

## تأثير القيادة الخادمة في تحسين الأداء السياقي للعاملين في الهيئات المحلية الفلسطينية بمحافظة أريحا والأغوار «دراسة ميدانية تحليلية»

د. زكي عبد المعطي أبو زيادة

قسم الإدارة العامة  
كلية العلوم الإدارية والمعلوماتية  
جامعة الاستقلال، أريحا  
دولة فلسطين

### الملخص

هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير القيادة الخادمة في تحسين الأداء السياقي للعاملين في الهيئات المحلية الفلسطينية بمحافظة أريحا والأغوار. ولتحقيق هذا الهدف؛ تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، واستعين بقائمة استقصاء كأداة رئيسة لجمع البيانات المتعلقة بمتغيرات الدراسة، ولغرض تحليل بيانات الدراسة واختبار فرضياتها تم استخدام البرامج الإحصائية (SPSS V.25) و (Smart PLS V.20)، وأجرت الدراسة الميدانية مسحاً شاملاً لجميع العاملين بمختلف مستوياتهم الإدارية بالهيئات المحلية بمحافظة أريحا والأغوار والبالغ عددهم (277) مبحوثاً مستجيباً، وتوصلت الدراسة إلى أن الهيئات المحلية الفلسطينية موضع التطبيق تهتم بشكل عام بممارسة أبعاد القيادة الخادمة والأداء السياقي بدرجة عالية، كما أظهرت نتائج الدراسة أن ممارسة القيادة الخادمة تؤثر تأثيراً معنوياً إيجابياً كبيراً في تحسين أبعاد الأداء السياقي بدرجة مجتمعة، كما بينت النتائج وجود تأثير معنوي إيجابي كبير لممارسة القيادة الخادمة في تعزيز أبعاد الأداء السياقي منفردة (الالتزام التنظيمي، وسلوك المواطن التنظيمية). وأوصت الدراسة بتحسين الأداء السياقي من خلال تفعيل أبعاد القيادة الخادمة فكرياً وسلوكياً وممارسة كمنهجية عمل مستمرة ومتكاملة في الهيئات المحلية الفلسطينية.

الكلمات المفتاحية: القيادة الخادمة، الأداء السياقي، الهيئات المحلية الفلسطينية.

### المقدمة

يشهد عالمنا المعاصر العديد من التغيرات والتطورات والتحديات التي تؤثر في مختلف المجالات وخاصة الخدمية منها، حيث تواجه المنظمات الفلسطينية - سيما تلك التي ترتبط خدماتها بالمواطنين - على اختلاف أنواعها وأنشطتها جملة من التحديات والتغيرات تتعلق بضرورة تطوير الأداء الوظيفي بشكل عام وتحسين الأداء السياقي للعاملين على وجه الخصوص، والتي تلقي بظلالها على الهيئات المحلية الفلسطينية التي تُعد من المؤسسات الخدمية التي تقدم العديد من الخدمات العامة لتلبية احتياجات المواطنين، وإن حجم المهام المطلوبة من هذه الهيئات لتقديم خدماتها بجودة عالية يستوجب عليها بشكل أو بآخر اتباع أنماط قيادية مختلفة للتغلب على تحدياتها، وقد يكون نمط القيادة الخادمة هو أحد الأنماط الذي سيساهم في التغلب على هذه التحديات وحلها، والارتقاء بمستوى الأداء، والذي يلقي بظلاله على العاملين سواء أكان ذلك من خلال تحسين أدائهم أم زيادة إنتاجيتهم مما يؤدي إلى تحقيق المنظمة لأهدافها (Ozturk et al., 2021; Harwiki, 2016)، كونه يُعد نمط قيادي يركز على خدمة العاملين أولاً من خلال إعطاء الأولوية لتلبية احتياجاتهم، وتمكينهم، وحل مشكلاتهم، والوفاء بمتطلباتهم الوظيفية، من خلال التواصل معهم لكسب ثقتهم، والذي بدوره يؤدي إلى تحسين مستويات الأداء السياقي للعاملين بالهيئات المحلية من بعد ذلك.

إن الدور الرسمي لا يكفي لتحقيق أهداف الهيئات المحلية، إذ لا بد من تفعيل الأدوار غير الرسمية أو السلوكيات التطوعية الذي يقدمها العاملون لهيئاتهم المحلية، وهو ما يعرف بالأداء السياقي الذي يعبر عن اتباع أنماط سلوكية



تطوعية يقوم بها العاملون خارج سياق متطلبات الوظيفة الرسمية المحددة تتمثل في الالتزام التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية كمخرجات تنظيمية تعمل على دعم البيئة التحفيزية والنفسية والاجتماعية التي يعمل بها العاملون من خلال استخدام التأثير الإيجابي الفعال والتعاون المشترك مع العاملين بدلاً من التوجيه وإصدار الأوامر، مما يحقق نتائج إيجابية ملموسة للعاملين والمجتمع معاً، وبالتالي يُعد الأداء السياقي من النتائج المهمة لممارسة القيادة الخادمة، كون أن تفاعل هذه العلاقات المتبادلة التي تحصل بين القائد والعاملين لها أهمية في تعزيز السلوكيات الإيجابية لديهم تجاه العمل، وتتبع الدراسات السابقة حول القيادة الخادمة وأبعاد الأداء السياقي نجدها تشير إلى أن تطبيق نمط القيادة الخادمة سينعكس إيجابياً على الالتزام التنظيمي (Zhang, 2021; Palta, 2019)، وسلوك المواطنة التنظيمية (van der Hoven et al., 2021; Elche, 2020; Faruqi et al., 2020)، وفي هذا السياق يمكن القول بأن نمط القيادة الخادمة يُعد فلسفة جديدة قوامها الأداء السياقي بُعديه الالتزام التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية، وهذا بدوره يدفع هؤلاء العاملين للالتزام نحو قائدهم الذي يعطي الأولوية لتحقيق رغباتهم واحتياجاتهم وتقديم الخدمة لهم، بل أبعاد من ذلك إلى زيادة سلوك المواطنة التنظيمية الخاصة بهم على حد سواء، الأمر الذي ينعكس على تحسين مستوى جودة الخدمات المقدمة من الهيئات المحلية الفلسطينية.

وفي ضوء ما تقدم، فقد جاءت هذه الدراسة كمحاولة في طريق ردم الفجوة المعرفية والبحثية في التعرف على تأثير ممارسة القيادة الخادمة في تحسين الأداء السياقي للعاملين للارتقاء بمستوى جودة الخدمات التي تقدمها الهيئات المحلية الفلسطينية في محافظة أريحا والأغوار.

## الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

### المجموعة الأولى: المتغيرات المستقلة

#### أولاً- القيادة الخادمة:

يتميز مفهوم القيادة الخادمة بأنه متعدد الأبعاد ويحمل معانٍ كثيرة، وفقاً لتباين وجهات نظر الباحثين والكتّاب وتوجهاتهم وأغراضهم البحثية والعلمية، إلا أنه من خلال مراجعة الأدبيات والدراسات التطبيقية المتعلقة في هذا المجال، وجد الباحث أن مقياس (Barbuto Jr. & Wheeler, 2006) الذي يتضمن الأبعاد (الإيثار، والاحتواء العاطفي، والحكمة، والتخطيط المقنع، والمسؤولية التنظيمية) هو من أكثر المقاييس وضوحاً وثباتاً؛ والذي أثبت جدارته على المستوى العملي عبر الاختبار في أكثر من بيئة ولأكثر من عينة، فضلاً عن أن هذه الأبعاد الأكثر شيوعاً واستخداماً من قبل العديد من الباحثين والكتّاب نذكر منهم (Winarno & Hermana, 2021; Zhu & Zhang, 2020; Reed et al., 2011)، بالإضافة إلى الأبعاد التي ورد ذكرها، فقد ارتأى الباحث أن يضيف بُعداً جديداً إلى هذا المقياس وهو التمكين، ويعزز ذلك حقيقة أن العديد من المقاييس الرئيسة لأبعاد القيادة الخادمة تسلط الضوء على بُعد التمكين، فضلاً عن أن أغلب الدراسات نذكر منها (Alafeshat & Tanova, 2019; Stollberger et al., 2019; Adam & Michael, 2015)، استخدمت هذا البعد، كونه أحد السلوكيات الرئيسة التي أظهرتها القيادة الخادمة.

واستناداً إلى ذلك، سيعتمد الباحث هذه الأبعاد الستة كمتغيرات مستقلة في هذه الدراسة، للوقوف على مستويات تطبيقها في الهيئات المحلية الفلسطينية، وهذه الأبعاد مستمدة من التعاريف القيادة الخادمة الآتية:

- أسلوب قيادي يعتمد على الإحساس بالعاملين ودفعهم وتحفيزهم نحو النمو والتطور وتحقيق النجاح، وجعلهم أكثر وعياً ويقظة في العمل، وذلك من خلال بناء الثقة معهم وبينهم، ومشاركتهم الفعالة في صنع القرارات، والتمسك بقيم التواصل والإيثار والاحترام والتقدير (Pranee et al., 2020:12).
- نمط من أنماط القيادة يؤكد على تمكين العاملين ومساعدتهم على النمو الذاتي، ويوفر لهم التنمية المهنية المستمرة، ويلبي احتياجاتهم ومطالبهم، وتقديم مصلحة الآخرين على المصلحة الشخصية (Sahawneh & Benuto, 2018: 109).

وفي هذا السياق، وانسجاماً مع مجتمع الدراسة، يمكن تعريف مفهوم القيادة الخادمة إجرائياً بأنها: نمط قيادي يعتمد على خدمة العاملين أولاً من خلال إعطاء الأولوية لتلبية احتياجاتهم وتمكينهم وحل مشكلاتهم والوفاء بمتطلباتهم

الوظيفية، من أجل تحقيق المصلحة العامة وتحسين الأداء السياقي للعاملين، ويتضمن ذلك القيام بممارسات الإيثار، والاحتواء العاطفي، والحكمة، والتخطيط المقنع، والمسؤولية التنظيمية، والتمكين.

1- الإيثار: يُعدُّ بعدُ الإيثار أحد الأبعاد المهمة للقيادة الخادمة، فالقائد الخادم يتمتع بشخصية إيثارية لصالح أتباعه حيث إنه يضحى بمنافعه ومصالحه الذاتية من أجل تحقيق مصالح الآخرين، ولديه رغبة قوية في إحداث تغيير إيجابي في حياة العاملين والمنظمة من خلال أن يضع القائد مصالح العاملين واهتماماتهم في مقدمة أولوياته، وأن يعمل جاهداً لتلبية احتياجاتهم ورغباتهم، مما سينعكس على زيادة انتمائهم للمنظمة وتعاونهم في العمل، وبالتالي سيؤدي إلى تحسين أدائهم وتزداد إنتاجية المنظمة التي ينتمون إليها (Chon & Zoltan, 2019; Beck, 2014; Barbuto Jr, & Hayden, 2011)

2- الاحتواء العاطفي: يعبر الاحتواء العاطفي عن قدرة القائد على الفهم والتعاطف والإصغاء للمشكلات الإنسانية والعاطفية للآخرين، ويُنظر إلى القائد الخادم على أنه متعاطف للغاية ويمكنه إظهار الأحاسيس للآخرين، مما يجعله بارعاً في خلق بيئات عمل آمنة للعاملين، تُمكنهم من التعبير عن مخاوفهم الشخصية والمهنية، ولتحقيق ذلك يجب على القيادة السعي إلى تقبل الآخرين والاستجابة إلى تلبية متطلباتهم، وتفهم مشاعرهم وأحاسيسهم، وتشجيعهم على العمل بروح الفريق، وحل مشكلاتهم الشخصية لتحقيق رفاهيتهم في بيئة العمل (Eva et al., 2019; Barbuto Jr, & Hayden, 2011).

3- الحكمة: تمثل الحكمة قدرة القائد على التقاط الإشارات من خلال الملاحظة المستمرة للبيئة المحيطة بالعمل وفهم مدلولاتها، والتعرف على المعوقات والأثار المحتملة لها في المستقبل؛ أي أن القائد الخادم يتمتع بالقدرة على الملاحظة المميزة والاستباقية التي تُمكنه من القدرة على التنبؤ والتوقع عبر سياقات متنوعة المبنية على حرصه لصالح المنظمة، وكذلك القدرة على تنظيم وتطبيق المعرفة المكتسبة من خلال الملاحظة، واستخدامها في موازنة الأحداث من أجل تحقيق المصالح الذاتية، والقدرة على اتخاذ القرارات المناسب.. وغيرها (Gnankob et al., 2022; Beck, 2014; Barbuto Jr, & Hayden, 2011).

