



القيادة الخادمة وعلاقتها بتعزيز المواطنة التنظيمية: دراسة ميدانية على المؤسسات العامة في محافظة الدوامي.

Servant Leadership and Its Relationship to Enhancing Organizational Citizenship: A Field Study of Public Institutions in Al-dawadmi Governorate

د. محمد منور العقيلي المطيري

أستاذ مساعد إدارة الأعمال
الكلية التطبيقية ، جامعة شقراء.

almutery@su.edu.sa

مجلة الدراسات التجارية المعاصرة

كلية التجارة – جامعة كفر الشيخ
المجلد (١١) - العدد (٢٢) - الجزء الرابع
أكتوبر ٢٠٢٥ م

رابط المجلة: <https://csj.journals.ekb.eg>

الملخص:

سعت الدراسة للتعرف إلى دور القيادة الخادمة في تعزيز المواطنة التنظيمية لدى المؤسسات العامة في محافظة الدوادمي، واعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وبلغ مجتمع الدراسة (٨٠٠) موظف وموظفة، وتم أخذ عينة بالطريقة العشوائية البسيطة بلغت (٢٦٠) مفردة، وتم استرداد (٢٤٦) استبانة وذلك بنسبة استرداد بلغت (٩٤,٦%). أظهرت نتائج الدراسة أن أبعاد القيادة الخادمة جاءت بدرجة كبيرة في المؤسسات العامة بمحافظة الدوادمي، وجاء متغير المواطنة التنظيمية بدرجة كبيرة، كما يتضح من النتائج الإحصائية أن هناك علاقة معنوية إحصائية للقيادة الخادمة بأبعادها (الدعوة إلى الإيثار، المعالجة العاطفية، الاهتمام بالمرؤوسين، وتطوير المجتمع) في تعزيز المواطنة التنظيمية لدى المؤسسات العامة في محافظة الدوادمي، ووجود أثر دال ومعنوي إحصائي لأبعاد القيادة الخادمة على تعزيز المواطنة التنظيمية عند المؤسسات العامة بمحافظة الدوادمي، وأيضاً عدم وجود فروقات إحصائية ذات دلالة معنوية بين متوسط التقديرات حول "القيادة الخادمة، والمواطنة التنظيمية" تعزى لمتغيرات (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، وعدد سنوات الخدمة). كما توصي الدراسة بضرورة قيام القيادة في المؤسسات العامة بمحافظة الدوادمي على تشجيع الموظفين بأن يكونوا مبادرين بشكل أكبر، كما يجب السعي لتقديم خدمات ذات جودة عالية للموظفين بكل ود، وتكثيف الجهود من قبل القيادة على رفع الروح المعنوية للموظفين، ومشاركتهم في المناسبات الاجتماعية. كما ينبغي التركيز من قبل القيادة على توفير الراحة النفسية للموظفين، والعمل على تلبية احتياجاتهم الاجتماعية والوظيفية، وكذلك حرص القيادة في المؤسسات العامة على إقامة علاقات جيدة مع المجتمع المحلي وذوي الخبرة فيه، ومشاركة الموظفين في الأعمال التطوعية التي تعود بالنفع والفائدة على المجتمع، والتركيز على إنشاء بيئة تعزز من خلالها التعاون والتعاقد بين الموظفين، وتشجيعهم بالتحفيز عند مواجهة تحديات جديدة في بيئة العمل.

الكلمات المفتاحية: القيادة الخادمة، المواطنة التنظيمية، المؤسسات العامة، محافظة الدوادمي.

Abstract:

This study investigates the effect of Servant Leadership (SL) on the enhancement of Organizational Citizenship (OC) within government institutions in the Aldawadmi Governorate. Employing a descriptive analytical methodology, the research targeted a population of 800 employees, from which a simple random sample of 260 individuals was selected. A total of 246 questionnaires were returned, producing a response rate of 94.6%. The findings reveal that the dimensions of SL are highly prevalent in public institutions in Aldawadmi. Also, OC demonstrated a high prevalence significance with the dimensions of SL—advocacy for altruism, emotional treatment, concern for subordinates, and community development—showing a significant positive effect on OC in these institutions. No statistically significant differences were found in the mean estimates of SL and OC based on demographic variables such as gender, age, educational qualification, job level, or years of service. The study recommends that leadership in Aldawadmi's public institutions promote greater proactivity among employees, deliver high-quality services with kindness, and focus on boosting employee morale by involving them in social activities. Furthermore, leadership should prioritize psychological well-being and address both social and occupational needs, foster strong relationships with the local community and experts, and encourage employee participation in volunteer initiatives that benefit society. Lastly, creating a collaborative environment and motivating employees to meet new workplace challenges should be key objectives for leadership.

Keywords: Servant leadership (SL), organizational citizenship (OC), public institutions, Aldawadmi.

مقدمة:

تواجه المؤسسات باختلاف أنواعها تحديات كبيرة نتيجة للمتغيرات السريعة التي تحدث في بيئتها سواء الداخلية أو الخارجية؛ إذ أصبحت بحاجة إلى قيادات قادرة على التكيف مع هذه التغيرات، وتجنب آثارها السلبية؛ حيث باتت المؤسسات العامة بحاجة إلى قيادة تقوم على أساس التشاور والتشارك مع المديرين والأفراد العاملين، وتهتم بالعلاقات الإنسانية، وإبداء مواقف المحبة والتواضع وتقويض السلطة واستطلاع الآراء والتعاون المشترك، وهذا ما نجده في نمط القيادة الخادمة التي تعزز بشكل كبير التعاون المتواصل الذي يصب في مصلحة المؤسسات والأفراد العاملين لتحقيق أهدافها التي تسعى إليها (العميدي وصالح، ٢٠٢٤).

وتعد القيادة الخادمة حجر الزاوية الذي منه تنطلق المؤسسات وتتطور؛ إذ تمثل القيادة أحد الأساسات التي تساعد على تنمية إمكانات الموظفين في المؤسسات من خلال توفير البيئة المناسبة للتميز، والذي بدوره يعمل على تألق المؤسسات وريادتها؛ لذا يجب ترك تلك المفاهيم التقليدية للقيادة الذي تنكئ على النموذج الهرمي ومركزية السلطة والوصاية، والعمل على تبني نماذج وأنماط قيادية جديدة تشجع على العمل التعاوني ومشاركة اتخاذ القرارات، وتعزيز نمو الموظفين من أجل الارتقاء بأداء المؤسسات والاهتمام به (الشبول، ٢٠٢٤). كما يحرص القادة الخادمون على الاستماع بفاعلية لمخاوف موظفيهم من أجل إيجاد الحلول الفعالة. كما أنهم يلبون مطالب الموظفين المتعلقة بتطويرهم الشخصي ورفاهيتهم الشاملة. ونتيجة لذلك، يشعر الموظفون بالتقدير والقيمة نتيجة الدعم والاهتمام من قبل القادة الخادمون (Bayati et al., 2025).

كما يعد سلوك المواطنة التنظيمية من الموضوعات الإدارية التي حظيت باهتمام كبير من المفكرين والباحثين في مجال العلوم الاجتماعية بصفة عامة، وفي مجال الإدارة بصفة خاصة، ويرجع هذا الاهتمام بالمواطنة التنظيمية إلى التوق الحقيقي للعاملين والاستعداد لتقديم الأعمال والخدمات الموكلة إليهم وغيرها بشكل تطوعي؛ مما يحقق زيادة فاعلية الأداء التنظيمي (Ahmed et al., 2021). وتحقق سلوكيات المواطنة التنظيمية عدة فوائد للمؤسسات، تتمثل في ارتفاع مقدار إنتاجية العاملين وأدائهم، والتوظيف الأمثل للموارد البشرية والمادية، وتنسيق الأعمال في الوحدات الإدارية المختلفة داخل تلك المؤسسات، وتحقيق مستويات عالية من الالتزام التنظيمي، وتحقيق التميز والجودة في الأداء، وتمكين المؤسسات من التكيف مع المتغيرات الطارئة، ومواجهة التحديات المعاصرة في البيئة المحيطة بها محلياً وعالمياً، وتحقيق الاستقرار الوظيفي في المؤسسات، ورغبة العاملين في الاستمرار بالعمل، وزيادة انتمائهم وولائهم للمؤسسات (التوبي وابن رجب، ٢٠٢٣).

بناءً على ما تم ذكره، تهدف هذه الدراسة إلى المساهمة في الجهود البحثية، التي تنسم بالندرة، الساعية نحو التعرف على دور القيادة الخادمة في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية، بالتطبيق على بيئة الأعمال السعودية، وبشكل أكثر تحديداً على العاملين في المؤسسات العامة في محافظة الدوادمي.

مشكلة الدراسة:

تعد المؤسسات العامة في محافظة الدوادمي من المؤسسات الحيوية في المجتمع، ومن ثم أنتج الفكر الإداري مؤخراً مفهوماً للقيادة الخادمة؛ إذ لم يعد الأسلوب التقليدي قادراً على معالجة تحديات العمل بشكل فعال في ظل المتغيرات الحديثة والتطورات السريعة. لذلك وجب على المؤسسات الاعتماد على أنماط قيادية قادرة على مواجهة تحديات وصعوبات هذا العصر. وقد حاز سلوك المواطنة التنظيمية على

اهتمام كبير من الممارسين والباحثين للارتقاء بمستوى المؤسسات والموظفين على حد سواء؛ إذ يدور محور هذا المفهوم حول تلك السلوكيات التطوعية التي يقوم بها الأفراد العاملون تجاه مؤسساتهم، التي تتعدى مرحلة الولاء والانتماء لتصل إلى درجة العطاء، والذي يقوم بأعمال إضافية تطوعية اختيارية هادفة إلى رفع مستوى كفاءة المؤسسات وفعاليتها على ألا يرتبط هذا السلوك التطوعي بالتوقع بحصول على عائد مادي أو معنوي مقابل ذلك (القرالة، ٢٠٢٤).

في هذا الإطار، أجرى الباحث دراسة استطلاعية بهدف جمع بيانات أولية حول نمط القيادة الخادمة وسلوك المواطنة التنظيمية، بالإضافة إلى المساهمة في تحديد وتحليل إشكالية الدراسة وصياغة تساؤلاتها وفرضياتها بشكل منهجي. تضمنت الدراسة الاستطلاعية مراجعة مكتبية للبيانات الثانوية ذات الصلة بممارسات وأدوار القيادة الخادمة وسلوك المواطنة التنظيمية، إلى جانب إجراء مقابلات متعمقة مع عينة عشوائية شملت ٤٥ موظفًا من العاملين في المؤسسات العامة بمحافظة الدوادمي محل التطبيق. أظهرت نتائج الدراسة الاستطلاعية محدودية إدراك العاملين في مؤسسات محافظة الدوادمي لمفهوم القيادة الخادمة (بحسب إجابات ٣٣ موظفًا بنسبة ٧٤%)، وكذلك لخصائص وأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية (بحسب إجابات ٣٩ موظفًا بنسبة ٨٦%). كما أشارت النتائج إلى عدم وضوح العلاقة بين القيادة الخادمة والمواطنة التنظيمية (بحسب إجابات ٣٦ موظفًا بنسبة ٧٩%)، حيث اعتبر بعض الموظفين المصطلحين مترادفين، إضافة إلى غموض الدور الذي قد تلعبه القيادة الخادمة في تعزيز المواطنة التنظيمية (بحسب إجابات ٣٧ موظفًا بنسبة ٨٣%).

وبناءً على المعطيات السابقة، توضح النتائج الأولية وجود فجوة في فهم دور القيادة الخادمة وما يترتب عليها من آثار مهمة بالنسبة للعاملين والمنظمة والمجتمع، الأمر الذي يؤكد الحاجة الملحة لدراسة أثر القيادة الخادمة في دعم المواطنة التنظيمية داخل المؤسسات العامة بمحافظة الدوادمي.

كما استدلت الباحث على مشكلة الدراسة أيضاً من خلال الرجوع إلى الأدبيات والدراسات السابقة؛ إذ أكدت دراسة (إبراهيم وآخرين، ٢٠٢٤) على أن بعدي سلوكيات المواطنة التنظيمية يؤثران تأثيراً طردياً معنوياً في أبعاد صياغة الوظيفة، كما كشفت دراسة (الرواشدة، ٢٠٢٢) أن ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى منسوبي جامعة مؤتة في كافة المجالات كان بمستوى متوسط؛ لذلك يلخص الباحث مشكلة هذه الدراسة في التساؤل الرئيس التالي: ما دور القيادة الخادمة في تعزيز المواطنة التنظيمية لدى المؤسسات العامة في محافظة الدوادمي؟ وينبثق منه التساؤلات الفرعية الآتية:

- 1- ما هو واقع ممارسة نمط القيادة الخادمة لدى المؤسسات العامة في محافظة الدوادمي؟
- 2- ما هو مستوى المواطنة التنظيمية لدى المؤسسات العامة في محافظة الدوادمي؟
- 3- ما هي طبيعة العلاقة بين واقع ممارسة القيادة الخادمة والمواطنة التنظيمية لدى المؤسسات العامة في محافظة الدوادمي؟
- 4- هل يوجد أثر للقيادة الخادمة على تعزيز المواطنة التنظيمية لدى المؤسسات العامة في محافظة الدوادمي؟

أهداف الدراسة:

- يشكل عام تهدف الدراسة إلى استكشاف ومعرفة دور القيادة الخادمة في تعزيز المواطنة التنظيمية لدى المؤسسات العامة في محافظة الدوادمي، وينبثق من الهدف الرئيس الأهداف الفرعية التالية:
- 1- قياس واقع ممارسة القيادة الخادمة لدى المؤسسات العامة في محافظة الدوادمي.

- 2- التعرف على مستوى تعزيز المواطنة التنظيمية لدى المؤسسات العامة في محافظة الدوادمي.
- 3- توضيح طبيعة العلاقة بين واقع ممارسة القيادة الخادمة وتعزيز المواطنة التنظيمية لدى المؤسسات العامة في محافظة الدوادمي.
- 4- تحديد أثر للقيادة الخادمة على تعزيز المواطنة التنظيمية لدى المؤسسات العامة في محافظة الدوادمي.

