

**أثر القيادة الخادمة على الالتزام التنظيمي في شركات
الاتصالات الخلوية في الأردن**

**The Impact of Servant Leadership on Organizational
Commitment in Jordanian Cellular Tel-Communications**

إعداد:

ليلى حسن فاضل

إشراف:

الدكتورة نهلة نهاد الناظر

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير

في إدارة الأعمال

قسم إدارة الأعمال

كلية الأعمال

جامعة الشرق الأوسط

حزيران، 2021

تفويض

أنا ليلي حسن فاضل، أفوض جامعة الشرق الأوسط بتزويد نسخ من رسالتي ورقياً وإلكترونياً
للمكتبات أو المنظمات، أو الهيئات المعنية بالأبحاث، والدراسات العلمية عند طلبها.

الاسم: ليلي حسن فاضل.

التاريخ: 2021/6/9.

التوقيع: ليلي حسن فاضل



قرار لجنة المناقشة

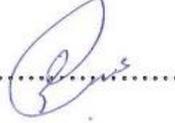
نوقشت هذه الرسالة وعنوانها: أثر القيادة الخادمة على الالتزام التنظيمي في شركات

الاتصالات الخلوية في الأردن.

للباحثة: ليلي حسن فاضل.

أجيزت بتاريخ: 2021 / 06 / 09.

أعضاء لجنة المناقشة:

التوقيع	جهة العمل	الصفة	الاسم
	جامعة الشرق الأوسط	عضواً من داخل الجامعة ورئيساً	د. عبدالعزيز أحمد الشرباتي
	جامعة الشرق الأوسط	مشرفاً	د. نهلة نهاد الناظر
	جامعة الشرق الأوسط	عضواً من داخل الجامعة	د. عبدالله قاسم بطاينة
	جامعة عمان العربية	عضواً من خارج الجامعة	أ. د. حسن علي الزعبي

شكر وتقدير

اللهم لك الحمد حتى ترضى، ولك الحمد إذا رضيت، ولك الحمد بعد الرضا، اللهم لك الحمد حمداً

كثيراً طيباً مباركاً فيه

والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين، فإنني

أشكر الله العليّ القدير أولاً وأخيراً الذي وفقني بإنجاز هذا العمل المتواضع، فإن أصبت فمن الله

وإن أخطأت فمن نفسي، وما توفيقي إلا من الله تعالى

أتقدم بجزيل الشكر والعرفان لأستاذتي الفاضلة نهلة نهاد الناظر بارك الله فيها لقبولها الإشراف

على رسالتي ولتشجيعها وجهدها الذي ساندني به لإتمام رسالتي على أكمل وجه.

كما وأتقدم بالشكر الجزيل إلى أساتذتي الأكارم في كلية الأعمال في جامعة الشرق الأوسط لما

قدموه لنا من علمٍ ومعرفة في مرحلة دراسة الماجستير.

وأتقدم بالشكر والامتنان للسادة أعضاء لجنة المناقشة لما سيبدونه من مقترحاتٍ قيّمة على هذه

الرسالة لتصويبها وإثرائها والارتقاء بها.

الباحثة ليلى فاضل

الإهداء

إلى والدي الغالي....

إلى روح والدتي الحبيبة....

إلى أخي وأخواتي الأعزاء....

إلى رفيق دربي زوجي الحبيب....

إلى من تحمّلت تعبتي وساندتني وعاونتني صديقتي....

إلى أبنائي أحنائي وقرّة عيني أحمد واسامة وجمانة....

إلى أصدقائي وجميع من وقف بجواري وساعدوني بكل ما يملكون من حبٍ ودعاء....

أهدي لكم بحثي المتواضع وأدعوا الله بأن يحفظكم لي جميعاً

الباحثة

فهرس المحتويات

الموضوع	الصفحة
العنوان.....	أ.....
تفويض.....	ب.....
قرار لجنة المناقشة.....	ج.....
شكر وتقدير.....	د.....
الإهداء.....	ه.....
فهرس المحتويات.....	و.....
قائمة الجداول.....	ح.....
قائمة الأشكال.....	ي.....
قائمة الملحقات.....	ك.....
الملخص باللغة العربية.....	ل.....
الملخص باللغة الإنجليزية.....	م.....

الفصل الأول: خلفية الدراسة وأهميتها

1-1 المقدمة.....	2.....
2-1 مشكلة الدراسة وأسئلتها.....	4.....
3-1 أهداف الدراسة.....	6.....
4-1 أهمية الدراسة.....	6.....
5-1 فرضيات الدراسة.....	7.....
6-1 أنموذج الدراسة.....	9.....
7-1 حدود الدراسة.....	9.....
8-1 محددات الدراسة.....	10.....
9-1 مصطلحات الدراسة الإجرائية.....	10.....

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

1-2 المقدمة.....	14.....
2-2 القيادة الخادمة.....	14.....
3-2 الالتزام التنظيمي.....	23.....
4-2 الدراسات السابقة ذات الصلة.....	27.....
5-2 ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة.....	34.....

الفصل الثالث: منهجية الدراسة (الطريقة والاجراءات)

36	1-3 المقدمة
36	2-3 مجال الدراسة
37	3-3 منهج الدراسة.....
37	4-3 مجتمع الدراسة
37	5-3 عينة الدراسة
37	6-3 أداة الدراسة
39	7-3 صدق أداة الدراسة وثباتها.....
42	8-3 ملائمة نموذج الدراسة للأساليب الإحصائية.....
44	9-3 متغيرات الدراسة.....
44	10-3 المعالجة الإحصائية

الفصل الرابع: نتائج التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات

46	1-4 المقدمة
46	2-4 النتائج المتعلقة بالمتغيرات الديموغرافية.....
47	3-4 نتائج الإحصاء الوصفي.....
57	4-4 النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة

الفصل الخامس: النتائج والتوصيات

65	1-5 المقدمة
65	2-5 مناقشة نتائج الدراسة.....
72	3-5 التوصيات.....

قائمة المراجع

74	المراجع العربية.....
77	المراجع الأجنبية.....
83	الملحقات.....

قائمة الجداول

رقم الفصل - رقم الجدول	محتوى الجدول	الصفحة
1 - 2	أهمية القيادة الخادمة لكل من المرؤوسين والقائد والمنظمة	18
1 - 3	فروع شركات الاتصالات الأردنية (زين، أورنج، أمنية) في الأردن	36
2 - 3	مقياس ليكرت الخماسي	39
3 - 3	معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات أبعاد المتغير المستقل والدرجة الكلية لمحورها	40
4 - 3	معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات أبعاد المتغير التابع والدرجة الكلية لمحورها	40
5 - 3	التوزيع الطبيعي للبيانات بالاعتماد على معامل الالتواء Skewness	41
6 - 3	معاملات كرونباخ ألفا لاختبار ثبات أداة الدراسة	42
7 - 3	نتائج اختبار قوة الارتباط بين المتغيرات المستقلة	43
8 - 3	مصفوفة ارتباط بيرسون للمتغيرات المستقلة	43
1 - 4	توزيعات عينة الدراسة تبعاً لمتغيراتهم الشخصية	46
2 - 4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة لأبعاد "القيادة الخادمة"	48
3 - 4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة نحو "الشفاء العاطفي"	48
4 - 4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة نحو "خلق قيمة للمجتمع"	49
5 - 4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة نحو "المهارات المفاهيمية"	50
6 - 4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة نحو "التمكين"	51
7 - 4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة نحو "مساعدة المرؤوسين على النمو والنجاح"	52
8 - 4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة نحو "السلوك الأخلاقي"	53
9 - 4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة لأبعاد الالتزام التنظيمي	54

الصفحة	محتوى الجدول	رقم الفصل - رقم الجدول
54	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة نحو "الالتزام العاطفي"	10 - 4
55	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة نحو "الالتزام المعياري"	11 - 4
56	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة نحو "الالتزام المستمر"	12 - 4
57	نتائج تحليل الانحدار لاختبار أثر القيادة الخادمة على الالتزام التنظيمي	13 - 4
59	نتائج تحليل الانحدار لاختبار أثر القيادة الخادمة على الالتزام العاطفي	14 - 4
61	نتائج تحليل الانحدار لاختبار أثر القيادة الخادمة على الالتزام المستمر	15 - 4
62	نتائج تحليل الانحدار لاختبار أثر القيادة الخادمة على الالتزام المعياري	16 - 4

قائمة الأشكال

الصفحة	المحتوى	الرقم
9	أنموذج الدراسة	1

قائمة الملحقات

الصفحة	المحتوى	الرقم
84	قائمة بأسماء السادة المحكمين	1
85	أداة الدراسة بصورتها النهائية	2

أثر القيادة الخادمة على الالتزام التنظيمي في شركات الاتصالات الخلوية في الأردن

إعداد: ليلي حسن فاضل

إشراف: الدكتورة نهلة نهاد الناظر

الملخص

هدفت الدراسة لقياس أثر القيادة الخادمة على الالتزام التنظيمي في شركات الاتصالات الخلوية في الأردن، والبالغ عددها (3) شركات وهي (زين، أورانج، امنية)، وتكون مجتمع الدراسة من (2246) فرداً من جميع العاملين في الشركات بالمستويات الإدارية الثلاثة، وتم توزيع الاستبيان على عينة الدراسة بالطريقة العشوائية الطبقية (غير ميسرة) مكونة من (315) موظفاً، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي السببي من خلال استخدام برنامج التحليل SPSSv26 لمعالجة البيانات الإحصائية للدراسة.

وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الخادمة بأبعادها (الشفاء العاطفي، خلق قيمة للمجتمع، المهارات المفاهيمية، التمكين، مساعدة المرؤوسين على النمو والنجاح، والسلوك الأخلاقي) على الالتزام التنظيمي بأبعاده (الالتزام العاطفي، الالتزام المعياري، الالتزام المستمر) في شركات الاتصالات الخلوية في الأردن عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$). وفي ضوء النتائج أوصت الدراسة القيام بتنفيذ برامج تدريبية للإدارة العليا في شركات الاتصالات الأردنية بهدف زيادة وعيهم، وتعزيز مهاراتهم على توظيف سلوكيات القيادة الخادمة وأهميتها، بما يعزز مستوى الالتزام التنظيمي فيها، والعمل على غرس ثقافة تنظيمية للموظفين تساهم في بناء المعرفة حول مفهوم القيادة الخادمة.

الكلمات المفتاحية: القيادة الخادمة، الالتزام التنظيمي، شركات الاتصالات الأردنية.

The Impact of Servant Leadership on Organizational Commitment in Jordanian Cellular Tel-Communications

Prepared by: Laila Hasan Alfadil

Supervised by: Dr. Nahla Alnadir

Abstract

The study aimed to measure the impact of servant leadership on organizational commitment in cellular communications companies in Jordan, which are (3) companies, namely (Zain, Orange, Umniah), and the study population consisted of (2246) individuals from all employees of companies at the three administrative levels, and they were distributed. The questionnaire was applied to the study sample in a stratified random manner (not accessible) consisting of (315) employees, and to achieve the objectives of the study, the causal analytical descriptive approach was used through the use of the SPSSv26 analysis program to process the statistical data of the study.

The study reached a number of results, most notably the presence of a statistically significant impact of servant leadership in its dimensions (emotional healing, value creation for society, conceptual skills, empowerment, helping subordinates to grow and succeed, and ethical behavior) on organizational commitment with its dimensions (emotional commitment, normative commitment, commitment continuous) in cellular communications companies in Jordan at the level of statistical significance ($\alpha \leq 0.05$). In light of the results, the study recommended implementing training programs for senior management in Jordanian telecommunications companies with the aim of increasing their awareness and enhancing their skills to employ servant leadership behaviors, and their importance, in order to enhance the level of organizational commitment in them, and work to instill an organizational culture for employees that contributes to building knowledge about the concept of servant leadership.

Keyword: Servant Leadership, Organizational Commitment, Jordanian Cellular Tel-Communications.

الفصل الأول

خلفية الدراسة وأهميتها

- (1.1): المقدمة
- (2.1): مشكلة الدراسة وأسئلتها
- (3.1): أهداف الدراسة
- (4.1): أهمية الدراسة
- (5.1): فرضيات الدراسة
- (6.1): أنموذج الدراسة
- (7.1): حدود الدراسة
- (8.1): محددات الدراسة
- (9.1): مصطلحات الدراسة وتعريفاتها الإجرائية

الفصل الأول

خلفية الدراسة وأهميتها

1-1 المقدمة

تحتاج منظمات الأعمال لأن تقاد بطريقة مميزة لأن العلاقات الإنسانية بين القائد ومرؤوسيه أصبحت ألزم الأوامر لتحقيق أهداف المنظمة، وأقوى من الاتصالات الروتينية، كما أصبحت المؤسسات بحاجة أكبر لتعزيز الالتزام التنظيمي للموظفين نظراً لما تفرضه العولمة، والتحديات المتجددة في بيئة العمل.

حيث تمثل القيادة إحدى الوظائف الإدارية الأساسية، والتي تقوم بجهود متنوعة نحو توجيه جهود الأفراد، بغرض تحقيق أهداف محددة سواء على مستوى الفرد أو المنظمة، إذ حظي موضوع القيادة باهتمام كبير من قبل الباحثين، وذلك لما له من تأثير فاعل في إحداث النقلة النوعية في التطوير الإداري، ومواجهة التحديات الداخلية والخارجية المؤثرة في عمل المنظمة، حيث يُعدّ النمط القيادي العامل الأساسي في نجاح المنظمات، لما للقائد الإداري من دور مهم بالتأثير في سلوك العاملين في البيئة السائدة.

وتوضح الدراسات الحديثة التي أجرتها مؤسسة جالوب (Gallup) أن أكثر من ثلثي الأشخاص الذين يتركون وظائفهم نتيجة لمدير غير ناجح، وغالبية الموظفين الذين يتركون منظماتهم لا يتركون المنظمة نفسها وإنما يتركون الرئيس (Hunter, 2004)، لذا غالباً ما تسعى المنظمات إلى تعزيز التزام الموظفين من أجل تحقيق الاستقرار وتقليل معدل دوران الموظفين والحفاظ على مستوى عالٍ من الالتزام التنظيمي، وفي نطاق واسع أن الموظفين الملتزمين يعملون بجد أكثر من الآخرين ويبذلون جهداً إضافياً لتحقيق الأهداف التنظيمية (Meyer & Allen, 2004).

وفي حركة التطوير التي تناولت النظريات والمداخل القيادية ويجاد الحلول المناسبة، يوجد من مشكلات في المداخل والنظريات القيادية أحد المداخل القيادية الحديثة والتي لاقت رواجاً واهتماماً من قبل الباحثين والقياديين خاصة الغربيين وهو القيادة الخادمة (Servant Leadership) والتي تعتمد فكرتها في الأساس على الاهتمام بالمرؤوسين وزيادة الانتاج، فالقيادة الخادمة تسعى إلى خدمة ومساعدة المرؤوسين والتأثير عليهم من خلال خلق بيئة عمل قائمة على الثقة والتقدير والعمل بحماس وجدية لتحقيق أهداف مشتركة (Mustafa,2015) وأن تسخر كل امكانياتها وقدراتها أيضاً لخدمة الأطراف ذوي العلاقة المباشرة بالمؤسسة (Al Hila and AlShobaki, 2017) ويعتمد دور القائد الخادم في رغبته الصادقة لخدمة المنظمة والعاملين فيها، وتقديم الرعاية لهم لإشباع رغباتهم، فهو لا يقدم الأفكار ويجبر المرؤوسين على قبولها وتنفيذها، قناعة منه أن المرؤوسين لديهم أفكاراً قد تكون أفضل من أفكاره (أبو النصر، 2012).

وقد ظهرت القيادة الخادمة كطريقة مختلفة للتفكير إذ أنها لا تسيطر على الموظفين بل تخرج جميع إمكانياتهم وقدراتهم وتمكنهم ليعملوا جنباً إلى جنب مع شركائهم في العمل، كما تعمل القيادة الخادمة على مساعدة الموظفين على النمو والتفرد والإبداع، وزيادة مخزونهم من المعرفة والأسئلة والأفكار، لذلك هم بحاجة إلى التحرر لتحقيق أهدافهم والمساهمة في تحقيق أهداف المنظمة (عبد الفتاح وأبو سيف، 2016)، إذ أن الغاية من القيادة الخادمة هي تحسين حياة الموظفين ومن ثم رفع مستوى منظماتهم (Spears, 2005).

والالتزام التنظيمي من أهم الأمور التي تعزز فعالية المنظمة، ودرجة إنجاز العمل فيها، واتجاه الفرد نحو المنظمة، لكي يبقى عضواً فاعلاً فيها، ويظهر الالتزام من خلال بذل الموظف جهوداً إضافية في العمل، كما يعد الأفراد الملتزمون تجاه منظماتهم مصدر قوة تساعد في بقائها ومنافستها للمنظمات الأخرى، وبالتالي يعد الالتزام التنظيمي أحد أبرز المكونات التنظيمية التي

تساعد في تطوير وتنمية المنظمات التي يعود منفعتها على الموظفين، وخاصة الذين هم أكثر إنتاجية، فسلوك الموظفين الملتزمين يمكن أن يقود إلى تحقيق مستويات عالية من الاستدامة للمنظمة (Nguyen, 2016).

ويرتبط موضوع القيادة بالالتزام التنظيمي، وهو عنصر مهم في ضمان ارتباط الأهداف التي نشأت من أجلها، ومن أجل ذلك تتفاعل مجموعة من الأنماط المختلفة من سلوك الموظفين في نسيج متشابك موجه نحو الهدف، فيقوم الموظفون حسب وظائفهم بأدوار معينة بالاعتماد على موقع كل منهم في الهيكل التنظيمي، ويتوقف هذا الدور الفعّال للقيادة داخل المنظمة من خلال النمط القيادي الذي يمثل مجموعة السلوكيات التي يوجه بها القائد منظمته (حمادات، 2006).

ويشهد قطاع الاتصالات الخلوية في الأردن تطوراً كبيراً خلال السنوات الماضية استوجب معها القيام بهذه الدراسة للتعرف على أثر القيادة الخادمة على الالتزام التنظيمي في شركات الاتصالات الخلوية في الأردن.

1-2 مشكلة الدراسة وأسئلتها

تواجه شركات الاتصالات العديد من التحديات والأزمات التي تتمثل بصعوبة التنبؤ الاستراتيجي وحركية أنشطة المنظمات ووجود منافسة كبيرة ما بين الشركات العاملة في هذا القطاع، في الوقت الذي أصبح يلقي على عاتقها مهمة السعي لتحقيق التقدم والتطور الوظيفي لتمكين موظفيها، وقد أشارت العديد من الدراسات الأجنبية مثل (Barbuto & Hayden, 2011)، وفقاً لـ Keith (2009) يجب أن تكون هذه المنظمات قادرة على خدمة الزبائن بشكل متميز، مما يستلزم تلبية احتياجاتهم وتحقيق تطلعاته، ومن أجل تلبية الاحتياجات يجب على القائد تحديدها وتلبيتها ما أمكن، ومن ثم الانتقال لتلبية رغبات واحتياجات الزبائن، ويتجلى دور القيادة الخادمة

بكونها تقوم على فكرة أن خدمة القادة للمرؤوسين تجعلهم أكثر استعداداً لكي يقوموا انفسهم بخدمة الآخرين، إلى أن للقيادة الخادمة دور واضح في تحسين مستوى العمليات وزيادة فاعلية الأداء المنظمي، من خلال تفاعل مجموعة من الأدوار، كالاتزام بتطوير ونمو المرؤوسين، وإقناع الآخرين والتأثير فيهم، والإحساس بروح الفريق، والإيثار بتقديم مصالح المرؤوسين على رغبات القائد، والتعامل مع الآخرين، واستناداً إلى أهمية القيادة الخادمة والالتزام التنظيمي تبرز أهمية الربط بينهما، فعلى سبيل المثال، بينت دراسة (Vandenberghe & Lapointe, 2015) أن القيادة الخادمة تسهم في تفسير التغيرات في مستويات الالتزام التنظيمي والمتغيرات التنظيمية بشكل أفضل من الأنماط القيادية الأخرى. وبالتالي هناك حاجة إجراء مزيد من الأبحاث والدراسات لقياس العلاقة بين متغيري الدراسة.