4- التخطيط المقنع: يشير التخطيط المقنع إلى القدرة على استخدام النماذج الذهنية والتفكير السليم والعقلاني وتوسيع العمليات الإبداعية لتشجيع التفكير المستقبلي، إذ إن القيادة الخادمة التي لديها أساليب مقنعة تستطيع من خلالها امتلاك القدرة على التأثير على الآخرين بالاعتماد على الحجة وتقديم المبررات لتشجيع العاملين وإقناعهم القيام بتنفيذ الأعمال، والقدرة على تصور الاحتمالات من خلال تبادل مجموعة من الأفكار الإبداعية بدلاً من الاعتماد على سلطة رسمية أو قانونية، وإن التخطيط القائم على الإقناع يكون أكثر إنتاجية من التخطيط القائم على السلطة (Russell, 2016; Barbuto Jr & Hayden, 2011; Barbuto Jr, & Wheeler, 2006).

5- المسؤولية التنظيمية: تشير المسؤولية التنظيمية إلى إيمان القائد الخادم بحاجة المنظمة للعب دور أخلاقي في المجتمع، وذلك من خلال وعي حقيقي تجاه مساعدة وتطوير ورفاهية المجتمع، وتشجيع وإشراك العاملين على أن يكونوا نشيطين في المشاركة في الأنشطة المجتمعية، بالإضافة إلى قدرته على إعداد العاملين وتأهيلهم لأداء أدوار إيجابية تسهم في خدمة المجتمع، كما يحرص بشكل مستمر على خلق روح الجماعة بين العاملين داخل المنظمة، ويشجع المنظمة على تنفيذ الإجراءات الأخلاقية التي تفيد كافة المشاركين المهتمين ببيئة العمل، ويتم تحقيق ذلك من خلال تنمية المجتمع، ونشر البرامج التوعوية، وتسهيل سياسات الشراكة التي تفيد المجتمع (Barbuto Jr, & Hayden, 2011; Reed et al., 2011).

6- التمكين: يُعدُّ التمكين من الأبعاد الأساسية لنمط القيادة الخادمة، إذ يشير إلى تفويض القائد بعضاً من سلطاته إلى العاملين، بغرض تمكينهم من الاستجابة الفعالة لاحتياجات المواطنين، ومساعدتهم على زيادة شعورهم بالمسؤولية والاستقلالية والتأثير في عملية صنع واتخاذ القرار، فالقائد الخادم لديه قدرة على استغلال مهارات العاملين وخبراتهم في صنع واتخاذ القرارات بطريقة جيدة، حيث يزودهم بالمعلومات الضرورية التي يحتاجونها أثناء العمل والتي تسهم في تمكينهم إدارياً، وبالتالي فإن العاملين يكونون أكثر فعالية وابتكاراً، ولديهم التزام تنظيمي (Saleem et al., 2019; Adam & Michael, 2015).

## المجموعة الثانية: المتغير التابع

### ثانياً - الأداء السياقي

وأيضاً اختلف كثير من الكتّاب والباحثين في تناول التعاريف الخاصة بمفهوم الأداء السياقي وعدد أبعاده، وفقاً لاختلاف فلسفة مقدمها، وأهدافهم التي يسعون إلى تحقيقها، إلا أنه من خلال مراجعة العديد من الأدبيات والدراسات التطبيقية المتعلقة بمفهوم الأداء السياقي، وجد الباحث أن هناك العديد من الباحثين نذكر منهم (عبد الحسن، 2023؛ زويتي، 2022؛ الغريباوي، والدليبي، 2020) فقد اعتبروا أن أبعاد الأداء السياقي هي أبعاد كل من الالتزام التنظيمي، وسلوك المواطنة التنظيمية معاً.

واعتماداً على ذلك، يتفق الباحث مع وجهة نظر هؤلاء الباحثين أن أبعاد الأداء السياقي هي: (الالتزام التنظيمي، وسلوك المواطنة التنظيمية) كونهما الأكثر وضوحاً وشمولية لقياس هذا الأداء، نظراً لملاءمتها لبيئة الهيئات المحلية الفلسطينية، وهذه الأبعاد مستمدة من التعاريف الآتية للأداء السياقي:

- أداء الفرد الذي يحافظ على شبكة العلاقات الاجتماعية للمنظمة، ويعزز المناخ النفسي الذي يدعم المهام الفنية، علاوة على ذلك فإن الأداء السياقي يتضمن أنشطة قد لا تمثل مهام العمل الرسمية، وعلى الرغم من أنها تقدم مساهمة مهمة في فعالية المنظمة، غالباً لا يكتب هذا النوع من الأداء في الوصف الوظيفي، لكنه يُعد مكوناً مهماً في الأداء الوظيفي (Kappagoda, 2018: 163).

- سلوكيات تقديرية استثنائية ليست رسمية مطلوبة من قبل القائم بالوظيفة بمجال العمل بالمنظمة، بل يقوم بها بصفة طوعية، وتكون لدية الرغبة في القيام بالأعمال الإضافية طوعاً، والقيام بمساعدة الزملاء في العمل، مما يعزز من الأداء الرسمي ويزيد من كفاءة وفاعلية المنظمة (Hu, et al, 2015: 1079).

وبناءً على ما سبق، وانسجاماً مع مجتمع الدراسة، فإنه يمكننا تعريف الأداء السياقي إجرائياً بأنه «أنماط سلوكية تطوعية يقوم بها العاملون خارج سياق متطلبات الوظيفة الرسمية المحددة في الهيئات المحلية تتمثل في الالتزام التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية كمنتجات تنظيمية تعمل على دعم البيئة التحفيزية والنفسية والاجتماعية للعاملين، بما يحقق تلك المتطلبات والأنشطة التنظيمية لهذه الهيئات وأهدافها».

### 1- الالتزام التنظيمي

يُعد الالتزام التنظيمي أحد المفاهيم السلوكية والتنظيمية الذي يعبر عن «الارتباط النفسي للعاملين بالمؤسسة، ويقلل من احتمال مغادرتهم لها، وهو رغبة قوية لدى العاملين للبقاء في المؤسسة، وتحقيق أهدافها وتقبلها والاستعداد للعمل على إنجاز الطموح التنظيمي» (Eliyana, 2019). وفي ضوء ذلك يمكن القول بأن الالتزام التنظيمي هو عبارة عن توجه سلوكي نحو الاندماج في العمل يلتزم فيه الموظف بقيم الهيئات المحلية وأهدافها وسياساتها، واستعداده لبذل قصارى جهده للقيام بأعمال تطوعية إضافية في سبيل تحقيق الأهداف المطلوبة، فضلاً عن الرغبة القوية في البقاء في هذه الهيئات واستمرار العمل فيها حتى لو توفرت ظروف عمل أفضل في منظمة أخرى.

من خلال مراجعة الأدبيات والدراسات التجريبية ذات العلاقة، وجد الباحث أن مقياس (Allen & Meyer, 1990) الذي يتضمن ثلاثة أبعاد (الالتزام العاطفي، والالتزام المعياري، والالتزام الاستمراري)، يُعد من أكثر المقاييس وضوحاً وثباتاً لقياس الالتزام التنظيمي، والاكثر شيوعاً واستخداماً من قبل عديد من الباحثين نذكر منهم (Faruqi et al., 2020; Bibi et al., 2019; Promsri, 2018)؛ الزواهره، والعمرى، 2021). ويمكن استعراض هذه الأبعاد كما يلي:-

- **الالتزام العاطفي:** يشير إلى الارتباط الوجداني أو النفسي للموظف بالمنظمة، وإيمانه بها وقبول أهدافها وقيمتها واستعداده لبذل المزيد من الجهد من أجل المنظمة، ورغبته القوية في البقاء عضو فيها.

- **الالتزام المعياري:** يشير إلى الالتزام الأخلاقي للموظف في البقاء والولاء للمنظمة، فالموظف الذي لديه مستوى مرتفع من الالتزام المعياري لا يكتفئ لما يتحصل عليه من منافع شخصية قدر الاهتمام بالتزامه بالبقاء في المنظمة أدباً واحتراماً.

- **الالتزام الاستمراري:** يشير إلى التزام الموظف بالبقاء في المنظمة، لاعتقاده المطلق بأن ترك العمل سيكلفه تكاليف عالية حال فقدانه العضوية في المنظمة.

## 2- سلوك المواطنة التنظيمية

استحوذ مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية على اهتمام العديد من الباحثين كونه أحد أهم السلوكيات التي تحافظ على فاعلية المنظمات واستمراريتها، فقد عرف سلوك المواطنة التنظيمية بأنه «مجموعة من التصرفات الإيجابية الخارجة عما هو موصوف رسميًا، والتي تمتاز بالطبيعة التطوعية، ولا تخضع مباشرة لنظام الحوافز، وتسهم في فاعلية ونجاح المنظمة في تحقيق أداؤها» (Hakim & Pristika, 2020). وفي هذا السياق يمكن القول بأن سلوك المواطنة التنظيمية هو عبارة عن سلوكيات ومجهودات تطوعية إضافية يقوم بها الموظف في العمل تتعدى حدود نطاق الوظيفة الرسمية المحددة، ولا ترتبط مباشرة بنظم الحوافز أو المكافآت الرسمية، وتساهم هذه السلوكيات في تعزيز الأداء الرسمي للهيئات المحلية وتزيد من فعاليتها وكفاءتها في تحقيق أهدافها التنظيمية.

من خلال مراجعة الأدبيات والدراسات التجريبية ذات الصلة بهذا المجال، وجد أن هناك العديد من الباحثين نذكر منهم (Faruqi et al., 2020; Aeknarajindawat & Jernnsittiparsert, 2020; Nonnis et al., 2020)، قد أجمعوا على أن مقياس (Podsakoff et al., 1990) يُعد من أكثر المقاييس شيوعًا وشمولية في تحديد أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية المتمثلة بخمسة أبعاد وهي (الإيثار، والكياسة، والروح الرياضية، ووعي الضمير، والسلوك الحضاري)، واعتمادًا على ذلك، يتفق الباحث مع وجهة نظر هؤلاء الباحثين، نظرًا لشمولية هذه السلوكيات وملاءمتها لمجتمع الدراسة المتمثل في الهيئات المحلية الفلسطينية، وفيما يلي توضيح لتلك الأبعاد:

- **الإيثار:** ويقصد به سلوك طوعي يقوم به الموظف لمساعدة الآخرين (الزملاء، والمسؤولين، والمواطنين) في المهام المتعلقة بالعمل من خلال مساعدة الموظفين الذين لديهم أعباء عمل زائدة، والمساعدة بتوجيه الموظفين الجدد في أعمالهم حتى ولو لم يطلب منه ذلك، وتغطية عمل الزملاء الموظفين عند غيابهم أو استئذانهم.
- **الكياسة:** وتشير إلى سعي الموظف إلى منع وقوع المشكلات والخلافات أثناء العمل قبل حدوثها أو إيجاد حلول مناسبة عند وقوعها من خلال تقديم النصح والمعلومات الضرورية للزملاء، والتشاور معهم في حالة اتخاذهم لقرار قد يؤثر عليهم، واحترام رغباتهم وخصوصياتهم.
- **الروح الرياضية:** وتعني مدى قدرة الموظف على القيام بالعمل في جميع الأحوال والظروف غير المناسبة دون شكوى أو تدمير أو ما شابه ذلك، واستغلال وقته وجهده للقيام بأعماله، والاستعداد لمشاركة الآراء ووجهات النظر مع الآخرين والإحساس بمشاكلهم.
- **وعي الضمير:** ويقصد به السلوك الإيجابي للموظف الذي يتجاوز الحد الأدنى من متطلبات وظيفته، من خلال التطوع بأعمال إضافية تفوق الأعمال الموكلة إليه، والامتثال للأنظمة والقوانين المنظمة للعمل، ومراعاة مواعيد العمل، والالتزام بالحضور، وما إلى ذلك.
- **السلوك الحضاري:** هو سلوك اختياري يشير إلى مشاركة الموظف البناء والمساهمة بالمسؤولية والاهتمام بنجاح المنظمة وتطورها من خلال حضور الندوات والاجتماعات غير الرسمية المهمة، والمشاركة في جميع الأنشطة غير الرسمية التي تتم داخل المنظمة وتنفيذها، والحرص على قراءة نشرات المنظمة وإعلاناتها.