أهمية الدراسة:

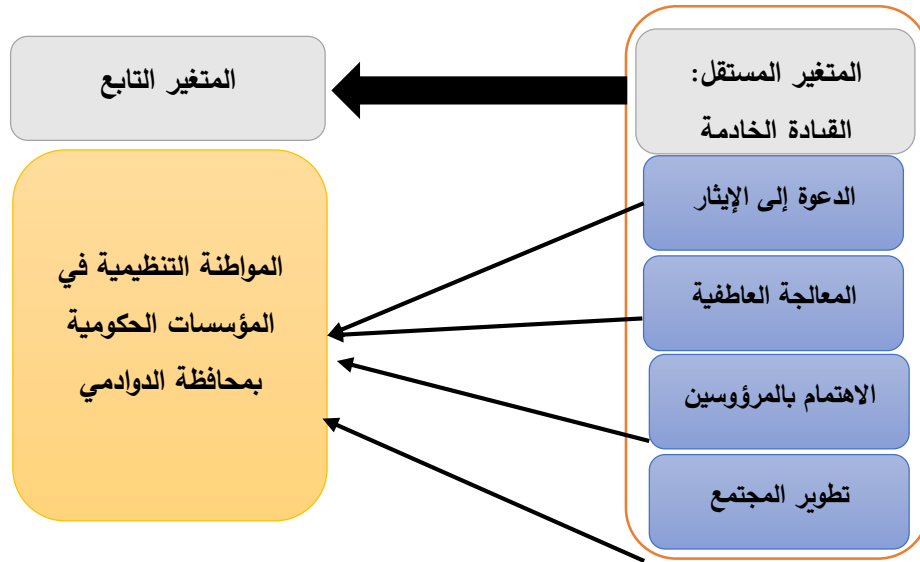
1- الأهمية العلمية (النظرية):

إن أهمية الدراسة تكمن في تطرقها لموضوع القيادة الخادمة الذي يمثل نمطاً من أنماط القيادة تتبناه المؤسسات الناجحة وهو موضوع ذو أهمية كبيرة، ويأمل الباحث أن يقدم من خلال هذه الدراسة إطاراً نظرياً يتضمن استعراض أحدث الدراسات في مجال القيادة الخادمة والمواطنة التنظيمية في المؤسسات العامة بمحافظة الدوادمي؛ إذ يأمل الباحث أن تساهم في إثراء الدراسة المكتبات العربية.

2- الأهمية العملية (التطبيقية)

تسهم الأهمية التطبيقية لهذه الدراسة في استفادة المؤسسات العامة في محافظة الدوادمي والموظفين لديها من مفهوم القيادة الخادمة، وكيفية تطبيقها لتحسين الأنماط القيادية في هذه المؤسسات، وغرس مفهوم المواطنة التنظيمية، ويأمل الباحث أن تسهم نتائج الدراسة في لفت أنظار قيادة المؤسسات العامة، والدور الذي تقوم به تلك المؤسسات لتكون أكثر فعالية من خلال تحقيق المواطنة التنظيمية.

نموذج ومتغيرات الدراسة: يوضح الشكل رقم (١) العلاقة بين متغيرات الدراسة المتغير المستقل القيادة ببحاوره (الدعوة إلى الإيثار، المعالجة العاطفية، الاهتمام بالمرؤوسين، تطوير المجتمع) والمتغير التابع المواطنة التنظيمية.



شكل رقم (١): نموذج وصفي لمتغيرات الدراسة.

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الدراسات السابقة.

فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية الأولى: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين القيادة الخادمة بأبعادها (الدعوة إلى الإيثار، والمعالجة العاطفية، والاهتمام بالمرؤوسين، وتطوير المجتمع) وتعزيز المواطنة التنظيمية لدى المؤسسات العامة في محافظة الدوادمي، وينبثق منها الفرضيات الفرعية التالية:

- 1- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الدعوة إلى الإيثار وتعزيز المواطنة التنظيمية لدى المؤسسات العامة في محافظة الدوادمي.
 - 2- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المعالجة العاطفية وتعزيز المواطنة التنظيمية لدى المؤسسات الحكومية في محافظة الدوادمي.
 - 3- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الاهتمام بالمرؤوسين وتعزيز المواطنة التنظيمية لدى المؤسسات العامة في محافظة الدوادمي.
 - 4- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تطوير المجتمع وتعزيز المواطنة التنظيمية لدى المؤسسات العامة في محافظة الدوادمي.
- الفرضية الرئيسية الثانية:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين أبعاد القيادة الخادمة وتعزيز المواطنة التنظيمية لدى المؤسسات العامة في محافظة الدوادمي.

حدود الدراسة:

- 1- **الحدود الموضوعية:** تُعنى هذه الدراسة ببيان دور القيادة الخادمة في تعزيز مستوى المواطنة التنظيمية.
- 2- **الحدود البشرية:** اقتصر على الموظفين في المؤسسات العامة بمحافظة الدوادمي.
- 3- **الحدود المكانية:** أجريت هذه الدراسة داخل المملكة العربية السعودية.
- 4- **الحدود الزمنية:** طبقت الدراسة ميدانيًا خلال العام ١٤٤٧ هـ / ٢٠٢٥ م، وتُفسر النتائج في ضوء هذا الإطار الزمني.

الدراسات السابقة:

هدفت دراسة (أبو ليفة والصالح، ٢٠٢٥) إلى اختبار العلاقة بين أبعاد الالتزام التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية المتمثلة في (الروح الرياضية، الإيثار والكياسة، والسلوك الحضاري، ووعي الضمير) في المدارس الثانوية بمدينة مصراته، واعتمدت الدراسة منهج وصفي تحليلي، وكانت الاستبانة الأداة الرئيسية لجمع البيانات إذ وزعت على عينة من معلمي المدارس الثانوية بمدينة مصراته شملت (١٢٧) مشاركاً، ومن أهم النتائج: كان مستوى تقييم المعلمين لأبعاد الالتزام التنظيمي مجتمعة جيد، كما كان مستوى تقييم المعلمين لأبعاد سلوك المواطنة مجتمعة جيد، كما وجدت علاقة إيجابية بين الالتزام التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية في المدارس الثانوية الواقعة بمدينة مصراته.

بينما سعت دراسة (عمران والهنوي، ٢٠٢٤) إلى الكشف عن العلاقة بين القيادة الخادمة ومستوى الرضا الوظيفي لدى موظفين الشركة العامة للكهرباء بالمنطقة الجنوبية مكتب تراغن، واستخدمت

الاستبانة بوصفها أداة لجمع البيانات؛ إذ أخذت عينة عشوائية بلغت (١٠١) مفردة، ومن أهم النتائج: وجود علاقة دالة إحصائية باتجاه طردي بين القيادة الخادمة ومستوى الرضا الوظيفي للعاملين للشركة محل الدراسة.

كما بحثت دراسة (إبراهيم وآخرون، ٢٠٢٤) أثر بعدي سلوكيات المواطنة التنظيمية (سلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة نحو المنظمة، وسلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة نحو الأفراد) في أبعاد صياغة الوظيفة بالشركات المصرية للاتصالات، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وطبقت على عينة تكونت من (٣٧١) مفردة من منسوبي الشركة محل الدراسة؛ إذ تم توزيعها بواسطة الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات اللازمة، ومن أهم النتائج: أن بعدي سلوكيات المواطنة التنظيمية يؤثران تأثيراً طردياً معنوياً في أبعاد صياغة الوظيفة، علاوة على ذلك ارتفاع ممارسة العاملين بالشركات المصرية للاتصالات لبعدي سلوكيات المواطنة التنظيمية (سلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة نحو المنظمة، وسلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة نحو الأفراد).

سعت دراسة (المصري، ٢٠٢٣) إلى إظهار مدى تأثير القيادة الخادمة في الارتباط الوظيفي للعاملين في الفنادق الأردنية: الدور المعدل للثقافة التنظيمية، وتم الاعتماد على المنهج الوصفي المسحي وطبقت الاستبانة على عينة بلغت (٣٥٩) موظفاً، ومن أهم النتائج: هناك أثر ذي دلالة إحصائية لأبعاد القيادة الخادمة مجتمعة في الارتباط الوظيفي للعاملين في تلك الفنادق، كما خلصت الدراسة إلى عدم وجود دال إحصائية للثقافة التنظيمية في القيادة الخادمة (المهارات المفاهيمية، والتمكين، ومساعدة المرووسين، والمعالجة العاطفية) والارتباط الوظيفي في قطاع الفنادق الخمسة نجوم الأردنية.

أما دراسة (Khan & Sarwar, 2023) هدفت إلى التحقق من تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على سلوكيات المواطنة التنظيمية وكشف الفوائد المحتملة لتطبيق ممارستها في المنظمات في جميع أنحاء العالم، تبنت الدراسة تصميم بحث كمي وتجمع بيانات من (٢٩٩) منظمة نفذت ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء؛ إذ تم جمع البيانات من خلال مسح يتضمن أربعة متغيرات، وهي: المتغيرات المستقلة، والمتغيرات الوسيطة، والمتغيرات التابعة، مع (٤٤) بناء تم تبنيها من الأدبيات الموجودة، ومن أهم النتائج: أن أقسام الموارد البشرية تقوم بدور حاسم في تعزيز الممارسات الخضراء في المنظمات، ومن أهم تلك الممارسات الالتزام الجماعي الأخضر، والرضا الوظيفي الجماعي، وإدارة الأداء الأخضر في تعزيز المواطنة التنظيمية.

قدمت دراسة (الطيبي، ٢٠٢٣) التعرف على أثر أسلوب القيادة الخادمة في تحقيق الاندماج الوظيفي لدى فئة الإداريين والفنيين في سلطة المياه في الأردن، وتكون مجتمع الدراسة من (٧٠٠) موظف، وبلغت عينة الدراسة (٣٠٩) موظفين، وتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، ومن أهم النتائج: وجود أثر ذي دلالة إحصائية لأسلوب القيادة الخادمة بأبعادها (الذكاء العاطفي، والتمكين، ومساعدة المرووسين على النمو والنجاح، والسلوك الأخلاقي) في الاندماج الوظيفي بأبعاده مجتمعة.

في حين خلصت دراسة (Dewi., et al, 2022) إلى قياس العلاقة بين الضغوط والرضا الوظيفي وسلوكيات المواطنة التنظيمية للعاملين بالجامعة من أعضاء هيئة التدريس والإداريين بجامعة كوالالمبور بدولة ماليزيا، ومن أهم النتائج: وجود علاقة سلبية بين الضغوط والرضا الوظيفي؛ حيث تسبب الضغوط فقدان الدخل والوظيفة؛ مما يقلل المشاعر الإيجابية للأفراد تجاه المنظمة لأنهم يتوقعون عدم قدرة العمل

على الوفاء بالالتزامات الخاصة بهم، وعدم تحقيق الإشباع الكافي لحاجتهم، كما بينت النتائج وجود علاقة سلبية بين الضغوط وسلوكيات المواطنة التنظيمية.

كما ركزت دراسة (مطالي وآخرين، ٢٠٢٢) على تحديد مستوى سلوك المواطنة التنظيمية بجميع الأبعاد التي تتكون من: الكرم والكراسة، الإيثار، السلوك الحضاري، الروح الرياضية، والضمير الحي عند منتسبي الجامعة الجزائرية، وتم إعداد استبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، وشملت العينة (١٣٨) موظفاً من جامعة بومرداس، وتمثلت أهم النتائج في وجود درجة مرتفعة من ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية بكل أبعادها عند أفراد العينة، وخلصت النتائج إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية في الشعور بالمواطنة التنظيمية عند الموظفين تُنسب إلى المتغيرات الشخصية: السن، والمستوى التعليمي، والخبرة.

وهدفت دراسة (الرواشدة، ٢٠٢٢) إلى التعرف على سلوك المواطنة التنظيمية ودور المواطنة التنظيمية في ضبط سلوك التهكم التنظيمي عند منتسبي جامعة مؤتة، وتم اتباع المنهج الوصفي الارتباطي، وتكون مجتمع الدراسة من العاملين بجامعة مؤتة الذين هم على رأس عملهم والبالغ عددهم (٢٣١٠) فرداً منهم (٦٥٠) عضو هيئة تدريس و(١٦٦٠) موظفاً إدارياً، وتم اختيار عينة بالطريقة العشوائية البسيطة بلغت (٣٠٠) مفردة، وتم تطوير استبانة لجمع البيانات اللازمة، ومن أهم النتائج: أن مستوى ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية عند منسوبي جامعة مؤتة في مجال (الروح الرياضية، الإيثار، وعي الضمير، السلوك الحضاري، والكراسة) في كافة المجالات كان بمستوى متوسط، وأن مستوى ممارسة سلوك التهكم التنظيمي لدى العاملين في مجال (الاعتقاد، العاطفي، السلوكي) في كافة المجالات كان بمستوى متوسط، وكشفت النتائج وجود علاقة ارتباطية سالبة بين المتغيرات الخاصة بسلوك المواطنة التنظيمية وبين متغيرات سلوك المواطنة التنظيمية والتهكم الوظيفي.

في حين بحثت دراسة (فاضل، ٢٠٢١) القيادة الخادمة واثرها على الالتزام التنظيمي في شركات الاتصالات الخلوية في الأردن، التي بلغت ثلاث شركات وهي (زين، أورنج، وأمنية)، وتكون مجتمع الدراسة من (٢٢٤٦) مفردة، وتم توزيع الاستبانة العينة بطريقة عشوائية طبقية مكونة من (٣١٥) مفردة، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وخلصت إلى وجود أثر دالٍ إحصائياً للقيادة الخادمة بأبعادها (الشفاء العاطفي، خلق قيمة للمجتمع، المهارات المفاهيمية، التمكين، مساعدة المرؤوسين على النمو والنجاح، والالتزام المستمر) بشركات الاتصالات الخلوية في الأردن.

سعت دراسة (Demissie et al., 2024) إلى تحليل أثر القيادة الخادمة على سلوك المواطنة التنظيمية، مع التركيز على الدور الوسيط للسياسات التنظيمية المدركة. اعتمد البحث على تصميم تفسيري ومنهج كمي، وتم جمع البيانات من القطاعات العامة الفيدرالية الإثيوبية باستخدام استبيان معياري شمل ٣٢١ مشاركاً. استندت الدراسة إلى نظرية التعلم الاجتماعي ونظرية التبادل الاجتماعي لشرح الآلية التي تتوسط بها السياسات التنظيمية المدركة العلاقة بين القيادة الخادمة وسلوك المواطنة التنظيمية. أظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي معنوي للقيادة الخادمة على سلوك المواطنة التنظيمية.

