتمد مدرج Likert الخماسي، وبانحراف معياري مقداره (٠.٨٤) وهو دليل على تجانس الاجابات الخاصة بهذا البعد مع بعضها، وبمعدل اهتمام (٧٢٪)، مما يعني ان المسؤولين في الدائرة المبحوثة يقدمون المساعدة لمرؤوسيهم عندما يحتاجونها.





اما الفقرة الاكثر تميزا في هذا البعد فهي الفقرة (q11) التي حققت مستوى اهتمام (73%), فيما كانت الفقرة (q12) هي الاقل اسهاما في اغناء هذا البعد باهتمام مقداره (69%).

جدول (٨) الوصف الاحصائي لبعد الاحتواء التنظيمي

رمز الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاهتمام	ترتيب الفقرات
q9	3.664	0.938	0.733	٢
q10	3.627	0.942	0.725	٣
q11	3.673	0.932	0.735	١
q12	3.473	0.929	0.695	٤
معدل البعد	3.609	٥٨٤٠.	0.722	

المصدر: مخرجات برنامج SMART PLS

والجدول (٩) يبين خلاصة الوصف الاحصائي للقيادة الخادمة والتي يظهر من خلالها ان الدائرة المبحوثة مهتمة بهذا المتغير بواقع (٧٢٪) وبانحراف مقداره (٠٠٨٣).

جدول (٩) خلاصة الوصف الاحصائي للقيادة الخادمة

رمز الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاهتمام	ترتيب الفقرات
بعد الايثار	3.623	0.746	0.725	١
بعد الحكمة	3.561	٦٢٠.٨	0.712	٣
بعد الاحتواء التنظيمي	3.609	٥٨٤٠.	0.722	٢
معدل القيادة الخادمة	3.598	٦٣٠.٨	0.720	

ثانيا: التحليل الوصفي لمتغير الانتماء الوظيفي





من اجل التحقق من هدف الدراسة الذي ينص تحديد مستوى اهتمام مديرية بلديات النجف الاشرف بمتغير الانتماء الوظيفي قام الباحث باستخراج (الاوساط الحسابية، الانحرافات المعيارية والنسب المئوية) لفقرات متغير الانتماء الوظيفي المكونة من (١٥) فقرة موزعة على ابعاده الثلاثة وكالاتي:

#### ١. الوصف الاحصائي لبعد القناعة بالعمل

يتضح من نتائج التحليل الوصفي وبعد الايثار التي يظهرها جدول (١٠) ان الوسط الحسابي لهذا البعد بلغ (٢.٩٩) وهي اقل الوسط الفرضي للبحث والمحدد بـ(٣) كون البحث اعتمد مدرج Likert الخماسي، وبانحراف معياري مقداره (٠.٨٤) وهو دليل على تجانس الاجابات الخاصة بهذا البعد مع بعضها، وبمعدل اهتمام (٥٩٪), مما يعني ان الادوار الوظيفية التي يؤديها العاملين غير مقنعة لهم، فضلا عن ذلك لا يسعى عدد كبير منهم الى تطوير مهاراته وخبراته الخاصة بالعمل. اما الفقرة الاكثر تميزا في هذا البعد فهي الفقرة (١٤) التي حققت مستوى اهتمام (٦٢٪), فيما كانت الفقرة (١٧) هي الاقل اسهاما في اغذاء هذا البعد باهتمام مقداره (٥٥٪).