## الدراسات السابقة

وبتتبع مسارات نتائج الدراسات السابقة وتوجهاتها المستقبلية في هذا المجال، نجد أن القيادة الخادمة تُعد ظاهرة سلوكية مؤثرة، تلقي بظلالها على الأداء التنظيمي للمنظمة، فقد أشارت نتائج العديد من الدراسات (حجازي، وآخرون، 2021؛ Carney et al., 2016) وجود تأثير إيجابي معنوي بين القيادة الخادمة والأداء التنظيمي. فيما أثبتت أيضًا نتائج العديد من الدراسات (العبادلة، 2022؛ Setyaningrum et al., 2017) أن هناك تأثير إيجابي معنوي بين القيادة الخادمة والأداء الوظيفي. وفي السياق نفسه يوضح (Eslamdoust & Mahmoudinazlou, 2023) أن القيادة الخادمة لا تؤدي فقط إلى زيادة الأداء العام للعاملين في وظائفهم من خلال تمكينهم وزيادة رضاهم الوظيفي، ولكنها أيضًا تعزز مستوى جودة الخدمة التي يقدمها العاملون للمواطنين في المنظمة. وبالمقابل فقد بينت دراسة (Rocco, 2016) أن القيادة الخادمة ليس بالضرورة أن ينتج عنها تحسين الأداء الوظيفي.

وبتتبع أيضًا الدراسات السابقة حول القيادة الخادمة والأداء السياقي، نجد أنها تشير إلى أن هذا النمط القيادي يُعد أسلوبًا يحقق للمنظمة مستوى أداء عالٍ، ويحفز العاملين على العطاء وبذل أقصى جهدهم في العمل، لأنه يعمل على تلبية احتياجاتهم وخدمتهم وحل مشكلاتهم، ويتواءم في التعامل معهم من خلال الانفتاح والبعيد عن هرمية السلطة والتواصل الأفقي اللامحدود، مما ينعكس إيجابيًا على أداء العاملين، ويزيد لديهم الرغبة للقيام بالأعمال التي تخدم المنظمة، وبالتالي فإن الهدف من القيادة الخادمة هو تحسين مستوى معيشة العاملين من خلال تشجيع القادة على وضع خدمة العاملين في المقام الأول، والذي بدوره يزيد من مستويات الأداء السياقي للعاملين بالمنظمة من بعد ذلك (حسن وآخرون، 2021؛ Giambatista et al., 2020). والذي يشمل السلوك الإيجابي الموجه نحو المنظمة كاقتراح التحسينات في العمل، والسلوكيات التعامل مع الزملاء ومساعدتهم في معالجة مشاكل العمل، والقيام بالعمل الطوعي خارج نطاق مهام الوظيفة الرسمية (Ramos-Villagrasal et al., 2019). وأن الوصول إلى هذه المستويات يتم بفضل التفاعل الذي يحصل بين القائد والعاملين في المنظمة (Qadri, 2016).

وعليه أظهرت نتائج العديد من الدراسات (Ozturk et al., 2021; Mujeeb et al., 2021; McNeff & Irving, 2017; Harwiki, 2016) وجود تأثير إيجابي معنوي بين القيادة الخادمة والأداء السياقي كُبعد أحادي كالرضا الوظيفي. وفي هذا الصدد تقدم الأدبيات والدراسات التجريبية أدلة مهمة على أن الأداء السياقي يرتبط ارتباطاً وثيقاً بعدد من المتغيرات التنظيمية خارج دور السلوك الرسمي، وعلى الأخص الالتزام التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية. واستناداً إلى ذلك، فقد أظهرت نتائج العديد من الدراسات (Howladar & Rahman, 2021; Engelbrecht, 2020; Faruqi et al., 2020; Harwiki, 2016) إلى وجود تأثير إيجابي معنوي بين القيادة الخادمة والالتزام التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية معاً، ولكنها ليس ضمن سياق قياس الأداء السياقي، وفي هذا السياق تؤكد دراسة (Elche, 2020) أن عند تطبيق ممارسة القيادة الخادمة بالمنظمة يصبح العاملين لديهم ولاء وانتماء لمنظمتهم بشكل أكبر، وأكثر التزاماً تنظيمياً في بيئة العمل، مما يدعم سلوك المواطنة التنظيمية.

وفي ضوء هذا التوجه تؤكد نتائج العديد من الدراسات أن القيادة الخادمة تؤثر تأثيراً إيجابياً في الالتزام التنظيمي من خلال تركيزها على تلبية احتياجات العاملين ورغباتهم، ومنحهم السلطة والصلاحيات التي يحتاجونها للقيام بواجباتهم، وإشراكهم في صياغة قراراتهم المتعلقة بالخدمة والمجتمع، وتشجيعهم على إظهار روح المبادرة والإبداع والابتكار في مكان العمل، وتوفير لهم بيئة عمل آمنة، وتدعم العمل الجماعي بين العاملين، الأمر الذي سينعكس إيجابياً على التزام العاملين في بيئة العمل (Stewart, 2017). حيث أظهرت نتائج العديد من الدراسات (Zhang, 2021; Palta, 2019; Carney et al., 2016; محمد، وضاحي، 2024؛ خالد، وآخرون، 2024) وجود تأثير إيجابي معنوي بين القيادة الخادمة والالتزام التنظيمي. وفي هذا السياق تؤكد نتائج العديد من الدراسات السابقة أن القادة بشكل عام في جميع المنظمات أصبحوا يركزون جهودهم على الركائز التي تعزز الالتزام التنظيمي، كوسيلة لزيادة الأداء والإنتاجية في منظماتهم، وزيادة الشعور بالتقارب بينهم وبين العاملين، وكذلك منع أو تقليل كثيراً من الظواهر السلوكية غير المرغوب فيها في العمل، كالتهرب من العمل، وارتفاع معدل دوران العمل، وانخفاض الإنتاجية في العمل (Palta, 2019; Sheikhy et al., 2015).

وفي الوقت نفسه، واعتماداً على نظرية التبادل الاجتماعي ومعيار التبادل (التي تمثل آليات القيادة الخادمة)، فقد أشارت نتائج العديد من الدراسات نذكر منها (van der Hoven et al., 2021; Elche, 2020; Faruqi et al., 2020; هبة، 2023؛ نجم، وآخرون، 2018) أن هناك تأثير إيجابي معنوي بين القيادة الخادمة وسلوك المواطنة التنظيمية. وفي هذا السياق تؤكد دراسة كلا من (Gotsis & Grimani, 2016; Malingumu et al., 2016) أن القيادة الخادمة يمكن أن تؤدي إلى تفويض العاملين وتمكينهم من خلال دمج أفكارهم في عملية صنع القرار، وهذا يخلق الانفتاح والشعور بالمشاركة المجتمعية والثقة والإنصاف في سياق العمل، مما يجعلهم يشعرون بالحرية والاستقلالية في صنع القرار، كما تعمل على خلق بيئة عمل أكثر اهتماماً بالعاملين، الأمر الذي يؤدي إلى زيادة سلوك المواطنة التنظيمية لديهم؛ أي أنه كلما ارتبط النمط القيادي بأبعاد القيادة الخادمة انعكس ذلك على سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين من خلال زيادة مشاركة العاملين واتباعهم لأدوار إضافية تتعدى حدود الوظيفة الرسمية، والعمل بروح الفريق، وخلق مناخ عمل إيجابي، وتقليل الأخطاء، كما تشجع على حل المشكلات بشكل استباقي إبداعي لتلبية احتياجات ومتطلبات أصحاب المصالح، والمساهمة في تحقيق أهداف المنظمة ونجاحها (Kim et al., 2020; Taghinezhad et al., 2015).

استناداً على ما سبق، نلاحظ أن الدراسة الحالية مكتملة لما جاءت به تلك الدراسات، إذ إن الدراسات السابقة التي تناولت القيادة الخادمة وتأثيرها على الأداء السياقي في أنموذج فرضي واحد لا تزال محدودة إلى حد ما في البيئة العربية وبالأخص في مجال الهيئات المحلية، والتي جاءت بأبعاد مختلفة للمتغيرات عن الدراسة الحالية، إذ تم إضافة بُعداً جديداً إلى مقياس القيادة الخادمة المعتمد في الدراسة وهو التمكين، وكذلك لم يتم قياسها على الأداء السياقي ببعديه الالتزام التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية معاً، بالمقابل لم نجد أي دراسة عربية تناولت العلاقات التأثيرية بين متغيرات الدراسة، إلا أن هناك العديد من الدراسات السابقة العربية والمحلية تناولت بشكل منفرد تأثير ممارسة القيادة الخادمة على الالتزام التنظيمي أو سلوك المواطنة التنظيمية، لذا يُؤمل أن تُسهم الدراسة الحالية في ردم هذه الفجوة البحثية.

## مشكلة الدراسة

نالت مواضيع القيادة الخادمة والأداء السياقي في السنوات الأخيرة على اهتمام كثير من الباحثين والمختصين في هذا المجال، على الرغم من وجود الكثير من الدراسات في الآونة الأخيرة التي تستكشف النتائج الإيجابية لممارسة القيادة الخادمة، إلا أنه لا يُعرف عن ممارستها في المنظمات إلا القليل من الناحية التجريبية (Franco & Antunes, 2020). وفي ضوء مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة المتعلقة بمتغيرات الدراسة، تبين للباحث ندرة الدراسات والأبحاث التجريبية لا سيما في سياق البيئة العربية التي اختبرت بشكل تجريبي تأثير ممارسة القيادة الخادمة في الأداء السياقي والتي جاءت بأبعاد مختلفة للمتغيرات عن الدراسة الحالية (Ozturk et al., 2021; Mujeeb et al., 2021; McNeff & Irving, 2017; Harwiki, 2016)، وبالمقابل فقد اتضح عدم وجود البحوث والدراسات التجريبية في سياق البيئة العربية في هذا المجال وفقاً لما هو متاح من الدراسات السابقة -في حدود علم الباحث- التي تناولت طبيعة تأثير ممارسة القيادة الخادمة في الأداء السياقي ببعديه الالتزام التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية معاً، إلا أن غالبية الدراسات السابقة على مستوى البيئة العربية والمحلية والتي لا تزال محدودة نسبياً، تركز بشكل منفرد على قياس تأثير ممارسة القيادة الخادمة في الالتزام التنظيمي (محمد، وضاحي، 2024؛ خالد، وآخرون، 2024)، وسلوك المواطنة التنظيمية (قاعود، وهبة، 2023؛ نجم، وآخرون، 2018)، ولم يتم قياس تأثير ممارسة القيادة الخادمة فيما يعرف بالأداء السياقي ببعديه الالتزام التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية معاً، ولا سيما أن الدراسات التي تناولت الأداء السياقي اتسمت بالندرة في البيئة العربية، وفي ضوء هذا التوجه تكمن مشكلة الدراسة من الناحية النظرية في وجود فجوة معرفية وبحثية في الإنتاج العلمي تستدعي المزيد من البحث والتقصي في هذا المجال في بيئة العمل العربية بصفة عامة، وبالأخص في مجال الهيئات المحلية الفلسطينية، وللوقوف بشكل واضح على مشكلة الدراسة من الناحية التطبيقية تم إجراء دراسة استطلاعية من خلال المقابلات الميدانية غير المهيكلية على عينة ميسرة قوامها (30) مبحوثاً من الهيئات المحلية الفلسطينية قيد الدراسة، والتي توصلت إلى محدودية فهم العاملين ووعيمهم في الهيئات المحلية الفلسطينية موضع التطبيق للمحتوى المفاهيمي الخاص بالقيادة الخادمة والأداء السياقي وأهميتهما وأبعادهما المختلفة، وما يترتب عليهما من نتائج إيجابية في تحسين أداء الهيئات المحلية في ظل الظروف البيئية المتغيرة، إضافة إلى ذلك تركز هذه الهيئات المحلية على أداء المهمة وتتجاهل سلوكيات الأداء السياقي من حيث تفاوت مستوى الالتزام التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين؛ وذلك لعدم إدراجها ضمن معايير تقويم الأداء للعاملين، وعدم ربطها بأية مكافآت تحفيزية، فضلاً عن تباين الآراء حول أثر ممارسة القيادة الخادمة في تحسين الأداء السياقي، وفي ضوء ذلك، يمكن صياغة مشكلة الدراسة الحالية في التساؤل الرئيس الآتي:-

ما تأثير ممارسة القيادة الخادمة في تحسين الأداء السياقي للعاملين في الهيئات المحلية الفلسطينية؟

وتنتبثق من خلال هذه الإشكالية الأسئلة التالية:

- 1- ما مستوى ممارسة القيادة الخادمة في الهيئات المحلية الفلسطينية بمحافظة أريحا والأغوار، من وجهة نظر المبحوثين؟
- 2- ما مستوى الأداء السياقي للعاملين في الهيئات المحلية الفلسطينية بمحافظة أريحا والأغوار، من وجهة نظر المبحوثين؟

## أهداف الدراسة

تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

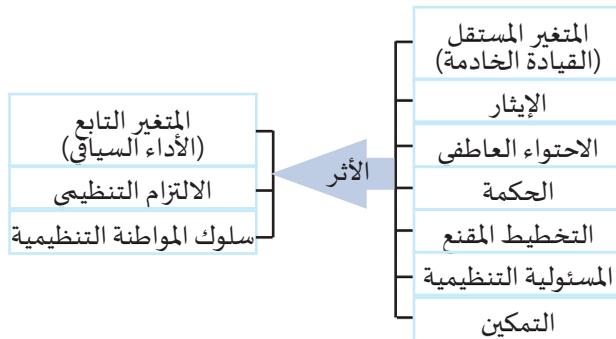
- 1- التعرف على مستوى ممارسة القيادة الخادمة في الهيئات المحلية الفلسطينية بمحافظة أريحا والأغوار، من وجهة نظر المبحوثين.
- 2- التعرف على مستوى الأداء السياقي للعاملين في الهيئات المحلية الفلسطينية بمحافظة أريحا والأغوار، من وجهة نظر المبحوثين.
- 3- بيان مدى طبيعة تأثير ممارسة القيادة الخادمة في تحسين الأداء السياقي للعاملين في الهيئات المحلية الفلسطينية بمحافظة أريحا والأغوار.