كما هدفت دراسة (Lu et al., 2024) إلى تعزيز الفهم المتعلق بتأثير القيادة الخادمة على سلوك المواطنة التنظيمية ضمن سياق الشركات الخاصة الصينية. واستناداً إلى نظرية التبادل الاجتماعي ونظرية الهوية الاجتماعية ونظرية العقد النفسي، تناولت الدراسة الأدوار الوسيطة لكل من التماثل العلائقي والدعم التنظيمي المدرك، بالإضافة إلى دراسة الدور المعدل للعزلة في بيئة العمل على التأثير الوسيط المتسلسل للقيادة الخادمة في سلوك المواطنة التنظيمية. وقد اشتملت العينة على ٣٣٥ موظفاً من

شركات خاصة في مقاطعة تشجيانغ بالصين. وأشارت النتائج إلى أن كلاً من التماثل العلائقي والدعم التنظيمي المدرك يتوسطان بشكل متسلسل العلاقة بين القيادة الخادمة وسلوك المواطنة التنظيمية، كما أظهرت النتائج أن العزلة في مكان العمل تؤثر بدرجة معنوية على هذه العلاقات. وتمشياً مع ذلك، في دراسة حديثة (Bayati et al., 2025) استهدفت تحليل العلاقة بين أسلوب القيادة الخادمة لدى الممرضات وكل من جودة حياة العمل وسلوك المواطنة التنظيمية ضمن كوادرات التمريض. شملت العينة طبقية عشوائية مكونة من ٣٤٤ ممرضاً وممرضة في خمسة مستشفيات تابعة لجامعة همدان للعلوم الطبية في إيران، وجمعت البيانات بواسطة استبيان مُعد لهذا الغرض. أظهرت النتائج أن مستويات جودة حياة العمل وسلوك المواطنة التنظيمية جاءت متوسطة بشكل عام. كما أبانت وجود ارتباط إحصائي قوي بين نمط القيادة الخادمة وكل من جودة حياة العمل وسلوك المواطنة التنظيمية، إضافة إلى التأثير الإيجابي المعنوي لنمط القيادة الخادمة على سلوك المواطنة التنظيمية للممرضين. ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة:

عرضت الدراسة جملةً من الدراسات السابقة التي تناولت موضوعي القيادة الخادمة، والمواطنة التنظيمية، والمواضيع المرتبطة بهما؛ سعياً لإثراء الإطار النظري والاستفادة منها في الاطلاع على المقاييس المستخدمة، كما أسهمت في تطوير وبناء الاستبانة لجمع البيانات، والتعرف على الأساليب الإحصائية المستخدمة.

من حيث هدف الدراسة: هدفت الدراسة إلى استكشاف علاقة القيادة الخادمة في تعزيز المواطنة التنظيمية لدى المؤسسات العامة في محافظة الدوادمي، ومن ثَمَّ جاءت هذه الدراسة مختلفة عن الدراسات السابقة.

من حيث عينة الدراسة: اختلفت هذه الدراسة عن الدراسات السابقة من حيث مجتمع وعينة الدراسة؛ إذ كان مجتمع الدراسة مختلف؛ لذلك تميزت هذه الدراسة باختلاف أهدافها وعينتها التي تم إجراء الدراسة عليها وهي المؤسسات العامة في محافظة الدوادمي.

الإطار النظري للدراسة:

القيادة الخادمة والمواطنة التنظيمية

يتناول هذا الجانب القيادة الخادمة والمواطنة التنظيمية المفهوم والأهمية والأبعاد على النحو الآتي:

مفهوم القيادة الخادمة:

ينبع مفهوم القيادة الخادمة من جذور القيم الإسلامية في الفكر الإسلامي، وقد نجد أن مفهوم القيادة الخادمة قد تم تطبيقه وممارسته في قيادة الرسول صل الله عليه وسلم والخلفاء الراشدين والذي يعبر عن الإحساس بالمسؤولية وخدمة الاتباع لتحقيق الأهداف المرجوة (العروسي ٢٠١٩). وينبع مفهوم القيادة الخادمة الحديث من أفكار (Greenleaf, 1970) الذي اقترح أن أفضل القادة هم الخدم أولاً، وأن الأدوات الرئيسة للقائد الخادم تضم الاستماع والإقناع والوصول إلى الحدد والبصيرة واستخدام اللغة والقياسات العملية للنتائج. ويعبر مفهوم القيادة الخادمة إلى أن القائد الخادم يعمل على تلبية احتياجات وتمكين الأفراد العاملين في منظماتهم؛ فالقيادة الخادمة هي القيادة التي تقوم على تقييم وتطوير الرؤوسين، وبناء مجتمع أساسه العلاقات الإنسانية، بالإضافة إلى مشاركة القيادة (Parolini, 2019; Susanto, 2023).

وبشير خضير ومحمد (٢٠٢٠) أنها تمثل نمطاً قيادياً متقدماً تكون أولياته قيادة المؤسسة من خلال مبادئ التواضع والإيثار والثقة والتجرد من حالة الزعامة، وعدم الاعتماد على قوة السلطة في التأثير على سلوكيات الآخرين. ويعرف عمري (٢٠٢١) القيادة الخادمة بأنها التي تعتمد على خدمة تقدير الموظفين، ومراعاة مصالحهم، وتلبية رغباتهم في المقام الأول، ومن ثمَّ تحقيق الأهداف المبتغاة للمؤسسة. ويرى العنزي (٢٠٢١) أنها أحد نماذج القيادة الحديثة يرى فيها القائد أن خدمة العاملين يمهد لسبيل لتحسين الأداء داخل المؤسسة. ويقدم الشريدة (٢٠٢٣) أنها غرس الارتباط الروحي للقياد في أنفس العاملين؛ بحيث يؤثر هذا الارتباط على قدرة القائد في توجيه العاملين نحو تحقيق الأهداف ، وكسب انتمائهم وتعاونهم واحترامهم. ويشير الجنابي وعمران (٢٠٢٤) أنها تعتمد على تقديم مصلحة الموظفين على المصلحة الشخصية للقائد، مع التركيز على دعم تطويرهم المهني وتقييم أدائهم بشكل مستمر. تسعى هذه القيادة إلى تعزيز روح الفريق والعمل الجماعي، وترسيخ قيم الأصالة، بالإضافة إلى تشجيع مشاركة الموظفين في عملية اتخاذ القرار وتحمل المسؤوليات لتحقيق الفائدة المتبادلة للفرد والمؤسسة على حد سواء.

ويعرفها الصفتي وآخرون (٢٠٢٥) بأنها أسلوب قيادي معنيًا بالتركيز على المرؤوسين من خلال اكتشاف وتنمية وإدارة المواهب الاستثنائية لدى كل فرد بأفضل السبل، بهدف تعزيز كفاءة الأفراد والمنظمات وتحقيق استفادة ملموسة للتابعين عبر الارتقاء بالأداء والاحترافية.

وعلى ذلك يمكن تعريف القيادة الخادمة بأنها نمط إداري يركز على الاستجابة لاحتياجات الموظفين وإشراكهم في عملية صنع القرار، ويعتمد هذا النهج على تمكين الكوادر وتطويرها، بما يسهم في تعزيز الأداء المؤسسي وتحقيق أهداف العمل بكفاءة عالية.

أهمية القيادة الخادمة:

تدعو القيادة الخادمة الأفراد إلى تحقيق توازن فعّال بين تقديم الدعم للآخرين وممارسة أدوارهم القيادية. وتهدف هذه المدرسة القيادية إلى تعزيز جودة حياة الأفراد أنفسهم من خلال وضع خدمة الأتباع كأولوية أساسية، بالإضافة إلى تشجيع التابعين على استثمار الفرص المتاحة لممارسة القيادة. ومن خلال هذا النهج، يسهم الأفراد في رفع مستوى مؤسساتهم وتحقيق التطوير التنظيمي المستدام (Shah et al., 2023).

ويوضح عقيلات (٢٠١٩) أن أهمية القيادة الخادمة تتمثل في ثلاثة مستويات كما يلي:

- **مستوى المؤسسة:** تفعيل أساليب القيادة الخادمة التي تركز على ما يحتاجه الناس موظفين أو مستفيدين يساهم في تحقيق مستوى عالي من الأداء التنظيمي.
- **مستوى المجتمع:** تُعد القيادة الخادمة بالغة الأهمية على صعيد المجتمع، إذ تسهم في تعزيز القيم الإنسانية التي تمثل ركائز أساسية في تطور المجتمعات المختلفة.
- **مستوى الموظفين:** تهتم القيادة الخادمة باستقلالية الموظفين، وتعترف بإنجازاتهم، وتقدر جهودهم، وتُقيّم أعمالهم، وتتعاطف معهم.

أبعاد القيادة الخادمة:

يمكن تناول أبعاد القيادة الخادمة فيما يأتي:

البعد الأول: الدعوة إلى الإيثار، يقصد بالإيثار الاهتمام بالآخرين وخدمتهم بدون أنانية، وتقديم المساندة بكل بساطة واريحية لهدف المساعدة. وذلك ليس من باب الشعور والالتزام الناتج عن دوافع الواجب أو

الولاء أو المعتقدات الدينية، وينطوي على التصرفات من مبدأ الاهتمام برفاهية الآخرين (الشريف وبشاتوة، ٢٠٢٣).

ويلخص (Blanchard & Broadwell, 2021) بوجود عدد من أنواع مختلفة من السلوك الإيثاري، وتشمل على التالي:

- الإيثار الجيني: يتضمن هذا النوع القيام بأعمال إيثارية تعود بالفائدة على المقربين .
 - الإيثار المتبادل: يعتمد ذلك النوع من الإيثار على علاقة الأخذ والعطاء المتبادلة؛ إذ يتضمن مساعدة شخص آخر الآن؛ لأنه قد يتمكن يوماً من رد الجميل.
 - الإيثار الجماعي: ويشمل هذا الانخراط في أعمال إيثارية للأشخاص بناءً على انتمائهم الاجتماعي كأفراد الأسرة أو العشيرة، قد نصب جهودهم بعض الأشخاص نحو مساعدة الأفراد الذين يشكلون جزءاً من مجموعتهم الاجتماعية ولدعم قضايا اجتماعية تخص مجتمعهم.
 - الإيثار الخالص: والذي تصح تسميته بالإيثار الأخلاقي، ويمثل تقديم المساعدة لشخص آخر حتى في مواقف حرجية وشديدة المخاطر دون مقابل؛ أي ناتج عن حافز قيمي و أخلاق محض.
- البعد الثاني: المعالجة العاطفية،** وتتم هذا المعالجة كنوع من أنواع العلاج الطبيعي؛ إذ يشبه تقريباً نظام خط المناعة الثاني الذي يقوم بالمحماية من الاضطراب العاطفي، وبالتأكيد ليس كل شخص يوفق في معالجة الأحداث بنجاح؛ بل هناك الكثير من العناصر التي بمقدورها أن تعرقل المعالجة العاطفية. (Burkhousw & Kujawa, 2023)

البعد الثالث: الاهتمام بالمرووسين، يطمح غالبية الموظفين في الشعور بتقدير مديريهم؛ حيث يكون حافز على العمل الجاد، مصدر هاماً لزيادة الرضا الوظيفي، وعدم تسرب الموظفين من المنظمة. ويحقق الاهتمام بالمرووسين العديد من الفوائد منها: الابتكار والإنتاجية بمعدلات عالية، الإحساس في مكان العمل بروح معنوية عالية، ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي، الإيجابية والقبالية في بيئة العمل، تعزيز مستوى خدمة المستفيدين، رفع مستوى اخلاص وتقاني الموظفين لخدمة المنظمة. (القحطاني والبدراني، ٢٠٢٣)

البعد الرابع: تطوير المجتمع، تعد تنمية المجتمع من الركائز الهامة في بنى مجتمع يتمتع بجودة حياة عالية. ويهتم تطوير المجتمع بتكوين مجتمعات متماسكة ومتنوعة لديها القدرة على جذب المواهب وتطويرها والحفاظ عليها، مع القدرة على التعامل مع التحديات التي تنشأ داخل المجتمع وحلها؛ وبنا عليه يتكون مجتمع يتمتع افراده بصحة جيدة وحياة أطول نتيجة ارتفاع مستوى السعادة والرفاهية. وهذا ينعكس إيجاباً على زيادة قاعدة عملاء المؤسسات الذين يمكنهم شراء المنتجات والخدمات وخلق حراك اقتصادي تنموي مستدام. (Hale et al., 2023)

المواطنة التنظيمية: المفهوم، الأهمية، الأبعاد

تطرق كثير من الباحثين الى العديد من مفاهيم المواطنة السلوكية؛ إذ تم تعريفها بأنها مجموعة من السلوكيات الإيجابية التي تتصف بالسمات الاخلاقية، حيث تمارس هذه السلوكيات من الافراد طواعية بدون تحكم من المنظمة، ويعود النفع على المنظمة عند توجيه جهود العاملين داخلياً نحو تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية (Yildiz & Hastie, 2020)(العبدولي، ٢٠٢١).

وبلخص تعريفها عمراني (٢٠٢٢) بأنها مجموعة أنشطة وسلوكيات يقوم بها الفرد اختياريًا تتجاوز المهام والمسؤوليات المعتمدة في الوصف الوظيفي، حيث يكون الحافز التطوعي هو المصدر الذاتي للفرد للقيام بهذه الأنشطة لخدمة المنظمة. بينما يعرف البناوي (٢٠٢٣) أنها مجموعة من السلوكيات الإيجابية التي يمارسها الموظف اختياريًا من نفسه ليس سعيًا لهدف مادي أو معنوي؛ وهي سلوكيات تستند على حسابات أخلاقية واجتماعية ودينية يقوم بها الموظف تتخطى الأدوار الوظيفية الرسمية المكلف بعملها، والتي تحسن وتزيد من الإنتاجية الكلية للمنظمات بكفاءة عالية. ويشير التوبي وابن رجب (٢٠٢٣) إلى أنها سلوك طوعي ليس ملزم رسميًا، ويتم بإرادة اختيارية من قبل الموظفين، ولا ينتج عنه أي استحقاقات مالية أو تأمين مكاسب أو مصالح شخصية، ويساهم إيجابيًا في تعزيز الكفاءات. ويرى جورج (٢٠٢٤) أنها سلوك اختياري بإرادة الموظف المحضة يرمي إلى الارتقاء بكفاءة المنظمة وفعاليتها، وليس له أي ارتباط مباشرًا بنظام الحوافز أو المكافآت المالية؛ فهو سلوك ذو فائدة عالية للمنظمة والأفراد العاملين بها؛ إذ يقوم بتعزيز الإحساس بالمسؤولية تجاه المنظمة والدافعية للإنجاز وتحسين الأداء. وتلخيصاً للتعريفات السابقة يمكن القول إنها سلوكيات إيجابية تتصف بطبيعتها بالاختيارية التطوعية، دون وجود انعكاس مباشرًا وصريحًا على نظم المكافآت وهيكل المنظمة، يوظف الأداء السلوكي الإيجابي كأداة لتحقيق التميز والتفوق في إنتاجية المنظمة.