#### جدول (١٠) الوصف الاحصائي لبعد القناعة بالعمل

رقم الفقرة	معدل الاهتمام	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	رمز الفقرة
٢	0.622	0.902	3.110	q13
١	0.624	1.025	3.118	q14
٣	0.604	0.921	3.018	q15
٤	0.584	0.912	2.918	q16
٥	0.558	1.161	2.791	q17
	0.598	0.84	2.991	معدل البعد

#### ٢. الوصف الاحصائي لبعد العمل بروح الفريق





يتضح من نتائج التحليل الوصفي لبعد الايثار التي يظهرها جدول (١١) ان الوسط الحسابي لهذا البعد بلغ (٣٠.١٥) وهي اكبر الوسط الفرضي للبحث والمحدد ب (٣) كون البحث اعتمد مدرج Likert الخماسي، وبانحراف معياري مقداره (٠.٩٥) وهو دليل على تجانس الاجابات الخاصة بهذا البعد مع بعضها، وبمعدل اهتمام (٦٠٪), مما يعني ان العاملين يتتساعدون فيما بينهم ويعملون بروح الفريق الواحد في الغالب . اما الفقرة الاكثر تميزا في هذا البعد فهي الفقرة (q19) التي حققت مستوى اهتمام (٦٢.٩٪), فيما كانت الفقرة (q18) هي الاقل اسهاما في اغناء هذا البعد باهتمام مقداره (٥٩٪).

جدول (١١) الوصف الاحصائي لبعد العمل بروح الفريق

رمز الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاهتمام	ترتيب الفقرات
q18	2.955	1.074	0.591	٥
q19	3.145	0.861	0.629	١
q20	2.964	1.026	0.593	٤
q21	3.018	1.095	0.604	٢
q22	2.991	0.920	0.598	٣
معدل البعد	3.015	0.95	0.603	

### 3. الوصف الاحصائي لبعد اخلاقيات المهنة

يتضح من نتائج التحليل الوصفي لبعد الايثار التي يظهرها جدول (١٢) ان الوسط الحسابي لهذا البعد بلغ (٢٠.٩٤) وهو اقل من الوسط الفرضي للبحث والمحدد ب (٣) كون البحث اعتمد مدرج Likert الخماسي، وبانحراف معياري مقداره (٠.٨٨) وهو دليل على تجانس الاجابات الخاصة بهذا البعد مع بعضها، وبمعدل اهتمام (٥٨.٩٪), مما يعني وجود ضعف ملحوظ في الالتزام باخلاقيات المهنة في الدائرة المبحوثة. اما الفقرة الاكثر تميزا في هذا البعد فهي الفقرة (q24) التي حققت مستوى اهتمام (٧٠٪), فيما كانت الفقرة (q23) هي الاقل اسهاما في اغناء هذا البعد باهتمام مقداره (٥٣٪).





### جدول (١٢) الوصف الاحصائي لبعد اخلاقيات المهنة

رمز الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاهتمام	ترتيب الفقرات
q23	2.673	0.938	0.535	٥
q24	3.509	0.833	0.702	١
q25	2.918	0.922	0.584	٢
q26	2.909	0.723	0.582	٣
q27	2.727	0.828	0.545	٤
	2.947	0.88	0.589	

والجدول (١٣) يبين خلاصة الوصف الاحصائي للانتماء الوظيفي والتي يظهر من خلالها ان الدائرة المبحوثة لديها ضعف بهذا المتغير اذ بلغت نسبة الاهتمام به (٥٩%).

### جدول (١٣) خلاصة الوصف الاحصائي للانتماء الوظيفي

رمز الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاهتمام	ترتيب الفقرات
بعد القناعة بالعمل	2.991	0.84	0.598	٢
بعد العمل بروح الفريق	3.015	0.95	0.603	١
بعد اخلاقيات المهنة	2.947	0.88	0.589	٣
معدل الانتماء الوظيفي	2.984	٩٢١٠.	0.597	

ثانياً: اختبار فرضيات البحث

سيتم هذا المبحث بالتحقق من صحة فرضيات البحث (الارتباط والتأثير) بين متغيراته الرئيسية والفرعية وكالاتي:

اختبار فرضيات التأثير





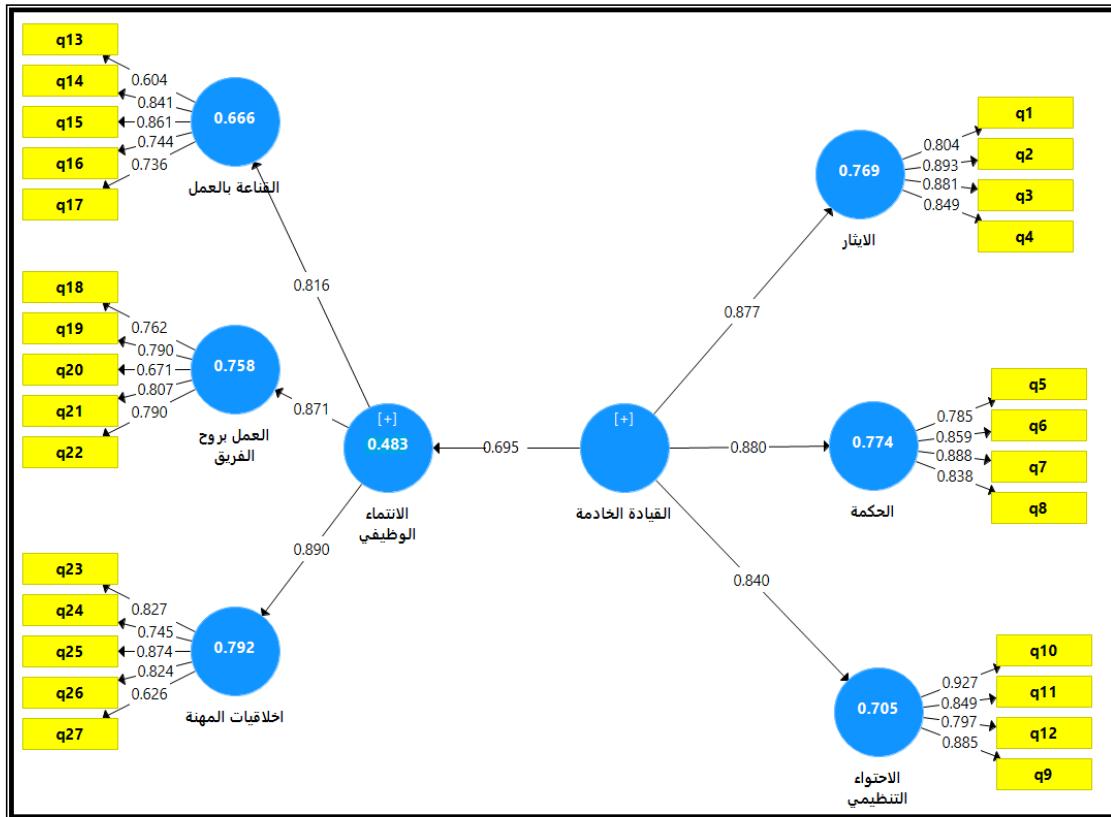
فرضية التأثير الرئيسية: يؤثر متغير القيادة الخادمة تأثيراً معنوياً بمتغير الانتماء الوظيفي على المستوى الاجمالي للمتغيرين. اما الفرضيات الفرعية فهي الاتي:

١. يؤثر متغير الایثار الخادمة تأثيراً معنوياً بمتغير الانتماء الوظيفي على المستوى الكلي.
٢. يؤثر متغير الحكمة الخادمة تأثيراً معنوياً بمتغير الانتماء الوظيفي على المستوى الكلي.
٣. يؤثر متغير الاحتواء التنظيمي الخادمة تأثيراً معنوياً بمتغير الانتماء الوظيفي على المستوى الكلي.