## أهمية الدراسة

تتمثل أهمية الدراسة فيما يلي:

- 1- تبرز الأهمية النظرية للدراسة من أصالة الموضوع الذي تتناوله؛ حيث تُسهم هذه الدراسة في ردم الفجوة البحثية المتمثلة في ندرة الدراسات لا سيما في سياق البيئة العربية والفلسطينية، حيث تعد هذه الدراسة- في حدود علم الباحث- الأولى من نوعها على مستوى البيئة العربية عامة، والبيئة الفلسطينية خاصة التي اختبرت بشكل تجريبي قياس تأثير ممارسة القيادة الخادمة في تحسين الأداء السياقي للعاملين في أنموذج فرضي واحد، وبالأخص في مجال الهيئات المحلية، والتي جاءت بأبعاد مختلفة عن الدراسات السابقة في البيئة الأجنبية، مما تسهم بدورها في إثراء أدبيات متغيرات الدراسة، لذا فإنه من المؤمل أن تفتح هذه الدراسة آفاقاً جديدة للباحثين والمهتمين في المستقبل للمزيد من الدراسة والتحليل.
- 2- تكتسب الدراسة أهميتها التطبيقية من أهمية الهيئات المحلية الفلسطينية التي تعد من أهم المؤسسات التي تقدم الخدمات العامة لقطاع عريض من جمهور المواطنين، حيث إنه من المتوقع أن تقدم هذه الدراسة نتائج وتوصيات عملية وواقعية ربما تسهم في تحسين الأداء السياقي للعاملين من خلال تطبيق نمط ممارسة القيادة الخادمة بأبعادها المختلفة، والتي يمكن أن تفيد القائمين على إدارات الهيئات المحلية الفلسطينية، ومتخذي القرارات في القطاع الحكومي بشكل عام.

## أنموذج الدراسة



لتحقيق الغرض من الدراسة، وبالاعتماد على مسح للنتائج الفكرية للأدبيات العلمية الرصينة ومراجعة الدراسات الحديثة ذات العلاقة بمتغيرات الدراسة، تم بناء أنموذج فرضي للدراسة يشمل على القيادة الخادمة كمتغير مستقل، والأداء السياقي كمتغير تابع.

وفيما يلي توضيح لهذا النموذج:

المصدر: من إعداد الباحث استناداً للأدبيات والدراسات السابقة ذات العلاقة.

الشكل (1) النموذج المقترح للدراسة

## فرضيات الدراسة

اعتماداً على ما ورد في الأدبيات والدراسات السابقة، وانطلاقاً من المتغيرات والأبعاد الواردة في أنموذج الدراسة، يمكن صياغة فرضيات الدراسة على النحو الآتي:-

**الفرضية الرئيسية: من المتوقع أن تؤثر القيادة الخادمة تأثيراً معنوياً إيجابياً في أبعاد الأداء السياقي مجتمعة لدى العاملين بالهيئات المحلية الفلسطينية قيد الدراسة.**

وينبثق عن الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية الآتية:

- الفرضية الفرعية الأولى: من المتوقع أن تؤثر القيادة الخادمة تأثيراً معنوياً إيجابياً في الالتزام التنظيمي كُبعد من أبعاد الأداء السياقي.
- الفرضية الفرعية الثانية: من المتوقع أن تؤثر القيادة الخادمة تأثيراً معنوياً إيجابياً في سلوك المواطنة التنظيمية كُبعد من أبعاد الأداء السياقي.

### منهج الدراسة

في ضوء مشكلة الدراسة وأهدافها وفرضياتها، فقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لأغراض الدراسة من خلال جمع وتوصيف وتحليل البيانات المتعلقة بهذا الموضوع، وتقييم مدى طبيعة التأثير بين متغيرات الدراسة.

### مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين بمختلف مستوياتهم الإدارية بالهيئات المحلية بمحافظة أريحا والأغوار والبالغ عددهم (340) موظفًا وموظفة (مديرية الحكم المحلي في محافظة أريحا والأغوار، 2023). ونظرًا لصغر حجم مجتمع الدراسة، فقد استخدمت الدراسة أسلوب الحصر (المسح) الشامل لكامل مجتمع الدراسة، وبعد استبعاد العينة الاختبارية التي قوامها (30) مبحوثاً من مجتمع الدراسة، قام الباحث بتوزيع (310) قائمة استقصاء شملت جميع مبحوثي مجتمع الدراسة، وتم استرداد (288) قائمة استقصاء، وبعد فحصها تم استبعاد (11) منها لعدم جدية الإجابة عليها، ليصبح عدد قوائم الاستقصاء الصالحة للتحليل (277) قائمة؛ أي ما نسبته (96.2%) من قوائم الاستقصاء المستردة، وما نسبته (89.4%) من مجمل قوائم الاستقصاء التي تم توزيعها، وهي نسبة مقبولة لأغراض البحث العلمي.

### أداة الدراسة

لقياس متغيرات الدراسة، استخدم الباحث قائمة استقصاء لجمع البيانات من مجتمع الدراسة، وتم صياغة عبارات قائمة الاستقصاء الخاصة بالدراسة بالاعتماد على مصادر علمية رصينة تناولت متغيرات الدراسة وأبعادها ومقاييسها التي تم عرضها في الإطار النظري للدراسة، مع إعادة صياغة وإضافة وحذف بعض العبارات بما يتناسب مع طبيعة مجتمع الدراسة، وللتحقق من الصدق الظاهري (Face Validity) لقائمة الاستقصاء، عرضت على (8) من المحكمين من أساتذة الجامعات الفلسطينية من ذوي الخبرة والاختصاص في هذا المجال، للتأكد من أن عباراتها تقيس ما صممت لقياسه.

#### جدول رقم (1)

#### الترميز والتوصيف وفقاً لقائمة الاستقصاء

المتغير الرئيسي	الرمز	الأبعاد الفرعية	الرمز	أبعاد الأبعاد الفرعية	الرمز	عدد العبارات	مصدر المقياس
(المتغير المستقل) القيادة الخادمة	SL	الإيثار	AL			5	Barbuto Jr., & Wheeler, (2006)
		الاحتواء العاطفي	EH			5	
		الحكمة	WI			5	
		التخطيط المقنع	PM			5	
		المسؤولية التنظيمية	OS			5	
		التمكين	EM			5	
(المتغير التابع) الأداء السياقي	CP	سلوك المواطنة التنظيمية	OCB	الالتزام التنظيمي	OC	6	Allen & Meyer, (1990)
				الالتزام المعياري	NC	6	
				الالتزام الاستمراري	CC	6	
(المتغير التابع) الأداء السياقي	CP	سلوك المواطنة التنظيمية	OCB	الإيثار	ALO	4	Podsakoff, (et al, 1990)
				الكياسة	CO	5	
				الروح الرياضية	SP	4	
				وعي الضمير	CON	5	
				السلوك الحضاري	CV	5	

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على الأدبيات المذكورة آنفاً.

كما تم التحقق من صدق قائمة استقصاء وفقاً للصدق المنطقي وذلك من خلال عرضها على عينة استطلاعية قوامها (30) مبحوثاً من مجتمع الدراسة لاستطلاع آراءهم (تم استبعادهم فيما بعد)، وتم اختيارهم استناداً إلى قواعد العينة الميسرة، بغرض التعرف على درجة فهم ووضوح عبارات قائمة استقصاء، واعتمد على مقياس ليكرت (Likert) الخماسي لقياس كافة أبعاد متغيرات الدراسة. وجدول (1) يوضح رموز متغيرات الدراسة وأبعادها الفرعية وعدد عباراتها ومصدر مقاييسها المعتمدة.



جدول رقم (3)

نتائج تقييم نموذج القياس لمتغيرات الدراسة وأبعادها

متوسط التباين المستخلص (AVE)	الثبات المركب (CR)	كرونباخ الفا	الأبعاد
0.743	0.913	0.912	الإيثار
0.702	0.862	0.858	الاحتواء العاطفي
0.679	0.849	0.838	الحكمة
0.545	0.797	0.790	التخطيط المقنع
0.591	0.737	0.731	المسؤولية التنظيمية
0.515	0.768	0.766	التمكين
0.533	0.948	0.943	أبعاد القيادة الخادمة مجتمعة
0.586	0.862	0.858	الالتزام العاطفي
0.575	0.854	0.851	الالتزام المعياري
0.530	0.828	0.822	الالتزام الاستمراري
0.580	0.938	0.936	الالتزام التنظيمي
0.657	0.847	0.816	الإيثار
0.718	0.904	0.901	الكياسة
0.634	0.808	0.807	الروح الرياضية
0.569	0.814	0.809	وعي الضمير
0.569	0.820	0.807	السلوك الحضاري
0.578	0.953	0.949	سلوك المواطنة التنظيمية
0.508	0.965	0.963	أبعاد الأداء السياقي مجتمعة

الدراسة الخاصة بتشخيص مستوى اهتمام الهيئات المحلية موضع التطبيق بمتغيرات الدراسة، وقد تم تصنيف إجابات مبحوثي مجتمع الدراسة عن عبارات قائمة الاستقصاء إلى فئات حسب مقياس ليكرت (Likert) الخماسي، انظر جدول (4):

جدول رقم (4)

تصنيف درجات قياس النتائج الوصفية

درجة الموافقة	عالية جداً	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً
الوسط الحسابي	5 - 4,20	3,40 - أقل	2,60 - أقل	1,80 - أقل	1 أقل من 1,80
الأهمية النسبية	من 84% وحتى 100%	من 68% إلى أقل من 84%	من 52% إلى أقل من 68%	من 36% إلى أقل من 52%	20% إلى 36%

نتائج التحليل الوصفي المتعلقة بواقع ممارسة القيادة الخادمة في الهيئات المحلية الفلسطينية موضع التطبيق

يتضح من جدول (5) أن الهيئات المحلية الفلسطينية موضع التطبيق تهتم بممارسة القيادة الخادمة بشكل عام بدرجة عالية، كما يدل المتوسط الحسابي العام للقيادة

الخادمة الذي بلغ (3.92)، ونسبة

الاهتمام التي بلغت (78.4%) وهي أكبر

من نسبة الاهتمام المحايدة 60%، وأن

( $T = 145.11 > 1.96$ )، وأن ( $p < 0.05$ )،

كما أن نسبة الانحراف المعياري جاءت

متدنية، مما يؤكد دقة إجابات المبحوثين

وفهمهم لعبارات قائمة الاستقصاء. فيما

جاءت جميع أبعاد القيادة الخادمة

بمستوى عالٍ أيضاً، إلا أنها تمارس

بمستويات متفاوتة، حيث كان أعلى

مستوى ممارسة لتلك الأبعاد على التوالي

المسؤولية التنظيمية، يليه التمكين،

ثم التخطيط المقنع، ثم الحكمة، ثم

الاحتواء العاطفي، في حين كان أقل مستوى

ممارسة لبُعد الإيثار.

جدول رقم (5)

النتائج المتعلقة بالتحليل الوصفي للقيادة الخادمة وأبعادها

م	أبعاد القيادة الخادمة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الاهتمام %	قيمة اختبار T	مستوى الدلالة (P)	الترتيب حسب الأهمية	درجة الموافقة
1	الإيثار	3.78	0.653	75.6%	96.45*	0.000	6	عالية
2	الاحتواء العاطفي	3.88	0.622	77.6%	103.95*	0.000	5	عالية
3	الحكمة	3.89	0.580	77.8%	111.58*	0.000	4	عالية
4	التخطيط المقنع	3.91	0.534	78.2%	122.04*	0.000	3	عالية
5	المسؤولية التنظيمية	4.05	0.449	81%	150.41*	0.000	1	عالية
6	التمكين	3.97	0.488	79.4%	135.26*	0.000	2	عالية
7	الدرجة الكلية للقيادة الخادمة	3.92	0.449	78.4%	145.11*	0.000	-	عالية

\* ذات دلالة معنوية عند مستوى دلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ). المصدر: نتائج مخرجات برنامج Spss.