أهمية المواطنة التنظيمية:

- تتبع أهمية سلوكيات المواطنة التنظيمية على النحو الآتي: (Kataria & Adhikari, 2022)
- 1- **المساهمة في الفعالية الشاملة للمنظمة:** يتوقع من الموظفون الذين يتسمون بسلوك المواطنة التنظيمية أن يكونوا أكثر إنتاجية ومشاركة والتزامًا بأهداف المنظمة، وكذلك أكثر رغبة في مساعدة الزملاء في العمل والمشاركة في تحسين بيئة العمل.
 - 2- **تعزيز الأداء الوظيفي:** من خلال رفع معنويات الموظفين، والتشجيع على ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية تستطيع المنظمة رفع مستويات جدوى العمل لدى الأفراد والذي بدوره يؤدي إلى تحسين أداء وكفاءة الموظفين والإنتاجية بشكل عام.
 - 3- **خلق تفاعلات اجتماعية أفضل بين الموظفين:** تعزز سلوكيات المواطنة التنظيمية بناء الجماعة وتماسكها والإحساس بالانتماء لمجتمع واحد، وتزيد من الرغبة في العمل الجماعي بين الموظفين، وتساهم هذه التفاعلات في تقليل الصراع وتنمية العلاقات الإيجابية بين أفراد المجموعة في العمل.
 - 4- **تساعد أصحاب الأدوار الغامضة في المنظمة:** تعمل سلوكيات المواطنة التنظيمية على اكتشاف الدور للفرد داخل المجموعة. ويجد الموظفون معنى لما يقومون به من أدوار، حتى لو لم يتم التنظيم بتحديد مسؤوليات ومهام وظيفية بكل وضوح.

أبعاد المواطنة التنظيمية:

يوجد العديد من آراء الباحثين المختلفة والتي لم تتفق على أبعاد محددة للمواطنة التنظيمية، وسيتم تناول الأبعاد الأكثر استعمالاً وانتشاراً التي تناولها الباحثون (شهري، ٢٠١٨؛ عبد الحميد، ٢٠٢١) (Sharma, 2018) على النحو التالي:

البعد الأول: الإيثار أو السلوك التعاوني، يسمى هذا السلوك بسلوكيات المساعدة والذي يساهم بشكل فعال في دعم الأفراد عند أداء المهام الوظيفية المتعلقة بالعمليات التنظيمية داخل المنظمة. ويساهم في تعزيز

الكفاءة والفاعلية. كما يشمل تقديم الدعم اللازم في حل المشكلات المهنية وتوجيه وتحفيز الموظفين تجاه تحقيق اهداف المنظمة.

البعد الثاني: الكياسة (اللطافة)، تشمل اللباقة والحرص على تقديم الدعم للآخرين، واحترام وجهات نظرهم، وتمكينهم من المساهمة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمهام التي يقومون بها. بحيث يساهم هذا السلوك في الحد من ظهور المشكلات في بيئة العمل ويعزز شعور الافراد بأهمية ادوارهم وزيادة الدافع المعنوي لديهم.

البعد الثالث: الروح الرياضية، يشير هذا السلوك الي قدرة الموظف على تحمل ضغوط العمل والمشكلات التي تبرز في بيئة العمل دون تذمر، مع التحلي بالصبر والتسامح وقدر من المرونة في التكيف مع الظروف المختلفة، إضافة الى تقبله للإحباطات التي قد تنتج عن التفاعل مع الآخرين داخل المنظمة.

البعد الرابع: وعي الضمير، يمثل هذا السلوك التزاماً اختياريًا من قبل الموظفين يتجاوز الحدود الوظيفية الرسمية، حيث يحرص العاملون على الالتزام بمواعيد وسياسات العمل وقواعده، وأداء مهامهم الوظيفية بدقة، بالإضافة إلى تنفيذ مهام إضافية بشكل تطوعي بهدف تحقيق الأهداف المنشودة للمؤسسة.

البعد الخامس: المشاركة التطوعية (السلوك الحضاري)، يتصل هذا السلوك بمبادرة الموظف في دعم المنظمة خارج أوقات الدوام الرسمي، من خلال تعزيز سمعتها، والافصاح عن آرائه بشكل إيجابي عنها، والمشاركة في الاجتماعات والندوات والمؤتمرات، بالإضافة إلى تقديم مقترحات وأفكار مبتكرة تسهم في تطوير المنظمة.

إجراءات ومنهجية الدراسة:

منهج الدراسة: اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي نظراً لملاءمته مع موضوع الدراسة وأبعادها، بالإضافة إلى توافقه مع متغيرات وفقرات البحث.

مجتمع الدراسة: يتمثل في إطار مفردات مجتمع الدراسة والذي يتكون من موظفي المؤسسات العامة بمحافظة الدوادمي حيث بلغ عددهم (٨٠٠) مفردة.

عينة الدراسة: استُخدمت طريقة العينة العشوائية البسيطة لاختيار العينة، كما تُوصَّل إلى حجم عينة الدراسة البالغ (٢٦٠) مفردة باستخدام معادلة ريتشارد جيجر عند هامش خطأ ٠,٠٤ والتي يمكن توضيحها فيما يلي:

$$n = \frac{\left(\frac{z}{d}\right)^2 \times (0.50)^2}{1 + \frac{1}{N} \left[\left(\frac{z}{d}\right)^2 \times (0.50)^2 - 1\right]}$$

N: حجم المجتمع = ٨٠٠.

Z: الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة ٠,٩٥ تساوي ١,٩٦.

D: نسبة الخطأ = ٠,٠٤.

نسبة الاسترداد: تم توزيع الاستبانات على عينة الدراسة البالغ عددهم (٢٦٠) استبانة، وتم استرداد (٢٤٦) استبانة وذلك بنسبة استرداد بلغت (٩٤,٦%)، وتعد نسبة الاسترداد مرتفعة ويمكن الاعتماد عليها في تعميم نتائج الدراسة.

محتوى أداة الدراسة: تتكون الاستبانة من ثلاثة أقسام رئيسية حيث يحتوي:
القسم الأول: يتعلق بالبيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة ويتكون من (٥) أسئلة.
القسم الثاني: يتمثل في المحور المستقل للدراسة ويتألف من (٢٠) فقرة.
القسم الثالث: يتمثل في المحور التابع للدراسة ويتألف من (١٥) فقرة.
العينة التجريبية:

طبّق الباحث أداة الدراسة على عينة تجريبية تتكون من (٣٠) مفردة من مفردات المجتمع المستهدفة، وتم اختيارهم باستخدام طريقة العينة العشوائية البسيطة بغرض التيقن من دقة أداة الدراسة، والتحقق من صدق أداة الدراسة وثباتها، وبعد ذلك التأكد من صلاحيتها للتطبيق على العينة الأصلية، ومن ثم تم توزيعها على كافة مفردات العينة من مجتمع الدراسة.

التحليل العاملي الاستكشافي:

تم التأكد من أن معيار التحليل العاملي الاستكشافي أكبر من (٠,٥) لجميع متغيرات الدراسة وفقراتها، كما أظهر اختبار بارتلليت أن جميع النتائج كانت ذات دلالة إحصائية. بالنسبة إلى نتائج درجة التشبع، تبين أن جميع الفقرات تجاوزت معيار درجة التشبع وتراوح قيمها ما بين (٠,٥٨٦ و ٠,٨٩٦)، ومن ثم تم تحقيق شرط التحليل العاملي الاستكشافي بنجاح؛ مما يسمح بإجراء التحليل العاملي التوكيدي، وذلك كما يوضح الجدول رقم (١) التالي:

جدول (١): نتائج التحليل العاملي الاستكشافي لأبعاد الدراسة وفقراتها

القيادة الخادمة					التحليل العاملي الاستكشافي	
تطوير المجتمع	الاهتمام بالمرووسين	المعالجة العاطفية	الدعوة إلى الإيثار		اختبار كاي تربيع	اختبار بارتلليت
190.524					الدلالة	
0.000						
0.783	0.732	0.779	0.607	الفقرة 1	درجة التشبع	
0.806	0.679	0.672	0.568	الفقرة 2		
0.741	0.831	0.773	0.713	الفقرة 3		
0.695	0.729	0.722	0.702	الفقرة 4		
0.745	0.718	0.607	0.763	الفقرة 5		
المواطنة التنظيمية					التحليل العاملي الاستكشافي	
163.413					اختبار كاي تربيع	اختبار بارتلليت
0.000					الدلالة	
0.631	الفقرة 11	0.651	الفقرة 6	0.601	الفقرة 1	درجة التشبع
0.725	الفقرة 12	0.757	الفقرة 7	0.745	الفقرة 2	
0.826	الفقرة 13	0.623	الفقرة 8	0.708	الفقرة 3	
0.714	الفقرة 14	0.699	الفقرة 9	0.597	الفقرة 4	
0.839	الفقرة 15	0.896	الفقرة 10	0.707	الفقرة 5	

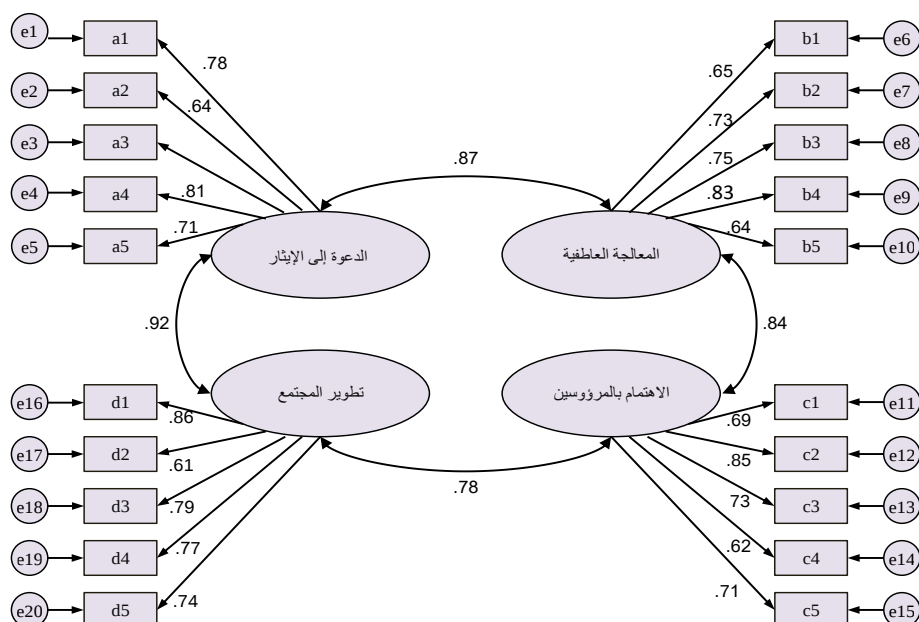
التحليل العاملي التوكيدي لمتغيرات الدراسة:

تشير نتائج التحليل العاملي التوكيدي للمتغير المستقل والتابع إلى تحقق كافة معايير جودة مطابقة النموذج، والجدول رقم (٢) يوضح ذلك:

جدول (٢): نتائج التحليل العاملي التوكيدي لمتغيرات الدراسة

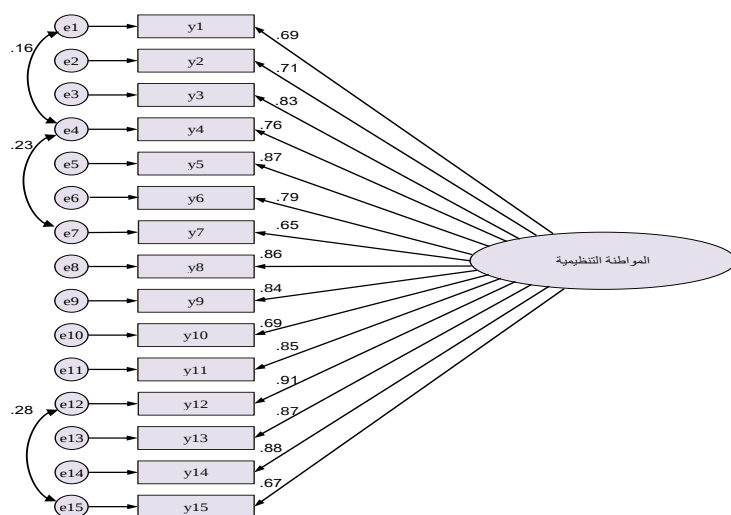
مؤشرات مطابقة النموذج	القيادة الخادمة		المواطنة التنظيمية		معيار القبول
	النتيجة	القبول والرفض	النتيجة	القبول والرفض	
اختبار كاي تربيع	190.524	مقبول	163.413	مقبول	أكبر من 5
مستوى الدلالة	0.000	مقبول	0.000	-	أقل من 0.05
CMIN/DF	2.003	مقبول	2.114	مقبول	أقل من 5
CFI: مؤشر المطابقة المقارن	0.914	مقبول	0.951	مقبول	أكبر من 0.25
IFI: مؤشر المطابقة المتزايد	0.901	مقبول	0.915	مقبول	
RMSEA: الجذر التربيع لمتوسط الخطأ التقريبي	0.056	مقبول	0.069	مقبول	أقل من 0.10

تشير نتائج التحليل العاملي التوكيدي لفقرات المتغير المستقل إلى تحقق كافة معايير جودة مطابقة النموذج، والشكل البياني رقم (١) التالي يوضح ذلك:



شكل رقم (١): التحليل العاملي التوكيدي للمتغير المستقل

تشير نتائج التحليل العاملي التوكيدي لفقرات التابع إلى تحقق كافة معايير جودة مطابقة النموذج، الشكل البياني التالي يوضح ذلك:



شكل رقم (٢): التحليل العاملي التوكيدي للمتغير التابع

ثبات أداة الدراسة:

تشير النتائج إلى تحقق معيار الثبات لمتغيرات الدراسة؛ حيث بلغ قيمة معامل كرونباخ ألفا للمتغير المستقل (0,908)، بينما بلغت قيمتها للمتغير التابع (0,896)، أما فيما يتعلق بقيمة اختبار أوميغا الموزونة للمتغير المستقل فقد بلغت (0,901)، بينما بلغت قيمتها للمتغير التابع (0,934)، ويمكن توضيح ذلك في الجدول التالي:

جدول (3): قياس الثبات لأبعاد ومحاور الدراسة

الأبعاد	عدد الفقرات	كرونباخ ألفا	أوميغا الموزونة
الدعوة إلى الإيثار	5	0.821	0.923
المعالجة العاطفية	5	0.799	0.907
الاهتمام بالمرؤوسين	5	0.858	0.939
تطوير المجتمع	5	0.806	0.901
جميع أبعاد القيادة الخادمة	20	0.908	0.951
المواطنة التنظيمية	15	0.896	0.934

الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

تم الاعتماد في إجراء التحليل الإحصائي للاستبانة على البرنامج الإحصائي (SPSS v. 26) وبرنامج (Amos v. 26)، وتم اللجوء إلى الاختبارات الإحصائية التالية:

- التحليل العاملي الاستكشافي والتحليل العاملي التوكيدي.
 - مؤشر كرونباخ ألفا وأوميغا الموزونة؛ وذلك للتأكد من ثبات الاستبانة.
 - والتكرارات والنسبة المئوية والمتوسط الحسابي والوزن النسبي والانحراف المعياري والأشكال البيانية.
 - معامل ارتباط بيرسون ومعامل التحديد، واختبارات لعينتين مستقلتين.
 - اختبار تحليل التباين الأحادي، واختبار الانحدار الخطي البسيط.
- البيانات الشخصية والوظيفية واختبارات فرضيات الدراسة:
- البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة:

جدول (4): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب البيانات الشخصية والوظيفية

المتغير	المتغير	التكرار	النسبة المئوية (%)
النوع الاجتماعي	ذكر	135	54,9
	أنثى	111	45,1
العمر	أقل من 30 سنة	48	19,5
	من 30 إلى أقل من 40 سنة	108	43,9
	40 سنة فأكثر	90	36,6
المؤهل العلمي	دبلوم أو أقل	51	20,7

المتغير	المتغير	التكرار	النسبة المئوية (%)
المستوى الوظيفي	جامعي	١٢٠	٤٨,٨
	دراسات عليا	٧٥	٣٠,٥
	مدير إدارة	٣٠	١٢,٢
	رئيس قسم	٤٨	١٩,٥
	مشرف وحدة	٦٣	٢٥,٦
	موظف	١٠٥	٤٢,٧
عدد سنوات الخبرة	أقل من ٥ سنوات	٣٣	١٣,٤
	من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات	٩٣	٣٧,٨
	١٠ سنة فأكثر	١٢٠	٤٨,٨
المجموع		٢٤٦	١٠٠

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- أن الذكور يمثلون (٥٤,٩%) من عينة الدراسة، بينما يمثل الإناث ما نسبته (٤٥,١%)، وهذا يدل على أنَّ غالبية أفراد العينة هم من جنس الذكور.
- تمثل الفئة العمرية (أقل من ٣٠ سنة) ما نسبته (١٩,٥%) من عينة الدراسة، ونسبة (٤٣,٩%) هم من الفئة العمرية (من ٣٠ إلى أقل من ٤٠ سنة)، في حين أنَّ ما نسبته (٣٦,٦%) من عينة الدراسة هم من الفئة العمرية (٤٠ سنة فأكثر).
- أن نسبة (٢٠,٧%) من عينة الدراسة هم من الفئة (دبلوم أو أقل)، وأن نسبة (٤٨,٨%) من عينة الدراسة هم من الفئة (جامعي)، ونسبة (٣٠,٥%) من عينة الدراسة هم من الفئة (دراسات عليا).
- أن نسبة (١٢,٢%) من عينة الدراسة هم من الفئة (مدير إدارة)، وأن نسبة (١٩,٥%) من عينة الدراسة هم من الفئة (رئيس قسم)، ونسبة (٢٥,٦%) من عينة الدراسة هم من الفئة (مشرف وحدة) وأن نسبة (٤٢,٧%) من عينة الدراسة هم من الفئة (موظف).
- أن ما نسبته (١٣,٤%) من عينة الدراسة عدد سنوات الخبرة لديهم سنوات خبرة بعدد (أقل من ٥ سنوات)، ونسبة (٣٧,٨%) لديهم سنوات خبرة بعدد (من ٥ سنوات أقل من ١٠ سنوات)، بينما ما نسبته (٤٨,٨%) من عينة الدراسة لديهم سنوات خبرة بعدد (١٠ سنوات فأكثر).

مناقشة نتائج الدراسة:

نتائج التساؤل الأول والذي ينص:

ما واقع ممارسة القيادة الخادمة لدى المؤسسات العامة في محافظة الدوادمي؟
تم الإجابة عن هذا التساؤل باستخدام المتوسط الحسابي والوزن النسبي واختبار T للعينة الواحدة، ويمكن توضيح ذلك في الجدول رقم (٥) التالي:

جدول رقم (٥): تحليل محاور القيادة الخادمة

المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	قيمة T	قيمة Sig.	درجة الموافقة
الدعوة إلى الإيثار	3.73	0.372	74.63%	3	16.521	0.000	كبيرة
المعالجة العاطفية	3.78	0.375	75.61%	1	17.973	0.000	كبيرة
الاهتمام بالمرووسين	3.75	0.345	75.02%	2	18.328	0.000	كبيرة
تطوير المجتمع	3.71	0.389	74.24%	4	15.931	0.000	كبيرة
القيادة الخادمة	3.74	0.353	74.88%	-	19.349	0.000	كبيرة

يتضح من الجدول رقم (٥) أن مستوى تطبيق الدعوة إلى الإيثار جاء بوزن نسبي (٧٤,٦٣%) بدرجة موافقة كبيرة، ومستوى تطبيق المعالجة العاطفية جاء بوزن نسبي (٧٥,٦١%) بدرجة موافقة كبيرة، ومستوى تطبيق الاهتمام بالمرووسين جاء بوزن نسبي (٧٥,٠٢%) بدرجة موافقة كبيرة، ومستوى تطبيق تطوير المجتمع جاء بوزن نسبي (٧٤,٢٤%) بدرجة موافقة كبيرة، ومستوى تطبيق القيادة الخادمة ككل جاء بوزن نسبي (٧٤,٨٨%) بدرجة موافقة كبيرة.

في ضوء النتائج في الجدول السابق يرى الباحث أن المؤسسات العامة في محافظة الدوادمي تدعم أهمية القيادة الخادمة، وهذا يشير إلى قدرة تلك المؤسسات على التميز في أداء أعمالها، وأيضاً قدرتها على تحفيز وتشجيع الموظفين لديها على أداء الأعمال الموكلة إليهم، والتوجه حول استخدام أساليب القيادة الحديثة بأساليب إدارية تمكّنها في تقديم خدمات بجودة عالية، وهذه النتيجة تتوافق مع بعض نتائج الدراسات السابقة مثل دراسة (المصري، ٢٠٢٣)، ودراسة (عمران والهوني، ٢٠٢٤)، ودراسة (الطبي، ٢٠٢٣)، ودراسة (فاضل، ٢٠٢١).

وفيما يلي عرض وتحليل لنتائج إجابات أفراد عينة الدراسة على محاور القيادة الخادمة التي تم تناولها من قبل هذه الدراسة في الجداول أرقام (٦، ٧، ٨) التالية:

1- الدعوة إلى الإيثار.

جدول رقم (٦): تحليل فقرات محور الدعوة إلى الإيثار

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	قيمة T	قيمة Sig.	درجة الموافقة
١	تسعى القيادة في مقر عملي لتقديم الخدمات للموظفين بكل ود.	3.56	0.628	71.22%	4	17.971	0.000	كبيرة
٢	تقوم القيادة في مقر عملي بتشجيع الموظفين بأن يكونوا مبادرين.	3.34	0.846	66.83%	5	15.312	0.000	متوسطة
٣	تعمل القيادة في مقر عملي على تقديم الخدمة للموظفين دون توقع أي خدمات منهم.	4.12	0.671	82.44%	1	12.214	0.000	كبيرة
٤	تعمل القيادة في مقر عملي على تلبية احتياجات الموظفين الخاصة.	3.98	0.645	79.51%	2	16.192	0.000	كبيرة
٥	تنظر القيادة في مقر عملي لخدمة الآخرين بأنها مسؤولية إنسانية.	3.66	0.721	73.17%	3	14.122	0.000	كبيرة
	المحور ككل	3.73	0.372	74.63%	3	16.521	0.000	كبيرة

توضح بيانات الجدول السابق أن مستوى تطبيق الدعوة إلى الإيثار جاء بوزن نسبي (74.63%) بدرجة موافقة كبيرة، وجاء أعلى ترتيب للفقرة "تعمل القيادة في مقر عملي على تقديم الخدمة للموظفين دون توقع أي خدمات منهم"، وقد جاءت بوزن نسبي (82.44%) بدرجة موافقة كبيرة، وتبين أدنى ترتيب كان للفقرة "تقوم القيادة في مقر عملي بتشجيع الموظفين بأن يكونوا مبادرين"، وقد جاءت بوزن نسبي (66.83%) بدرجة موافقة متوسطة.

يتضح للباحث أن مستوى تطبيق الدعوة إلى الإيثار كبعد من أبعاد القيادة الخادمة يحظى بدرجة كبيرة لدى المؤسسات العامة بمحاظة الدوامي، وهذا يعكس وعي قيادة تلك المؤسسات نحو تحقيق أهدافها، والعمل على استخدام الأنماط القيادية الحديثة لتوفير مناخ تنظيمي يشجع على تطوير تقديم خدماتها.

2- المعالجة العاطفية.

جدول رقم (٧): تحليل فقرات محور المعالجة العاطفية

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	قيمة T	قيمة Sig.	درجة الموافقة
١	تقوم القيادة في مقر عملي برفع الروح المعنوية للموظفين.	3.29	0.774	65.85%	5	16.244	0.000	متوسطة
٢	تسعى القيادة في مقر عملي للتغلب على	4.02	0.645	80.49%	2	12.267	0.000	كبيرة

							مصاعب الحياة والتعاطف معهم.
٣	4.17	0.622	83.41%	1	11.854	0.000	كثيرة
٤	3.59	0.797	71.71%	4	12.639	0.000	كثيرة
٥	3.83	0.696	76.59%	3	18.973	0.000	كثيرة
المحور ككل							
	3.78	0.375	75.61%	1	17.973	0.000	كثيرة

يتضح من الجدول السابق أن مستوى تطبيق المعالجة العاطفية جاء بوزن نسبي (75.61%) بدرجة موافقة كبيرة، وأن أعلى ترتيب للفقرة "تهتم القيادة في مقر عملي بالموظفين وتراعي ميولهم"، وقد جاءت بوزن نسبي (83.41%) بدرجة موافقة كبيرة، وجاء أدنى ترتيب للفقرة "تقوم القيادة في مقر عملي برفع الروح المعنوية للموظفين" وقد جاءت بوزن نسبي (65.85%) بدرجة موافقة متوسطة. في ضوء النتائج في الجدول السابق يستنتج الباحث أن قيادة المؤسسات العامة في محافظة الدوادمي تقوم بتطبيق وممارسة الأنماط القيادية الحديثة، ومن ثمَّ تعمل على تطبيق المعالجة العاطفية كبعد من أبعاد القيادة الخادمة، وذلك من خلال الاهتمام باحتياجات الموظفين والمستفيدين في تحقيق مستوى أداء تنظيمي عالٍ.

3- الاهتمام بالمرووسين.

جدول رقم (٨): تحليل فقرات محور الاهتمام بالمرووسين

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	قيمة T	قيمة Sig.	درجة الموافقة
١	تقوم القيادة في مقر عملي بتوفير الراحة النفسية للموظفين.	3.39	0.659	67.81%	5	15.315	0.000	متوسطة
٢	تعمل القيادة في مقر عملي على تلبية احتياجات الموظفين الاجتماعية والوظيفية.	3.54	٤٩٩٠.	70.73%	4	14.302	0.000	كثيرة
٣	تتعامل القيادة في مقر عملي بشكل منصف وعدالة وصدق مع الموظفين.	4.22	0.751	84.39%	1	15.529	0.000	كثيرة جداً
٤	تساعد القيادة الموظفين في مقر عملي على حل المشكلات التي تواجههم.	3.68	0.466	73.66%	3	13.071	0.000	كثيرة
٥	تشجع القيادة في مقر	3.93	0.641	78.54%	2	14.363	0.000	كثيرة

عربي الموظفين على التطوير والنمو وتحقيق أهدافهم.							
المحور ككل	3.75	0.345	75.02%	2	18.328	0.000	كبيرة

يتضح من الجدول السابق أن مستوى تطبيق الاهتمام بالمرؤوسين جاء بوزن نسبي (75.02%) بدرجة موافقة كبيرة، وأن أعلى ترتيب كان للفقرة "تتعامل القيادة في مقر عملي بشكل منصف وعدالة وصدق مع الموظفين"، وقد جاءت بوزن نسبي (84.39%) بدرجة موافقة كبيرة جداً، وجاء أدنى ترتيب للفقرة "تقوم القيادة في مقر عملي بتوفير الراحة النفسية للموظفين"، وقد جاءت بوزن نسبي (67.81%) بدرجة موافقة متوسطة.

تشير النتائج إلى أن مستوى تطبيق الاهتمام بالمرؤوسين جاء بدرجة كبيرة، وهذا يؤكد للمؤسسات العامة بمحافظه الدوامي أن الاهتمام بالمرؤوسين يحقق العديد من الفوائد من أهمها ارتفاع الروح المعنوية في بيئة العمل، وتحقيق الرضا الوظيفي، والعمل على تهيئة جو عمل إيجابي من أجل القدرة على خدمة الموظفين والمستفيدين.

4- تطوير المجتمع.

جدول رقم (٩): تحليل فقرات محور تطوير المجتمع

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	قيمة T	قيمة Sig.	درجة الموافقة
١	تسهم القيادة في مقر عملي في دعم وتطوير المجتمع.	3.37	0.531	67.32%	5	12.274	0.000	متوسطة
٢	تعمل القيادة في مقر عملي على توفير مبادرات من شأنها الإسهام في تنمية مهارات المجتمع.	4.07	0.641	81.46%	1	11.129	0.000	كبيرة
٣	تشارك القيادة في مقر عملي في الأنشطة المجتمعية في بيئتها المحيطة.	3.85	0.719	77.07%	2	14.107	0.000	كبيرة
٤	تحرص القيادة على إقامة علاقات جيدة مع المجتمع المحلي وذوي الخبرة فيه.	3.73	0.665	74.63%	3	15.513	0.000	كبيرة
٥	تشجع القيادة	3.54	0.546	70.73%	4	12.369	0.000	كبيرة

الموظفين في مقر عملي على المشاركة في الأعمال التطوعية التي تخدم المجتمع.							
المحور ككل	3.71	0.389	74.24%	4	19.349	0.000	كبيرة

يتضح من الجدول السابق أن مستوى تطبيق تطوير المجتمع جاء بوزن نسبي (74.24%) بدرجة موافقة كبيرة، وجاء أعلى ترتيب للفقرة "تعمل القيادة في مقر عملي على توفير مبادرات من شأنها الإسهام في تنمية مهارات المجتمع"، وقد جاءت بوزن نسبي (81.46%) بدرجة موافقة كبيرة، وأن أدنى ترتيب كان للفقرة "تسهل القيادة في مقر عملي في دعم وتطوير المجتمع"، وقد جاءت بوزن نسبي (67.32%) بدرجة موافقة متوسطة.

يستنتج الباحث في ضوء النتائج السابقة أن مستوى تطوير المجتمع جاء بدرجة كبيرة، وهذا يعد مؤشراً على قيام المؤسسات العامة بمحافظته الدوامي بتوفير الأساس الذي يُبنى عليه المجتمع لتحسين حياة الموظفين؛ مما يخلق مجتمعات متنوعة وقوية قادرة على التغلب على المشكلات التي تنشأ داخل المجتمع المحلي، وتوفير مبادرات من شأنها الإسهام في تنمية مهارات المجتمع، والمشاركة في الأنشطة المجتمعية في بيئتها المحيطة.