وللتأكد من وعي شركات الاتصالات بمفهوم القيادة الخادمة قامت الباحثة بإجراء مقابلات أولية مع بعض الموظفين في شركات الاتصالات الخلوية الأردنية، للوقوف على واقع ممارسات القيادة الخادمة وتأثيرها على مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين في الشركات، حيث تبين من خلال المقابلة أنه وعلى الرغم من الأهمية الكبيرة للقيادة الخادمة وانعكاسها على فاعلية ونجاح الشركات إلا أن الاهتمام باعتماد تطبيق نمط القيادة الخادمة في شركات الاتصالات الأردنية لا يزال ضعيفاً، مما يؤثر بشكل سلبي على الالتزام التنظيمي للعاملين، لذا تسعى الدراسة للإجابة عن سؤالها الرئيسي الآتي: هل يوجد أثر للقيادة الخادمة بأبعادها (الشفاء العاطفي، خلق قيمة للمجتمع، المهارات المفاهيمية، التمكين، مساعدة المرؤوسين على النمو والنجاح، والسلوك الأخلاقي) على الالتزام التنظيمي بأبعاده (الالتزام العاطفي، الالتزام المستمر، الالتزام المعياري) في شركات الاتصالات الخلوية في الأردن؟ ويتفرع عن هذا السؤال الأسئلة الفرعية التالية:

السؤال الفرعي الأول: هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الخادمة على الالتزام العاطفي في شركات الاتصالات الخلوية في الأردن؟

السؤال الفرعي الثاني: هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الخادمة على الالتزام المستمر في شركات الاتصالات الخلوية في الأردن؟

السؤال الفرعي الثالث: هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الخادمة على الالتزام المعياري في شركات الاتصالات الخلوية في الأردن؟

1-3 أهداف الدراسة

هدفت الدراسة إلى قياس أثر القيادة الخادمة بأبعادها (الشفاء العاطفي، خلق قيمة للمجتمع، المهارات المفاهيمية، التمكين، مساعدة المرؤوسين على النمو والنجاح، والسلوك الأخلاقي) على الالتزام التنظيمي بأبعاده (الالتزام العاطفي، الالتزام المستمر، الالتزام المعياري) في شركات الاتصالات الخلوية في الأردن. وينبثق من هذا الهدف الأهداف الفرعية التالية:

- قياس أثر القيادة الخادمة على الالتزام العاطفي في شركات الاتصالات الخلوية في الأردن.
- قياس أثر القيادة الخادمة على الالتزام المستمر في شركات الاتصالات الخلوية في الأردن.
- قياس أثر ذو القيادة الخادمة على الالتزام المعياري في شركات الاتصالات الخلوية في الأردن.

1-4 أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة الحالية بأنها تتناول موضوعاً حديثاً نسبياً، وذو أهمية كبيرة لكافة المنظمات وخصوصاً شركات الاتصالات التي لها دوراً مهماً في المجتمعات والاقتصاد الوطني ويمكن بيانها على النحو الآتي:

1-4-1 الأهمية العلمية

تبرز الأهمية العلمية (النظرية) فيما يمكن أن تقدمه من:

1. المساهمة العلمية في المجالات البحثية في القيادة الخادمة والالتزام التنظيمي مما يساعد في تكوين إطار مفاهيمي عن متغيرات الدراسة.
2. المساهمة في رفق المكتبة العربية بدراسة تسلط الأضواء على متغيرات معاصرة في الأدب الإداري.
3. تحفيز الباحثين الآخرين للتوسع في دراسة وتحليل هذه المتغيرات في صناعات أخرى أو تغطية جوانب لم تغطيها الدراسة الحالية.
4. ربطت الدراسة بين متغيرين في نموذج جديد لم تتطرق له الدراسات السابقة في حدود علم الباحثة.

2-4-1 الأهمية العملية

تبرز الأهمية العملية (التطبيقية) من خلال ما يلي:

1. تحليل العلاقة بين متغيرات الدراسة وذلك في إطار عملي ميداني بتطبيقها على قطاع الاتصالات الأردنية الذي يعتبر رافداً أساسياً للاقتصاد الأردني.
2. تسهم نتائج الدراسة في افادة الشركات بشكل عام وشركات الاتصالات بشكل خاص بأهمية القيادة الخادمة في تعزيز الالتزام التنظيمي.
3. تحفز نتائج الدراسة متخذي القرار في شركات الاتصالات بأهمية تطبيق أبعاد القيادة الخادمة.

5-1 فرضيات الدراسة

وفي ضوء مشكلة الدراسة وأسئلتها، ومن مراجعة الدراسات ذات الصلة في مجال القيادة

الخادمة والالتزام التنظيمي، سعت الدراسة الحالية إلى اختبار الفرضية التالية:

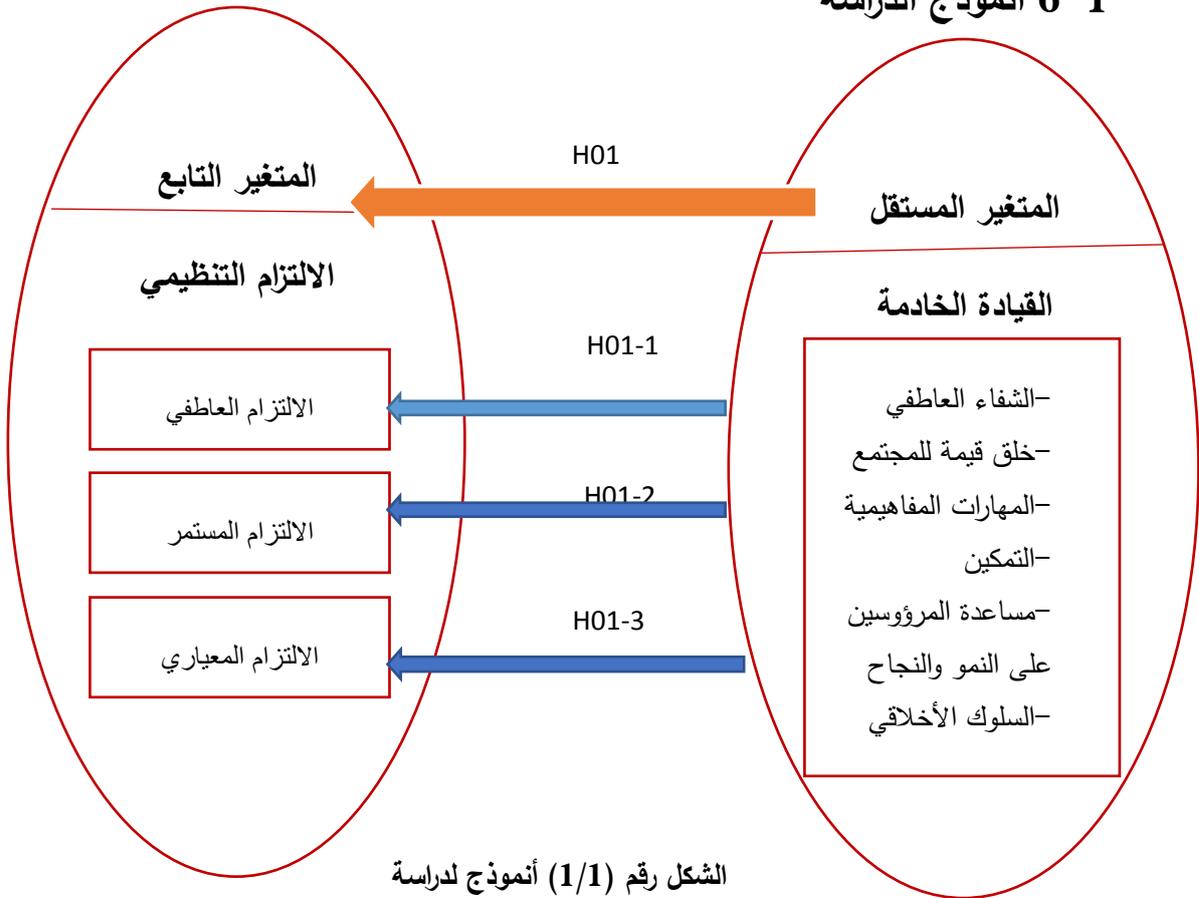
الفرضية الرئيسية الأولى: (H_01) لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة الخادمة بأبعادها (الشفاء العاطفي، خلق قيمة للمجتمع، المهارات المفاهيمية،

التمكين، مساعدة المرؤوسين على النمو والنجاح، والسلوك الأخلاقي) على الالتزام التنظيمي بأبعاده (الالتزام العاطفي، الالتزام المستمر، الالتزام المعياري) في شركات الاتصالات الخلوية في الأردن.

وينبثق عنها الفرضيات الفرعية التالية:

- (H₀1.1) لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة الخادمة على الالتزام العاطفي في شركات الاتصالات الخلوية في الأردن.
- (H₀1.2) لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة الخادمة على الالتزام المستمر في شركات الاتصالات الخلوية في الأردن.
- (H₀1.3) لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة الخادمة على الالتزام المعياري في شركات الاتصالات الخلوية في الأردن.

6-1 أنموذج الدراسة



الشكل رقم (1/1) أنموذج لدراسة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاستناد إلى الدراسات الآتية:

المتغير المستقل بالاستناد إلى دراسة (سعيد، 2019) ودراسة (دهليز وغالي، 2018) ودراسة (شيخ السوق، 2014).

المتغير التابع بالاستناد إلى دراسة (دهليز وغالي، 2018) ودراسة (Ghannam & Taamneh, 2017)

7-1 حدود الدراسة

الحدود المكانية: تتمثل الحدود المكانية لهذه الدراسة في شركات الاتصالات الخلوية في الأردن في مدينة عمان.

الحدود الزمنية: جرت الدراسة في العام الجامعي 2021/2020.

الحدود العلمية: تسلط الدراسة الضوء على القيادة الخادمة بأبعادها (الشفاء العاطفي، خلق قيمة للمجتمع، المهارات المفاهيمية، التمكين، مساعدة المرؤوسين على النمو والنجاح، والسلوك الأخلاقي)، والالتزام التنظيمي بأبعاده (الالتزام العاطفي، الالتزام المستمر، الالتزام المعياري).

الحدود البشرية: العاملون في المستويات الإدارية الثلاثة في شركات الاتصالات الخلوية في الأردن.

8-1 محددات الدراسة

- تم تطبيق هذه الدراسة على شركات الاتصالات الخلوية في الأردن، ويتعدّر إمكانية تعميم نتائج هذه الدراسة على القطاعات الأخرى داخل الأردن وخارجها.
- مواجهة بعض الصعوبات في الإجابة على أداة الدراسة الاستبانة بسبب الوضع الوبائي وتدابير (جائحة كورونا) على قطاع الاتصالات في الأردن.

9-1 مصطلحات الدراسة الإجرائية

القيادة الخادمة (Servant Leadership): تعرف إجرائياً: بأنها درجة اهتمام شركات الاتصالات الأردنية بظروف الموظفين الشخصية، والاحتياجات الشخصية للمرؤوسين، ومساعدتهم في تحقيقها وتلبيةها، وتقاس بدرجة استجابة أفراد العينة على متغيراته في المقياس.

خلق قيمة للمجتمع (Create value for society): تعريف إجرائياً: بأنه درجة تطوير شركات الاتصالات الأردنية لعلاقاتها مع الجمهور المتلقي بهدف تعزيز العلاقة التشاركية بينهما، وتقاس بدرجة استجابة أفراد العينة على فقراته في المقياس.

المهارات المفاهيمية (Conceptual skills): تعرف إجرائياً: بأنها درجة امتلاك الإدارة العليا في شركات الاتصالات للمعرفة اللازمة لإنجاز العمل، وبما يساهم في مساعدتها لموظفيها عند الحاجة، وتحقيق الأهداف المطلوبة منهم، وتقاس بدرجة استجابة أفراد العينة على فقراته في المقياس.

التمكين (Empowerment): يعرف إجرائياً: بأنه درجة قيام الإدارة العليا في شركات الاتصالات الأردنية في تقديم التسهيلات لاتخاذ القرارات دون الرجوع إلى رؤسائهم من خلال الحصول على المواد اللازمة، والسيطرة على عملهم، والقدرة على مشاركة الآراء والاقتراحات بشكل مفتوح حول عملهم وتقاس بدرجة استجابة أفراد العينة على فقراته في المقياس.

مساعدة المرؤوسين على النمو والنجاح (Helping subordinates grow & succeed): تعرف إجرائياً: بأنها درجة تقديم شركات الاتصالات الأردنية أساليب الدعم والتحفيز للموظفين للنمو والتقدم الوظيفي والتي تكون من أولوياتها، وتقاس بدرجة استجابة أفراد العينة على فقراته في المقياس.

السلوك الأخلاقي (Ethical behavior): يعرف إجرائياً: بأنه درجة قواعد السلوك الذي يلتزم به العاملين في شركات الاتصالات الأردنية بما يتوافق مع أهداف الشركة ونشاطاتها، وتقاس بدرجة استجابة أفراد العينة على فقراته في المقياس.

الالتزام التنظيمي (Organizational commitment): ويُعرف إجرائياً: بأنه ارتباط الموظف بالمنظمة، وتطابق أهدافه مع أهدافها بشكل متزايد عبر الوقت، ويعني ذلك أنه كلما زادت خدمة الفرد في المنظمة كلما زادت ارتباطه بها، ويشتمل على الأبعاد التالية:

الالتزام العاطفي (Affective Commitment): يعرف إجرائياً: بأنه درجة شعور الموظفين بان أهدافهم الشخصية هي أهداف شركات الاتصالات الأردنية التي يعملون بها، وتقاس بدرجة استجابة أفراد العينة على فقراته في المقياس.

الالتزام المستمر (Continuance Commitment): يعرف إجرائياً: بأنه درجة التزام الموظفين بالبقاء في العمل بشركات الاتصالات الأردنية وبذل الكثير من الجهد لكي يستمروا فيها، وتقاس بدرجة استجابة أفراد العينة على فقراته في المقياس.

الالتزام المعياري (Normative Commitment): يعرف إجرائياً: بأنه شعور العامل بالتزامه بالبقاء في شركات الاتصالات الأردنية وتقاس بدرجة استجابة أفراد العينة على فقراته في المقياس.

الفصل الثاني الإطار النظري والدراسات السابقة

(1.2): المقدمة

(2.2): القيادة الخادمة

(3.2): الالتزام التنظيمي

(4.2): الدراسات السابقة ذات الصلة

(5.2): ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

1-2 المقدمة

خصص الفصل الثاني لتقديم عرض عن الاديبيات التي تتعلق بمتغيرات الدراسة، وقد تم تجزئة هذا الفصل إلى جزئين رئيسيين:

أولاً: الإطار النظري وتناول متغيرات الدراسة من حيث المفهوم والأهمية والأبعاد.

ثانياً: تناول عرضاً موجزاً ومراجعة لمضامين الدراسات السابقة وتحديد ما يميز الدراسة الحالية عن سابقتها.

2-2 القيادة الخادمة

تم اقتراح مفهوم القيادة الخادمة في السبعينات القرن العشرين من قبل جرينليف (Greenleaf) الذي بين أن المسؤولية الأساسية للقادة هي خدمة أتباعهم، وظهرت نظرية القيادة الخادمة في عام 1977، وأعطت الأولوية لرعاية وتقديم الخدمة والسلوك الأخلاقي والتعاون من خلال التواصل مع الآخرين، والهدف الأسمى للقائد الخادم هو رفاهية المنظمة وخدمة العاملين فيها بإتباع أسلوب قيادي يهتم بالاتباع، ويعمل على بناء علاقات قوية وأمنة بين العاملين داخل المنظمة (دهليز وغالي، 2018).

1-2-2 مفهوم القيادة الخادمة

عرفت القيادة الخادمة بأنها "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" (الزعيبي، 2021: 14).

كما عرفت القيادة الخادمة على أنها: "فهم وممارسة القيادة التي تضع مصلحة الموظف أولاً، مع التركيز على سلوكيات القائد التي تركز على تنمية المتابعين، والتشديد على تمجيد القائد" (Hale & Fields, 2007).

وتقوم فكرة القيادة الخادمة على أن القائد يقود الأفراد ليكونوا أكثر استعداداً لخدمة الآخرين (نجم، 2006: 17) وهدف القائد الخادم هو مساعدة الموظفين لكي يكونوا أكثر حكمة واستعداداً لقبول مسؤولياتهم وتحفيزهم على الأداء بأقصى طاقاتهم (Bambale, 2014).

ولتحقيق القيادة الخادمة لابد أن يسعى القائد إلى تطوير علاقته مع الموظفين من خلال التواصل الفعال لما له من أثر على الموظف، وقيام القائد بالاستماع للموظفين وتحديد احتياجاتهم وتطلعاتهم وإمكاناتهم، واستخدام المعلومات المجمعّة لخدمة الموظفين بشكل أفضل، يؤدي إلى زيادة الالتزام التنظيمي وزيادة ثقة الموظفين وولائهم ورضاهم عن القائد، حيث يكون الموظفون راضون عن القادة الذين يُنظر إليهم على أنهم مهتمون باحتياجاتهم ورفاهيتهم، وهي جوانب مهم من جوانب القيادة الخادمة (Bambale, 2014)

وبين هيل Hill (2008) أنه يمكن تطبيق نظرية القيادة الخادمة بوصفها فلسفة مؤسسية يمارسها القادة في المنظمات لتحقيق أهدافها سواء كانت منظمات ربحية أو غير ربحية، ومن هذه الشركات التي تشكل مصدر مهم للتواصل بين الناس وضرورتها في الحياة اليومية شركات الاتصالات، التي إذا طبقت القيادة الخادمة بشكل مقبول سينعكس ذلك على الموظفين فيها، مما يؤدي إلى تقديم الخدمة لمتلقيها بصورة مريحة ومفيدة وينعكس ذلك على تحقيق أهداف الشركة بزيادة العملاء، وبالتالي زيادة الأرباح وسيطرة الشركة التي تقدم القيادة الخادمة على منافسة الشركات الأخرى.

ومما سبق نلاحظ ان القيادة الخادمة جاءت لتحقيق احتياجات الموظفين، واستغلال طاقات القائد الخادم، وخدمة لأهداف ورؤية المنظمة التي تسعى إلى تحقيق الرضا من العملاء من جهة ومن وجهة اخرى تحقيق رضا الموظفين والقادة الخادمين فيها، وكل ذلك يجعل القيادة الخادمة تقود المؤسسة إلى النجاح في العمل.

وتعمل مبادئ القيادة الخادمة على ترسيخ فكرة أن القيادة والعمل هم جسد واحد، فالقيادة تعني الانجاز والعمل والقيام بالأدوار المطلوبة من القائد، وتدعم آراء المرؤوسين الداخلية، حيث يكون الهدف الأساسي هو خدمة المنظمة ومصحتها، من خلال الاستماع إلى الآراء وعدم فرض الرأي الشخصي على الموظفين (ابو الغنم، 2020).

وتعتمد مبادئ القيادة الخادمة بشكل أساسي على قدرة القائد على انشاء بيئة عمل مشابهة لخلية النحل، فالكل يعمل في مجال اختصاصه حتى القائد ذاته، وبذلك يتميز الاشخاص بمدى قدرتهم على تقديم الخدمات للآخرين ودعم العمل المؤسسي والنجاح كفريق واحد مع المحافظة على السلطات التي يمتلكها القائد، فلولا المنظمة لما كان قائداً فنجاح المنظمة تعني نجاح القائد.

2-2-2 عناصر القيادة الخادمة

تعد القيادة الخادمة تحولاً واضحاً في مفاهيم القيادة التقليدية، التي حولت مفهوم القيادة من القائد العظيم إلى القائد الخادم، وعلى الرغم من اعتبار القيادة الخادمة مؤسسة فلسفية عميقة، فإن عناصرها تعد اساس معرفة ماهيتها وفلسفتها، وتتمثل عناصر القيادة الخادمة بثلاثة عناصر رئيسية هي: (القائد الخادم، الأتباع الخدم، المنظمة الخادمة) (Karatepe, Ozturk & Kim, 2019). وتعتبر هذه العناصر مصدر قوة ونجاح المنظمة والاتباع والقادة، وتعود بالنفع والنجاح على العمل في المنظمة.

2-2-3 خصائص القائد الخادم:

يختلف القائد الخادم عن القائد التقليدي الذي يتميز بمجموعة خصائص تجعله مميز عن باقي القيادات التقليدية والحديثة والتي تحدث عنها ياسر (2018) وسكولرز Schulkers (2017) في دراستهم ومن هذه الخصائص الخدمة، والتي تعتبر أساس القيادة الخادمة وهي خدمة الآخرين، ومن شروطها أن تكون مبنية على الرضا والدافع الذاتي لتقديم الخدمة، وإلا سوف تكون عبارة عن إهانة، والتواضع والتي تجعل التابعين ينفذون اوامر القائد بدون ملل، بالإضافة إلى الاخلاص والمثابرة: ويعني الإخلاص الشعور بالمسؤولية اتجاه المنظمة، والمثابرة هو المحاولة بشتى الطرق على حل المشكلات وانجاز العمل بالوقت المناسب، والمعرفة هي التعرف على أهداف وسياسة وقوانين العمل وذلك يمنعهم من الوقوع في الخطأ، والبصيرة هو ايجاد البدائل والابداع في حل المشكلات.

وتعتبر الخصائص السابقة من أهم الصفات التي تتميز بها القيادة الخادمة والتي تجعل المنظمة تسير إلى النجاح برغبة من موظفيها وقادتها، لما تحمله القيادة الخادمة من محبة وبناء جسور من الثقة والرغبة والاخلاص المتبادل بين عناصر القيادة الخادمة.