وتم اختبارها وفق الاتي:

لأجل الحكم بصحة فرضية التأثير الرئيسية من عدمها قام الباحث ببناء انموذجًا هيكلياً لتبيان مسار العلاقة التأثيرية بين متغيري البحث (القيادة الخادمة والانتماء الوظيفي) تكون من (٢٧) فقرة انتشرت على ابعاد المتغيرين، كما في الشكل (٢)





## شكل (٢) انموذج اختبار فرضية التأثير الرئيسة

## المصدر: برنامج SMART PLS

بالاعتماد على نتائج شكل (٢) وجدول (١٤) الخاصين باختبار فرضية التأثير الرئيسية اتضح ان متغير القيادة الخادمة له تأثير معنوي موجب بمتغير الانتماء الوظيفي بمقدار (٠٦٩٥) وبدرجة معنوية (٠٠٠٠٠)، اي ان مستوى الانتماء الوظيفي يزداد بمقدار (٦٩.٥٪) عند زيادة متغير القيادة الخادمة وحدة واحدة. وايضاً ان متغير القيادة الخادمة قادة على بيان التغيرات الى تحصل في متغير الانتماء الوظيفي بحدود

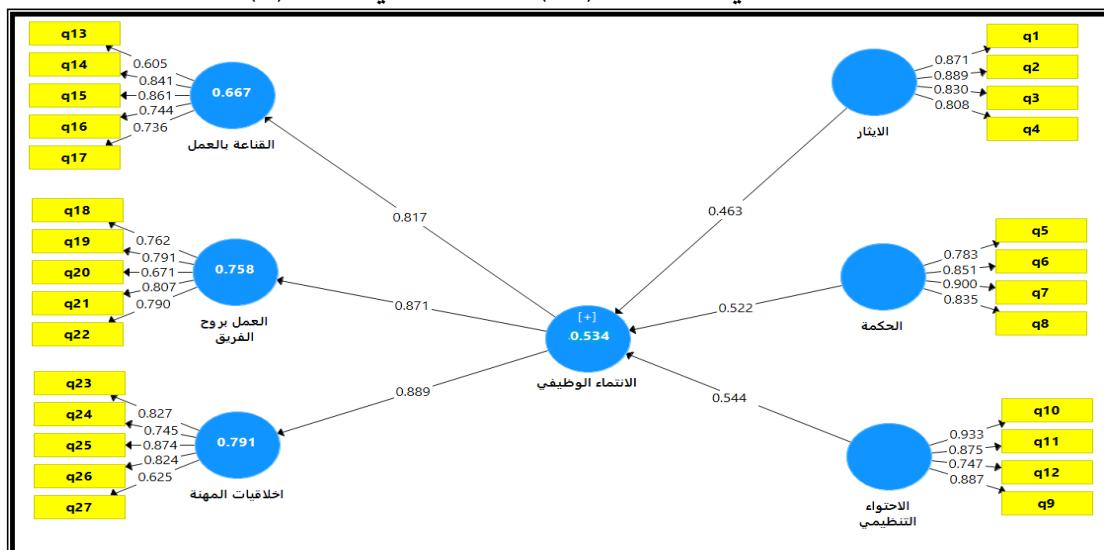


(٤٨.٣٪) وهي نسبة معامل التقسير ( $R^2 = 0.483$ ) وهي نسبة جيدة يمكن اعتمادها في تفسير التغيرات واستناداً إلى هذه المعطيات تقبل فرضية التأثير الرئيسية .  
جدول (١٤) مسار فرضية التأثير الرئيسية .

نتيجة الفرضية	مستوى المعنوية	قيمة T	الانحراف المعياري	قيمة R <sup>2</sup>	معامل التأثير $\beta$	مسار الفرضية
مقبولة	0.000	٧.٤٧٣	٠٠٩٣	٠٠٤٨٣	٠.٦٩٥	القيادة الخادمة -> الانتماء الوظيفي

المصدر: مخرجات برنامج SMART PLS

اما لاجل اختبار الفرضيات الفرعية للتأثير فقام الباحث بناء انموذجاً هيكلياً يبين مسار تلك العلاقات بين ابعاد القيادة الخادمة والانتماء الوظيفي تكون من (٢٧) فقرة ، كما في الشكل (٣)