نتائج التساؤل الثاني والذي ينص على:

ما مستوى تعزيز المواطنة التنظيمية لدى المؤسسات العامة في محافظة الدوادمي؟

تمت الإجابة عن هذا التساؤل باستخدام المتوسط الحسابي والوزن النسبي واختبار T للعينة الواحدة، وذلك كما في الجدول التالي:

جدول رقم (١٠): تحليل فقرات محور المواطنة التنظيمية

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	قيمة T	قيمة Sig.	درجة الموافقة
١	تحرص القيادة على تنشئة موظف يبذل قصارى جهده لمساعدة زملائه في العمل.	4.07	0.559	81.46%	4	15.192	0.000	كبيرة
٢	تشجع جهة عملي مبدأ القيادة بالقدوة من خلال مساعدة الموظف لزملائه بعد ساعات العمل الرسمية.	3.12	0.551	62.44%	14	12.116	0.000	متوسطة
٣	تتبنى القيادة مبدأ تشجيع العمل الجماعي من أجل	3.02	0.871	60.49%	15	15.279	0.000	متوسطة

							تحقيق أهداف مشتركة.	
متوسطة	0.000	12.976	12	66.34%	0.643	3.32	تشجع القيادة فكرة خلق ثقافة الامتثال بين الموظفين لتشجيعهم على التعبير عن الامتثال تجاه بعضهم.	٤
كبيرة	0.000	10.129	11	68.29%	0.585	3.41	تحث القيادة الموظفين على التصرف بإيثار مع بعضهم البعض.	٥
كبيرة	0.000	15.836	5	79.02%	0.624	3.95	تحرص القيادة على توعية موظفيها بالتغلب على السلوك الفردي والأنانية بالعمل.	٦
كبيرة	0.000	13.237	8	73.66%	0.643	3.68	تحرص القيادة على إنشاء علاقات أكثر تعاطفاً وتناغمًا وانسجاماً بين موظفيها لتعزيز شعور الانتماء.	٧
كبيرة	0.000	18.914	6	76.59%	0.731	3.83	تلزم القيادة الموظفين على الامتثال بالقيم الاجتماعية واحترام الآخرين.	٨
متوسطة	0.000	19.522	13	65.37%	0.799	3.27	تعمل القيادة على إنشاء بيئة تعزز من خلالها التعاون والتعاقد بين الموظفين.	٩
كبيرة	0.000	14.749	10	70.24%	0.771	3.51	تشجع قيادة المؤسسات الموظفين بالتحفيز عند مواجهة تحديات جديدة في بيئة العمل.	١٠
كبيرة	0.000	15.127	7	75.61%	0.718	3.78	تحافظ القيادة على معنوية الموظف حتى في حالة الظروف المحيطة ببيئة العمل.	١١

١٢	تشجع القيادة الموظفين على تبني سلوكيات أكثر وعياً بالبيئة المحيطة.	4.39	0.659	87.8%	1	16.818	0.000	كبيرة جداً
١٣	تشجع القيادة الموظفين على التعبير عن أفكارهم وآرائهم بشأن القضايا البيئية.	4.27	0.543	85.37%	2	17.127	0.000	كبيرة جداً
١٤	تقدم القيادة مكافآت للموظفين الذين يظهرون وعياً ضميرياً عالياً والالتزام به.	3.56	0.859	71.22%	9	18.915	0.000	كبيرة
١٥	يشعر الموظفون بأن القيادة تقدم المساعدة والدعم لهم بمجال تطور الوعي التنظيمي لديهم.	4.17	0.538	83.41%	3	15.661	0.000	كبيرة
المحور ككل		3.69	0.375	73.82%		18.225	0.000	كبيرة

يتضح من الجدول السابق أن مستوى المواطنة التنظيمية جاء بوزن نسبي (٧٣,٨٢%) بدرجة موافقة كبيرة، وجاء أعلى ترتيب للفقرة "تشجع القيادة الموظفين على تبني سلوكيات أكثر وعياً بالبيئة المحيطة"، وقد جاءت بوزن نسبي (87.81%) بدرجة موافقة كبيرة جداً، وأدنى ترتيب كان للفقرة "تتبنى القيادة مبدأ تشجيع العمل الجماعي من أجل تحقيق أهداف مشتركة"، وقد جاءت بوزن نسبي (60.49%) بدرجة موافقة متوسطة.

تشير نتائج متغير "مستوى المواطنة التنظيمية" لدى المؤسسات العامة بمحافظة الدوادمي في المملكة العربية السعودية جاء بدرجة موافقة كبيرة، مما يعكس على سلوكيات الموظفين في تلك المؤسسات، كما يعد مؤشراً على تشجيع قادة المؤسسات الموظفين على تبني سلوكيات أكثر وعياً بالبيئة المحيطة، كما تشجع القيادة الموظفين على التعبير عن أفكارهم وآرائهم بشأن القضايا البيئية، وتقدم المساعدة والدعم لهم بمجال تطور الوعي التنظيمي لديهم، كما تحرص القيادة على توعية موظفيها بالتغلب على السلوك الفردي والأنانية بالعمل، وإلزام الموظفين على الامتثال بالقيم الاجتماعية واحترام الآخرين، وتحرص على تنشئة موظف يبذل قصارى جهده لمساعدة زملائه في العمل، وهذه النتيجة متوافقة مع بعض نتائج الدراسات السابقة مثل دراسة كل من (أبو ليفة، ٢٠٢٥)، ودراسة (إبراهيم وآخرين، ٢٠٢٤)، ودراسة (Khan & Sarwar, 2023)، ودراسة (مطالي وآخرين، ٢٠٢٢)، التي خلصت إلى أن درجة ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها الخمسة جاءت مرتفعة، واختلفت مع دراسة (الرواشدة، ٢٠٢٢)، التي كشفت أن درجة ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية لدى منسوبي جامعة مؤتة في مجال (الروح الرياضية، والإيثار، ووعي الضمير، والسلوك الحضاري، والكيافة) في كافة المجالات كانت بمستوى متوسط.

نتائج التساؤل الثالث والذي ينص على:

ما طبيعة العلاقة بين واقع ممارسة القيادة الخادمة وتعزيز المواطنة التنظيمية لدى المؤسسات العامة في محافظة الدوادمي؟

وللإجابة عن هذا التساؤل صيغت الفرضية الرئيسية التالية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة الخادمة بأبعادها (الدعوة إلى الإيثار، والمعالجة العاطفية، والاهتمام بالمرؤوسين، وتطوير المجتمع) في تعزيز المواطنة التنظيمية لدى المؤسسات العامة في محافظة الدوادمي.

جدول رقم (١١): معاملات ارتباط بيرسون بين القيادة الخادمة وبين المواطنة التنظيمية

المحور	المتغير التابع: المواطنة التنظيمية		
	معامل الارتباط	قيمة Sig.	الدالة
الدعوة إلى الإيثار	0.873**	0.000	دالة
المعالجة العاطفية	0.845**	0.000	دالة
الاهتمام بالمرؤوسين	0.744**	0.000	دالة
تطوير المجتمع	0.649**	0.000	دالة
القيادة الخادمة	0.839**	0.000	دالة

يتضح من الجدول السابق أن معامل ارتباط بيرسون بين الدعوة إلى الإيثار وبين المواطنة التنظيمية دال إحصائياً، وهذا يدل على وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بينهما، وهذه النتيجة تؤكد رفض الفرضية العدم وقبول الفرضية البديلة.

وفيما يتعلق بالفرضيات الفرعية تبين ما يلي:

الفرضية الفرعية الأولى:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للدعوة إلى الإيثار في تعزيز المواطنة التنظيمية لدى المؤسسات العامة في محافظة الدوادمي.

تبين أن معامل الارتباط بلغ (٠,٨٧٣)، وأن القيمة الاحتمالية أدنى من مستوى الدلالة (٠,٠٥)، ويدل هذا على وجود ارتباط ذي دلالة إحصائية بين الدعوة إلى الإيثار والمواطنة التنظيمية؛ إذ جاءت القيمة طردية موجبة، ويشير ذلك إلى أهمية العلاقة بين الدعوة إلى الإيثار وزيادة مستوي المواطنة التنظيمية.

وبناءً على نتائج التحليل تثبت صحة الفرضية الفرعية الأولى البديلة، أي أنه:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للدعوة إلى الإيثار في تعزيز المواطنة التنظيمية لدى المؤسسات العامة في محافظة الدوادمي.

الفرضية الفرعية الثانية:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للمعالجة العاطفية في تعزيز المواطنة التنظيمية لدى المؤسسات العامة في محافظة الدوادمي.

تبين أن معامل الارتباط بلغ (٠,٨٤٥)، وأن القيمة الاحتمالية أدنى من مستوى الدلالة (٠,٠٥)، وبذلك هذا على وجود ارتباط ذي دلالة إحصائية بين المعالجة العاطفية والمواطنة التنظيمية؛ إذ جاءت القيمة طردية موجبة، ويشير ذلك إلى أهمية العلاقة بين المعالجة العاطفية وزيادة مستوى المواطنة التنظيمية. وبناءً على نتائج التحليل تثبت صحة الفرضية الفرعية الثانية البديلة، أي أنه:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للمعالجة العاطفية في تعزيز المواطنة التنظيمية لدى المؤسسات العامة في محافظة الدوادمي.

الفرضية الفرعية الثالثة:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للاهتمام بالمرووسين في تعزيز المواطنة التنظيمية لدى المؤسسات العامة في محافظة الدوادمي.

تبين أن معامل الارتباط بلغ (٠,٧٤٤)، وأن القيمة الاحتمالية أدنى من مستوى الدلالة (٠,٠٥)، وبذلك هذا على وجود ارتباط ذي دلالة إحصائية بين الاهتمام بالمرووسين والمواطنة التنظيمية؛ إذ جاءت القيمة طردية موجبة، ويشير ذلك إلى أهمية العلاقة بين الاهتمام بالمرووسين وزيادة مستوى المواطنة التنظيمية.

وبناءً على نتائج التحليل تثبت صحة الفرضية الفرعية الثالثة البديلة، أي أنه:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للاهتمام بالمرووسين في تعزيز المواطنة التنظيمية لدى المؤسسات العامة في محافظة الدوادمي.

الفرضية الفرعية الرابعة:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتطوير المجتمع في تعزيز المواطنة التنظيمية لدى المؤسسات العامة في محافظة الدوادمي.

تبين أن معامل الارتباط بلغ (٠,٦٤٩)، وأن القيمة الاحتمالية أدنى من مستوى الدلالة (٠,٠٥)، وبذلك هذا على وجود ارتباط ذي دلالة إحصائية بين تطوير المجتمع والمواطنة التنظيمية؛ إذ جاءت القيمة طردية موجبة، ويشير ذلك إلى أهمية العلاقة بين تطوير المجتمع وزيادة مستوى المواطنة التنظيمية. وبناءً على نتائج التحليل تثبت صحة الفرضية الفرعية الرابعة البديلة، أي أنه:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتطوير المجتمع في تعزيز المواطنة التنظيمية لدى المؤسسات العامة في محافظة الدوادمي.

يستنتج الباحث من نتائج الجدول السابق أن تحليل معاملات الارتباط بوجود علاقة طردية قوية وذات دلالة إحصائية بين جميع أبعاد القيادة الخادمة وتعزيز المواطنة التنظيمية لدى المؤسسات العامة في محافظة الدوادمي؛ إذ بلغ معامل الارتباط الكلي (0.839)، وهذا يعد مؤشراً قوياً على تطبيق القيادة الخادمة التي تسهم بشكل فاعل ومباشر في تعزيز المواطنة التنظيمية، ومن ثمَّ ينعكس ذلك على اهتمام قادة المؤسسات بتطبيق الأنماط القيادية الحديثة، وهذه النتيجة تتفق مع دراسة كل من (أبو ليفة، ٢٠٢٥)، ودراسة (عمران والهنوي، ٢٠٢٤)، ودراسة (الرواشدة، ٢٠٢٢).

نتائج التساؤل الرابع والذي ينص على:

هل يوجد أثر للقيادة الخادمة على تعزيز المواطنة التنظيمية لدى المؤسسات العامة في محافظة الدوادمي؟

للإجابة عن هذا التساؤل تم صياغة الفرضية الرئيسية التالية:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد لقيادة الخادمة على تعزيز المواطنة التنظيمية لدى المؤسسات العامة في محافظة الدوادمي.

جدول رقم (١٢): تحليل الانحدار الخطي المتعدد

المتغير التابع: (المواطنة التنظيمية)							المتغيرات المستقلة
معامل الانحدار	قيمة T	قيمة Sig.	قيمة F	قيمة Sig.	معامل التحديد	معامل التحديد المعدل	
الثابت	6.218	0.000	141.619	0.000	0.704	0.703	
الدعوة إلى الإيثار	8.784	0.000					
المعالجة العاطفية	7.824	0.000					
الاهتمام بالمرؤوسين	5.975	0.000					
تطوير المجتمع	9.487	0.000					

يتضح من الجدول السابق أن:

- قيمة "F" = (١٤١,٦١٩)، وقيمة القيمة الاحتمالية = (٠,٠٠٠)، وهذا يدل على وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة الخادمة على المواطنة التنظيمية في المؤسسات العامة بمحافظة الدوادمي.
- معامل التحديد = (٠,٧٠٤)، ومعامل التحديد المعدل = (٠,٧٠٣)، أي أن ما نسبته (٧٠,٤%) من التغير في المتغير التابع يعود للتغير في المتغيرات المستقلة، والنسبة المتبقية تعود للتغير في عوامل أخرى.
- معادلة الانحدار: (المواطنة التنظيمية) = $٠,٦٣٩ + ٠,٧٢٣ * (\text{الدعوة إلى الإيثار}) + ٠,٥٤٥ * (\text{المعالجة العاطفية}) + ٠,٦٤١ * (\text{الاهتمام بالمرؤوسين}) + ٠,٤١٤ * (\text{تطوير المجتمع})$.

وتؤكد هذه النتيجة رفض الفرضية العدم وقبول الفرضية البديلة أي أنه:

يوجد أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد القيادة الخادمة على تعزيز المواطنة التنظيمية لدى المؤسسات العامة في محافظة الدوادمي.

