

مهارات بحثية (١)

البحث عن مصطلح علمي

في أحد مصادر البحث العلمي واختيار بحث
وعرض عنوانه وأهدافه ومشكلته

إعداد الطالب
عيسى عبد القادر أبوبكر
دكتوراه الإدارة

التكليف التاسع



المصطلح المختار: القيادة الخادمة (Servant Leadership)
المصدر: قاعدة بيانات ResearchGate والمجلة الأردنية في إدارة الأعمال

- **عنوان البحث:** أثر القيادة الخادمة في التميز التشغيلي: حالة من القطاع العام الأردني
- **الباحثان:** أ.د. شاكر أحمد العلوان، هشام خليف البطاينة
- **جهة النشر:** المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 21، العدد 3، 2025
- **رابط البحث:** <https://doi.org/10.35516/jjba.v21i3.1117>



أولاً: عرض عنوان الدراسة

المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 21، العدد 3، 2025

أثر القيادة الخادمة في التميز التشغيلي: حالة من القطاع العام الأردني

شاكفر أحمد العوران¹، هشام خليل البطاينة²

ملخص

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف إلى أثر القيادة الخادمة بأبعادها (وضع المرويين أولاً، مساعدة المرويين على النمو والنجاح، خلق قيمة للمجتمع، التمكين، التواضع) في التميز التشغيلي بأبعاده (تعزيز الموارد البشرية، تعزيز الشراكات، تعزيز العمليات، تعزيز الخدمات) في القطاع العام الأردني، تم استخدام المنهج الكمي من خلال تصميم استبانة تم توزيعها إلكترونياً ورعياً على (331) موظفاً في (7) مؤسسات حكومية. وفي ضوء تحليل البيانات، توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها وجود مستوى متوسط لممارسة سلوكيات القيادة الخادمة من قبل القادة في القطاع العام الأردني، بالإضافة إلى وجود مستوى مرتفع من التميز التشغيلي في القطاع العام الأردني، ولطورت النتائج أن القادة الخادمة من خلال بعديها (خلق قيمة للمجتمع، والتواضع) تؤثر بشكل إيجابي على التميز التشغيلي، بالإضافة إلى وجود تأثير ضعيف لمدى (وضع المرويين أولاً) كأحد أبعاد القيادة الخادمة في تحقيق التميز التشغيلي، في حين لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمدى مساعدة المرويين على النمو والنجاح، والتمكين في التميز التشغيلي، وبناءً على النتائج، قدمت الدراسة عدة توصيات منها تعزيز الممارسات المتبعة بمعنى خلق قيمة للمجتمع والتواضع في نمط القيادة الخادمة وفي أبعاد القيادة الأخرى في مؤسسات القطاع العام لتحقيق التميز التشغيلي المستدام، إضافة إلى تدرب القادة الحكوميين على نمط القيادة الخادمة لما له من أثر إيجابية على التميز التشغيلي.

الكلمات الدالة: القيادة الخادمة، التميز التشغيلي، القطاع العام، الأردن.

المقدمة

كما أن التميز أصبح الآن بمثابة الأجل للمنظمات لحل الكثير من المشكلات التي تواجهها. لذا فإن مستقبل الأمم لا يعتمد على الموارد البشرية الحسب، وإنما على توفير أفراد متميزين في مختلف المجالات (أغا، 2022؛ العدون والشامي، 2021). وتظهر الحاجة الملحة لامتلاك المنظمات التطورات والمستجدات القدرة على تحقيق الإنجازات المتمثلة لمواكبة التطورات والمستجدات القدرة على المنافسة والوصول إلى التميز في المجالات كافة، قيادة تقوم على تمكين الموظفين بدلاً من السيطرة عليهم وإقناعهم بدلاً من إجبارهم؛ قائد يفكر كيف يساعد الآخرين من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية (Al Hila & Al Shohaki, 2017). فالقيادة هي حجر الأساس في تحقيق الأهداف المنشودة من خلال الاتصال بالمرويين وتوجيههم والتأثير فيهم (Karam & Kiteana, 2020).