شكل (3) انموذج اختبار تأثير الفرضيات الفرعية





## المصدر: برنامج SMART PLS

عند متابعة النتائج الواردة في شكل (٣) وجدول (١٥) الذين يعكسان مسارات تأثير ابعاد القيادة الخادمة (بعد الايثار، الحكمة، وبعد الاحتواء التنظيمي) في الانتماء الوظيفي، اتضح الاتي:

١. يؤثر بعد الايثار تأثيراً معنوياً موجباً في الانتماء الوظيفي، اذ بُلغت قيمة معامل التأثير (٠٠٤٦٣) بحدود معنوية (٠.٠٠٠). وهو مقبول في ضوء مستوى المعنوية المحدد بـ(٠٠٥). اي ان الانتماء الوظيفي يزداد بمقدار (٤٦٪) عندما يرتفع بعد الايثار وحدة واحدة.

٢. يؤثر بعد الحكمة تأثيراً معنوياً موجباً في الانتماء الوظيفي، اذ بُلغت قيمة معامل التأثير (٠٠٥٢٢) بحدود معنوية (٠.٠٠٠). وهو مقبول في ضوء مستوى المعنوية المحدد بـ(٠٠٥). اي ان الانتماء الوظيفي يزداد بمقدار (٥٢٪) عندما يرتفع بعد الحكمة وحدة واحدة.

٣. يؤثر بعد الاحتواء التنظيمي تأثيراً معنوياً موجباً في الانتماء الوظيفي، اذ بُلغت قيمة معامل التأثير (٠٠٥٤٤) بحدود معنوية (٠.٠٠٠). وهو مقبول في ضوء مستوى المعنوية المحدد بـ(٠٠٥). اي ان الانتماء الوظيفي يزداد بمقدار (٥٤٪) عندما يرتفع بعد الاحتواء التنظيمي وحدة واحدة.

فضلاً عن ذلك ان معاملات التأثير للابعاد الثلاثة للقيادة الخادمة مجتمعة تقدر (٥٣.٤٪) من اجمالي تغيرات الانتماء الوظيفي وهي القيمة التي ترافق معامل التفسير ( $R^2 = 0.534$ ) وهي مؤشر كبير يعتمد عليه في تفسير التغيرات الحاصلة في متغير الانتماء الوظيفي.

وبناءً على هذه المعطيات تقبل فرضيات التأثير الفرعية الثلاثة الخاصة بأبعاد القيادة الخادمة (الايثار، الحكمة، وبعد الاحتواء الوظيفي) على مستوى البحث الحالي.  
والجدول (١٥) يبيّن مسارات هذه الفرضيات.





جدول (١٥) نتائج فرضيات التأثير الفرعية .

نتيجة الفرضية	مستوى المعنوية	قيمة T	الانحراف المعياري	قيمة R <sup>2</sup>	معامل التأثير $\beta$	مسار الفرضية
مقبولة	0.000	٤.٩٧٨	٠٠٩٣	٠.٥٣٤	٠.٤٦٣	الايثار -> الانتماء الوظيفي
مقبولة	0.000	٤.٩٢٤	٠.١٠٦		٠.٥٢٢	الحكمة -> الانتماء الوظيفي
مقبولة	0.096	٥.٦٦٦	٠٠٩٦		٠.٥٤٤	الاحتواء التنظيمي-> الانتماء الوظيفي

المصدر: مخرجات برنامج SMART PLS

**المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات:**

**اولا: الاستنتاجات Conclusions**

١. يمثل نمط القيادة الخادمة احد الانماط الحديثة في القيادة والتي تعنى باحداث التوازن بين تنمية الاقراد وتشجيعهم على اداء مهامهم الوظيفية وبين تدريبهم على ممارسة الادوار القيادية.
٢. يعد الانتماء التنظيمي مصدرا هاما للمنظمات يمكنها استثماره في تحقيق اهدافها بفاعلية اذا ما استطاعت ترسيشه بالشكل الصحيح من خلال جعل بيئة العمل مريحة ومشجعة.
٣. اتضح إن الدائرة مدار البحث مهتمه و بمستويات جيدة بالقيادة الخادمة وهذا يعني انها مدركه بشكل جيد لأهمية استخدام ممارسة هذا النمط القيادي في العمل .
٤. حظي بعد الايثار على مستوى الاهتمام الاكبر في الدائرة المبحوثة مقارنة بباقي ابعاد القيادة الخادمة، وهذا يعني ان المسؤولين يشجعون على المبادرة في العمل والقيام باعمال تطوعية.