2-2-4 دور القيادة الخادمة في تحسين بيئة العمل والعاملين

تحدث هاركاوي Harwiki (2013) على أن القيادة الخادمة تقوم على تفعيل دور العاملين والقيادة فيها، وتطوير قدراتهم، وجعلهم يفجرون الطاقات التي يمتلكونها ويملكون مهارات وطاقات جديدة، بالإضافة إلى جعل بيئة العمل تعند على التعاون والحب والاحترام بين العاملين وتقدير طاقاتهم من قبل المنظمة من جهة أخرى، كما وأشار معوض (2017) إلى دور القيادة الخادمة التي تهتم بالتحول من نمط القيادة التقليدي، والذي يعتمد على الهيمنة إلى القيادة الخادمة التي تعتمد الالهام في العمل الجماعي، وأن القيادة الخادمة تساعد القائد والمرؤوسين على فهم نقاط القوة والضعف لديهم مما يجعلهم يشعرون بالرضا والولاء الوظيفي، ويجعل القائد الخادم من كل فريقه أشخاص فاعلين ولهم ادوار إبداعية ومساهمة في الآخرين.

5-2-2 أهمية القيادة الخادمة

تعتبر القيادة الخادمة الأكثر فاعلية عندما يتعلق الأمر بمشاركة الموظفين، حيث أن التركيز الأساسي لتحقيق الأهداف التنظيمية يستند إلى خدمة المرؤوسين المكلفين بتحقيق هذه الأهداف، فالقيادة الخادمة تشجع المرؤوسين على النمو بذكاء، وأن يكونوا مبدعين، وتشجعهم على إدارة الذات وخدمة الناس، كما وجدت القيادة الخادمة في مكان العمل لتحسين الانتاجية، وزيادة رضا الزبائن، والحد من معدل دوران العمل، وتحسين الأمن والسلامة العامة، وزيادة الولاء التنظيمي، وزيادة مشاركة الموظفين (Whorton,2014). والمخرجات التنظيمية تزيد الأداء التشغيلي للمنظمة (Muller, Smith, & Lillah, 2018). ويوضح الجدول رقم (1-2) أهمية القيادة الخادمة لكل من المرؤوسين والقائد والمنظمة.

الجدول رقم (1-2)

أهمية القيادة الخادمة لكل من المرؤوسين والقائد والمنظمة

المرجع	أهمية القيادة الخادمة	
Muhtasom, Mus, Bijang, & Latief, (2017), (Harwiki,2013)	تحسين الأداء الوظيفي	للمرؤوسين
(Liden, Panaccio, Meuser, hu, & Wayne,2014)، (معشر، 2014)	تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية	
(Liden et al.,2014)	تحسين الابداع والابتكار للموظفين	
(Liden et al.,2014)	تحسين الرضا الوظيفي	
(Nayab,2011)	مساعدة المرؤوسين على بلوغ قمة طاقاتهم الجسدية والفكرية	للقائد
(Russell,2016)	تعظيم الانجازات القيادية للقائد ومنها: تخفيض معدل دوران العمل والنمو التنظيمي وتعظيم الأرباح	
(Muller, Smith, & Lillah, 2018)، (رشيد، مطر، 2016)	تحسين الأداء التنظيمي (المالي، المتعاملين، العمليات الداخلية، التعلم والابتكار).	للمنظمة
(Dierendonck,2011)	بناء منظمات مستدامة	
(رشيد، مطر، 2016)	تقلل الصراعات وتحسين الانتاجية	

المصدر: إعداد الباحثة استناداً إلى المراجع المذكورة أعلاه

2-2-6 أبعاد القيادة الخادمة

ثمة عدة تصنيفات لنماذج القيادة الخادمة التي توضح الأبعاد الأساسية لها، ومنها نموذج ميلارد Millard الذي حدد أبعاد للقيادة الخادمة بـ (العمل الجماعي، القدوة، التأكيد، الألفة، الفردية، المرونة، التلاحم) (Cerit,2009: 600-602)، ونموذج رسل وستون (Russell & Stone,2002)، حيث وضعوا أبعاد للقيادة الخادمة وهي: (الرؤية، والصدق، والنزاهة، والثقة، والخدمة، والنمذجة، والريادة، وتقدير الآخرين، والتمكين)، ونموذج سبيرز (Spears,2005) الذي حدد أبعاد للقيادة الخادمة بـ: (الاستماع، والتعاطف، والتلاحم، والوعي، والاقناع، والتصور، والاستبصار أو التبصر، والاشراف أو الرعاية، والالتزام بنمو الأفراد، وبناء المجتمع) (Stefansdottir,2013:35).

ونموذج باترسون (Paterson,2003) الذي حدد أبعاد للقيادة الخادمة بـ: (الحب المضحي أو غير المشروط، والتواضع، والايثار، والرؤية، والثقة، والتمكين، والخدمة) ونموذج دينيس (Dennis,2004) الذي اعتمد على أبعاد وهي: (الحب المضحي، والتمكين، والتواضع، والرؤية) وأخيراً نموذج باريتو وويلر (Barbuto & Wheeler, 2006) الذي حدد أبعاد للقيادة الخادمة وهي: (الدعوة للايثار، والتلاحم العاطفي، والحكمة والتخطيط المقنع، والرعاية التنظيمية)، والتي بدو لها متميزة مفاهيمياً وتجريبياً والتي يعتمد عليها البحث (English,2011:47-48):

في ضوء ما سبق يمكن القول أن هناك عدة نماذج للقيادة الخادمة، كل نموذج له أبعاد تحدد القيادة الخادمة، وقد يتبنى البحث نموذج باريتو وويلر (Barbuto & Wheeler) الذي حدد خمسة أبعاد أساسية للقيادة الخادمة وهي: (الدعوة للايثار، والتلاحم العاطفي، والحكمة، والتخطيط المقنع، والرعاية التنظيمية)، كما يلاحظ أن هذه الأبعاد تضح المبادئ الأساسية التي تستند عليها، وهي: (التضحية بالمصالح الشخصية لتحقيق مصالح الأتباع، وتنمية الأتباع، وتوافر الثقة بين القائد والأتباع، وتقديم الدعم والمساندة العاطفية للأتباع، وتوفير مناخ تنظيمي يوفر الأمان

والطمأنينة، والقدرة على الملاحظة والتفكير الاستباقي والتخطيط العقلاني، والاقناع والمساهمة الايجابية للمجتمع، والشعور بالمسؤولية الاجتماعية)، ومن خلال هذه الأبعاد وما تحمله من مبادئ تؤدي إلى تحقيق المدرسة الفعالة، التي يتوافر فيها رضا وظيفي عالي للعاملين.

7-2-2 سلوكيات القائد الخادم

القيادة الخادمة ليست مجرد أسلوب اداري، بل هي مجموعة من السلوكيات التي يجب تطويرها من قبل القادة الذين يختارون تبني هذا النمط القيادي، وليكن القائد فعال عليه أن يتقن مجموعة من السلوكيات حيث ينظر لهذه السلوكيات بأنها مؤشر لنتائج ايجابية على مستوى الفرد والمنظمة عبر الثقافات والبيئات التنظيمية المختلفة، وأبرز السمات وخصائص سلوكيات للقيادة الخادمة تتلخص في: (التصور، والتمكين، والمعالجة العاطفية، ووضع المرؤوسين أولاً، ومساعدة المرؤوسين على النمو والنجاح، والتعامل الأخلاقي، وخلق قيمة للمجتمع)(Liden et al,2014) .

8-2-2 سلوكيات القيادة الخادمة

ومن أهم سلوكيات القيادة الخادمة التي اعتمدها الدراسة ما يلي:

1. الشفاء العاطفي: يعد الشفاء العاطفي الدرجة التي يهتم بها القائد بالمشاكل الشخصية للمرؤوسين ورفاههم حيث أن إتقان القائد الخادم بصفة التعاطف، وامتلاكه لمهارات الاستماع الفعال، هو ما يسهل ممارسته لسلوك الشفاء العاطفي، فهي ترتبط بقدرة القائد على الاستماع للمرؤوسين، وقدرته على التعاطف مع مشاكلهم، والشفاء العاطفي احدى نقاط القوة للقيادة الخادمة، والتي تبدأ بقدرة القائد على الاستماع لمرؤوسيه أولاً للتعرف على احتياجاتهم وفهمها، فالقائد الذي يمتلك درجة عالية من القدرة على المعالجة العاطفية هو ذلك القائد الذي يلجأ إليه الموظفين عندما يكون لديهم مشاكل، وذلك لأن هذا القائد قد تمكن من خلق بيئة تنظيمية آمنة للموظفين للتعبير عن قضاياهم الشخصية والمهنية (Liden et al.,2014).

2. **خلق قيمة للمجتمع:** إن خلق قيمة للمجتمع يعد من مميزات القيادة الخادمة عن غيرها من الأنماط القيادية التي تركز على تحقيق المخرجات التنظيمية دون الالتفات لحاجات المجتمع المحلي ويتم ذلك من خلال المشاركة في الأنشطة المجتمعية، وتشجيع المرؤوسين على المشاركة في الأنشطة التطوعية لخدمة المجتمع المحلي (غالي، 2015).

3. **المهارات المفاهيمية:** يعد سلوك القيادة بوضع المرؤوسين السمة المميزة للقيادة الخادمة، ويعني ذلك استخدام الكلمات والاجراءات التي تثبت للمرؤوسين أن اهتماماتهم تمثل أولوية بالنسبة للقائد، بما في ذلك وضع اهتمامات المرؤوسين ونجاحهم قبل اهتمامات القائد نفسه، مما يعني أن القائد قد يعطي مساعدة المرؤوسين في أداء مهامهم الأولوية على أدائه لمهامه الخاصة (Northouse,2015). ويُطلب من المديرين امتلاك مهارات الاتصال، فضلاً عن الكفاءة في اتخاذ القرارات. القائد الخادم لديه الدافع للاستماع بنشاط إلى المرؤوسين ودعمهم في تحديد القرار، ويحتاج القائد الخادم بشكل خاص إلى الاهتمام بما تبقى غير معن في بيئة الإدارة. وهذا يعني الاعتماد على صوته الداخلي لمعرفة ما يتواصل به الجسم والعقل والروح (الزعبي، 2021: 38).

4. **التصور:** عرّف (Rachmawati & Lantu,2014) التصور بأنه التفكير الذي يتجاوز اليوم الحالي ويمتد إلى التفكير في المستقبل المحتمل. ويشير هذا المصطلح إلى فهم القائد الشامل للمنظمة، بأهدافها، وتعقيدها، ومهمتها، الأمر الذي يمنح القائد القدرة على التفكير في المشاكل المعقدة، ومعرفة ما إذا كان هناك شيء ما متعلق بالعمل يسير بشكل خاطئ، بالإضافة إلى القدرة على معالجة المشاكل بطريقة خلاقة بما يتوافق مع الأهداف العامة للمنظمة (Northouse,2015)

5. **التبصر:** التبصر هو القدرة على التنبؤ بالنتائج المحتملة للموقف إنها تمكن القائد الخادم من التعرف على الماضي وتحقيق فهم أفضل للواقع الحالي يحدد القائد الخادم وسائل بناء مجتمع

قوي داخل مؤسسته ويريد تطوير مجتمع حقيقي بين الأعمال والمؤسسات (الزعبي، 2021):
40-41).

6. **التمكين:** هو مصطلح يشير إلى نوع من أنواع الترتيب التنظيمي الذي يزيد الاستقلالية، وسلطة اتخاذ القرار، والمسؤولية عن صنع القرار للمرؤوسين، ويعني أن يتم تزويد الأفكار بالحرية الكافية والمعلومات الضرورية حتى يفعلوا ما يريدون لتحقيق أهداف المنظمة بنجاح بدلاً من إجبارهم على أن يفعلوا ما يريده الآخرون، ويشير أيضاً إلى تشجيع الأفراد على المشاركة في صنع القرارات التي تؤثر على أعمالهم، وهذا يعني أن يتم توفير المساعدة لهم ليكونوا قادرين على خلق أفكار جديدة وتحويلها إلى أفعال (Begzadeh & Nedaei, 2017).

7. **مساعدة المرؤوسين على النمو والنجاح:** يشير هذا السلوك إلى قدرة القائد على التعرف على الأهداف المهنية والشخصية للمرؤوسين ومساعدتهم على تحقيقها، حيث يجعل القادة الخادمين التطور الوظيفي للمرؤوسين أولوية، من خلال توجيه المرؤوسين وتقديم الدعم اللازم لهم، ومساعدتهم على تحقيق الذات، والوصول إلى أقصى إمكاناتهم البشرية (Northhouse, 2015).

8. **السلوك الأخلاقي:** عندما اتبع القادة الخادمون السلوكيات الأخلاقية، وكانوا موضع ثقة من قبل موظفيهم، ظهرت نتائج تنظيمية ايجابية مثل الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، وكان المرؤوسين أكثر استعداداً للتعبير عن معالجة النزاعات اليومية ضمن بيئة عمل أخلاقية، تساعد على تقليل الممارسات غير الأخلاقية (Burton, Peachey, & Wells 2017).

2-3 الالتزام التنظيمي

تناول موضع الالتزام التنظيمي من خلال المفهوم والمراحل والخصائص والأبعاد كما يلي:

2-3-1 مفهوم الالتزام التنظيمي

الالتزام التنظيمي هو القوة النسبية لتحديد هوية الفرد وارتباطه بمنظمة معينة، وهو يتكون

من ثلاثة عوامل (Khalik, Hardhienata & Sunaryo, 2016):

- إيمان قوي بالمنظمة وأهدافها وقيمتها.
 - الاستعداد والحرص على بذل أقصى جهد ممكن لخدمة المنظمة.
 - الولاء، والرغبة القوية في المحافظة على استمرار عضوية الفرد في المنظمة.
- وعرف حنونة (2006) الالتزام التنظيمي بأنه إدراك من الأفراد بالتوافق بين قيمهم وأهدافهم مع أهداف المنظمة وقيمتها التي يعملون فيها، فهو يتولد نتيجة للتفاعل القوي بين خصائص الأفراد وشخصياتهم وضغط العمل والعوامل التنظيمية والمؤشرات المجتمعية والبيئة العامة.
- وعرف العطوي (2007) الالتزام التنظيمي بأنه حالة نفسية تتمثل بارتباط الفرد بالمنظمة وتطابق أهدافه مع أهدافها، الأمر الذي ينعكس على سلوكياته، إذ يسعى لنجاح المنظمة وبذل قصارى الجهد والالتزام لتحقيق أهدافها، ويعبر عن انتماء الفرد وتعلقه القوي بأهداف المنظمة وقيمتها بغض النظر عن القيمة المادية المتحققة من المنظمة، والرغبة التي يبديها الفرد في التفاعل الاجتماعي من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

ويشير الالتزام التنظيمي على أنه ارتباط الموظف بالمنظمة وتطابق أهدافه مع أهدافها بشكل متزايد ويعني أنه كلما زادت خدمة الفرد في المنظمة زاد ارتباطه بها، ويرتبط الالتزام التنظيمي بولاء الموظف للمنظمة وينعكس ذلك من خلال تنفيذ الواجبات والوظائف في العمل، وإن

عدم قدرة المنظمة على تحقيق مستوى عالي من الالتزام سيسهم في تقليل ولاء الموظفين فالالتزام التنظيمي مهم للمنظمة (Khalik, Hardhienata & Sunaryo, 2016).

2-3-2 مراحل الالتزام التنظيمي

يستغرق الالتزام التنظيمي في تحقيقه وقتاً طويلاً، لأنه يجسد حالة قناعة تامة للفرد، كما أنّ التخلي عنه لا يكون نتيجة لتأثير عوامل سطحية طارئة بل يكون نتيجة لتأثيرات استراتيجية ضاغطة، وذكر الثبتي (2014) وأحمد (2018) أن هناك تصنيف لمراحل الالتزام التنظيمي للفرد حيث تتمثل هذه المراحل فيما يلي:

– **مرحلة التجربة:** وهي مرحلة التدريب وهي المرحلة الاولى التي تمتد إلى عام واحد وتصف هذه المرحلة بالتكيف والتأقلم وإدراك الواقع وإظهار الخبرات والمهارات.

– **مرحلة العمل والإنجاز:** تمتد هذه المرحلة ما بين العاميين والاربعة اعوام، ويثبت الفرد مفهوم الانجاز والولاء للعمل.

– **مرحلة الثقة بالتنظيم:** وتبدأ في السنة الخامسة من التحاق الفرد بالتنظيم وتستمر إلى ما بعد ذلك حيث يزداد ولاؤه وتنقوى علاقته بالتنظيم.

من خلال ما تم ذكره يتضح المراحل السابقة تحدثت عنها حسب تدرج شعور الموظفين اتجاه المنظمة التي يعمل فيها، وذلك خلال الولاء والانتماء والايمان بالمنظمة التي يعمل فيها الفرد، مرتبطة بطول الخدمة ومدتها داخل المنظمة.

3-3-2 خصائص الالتزام التنظيمي

يتميز الالتزام التنظيمي بالعديد من الخصائص التي اتفق عليها الباحثين ومن هذه الخصائص (سعيدة، 2019):

1- قدرة الموظف على بذل أقصى جهد لصالح المنظمة، وتحقيق أهداف وسياسة المنظمة.

2- شعور الموظف بالارتباط بالمنظمة، وتحقيق مصالح المنظمة من خلال العمل ضمن سياستها.

3- يقوم الموظف بالتعبير عن الالتزام التنظيمي من خلال السلوك الذي يتسم بالولاء والانتماء للمنظمة.

4- يتأثر الالتزام التنظيمي بالعديد من الظروف الخارجية المحيطة والمشكلات الشخصية. ومما سبق يتبين أن الالتزام التنظيمي هو سلوك يتبين من الموظف اتجاه المنظمة، وهذا السلوك يتسم بالانتماء والولاء اتجاه الموظفين، ويجب على المنظمة تقدير هذا السلوك للموظفين وتقديم التحفيز المناسب له.

2-3-4 أبعاد الالتزام التنظيمي

إن اختلاف الباحثين في تحديد أبعاد الالتزام التنظيمي يجعل من الصعوبة بناء أنموذج ومفهوم للالتزام التنظيمي، إلا أنه أصبح من الشائع النظر إلى الالتزام التنظيمي بأنه يتضمن ثلاثة أبعاد: الالتزام العاطفي، الالتزام المعياري، الإلتزام الإستقراري، وذلك على النحو الآتي:

1. **الالتزام العاطفي:** يقصد به التزام العامل تجاه منظمته لدرجة شعوره بأن مشكلة منظمته تعد جزءاً من مشكلاته الخاصة، وشعوره بالفخر والاعتزاز لانتمائه لمنظمته، وأن قيمه التي يؤمن بها تتفق مع قيم منظمته (علي والقرني، 2017). والالتزام العاطفي هو الالتزام بقيم المنظمة، والاتفاق مع المنظمة وقيمها وأهدافها، وأن الموظفين الذين يلتزمون بالقيم التنظيمية لمنظماتهم لا يفكرون في تركها، ويبقون في منظماتهم لأنهم يريدون ذلك بمحض إرادتهم الحرة، وهذا النوع من الالتزام يتميز بإيمان قوي بالمنظمة، وقبول أهدافها وقيمها، والاستعداد لبذل مزيد من الجهد والعمل الجاد لصالح المنظمة، ومن أهم إيجابيات الالتزام القليل من الدوران في العمل والتغيب عن العمل، وأداء العمل بكفاءة، وسلوك المواطنة التنظيمية، والتأثير الإيجابي على صحة الموظفين (Meyer & Allen, 2004).

2. **الالتزام المستمر:** يشير الالتزام المستمر إلى مستوى رغبة الفرد في بقاءه كعامل في المنظمة، إن تركه للمنظمة سيفقده الكثير، وهو الالتزام الذي يتعلق بالتكاليف المتصورة لمغادرة المنظمة، يشعر الموظفون الذين يعبرون عن مستوى عالٍ من الالتزام بالبقاء في المنظمة، بأن عليهم البقاء لأنهم يقدرّون أن التكاليف ستكون أعلى من الفوائد الناتجة عن مغادرة المنظمة، ومؤشرات الالتزام الاستمراري أو الالتزام بالبقاء في المنظمة هي الخصائص الشخصية للموظفين والبدائل والاستثمارات الشخصية، في حين أن الفوائد تقلل من التقلبات في المنظمة، وأداء العمل، وصحة الموظفين، والاستمراري يمكن أن يؤثر سلباً على الحضور للعمل (Meyer & Allen, 2004).

3. **الالتزام المعياري:** يشير سوهارتو ونيدا وهيندري (2019) Suharto, Suyanto & Nedi Hendri إلى هذا البعد على أنه شعور العامل بالتزامه بالبقاء في المنظمة كعامل نتيجة لضغوط الآخرين، فالأفراد الذين يقوى لديهم الالتزام المعياري يأخذون في حسابهم إلى حد كبير ماذا يمكن أن يقوله الآخرون فيما لو تركوا العمل بالمنظمة، إنّ هذا النوع من الالتزام هو أدبي، حتى لو كان على حساب الموظف نفسه، وما يعزز هذا الشعور دعم المنظمة الجيد للعاملين فيها، والسماح لهم بالمشاركة والتفاعل الإيجابي، ليس فقط في إجراءات تنفيذ العمل بل بالإسهام في وضع الأهداف والتخطيط ورسم السياسات العامة للمنظمة. وعبر أحمد (2018) عن الالتزام المعياري على الارتباط الأخلاقي السامي، وتحدث عن أصحاب هذا التوجه على أنهم الموظفون أصحاب الضمير الذين يعملون وفق مقتضيات الضمير والمصلحة العامة، والذين يشعرون دائماً بالفضل للمنظمة وأنهم يرغبون دائماً برد الجميل لها بالبقاء فيها والاستمرار في العطاء والعمل لها كما لو كان من ممتلكاته التي يحافظ عليها مهما كان الثمن.