جدول رقم (6)

النتائج المتعلقة بالتحليل الوصفي للأداء السياقي وأبعاده

م	أبعاد الأداء السياقي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الاهتمام %	قيمة اختبار T	مستوى الدلالة (P)	الترتيب حسب الأهمية	درجة الموافقة
1	الالتزام التنظيمي	3.99	4520.	79.8%	146.66*	0.000	1	عالية
2	سلوك المواطنة التنظيمية	3.92	5190.	78.4%	125.82*	0.000	2	عالية
3	الدرجة الكلية للأداء السياقي	3.95	0.452	79%	145.28*	0.000	-	عالية

\* ذات دلالة معنوية عند مستوى دلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ). المصدر: نتائج مخرجات برنامج Spss.

نتائج التحليل الوصفي المتعلقة بمستوى الأداء السياقي في الهيئات المحلية الفلسطينية موضع التطبيق

يتضح من جدول (6) أن مستوى تبني الأداء السياقي لدى العاملين في الهيئات

المحلية الفلسطينية موضع التطبيق قد جاء بدرجة عالية بشكل عام، كما يدل المتوسط الحسابي العام الذي بلغ (3.95)، ونسبة اهتمام بلغت (79%) وهي أكبر من نسبة الاهتمام المحايدة 60%، وأن (T= 145.28 > 1.96)، وأن (p < 0.05)، كما أن نسبة الانحراف المعياري جاءت متدنية، مما يؤكد دقة إجابات المبحوثين وفهمهم لعبارات قائمة الاستقصاء. فيما جاءت جميع أبعاد الأداء السياقي بمستوى عالٍ أيضًا، إلا أنها تمارس بمستويات متفاوتة، حيث كان أعلى مستوى ممارسة لتلك الأبعاد بعد الالتزام التنظيمي، في حين كان أقل مستوى ممارسة بعد سلوك المواطنة التنظيمية.

جدول رقم (7)

معايير تقييم النموذج الهيكلي

المعيار	العتبة (الحد المسموح به)
معنوية معامل المسار	قيمة T أكبر أو تساوي 1.96 قيمة P أقل أو تساوي 0.05
معامل التحديد (التفسير)	R <sup>2</sup> 0.25 ضعيف، 0.5 متوسط، 0.75 عالي.
حجم التأثير	f <sup>2</sup> أقل من 0.02 عدم وجود تأثير، (0.02-0.15) ضعيف، (0.15-0.35) متوسط، أكبر من 0.35 كبير.

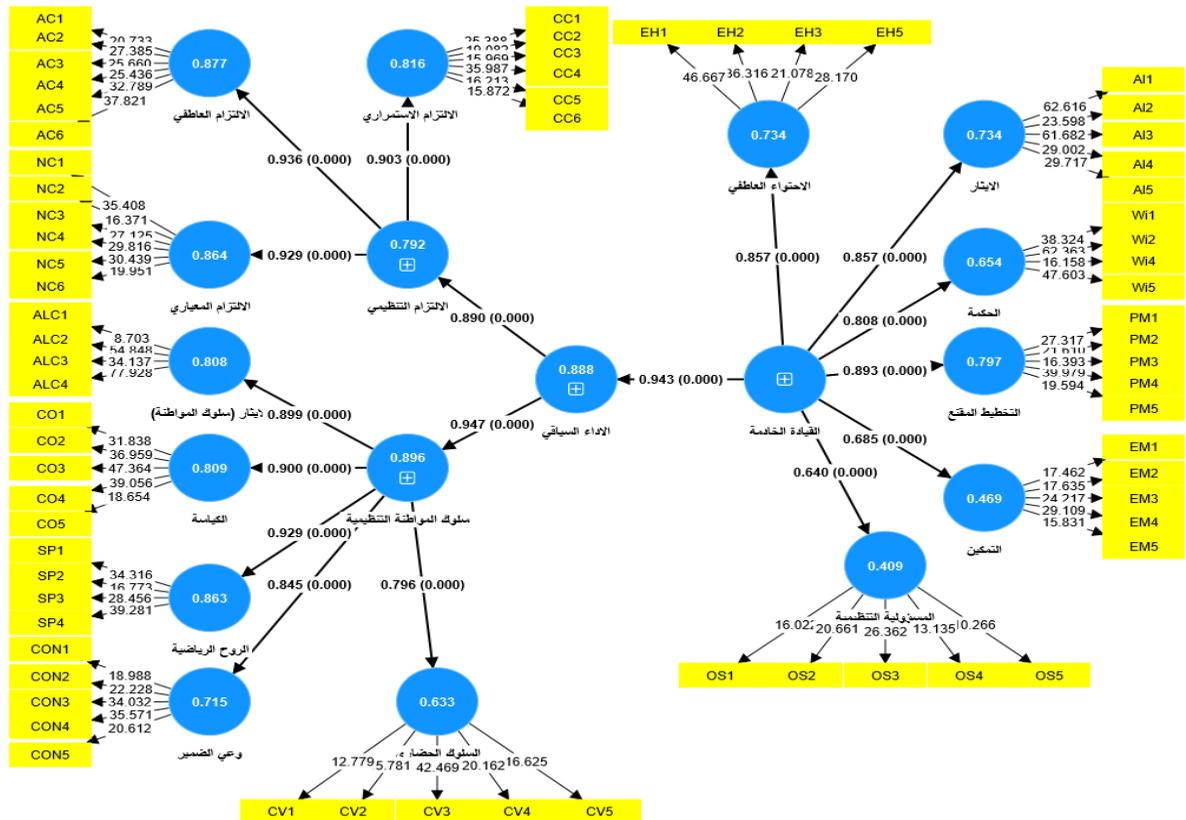
المصدر: من إعداد الباحث بالاستناد إلى ((Hair et al., 2017; Garson, 2016

ثالثاً - النتائج المتعلقة باختبار فرضيات الدراسة:

لاختبار فرضيات الدراسة، تم الاعتماد على معايير لتقييم النموذج الهيكلي من خلال استخدام أسلوب نمذجة المربعات الصغرى (PLS-SEM)، كما يوضحها جدول (7):

الفرضية الرئيسة: من المتوقع أن تؤثر القيادة الخادمة تأثيراً معنوياً إيجابياً في أبعاد الأداء السياقي مجتمعة لدى العاملين في الهيئات المحلية الفلسطينية قيد الدراسة.

لغرض اختبار الفرضية الرئيسة تم بناء النموذج الهيكلي لمتغيرات الدراسة، بالاعتماد على برنامج (Smart PLS)، في تحليل اختبار تأثير ممارسة القيادة الخادمة في الأداء السياقي، كما يظهر في الشكل (3)، وجدول (8) أدناه:



المصدر: مخرجات برنامج Smart PLS.

ملاحظة: الأرقام في الأسهم تمثل معامل المسار، بينما الأرقام في الدوائر تمثل معامل التحديد (R<sup>2</sup>).

الشكل (3): النموذج الهيكلي لاختبار تأثير ممارسة القيادة الخادمة في الأداء السياقي

جدول رقم (8)  
نتائج تحليل النموذج الهيكلي لاختبار تأثير ممارسة القيادة  
الخادمة في الأداء السياقي

مسار الفرضية	VIP	معامل المسار	معامل التحديد R <sup>2</sup>	قيمة T Value	قيمة P Value	حجم التأثير f <sup>2</sup>	نتيجة الفرضية
القيادة الخادمة (SL) الأداء السياقي (CP).	1	0.943	0.888	152.66	0.000	0.361	قبول (يوجد أثر)

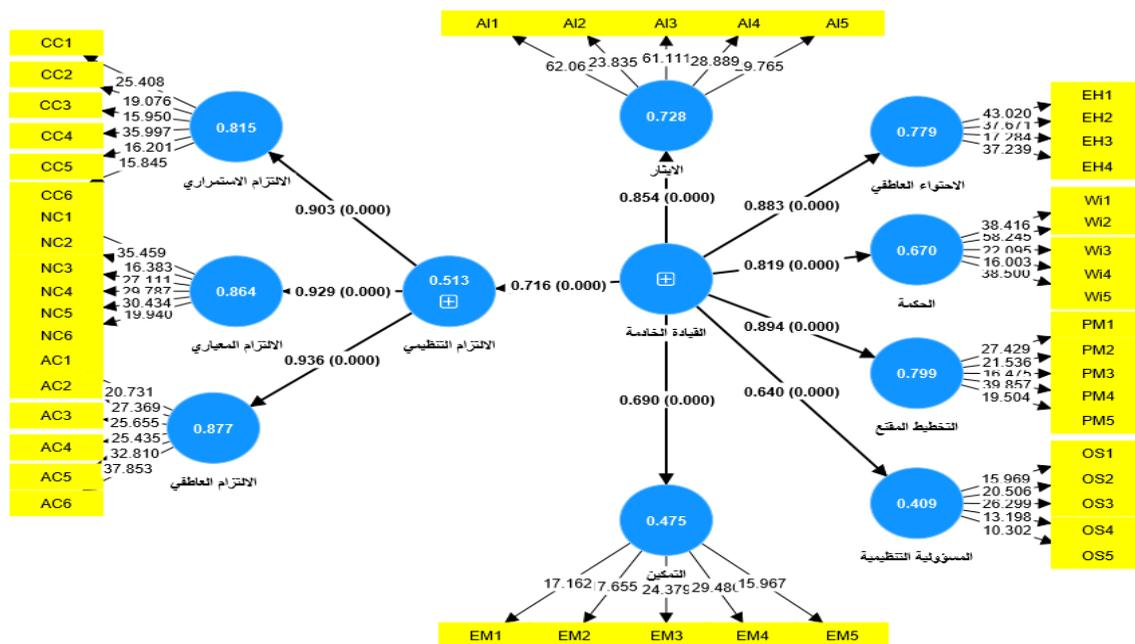
المصدر: مخرجات برنامج Smart PLS.

وبنسبة (36%)، كما أظهرت نتائج النموذج الهيكلي ثقة عالية، إذ بلغ معامل التحديد ( $R^2 = 0.888$ )، وهذا يشير إلى أن نسبة (88.8%) من التباين في أبعاد الأداء السياقي مجتمعة قد تم تفسيرها من خلال ممارسة القيادة الخادمة، مما يدل على وجود قوة تفسيرية عالية تعكس قوة واستقرار نموذج الدراسة، الأمر الذي يعني قبول الفرضية الرئيسة.

وينبثق عن الفرضية الرئيسة الفرضيات الفرعية الآتية:

**الفرضية الفرعية الأولى: من المتوقع أن تؤثر القيادة الخادمة تأثيرًا معنويًا إيجابيًا في الالتزام التنظيمي كبعد من أبعاد الأداء السياقي.**

ولغرض اختبار هذه الفرضية فقد تم بناء النموذج الهيكلي، وتحليل نتائج اختبار هذه الفرضية، كما يظهر في الشكل (4)، وجدول (9):



المصدر: مخرجات برنامج Smart PLS.

ملاحظة: الأرقام في الأسهم تمثل معامل المسار، بينما الأرقام في الدوائر تمثل معامل التحديد ( $R^2$ ).

الشكل (4) النموذج الهيكلي لاختبار تأثير ممارسة القيادة الخادمة في الالتزام التنظيمي

وجدول (9) يوضح النتائج الإحصائية المرتبطة بتحليل اختبار النموذج الهيكلي لهذه الفرضية.

ونلاحظ من الشكل (4)، وجدول (9) أن القيادة الخادمة تؤثر تأثيرًا معنويًا إيجابيًا في تعزيز الالتزام التنظيمي، وهذه القيم مقبولة تحقق الحدود المسموح بها في جدول (7)، مما يدل على ( $\beta = 0.716, T = 17.279 > 1.96, p < 0.05$ ).