**ثانيا: التوصيات:**

١. ينبغي محافظة الدائرة المبحوثة على مستوى اهتمامها بالقيادة الخادمة وترسيخ مضمونها بين المستويات الادارية لما لها من اثار ايجابية في تعزيز الانتماء الوظيفي.



٢. الاستمرار بدعم المبادرات والاعمال التطوعية من قبل العاملين في الدائرة والقيام بتنمية تلك الممارسات لأنها تعزز من حالة التزام وولاء العاملين لوظائفهم .
٣. العمل على ترسخ الممارسات الخاصة بعد الحكم وتوفير الدورات التدريبية التي من شأنها رفع مهارات العاملين لكي يكونوا متيقظين لعملهم باستمرار فضلاً عن معرفتهم بمجريات ومتطلبات اعمالهم.
٤. الاستمرار بتقديم المسؤولين الدعم الكافي للعاملين ومساعدتهم في معالجة مشاكلهم الخاصة فضلاً عن مشاكل العمل مما يعزز من اواصر الثقة بين القادة والمرؤوسين.
٥. ضرورة زيادة الاهتمام بموضوع الانتقاء الوظيفي من قبل الدائرة المباحثة والعمل ترسيخ مضمونه بين المستويات الادارية المختلفة .  
معرفة بمجريات العمل وقدرة على قراءة وتوقع لنتائج اعمالهم .

#### المراجع:

##### أ. المراجع العربية:

١. نجم، نجم عبود . ٢٠١١ "القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرين ، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان.
٢. زينب عواد مفلح درويش (٢٠١٨ ) ، درجة ممارسة قائدات المدارس الثانوية بمحافظة الخرج للقيادة التشاركية وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرارات من وجهة نظر العاملين العلوم التربوية – التربية بالخرج- جامعة الامير سطام بن عبد العزيز المملكة العربية السعودية
٣. السعديي مؤيد ، (٢٠١٣)، دور ستراتيجيات الابداع الاداري في تحسين الاداء الوظيفي ، جامعة الفرات الاوسط التقنية ، دراسة ميدانية في معمل سمنت الكوفة
٤. عقيلة مباركي، (٢٠١٩ )، القيادة التشاركية ودورها في تثمين الموارد البشرية في مجال الارشيف دراسة حالة مركز التكوين المهني طالب عبد الرحمن ، جامعة محمد خضر بسكة كلية العلوم الانسانية والاجتماعية قسم العلوم الانسانية
٥. وسام عبد العزيز سلامة، (٢٠١٥ )، القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى وزارة الداخلية والامن الوطني في محافظات قطاع غزة، اكاديمية الادارة والسياسة للدراسات العليا، غزة تخصص ادارة الدولة والحكم الرشيد