4-2 الدراسات السابقة ذات الصلة

تم الاطلاع على الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة وتصنيفها من الأقدم الى الأحدث كما يلي:

1) دراسة أبراهيم (2013) بعنوان: "درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة عمان للقيادة الخادمة وعلاقتها بمستوى الثقة التنظيمية السائدة في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين" وهدفت الدراسة إلى تعرف درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة عمان للقيادة الخادمة وعلاقتها بمستوى الثقة التنظيمية السائدة من وجهة نظر المعلمين، وتكونت عينة الدراسة من (327) معلماً ومعلمة تم اختيارهم بالطريقة الطبقية العشوائية النسبية، وتوصلت الدراسة الى نتائج منها: أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة عمان للقيادة الخادمة من وجهة نظر المعلمين كانت متوسطة، وان مستوى الثقة التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة عمان من وجهة نظر المعلمين كان مرتفعاً بشكل عام.

2) دراسة (2013) Negin, et,al بعنوان:

"The Impact of Organizational Commitment on Employees' Job Performance"

هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين الالتزام التنظيمي وأداء العاملين لوظائفهم في بنك ميلي في إيران. استخدمت الدراسة أبعاد الالتزام التنظيمي التالية: المستمر والعاطفي والمعياري، وبينت نتائج الدراسة أن هناك علاقة ايجابية بين الالتزام التنظيمي وأداء العاملين، وتبين أن الالتزام المعياري له علاقة ايجابية ذات دلالة احصائية في أداء العاملين، وفحصت الدراسة الخصائص الديموغرافية للمبوحين وتبين أن الذكور كانت لهم علاقة بمستوى مرتفع أعلى من مستوى الاناث.

3) دراسة هاركاوي (2013) Harwiki بعنوان:

"The influence of servant leadership on organization culture organizational commitment, organizational citizenship behavior and employees' performance"

هدفت للتعرف على أثر القيادة الخادمة في الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية وأداء العاملين، وقد تم اختبار الفرضيات من خلال استبانة تم تطبيقها على

الموظفين والعاملين في التعاونيات بمقاطعة جاوة الشرقية بإندونيسيا، وتضمنت العينة (249) موظفاً تم اختيارهم بطريقة عشوائية، كذلك اشتملت على (31) مديراً من أجل فحص مدى كفاءة العاملين، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين القيادة الخادمة وكل من الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي وأداء العاملين، وأظهرت النتائج عدم وجود علاقة بين الالتزام التنظيمي وبين أداء العاملين.

4) دراسة (2013) Chinmona بعنوان:

“The influence of servant leadership on employee trust in a leader and commitment to the organizations”

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر القيادة الخادمة على ثقة الموظفين برؤسائهم، وأثر القيادة الخادمة على الالتزام التنظيمي، وأثر ثقة الموظفين برؤسائهم على الالتزام التنظيمي، وتم تطبيق الدراسة على موظفي المصانع في منطقة شاريفيل في مقاطعة غوتنغ بجنوب أفريقيا، اتبع الباحث المنهج التجريبي، وتكونت عينة الدراسة من (146) موظف، وقد أظهرت النتائج وجود ارتباط إيجابي ذو دلالة إحصائية بين القيادة الخادمة وثقة الموظفين برؤسائهم وارتباط إيجابي بين القيادة الخادمة والالتزام التنظيمي.

5) دراسة شيخ السوق (2014) بعنوان: "القيادة الخادمة وعلاقتها بالرضا الوظيفي والالتزام

التنظيمي: دراسة تطبيقية على الجامعات المصرية" هدفت الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف تمثلت في التعرف على مدى ممارسة الجامعات المصرية لأبعاد القيادة الخادمة، واعتمد الباحث المنهج التجريبي والاستبانة كأداة دراسة وزعت على عينة الدراسة البالغ عددها (150) ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الأساليب الإحصائية التي تمثلت في معامل الارتباط المتعدد، وتحليل الانحدار المتعدد، وكانت من أهم النتائج التي تم التوصل إليها انخفاض مستوى ممارسة القيادة الخادمة بالجامعات المصرية وأعضاء هيئة التدريس بهذه الجامعات

يرون أنه لا يوجد ممارسة للقيادة الخادمة، ولا يدركون مفهوم القيادة الخادمة، كما تؤثر ممارسة القيادة الخادمة بأبعادها الثلاثة (الخدمة، الرؤية، التواضع) في الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات.

(6) دراسة غالي (2015) بعنوان: "القيادة الخادمة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي دراسة تطبيقية على الجامعات في قطاع غزة" تناولت الدراسة العلاقة بين ممارسة القيادة الخادمة وتحقيق الالتزام التنظيمي للعاملين الأكاديميين والإداريين في جامعات قطاع غزة (الجامعة الإسلامية، جامعة الأزهر، جامعة الأقصى، جامعة فلسطين). واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي إلى جانب أسلوب الدراسة الميدانية باستخدام الإستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات الأساسية للدراسة، وقد قام الباحث باستخدام طريقة العينة الطبقية العشوائية وتم اختيار عينة بلغ حجمها (400) شخص من العاملين وبلغ مجتمع الدراسة (2175) شخص، وكانت من أهم النتائج التي تم التوصل إليها أن درجة ممارسة المسؤولين للقيادة الخادمة كانت متوسطة في الجامعات من وجهة نظر المبحوثين، وكشفت النتائج أيضا عن وجود علاقة ارتباط طردية بين ممارسة القيادة الخادمة وبين الالتزام التنظيمي.

(7) دراسة (Schulkers, 2017) بعنوان:

"Servant Leadership and Affective Commitment to Change in Manufacturing Organizations."

تناولت دراسة (Schulkers, 2017) العلاقة بين تصورات الموظفين عن مدى تمتع

قادتهم بالقيادة الخادمة والالتزام العاطفي لديهم على عينة مكونة من (107) من الموظفين في أحد المؤسسات الصناعية في الولايات المتحدة الأمريكية في ظل بيئة يغلب عليها درجة عالية من التغيير، أظهرت النتائج أن أكثر بعدين من أبعاد القيادة الخادمة (إنشاء قيمة للمجتمع والتصرف

بأخلاق) هما الأكثر تأثيراً في الالتزام العاطفي بينما المعالجة العاطفية والمهارات المفاهيمية هما الأقل أهمية ولهما علاقة سالبة مع الالتزام العاطفي.

8) دراسة (2018) Kurnaz بعنوان:

"A Research on the Relationship between Servant Leadership and Organizational Trust"

هدفت الدراسة إلى اختبار العلاقة بين القيادة الخادمة والثقة التنظيمية لدى موظفي المستشفيات الحكومية ومن أجل الحصول على البيانات اللازمة لهذه الدراسة، تم استخدام 230 استبيانات قابلة للاستخدام من العاملين في مستشفى يعمل في منطقة أكراري في تركيا وتم تحليل البيانات التي تم الحصول عليها في إطار هذه الدراسة من خلال حزمة البرنامج الإحصائي SPSS. وبناءً على النتائج، تم التوصل إلى وجود علاقة مهمة وإيجابية بين القيادة الخادمة والثقة التنظيمية والمكونات الفرعية للقيادة الخادمة مثل التمكين والتواضع والقيادة المسؤولة والغفران لها آثار إيجابية على مستوى الثقة التنظيمية للعامل بالإضافة إلى وجود تأثير لها تأثير إيجابي على المكونات الفرعية للثقة التنظيمية مثل الثقة بالمدير، والثقة الزملاء والثقة في المنظمة.

9) دراسة دهليز وغالي (2018) بعنوان: "أثر القيادة الخادمة على الالتزام التنظيمي في

المؤسسات الأكاديمية الفلسطينية" هدفت الدراسة إلى اختبار العلاقة بين القيادة الخادمة والالتزام التنظيمي للعاملين الأكاديميين والإداريين في جامعات قطاع غزة الأربعة الكبرى (الجامعة الإسلامية، جامعة الأزهر، جامعة الأقصى، جامعة فلسطين). وتم اتباع المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة واستخدام الإستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات الأساسية، وقد تم اختيار عينة عشوائية مؤلفة من (400) فرد من الموظفين في الجامعات الأربعة وتوصلت النتائج إلى أنّ درجة ممارسة المسؤولين للقيادة الخادمة كانت متوسطة في الجامعات محل الدراسة، ووجود مستوى عالٍ من الالتزام التنظيمي بأبعاده الثلاثة لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية في قطاع غزة.

10) دراسة أحمد (2018) بعنوان: "دور الثقافة التنظيمية في تعزيز مظاهر الالتزام التنظيمي للعاملين في المنظمات: دراسة ميدانية على الهيئة القومية للبريد بجمهورية مصر العربية" هدفت الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي في الهيئة القومية للبريد بجمهورية مصر العربية. وتم تحديد مجتمع الدراسة في الهيئة من الموظفين على مختلف درجاتهم الوظيفية، وتم اختيار عينة عشوائية طبقية عددها (150) موظفًا من مجتمع الدراسة، وقد تم استرداد (119) استبانة صالحة للتحليل وأوضحت الدراسة أن تقييم العاملين لأبعاد الثقافة التنظيمية كان إيجابيًا، كما إن تقييم العاملين للالتزام التنظيمي بكافة أبعاده كان أيضًا إيجابيًا، وأن هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الثقافة التنظيمية ومفردة ومظاهر الالتزام التنظيمي.

11) دراسة محمود وعمر (2018) بعنوان: "خصائص القيادة الخادمة لدى القيادات الإدارية لمنظمات التعليم العالي جامعة تكريت أنموذجًا" هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة خصائص القيادة الخادمة لدى القيادات الإدارية في جامعة تكريت من وجهة نظر عدد من أعضاء الهيئة التدريسية في تلك الجامعة، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، والاعتماد على الإستبانة كأداة رئيسية لهذه الدراسة لتوزيعها على عينة من (251) من أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة تكريت، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أبرزها أنه يتم ممارسة خصائص القيادة الخادمة بمستوى متوسط، وتباين الأهمية النسبية للخصائص التالية للقيادة الخادمة لدى أفراد عينة الدراسة ألا وهي: (التمكين، والرؤية، والاهتمام بالعاملين، والثقة).

12) دراسة Karatepe, Ozturk & Kim (2019) بعنوان:

"Servant leadership, organisational trust, and bank employee outcomes"

هدفت الدراسة إلى البحث في استخدام الثقة التنظيمية كمتغير وسيط لتأثير القيادة الخادمة

على ثلاث متغيرات هي: التأخر في العمل والأداء الإبداعي وأداء الخدمة وقد تم استخدام البيانات

التي تم الحصول عليها من موظفي البنك (141 موظف) العاملين في مكاتب الاستقبال في ثلاث موجات في أسبوع واحد ومديريهم (42 مدير) في سانت بطرسبرغ في روسيا وأظهرت النتائج أن الثقة التنظيمية هي نتيجة فورية للقيادة الخادمة، وتؤدي إلى انخفاض التأخر في العمل وارتفاع الإبداع ومستوى أداء الخدمة كما أنّ النتائج كشفت عن أن القيادة الخادمة تخفف من التأخر في العمل وتعزز كل من الإبداع وأداء الخدمة من خلال الثقة التنظيمية.

(13) دراسة (2019) Suharto, Suyanto & Nedi Hendri بعنوان:

"The Impact of Organizational Commitment on Job Performance"

هدفت الدراسة إلى معرفة التأثير المباشر للكفاءات متعددة الثقافات، العدل التنظيمي والالتزام التنظيمي على الأداء الوظيفي الابتدائي وقد تم جمع البيانات باستخدام منهج المسح التوضيحي، وتتكون العينة من (350) مستجيباً مدنيين الخدم في مقاطعة لامبونج المركزية وبلدية مترو وشرق لامبونج ريجنسي، واستخدمت أساليب احصائية مثل اختبار تحليل المتطلبات الحالة الطبيعية Lilliefors والتجانس والخطية، وتقنية تحليل البيانات هي تحليل SEM (نمذجة المعادلات الهيكلية)، وظهرت نتائج البحث أن الكفاءة متعددة الثقافات تؤثر بشكل مباشر العدالة التنظيمية، تؤثر الكفاءة متعددة الثقافات بشكل مباشر على التنظيم الالتزام، الكفاءة متعددة الثقافات ليس لها تأثير مباشر على الأداء الوظيفي، يؤثر العدل التنظيمي بشكل مباشر على الالتزام التنظيمي وليس للعدالة تأثير مباشر على الأداء الوظيفي بينما يؤثر الالتزام التنظيمي بشكل مباشر على الأداء الوظيفي.

(14) دراسة سعيد (2019) بعنوان: "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، حيث تم تطبيق الدراسة على المديرين في شركة توزيع المنتجات

النفطية في بغداد البالغ عددهم (376) شخص، وقد تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي لإجراء هذه الدراسة، وحيث تم سحب عينة عشوائية طبقية مؤلفة من (190) فردا لتوزيع استبانة الدراسة عليهم، وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير للقيادة الخادمة بأبعادها (الشفاء العاطفي، خلق قيمة للمجتمع، المهارات المفاهيمية، التمكين، مساعدة المرؤوسين على النمو والنجاح، والسلوك الأخلاقي) على الثقة التنظيمية.

15) دراسة الشمري (2019) بعنوان: واقع ممارسة أبعاد القيادة الخادمة لدى رؤساء الأقسام العلمية في جامعة حفر الباطن من وجهة نظر أعضاء هيئة تدريس الجامعة، هدفت الدراسة إلى استقصاء واقع ممارسة أبعاد القيادة الخادمة لدى رؤساء الأقسام العلمية في جامعة حفر الباطن، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، وتمثلت الأداة في استبانة لقياس درجة الممارسة، تم تطبيقها على عدد (131) من عدد (600) هيئة تدريس من جامعة حفر الباطن، وكان من أهم نتائج هذه الدراسة أن أعضاء هيئة التدريس يؤكدون أن درجة ممارسة رؤساء الأقسام للقيادة الخادمة عالية.

16) دراسة محمد (2020) بعنوان: "توسيط التمكين النفسي في العلاقة بين القيادة الخادمة والاندماج في العمل بالتطبيق على العاملين بمصلحة الضرائب بمنطقة شمال الدلتا" هدفت الدراسة معرفة العلاقة بين القيادة الخادمة والاندماج في العمل من خلال توسيط التمكين النفسي، وذلك بالتطبيق على العاملين بمصلحة الضرائب بمنطقة شمال الدلتا، ولتحقيق أهداف الدراسة، واختبار فرضياتها تم إعداد قائمة استقصاء استخدمت كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة قوامها (341) مفردة، وكان عدد القوائم الصحيحة (303) قائمة بنسبة استجابة بلغت (86.88%) وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط معنوي موجب بين القيادة الخادمة وكل من التمكين النفسي والاندماج في العمل، كما أشارت إلى وجود تأثير معنوي موجب للقيادة

الخدمة على التمكين النفسي والاندماج في العمل، كما أشارت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير معنوي موجب للتمكين النفسي على الاندماج في العمل توصلت الدراسة إلى أن التمكين النفسي يتوسط معنويًا وبشكل جزئي العلاقة بين القيادة الخادمة والاندماج في العمل.

2-5 ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

تميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بما يلي:

- تتميز هذه الدراسة بكونها ربطت بين متغيرات الدراسة (القيادة الخادمة) و(الالتزام التنظيمي)، في بيئة الأعمال الأردنية وبالتحديد في شركات الاتصالات الخلوية في الأردن، لعدم وجود دراسة جمعت بين هذه المتغيرات حسب علم الباحثة لما لها من أثر بقياس القيادة الخادمة على الالتزام التنظيمي.
- وتوصلت الدراسات السابقة التي تم الاطلاع عليها الى نتائج افادت الباحثة في اثناء دراستها بكل متغير على حدا، حيث ان الدراسات السابقة تناولت متغيرات الدراسة بصورة منفردة.
- كما انه تم الاستفادة من الدراسات السابقة في بناء الإطار النظري للدراسة وتحديد المتغيرات والابعاد والاستفادة من تصميم الاستبانة.
- وتميزت الدراسة الحالية في اختيارها مجتمع دراسة متمثل في شركات الاتصالات الاردنية العاملة في الاردن كافة وهي (زين، أورانج، أمنية)، وفي حدود علم الباحثة تعد الدراسة العربية والمحلية الأولى التي جمعت بين هذه المتغيرات التنظيمية التي طبقت على شركات الاتصالات الاردنية.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة (الطريقة والاجراءات)

(1.3): المقدمة

(2.3): مجال الدراسة

(3.3): منهج الدراسة

(4.3): مجتمع الدراسة

(5.3): عينة الدراسة

(6.3): أداة الدراسة ومصادر الحصول على البيانات والمعلومات

(7.3): صدق أداة الدراسة وثباتها

(1.7.3): الصدق الظاهري.

(2.7.3): مؤشرات صدق بناء المقياس.

(3.7.3): اختبار التوزيع الطبيعي.

(4.7.3): ثبات الأداة.

(8.3): ملائمة نموذج الدراسة للأساليب الإحصائية

(9.3): متغيرات الدراسة

(10.3): المعالجة الإحصائية

الفصل الثالث

منهجية الدراسة (الطريقة والاجراءات)

1-3 المقدمة

هدفت الدراسة الحالية إلى معرفة أثر القيادة الخادمة على الالتزام التنظيمي في شركات الاتصالات الخلوية في الأردن، ووفقاً للإجراءات المنهجية المعمول بها فقد تضمن هذا الفصل وصفاً لمنهج الدراسة المستخدم، مجال الدراسة، مجتمع الدراسة وعينتها، والبيانات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة، أداة الدراسة ومصادر الحصول على البيانات والمعلومات، متغيرات الدراسة، المعالجات الإحصائية، التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة إضافة إلى صدق أداة الدراسة وثباته.

2-3 مجال الدراسة

تضمن مجال الدراسة شركات الاتصالات الخلوية في الأردن والبالغ عددها (3) شركات، وهي (زين، وأمنية، وأورانج)، والتي تعتبر الرئيسية في الأردن وبالرغم من وجود شركات صغيرة ومتوسطة تعمل في مجال الاتصالات مثل (شركة البتراء للاتصالات، وشركة تواصل للاتصالات، وغيرها)، إلا أن الدراسة اقتصرت على هذه الشركات الثلاثة إذ بلغ عدد معارض هذه الشركات (83) معرض موزعين على مستوى الأردن (التقرير السنوي الصادر من هيئة تنظيم قطاع الاتصالات لعام 2019)، وكما موضح في الجدول أدناه (1-3):

الجدول (1-3)

فروع شركات الاتصالات الأردنية (زين، أورانج، أمنية) في الاردن

ت	الشركة	عدد المعارض
1	شركة زين للاتصالات	43
2	شركة أورانج للاتصالات	20
3	شركة أمنية للاتصالات	20
	المجموع	83

(المصدر: هيئة تنظيم قطاع الاتصالات، المواقع الالكترونية للشركات)

3-3 منهج الدراسة

تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي السببي، وهو المنهج الذي يقوم على تحليل البيانات ودراسة الظواهر والمشكلات العلمية من خلال القيام بالوصف بطريقة علمية، ومن ثم الوصول إلى تفسير للعلاقة بين المتغيرات المستقلة والتابعة بما يسهم في قياس تأثير القيادة الخادمة على الالتزام التنظيمي في شركات الاتصالات الخلوية في الأردن.

4-3 مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من كافة العاملين في المستويات الإدارية الثلاثة في شركات الاتصالات الخلوية في الأردن (زين، أورانج، أمنية) في مدينة عمان، وحسب التقرير السنوي لهيئة تنظيم قطاع الاتصالات لعام (2019) يبلغ عدد موظفي الشركات الثلاثة (زين، أمنية، أورانج) (2246) موظفاً (هيئة تنظيم قطاع الاتصالات، 2019).

5-3 عينة الدراسة

تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية الطبقية (غير ميسرة) لسهولة الوصول إلى أفرادها بالاعتماد على (Sekaran & Bougie, 2016)، مكونة من الموظفين في شركات الاتصالات الخلوية في عمان-الأردن (زين، أورانج، أمنية)، حيث تم توزيع (330) إستبانة، وكان عدد الاستبانات التي تم جمعها وتحليلها والمقبولة احصائياً (315) استبانة.

6-3 أداة الدراسة

تم الاعتماد على نوعين من المصادر لجمع البيانات هما:

المصادر الأولية: وهي البيانات التي تم الحصول عليها من خلال: الاستبانة كأداة لقياس، لتغطي كافة متغيرات الدراسة، واعتمد الدراسة في تطوير استبانة الدراسة على الدراسات المتعلقة بموضوع الدراسة ومنها دراسة (غالي، 2015)، ودراسة (Schulkers, 2017)، ودراسة (Kurnaz, 2018)

ودراسة (Suharto, Suyanto & Nedi Hendri, 2019)، ودراسة (Karatepe, Ozturk&Kim, 2019) ودراسة (سعيد، 2019).