جدول رقم (9)

نتائج تحليل النموذج الهيكلي لاختبار تأثير ممارسة القيادة الخادمة في الالتزام التنظيمي

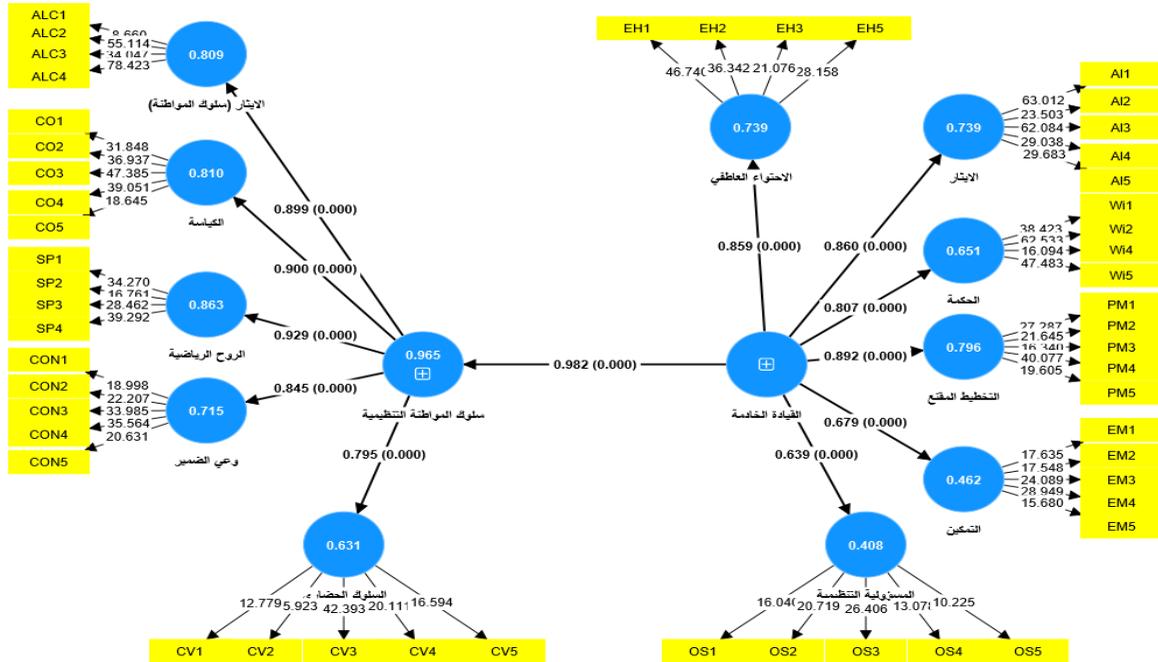
مسار الفرضية	VIP	معامل المسار	معامل التحديد R <sup>2</sup>	قيمة T Value	قيمة P Value	حجم التأثير f <sup>2</sup>	نتيجة الفرضية
القيادة الخادمة (SL) الالتزام التنظيمي (OC)	1	0.716	0.513	17.279	0.000	0.353	قبول (يوجد أثر)

المصدر: مخرجات برنامج Smart PLS.

معنوية التأثير، فيما بلغ حجم التأثير ( $f^2 = 0.353$ )، مما يشير إلى أن القيادة الخادمة تؤثر تأثيرًا إيجابيًا كبيرًا في تعزيز الالتزام التنظيمي بنسبة (35.3%)، كما أظهرت نتائج تقييم النموذج الهيكلي أن معامل التحديد بلغ ( $R^2 = 0.513$ )، مما يشير إلى أن ممارسة القيادة الخادمة تفسر ما مقداره (51.3%) من التباين في تعزيز الالتزام التنظيمي، وهي تُعد قوة تفسيرية متوسطة تعكس درجة مقبولة من قوة واستقرار نموذج الدراسة، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الفرعية الأولى.

الفرضية الفرعية الثانية: من المتوقع أن تؤثر القيادة الخادمة تأثيرًا معنويًا إيجابيًا في سلوك المواطنة التنظيمية كبعُد من أبعاد الأداء السياقي.

ولغرض اختبار هذه الفرضية فقد تم بناء النموذج الهيكلي، وتحليل نتائج اختبار هذه الفرضية، كما يظهر في الشكل (5)، وجدول (10):



المصدر: مخرجات برنامج Smart PLS.

ملاحظة: الأرقام في الأسهم تمثل معامل المسار، بينما الأرقام في الدوائر تمثل معامل التحديد ( $R^2$ ).

جدول رقم (10)

نتائج تحليل النموذج الهيكلي لاختبار تأثير ممارسة القيادة الخادمة في سلوك المواطنة التنظيمية

مسار الفرضية	VIP	معامل المسار	معامل التحديد R <sup>2</sup>	قيمة T Value	قيمة P Value	حجم التأثير f <sup>2</sup>	نتيجة الفرضية
القيادة الخادمة (SL) سلوك المواطنة التنظيمية (OCE)	1	0.982	0.965	302.451	0.000	0.375	قبول (يوجد أثر)

المصدر: مخرجات برنامج Smart PLS.

الشكل (5) النموذج الهيكلي لتأثير ممارسة القيادة الخادمة في سلوك المواطنة التنظيمية

ووضح جدول (10) النتائج الإحصائية المرتبطة بتحليل اختبار النموذج الهيكلي لهذه الفرضية، تشير نتائج شكل (5)، وجدول (10) أن القيادة الخادمة تؤثر تأثيرًا معنويًا إيجابيًا في تدعيم سلوك المواطنة التنظيمية، ( $\beta = 0.982$ ,  $T = 302.451 > 1.96$ ,  $p < 0.05$ ).

وهذه القيم مقبولة تحقق الحدود المسموح بها في جدول (7)، مما يدل على معنوية التأثير، فيما بلغ حجم التأثير  $f^2$  ( $= 0.375$ )، مما يشير إلى أن القيادة الخادمة تؤثر تأثيراً كبيراً في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية بنسبة (37.5%)، كما أظهرت نتائج تقييم النموذج الهيكلي أن معامل التحديد بلغ ( $R^2=0.965$ )، وهذا يشير إلى أن (96.5%) من الاختلافات في سلوك المواطنة التنظيمية تفسرها ممارسة القيادة الخادمة، وهذا يدل على وجود قوة تفسيرية عالية تعكس درجة مقبولة من قوة واستقرار أنموذج الدراسة، بما يدعم صحة الفرضية الفرعية الثانية.

## النتائج والتوصيات

### أولاً- النتائج

1- أوضحت نتائج الدراسة أن الهيئات المحلية الفلسطينية موضع التطبيق تهتم بشكل عام بممارسة القيادة الخادمة بدرجة عالية، كما جاءت جميع أبعاد القيادة الخادمة بمستوى عالٍ أيضاً، إلا أنها تمارس بمستويات متفاوتة، حيث كان أعلى مستوى ممارسة لتلك الأبعاد على التوالي المسؤولية التنظيمية، ولبية التمكين، ثم التخطيط المقنع، ثم الحكمة، ثم الاحتواء العاطفي، في حين كان أقل مستوى ممارسة لُبعد الإيثار، وهذه النتيجة تعكس قناعة العاملين وإدراكهم لمستوى ممارسة مسؤولهم لسلوكيات القيادة الخادمة تجاههم، وهذا يدل على مدى سعي هذه الهيئات إلى تضمين هذا المفهوم بكافة أبعاده ضمن أساليب وطرق إدارتها وعملها الروتيني اليومي بما يتوافق مع بيئتها، إلا أنها في المقابل تحتاج إلى إيلاء اهتمام أكبر لممارسة بُعد الإيثار، والدليل على ذلك أن المسؤولين في إدارات هذه الهيئات لا يضعون إلى حد ما مصالح العاملين واهتماماتهم في مقدمة أولوياتهم، لا يبدلون مساعٍ حثيثة تفوق واجباتهم الوظيفية لتلبية احتياجات العاملين، مما يتوجب على إدارات هذه الهيئات استغلال هذا المستوى من توافر ممارسة أبعاد القيادة الخادمة بالشكل الذي يمكنها من تحسين الأداء السياقي للعاملين.

2- أشارت نتائج الدراسة أن مستوى تبني الأداء السياقي لدى العاملين في الهيئات المحلية الفلسطينية موضع التطبيق قد جاء بدرجة عالية بشكل عام، كما جاءت جميع أبعاد الأداء السياقي بمستوى عالٍ أيضاً، إلا أنها تمارس بمستويات متفاوتة، حيث كان أعلى مستوى ممارسة لتلك الأبعاد بُعد الالتزام التنظيمي، في حين كان أقل مستوى ممارسة لُبعد سلوك المواطنة التنظيمية، ويعزو الباحث ذلك إلى أن هذه الهيئات المحلية ربما تتوافر بها العوامل الجاذبة المشجعة التي تدفع العاملين إلى بذل قصارى جهدهم للقيام بأعمال تطوعية إضافية، وذلك من خلال توفير المناخ الملائم للعمل، واتباع السلوكيات الحضارية التي تدفع لأداء أعمال إضافية، وتقديم الحوافر لتشجيع العاملين المتميزين، والاهتمام بتنمية مهارات العاملين وتوطيد العلاقات بينهم وبين المسؤولين، مما ينعكس إيجابياً على زيادة شعورهم بالالتزام العاطفي والأخلاقي تجاه الهيئات التي يعملون بها، وهذا بدوره يؤدي إلى زيادة رغبتهم في البقاء في الهيئات المحلية أدباً واحتراماً ومواصلة العمل بها، مما يدعم سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين، إلا أنه في المقابل لا يستجيب مسؤولو إدارات الهيئات المحلية لبعض سلوكيات المواطنة التنظيمية بالمستوى المطلوب من خلال الاهتمام بجميع الأنشطة والسلوكيات التطوعية التي تتعدى حدود نطاق الوظيفة الرسمية المحددة.

3- بشكل عام أوضحت نتائج الدراسة أن ممارسة القيادة الخادمة تؤثر تأثيراً معنوياً إيجابياً كبيراً في تحسين أبعاد الأداء السياقي مجتمعة لدى العاملين في الهيئات المحلية الفلسطينية قيد الدراسة، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة كلاً (Ozturk et al., 2021; Mujeeb et al., 2021; McNeff & Irving, 2017) التي أشارت إلى وجود تأثير إيجابي معنوي بين القيادة الخادمة والأداء السياقي بشكل عام، كما تتفق مع نتائج دراسة كلاً من (Howladar & Rahman, 2021; Engelbrecht, 2020; Faruqi et al., 2020; Harwiki, 2016) التي أشارت إلى وجود تأثير إيجابي معنوي بين القيادة الخادمة وبعديه الأداء السياقي في الدراسة الحالية الالتزام التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية معاً، يعزو الباحث ذلك إلى اهتمام إدارات هذه الهيئات باتباع ممارسة سلوكيات القيادة الخادمة في مجمل تصرفاتهم وتعاملاتهم اليومية من خلال حرصها على تعزيز المسؤولية التنظيمية بتشجيع العاملين وحثهم على المشاركة الفاعلة في الأنشطة المجتمعية، وتمكين العاملين من القيام بتنفيذ قرارات العمل

المهمة لوحدهم، والتخطيط المقنع لتشجيع العاملين وإقناعهم القيام بتنفيذ الأعمال المطلوبة منهم، والحكمة في اختيار القرارات الصائبة في الوقت المناسب، واحتواء العاملين عاطفياً من خلال القدرة على مساعدتهم في حل مشاكلهم الشخصية، بالتالي فإن جميع هذه الممارسات تُعد من الممارسات المساعدة في تحسين الأداء السياقي، مما تؤكد هذه النتيجة على أهمية ممارسة القيادة الخادمة كسلوك قيادي مرغوب يدعم تحسين الأداء السياقي في سياق عمل هذه الهيئات.

4- أشارت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير معنوي إيجابي كبير لممارسة القيادة الخادمة في تعزيز الالتزام التنظيمي للعاملين في الهيئات المحلية الفلسطينية قيد الدراسة، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة كلاً من (Zhang, 2021; Palta, 2019; Carney et al., 2016; محمد، وضاحي، 2024؛ خالدي، وآخرون، 2024) التي أشارت إلى وجود تأثير إيجابي معنوي بين القيادة الخادمة والالتزام التنظيمي، ويعزو الباحث ذلك إلى أن القيادة الخادمة تقوم على فكرة خدمة العاملين أولاً من خلال إعطاء الأولوية لتلبية رغباتهم واحتياجاتهم وتمكينهم للقيام بواجباتهم الوظيفية وحل مشكلاتهم واحتوائهم عاطفياً والوفاء بمتطلباتهم الوظيفية من خلال التواصل معهم لكسب ثقتهم، وتشجيعهم على العمل بروح الفريق في المشاركة الاجتماعية، فضلاً عن أن الغاية من القيادة الخادمة هي تحسين مستوى معيشة العاملين، وتوفير بيئة عمل آمنة لهم، مما سينعكس إيجابياً على سلوكيات العاملين فيكونوا أكثر نشاطاً والتزاماً تنظيمياً في بيئة العمل من خلال شعورهم بالالتزام العاطفي والأخلاقي تجاه الهيئات التي يعملون بها.