٦. ابراهيم راشد الشمرى، & أ.م. د. ماهر صبى دروش. (٢٠١٠). تقويض السلطة الأسلوب الأمثل لرفع كفاءة الأداء الوظيفي (دراسة لآراء عينة من المدراء في الشركة العامة لصناعة الاسمنت/المنطقة الوسطى/الكوفة). مجلة الادارة والاقتصاد.
٧. حروز خديجة ٢٠٢٠ "الصحة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء الوظيفي لدى العاملين دراسة ميدانية بكلية العلوم الإنسانية الاجتماعية بجامعة المسيلة، الجزائر
٨. دراوشة، نجوى عبد الحميد ٢٠١٥ "الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الأردنية في إقليم الشمال من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وعلاقتها بانتسابهم الوظيفي رسالة دكتوراه منشورة، قسم الإدارة وأصول التربية جامعة اليرموك. الاردن
٩. سلامة، انتصار محمد ٢٠٠٣، مستوى الانتماء المهني والرضا الوظيفي والعلاقة بينهما لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية قدمت هذه الأطروحة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية بكلية الدراسات العليا في جامعة النجاح الوطنية في نابلس، فلسطين
١٠. الشاوي، حمد بن فرحان ٢٠٠٧ "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي ، رسالة ماجستير منشورة، جامعة نايف ، السعودية.
١١. شقيرات، تهاني خليل ٢٠١٥ ، واقع الانتماء الوظيفي لدى معلمى ومعلمات مدارس محافظة القدس وعلاقتها بالإبداع الوظيفي ، جامعة القدس
١٢. فراح خالدي وصورية زاوي و أمال مهاوة ٢٠٢١ دور الانتماء الوظيفي في تعزيز سلوك المواطنـة التنظيمية- دراسة عينة من أفراد مديرية الحماية المدنية لولاية بسكرة ، مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية الجزائر
١٣. متعب، حامد كاظم ٢٠١٥ " ، القيادة الخادمة وأثرها في فاعلية الفريق-دراسة تحليلية لآراء عينة من أعضاء المجالس المحلية في محافظة القادسية، مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية.
١٤. محمد الصعيدي الانتماء الوظيفي في المنظمات الحكومية ومنظمات القطاع الخاص ككيفية زرع الانتماء الوظيفي لدى العاملين وعوامله وآثاره بمياط ٢٠١١
١٥. مروة جمال ابو رية ٢٠١٩, "اثر ممارسات المسؤولية الاجتماعية على الانتماء الوظيفي للعاملين،مجلة كلية السياحة والفنادق مصر
١٦. هديل بسام شاهر السكر ، القيادة الخادمة وأثرها على الأداء الوظيفي :دراسة حالة الملكية الأردنية" رسالة ماجستير ، جامعة اليرموك الاردن ٢٠١٩
- ب. المراجع الانكليزية





1. Dierendonck, V. (2011). "Servant leadership: A review and synthesis". *Journal of Management*, 37(4): 1228–1261.
- 2.
3. Jenatabadi, Hashem Salarzadeh,(2017), An Overview of Organizational Performance Index: Definitions and Measurements, University of Malaya
4. Kekäle, Jouni, and Ilkka Pirttilä.(2006) "Participatory action research as a method for developing leadership and quality." *International Journal of leadership in education*
- 5.
6. Laub, J. (2004). "Defining servant leadership: A recommended typology for servant leadership studies". Paper presented at the Servant Leadership Research Roundtable, Regent University, School of Leadership Studies, London.
7. Lavafan Omid & Soltani Iraj ,(2014), The impact of participatory management on organizational culture and performance Case Study: Isfahan municipality employees, *International Journal of Management & Information Technology*,
8. Lenssen, G., et al. (2009) "Ethical context of the participative leadership model: taking people into account." *Corporate Governance: The international journal of business in society*
9. Lisa Bayliss-Pratt and John Clark, (2015), District Nursing and General Practice Education and Career Framework Nursing Service
10. Lori Smith,2017, What can I expect from a nursing career
11. Neeraj Kumar Jaiswal Rajib Lochan Dhar , (2017)," The influence of servant leadership, trust in leader and thriving on employee creativity ", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 38 Iss 1 pp. – Permanent link to this document





12. Parololini, J. (2019). "Investigating the relationships among emotional intelligence, servant leadership behaviors and servant leadership culture". Proceedings of the 2005 Servant Leadership Research Roundtable
13. Radu-gherase(2009)"the straterformance management process ,bucharest academy of economic studies