المصادر الثانوية: وهي البيانات التي تم الحصول عليها من خلال المصادر المكتبية والمراجع للدراسات ذات الصلة بموضوع الدراسة.

تم تصميم أداة الدراسة لقياس أثر القيادة الخادمة على الالتزام التنظيمي في شركات الاتصالات الخلوية في الأردن وتكونت من جزئين حيث شملت على ما يلي:

الجزء الأول: المعلومات العامة (الخصائص الديموغرافية) وتكونت من (النوع الاجتماعي، العمر، المستوى التعليمي، طبيعة العمل، سنوات الخبرة).

الجزء الثاني: متغيرات الدراسة وتكونت من محورين كما يلي:

المحور الأول: القيادة الخادمة: وتكون من (24) فقرة مقسمة على (6) أبعاد كما يلي:

1. الشفاء العاطفي: وتكون من (4) فقرات.
2. خلق قيمة للمجتمع وتكون من (4) فقرات.
3. المهارات المفاهيمية وتكون من (4) فقرات.
4. التمكين وتكون من (4) فقرات.
5. مساعدة المرؤوسين على النمو والنجاح وتكون من (4) فقرات.
6. السلوك الأخلاقي وتكون من (4) فقرات.

المحور الثاني: الالتزام التنظيمي وتكون من (13) فقرة مقسمة على (3) أبعاد كما يلي:

1. الالتزام العاطفي وتكون من (4) فقرات.
2. الالتزام المعياري وتكون من (5) فقرات.
3. الالتزام المستمر وتكون من (4) فقرات.

وتم استخدام مقياس ليكرت (Likert) الخماسي في تصميم أداة الدراسة، حيث أنه من أكثر المقاييس استخداماً وذلك لسهولة فهمه وتوازن درجاته وجودته، وتم تقسيم درجاته على النحو التالي:

الجدول (2-3)

مقياس ليكرت الخماسي

الدرجة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الموافقة	5	4	3	2	1
الوزن النسبي	81-100%	61-80%	41-60%	21-40%	1-20%

طول الفترة =	الحد الأعلى - الحد الأدنى		=	1- 5	1.33 =
	عدد المستويات			3	

ليكون عدد المستويات كالتالي:

المستوى	الفترة
المنخفض	2.33 - 1
المتوسط	3.67 - 2.34
المرتفع	5 - 3.68

3-7 صدق أداة الدراسة وثباتها

يهدف التحقق من صحة مقياس الدراسة وللتأكد من أنها تخدم الأهداف وتوخي الدقة في تحصيل البيانات، فقد تم اخضاع المقياس الى مجموعه من الاختبارات القبلية من خلال اختبار الصدق والثبات.

3-7-1 الصدق الظاهري

تم التحقق من صدق اداة الدراسة من خلال الصدق الظاهري، حيث تم عرض الاستبانة بصورتها الاولية على مجموعة من المحكمين تألفت من (11) من أعضاء الهيئة التدريسية المتخصصين في ادارة الاعمال من الجامعات الاردنية الحكومية والخاصة (انظر ملحق رقم (1) الذي يوضح اسماء المحكمين وتخصصاتهم والمؤسسات التي يعملون بها)، وقد تم اجراء التعديلات المطلوبة على الاستبانة من حيث الحذف أو التعديل أو الاضافة، وخرجت الاستبانة بصورتها النهائية كما موضح بالملحق رقم (2).

3-7-2 مؤشرات صدق بناء المقياس:

تم التأكد من مؤشرات صدق البناء من خلال حساب قيم معاملات ارتباط بيرسون (Pearson) بين الفقرات والبعد الذي تنتمي إليه وبينها وبين المقياس ككل، كما هو موضح في

الجدول (3-3)

الجدول (3-3)

معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات أبعاد المتغير المستقل والدرجة الكلية لمحورها

أبعاد المتغير المستقل: القيادة الخادمة					
المهارات المفاهيمية		خلق قيمة للمجتمع		الشفاء العاطفي	
معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة
.354**	9	.822**	5	.788**	1
.648**	10	.871**	6	.945**	2
.588**	11	.839**	7	.851**	3
.494**	12	.820**	8	.866**	4
السلوك الأخلاقي		مساعدة المرؤوسين على النمو والنجاح		التمكين	
معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة
.843**	22	.819**	17	.872**	13
.952**	23	.804**	18	.907**	14
.894**	24	.786**	19	.914**	15
.863**	25	.493**	20	.929**	16
-	-	.751**	21	-	-
** معنوية عند مستوى 0.01					

الجدول (4-3)

معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات أبعاد المتغير التابع والدرجة الكلية لمحورها

أبعاد المتغير التابع: الالتزام التنظيمي					
الالتزام المستمر		الالتزام المعياري		الالتزام العاطفي	
معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة
.775**	35	.577**	30	.800**	26
.911**	36	.880**	31	.773**	27
.825**	37	.834**	32	.795**	28
.756**	38	.914**	33	.646**	29
-	-	.849**	34	-	-
** معنوية عند مستوى 0.01					

يتبين من النتائج الظاهرة في الجدول أعلاه بأن معاملات تميز فقرات بعد "الالتزام التنظيمي" قد تراوحت ما بين (0.577-0.914)، وهي قيم دالة عند مستوى ($0.01 \geq \alpha$) مما يدل على أن الفقرات تتمتع بتميز عالي.

3-7-3 اختبار التوزيع الطبيعي

لاختبار التوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة، تم استخراج معامل الالتواء، وفي حال كانت قيم معامل الالتواء أقل من (1) فإن البيانات تعتبر موزعة توزيعاً طبيعياً (Doane & Seward, 2015)، والجدول الآتي يبين ذلك:

الجدول (3-5)

التوزيع الطبيعي للبيانات بالاعتماد على معامل الالتواء Skewness

Skewness	Std. Deviation	Mean	المتغير
-.322	.825	3.70	الشفاء العاطفي
-.220	.682	4.04	خلق قيمة للمجتمع
-.181	.664	3.89	المهارات المفاهيمية
-.130	.823	3.63	التمكين
-.503	.642	3.88	مساعدة المرؤوسين على النمو والنجاح
-.942	.737	3.99	السلوك الأخلاقي
-.128	.625	3.86	القيادة الخادمة
-.446	.675	3.87	الالتزام العاطفي
-.580	.739	3.81	الالتزام المعياري
.154	.507	4.01	الالتزام المستمر
.237	.568	3.90	الالتزام التنظيمي

نلاحظ من خلال النتائج الظاهرة في الجدول أعلاه أن جميع قيم معامل الالتواء أقل من 1

وهذا يدل على أن البيانات موزعة توزيعاً طبيعياً.

3-7-4 ثبات الأداة

قامت الباحثة بالتحقق من ثبات استبانة الدراسة بإيجاد معاملات كرونباخ ألفا

(Cronbach's Alpha)، وكانت النتائج كما في الجدول الآتي:

الجدول (3-6)

معاملات كرونباخ ألفا لاختبار ثبات أداة الدراسة

معامل كرونباخ ألفا	البعد
0.74	الشفاء العاطفي
0.79	خلق قيمة للمجتمع
0.70	المهارات المفاهيمية
0.83	التمكين
0.89	مساعدة المرؤوسين على النمو والنجاح
0.80	السلوك الأخلاقي
0.89	القيادة الخادمة
0.85	الالتزام العاطفي
0.86	الالتزام المعياري
0.80	الالتزام المستمر
0.91	الالتزام التنظيمي

من خلال قيم معاملات كرونباخ ألفا الظاهرة نلاحظ أن جميعها تزيد عن (0.6)، مما يدل

على ثبات أداة الدراسة وصلاحيتها للتحليل (Sekaran & Bougie, 2016).

3-8 ملائمة نموذج الدراسة للأساليب الإحصائية

لإجراء اختبار تحليل الانحدار المتعدد فإنه يجب أن يكون هناك ارتباط للمتغيرات المستقلة

بشكل كبير مع المتغير التابع، وفي الوقت ذاته ألا ترتبط المتغيرات المستقلة مع بعضها ارتباطاً

قوياً، وللتأكد من ذلك تم إجراء الآتي:

للتأكد من الارتباط الخطي المتعدد، الجدول (3-7) يشير أن معامل التباين المسموح به (Tolerance) للمتغيرات المستقلة أقل من 1 وأكبر من 0.1، وقيم معامل تضخم التباين (VIF) أقل من 5 وهذا مؤشر إلى عدم وجود ارتباط عالي بين المتغيرات المستقلة (Hair, 2018).

الجدول (3-7)

نتائج اختبار قوة الارتباط بين المتغيرات المستقلة

VIF	Tolerance	المتغيرات المستقلة
معامل تضخم التباين	التباين المسموح به	
4.423	.226	الشفاء العاطفي
2.525	.396	خلق قيمة للمجتمع
2.733	.366	المهارات المفاهيمية
4.095	.244	التمكين
3.828	.261	مساعدة المرؤوسين على النمو والنجاح
3.815	.262	السلوك الأخلاقي

الجدول (3-8)

مصفوفة ارتباط بيرسون للمتغيرات المستقلة

السلوك الأخلاقي	مساعدة المرؤوسين على النمو والنجاح	التمكين	المهارات المفاهيمية	خلق قيمة للمجتمع	الشفاء العاطفي	المتغير
					1	الشفاء العاطفي
				1	.705**	خلق قيمة للمجتمع
			1	.621**	.742**	المهارات المفاهيمية
		1	.637**	.654**	.810**	التمكين
	1	.524**	.692**	.681**	.674**	مساعدة المرؤوسين على النمو والنجاح
1	.764**	.722**	.589**	.677**	.690**	السلوك الأخلاقي
** معنوية عند مستوى 0.01						

يلاحظ من خلال قيم معاملات ارتباط بيرسون المبينة في الجدول أعلاه أن أعلى ارتباط

كان (0.810) بين متغيري الشفاء العاطفي والتمكين، وهذا دليل على عدم وجود ظاهرة الارتباط

الخطي المتعدد العالي ما بين المتغيرات المستقلة، ذلك لأنها تقل عن 80% (Gujarati,)

(2017).

3-9 متغيرات الدراسة

- المتغير المستقل: القيادة الخادمة.
- المتغير التابع: الالتزام التنظيمي.

3-10 المعالجة الإحصائية

قامت الباحثة باستخدام برنامج التحليل SPSSv26 لمعالجة البيانات الإحصائية ومن خلال

تطبيق الأساليب التالية:

- مقاييس النزعة المركزية (Measures of Central Tendency): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسب المئوية والتكرارات، وذلك لأغراض إيجاد تكرار فئات المتغيرات الشخصية، ووصف متغيرات الدراسة المستقل والتابع.
- اختبار ارتباط بيرسون (Person Correlation) لاختبار معاملات ارتباط المتغيرات المستقلة وصدق البناء لإظهار مدى ارتباط درجة كل فقرة مع الدرجة الكلية لمحورها، وتحديد قدرة كل فقرة من فقرات المقياس على التمييز.
- اختبار معامل ثبات ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha): من أجل التأكد من ثبات فقرات أداة الدراسة، واختبار الاتساق الداخلي لكل من المتغير المستقل والتابع.
- اختبار (Skewness) معامل الالتواء لاختبار التوزيع الطبيعي.
- اختبار معامل تضخم التباين (Variance Inflation Factor): لاختبار عدم تداخل المتغيرات المستقلة واختبار قوة بناء نموذج الدراسة.
- تحليل وحساب الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Regression): وذلك للقيام باختبار تأثير كل من المتغير المستقل بأبعاده على المتغير التابع ككل وعلى أبعاده كل على حدا.

الفصل الرابع

نتائج التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات

(1.4): المقدمة

(2.4): النتائج المتعلقة بالمتغيرات الديمغرافية

(3.4): نتائج الإحصاء الوصفي

(4.4): النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة

الفصل الرابع

نتائج التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات

1-4 المقدمة

يتناول الفصل عرضاً لنتائج التحليل الإحصائي ولاستجابة أفراد عينة الدراسة عن المتغيرات التي تم اعتمادها، حيث يحتوي هذا الفصل على وصف متغيرات الدراسة الديموغرافية والمتغيرات (المستقل، التابع)، واختبار فرضيات الدراسة.

2-4 النتائج المتعلقة بالمتغيرات الديموغرافية

في الجدول الآتي يبين توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغيراتهم الشخصية:

الجدول (1-4)

توزيعات عينة الدراسة تبعاً لمتغيراتهم الشخصية

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة المئوية
النوع الاجتماعي	انثى	75	23.8
	ذكر	240	75.1
العمر	46 سنة وأكثر	63	20
	أقل من 30 سنة	102	32.3
	من 31- أقل من 36 سنة	86	27.3
	من 36- أقل من 41 سنة	36	11.4
	من 41- أقل من 46 سنة	28	8.8
المؤهل العلمي	بكالوريوس	223	70.7
	دبلوم عالي	26	8.25
	دبلوم فما دون	37	11.7
	ماجستير	29	9.2
	دكتوراه	0	0
طبيعة العمل	رئيس قسم	33	10.4
	مدير دائرة	28	8.8
	مدير عام	20	6.3
	موظف	217	68.8
سنوات الخبرة	نائب مدير عام	17	5.3
	أقل من 5 سنوات	96	30.4
	من 6 - 10 سنوات	81	25.7
	من 11 - 15 سنة	27	8.5
	16 سنة فأكثر	111	35.2
المجموع		318	100.0

أظهرت نتائج الجدول أعلاه بأن توزيع أفراد عينة الدراسة جاء كالاتي:

- ما نسبته (75.1%) من أفراد عينة الدراسة هم من الذكور، بينما بلغت نسبة الإناث (23.8%).

- ما نسبته (32.3%) من أفراد عينة الدراسة هم ممن تقل أعمارهم عن 30 سنة، وما نسبته (27.3%) تتراوح أعمارهم ما بين (31-أقل من 36 سنة)، وما نسبته (11.4%) تتراوح أعمارهم ما بين (36-أقل من 41 سنة)، بينما بلغت نسبة من تتراوح أعمارهم ما بين (36-46 سنة) (8.8%).

- ما نسبته (70.7%) من أفراد عينة الدراسة هم من حملة البكالوريوس، و(11.7%) هم من حملة الدبلوم فما دون، و(9.2%) من حملة الماجستير، و(8.25%) من حملة الدبلوم العالي.

- ما نسبته (68.8%) من أفراد عينة الدراسة هم من الموظفين، و(10.4%) هم من رؤساء الأقسام، و(8.8%) من مدراء الدوائر، و(5.3%) من نائبي المدراء، و(6.3%) من المدراء العاميين.

- ما نسبته (30.4%) من أفراد عينة الدراسة هم ممن تقل خبرتهم عن الخمس سنوات، وما نسبته (35.2%) تزيد خبرتهم عن 16 سنة، وما نسبته (25.7%) تتراوح خبرتهم ما بين (6-10 سنوات)، و(8.5%) تتراوح خبرتهم ما بين (11-15) سنة.

3-4 نتائج الإحصاء الوصفي

1-3-4 وصف المتغير المستقل (القيادة الخادمة)

في هذا الجزء وصف لمتغير الدراسة المستقل، من خلال ايجاد المتوسطات الحسابية

والانحرافات المعيارية، والجدول الآتي يبين ذلك:

الجدول (2-4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة لأبعاد "القيادة الخادمة"

الرتبة	الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	القيادة الخادمة
5	مرتفعة	.825	3.70	الشفاء العاطفي
1	مرتفعة	.682	4.04	خلق قيمة للمجتمع
3	مرتفعة	.664	3.89	المهارات المفاهيمية
6	متوسطة	.823	3.63	التمكين
4	مرتفعة	.642	3.88	مساعدة المرؤوسين على النمو والنجاح
2	مرتفعة	.737	3.99	السلوك الأخلاقي
	مرتفعة	.625	3.86	المؤشر العام

يتضح من الجدول أعلاه بأن المتوسطات الحسابية المعبرة عن أبعاد المتغير المستقل (القيادة الخادمة) تراوحت ما بين (3.63-4.04)، وقد حصل بعد "خلق قيمة للمجتمع" على أعلاها بدرجة مرتفعة، وبعد "التمكين" على أدناها بدرجة مرتفعة، وبلغ المؤشر العام (3.86) مما يدل على أن درجة تطبيق مجالات القيادة الخادمة في شركات الاتصالات الأردنية الخلوية جاءت بدرجة مرتفعة، وفيما يلي تفصيل لأبعاد المتغير المستقل:

4-3-1-1 الشفاء العاطفي

يبين الجدول (3-4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لإجابات المبحوثين نحو بعد "الشفاء العاطفي" والذي تم قياسه بالاعتماد على أربع فقرات.

الجدول (3-4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة نحو "الشفاء العاطفي"

الرتبة	الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	الفقرة
1	مرتفعة	.982	3.93	تطور الشركة نظام فعال للتواصل.	1
4	متوسطة	.973	3.57	تسعى الشركة ان يكون الموظف في أحسن حال.	2
3	متوسطة	.898	3.62	تهتم الشركة في وضع الموظف المعنوي.	3
2	مرتفعة	.971	3.68	تقدم الشركة نصائح شخصية للموظفين.	4
	مرتفعة	.825	3.70	الشفاء العاطفي	

تشير النتائج في الجدول أعلاه أن المؤشر العام لبعدها "الشفاء العاطفي" قد بلغ (3.7) من مساحة المقياس الكلي، مما يدل على درجة مرتفعة من الموافقة لدى أفراد عينة الدراسة حول واقع الشفاء العاطفي في شركات الاتصالات الأردنية من وجهة نظر المبحوثين، كما ويلاحظ أيضا أن الفقرة رقم (1) "تطور الشركة نظام فعال للتواصل" قد حصلت على أعلى التقديرات بمتوسط حسابي بدرجة مرتفعة بلغ (3.93)، وحصلت الفقرة رقم (2) "تسعى الشركة ان يكون الموظف في أحسن حال" على أقل التقديرات بمتوسط حسابي بلغ (3.57) وهو متوسط ذو درجة متوسطة.

4-3-1-2 خلق قيمة للمجتمع

يبين الجدول (4-4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لإجابات المبحوثين نحو بعد "خلق قيمة للمجتمع" والذي تم قياسه بالاعتماد على أربع فقرات.

الجدول (4-4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة نحو "خلق قيمة للمجتمع"

الرتبة	الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	الفقرة
2	مرتفعة	.739	4.06	تقدم الشركة خدمات للمجتمع المحلي.	5
1	مرتفعة	.599	4.26	تقدم الشركة المساعدة إلى أفراد المجتمع المحلي.	6
4	مرتفعة	1.125	3.81	تشجع الشركة موظفيها على التطوع في النشاطات الاجتماعية.	7
3	مرتفعة	.787	4.00	تشارك الشركة المجتمع المحلي على حل مشكلاته.	8
	مرتفعة	.682	4.04	المؤشر العام	

تشير النتائج في الجدول أعلاه أن المؤشر العام لبعدها "خلق قيمة للمجتمع" قد بلغ (4.04) من مساحة المقياس الكلي، مما يدل على مستوى مرتفع من التطبيق لبعدها خلق قيمة للمجتمع في شركات الاتصالات الأردنية من وجهة نظر المبحوثين، كما ويلاحظ أيضا أن الفقرة رقم (6) "تقدم الشركة المساعدة إلى أفراد المجتمع المحلي" قد حصلت على أعلى التقديرات بمتوسط حسابي بدرجة مرتفعة بلغ (4.26)، وحصلت الفقرة رقم (7) "تشجع الشركة موظفيها على التطوع في النشاطات الاجتماعية" على أقل التقديرات بمتوسط حسابي بلغ (3.81) وهو متوسط ذو درجة مرتفعة.

3-1-3-4 المهارات المفاهيمية

يبين الجدول (5-4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لإجابات

المبحوثين نحو بعد " المهارات المفاهيمية" والذي تم قياسه بالاعتماد على أربع فقرات.

الجدول (5-4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة نحو "المهارات المفاهيمية"

الرتبة	الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	الفقرة
4	مرتفعة	.795	3.69	تبلغ شركات الاتصالات الأردنية موظفيها في حال كان هناك شيء يتعلق بالعمل يسير بشكل خاطئ.	9
2	مرتفعة	.797	3.94	تسعى الشركة إلى تحقيق الاهداف الموضوعية.	10
3	مرتفعة	.864	3.92	توفر الشركة أفكار جديدة لحل مشكلات العمل.	11
1	مرتفعة	.676	4.02	تساعد الشركة موظفيها لإنجاز العمل.	12
	مرتفعة	.664	3.89	المؤشر العام	

تشير النتائج في الجدول أعلاه أن المؤشر العام لبعدها "المهارات المفاهيمية" قد بلغ (3.89)

من مساحة المقياس الكلي، مما يدل على مستوى مرتفع من التطبيق لبعدها المهارات المفاهيمية في

شركات الاتصالات الأردنية من وجهة نظر المبحوثين، كما ويلاحظ أيضا أن الفقرة رقم (12) "

تساعد الشركة موظفيها لإنجاز العمل" قد حصلت على أعلى التقديرات بمتوسط حسابي ذو درجة

مرتفعة بلغ (4.02)، وحصلت الفقرة رقم (9) "تبلغ شركات الاتصالات الأردنية موظفيها في حال

كان هناك شيء يتعلق بالعمل يسير بشكل خاطئ" على أقل التقديرات بمتوسط حسابي بلغ

(3.69) وهو متوسط ذو درجة مرتفعة.