5- بينت نتائج الدراسة أن ممارسة القيادة الخادمة تؤثر تأثيراً معنوياً إيجابياً كبيراً في تدعيم سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين في الهيئات المحلية الفلسطينية قيد الدراسة، وأن هذه النتيجة تتفق مع دراسات كلاً من (van der Hoven et al., 2021; Elche, 2020; Faruqi et al., 2020) التي أشارت إلى وجود تأثير إيجابي معنوي بين القيادة الخادمة وسلوك المواطنة التنظيمية، ويعزو الباحث ذلك إلى أن القيادة الخادمة تعمل على زيادة السلوكيات الإيجابية للعاملين من خلال ممارسة العمل التطوعي بالمجتمع، وحثهم على المشاركة في الأنشطة المجتمعية، ومنحهم الصلاحيات والسلطات اللازمة بالقدر الذي يمكنهم من إنجاز مهامهم بالشكل المطلوب، وكذلك مساعدتهم في القضايا التي تخص عواطفهم أو مشاعرهم، كل ذلك من شأنه أن يساهم بتوفير بيئة عمل إيجابية للعاملين، مما ينعكس إيجابياً على سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين من خلال حرصهم على المشاركة في الاجتماعات والندوات غير الرسمية، وسعيهم الجاد لتفادي المشكلات في بيئة العمل قبل حدوثها، فضلاً عن قيامهم بتنفيذ المهام الإضافية المطلوبة منهم دون أدنى شكوى أو تدمير، وقيامهم بأداء الأعمال بالنيابة عن زملائهم في حالة غيابهم.

## ثانياً - التوصيات

في ضوء نتائج الدراسة، فإنه يمكن تقديم بعض التوصيات لصانعي القرارات في الهيئات المحلية الفلسطينية موضع التطبيق بهدف تحسين الأداء السياقي للعاملين، وذلك على النحو الآتي:

1- ضرورة إيلاء إدارات الهيئات المحلية موضع التطبيق مزيداً من الاهتمام بتعزيز ممارسة أبعاد القيادة الخادمة إذا ما أرادت تحسين الأداء السياقي للعاملين بكفاءة وفاعلية، وذلك من خلال مواصلة العمل على ممارسة القيادة الخادمة كأسلوب قيادي في إدارتها وعملها الروتيني اليومي بما يتوافق مع بيئتها، والعمل على تنظيم وتنفيذ دورات تدريبية وورش عمل مخططة تستهدف تفعيل جميع أبعاد القيادة الخادمة فكرياً وسلوكياً وممارسة كمنهجية عمل مستمرة ومتكاملة بغية كيفية توظيفها بالشكل الصحيح، مع الأخذ في الاعتبار تهيئة الظروف والإمكانات التنظيمية لضمان نجاحها.

2- الاهتمام بالتطبيق الفعلي لُبعد الإيثار كُبعد من أبعاد القيادة الخادمة من خلال حث المسؤولين في إدارات الهيئات المحلية قيد الدراسة على التضحية بمنافعهم ومصالحهم الذاتية من أجل مصالح العاملين ورغباتهم وذلك من خلال وضع مصالح العاملين واهتماماتهم في مقدمة أولوياتهم، وبذل مساعٍ حثيثة تفوق واجباتهم الوظيفية لتلبية احتياجاتهم من أجل توافر بيئة عمل إيجابية للعاملين.

- 3- ضرورة المحافظة على المستوى الحالي من الالتزام التنظيمي في الهيئات المحلية موضع التطبيق وخاصة الالتزام الاستمراري لكونه مبنياً على التزام العاملين بالبقاء في هذه الهيئات عبر مواصلة تقديم الحوافز للعاملين، وتلبية احتياجاتهم المهنية، وتعزيز العلاقة بينهم وبين المسؤولين، وزيادة مشاركتهم في القرارات التي تؤثر على حياتهم المهنية والاجتماعية، ونشر ثقافة وأهمية هذا السلوك وسط العاملين من خلال عقد دورات تدريبية وورش عمل مصممة لذلك.
- 4- ضرورة المحافظة على المستوى الحالي من سلوكيات المواطنة التنظيمية والعمل على تعزيزها لدى العاملين في الهيئات المحلية موضع التطبيق من خلال تنمية الثقة ونشر قيم الإيثار وتقوية العلاقات الاجتماعية بين المسؤولين والعاملين، والالتزام بإدراج الأنشطة والسلوكيات التطوعية التي تتعدى حدود نطاق الوظيفة الرسمية المحددة ضمن معايير تقييم الأداء للعاملين، وتطوير آليات شفافة وعادلة لمكافأة العاملين الذي يمارسون السلوكيات التطوعية مادياً ومعنوياً.
- 5- ضرورة قيام إدارة الهيئات المحلية الفلسطينية موضع التطبيق باستثمار التأثير الإيجابي الكبير لممارسة أبعاد القيادة الخادمة في تحسين الأداء السياقي -والتي أثبتت نتائج الدراسة عن تحقيقه- استثماراً أمثلاً في استنباط أفضل الأساليب التي تساعد في تفعيل دور ممارسة القيادة الخادمة في ترسيخ جميع الأنشطة والسلوكيات التطوعية الفاعلة المرتبطة بتعزيز الالتزام التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية الداعمة لتشكيل السياقات النفسية والتنظيمية والاجتماعية للعاملين التي تدعم سلوكيات الأداء السياقي للعاملين.

### حدود الدراسة

- 1- اقتصرت الدراسة الحالية على تناول ستة أبعاد للمتغير المستقل القيادة الخادمة وهي (الإيثار، والاحتواء العاطفي، والحكمة، والتخطيط المقنع، والمسؤولية التنظيمية، والتمكين)، كما اتخذت بُعدين لأبعاد المتغير التابع الأداء السياقي وهي: (الالتزام التنظيمي، وسلوك المواطنة التنظيمية)، لذا تقترح الدراسة إجراء المزيد من الدراسات المستقبلية الميدانية حول دراسة أثر ممارسة القيادة الخادمة بأبعاد أخرى على متغيرات أخرى مثل الأداء المعاكس، والأداء التكيفي، وإدارة الأزمات، والانغراز الوظيفي، وكذلك إجراء دراسات تربط الأداء السياقي بأنماط القيادة المختلفة.
- 2- اقتصرت الدراسة الحالية على جميع العاملين بمختلف مستوياتهم الإدارية بالهيئات المحلية بمحافظة أريحا والأغوار، مما يصعب تعميم نتائج الدراسة على جميع القطاعات الأخرى، لذا تقترح الدراسة أن تتبنى الدراسات المستقبلية إجراء دراسات مقارنة لمعرفة المواءمة بين متغيرات الدراسة في سياقات تنظيمية أخرى مثل: التعليم، والصحة، والسياحة... وغيرها، حتى نصل إلى إمكانية تعميم هذا النتائج، مما يسهم في إثراء أدبيات متغيرات الدراسة.
- 3- من محددات الدراسة أيضاً، قيام الدراسة الحالية بقياس متغيرات الدراسة من خلال قائمة استقصاء لجمع البيانات من مجتمع الدراسة، إلا أن هذا الأسلوب لا يخلو من بعض الانتقادات التي تشكل حدود الدراسة، لذا تقترح الدراسة إجراء المزيد من الدراسات المستقبلية الميدانية في الموضوع نفسه، ولكن بطرق قياس أخرى غير ذلك.
- 4- اقتصرت الدراسة الحالية على قياس تأثير ممارسة القيادة الخادمة في تحسين الأداء السياقي، ولم تتطرق إلى تحليل معنوية الفروق من حيث اختلاف المتغيرات الديمغرافية والوظيفية على العلاقة التأثيرية بين متغيرات الدراسة، وكذلك تناول تأثير متغيرات وسيطة لتفسير التأثيرات التي تضمنتها الدراسة، لذا تقترح الدراسة أن تأخذ الدراسات المستقبلية في الاعتبار ذلك.

## المراجع

### أولاً - مراجع باللغة العربية:

- حجازي، سامح سعيد، وحسيب، السيد فتحي، وعواد، عمرو محمد. (2021). القيادة الخادمة وتأثيرها على التميز في الأداء الجامعي: بحث ميداني في جامعة عين شمس، *مجلة البحوث المالية والتجارية*، 22 (2): 270-305.
- حسن، إبراهيم حسن، وهريدي، فتحية حسن، والساوي، وائل زكريا. (2021). علاقة القيادة الخادمة والانتماء التنظيمي بالسلوك المضاد للإنتاجية، *مجلة البحوث المالية والتجارية*، 22 (4): 145-186. DOI: [10.21608/jsst.2021.82171.1298](https://doi.org/10.21608/jsst.2021.82171.1298)
- خالدي، أحمد علي، وعاشور، محمد علي، والمومني، محمد أحمد. (2024). درجة ممارسة المدارس الثانوية في منطقة الشمال داخل الخط الأخضر للقيادة الخادمة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى المعلمين، *المجلة التربوية الأردنية*، 9 (1): 232-249. doi: 10.46515/jaes.v9i1.580
- الزواهره، ليث إبراهيم، والعمري، غسان عيسى. (2021). أثر العدالة التنظيمية على الالتزام التنظيمي: الدور الوسيط للذكاء العاطفي في شركات الاتصالات الأردنية، *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية*، 5 (2): 63-83. DOI: <https://doi.org/10.26389/AJSRP.D290620>
- زويتي، سارة. (2022). أثر القيادة الروحية في الأداء السياقي: دراسة تحليلية لآراء عينة من أساتذة جامعة الطارف، *مجلة العلوم الإنسانية*، 33 (1): 191-209.
- العبادلة، عبد الرحمن فالح. (2022). أثر القيادة الخادمة على تحسين الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية في الدوائر الحكومية في محافظة الكرك، *المجلة العربية للإدارة*، 42 (2): 149-168. [AJA.2022.126343.1215/10.21608](https://doi.org/10.21608/AJA.2022.126343.1215)
- عبد الحسن، مثنى توفيق. (2023). تأثير جودة حياة العمل على الأداء السياقي: دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في معمل إسمنت الدوح، *مجلة الدراسات المستدامة*، 5 (3): 2168-2189.
- الغريبواوي، نور، والدليحي، محمود. (2020). دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تعزيز الأداء السياقي: بحث تحليلي لآراء عينة من موظفي جامعة واسط، *مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والإدارية*، 12 (38): 40-69.
- قاعود، مروة صلاح، وهبة، مروة سيد. (2023). تأثير أبعاد القيادة الخادمة على سلوك المواطنة التنظيمية بالتطبيق على العاملين في شركات السياحة المصرية، *المجلة الدولية للدراسات السياحية والفندقية*، 4 (2): 29-50. [IJTHSX.2023.202292.1054/10.21608](https://doi.org/10.21608/IJTHSX.2023.202292.1054)
- محمد، أحمد بدين، وضاحي، كريم جابر. (2024). دور القيادة الخادمة في تعزيز الالتزام التنظيمي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من موظفي مركز وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، *مجلة الإدارة والاقتصاد*، 49 (142): 42-62. DOI: <https://doi.org/10.31272/jae.i142.1027>
- نجم، عبد الحكيم أحمد، والقصبي، منى محمد، وأبو العزم، عبد الله فتحي. (2018). القيادة الخادمة وتأثيرها على سلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق على العاملين بديوان مديرية الصحة بالدقهلية، *المجلة المصرية للدراسات التجارية*، 42 (1): 282-308. DOI: [10.21608/alat.2018.207005](https://doi.org/10.21608/alat.2018.207005)

### ثانياً - مراجع باللغة الأجنبية:

- Adam, F. & Michael, P. (2015). Identifying Primary Characteristics of Servant Leadership: Delphi Study, *International Journal of Leadership Studies*, 19 (1): 45- 61.
- Aeknarajindawat, N. & Jernnsittiparsert, K. (2020). Does Organization Justice Influence the Organization Citizenship Behavior, Job Satisfaction & Organization Outcomes, *Systematic Reviews in Pharmacy*, 11 (1): 489-496. DOI: 10.5530/srp.2020.1.61
- Alafeshat, R. & Tanova, C. (2019). Servant Leadership Style and High-performance Work System Practices: Pathway to a Sustainable Jordanian Airline Industry, *Sustainability*, 11 (22): 1-21.
- Allen, N. & Meyer, J. (1990). The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization, *Journal of Occupational Psychology*, 63 (1): 1-18.