يشير تحليل الانحدار الخطي إلى أن أبعاد القيادة الخادمة يمثل عاملاً مؤثراً وقوياً على تعزيز المواطنة التنظيمية في المؤسسات العامة بمحافظة الدوادمي؛ إذ أظهرت النتائج أن أبعاد القيادة الخادمة مجتمعة تفسر ما نسبته (٧٠,٤%) من التباين في تعزيز المواطنة التنظيمية، وتعد هذه النسبة مرتفعة، وتعكس قوة النموذج الإحصائي، وتتوافق هذه المحصلة مع نتائج بعض الدراسات السابقة كدراسة كل من (الطيبي، ٢٠٢٣)، ودراسة (المصري، ٢٠٢٣)، التي بينت وجود أثر ذي دلالة إحصائية للقيادة

الخادمة بأبعادها مجتمعة في الارتباط الوظيفي للعاملين في تلك الفنادق، ودراسة (فاضل، ٢٠٢١)، التي أظهرت وجود أثر ذي دلالة إحصائية للقيادة الخادمة بأبعادها (الشفاء العاطفي، وخلق قيمة للمجتمع، والمهارات المفاهيمية، والتمكين، ومساعد المرؤوسين على النمو والنجاح، والالتزام المستمر) في شركات الاتصالات الخلوية في الأردن.

نتائج التساؤل الخامس والذي ينص على:

هل يوجد فروق بين متوسط التقديرات حول مستوى تطبيق القيادة الخادمة والمواطنة التنظيمية في المؤسسات العامة بمحافظة الدوادمي تُعزى لمتغيرات (النوع الاجتماعي، والعمر، والمؤهل العلمي، والمستوى الوظيفي، وعدد سنوات الخدمة)؟.

وللإجابة عن هذا التساؤل تم صياغة الفرضية الرئيسية التالية:

لا يوجد فروقات إحصائية ذات دلالة معنوية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسط التقديرات حول مستوى تطبيق القيادة الخادمة والمواطنة التنظيمية في المؤسسات العامة بمحافظة الدوادمي تُعزى لمتغيرات (النوع الاجتماعي، والعمر، والمؤهل العلمي، والمستوى الوظيفي، وعدد سنوات الخدمة).

ويتفرع من الفرضية الرئيسية السابقة الفرضيات الفرعية التالية:

1- لا يوجد فروقات دالة معنوية وإحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسط التقديرات حول مستوى تطبيق القيادة الخادمة والمواطنة التنظيمية في المؤسسات العامة بمحافظة الدوادمي تُعزى لمتغير النوع الاجتماعي.

جدول رقم (١٣): الفروقات بالنسبة لمتغير النوع الاجتماعي

المحور	النوع الاجتماعي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	قيمة Sig.	الدلالة
القيادة الخادمة	ذكر	3.71	0.415	0.715	0.287	غير دالة
	أنثى	3.77	0.408			
المواطنة التنظيمية	ذكر	3.65	0.449	0.627	0.546	غير دالة
	أنثى	3.73	0.522			

يتضح من الجدول السابق أن:

- قيمة القيمة الاحتمالية التي تم حسبتها أكبر من "0.05" لمحور القيادة الخادمة، وهذا يدل على عدم وجود فروقات إحصائية ذات دلالة معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسط التقديرات حول هذا المحور تُعزى لمتغير النوع الاجتماعي.
- قيمة القيمة الاحتمالية المحسوبة أكبر من "0.05" لمحور المواطنة التنظيمية، وهذا يدل على عدم وجود فروقات إحصائية ذات دلالة معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسط التقديرات حول هذا المحور تُعزى لمتغير النوع الاجتماعي.

2- لا يوجد فروقات دالة معنوية وإحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسط التقديرات حول مستوى تطبيق القيادة الخادمة وحول المواطنة التنظيمية في المؤسسات العامة بمحافظة الدوادمي تُعزى لمتغير العمر.

جدول رقم (١٤): الفروقات بالنسبة لمتغير العمر

المحور	العمر	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة F	قيمة Sig.	الدالة
القيادة الخادمة	أقل من ٣٠ سنة	3.668	0.284	1.397	0.249	غير دالة
	٣٠-أقل من ٤٠ سنة	3.763	0.352			
	٤٠ سنة فأكثر	3.762	0.383			
المواطنة التنظيمية	أقل من ٣٠ سنة	3.661	0.298	0.207	0.813	غير دالة
	٣٠-أقل من ٤٠ سنة	3.699	0.385			
	٤٠ سنة فأكثر	3.698	0.403			

يتضح من الجدول السابق أن:

- أن القيمة الاحتمالية المحسوبة أكبر من "0.05" لمحور القيادة الخادمة، وهذا يدل على عدم وجود فروقات احصائية ذات دلالة معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسط التقديرات حول هذا المحور تعزى لمتغير العمر.
 - قيمة القيمة الاحتمالية المحسوبة أكبر من "0.05" لمحور المواطنة التنظيمية، وهذا يدل على عدم وجود فروقات احصائية ذات دلالة معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسط التقديرات حول هذا المحور تعزى لمتغير العمر.
- 3- لا يوجد فروقات احصائية ذات دلالة معنوية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسط التقديرات حول مستوى تطبيق القيادة الخادمة والمواطنة التنظيمية في المؤسسات العامة بمحافظة الدوادمي تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

جدول رقم (١٥): الفروقات بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي

المحور	المؤهل العلمي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة F	قيمة Sig.	الدالة
القيادة الخادمة	دبلوم فأقل	3.706	0.317	0.444	0.642	غير دالة
	بكالوريوس	3.746	0.347			
	دراسات عليا	3.766	0.385			
المواطنة التنظيمية	دبلوم فأقل	3.607	0.308	2.22	0.111	غير دالة
	بكالوريوس	3.691	0.367			
	دراسات عليا	3.749	0.421			

يتضح من الجدول السابق أن:

- أن القيمة الاحتمالية المحسوبة أكبر من "0.05" لمحور القيادة الخادمة، وهذا يدل على عدم وجود فروقات احصائية ذات دلالة معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسط التقديرات حول هذا المحور تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

- قيمة القيمة الاحتمالية المحسوبة أكبر من "0.05" لمحور المواطنة التنظيمية، وهذا يدل على عدم وجود فروقات احصائية ذات دلالة معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسط التقديرات حول هذا المحور تعزى لمتغير المؤهل العلمي.
- 4- لا يوجد فروقات احصائية ذات دلالة معنوية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسط التقديرات حول مستوى تطبيق القيادة الخادمة والمواطنة التنظيمية في المؤسسات العامة بمحافظة الدوادمي تعزى لمتغير المستوى الوظيفي.

جدول رقم (١٦): الفروقات بالنسبة لمتغير عدد سنوات الخدمة

المحور	المستوى الوظيفي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة F	قيمة Sig.	الدلالة
القيادة الخادمة	مدير إدارة	3.795	0.365	0.277	0.842	غير دالة
	رئيس قسم	3.752	0.338			
	مشرف وحدة	3.735	0.387			
	موظف	3.731	0.338			
المواطنة التنظيمية	مدير إدارة	3.801	0.353	1.079	0.359	غير دالة
	رئيس قسم	3.675	0.319			
	مشرف وحدة	3.698	0.451			
	موظف	3.663	0.354			

يتضح من الجدول السابق أن:

- قيمة القيمة الاحتمالية المحسوبة أكبر من "0.05" لمحور القيادة الخادمة، وهذا يدل على عدم وجود فروقات احصائية ذات دلالة معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسط التقديرات حول هذا المحور تعزى لمتغير المستوى الوظيفي.
- قيمة القيمة الاحتمالية المحسوبة أكبر من "0.05" لمحور المواطنة التنظيمية، وهذا يدل على عدم وجود فروقات احصائية ذات دلالة معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسط التقديرات حول هذا المحور تعزى لمتغير المستوى الوظيفي.
- 5- لا يوجد فروقات احصائية ذات دلالة معنوية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسط التقديرات حول مستوى تطبيق القيادة الخادمة والمواطنة التنظيمية في المؤسسات العامة بمحافظة الدوادمي تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة.

جدول رقم (١٦): الفروقات بالنسبة لمتغير عدد سنوات الخدمة

المحور	عدد سنوات الخدمة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة F	قيمة Sig.	الدالة
القيادة الخادمة	أقل من ٥ سنوات	3.721	0.367	0.156	0.856	غير دالة
	٥ - أقل من ١٠ سنوات	3.737	0.336			
	١٠ سنوات	3.756	0.363			
	أكثر من ١٠ سنوات	3.707	0.403			
المواطنة التنظيمية	أقل من ٥ سنوات	3.707	0.403	0.414	0.662	غير دالة
	٥ - أقل من ١٠ سنوات	3.663	0.352			
	١٠ سنوات	3.708	0.387			
	أكثر من ١٠ سنوات	3.708	0.387			

يتضح من الجدول السابق أن:

- أن القيمة الاحتمالية المحسوبة أكبر من "0.05" لمحور القيادة الخادمة، وهذا يدل على عدم وجود فروقات احصائية ذات دلالة معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسط التقديرات حول هذا المحور تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة.
- أن القيمة الاحتمالية المحسوبة أكبر من "0.05" لمحور المواطنة التنظيمية، وهذا يدل على عدم وجود فروقات احصائية ذات دلالة معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسط التقديرات حول هذا المحور تُعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة.

النتائج والتوصيات:

مناقشة نتائج الدراسة: استناداً إلى قيام الباحث من خلال تحليل بيانات الدراسة الميدانية، واختبار فرضياتها باستخلاص النتائج التي خرجت بها الدراسة والتي جاءت كما يأتي:

1- أظهرت النتائج أن أبعاد القيادة الخادمة جاءت بدرجة كبيرة في المؤسسات العامة بمحافظة الدوامي، إذ جاء المتوسط الحسابي (٣,٧٤)، وبوزن نسبي (٧٤,٨٨%)، وجاءت نتائج أبعاد القيادة التحويلية

على النحو التالي:

- بعد "المعالجة العاطفية" جاء في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (٣,٧٨)، وبوزن نسبي (٧٥,٦١%)؛ مما يدل على أن القيادة في المؤسسات العامة بمحافظة الدوامي تقوم بتطبيق القيادة الخادمة، ومن ثمّ تراعي الموظفين وميولهم.
- بعد "الاهتمام بالمرؤوسين" جاء في الترتيب الثاني بمتوسط حسابي (٣,٧٥)، وبوزن نسبي (٧٥,٠٢%)، ويعزى ذلك إلى قدرة القيادة في المؤسسات العامة بمحافظة الدوامي على التعامل مع الموظفين بشكل منصف و عدالة وصدق.

- بعد "الدعوة إلى الإيثار" جاء الترتيب الثالث بمتوسط حسابي (٣,٧٣)، وبوزن نسبي (٧٤,٦٣%)، ويشير ذلك إلى قدرة القيادة في المؤسسات العامة بمحاظفة الدوامي على تقديم الخدمات للموظفين وتلبية احتياجاتهم الخاصة.
- بعد "تطوير المجتمع" جاء في الترتيب الرابع بمتوسط حسابي (٣,٧١)، وبوزن نسبي (٧٤,٢٤%)، ويعزى ذلك إلى قيام القيادة في المؤسسات العامة بمحاظفة الدوامي بتوفير المبادرات التي من شأنها الإسهام في تنمية مهارات المجتمع، والمشاركة في الأنشطة المجتمعية في بيئتها المحيطة.
- 2- أوضحت النتائج أن متغير تعزيز المواطنة التنظيمية جاء بمتوسط حسابي (٣,٦٩)، وبوزن نسبي (٧٣,٨٢%)، وبدرجة كبيرة، ويعزى ذلك إلى تبني السلوكيات الأكثر وعياً بالبيئة المحيطة، كما أن قيادة المؤسسات العامة بمحاظفة الدوامي تشجع الموظفين على التعبير عن آرائهم وأفكارهم بشأن العديد من القضايا المجتمعية.
- 3- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة الخادمة بأبعادها (الدعوة إلى الإيثار، والمعالجة العاطفية، والاهتمام بالمرؤوسين، وتطوير المجتمع) في تعزيز المواطنة التنظيمية لدى المؤسسات العامة في محاظفة الدوامي. وهذا يتفق مع النتائج الدراسات السابقة حيث أكدت نتائج عدة دراسات أجنبية (Bayati et al., 2025; Demissie et al., 2024; Lu et al., 2025) إذ كلما زاد مستوى تطبيق نمط القيادة الخادمة أدى ذلك إلى تعزيز مستوى ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية بين العاملين حيث تنطوي القيادة الخادمة على إعطاء الأولوية لاحتياجات التابعين. فمن خلال تقديم المساعدة والدعم باستمرار، يجعل القادة الخادمون الموظفين يشعرون بالتقدير والقيمة سواء من قبل القادة أنفسهم أو من قبل منظماتهم؛ وبالتالي، يصبح لدى الموظفين مستوى عالٍ من الرضا والاعتراف تجاه القائد والمنظمة لذلك، من خلال أداء الموظفين لواجباتهم بشكل جيد، فإنهم سوف يكونون على استعداد لتجاوز مسؤوليات الوظيفة المحددة للمشاركة في إجراءات تعود بالنفع على المنظمة، ومن المرجح بذل جهداً إضافياً لرد الجميل مقابل الرعاية والمساعدة التي يتلقونها من قادتهم والمنظمة (Newman et al., 2017; Zou et al., 2020).
- 4- وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد القيادة الخادمة على تعزيز المواطنة التنظيمية لدى المؤسسات العامة في محاظفة الدوامي. تنسجم هذه النتيجة مع نظرية التبادل الاجتماعي، التي ترى أن التفاعلات الاجتماعية تقوم على عملية تبادلية تهدف إلى تعظيم المنافع وتقليل التكاليف، مع التأكيد على مبدأ التبادلية أو المنفعة المتبادلة (Blau, 1964). ووفقاً لهذه النظرية، فإن الأفراد الذين يقدمون المنافع للآخرين يتوقعون الحصول على مقابل، بينما يشعر متلقو هذه المنافع بالتزام باتخاذ إجراءات معينة رداً على ذلك. بناءً عليه، عندما يضع القادة رفاهية الموظفين ضمن أولوياتهم ويبدون اهتماماً حقيقياً ويستجيبون باحترافية لاحتياجاتهم، فإن الموظفين يشعرون بالتقدير من قبل الإدارة (Gotsis & Grimani, 2016)، مما يدفعهم إلى القيام بسلوكيات استباقية تجسد مبدأ المعاملة بالمثل، كالمشاركة في سلوك المواطنة التنظيمية.

5- عدم وجود فروقات إحصائية ذات دلالة معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسط التقديرات حول "القيادة الخادمة، والمواطنة التنظيمية" تعزى لمتغيرات (النوع الاجتماعي، والعمر، والمؤهل العلمي، والمستوى الوظيفي، وعدد سنوات الخدمة).