4-3-1-4 التمكين

يبين الجدول (6-4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لإجابات المبحوثين

نحو بعد " التمكين " والذي تم قياسه بالاعتماد على أربع فقرات.

الجدول (6-4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة نحو "التمكين"

الدرجة	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	الفقرة
متوسطة	4	.922	3.51	توفر الشركة لموظفيها المواد اللازمة لإنجاز العمل.	13
متوسطة	2	.867	3.67	تحفز الشركة موظفيها في حرية التعامل مع المواقف الصعبة.	14
مرتفعة	1	.851	3.75	تتواصل الشركة مع موظفيها في مشاركة الآراء.	15
متوسطة	3	.994	3.59	تقدم الشركة التسهيلات اللازمة لموظفيها لاتخاذ القرار.	16
متوسطة		.823	3.63	التمكين	

تشير النتائج في الجدول أعلاه أن المؤشر العام لبعد "التمكين" قد بلغ (3.63) من مساحة

المقياس الكلي، مما يدل على مستوى مرتفع من التمكين في شركات الاتصالات الأردنية من وجهة

نظر المبحوثين، كما ويلاحظ أيضا أن الفقرة رقم (15) " تتواصل الشركة مع موظفيها في مشاركة

الآراء" قد حصلت على أعلى التقديرات بمتوسط حسابي ذو درجة مرتفعة بلغ (3.75)، وحصلت

الفقرة رقم (13) " توفر الشركة لموظفيها المواد اللازمة لإنجاز العمل" على أقل التقديرات بمتوسط

حسابي بلغ (3.51) وهو متوسط ذو درجة متوسطة.

4-3-1-5 مساعدة المرؤوسين على النمو والنجاح:

يبين الجدول (4-7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لإجابات المبحوثين

نحو بعد " مساعدة المرؤوسين على النمو والنجاح " والذي تم قياسه بالاعتماد على خمس فقرات.

الجدول (4-7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة نحو "مساعدة المرؤوسين على النمو والنجاح"

الرتبة	الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	الفقرة
4	مرتفعة	1.069	3.82	يعد التطور المهني للموظفين من اولويات الشركة.	17
3	مرتفعة	.951	3.92	تعزز الشركة موظفيها في حال تحقيق الأهداف.	18
1	مرتفعة	.779	3.98	تقوم الشركة بتطوير مهارات جديدة لموظفيها.	19
5	مرتفعة	.713	3.74	تزيد شركات الاتصالات الأردنية من تأثير التطور الذاتي لدى موظفيها.	20
2	مرتفعة	.808	3.97	تطور الشركة التسلسل الوظيفي للموظفين.	21
	مرتفعة	.642	3.88	المؤشر العام	

تشير النتائج في الجدول أعلاه أن المؤشر العام لبعء " مساعدة المرؤوسين على النمو والنجاح

" قد بلغ (3.88) من مساحة المقياس الكلي، مما يدل على مستوى مرتفع من التطبيق لبعء

مساعدة المرؤوسين على النمو والنجاح في شركات الاتصالات الأردنية من وجهة نظر المبحوثين،

كما ويلاحظ أيضاً أن الفقرة رقم (19) " تقوم الشركة بتطوير مهارات جديدة لموظفيها" قد حصلت

على أعلى التقديرات بمتوسط حسابي ذو درجة مرتفعة بلغ (3.98)، وحصلت الفقرة رقم (20) "

تزيد شركات الاتصالات الأردنية من تأثير التطور الذاتي لدى موظفيها" على أقل التقديرات

بمتوسط حسابي بلغ (3.74) وهو متوسط ذو درجة مرتفعة.

4-3-1-6 السلوك الأخلاقي

يبين الجدول (8-4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لإجابات المبحوثين

نحو بعد " السلوك الأخلاقي " والذي تم قياسه بالاعتماد على أربع فقرات.

الجدول (8-4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة نحو "السلوك الأخلاقي"

الرتبة	الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	الفقرة
2	مرتفعة	.848	4.01	تمتلك الشركة معايير أخلاقية عالية في العمل.	22
3	مرتفعة	.875	4.00	تحافظ الشركة على قواعد سلوك الموظف.	23
4	مرتفعة	.880	3.85	يلتزم الموظفون بالسلوك بما يتوافق مع أنشطة الشركة.	24
1	مرتفعة	.714	4.08	تؤكد الشركة على وجود الأمانة في العمل بين الموظفين.	25
	مرتفعة	.737	3.99	المؤشر العام	

تشير النتائج في الجدول أعلاه أن المؤشر العام لبعد " السلوك الأخلاقي " قد بلغ (3.99) من

مساحة المقياس الكلي، مما يدل على مستوى مرتفع من التطبيق لبعد السلوك الأخلاقي في شركات

الاتصالات الأردنية من وجهة نظر المبحوثين، كما ويلاحظ أيضاً أن الفقرة رقم (25) " تؤكد

الشركة على وجود الأمانة في العمل بين الموظفين" قد حصلت على أعلى التقديرات بمتوسط

حسابي ذو درجة مرتفعة بلغ (4.08)، وحصلت الفقرة رقم (24) " يلتزم الموظفون بالسلوك بما

يتوافق مع أنشطة الشركة " على أقل التقديرات بمتوسط حسابي بلغ (3.85) وهو متوسط ذو درجة

مرتفعة.

4-3-2 وصف المتغير التابع (الالتزام التنظيمي):

في هذا الجزء وصف متغير الدراسة التابع، وذلك من خلال ايجاد المتوسطات الحسابية

والانحرافات المعيارية، والجدول الآتي يبين ذلك:

الجدول (4-9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة لأبعاد الالتزام التنظيمي

الالتزام التنظيمي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الرتبة
الالتزام العاطفي	3.87	.675	مرتفعة	2
الالتزام المعياري	3.81	.739	مرتفعة	3
الالتزام المستمر	4.01	.507	مرتفعة	1
المؤشر العام	3.90	.568	مرتفعة	

يتضح من الجدول أعلاه أن بعد "الالتزام المستمر" قد حصل على أعلى الدرجات بدرجة مرتفعة بلغت (4.01)، وحصل بعد "الالتزام المعياري" على أقل الدرجات بدرجة مرتفعة بلغت (3.81)، وبلغ المؤشر العام للمتغير التابع (3.9) مما يدل على أن مستوى رضا المبحوثين عن الالتزام التنظيمي في شركات الاتصالات الأردنية جاء بدرجة مرتفعة، وفيما يلي تفصيل لأبعاد المتغير التابع:

4-3-2-1 الالتزام العاطفي

يبين الجدول (4-10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لإجابات

المبحوثين نحو بعد "الالتزام العاطفي" والذي تم قياسه بالاعتماد على أربع فقرات.

الجدول (4-10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة نحو "الالتزام العاطفي"

الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الرتبة
26	يشعر الموظفون بشكل دائم بالسعادة أثناء وجودهم داخل الشركة.	3.79	1.027	مرتفعة	3
27	يعتبر الموظفون ان مشاكل الشركة هي مشاكلهم الخاصة.	3.72	1.028	مرتفعة	4
28	يهتم الموظفون في الشركة كأنها ملكهم.	3.85	.855	مرتفعة	2
29	تتشارك الشركة النجاح مع موظفيها.	4.13	.629	مرتفعة	1
	الالتزام العاطفي	3.87	.675	مرتفعة	

تشير النتائج في الجدول أعلاه أن المؤشر العام لبعدهم "الالتزام العاطفي" قد بلغ (3.87) من مساحة المقياس الكلي، مما يدل على مستوى رضا مرتفعة عن الالتزام العاطفي في شركات الاتصالات الأردنية من وجهة نظر المبحوثين، كما ويلاحظ أيضاً أن الفقرة رقم (29) "تتشارك الشركة النجاح مع موظفيها" قد حصلت على أعلى التقديرات بمتوسط حسابي ذو درجة مرتفعة بلغ (4.13)، وحصلت الفقرة رقم (27) "يعتبر الموظفون أن مشاكل الشركة هي مشاكلهم الخاصة" على أقل التقديرات بمتوسط حسابي بلغ (3.72) وهو متوسط ذو درجة مرتفعة.

4-3-2-2 الالتزام المعياري

يبين الجدول (4-11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لإجابات المبحوثين نحو بعد "الالتزام المعياري" والذي تم قياسه بالاعتماد على خمس فقرات.

الجدول (4-11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة نحو "الالتزام المعياري"

الرتبة	الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	الفقرة
4	مرتفعة	1.015	3.73	يتمسك الموظفون في الشركة رغم ضغوط العمل.	30
2	مرتفعة	.928	3.92	يمتلك الموظفون الانتماء تجاه الشركة.	31
1	مرتفعة	.668	4.00	يقدر الموظفون ما تقدمه الشركة لهم.	32
3	مرتفعة	.948	3.82	يلتزم الموظفون اتجاه بعضهم البعض الشركة.	33
5	متوسطة	1.023	3.57	يستمر الموظفون في الشركة حتى لو توفر لهم مكان آخر.	34
	مرتفعة	.739	3.81	الالتزام المعياري	

تشير النتائج في الجدول أعلاه أن المؤشر العام لبعدهم "الالتزام المعياري" قد بلغ (3.81) من مساحة المقياس الكلي، مما يدل على مستوى رضا مرتفعة عن الالتزام المعياري في شركات الاتصالات الأردنية من وجهة نظر المبحوثين، كما ويلاحظ أيضاً أن الفقرة رقم (32) "يقدر الموظفون ما تقدمه الشركة لهم" قد حصلت على أعلى التقديرات بمتوسط حسابي ذو درجة مرتفعة

بلغ (4.00)، وحصلت الفقرة رقم (34) "يستمر الموظفون في الشركة حتى لو توفر لهم مكان آخر" على أقل التقديرات بمتوسط حسابي بلغ (3.57) وهو متوسط ذو درجة متوسطة.

3-2-3-4 الالتزام المستمر

يبين الجدول (12-4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لإجابات المبحوثين نحو بعد "الالتزام المستمر" والذي تم قياسه بالاعتماد على أربع فقرات.

الجدول (12-4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة نحو "الالتزام المستمر"

الرتبة	الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	الفقرة
1	مرتفعة	.408	4.12	يعتبر الموظفون بقائهم داخل الشركة ضرورة.	35
4	مرتفعة	.776	3.90	يرفض موظفو الشركة تركها حتى لو توفر لهم فرصة عمل أخرى	36
2	مرتفعة	.614	4.06	يقدم الموظفون الكثير من الجهد داخل الشركة لكي يستمروا بها.	37
3	مرتفعة	.658	3.96	تحافظ الشركة على استمرار عمل الموظفين لديها مدة طويلة.	38
	مرتفعة	.507	4.01	الالتزام المستمر	

تشير النتائج في الجدول أعلاه أن المؤشر العام لبعد "الالتزام المستمر" قد بلغ (4.01) من مساحة المقياس الكلي، مما يدل على وجود مستوى رضا مرتفعة عن الالتزام المستمر في شركات الاتصالات الأردنية من وجهة نظر المبحوثين، كما ويلاحظ أيضاً أن الفقرة رقم (35) "يعتبر الموظفون بقائهم داخل الشركة ضرورة" قد حصلت على أعلى التقديرات بمتوسط حسابي ذو درجة مرتفعة بلغ (4.12)، وحصلت الفقرة رقم (36) "يرفض موظفو الشركة تركها حتى لو توفر لهم فرصة عمل أخرى" على أقل التقديرات بمتوسط حسابي بلغ (3.90) وهو متوسط ذو درجة مرتفعة.

4-4 النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة

في هذا الجزء تم اختبار الفرضيات، وقد تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد، حيث تم الاعتماد على قاعدة القبول أو رفض للفرضية العدمية H_0 وهي كالاتي:

مستوى الدلالة (α): اعتماد (0.05) كحد أعلى لمستوى الدلالة، ففي حال كان مستوى الدلالة (0.05) أو أقل فإن ذلك دليل على وجود أثر ذو دلالة إحصائية، وإذا كان أكبر من (0.05) فإنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية. ونستعرض نتائج الفرضيات كما يلي:

أولاً: نتائج اختبار الفرضية الرئيسية:

H_01 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة الخادمة بأبعادها (الشفاء العاطفي، خلق قيمة للمجتمع، المهارات المفاهيمية، التمكين، مساعدة المرؤوسين على النمو والنجاح، والسلوك الأخلاقي) على الالتزام التنظيمي بأبعاده (الالتزام العاطفي، الالتزام المستمر، الالتزام المعياري) في شركات الاتصالات الخلوية في الأردن. وقد تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد من أجل اختبار هذه الفرضية، والجدول الآتي يبين ذلك:

الجدول (4-13)

نتائج تحليل الانحدار لاختبار أثر القيادة الخادمة على الالتزام التنظيمي

معاملات الانحدار				ملخص النموذج			المتغير التابع		
Coefficient				Model Summary					
Sig. T مستوى الدلالة	T المحسوبة	درجة β التأثير	البيان	Sig. F مستوى الدلالة	DF درجات الحرية	F	Adjusted R Square معامل التحديد المعدل	R Square معامل التحديد	R معامل الارتباط
0.000*	6.208	0.298	الشفاء العاطفي	0.000*	6/254	109.834	0.715	0.722	.850 ^a
0.729	0.347	0.015	خلق قيمة للمجتمع						
0.107	1.618	0.076	المهارات المفاهيمية						
0.001*	3.317	0.153	التمكين						
0.000*	7.891	0.452	مساعدة المرؤوسين على النمو والنجاح						
0.049*	1.974	0.098	السلوك الأخلاقي						

* دال عند مستوى (0.05)

تشير البيانات في الجدول أعلاه إلى أن أبعاد القيادة الخادمة مجتمعة تمارس تأثيراً معنوياً على الالتزام التنظيمي ويظهر ذلك من خلال قيمة (F) البالغة (109.8345) وهي ذات قيمة معنوية عند مستوى (0.05) وهو ما يدل أيضاً على معنوية النموذج.

كما تُظهر النتائج معامل التحديد (R²) البالغ (0.722) وهذا يعني أن 72.2% من الاختلافات الحاصلة في الالتزام التنظيمي تعود لبعد القيادة الخادمة. ويبين معامل الارتباط R (0.85) وجود علاقة قوية ما بين القيادة الخادمة والالتزام التنظيمي، كما تبين النتائج بأن بعد "مساعدة المرؤوسين على النمو والنجاح" كان له الأثر الأكبر في الالتزام التنظيمي حيث بلغت قيمة B (0.452)، كما بلغت قيمة T (7.891) وهي ذات دلالة عند مستوى أقل من (0.05)، وجاء في المرتبة الثانية بعد "الشفاء العاطفي" حيث بلغت قيمة β (0.298)، كما بلغت قيمة T (6.208) وهي ذات دلالة عند مستوى أقل من (0.05)، ثم بعد "التمكين" حيث بلغت قيمة β (0.153)، كما بلغت قيمة T (3.317) وهي ذات دلالة عند مستوى أقل من (0.05)، ثم بعد "السلوك الأخلاقي" حيث بلغت قيمة B (0.098)، كما بلغت قيمة T (1.974) وهي ذات دلالة عند مستوى أقل من (0.05)، وبناء على ما سبق نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الخادمة بأبعادها (الشفاء العاطفي، خلق قيمة للمجتمع، المهارات المفاهيمية، التمكين، مساعدة المرؤوسين على النمو والنجاح، والسلوك الأخلاقي) على الالتزام التنظيمي بأبعاده (الالتزام العاطفي، الالتزام المستمر، الالتزام المعياري) في شركات الاتصالات الخلوية في الأردن عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$).

ثانيا: نتائج اختبار الفرضية الفرعية

نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى

H01-1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة الخادمة على الالتزام العاطفي في شركات الاتصالات الخلوية في الأردن.

لاختبار الفرضية الفرعية الأولى تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد لاختبار هذه الفرضية،

والجدول الآتي يبين ذلك:

الجدول (4-14)

نتائج تحليل الانحدار لاختبار أثر القيادة الخادمة على الالتزام العاطفي

معاملات الانحدار							ملخص النموذج			المتغير التابع
Coefficient							Model Summary			
Sig. T	T	β	البيان	Sig. F	DF	F	Adjusted R Square	R Square	R	الالتزام العاطفي
مستوى الدلالة	المحسوبة	درجة التأثير		مستوى الدلالة	درجات الحرية		معامل التحديد المعدل	معامل التحديد	معامل الارتباط	
.000*	6.772	.455	الشفاء العاطفي	0.000*	6/254	67.321	0.605	.614	.784 ^a	
.040*	2.069	.127	خلق قيمة للمجتمع							
.003*	2.962	.194	المهارات المفاهيمية							
.000*	4.111	.266	التمكين							
.000*	5.564	.446	مساعدة المرؤوسين على النمو والنجاح							
.016*	2.418	.169	السلوك الأخلاقي							

* دال عند مستوى (0.05)

تشير البيانات في الجدول أعلاه إلى أن أبعاد القيادة الخادمة مجتمعة تمارس تأثيراً معنوياً على الالتزام العاطفي ويظهر ذلك من خلال قيمة (F) البالغة (67.321) وهي ذات قيمة معنوية عند مستوى 0.05.

كما تُظهر النتائج معامل التحديد (R^2) البالغ (0.614) وهذا يعني أن 61.4% من الاختلافات الحاصلة في الالتزام العاطفي تعود لبعد القيادة الخادمة. ويبين معامل الارتباط R (0.784) وجود علاقة قوية ما بين القيادة الخادمة والالتزام العاطفي، كما تبين النتائج بأن بعد "الشفاء العاطفي" كان له الأثر الأكبر في الالتزام العاطفي حيث بلغت قيمة β (0.455)، كما بلغت قيمة T (6.772) وهي ذات دلالة عند مستوى أقل من (0.05)، وجاء في المرتبة الثانية بعد "مساعدة المرؤوسين على النمو والنجاح" حيث بلغت قيمة β (0.446)، كما بلغت قيمة T (5.564) وهي ذات دلالة عند مستوى أقل من (0.05)، ثم بعد "التمكين" حيث بلغت قيمة B (0.266)، كما بلغت قيمة T (4.111) وهي ذات دلالة عند مستوى أقل من (0.05)، ثم بعد "المهارات التنظيمية" حيث بلغت قيمة B (0.194)، كما بلغت قيمة T (2.962) وهي ذات دلالة عند مستوى أقل من (0.05)، ثم بعد "السلوك الأخلاقي" حيث بلغت قيمة β (0.169)، كما بلغت قيمة T (2.418) وهي ذات دلالة عند مستوى أقل من (0.05)، ثم بعد "خلق قيمة للمجتمع" حيث بلغت قيمة β (0.127)، كما بلغت قيمة T (2.069) وهي ذات دلالة عند مستوى أقل من (0.05)، وبناء على ما سبق نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الخادمة على الالتزام العاطفي في شركات الاتصالات الخلوية في الأردن عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$).

نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية

H01-2: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة

الخادمة على الالتزام المستمر في شركات الاتصالات الخلوية في الأردن.

لاختبار الفرضية الفرعية الثانية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد، والجدول الآتي يبين ذلك:

الجدول (4-15)

نتائج تحليل الانحدار لاختبار أثر القيادة الخادمة على الالتزام المستمر

معاملات الانحدار							ملخص النموذج			المتغير التابع
Coefficient							Model Summary			
Sig. T	T	درجة β	البيان	Sig. F	DF	F	Adjusted R Square	R Square	R	الالتزام المستمر
مستوى الدلالة	المحسوبة	التأثير		مستوى الدلالة	درجات الحرية		معامل التحديد المعدل	معامل التحديد	معامل الارتباط	
.000*	4.058	.240	الشفاء العاطفي	0.000*	6/254	37.057	.454	.467	.683 ^a	
.007"	2.735	.148	خلق قيمة للمجتمع							
.093	1.686	.098	المهارات المفاهيمية							
.531	.628	.036	التمكن							
.002*	3.185	.225	مساعدة المرؤوسين على النمو والنجاح							
.052	1.951	.120	السلوك الأخلاقي							

* دال عند مستوى (0.05)

تشير البيانات في الجدول أعلاه إلى أن أبعاد القيادة الخادمة مجتمعة تمارس تأثيراً معنوياً

على الالتزام المستمر ويظهر ذلك من خلال قيمة (F) البالغة (37.057) وهي ذات قيمة معنوية

عند مستوى 0.05. كما تُظهر النتائج معامل التحديد (R²) البالغ (0.467) وهذا يعني أن

46.7% من الاختلافات الحاصلة في الالتزام المستمر تعود لبعد القيادة الخادمة. ويبين معامل

الارتباط R (0.683) وجود علاقة قوية ما بين القيادة الخادمة والالتزام المستمر، كما تبين النتائج

بأن بعد "الشفاء العاطفي" كان له الأثر الأكبر في الالتزام المستمر حيث بلغت قيمة β (0.24)،

كما بلغت قيمة T (4.058) وهي ذات دلالة عند مستوى أقل من (0.05)، وجاء في المرتبة

الثانية بعد "مساعدة المرؤوسين على النمو والنجاح" حيث بلغت قيمة β (0.225)، كما بلغت قيمة T (3.185) وهي ذات دلالة عند مستوى أقل من (0.05)، ثم بعد "خلق قيمة للمجتمع" حيث بلغت قيمة β (0.148)، كما بلغت قيمة T (2.735) وهي ذات دلالة عند مستوى أقل من (0.05)، وبناء على ما سبق نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الخادمة على الالتزام المستمر في شركات الاتصالات الخلوية في الأردن عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$).

نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

H01-3: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة الخادمة على الالتزام المعياري في شركات الاتصالات الخلوية في الأردن.
لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد، والجدول الآتي يبين ذلك:

الجدول (4-16)

نتائج تحليل الانحدار لاختبار أثر القيادة الخادمة على الالتزام المعياري

معاملات الانحدار							ملخص النموذج			المتغير التابع
Coefficient							Model Summary			
Sig. T مستوى الدلالة	T المحسوبة	درجة β التأثير	البيان	Sig. F مستوى الدلالة	DF درجات الحرية	F	Adjusted R Square معامل التحديد المعدل	R Square معامل التحديد	R معامل الارتباط	الالتزام المعياري
.003*	3.034	.198	الشفاء العاطفي	0.000*	6/254	96.335	.688	.695	.833 ^a	
.000*	3.841	.229	خلق قيمة للمجتمع							
.042*	2.048	.131	المهارات المفاهيمية							
.000*	3.649	.230	التمكين							
.000*	8.775	.685	مساعدة المرؤوسين على النمو والنجاح							
.000*	3.633	.247	السلوك الأخلاقي							

* دال عند مستوى (0.05)

تشير البيانات في الجدول أعلاه إلى أن أبعاد القيادة الخادمة مجتمعة تمارس تأثيراً معنوياً على الالتزام المعياري ويظهر ذلك من خلال قيمة (F) البالغة (96.335) وهي ذات قيمة معنوية عند مستوى 0.05.

كما تُظهر النتائج معامل التحديد (R²) البالغ (0.695) وهذا يعني أن 69.5% من الاختلافات الحاصلة في الالتزام المعياري تعود لبعد القيادة الخادمة. ويبين معامل الارتباط R (0.833) وجود علاقة قوية ما بين القيادة الخادمة والالتزام المعياري، كما تبين النتائج بأن بعد "مساعدة المرؤوسين على النمو والنجاح" كان له الأثر الأكبر في الالتزام المعياري حيث بلغت قيمة B (0.685)، كما بلغت قيمة T (8.775) وهي ذات دلالة عند مستوى أقل من (0.05)، وجاء في المرتبة الثانية بعد "خلق قيمة للمجتمع" حيث بلغت قيمة β (0.229)، كما بلغت قيمة T (3.841) وهي ذات دلالة عند مستوى أقل من (0.05)، ثم بعد "السلوك الأخلاقي" حيث بلغت قيمة B (0.247)، كما بلغت قيمة T (3.633) وهي ذات دلالة عند مستوى أقل من (0.05)، ثم بعد "التمكين" حيث بلغت قيمة B (0.23)، كما بلغت قيمة T (3.649) وهي ذات دلالة عند مستوى أقل من (0.05)، ثم بعد "الشفاء العاطفي" حيث بلغت قيمة β (0.198)، كما بلغت قيمة T (3.034) وهي ذات دلالة عند مستوى أقل من (0.05)، ثم بعد "المهارات المفاهيمية" حيث بلغت قيمة β (0.131)، كما بلغت قيمة T (2.048) وهي ذات دلالة عند مستوى أقل من (0.05)، وبناءً على ما سبق نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الخادمة على الالتزام المعياري في شركات الاتصالات الخلوية في الأردن عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$).

الفصل الخامس النتائج والتوصيات

(1.5): المقدمة

(2.5): مناقشة نتائج الدراسة

(3.5): التوصيات

(4.5): الدراسات المستقبلية

الفصل الخامس

النتائج والتوصيات

1-5 المقدمة

يتضمن هذا الفصل مناقشة النتائج التي توصلت إليها الدراسة أثر القيادة الخادمة على الالتزام التنظيمي في شركات الاتصالات الخلوية في الأردن، بالإضافة إلى طرح بعض التوصيات والمقترحات.

2-5 مناقشة نتائج الدراسة

1-2-5 مناقشة النتائج المتعلقة بمتغير الدراسة المستقل (القيادة الخادمة)

أظهرت النتائج أن واقع ممارسة القيادة الخادمة في شركات الاتصالات الخلوية في الأردن قد جاءت مرتفعة، مما يدل على وجود نسبة جيدة في ممارسة سلوكيات القيادة الخادمة لدى القادة، مما يشير إلى وعيهم لأهمية النمط القيادي في خلق بيئة عمل ايجابية، ليشعر بها الموظفون بأنهم محور اهتمام وتركيز قادتهم، ويعمل بها القادة والمرؤوسون لتحقيق نجاح المنظمة، من خلال تشكيل حلقة غير منتهية من الخدمة التي يقدمها القادة لموظفيهم الذين بدورهم يقدمونها للزبائن والمجتمع ككل، وقد حصل بعد "خلق قيمة للمجتمع" على أعلى التقديرات وبدرجة مرتفعة، وبعد "التمكين" على أدائها بدرجة مرتفعة، ومما سبق نلاحظ أن هذا عائد إلى وجود منافسة كبيرة ما بين شركات الاتصالات الخلوية الثلاثة في الأردن، مما يؤدي بدوره إلى أن تهتم الشركات بجذب أفراد المجتمع للتعامل معهم وليكونوا زبائن لهم، بالإضافة إلى محاولة هذه الشركات الاعتماد على الاهتمام بخدمة العملاء والتي تأتي من التعامل الجيد مع الموظف مما ينعكس على أداءه داخل الشركة. وتوافقت مع دراسة محمود وعمر (2018)، ومع دراسة كورنيز (Kurnaz, 2018)،

وتعارضت هذه النتيجة مع دراسة شيخ السوق (2014)، الذين وجدوا ان ممارسة القيادة الخادمة كانت متوسطة.

- أظهرت النتائج أن بعد "الشفاء العاطفي" قد حقق درجة مرتفعة، وتشابه النتيجة مع دراسة سعيد (2019)، ويمكن أن يعزى ذلك إلى أن شركات الاتصالات تهتم بموظفيها وتقدم لهم النصيحة من أجل أن يكونوا على قدر المسؤولية الوظيفية التي تنعكس على أدائهم وبالتالي على سمعة الشركة. مما يشير الى أن تطوير مهارات الاستماع الفعال لدى القادة في شركات الاتصالات الاردنية وتوطيد علاقتهم بالمرؤوسين وتعاطفهم معهم قد يسمح للموظفين بمشاركة مشاكلهم الشخصية مع القادة لمساعدتهم في تخطيها.

- أظهرت النتائج أن بعد "خلق قيمة للمجتمع" قد حقق درجة مرتفعة وهذا يتفق مع دراسة سكولرز (Schulkers, 2017)، ودراسة سعيد (2019) ومما سبق نلاحظ أن السبب يعود إلى أن المبحوثين أشاروا إلى أن شركات الاتصالات الخلوية في الأردن تقدم المساعدة لأفراد المجتمع المحلي، ومما سبق نلاحظ أن هذا عائد إلى وجود منافسة قوية ما بين شركات الاتصالات الخلوية وبالتالي محاولة كل شركة كسب رضا أفراد المجتمع.

- أظهرت النتائج أن بعد "المهارات المفاهيمية" قد حقق درجة مرتفعة وتتشابه مع دراسة الشمري (2019)، ومما سبق نلاحظ ان السبب يعود إلى أن المبحوثين أشاروا إلى أن شركات الاتصالات الخلوية في الأردن تساعد موظفيها لإنجاز العمل، وأن هذا عائد إلى أنه في حال اهتمت الشركة بمساعدة الموظفين على إنجاز أعماله فإن هذا ينعكس على قدراتها والسرعة في تلبية احتياجات جمهورها.

- أظهرت النتائج أن بعد "التمكين" قد حقق درجة مرتفعة، وتتشابه هذه النتائج مع دراسة محمود وعمر (2018) ودراسة سعيد (2019)، والسبب يعود إلى أن المبحوثين أشاروا إلى أن شركات

الاتصالات الخلوية في الأردن تتواصل مع موظفيها في مشاركة الآراء، وتحفز موظفيها في حرية التعامل مع المواقف الصعبة، وهذا عائد إلى محاولة الشركات أن تكون في الصدارة ولكي تكون كذلك فإنه يجب أن يكون لديها موظفين ذوو خبرة وكفاءة في العمل ومواكبين للتطورات ولديهم القدرة على التعامل مع المواقف الصعبة.

- أظهرت النتائج أن بعد "مساعدة المرؤوسين على النمو والنجاح" قد حقق درجة مرتفعة وهذا يتشابه مع دراسة سعيد(2019)، والسبب يعود إلى أن المبحوثين أشاروا إلى شركات الاتصالات الخلوية في الأردن تقوم بتطوير مهارات جديدة لموظفيها، وتطور التسلسل الوظيفي للموظفين، وهذا عائد إلى حرص الشركات على أن تكون في الصدارة ولذا فهي بحاجة لكادر وظيفي متدرب وذو مهارات ومواكب للتطورات التكنولوجية في حقل الاتصالات.
- أظهرت النتائج أن بعد "السلوك الأخلاقي" قد حقق درجة مرتفعة وتتشابه هذه النتائج مع دراسة سكولرز (Schulkers, 2017)، ومع دراسة كورنر (Kurnaz, 2018)، والسبب يعود إلى أن المبحوثين أشاروا إلى أن شركات الاتصالات الخلوية في الأردن تؤكد على وجود الأمانة في العمل بين الموظفين، وتمتلك الشركة معايير أخلاقية عالية في العمل. وهذا عائد إلى أن الشركات تهتم بسمعتها بالدرجة الأولى.

5-2-2 مناقشة النتائج المتعلقة بمتغير الدراسة التابع (الالتزام التنظيمي)

أظهرت النتائج أن مستوى رضا المبحوثين عن الالتزام التنظيمي في شركات الاتصالات الخلوية الأردنية جاء بدرجة مرتفعة، وحصل بعد "الالتزام المستمر" على أعلى التقديرات بدرجة مرتفعة، بينما حصل بعد "الالتزام المعياري" على أقل الدرجات بدرجة متوسطة، وتوافقت هذه النتيجة مع دراسة دهليز وغالي (2018). ويُعزى ذلك إلى مستوى إدراك القيادات الإدارية للالتزام الأكاديمي بمجالاته المعيارية والعاطفية والالتزام الاستمراري، كون شركات الاتصالات تسعى إلى

توفير بيئة علمية وتنظيمية مناسبة؛ تعزز فيها الالتزام التنظيمي، فغالباً ما يكون ذوو الالتزام العالي مرتبطة اتجاهاتهم بقيم منظماتهم وأهدافها، كما يظهرون التزاماً بالبقاء فيها، ويعكس مقياس الالتزام العاطفي الالتصاق النفسي بالمنظمة، أما مقياس الالتزام المستمر فيعكس إدراك الفرد للعوائد والتكاليف للبقاء في المنظمة، أما مقياس الالتزام المعياري فيعكس الالتزام على أساس اعتقاد الفرد في أن يلتزم أديباً بالبقاء في المنظمة، وتشير الأدبيات الإدارية إلى أن الالتزام التنظيمي أصبح من أكثر المسائل التي تشغل إدارة المنظمات.

أظهرت النتائج أن بعد "الالتزام العاطفي" قد حقق درجة مرتفعة، والسبب يعود إلى أن المبحوثين أشاروا إلى أن الشركات تتشارك النجاح مع موظفيها، وأن الشركات تمتلك معايير أخلاقية عالية في العمل، وهذا يعكس نجاح السياسات الإدارية التي تقوم بها شركات الاتصالات، مما خلق مستوى التزام عاطفي عالٍ لدى العاملين في شركات الاتصالات، وعمق شعور الولاء والانتماء لديهم، فهم يعتبرون الشركة مكانهم الثاني بعد المنزل، ثم يأتي عنصر الأمان الوظيفي، والمناخ الوظيفي، وطبيعة القيادة، ومستوى الراتب، وموضوع المهام الوظيفية في سياق التسلسل، وهذا يؤكد على أن الالتزام شعور داخلي يتولد لدى الموظف اتجاه الشركة، ومن ثم ينظر الموظف بعدها إلى العناصر الأخرى من راتب ومناخ تنظيمي وأمان وظيفي، وتوافقت هذه النتيجة مع دراسة دهليز وغالي (2018).

- أظهرت النتائج أن بعد "الالتزام المعياري" قد حقق درجة مرتفعة، والسبب يعود إلى أن المبحوثين أشاروا إلى أن الموظفين يقدرّون ما تقدمه شركات الاتصالات الخلوية في الأردن لهم، ويهتم الموظفون في الشركة كأنها ملكهم، وتوافقت هذه النتيجة مع دراسة أحمد (2018). وهذا يشير إلى وجود مستوى مرتفع من الالتزام المعياري لدى العاملين في شركات الاتصالات، ويعزى ذلك إلى عدم رغبتهم بترك عملهم وإدراكهم أن بقائهم في العمل مسألة ضرورية لهم، كونها تؤمن لهم مصدر

دخل ملائم مما يؤكد على أن الالتزام التنظيمي يزداد كلما كان هناك فرصا لتحقيق النمو المهني، مما يؤكد على أن الالتزام التنظيمي يزداد كلما كان هناك فرصا لتحقيق النمو المهني، ومن ثم يزداد إيمانه بأهداف الشركة مما يجعله أكثر التزاماً، ومن ثم ينسج شبكة علاقات حميمة بين الزملاء.

أظهرت النتائج أن بعد "الالتزام المستمر" قد حقق درجة مرتفعة، والسبب يعود إلى أن المبحوثين أشاروا إلى أن الموظفين يعتبرون بقائهم داخل الشركة ضرورة، وأن الموظفون يقدمون الكثير من الجهد داخل الشركة لكي يستمروا بها، وتوافقت هذه النتيجة مع دراسة دهليز وغالي (2018)، ودراسة شيخ السوق (2014). وقد يُعزى ذلك إلى مستوى الاستقرار الوظيفي لدى العاملين في شركات الاتصالات ورغبتهم بالاستمرار في العمل في ضوء المزايا المادية والمعنوية التي يتمتعون بها، والجامعة تحقق لهم ما يرغبون به، لذا يتحقق لديهم الالتزام الاستمراري.

3-2-5 مناقشة نتائج فرضية الدراسة الرئيسية الأولى: H_{01} لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الخادمة بأبعادها (الشفاء العاطفي، خلق قيمة للمجتمع، المهارات المفاهيمية، التمكين، مساعدة المرؤوسين على النمو والنجاح، والسلوك الأخلاقي) على الالتزام التنظيمي بأبعاده (الالتزام العاطفي، الالتزام المستمر، الالتزام المعياري) في شركات الاتصالات الخلوية في الأردن عند مستوى دلالة إحصائية $(\alpha \leq 0.05)$.

أظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الخادمة بأبعادها (الشفاء العاطفي، خلق قيمة للمجتمع، المهارات المفاهيمية، التمكين، مساعدة المرؤوسين على النمو والنجاح، والسلوك الأخلاقي) على الالتزام التنظيمي بأبعاده (الالتزام العاطفي، الالتزام المستمر، الالتزام المعياري) في شركات الاتصالات الخلوية في الأردن عند مستوى دلالة إحصائية $(\alpha \leq 0.05)$. وتوافقت هذه النتيجة مع دراسة شيخ السوق (2014)، ومع دراسة كارتب واوزترك وكيم (2019) Karatepe,

Ozturk and Kim. ويعزى ذلك إلى أن القيادة الخادمة تركز على الالتزام التنظيمي من خلال النمو الشخصي للمرؤوسين وأن القادة ملتزمون بشكل كبير بالنمو الشخصي والمنهجي والروحي لكل فرد في المنظمة، فهم يخدمون ليس فقط لصنع مرؤوسين أفضل ولكن أيضاً لصنع جميع أفراد المنظمة بصورة أفضل. وتسهم القيادة الخادمة في تحسين الالتزام التنظيمي للشركة من خلال تلبية حاجات الموظفين المادية والمعنوية، وخلق بيئة عمل أكثر ملائمة للعمل دون ضغوطات، مما يؤدي الى زيادة ولاء والتزام الموظفين والعمل بشكل طوعي، حيث أن وجود بيئة عمل مواتية في المنظمة قادر على تشجيع الموظفين على تحقيق مستوى أعلى من الالتزام.

4-2-5 مناقشة نتائج فرضية الدراسة الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الخادمة على الالتزام العاطفي في شركات الاتصالات الخلوية في الأردن عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$).

أظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الخادمة على الالتزام العاطفي في شركات الاتصالات الخلوية في الأردن عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$). وتوافقت هذه النتيجة مع دراسة دهليز وغالي (2018)، ومع دراسة كورنا (Kurna 2018)، ومع دراسة جينيمونا (Chinmona 2013). ويعزى ذلك الى أن القيادة الخادمة تساعد على زيادة شعور الموظفين بأهمية دورهم في العمل حيث يضع قادة الخدم مصالح اباعهم قبل مصالحهم ويضحون بارادتهم، مما يعزز ثقة اتباعهم ويؤدي الى علاقات تبادل قوية وتعزيز التزام العاطفي، ويتسم القائد الخادم بالتعاطف الشديد والحساسية تجاه التابعين، ويخلقون بيئة مواتية يكون فيها التابعين احراراً في إظهار مشاكلهم الشخصية والمهنية.

5-2-5 مناقشة نتائج فرضية الدراسة الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الخادمة على الالتزام المستمر في شركات الاتصالات الخلوية في الأردن عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$).

أظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الخادمة على الالتزام المستمر في شركات الاتصالات الخلوية في الأردن عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$). ويعزى ذلك كون القيادة الخادمة تساعد على استمرار العمل لما لها من أثر على ادراك العاملين بضرورة استمراريتهم في العمل فالقيادة الخادمة تعزز الصلة بين الأهداف وعمليات الفريق من خلال رفع التزام كل عضو بالأهداف التنظيمية المشتركة وتتجلى أهمية التزام التابعين في علاقتهم بتحسين الأداء التنظيمي والوظيفي وانخفاض في التأخر والدوران، وتوافقت هذه النتيجة مع دراسة دهليز وغالي (2018)، ومع دراسة هارويكي (2013) Harwiki، ودراسة غالي (2015).

6-2-5 مناقشة نتائج فرضية الدراسة الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الخادمة على الالتزام المعياري في شركات الاتصالات الخلوية في الأردن عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$).

أظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الخادمة على الالتزام المعياري في شركات الاتصالات الخلوية في الأردن عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$). ويعزى ذلك إلى عدم رغبة العاملين في شركات الاتصالات بترك عملهم في الشركات وادراكهم أن بقائهم في المدرسة مسألة ضرورية لهم، كون القيادة الخادمة تؤمن لهم بيئة عمل مناسبة مما يؤكد على أن الالتزام التنظيمي يزداد كلما كان هناك فرصا لتحقيق النمو المهني للموظفين وهو ما تحققه القيادة الخادمة للموظفين . وتوافقت هذه النتيجة مع دراسة دهليز وغالي (2018)، ومع دراسة كارتب واوزتورك وكيم (2019) Karatepe, Ozturk and Kim.

3-5 التوصيات

بناء على ما تم التوصل إليه من نتائج فإن الباحثة توصي بالآتي:

- القيام بتنفيذ برامج تدريبية للإدارة العليا في شركات الاتصالات الاردنية بهدف زيادة وعيهم، وتعزيز مهاراتهم على توظيف سلوكيات القيادة الخادمة، وأهميتها، بما يعزز مستوى الالتزام التنظيمي فيها .
- العمل على غرس ثقافة تنظيمية للموظفين تسهم في بناء المعرفة حول مفهوم القيادة الخادمة وخلق عي وإدراك لدى القادة والموظفين بأهمية القيادة الخادمة وأثرها على عمل الشركات.
- العمل على دعم وتعزيز ثقافة الالتزام التنظيمي في شركات الاتصالات الخلية في الأردن من خلال ترسيخ قيم الدعم والرعاية من جانب القادة للمرؤوسين والعمل على تقديم أكثر مما يتوقعونه.
- تعزيز ثقافة الالتزام التنظيمي والانتماء للعمل والتي بدورها تزيد من ايمان العاملين بأهمية العمل في شركات الاتصالات الاردنية من خلال الندوات وورش العمل بحيث يكون محورها تعزيز الممارسات الايجابية لدى العاملين.
- العمل على ابداء اهتمام أكبر بالموظفين وتطوير العلاقات بين المدراء والموظفين من خلال تكثيف اللقاءات والاجتماعات وفتح المجال أمام الموظفين لإبداء آرائهم وتخصيص الوقت الكافي لسماع شكواهم وتوجيه طموحاتهم ومناقشتهم بموضوعية.
- توعية المدراء والموظفين بما يمكن أن يحققه عملهم من خلق قيمة للمجتمع وذلك للحصول من خلال تشجيعهم على المشاركة الفاعلة في العمل التطوعي والأنشطة المجتمعية.