- Barbuto Jr, J. E. & Hayden, R. W. (2011). Testing Relationships between Servant Leadership Dimensions and Leader Member Exchange (LMX), *Journal of Leadership Education*, 10 (2): 22-37.
- Barbuto Jr, J. E. & Wheeler, D. W. (2006). Scale Development and Construct Clarification of Servant Leadership, *Group & Organization Management*, 31 (3): 300-326.
- Beck, C. (2014). Antecedents of Servant Leadership: A Mixed Methods Study, *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 21 (3): 299-314.
- Bibi, A. Khalid, M. & Hussain, A. (2019). Perceived Organizational Support and Organizational Commitment among Special Education Teachers in Pakistan, *International Journal of Educational Management*, 33 (5): 848-859.
- Carney, M.; Ng, L. & Cooper, T. (2016). Professional Development Amid Change: Fostering Academic Excellence and Faculty Productivity at Teaching-intensive Universities, *Journal of Faculty Development*, 30 (2): 27-35.
- Chon, K. & Zoltan, J. (2019). Role of Servant Leadership in Contemporary Hospitality, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31 (8): 3371-3394.
- Elche, D.; Ruiz-Palomino, P. & Linuesa-Langreo, J. (2020). Servant Leadership and Organizational Citizenship Behavior: The Mediating Effect of Empathy and Service Climate, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32 (6): 2035-2053. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-05-2019-0501>.
- Eliyana, A. (2019). Job Satisfaction and Organizational Commitment Effect in the transformational Leadership towards Employee Performance, *European Research on Management and Business Economics*, 25 (3): 144-150.
- Engelbrecht, A. (2020). The Relationship between Servant Leadership, Affective Commitment: Organizational Citizenship Behavior and Team Effectiveness, *International Journal of Business and Management*, 185
- Eslamdoust, S. & Mahmoudinazlou, S. (2023). Servant Leadership, Followers Job Satisfaction, Empowerment and Performance: The Moderating Effect of Gender, *Open Journal of Social Sciences*, 11, 8- 22. Doi: 10.4236/jss.2023.113002.
- Eva, N.; Robin, M.; Sendjaya, S.; van Dierendonck, D. & Liden, R. C. (2019). Servant Leadership: A Systematic Review and Call for Future Research, *The Leadership Quarterly*, 30 (1), 111–132.
- Faruqi, A.; Suaedi, F. & Windijart, O. (2020). The Effect of Servant Leadership on Establishment of Organizational Citizenship Behavior (OCB) Through Organizational Commitment of Employee in PT. Awam Bersaudara, *Airlangga Development Journal*, 3 (4/6): 180-192.
- Franco, M. & Antunes, A. (2020). Understanding Servant Leadership Dimensions: Theoretical and Empirical Extensions in the Portuguese Context, *Nankai Business Review International*, 11 (3): 345-369.
- Garson, G. D. (2016). *Partial Least Squares: Regression & Structural Equation Models*, USA: Statistical Associates Publishers, Asheboro.
- Giambatista, R.; McKeage, R. & Brees, J. (2020). Cultures of Servant Leadership and their Impact, *The Journal of Values-based Leadership*, 13 (1): 1-16.
- Gnankob, R. I.; Ansong, A. & Issau, K. (2022). Servant Leadership and Organisational Citizenship Behaviour: The Role of Public Service Motivation and Length of Time Spent With the Leader, *International Journal of Public Sector Management*, 35 (2): 236-253. <https://doi.org/10.1108/IJPSM-04-2021-0108>
- Gotsis, G. & Grimani, K. (2016). The Role Servant Leadership in Fostering Inclusive Organizations, *Journal of Management Development*, 35 (8): 985-1010.

- Hair, J.; Hult, T.; Ringle, C. & Sarstedt, M. (2017). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*, Los Angeles: SAGE.
- Hakim, A. & Pristika, A. (2020). The Influence of Organizational Citizenship Behavior, Continuance Commitment, Emotional Intelligence, and Spirituality on Performance, *Advances in Economics, Business and Management Research*, 115. <https://doi.org/10.2991/aebmr.k.200127.016>.
- Harwiki, W. (2016). The Impact of Servant Leadership on Organization Culture, Organizational Commitment, Organizational Citizenship Behaviour (OCB) and Employee Performance in Women Cooperatives, *Procedia-Social Behavioral Sciences*, 219: 283–290.
- Howladar, M. & Rahman, M. (2021). The Influence of Servant Leadership on Organizational Citizenship Behavior: The Mediating Effect of Organizational Commitment, *The South East European Journal of Economics and Business*, 16 (1), 70-83.
- Hu, Z.; Jiang, Y. & Li, Q. (2015). The Confirmatory Factor Analysis of Secondary School Teachers' Contextual Performance Structure in Mainland China, *Psychology*, 6 (9): 1077-1085.
- Kappagoda, S. (2018). Self-efficacy, Task Performance and Contextual Performance: A Sri Lankan Experience, *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 6 (2): 161-170.
- Kim, H.; Chen, Y. & kong, H. (2020). Abusive Supervision and Organizational Citizenship Behavior: The Mediating Role of Networking Behavior, *Sustainability*, 12 (01):1-18. <http://dx.doi.org/10.3390/su12010288>.
- Malingumu, W.; Stouten, J.; Euwema, M. & Babygeya, E. (2016). Servant Leadership, Organizational Citizenship Behavior and Creativity: The Mediating Role of Team-member Exchange, *Psychological Belgica*, 56(4): 342- 356.
- McNeff, M. E. & Irving, J. A. (2017). Job Satisfaction and the Priority of Valuing People: A Case Study of Servant Leadership Practice in a Network of Family-owned Companies, *SAGE Open*, 7 (1) . <https://doi.org/10.11772158244016686813/>
- Mujeeb, T.; Khan, N. U.; Obaid, A.; Yue, G.; Bazkiaei, H. A. & Samsudin, N. A. (2021). Do Servant Leadership Self-efficacy and Benevolence Values Predict Employee Performance within the Banking Industry in the Post-covid 19 Era: Using a Serial Mediation Approach, *Administrative Sciences*, 11 (4): 114. <https://doi.org/10.3390/admsci11040114>
- Nonnis, M.; Massidda, D.; Cabiddu, C.; Cuccu, S.; Pedditzi, M. L. & Cortese, C. (2020). Motivation to Donate, Job Crafting, and Organizational Citizenship Behavior Blood Collection Volunteers in Non-profit Organizations, *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17 (03): 934. <https://doi.org/10.3390/ijerph17030934>.
- Ozturk, A.; Karatepe, O. & Okumus, F. (2021). The Effect of Servant Leadership on Hotel Employees' Behavioral Consequences: Work Engagement Versus Job Satisfaction, *International Journal of Hospitality Management*, 97: 102994. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2021.102994>
- Palta, A. (2019). Examination of Teachers' Perceptions about Servant Leadership and Organizational Commitment, *International Education Studies*, 12 (4): 36-41.
- Podsakoff, P. M.; MacKenzie, S. B.; Moorman, R. H. & Fetter, R. (1990). Transformational Leader Behaviors and their Effects on Followers' Trust in Leader, Satisfaction, and Organizational Citizenship Behaviors, *The Leadership Quarterly*, 1 (2): 107-142. [http://dx.doi.org/10.1016/1048-9843\(90\)90009-7](http://dx.doi.org/10.1016/1048-9843(90)90009-7)
- Pranee, S.; Pungnirund, B.; Saeng-on, P. & Pulphon, S. (2020). The Influence of Servant Leadership and CSR Practices Firms: Mediating Role of Empowerment, *A Multifaceted Review Journal in the Field of Pharmacy*, 11 (3): 10-18.

- Promsri, C. (2018). The Influence of Employees`Organizational Commitment on Workplace Loneliness, *Social Science and Humanities Journal*, 2 (4): 432-437.
- Qadri, M. (2016). The Concept of Applied Leadership in the Contemporary World, *Journal of Education and Practice*, 17 (4):12.
- Ramos-Villagrasal, P. J.; Barrada, J. R.; Fernandez-del-Riol, E. & Koopmans, L. (2019). Assessing Job Performance Using Brief Self-report Scales: The Case of the Individual Work Performance Questionnaire, *Journal of Work and Organizational Psychology*, 35 (3): 195- 205. <https://doi.org/10.5093/jwop2019a21>.
- Reed, L.; Vidaver-Cohen, D. & Colwell, S. (2011). A New Scale to Measure Executive Servant Leadership: Development, Analysis, and Implications for Research, *Journal of Business Ethics*, 101 (3): 415-434.
- Rocco, P. (2016). Challenging Servant Leadership in the Nonprofit Sector, the Side Effects of Servant Leadership, *Journal of Nonprofit Education and Leadership*, 6 (2): 81–98.
- Russell, L. (2016). Servant Leadership in Action: Primary Servant Leadership Characteristics of University Leaders in a Northern California University, *Unpublished Doctoral Dissertation*, The University of San Francisco, USA.
- Sahawneh, F. & Benuto, L. (2018). The Relationship between Instructor Servant Leadership Behaviors and Satisfaction With Instructors in an online Setting, *Online Learning*, 22 (1): 107-129.
- Saleem, M.A.; Bhutta, Z.M.; Nauman, M. & Zahra, S. (2019). Enhancing Performance and Commitment Through Leadership and Empowerment: An Emerging Economy Perspective, *International Journal of Bank Marketing*, 37(1) :303-322. <https://doi.org/10.1108/IJBM-02-2018-0037>.
- Setyaningrum, R.; Margono, S. & Surachman, S. (2017). Organizational Commitments are Mediation of Relationships between Servant Leadership and Employee Performance, *Journal Aplikasi Manajemen*, 15: 693-701.
- Sheikhy, A.; Farokhian, A. & Hosseini, N. (2015). An Investigation into the Effect of Human Resource Competencies and Organizational Commitment on Employees Job Satisfaction, Discipline of Work, and Job Performance in Khuzestan Telecommunication Company, *Journal UMP Social Sciences and Technology Management*, 3 (3):177-187.
- Stewart, G. (2017). The Importance of Servant Leadership in Schools, *International Journal of Business Management and Commerce*, 2 (5): 1-5
- Stollberger, J.; Las Heras, M.; Rofcanin, Y. & Jose Bosch Kreis, M. (2019). Serving Followers and Family? A Trickle-down Model of How Servant Leadership Shapes Employee Work Performance, *Journal of Vocational Behavior*, 112: 158-171.
- Taghinezhad, F.; Safavi, M.; Raiesifar, A. & Yahyavi, S. (2015). Antecedents of Organizational Citizenship Behavior Among Iranian Nurses: A Multicenter Study, *BMC Research Notes*, 8 (1): 547.
- Van der Hoven, A.; Mahembe, B. & Hamman-Fisher, D. (2021). The Influence of Servant Leadership on Psychological Empowerment and Organisational Citizenship on a Sample of Teachers, *SA Journal of Human Resource Management*, 19(12): 1-12. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v19i0.1395>
- Winarno, A. & Hermana, D. (2021). How to Encourage Lecturer Performance in Research Through Servant Leadership, Organizational Commitment, and Tacit Knowledge Sharing, *Journal Manajemen dan Pemasaran Jasa*, 14 (1): 35-48. <http://dx.doi.org/10.25105/jmpj.v14i1.8541>
- Zhang, Y.; Zheng, Y.; Zhang, L.; Xu, Sh.; Liu, X. & Chen, W. (2021). A Meta-analytic Review of the Consequences of Servant Leadership: The Moderating Roles of Cultural Factors, *Asia Pacific Journal of Management*, 38: 371- 400.
- Zhu, C. & Zhang, F. (2020). How Does Servant Leadership Fuel Employee Innovative Behavior? A Moderated Mediation Framework, *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 58 (3): 356- 377.

## The Impact of Servant Leadership on Improving Contextual Performance of Employees in Palestinian Local Authorities in Jericho and Jordan Valley Governorate “An Analytical Field Study”

Dr. Zaki A. M. Abu Zyeada

Department of Public Administration  
Faculty of Administrative and Information Sciences  
AL-Istiqlal University, Jericho, Palestine  
zaki\_abuzyeada@pass.ps

### ABSTRACT

The study aimed to understand the impact of servant leadership on improving the contextual performance of employees in Palestinian local authorities in the Jericho and Jordan Valley Governorate. To achieve this goal, the descriptive-analytical method was used, with a questionnaire as the main tool for collecting data related to the study variables. For data analysis and hypothesis testing, the statistical programs SPSS V.25 and Smart PLS V.20 were utilized.

The field study conducted a comprehensive survey of all employees at various administrative levels in the local authorities of Jericho and the Jordan Valley, totaling 277 respondents. The study concluded that the local authorities under investigation generally focus on practicing servant leadership dimensions and contextual performance at a high level.

The results also showed that practicing servant leadership had a significant positive impact on improving the overall contextual performance dimensions. Additionally, the study revealed a significant positive impact of servant leadership practice on enhancing individual contextual performance dimensions, such as organizational commitment and organizational citizenship behavior.

The study recommended improving contextual performance by activating the dimensions of servant leadership in thought, behavior, and practice as an ongoing and integrated methodology in Palestinian local authorities.

**Keywords:** *Servant Leadership, Contextual Performance, Palestinian Local Authorities.*