ونظراً لما تكتسبه القيادة بشكل عام في المؤسسات الخدمية من اهتمام كبير لدى الباحثين، ونظراً لما يمكن أن تحققه من

تسعى الحكومات في العصر الحديث إلى مواكبة التطورات السريعة والمتلاحقة بشتى الطرق من خلال إدارة الأداء الحكومي بمنهج إدارة القطاع الخاص سعياً إلى تحقيق التميز في الأداء وتقديم الخدمات في أفضل صورة ممكنة. وقد جاء اهتمام المسؤولين في المجتمعات المتحضرة بفكر الجودة الشاملة وتخصيص الأداء وتقديم الخدمات المتميزة لأفراد المجتمع في الربع الأخير من القرن الماضي، وذلك كاستجابة من المنظمات على اختلاف أنواعها ومهامها للتحديات المشتركة المتمثلة في حاجتها لرفع مستوى أدائها حتى يتسنى لها التكامل مع متطلبات التغيير السريعة،

1 أستاذ مساعد، قسم الإدارة العامة، جامعة الزرقاء، إربد، الأردن.

2 مرافق مالي، وزارة المالية، الأردن.

تاريخ استلام البحث 2023/4/9 وتاريخ قبوله 2024/2/28.

عنوان البحث

"أثر القيادة الخادمة في التميز التشغيلي: حالة من القطاع العام الأردني"

أولاً: عرض مشكلة الدراسة

مشكلة الدراسة

وفقاً للنص الحرفي للبحث (ص 3)، تمت صياغة المشكلة في التساؤل الرئيس الآتي:
"تتمثل مشكلة الدراسة في الإجابة عن السؤال البحثي الآتي: ما أثر القيادة الخادمة (وضع المرووسين أولاً، مساعدة المرووسين على النمو والنجاح، خلق قيمة للمجتمع، التمكين، التواضع) في تحقيق التميز التشغيلي بأبعاده (تميز الموارد البشرية، تميز الشراكات، تميز العمليات، تميز الخدمات) في القطاع العام الأردني؟"

البينة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 21، العدد 3، 2025

الخادمة. لذلك تم اختيار هذا النمط القيادي كمتغير مستقل لهذه الدراسة لفحص مستوى تأثيره على التميز التشغيلي كمتغير تابع.

مشكلة الدراسة

لا شك في أن القيادة في القطاع العام الأردني تواجه العديد من التحديات التي تتمثل في ضعف التخطيط الاستراتيجي، وضعف التكامل والتنسيق، وكذلك ضعف إدارة المسؤولية الاجتماعية (Aladwan & Forrester, 2016). وفي سبيل تحسين أداء الوزارات والمؤسسات الحكومية في خدمة المواطنين وتعزيز الأداء المتميز والرعي بإدارة الجودة الشاملة (TQM) وصولاً إلى تحسين الخدمات الحكومية، فقد تم استحداث جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز الأداء الحكومي والشفافية عام 2002. ومع تأثير العولمة والتغيرات البيئية السريعة والمعقدة التي تواجه العالم اليوم، إضافة إلى زيادة تفاعل الإنسان مع تقنية الاتصالات والمعلومات التي سهلت عليه الإطلاح على التجارب العالمية الرائدة التي تكلف المستوى الراقي لتقديم الحكومات لخدماتها، فقد أدى ذلك إلى ارتفاع توقعات المواطن الأردني للخدمات الحكومية من حيث المستوى والجودة (فني عيسى، 2020). إن السعي إلى تميز الأداء والخدمة من أكثر الموضوعات أهمية وحدائية، حيث أصبحت معايير التميز في مقنة الأهداف التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها للتعرف في أدائها المؤسسي، مما تلعب من القدرات الإدارية بآل المزيد من الجهود لتحقيق التميز والنجاح بالإقتصاد على السريعة والمرنة والابتكار (فني عيسى، 2016). وبات تحقيق التميز التشغيلي مطلباً للمنظمات من أجل زيادة الأداء والشفافية، حيث تسعى المنظمات في العالم مرزاً من الاهتمام لتحقيق مستويات مرضية من الأداء التشغيلي (Abdul Wahab et al., 2016).

ومن جهة أخرى، فقد أصبح نمط القيادة التقليدي غير قادر على مواجهة مشاكل العمل وصعوباته في ظل ما شهده علم القيادة من تطورات وتغيرات متسارعة، فكان من الضروري تبني ممارسة قيادية مختلفة (صبيو، 2019). وفي ضوء ما سبق، تتلخص مشكلة الدراسة في الإجابة عن السؤال البحثي الآتي: ما أثر القيادة الخادمة (وضع المرووسين أولاً، مساعدة المرووسين على النمو والنجاح، خلق قيمة للمجتمع، التمكين، التواضع) في تحقيق التميز التشغيلي بأبعاده (تميز المورد