- 4.5 الدراسات المستقبلية

نظراً لأن الدراسة في مجال القيادة الخادمة والالتزام التنظيمي الذي كان وما زال من المجالات الهامة، إلا أن نتائج الدراسة أوضحت بعض النقاط التي يمكن أن تكون مجالاً للدراسة في الفترة القادمة وهي:

- تطبيق الدراسة على قطاعات أخرى مثل (القطاع الحكومي، والخاص، والخدمات، والصناعي، البنوك والخدمات المالية وغيرها).
- اختبرت هذه الدراسة الالتزام التنظيمي كمتغير تابع للقيادة الخادمة لذلك نوصي بتطبيق دراسات أخرى تختبر القيادة الخادمة كمتغير وسيط أو تابع.
- تسليط الضوء على مفهوم القيادة الخادمة في الدراسات المستقبلية المطبقة على البيئة الأردنية لتحظى بالكاف من البحث والتطبيق الذي حظيت به غيرها من الأنماط القيادية، حيث ما زال هذا النمط القيادي يعتبر حديثاً في البيئة الأردنية.
- إجراء دراسة تتناول العوامل السابقة للقيادة الخادمة كمتغير مستقل وأثرها على ممارسة سلوكيات القيادة الخادمة كمتغير تابع (مثل الخصائص الشخصية للقادة، والثقافة التنظيمية، واستجابة المرؤوسين).

قائمة المراجع

المراجع العربية

إبراهيم، منى (2013). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة عمان للقيادة الخادمة وعلاقتها بمستوى الثقة التنظيمية السائدة في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن

ابو الغنم، علا (2020). القيادة الخادمة التي يمارسها مديرو المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مادبا وعلاقتها بالمناخ التنظيمي السائد في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين ومساعدى المديرين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، 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)، 123-150.

الثبتي، سلطان (2014). ممارسة مدير المدرسة لإدارة التغيير وعلاقته بالالتزام التنظيمي للمعلمين بالمدارس الثانوية بمحافظة الطائف من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، السعودية.

حمادات، محمد (2006). قيم العمل والالتزام الوظيفي لدى المديرين والمعلمين في المدارس، ط4، عمان: دار الحامد.

حنونة، سامي (2006). قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين.

دهليز، خالد، وغالي، محمد (2018). أثر القيادة الخادمة على الالتزام التنظيمي في المؤسسات الأكاديمية الفلسطينية. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 14(3)، 465-494.

رشيد، عبد الرضا، ومطر، ليث علي (2016). القيادة الخادمة منظور جديد للقيادة في القرن الواحد وعشرين، العراق: نيبور للطباعة والنشر.

الزعبي، حسن (2021). القيادة الخادمة، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

سعيد، هديل، وعبد، نور (2019). القيادة الخادمة وتأثيرها في الثقة التنظيمية دراسة تحليلية في شركة توزيع المنتجات النفطية-بغداد، مجلة الاقتصاد والعلوم الإدارية، 25 (111)، 55-77.

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

شيخ السوق، سمر (2014). القيادة الخادمة وعلاقتها بالرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي-دراسة تطبيقية على الجامعات المصرية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة المنوفية، مصر.

عبد الفتاح، محمد، وأبو سيف، محمود (2016). دور القيادة الخادمة في تحقيق التماثل مع الهوية التنظيمية بمدارس التعليم قبل الجامعي بمصر من وجهة نظر المعلمين، *مجلة العلوم التربوية*، 2(2)، 263-310.

العطوي، عامر (2007). أثر العدالة التنظيمية في الأداء السياقي (دراسة تحليلية لآراء اعضاء الكادر التدريسي في كلية الإدارة والاقتصاد-جامعة القادسية)، *مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية*، (10) 1، 146-170.

علي، محمد، والقرني، عبد الله (2017). القيادة الخادمة لدى رؤساء ومشرفات الاقسام الاكاديمية بجامعة تبوك وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس. *المجلة الدولية التربوية المتخصصة*، 6(11)، 46-62.

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

محمد، أسماء (2020). توسيط التمكين النفسي في العلاقة بين القيادة الخادمة والاندماج في العمل بالتطبيق على العاملين بمصلحة الضرائب بمنطقة شمال الدلتا، *مجلة البحوث المالية والتجارية*، 21(2)، 1-42.

محمود، ناجي، وعمر، إيمان (2018). خصائص القيادة الخادمة لدى القيادات الإدارية لمنظمات التعليم العالي جامعة تكريت أنموذجاً. *مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية*، 4(44)، 328-345.

معوض، فاطمة (2017). القيادة الخادمة وعلاقتها بمستوى الاستغراق الوظيفي لمعلمي المدارس

الاعدادية، مجلة كلية التربية، 1(2)، 178-227.

نجم، عبود (2006). أخلاقيات الإدارة ومسؤولية الاعمال في شركات الأعمال، عمان: دار الوراق

للنشر والتوزيع.

هيئة تنظيم قطاع الاتصالات (2019) التقرير السنوي لعام 2019.

ياسر، حيدر (2018). القيادة الخادمة وعلاقتها في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية، رسالة

ماجستير غير منشورة، جامعة القادسية، العراق.

المراجع الأجنبية

Bambale, A. (2014). Relationship between Servant Leadership and Organizational

Citizenship Behaviors: **Review of literature and future research directions.**

Journal of Marketing and Management, 5 (1), 1-16.

Barbuto, J., & Hayden, R. (2011). Testing Relationships between Servant Leadership

Dimensions and Leader Member Exchange (LMX). **Journal of Leadership**

Education, 5 (2), 22-37.

Barbuto, J. & Wheeler, D. (2006). Scale Development and Construct Clarification of

Servant Leadership, **Group & Organization Management**, Vol.31, No.3

Begzadeh, S. and 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, Accounting and Economics**, 4 (3), 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), 229-240.

Cerit , Y. (2009). The Effects of Servant Leadership Behaviours of school Principals on Teachers Job Satisfaction. **Educational Management Administration & Leadership**, 37 (5), 600-623.

Chinmona, R. (2013). The Influence of Servant Leadership on Employee Trust in a Leader and Commitment to the Organization, **Mediterranean Journal of Social Sciences**, 4(14), 405-414.

Dierendonck , D. (2011). **The Servant Leadership Survey: Development and Validation of a Multidimensional Measure**, Bus Psychol.

Doane, D. & Seward, L. (2015). **Applied Statistics in Business and Economics**, 5th edition, McGraw-Hill Education.

English, E. (2011). **Principals Servant Leadership And Teachers Job Satisfaction ,A Dissertation Submitted In Partial Fulfillment Of The Requirement For The Degree Doctor of Education In Organizational Ledership**, College of Education and Organizational Leadership, Organizational Leadership Department, University of La Verne ,California.

Ghannam, A. & Taamneh, M. (2017). The Impact of Organizational Identification on Organizational Commitment among Governmental Employees in Jordan,

International Review of Management and Business Research, 6(3), 1026-1034

Gujarati, D. (2017). **Basic Econometric**, 5th edition, McGraw-Hill Education.

Hair, J. (2018). **Advanced issues in partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)**. Thousand Oaks: Sag.

Hale, J., & Fields, D. (2007). Exploring servant leadership across cultures: A study of followers in Ghana and the United States. **Leadership**, 3(4), 397–417.

Harwiki, W. (2013). The influence of servant leadership on organization culture, organizational commitment, organizational citizenship behavior and employees' performance. **Journal of Economics and Behavioral Studies**, 5 (12), 876-885

Hill, V (2008). **Employee satisfaction and organizational commitment A mixed methods investigation of the servant leadership, unpublished doctoral dissertation**, Capekka University, Minneapolis. USA.

Hunter, C (2004). **The World; S Most Powerful Leadership Principle, How to Become A Servant Leader**, New York, Crown Business

Karatepe, O., Ozturk, A. & Kim, T. (2019) . Servant leadership, organizational trust, and bank employee outcomes, **The Service Industries Journal**, 39(2), 86-108.

Keith, K (2009). Servant leaders, **Leadership Excellence**, 26 (5), 1-21.

- Khalik, A., Hardhienata, S., & Sunaryo, W (2016). **Relationship between Organizational Cultures Transformational Leadership, Working Motivation to Organizational Commitment.** International
- 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.
- Lapointe, E, & Vandenberghe C. (2015), Examination of the Relationships between Servant Leadership, Organizational Commitment, and Voice and Antisocial Behaviors. **Journal of Business Ethics**, (5), 1-17.
- Liden, R., Panaccio, A., Meuser, J., hu, J. & Wayne, S. (2014). **Servant leadership: antecedents, processes**, Oxford, England: Oxford University Press
- Meyer, J. & Allen, N. (2004). **TCM employee commitment survey academic users guide.** London: University of Western Ontario.
- Muhtasom, A., Mus, A., Bijang, J. & Latief, B. (2017). Influence of servant leadership, organizational citizenship behaviour on organizational culture and employee performance at star hotel in Makassar. **International Journal of Education and Research**, 5(10), 71-88.
- Muller, R., Smith, E. & Lillah, R. (2018). Perceptions regarding the impact of servant leadership on organisational performance in the Eastern Cape. **International Journal Of Business And Management Studies**, 10(1): 46-62
- Nayab, N. (2011). Servant leadership theory - strengths and weaknesses. Retrieved 22 October 2020 <http://www.brighthub.com/office/home/articles/73511.aspx>.

- Negin, M., Omid, M., & Ahmad, B. 2013. The Impact of Organizational Commitment on Employees Job Performance, Interdisciplinary **Journal of Contemporary Research in Business**, 5(5): 164-171
- Nguyen, T. (2016). **The Impact of Servant Leadership and Work Environment On Organizational Commitment of Employees in Public Agencies in Ho Chi Minh City**. Programme For M.A in Public Administration, University Of Tampere.
- Northoues, P. G. (2015). **Leadership: theory and practice**.,7th Ed. SAGE Publications
- Patterson, K. (2003). **Servant Leadership: A Theoretical Model, Submitted To Regent University School of Leadership Studies In Partial Fulfillment of The Requirements**, For The Degree of Doctor of Philosophy.
- Rachmawati, A. and Lantu, D. (2014). Servant leadership theory development & measurement. **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, 115(1): 387-393.
- Russell, E. (2016). Servant leadership's cycle of benefit. **Servant Leadership: Theory & Practice**, 3(1): 52-68
- Russell, R. & Stone A. (2002). A review of servant leadership attributes: Developing a practical model. **Leadership and Organization Development Journal**, 23(3): 145–157.
- Schulkers, J. (2017), **Servant Leadership and Affective Commitment to Change in Manufacturing Organizations**. Unpublished Doctoral Dissertation, Walden University.

Sekaran, U & Bougie, R., (2016), **Research Methods for Business: A Skill –Building Approach**, 6th, John Wiley & Sons.

Spears, L (2005). The Understanding and Practice of Servant Leadership, **the Journal of Virtues & Leadership**, 1 (1), 29-45.

Stefansdottir, K. (2013). **Are there signs of a better organizational performance in the presence of servant leadership**. Unpublished Doctorial thesis, Reykjavik University.

Suharto, S. & Nedi H. (2019), The Impact of Organizational Commitment on Job Performance, **International Journal of Economics & Business Administration (IJEBA)**, VII (2), 189-206.

Whorton, K. (2014). **Does servant leadership positively influence employee engagement?**. Doctoral thesis. Phoenix: Grand Canyon University, USA.

الملحقات

الملحق (1) قائمة بأسماء السادة المحكمين

الرقم	الاسم	التخصص	الرتبة	الجامعة
1.	الدكتور حسام ابو حمور	إدارة الأعمال	استاذ مشارك	جامعة البلقاء التطبيقية
2.	الدكتور خالد بني حمدان	إدارة الأعمال	استاذ مشارك	جامعة عمان العربية
3.	الدكتور طارق الهاشم	إدارة الأعمال	استاذ مشارك	جامعة الإسراء الخاصة
4.	الدكتور سمير الجبالي	إدارة الأعمال	استاذ مشارك	جامعة الشرق الأوسط
5.	الدكتور عبد الله البطاينة	إدارة الأعمال	استاذ مشارك	جامعة الشرق الأوسط
6.	الدكتور عبد العزيز الشرياتي	إدارة الأعمال	استاذ مشارك	جامعة الشرق الأوسط
7.	الدكتور غسان العمري	إدارة الأعمال	استاذ مشارك	جامعة عمان العربية
8.	الدكتور فراس الشلبي	إدارة الأعمال	استاذ مشارك	جامعة البلقاء التطبيقية
9.	الدكتور محمد العجلوني	إدارة الأعمال	استاذ مشارك	جامعة الزيتونة الخاصة
10.	الدكتور نسيم الطويسي	إدارة الأعمال	استاذ مشارك	جامعة الحسين بن طلال
11.	الدكتور أيسر الخشمان	إدارة الأعمال	استاذ مساعد	جامعة العلوم الإسلامية

الملحق (2) أداة الدراسة بصورتها النهائية



حضرة المشارك العزيز

يقوم الباحث بأعداد دراسة حول تقوم الباحثة بدراسة بعنوان " أثر القيادة الخادمة على الالتزام التنظيمي في شركات الاتصالات الخلوية في الأردن" أرجو من حضرتكم التكرم بالإجابة على فقرات هذا الاستبانة من خلال اختيار التقييم المناسب لكل فقرة حسب رأيكم، حيث أن (1) لا أوافق بشدة، و(2) لا أوافق، (3) محايد، (4) أوافق، (5) أوافق بشدة. وأنا نعدكم أن تبقى إجاباتكم طي الكتمان ولا تستخدم إلا لأغراض الدراسة فقط.

أشركم على تعاونكم وتكرمكم بالإجابة على هذا الاستبانة

شاكرين لكم تعاونكم مع فائق الاحترام والتقدير،،،

اعداد: ليلي حسن فاضل

اشراف الدكتورة: نهلة نهاد الناظر

أولاً: المعلومات العامة (الخصائص الديموغرافية)

يرجى اختيار الإجابة المناسبة عن طريق وضع إشارة (X) في المكان المناسب:

1-النوع الاجتماعي:

ذكر أنثى

2-العمر

30 سنة فأقل من 31- أقل من 36 سنة
 من 36- أقل من 41 سنة من 41- أقل من 46 سنة
 46 سنة وأكثر

3- المستوى التعليمي

دبلوم فما دون دبلوم عال
 بكالوريوس دكتوراه
 ماجستير

4- طبيعة العمل

مدير عام نائب مدير عام
 رئيس قسم مدير دائرة موظف

5-سنوات الخبرة

أقل من 5 سنوات من 6 - 10 سنوات
 من 11 - 15 سنة 16 سنة فأكثر

رقم الفقرة	الفقرة	التقييم				
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	2	3	4	5		
المحور الأول: القيادة الخادمة (Servant Leadership)						
1-الشفاء العاطفي (Healing Empathy): اهتمام شركات الاتصالات الأردنية بظروف الموظفين الشخصية، والاحتياجات الشخصية للمرؤوسين، ومساعدتهم في تحقيقها وتلبيتها، وسيُقاس بدرجة استجابة أفراد العينة على فقراته في المقياس.						
1	تطور الشركة نظام فعال للتواصل.					
2	تسعى الشركة ان يكون الموظف في أحسن حال.					
3	تهتم الشركة في وضع الموظف المعنوي.					
4	تقدم الشركة نصائح شخصية للموظفين.					
2-خلق قيمة للمجتمع (Create value for society): تطوير شركات الاتصالات الأردنية علاقاتها مع الجمهور المتلقي بهدف تعزيز العلاقة التشاركية بينهما، وسيُقاس بدرجة استجابة أفراد العينة على فقراته في المقياس.						
5	تقدم الشركة خدمات للمجتمع المحلي.					
6	تقدم الشركة المساعدة إلى افراد المجتمع المحلي.					
7	تشجع الشركة موظفيها على التطوع في النشاطات الاجتماعية.					
8	تشارك الشركة المجتمع المحلي على حل مشكلاته.					
3-المهارات المفاهيمية (Conceptual skills): امتلاك الإدارة العليا في شركات الاتصالات للمعرفة اللازمة لإنجاز العمل وبما يساهم في مساعدتها لموظفيها عند الحاجة وفي سبيل تحقيق الأهداف المطلوبة منهم وسيُقاس بدرجة استجابة أفراد العينة على فقراته في المقياس.						
9	امتلاك الشركة المعرفة اللازمة لإنجاز العمل.					
10	تسعى الشركة إلى تحقيق الاهداف الموضوعية.					
11	توفر الشركة أفكار جديدة لحل مشكلات العمل.					
12	تساعد الشركة موظفيها عند الحاجة.					
4-التمكين (Empowerment): قيام الإدارة العليا في شركات الاتصالات الأردنية في تقديم التسهيلات لاتخاذ القرارات دون الرجوع إلى رؤسائهم من خلال الحصول على المواد اللازمة، والسيطرة على عملهم، والقدرة على مشاركة الآراء والاقتراحات بشكل مفتوح حول عملهم وسيُقاس بدرجة استجابة أفراد العينة على فقراته في المقياس.						
13	توفر الشركة لموظفيها المواد اللازمة لإنجاز العمل.					
14	تحفز الشركة موظفيها في حرية التعامل مع المواقف الصعبة.					
15	تتواصل الشركة مع موظفيها في مشاركة الآراء.					
16	تقدم الشركة التسهيلات اللازمة لموظفيها لاتخاذ القرار.					
5- مساعدة المرؤوسين على النمو والنجاح (Helping subordinates grow & succeed): تقديم شركات الاتصالات الأردنية أساليب الدعم والتحفيز للموظفين للنمو والتقدم الوظيفي والتي تكون من أولوياتها، وسيُقاس بدرجة استجابة أفراد العينة على فقراته في المقياس.						

رقم الفقرة	الفقرة	التقييم				
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
		5	4	3	2	1
17	يعد التطور المهني للموظفين من أولويات الشركة.					
18	تعزز الشركة موظفيها في حال تحقيق الأهداف.					
19	تقوم الشركة بتطوير مهارات جديدة لموظفيها.					
21	تدعم الشركة التسلسل الوظيفي للموظفين.					
6- السلوك الأخلاقي (Ethical behavior): ويشير إلى قواعد السلوك الذي يلتزم به العاملين في شركات الاتصالات الأردنية بما يتوافق مع أهداف الشركة ونشاطاتها، وسيقاس بدرجة استجابة أفراد العينة على فقراته في المقياس.						
22	تمتلك الشركة معايير أخلاقية عالية في العمل.					
23	تحافظ الشركة على قواعد سلوك الموظف.					
24	يلتزم الموظفون بالسلوك بما يتوافق مع أنشطة الشركة.					
25	تؤكد الشركة على وجود الأمانة في العمل بين الموظفين.					
المحور الثاني: الالتزام التنظيمي (Organizational commitment)						
1- الالتزام العاطفي (Affective Commitment): شعور الموظفين بأن أهدافهم الشخصية هي أهداف شركات الاتصالات الأردنية التي يعملون بها، وسيقاس بدرجة استجابة أفراد العينة على فقراته في المقياس.						
26	يشعر الموظفون بشكل دائم بالسعادة أثناء وجودهم داخل الشركة.					
27	يعتبر الموظفون أن مشاكل الشركة هي مشاكلهم الخاصة.					
28	يهتم الموظفون في الشركة كأنها ملكهم.					
29	تتشارك الشركة النجاح مع موظفيها.					
2- الالتزام المعياري (Normative Commitment): البعد إلى شعور العامل بالالتزام بالبقاء في شركات الاتصالات الأردنية كعامل نتيجة لضغوط الآخرين، فالأفراد الذين يقوى لديهم الالتزام المعياري يأخذون في حسابهم إلى حد كبير ماذا يمكن أن يقوله الآخرون فيما لو تركوا العمل بالمنظمة، إن هذا النوع من الالتزام هو أدبي، وسيقاس بدرجة استجابة أفراد العينة على فقراته في المقياس.						
30	يتمسك الموظفون في الشركة رغم ضغوط العمل.					
31	يمتلك الموظفون الانتماء تجاه الشركة.					
32	يقدر الموظفون ما تقدمه الشركة لهم.					
33	يلتزم الموظفون اتجاه بعضهم البعض في الشركة.					
34	يستمر الموظفون في الشركة حتى لو توفر لهم مكان آخر.					
3- الالتزام المستمر (Continuance Commitment): التزام الموظفين بالبقاء في العمل بشركات الاتصالات الأردنية وبذل الكثير من الجهد لكي يستمروا فيها، وسيقاس بدرجة استجابة أفراد العينة على فقراته في المقياس.						
35	يعتبر الموظفون بقائهم داخل الشركة ضرورة.					
36	يعمل الموظفون على تعزيز أدائهم الوظيفي.					
37	يقدم الموظفون الكثير من الجهد داخل الشركة لكي يستمروا بها.					
38	تحافظ الشركة على استمرار عمل الموظفين لديها مدة طويلة.					