توصيات الدراسة:

في ضوء نتائج الدراسة التي توصلت إليها يمكن تقديم بعض التوصيات العلمية التي تتعلق بمتغيرات الدراسة (القيادة الخادمة، والمواطنة التنظيمية)، على النحو التالي:

- 1- ضرورة قيام القيادة في المؤسسات العامة بمحافظه الدوامي على تشجيع الموظفين بأن يكونوا مبادرين بشكل أكبر، كما يجب السعي لتقديم خدمات ذات جودة عالية للموظفين بكل ود.
- 2- تكثيف جهود القيادة على رفع الروح المعنوية للموظفين، ومشاركتهم في المناسبات الاجتماعية.
- 3- التركيز القيادة على توفير الراحة النفسية للموظفين، والعمل على تلبية احتياجاتهم الاجتماعية والوظيفية.
- 4- العمل على تعزيز المساهمة في دعم وتطوير المجتمع المحلي، وتشجيع الموظفين على المشاركة في الأعمال التطوعية التي تخدم المجتمع.
- 5- حرص القيادة في المؤسسات العامة على إقامة علاقات جيدة مع المجتمع المحلي وذوي الخبرة فيه، ومشاركة الموظفين في الأعمال التطوعية التي تعود بالنفع والفائدة على المجتمع.
- 6- مراعاة مبدأ تشجيع العمل الجماعي من أجل تحقيق الأهداف المشتركة، وتشجيع مبدأ القيادة بالقدوة من خلال مساعدة الموظف لزملائه بعد ساعات العمل الرسمية.
- 7- يجب على القيادة في المؤسسات العامة تشجيع فكرة خلق ثقافة الامتنان بين الموظفين لتشجيعهم على التعبير عن الامتنان تجاه بعضهم، وحث الموظفين على التصرف بإيثار مع بعضهم البعض.
- 8- التركيز على إنشاء بيئة تعزز من خلالها التعاون والتعاقد بين الموظفين، وتشجيعهم بالتحفيز عند مواجهة تحديات جديدة في بيئة العمل كقيم أساسية بين الموظفين.

المراجع العربية:

- 1- إبراهيم، فاطمة عرفة وعواد، عمرو محمد ومحمد، أحمد علي (٢٠٢٤)، أثر سلوكيات المواطنة التنظيمية على صياغة الوظيفة: دراسة ميدانية على الشركة المصرية للاتصالات "WE"، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، العدد (١)، ٣١١ - ٣٦٠.
- 2- أبو ليفة، عبد المنعم والصالح، أبو بكر (٢٠٢٥)، علاقة الالتزام التنظيمي بسلوك المواطنة التنظيمية: دراسة ميدانية على عدد من المدارس الثانوية بمدينة مصراته، مجلة العلوم الاقتصادية والسياسية، ٢٢ (١)، ٣٥-٦٠.
- 3- البناوي، لمياء يوسف (٢٠٢٣)، أثر ضغوط العمل على المواطنة التنظيمية بتوسط الرضا الوظيفي: بالتطبيق على العاملين بالهيئة القومية لسلامة الغذاء، رسالة ماجستير، كلية التجارة، جامعة المنصورة، مصر.
- 4- التوبي، سلام سالم وابن رجب، محمد رياض (٢٠٢٣)، مستوى توافر سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين الإداريين في المديريات العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان، المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، ٧ (٣١)، ٥٣٧-٥٦٦.

- 5- الجنابي، سجاد محمد وعمران، علي حسن (٢٠٢٤)، القيادة الخادمة ودورها في تعزيز الانتماء الوظيفي: دراسة تحليلية لأراء عينة من العاملين في مديرية بلديات النجف الأشرف، مجلة مركز دراسات الكوفة، العدد (٧٣)، ٦٣-٩٥.
- 6- جورج، دينا يحيى حليم (٢٠٢٤)، العلاقة بين ممارسات نظم العمل عالية الأداء وسلوك المواطنة التنظيمية بالتطبيق على العاملين بمجالس المدن بمحافظة الدقهلية، رسالة دكتوراه، كلية التجارة، جامعة المنصورة، مصر.
- 7- خضير، سامر منصور ومحمد، يزن سالم (٢٠٢٠)، دور القيادة الخادمة في تعزيز الولاء التنظيمي للعاملين: بحث تحليلي في شركة المنتجات النفطية، فرع كربلاء، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، ٦(٦٤)، ٢-٢٢.
- 8- الرواشدة، أريج بسام (٢٠٢٢)، سلوك المواطنة التنظيمية ودورها في الحد من سلوك التهكم التنظيمي لدى العاملين في جامعة مؤتة، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة مؤتة، الأردن.
- 9- الشبول، عبد الله محمد يوسف (٢٠٢٤)، القيادة الخادمة وأثرها في الثقة التنظيمية في مؤسسات الدعم التكنولوجي الأردنية، رسالة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة عمان العربية، الأردن.
- 10- الشريدة، فداء فيصل (٢٠٢٣)، أثر الذكاء العاطفي في تعزيز سلوك القيادة الخادمة لدى البنوك التجارية الأردنية، رسالة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة عمان العربية، الأردن.
- 11- الشريف، سارة منصور وبشاتوة، محمد عثمان (٢٠٢٣)، مستوى تطبيق إدارة التربية الخاصة للقيادة الخادمة ومعايير الجودة من وجهة نظر المعلمين والمعلمات بمحافظة الطائف، مجلة دراسات وبحوث التربية النوعية، ٩(٣)، ٦٢٨-٦٤٤.
- 12- شهري، مينة سليمان (٢٠١٨)، سلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الحكومية الجزائرية من وجهة نظر القادة الأكاديميين، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، ١٥(٣)، ٢٢-٥٣.
- 13- الصفتي، محمد محمود والشنهازي، وائل زكريا وعثمان، مروة السيد (٢٠٢٥)، دور القيادة الخادمة في تحسين القدرة التنظيمية للتغيير: دراسة حالة على مستشفى دار الفؤاد، مجلة البحوث المالية والتجارية، العدد (٣)، ١-٢٨.
- 14- الطيطي، ميار خضر أحمد (٢٠٢٣)، أثر أسلوب القيادة الخادمة في تحقيق الاندماج الوظيفي: دراسة حالة سلطة المياه في الأردن، رسالة ماجستير، عمادة البحث العلمي والدراسات العليا، جامعة جرش، الأردن.
- 15- عبد الحميد، شيما (٢٠٢١)، تأثير المرونة في مكان العمل على سلوك المواطنة التنظيمية، مجلة البحوث المالية والتجارية، ٢٢(٤)، ١٦٣-١٩٠.
- 16- العبدولي، عبد العزيز محمد أحمد (٢٠٢١)، أثر القيادة الأخلاقية في تدعيم سلوكيات المواطنة التنظيمية للعاملين: دراسة ميدانية للقيادة العام للشرطة بدولة الإمارات، رسالة ماجستير، كلية التجارة، جامعة عين شمس، مصر.
- 17- العروسي، عبد السلام أحمد حسين. (٢٠١٩). الممارسة النبوية للقيادة الخادمة (دراسة نوعية). مجلة مركز جزيرة العرب للبحوث التربوية والإنسانية، ١(١)، ١٣٣-١٥٢.

- 18- عقيلات، هند (٢٠١٩)، درجة ممارسة القيادة الخادمة لدى أعضاء هيئة التدريس لدى كلية العلوم والآداب بالنعيرية دامعة حفر الباطن، *مجلة الدراسات التربوية*، العدد (١٩)، ٧٢-٢٥.
- 19- عمران، حسن عبد السلام والهوني، فتحة محمد (٢٠٢٤)، القيادة الخادمة وعلاقتها بمستوى الرضا الوظيفي للعاملين: دراسة تحليلية لأراء عينة من العاملين بالشركة العامة للكهرباء في المنطقة الجنوبية مكتب تراغن، *مجلة آفاق اقتصادية*، ١٠(١)، ١٥٢-١٣٣.
- 20- عمراني، حليلة شريف (٢٠٢٢)، أثر الذكاء العاطفي على سلوك المواطنة التنظيمية في البنوك بمدينة مكة المكرمة بالمملكة العربية السعودية، *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية*، ٦(١)، ١٨٤-١٦٠.
- 21- عمري، إبراهيم حسن (٢٠٢١)، علاقة القيادة الخادمة والانتماء التنظيمي بالسلوك المضاد للإنتاجية، *مجلة البحوث المالية والتجارية*، ٢٢(٤)، ١٨٦-١٤٥.
- 22- العميدي، ضرغام علي مسلم وصالح، زينب تاغي (٢٠٢٤)، دور القيادة الخادمة في تعزيز السعادة التنظيمية: بحث استطلاعي لأراء عينة من الموظفين في مستشفى أمل الحياة بمحافظة النجف الأشرف، *مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية*، مجلد (١٤)، ١١٨-١٠٦.
- 23- العنزي، أحمد (٢٠٢١)، القيادة الخادمة لمديري المدارس وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين، *المجلة الأردنية في العلوم التربوية*، ١٧(٣)، ٣٤١-٣٢٥.
- 24- فاضل، ليلي حسن (٢٠٢١)، أثر القيادة الخادمة على الالتزام التنظيمي في شركات الاتصالات الخلوية في الأردن، رسالة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- 25- القحطاني، منال محمد والبدراي، ذعار غضبان (٢٠٢٣)، ممارسة مديري الوحدات الإدارية بجامعة الملك خالد لأبعاد القيادة الاستراتيجية، *مجلة كلية التربية بالمنصورة*، ١٢٣(١)، ٨٦٣-٨٩٨.
- 26- القرالة، رعدة خليف مسلم (٢٠٢٤)، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة ميدانية على البنوك الأردنية العاملة في محافظة الكرك، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة مؤتة، الأردن.
- 27- المصري، عبد الرحمن أحمد (٢٠٢٣)، أثر القيادة الخادمة على الارتباط الوظيفي في الفنادق الخمسة نجوم الأردنية: الدور المعدل للثقافة التنظيمية، رسالة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة عمان العربية، الأردن.
- 28- مطالي، ليلي وقهواجي، أمنية ومقدود، وهيب (٢٠٢٢)، تحليل أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية لدى عينة من موظفي جامعة بومرداس - الجزائر، *مجلة جامعة الملك عبد العزيز - الاقتصاد والإدارة*، ٣٦(٢)، ١٥٤-١٣١.

المراجع الأجنبية:

- 1- Ahmed, M., Guo, Qureshi, M. A., Raza, S, A., Khan, K, A., & Salam, J (2021). Do green HR practices enhance green motivation and proactive environmental management maturity in hotel industry? **International Journal of Hospitality Management**, 94, 102852.

- 2- Bayati, M. M., Sadeghi, A., Jamasbi, M. M., & Tapak, L. (2025). Servant leadership, work-life quality, and organizational citizenship behavior in nurses: a cross-sectional design. *BMC nursing*, 24(1), 561.
- 3- Blanchard, K., & Broadwell, R. (2021). **Servant Leadership in action: How you can achieve great relationships and results**, Berretta-Koehler Publishers, Inc.
- 4- Blau PM (1964) **Exchange and power in social life**. Wiley
- 5- Burkhouse, K, L., & Kujawa, A. (2023). Annual Research Review: Emotion processing in offspring of mothers with depression diagnoses-a systematic review of neural and physiological research, **Journal of Child Psychiatry**, 64(4), 583-607.
- 6- Demissie, A. D., Alemu, A. E., & Tensay, A. T. (2024). The nexus between servant leadership and organizational citizenship behavior through the mediating role of perceived organizational politics in Ethiopian federal public service organizations. *Cogent Business & Management*, 11(1), 2336653.
- 7- Dewi-Izzwi, A, M., Nadiatul Akma, R., Norashikin, M., & Mohd Azril, A. z, (2022). Analyzing Work Stress, Job Satisfaction and Organizational Citizenship Behavior: A Case of Private Higher Learning Institution in Kuala Lumpur, **International Journal of Advanced Research in Education and Society**, 4(1), 8-15.
- 8- Gotsis G, Grimani K (2016) The role of servant leadership in fostering inclusive organizations. *J Manag Dev* 35(8):985–1010.
- 9- Greenleaf, R. K. (1970). The servant as leader. Indianapolis, IN: The Robert K. Greenleaf Center. [HTTPS://greenleaf.org/what-is-servant-leadership/](https://greenleaf.org/what-is-servant-leadership/)
- 10- Hale, J., Irish, A., Carolan, M., Clark, J, K., Inwood, S., Jablonski, B. B., & Johnson, T. (2023). A systematic review of cultural capital in US community development research, **Journal of Rural Studies**, 103, 103113.
- 11- Kataria, S. and Adhikari, B., (2022). Evaluating Dimensions of Organization Citizenship Behavior-With Reference to Hospitals, **International Management Review**, (18), 68-74.
- 12- Khan, Rao & Sarwar, Shakeel (2023). The Impacts of Green Human Resource Management Practices on Employees, Organizational Citizenship Behavior, **Pakistan Journal of Humanities and Social Sciences**, 11(1), 393-407.

- 13- Lu, J., Falahat, M., Choong, Y. O., & Cheah, P. K. (2024). From servant leadership to organizational citizenship behavior: A theoretically grounded moderated mediation framework for Chinese private enterprises. *Humanities and Social Sciences Communications*, 11(1), 1-13.
- 14- Newman A, Schwarz G, Cooper B, Sendjaya S (2017) How servant leadership influences organizational citizenship behavior: the roles of LMX, empowerment, and proactive personality. *J Bus Ethics* 145(1):49–62.
- 15- Paroloini, J. (2019). "Investigating the relationships among emotional intelligence, servant leadership behaviors and servant leadership culture". *Proceedings of the 2005 Servant Leadership Research Roundtable*.
- 16- Shah, S. H. A., Fahlevi, M., Rahman, E, Z., Akram, M., Jamshed, K., Aljuaid, M., & Abbas, J. (2023). Impact of green servant leadership in Pakistani small and medium enterprises: Birding Pro-environmental behavior through environmental passion and climate for green creativity, **Sustainability**, 15(20), 14747.
- 17- Sharma, A., & Puja, C. (2018). Impact of Stress ON Organizational Citizenship Behavior Affecting The Organizational Performance, **Journal of Research in Commerce & Management**, 7(9), 25-30.
- 18- Susanto, A (2023). The Role of Servant Leadership, Perceived Organizational Support (POS) on SMEs Performance through Organizational Citizenship Behavior (OCB), *Journal of Industrial Engineering & Management Research*, 4(1), 138-148.
- 19- Yildiz, Y., Hastier, H. (2020). Impact of organizational citizenship behavior on customer satisfaction, **Eurasian Journal of Management & Social Sciences**, 1(1), 17-35.
- 20- Zou W, Lin X, Zhu J (2017) Can servant leadership influence hotel employees' brand citizenship behavior? Framing and examining a cross-level model. *Tour Trib* 33(3):38–48.