تقدم في تطوير العمليات واستدامتها واستثمار إمكانيات الموظفين بأعلى عاية، فإنه من المهم أيضاً تبني نمط قيادي يركز على تمكين وتطوير المرووسين وتعزيز مشاركتهم وتعاونهم والاهتمام بمصالحهم. ووفقاً لأدبيات القيادة، تعد القيادة الخادمة من تلك المداخل القيادية الحديثة التي تعطي أهمية لهذه الجوانب، حيث ظهر مصطلح القيادة الخادمة لأول مرة في عام 1970 في مقالة لـ Greenleaf بعنوان (القاد كخادم)، حيث وصف فيها فلسفة جديدة للقيادة تتمثل بالخادم كقائد؛ إذ يبدأ بالشعور الطبيعي بأن المرء يريد أن يخدم أولاً، ثم يأتي الاختيار الواعي لجعل الشخص يطمح إلى القيادة (Greenleaf, 1998). كما تركز القيادة الخادمة على مبدأ القدرة، حيث تؤمن بأن خدمة القادة للمرووسين تجعل المرووسين أكثر استعداداً لخدمة الآخرين انطلاقاً من الاقتداء بقادتهم (السكر، 2019).

يتضح مما سبق أن القيادة الخادمة تتضمن عدداً من السمات والخصائص التي يمكن أن تؤدي إلى تحفيز الموظفين لتقديم خدمات متميزة ذات جودة عالية بما يسهم في تحقيق التميز التشغيلي، حيث أصبحت معايير التميز في مقنة الأهداف التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها للتعرف في أدائها المؤسسي وتحقيق التنافسية (فني عيسى، 2016). وبات تحقيق التميز التشغيلي مطلباً للمنظمات من أجل زيادة الأداء والشفافية، حيث تسعى المنظمات في العالم مرزاً من الاهتمام لتحقيق مستويات مرضية من الأداء التشغيلي (Abdul Wahab et al., 2016).

ومع تأثير العولمة والتغيرات البيئية السريعة والمعقدة التي تواجه العالم اليوم، إضافة إلى زيادة تفاعل الإنسان مع تقنية الاتصالات والمعلومات التي سهلت عليه الإطلاح على التجارب العالمية الرائدة، التي تكلف المستوى الراقي لتقديم الحكومات لخدماتها، فقد أدى ذلك إلى ارتفاع توقعات المواطن الأردني للخدمات الحكومية من حيث المستوى والجودة (فني عيسى، 2020). ونظراً لما تكتسبه القادة بشكل عام في المؤسسات الخدمية من اهتمام كبير لدى الباحثين ونظراً لما يمكن أن تنهقه من تقدم في تطوير العمليات واستدامتها واستثمار إمكانيات الموظفين بأعلى عاية، فإنه من المهم أيضاً تبني نمط قيادي يركز على تمكين وتطوير المرووسين وتعزيز مشاركتهم وتعاونهم والاهتمام بمصالحهم. في ضوء ما تقدم، يرى الباحث أن القيادة الخادمة يمكن أن تكون نمطاً ملائماً من أنماط القيادة في المؤسسات

أولاً: عرض أهداف الدراسة

أهداف الدراسة

وفقاً للنص الحرفي للبحث (ص 4)، تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. "التعرف إلى أثر القيادة الخادمة بأبعادها (وضع المرؤوسين أولاً، مساعدة المرؤوسين على النمو والنجاح، خلق قيمة للمجتمع، التمكين، والتواضع) في تحقيق التميز التشغيلي في القطاع العام الأردني."
2. "تقديم توصيات عملية لصناع القرار في أجهزة القطاع العام من شأنها الإسهام في تعزيز التميز التشغيلي وتعزيزه في القطاع العام الأردني."

أثر قيادة الخادمة...

الشيرة، تميز الشركات، تميز العمليات، تميز الخدمات) في القطاع العام الأردني؟

أهمية الدراسة

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من حيوية الموضوع الخاضع للدراسة وهو التميز التشغيلي في القطاع العام الأردني وعلاقته ببعض المتغيرات التي شملت القيادة الخادمة بأبعادها التي تتضمن وضع المرؤوسين أولاً، ومساعدة المرؤوسين على النمو والنجاح، وخلق قيمة للمجتمع، والتمكين والتواضع، كما تكمن أهميتها في تزويد المكتبة العربية بعمل رصين يساهم في ردم الفجوة المعرفية حول العلاقة الثنائية بين القيادة الخادمة والتميز التشغيلي. وفي حدود علم الباحثين، فإن هذا الربط فريد من نوعه في بيئة الإدارة العامة أو في الدراسات العربية حول موضوع الدراسة. وعليه تساهم هذه الدراسة في تقديم فهم وتصور شامل لعملية القيادة الخادمة بالتميز التشغيلي في القطاع العام الأردني. ومن الناحية التطبيقية، تتضح مساهمة هذه الدراسة في توجيه انتباه صناع القرار في القطاع العام إلى أهمية التميز التشغيلي، ولهم المتغيرات والأبعاد المؤثرة فيه، علاوة على تقديم توصيات لصناع القرار في أجهزة القطاع العام من شأنها الإسهام في تعزيز التميز التشغيلي في القطاع العام الأردني.

أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. التعرف إلى أثر القيادة الخادمة بأبعادها الخمسة (وضع المرؤوسين أولاً، مساعدة المرؤوسين على النمو والنجاح، خلق قيمة للمجتمع، التمكين، والتواضع) في تحقيق التميز التشغيلي في القطاع العام الأردني.
2. تقديم توصيات عملية لصناع القرار في أجهزة القطاع العام من شأنها زيادة وعيهم بأهمية القيادة الخادمة ودورها في تحقيق التميز التشغيلي وتعزيزه في القطاع العام الأردني.

الإطار النظري

القيادة الخادمة في القطاع العام
طوّرت القيادة الخادمة قبل خمسة عقود خلت على يد مؤسسها Greenleaf في بداية السبعينيات من القرن الماضي

شاعر أحمد الحوي، حاتم خليل الجبانية

(Dierendonck and Patterson, 2010)، وتطور مفهوم القيادة الخادمة مع ظهور مفاهيم الرعاية وتقديم الخدمة والسلوك الأخلاقي والتعاون والتواصل مع المتعاملين، على اعتبار أن الهدف السامي للقيادة الأخلاقية هو رفاهية المنظمة وخدمة المتعاملين عن طريق اتباع أسلوب قيادي يركز على الاهتمام بالمتعاملين وبناء العلاقات الراسخة بينهم. وينظر الباحثون في الإدارة إلى القيادة الخادمة على أنها تمتلك مستوى مرتفعاً من القول إضافة إلى أنها قيادة واعدة وخلاقة من حيث قدرتها على حل المشكلات وإيجاد القدرات المتميزة، لذلك فقد اعتبرها البعض مصدرًا من مصادر التميز المؤسسي في المنظمات الحكومية والخاصة على حد سواء (حجازي، 2021).

تعرف القيادة الخادمة بأنها نمط قيادي يهتم بالجوانب الإنسانية للقيادة، حيث يتطلب توفر صفات مميزة في القائد لجذب المرؤوسين له، وإعطائهم الصلاحيات في أداء أعمالهم، والالتزام بتحقيق الأهداف الموضوعية، وتحفيزهم ليسبقوا هذه في المستقبل (بعد ريه، 2020). ويرى (Pawar et al. 2020) أن تركيز نظرية القيادة الخادمة على خدمة الآخرين والاعتراف بهذا الدور يمكن الأفراد من بناء جو أفضل له صدى لدى العلماء، وأنها يمكن أن تساهم في حل تحديات القرن الحادي والعشرين. وأكد (Shamsudin & Bambahle 2013) أن القيادة الخادمة تعد نمطاً ملائماً لمنظمات القطاع العام. وتتطلب القيادة الخادمة حسب رأي الباحثين بأنها نمط قيادي يتم بإسقاط الأولوية في الاهتمام بالرعاية والمساعدة والتمكين التابعين وإسقاط أهمية عالية لديهم ليكونوا بالتالي عائدتين للمسئولية ومتعاملين بشكل ذاتي. وقد تناولت هذه الدراسة خمسة أبعاد للقيادة الخادمة هي:

1. وضع المرؤوسين أولاً: (Putting Sub-ordinates First)
يشير هذا البعد إلى التواصل الفعال مع المرؤوسين والإيمان بأن ثلبية احتياجات عملهم هي أولوية للقيادة (Shamsudin & Bambahle, 2013; Greenleaf, 1998). فالقيادة الخادمة تضع المرؤوسين أولاً من خلال تصميم المهام التي تتناسب مع قدراتهم، لذلك يجد الموظفون أن عملهم أكثر إرضاءً وأقل إجهاداً لهم (M Mahmood, Al-Jader, 2021). ويشير الأدب الإداري إلى أن وضع الموظفين أولاً من عوامل نجاح تقديم الخدمة وتحسين رضا المتعاملين، فإذا كان الموظف راضياً ومكافئاً في وظيفته، سوف يساعد ذلك في إيجاد متعامل راضٍ وسعيد (Aladwan, 2017).



Thank You