



جمهورية العراق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة كربلاء

كلية الإدارة والاقتصاد / قسم إدارة الأعمال

الدراسات العليا

تأثير القيادة الخادمة في تحسين الأداء الوظيفي

بحث تحليلي لآراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في بعض المدارس
الأهلية في محافظة بابل

رسالة مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة كربلاء وهي جزء من متطلبات نيل درجة الماجستير
في علوم إدارة الأعمال

تقدم بها

أمير عباس جبار

بإشراف

الأستاذ المساعد الدكتور

صالح مهدي محمد الحساوي

2021م

1442هـ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿الطَّائِفِينَ إِذْ مَكَرْتُمُ الْمُؤْمِنِينَ فِي الْأَرْضِ فَأَقَامُوا الصَّلَاةَ وَأَتُوا الزَّكَاةَ

وَأَمَرُوا بِالْمَعْرُوفِ وَنَهَوْا عَنِ الْمُنْكَرِ وَاللَّهُ غَافِقٌ الْأُمُورِ﴾

طَائِفُوا بِاللَّهِ الْخَائِفِ

(الحج / 41)



الاهداء

إلى من بلّغ الرسالة وأدى الأمانة ونصح الأمة نبي الرحمة ونور العالمين.. محمد
الأمين (حل الله عليه واله وسلم)
إلى القلب الكبير.....والدي العزيز (رحمه الله)

إلى من كان دعاؤها سر نجائي وحنانها بلسم جراحي ملاكبي في الحياة... أمي
إلى من هبعتني على مواصلة مسيرتي العلمية رفيقة دربي التي تحملت العناء
وسارت معي خطوة خطوة نحو حلمي.....زوجي العزيزة
يا من ترون هذه الدنيا بعيني رزقني الله بكم طو الحياة كحلاوة قدومكم
أولادي مريم...مراة...مصطفى

إلى القلوب الرقيقة والنفوس البريئة رباحين حياتي إخوتي
إلى من عرفني كيف أجدهم وعلموني أن لا أضيعهم...أصدقائي
إلى من ارتوت من دمائهم الطاهرة أرض العراق ... شهدائنا(رحمهم الله)

الباحث

الشكر والعرفان

خير ما ابتدأ به أن الحمد لله رب العالمين الواحد الأحد الفرد الصمد على جلال فضله وعظيم نعمه وبما منّ عليّ من صبر تخطيت به صعوبات البحث، والصلاة والسلام على سيدنا محمد وعلى آله الطيبين الطاهرين أمّا بعد...

فبعد أن منّ الله سبحانه وتعالى عليّ بإتمام بحثي المتواضع يطيبُ لي أن أتقدم بخالص الشكر والامتنان الى أستاذي ومشرفي الأستاذ المساعد الدكتور (صالح مهدي الحسناوي) لتفضله بالإشراف على هذا البحث، ولما بذله من جهود فاضلة ومقترحات قيّمة وإرشادات علمية لها الأثر البالغ في إعداد هذا البحث، فجزاه الله عني خير جزاء المحسنين.. راجيا له دوام التوفيق والنجاح في مسيرته العلمية...

وأتقدم بالشكر والتقدير والعرفان الى السادة (رئيس لجنة المناقشة وأعضائها) الموقرين على تفضلهم بقبول مناقشة هذا البحث وتحملهم عناء قراءته، وشكري وعرفاني للأساتذة (المقومين العلميين والخبير اللغوي) على جهودهما في إظهار البحث بشكله اللائق علميا ولغويا. كما أتقدم بخالص شكري وأمتناني الى السادة المحكمين الذين قدموا الملاحظات العلمية والتوجيهات القيمة الخاصة باستبانة هذا البحث.

كما أتقدم بشكري المتواصل وثنائي العطر الى السيد عميد كلية الإدارة والاقتصاد الأستاذ الدكتور (علاء فرحان طالب الدعي) والأستاذ الدكتور (محمد حسين الجبوري) معاون العميد للشؤون العلمية لدعمهما الأبوي في تذليل الصعاب أمام طلبة الدراسات العليا، ومن واجب العرفان أن أتقدم بالشكر الى كل من رئيس قسم إدارة الأعمال الأستاذ (فؤاد حمودي العطار) وكل أساتذة القسم. كما يقتضي الوفاء والعرفان أن اخص باعتزاز وتقدير عميقين لما قدموه من عون ومساعدة (أ.د. ميثاق هاتف الفتلاوي)، (أ.م.د. حسين حريجة الحسناوي) دعائي لهما بالصحة والتوفيق إن شاء الله تعالى. كما أتقدم بالشكر والعرفان الى كل العاملين في المدارس الأهلية المبحوثة التي تمت زيارتها لتعاونهم في انجاز الجانب التطبيقي من هذا البحث. وأتوجه بشكري وعرفاني الى زملائي في الدراسة وأرجو لهم دوام التوفيق والخير. والشكر موصول إلى منتسبي قسم الدراسات العليا والمكتبة المركزية ومكتبة الدراسات العليا في الكلية -جامعة كربلاء كافة. وأخيرا أتقدم بعبارات الشكر المقرونة بالاعتذار لمن لم يتم ذكرهم لما قدموه لي من عون في استشارة أو كلمة طيبة أسأل الله لهم دوام الموفقية وأوفى الجزاء. وكما بدأت أختتم شكري لله العليّ القدير...

الباحث

المستخلص

يهدف هذا البحث الى بيان تأثير القيادة الخادمة في تحسين الاداء الوظيفي على مستوى عينة من المدارس الأهلية الثانوية في محافظة بابل، ومن اجل تحقيق ذلك تم قياس متغير القيادة الخادمة بخمسة أبعاد فرعية هي (المودة الاخلاقية والتمكين والرؤية والتواضع والثقة)، وتم قياس الاداء الوظيفي بثلاثة أبعاد هي (اداء المهام والاداء الابداعي وسلوك المواطنة التنظيمية). وقد انطلق البحث من مشكلة رئيسية ضمت تساؤلات عديدة تدور حول طبيعة العلاقة بين متغيراته ميدانيا وكان أهمها (ما هو مستوى تأثير القيادة الخادمة بأبعادها على الاداء الوظيفي من وجهة نظر عينة البحث؟)

اشتمل مجتمع البحث على (21) مدرسة أهلية في محافظة بابل وبلغت عينة البحث (146) فردا من الهيئات التدريسية في تلك المدارس. تم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات والمعلومات اللازمة للبحث. ولغرض تحليل البيانات ومعالجتها احصائيا اعتمد الباحث على مجموعة من الاساليب الاحصائية المتوفرة في البرنامجين (Amos ; SPSS V.24).
V.23 وتوصل البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات تمثل أهمها وجود تأثير ذي دلالة معنوية للقيادة الخادمة في الاداء الوظيفي. وفي ضوء الاستنتاجات تمت صياغة مجموعة من التوصيات أبرزها ضرورة تطوير مستوى ادراك مديري المدارس الاهلية لمفهوم القيادة الخادمة الذي ينعكس ايجابا في خلق بيئة عمل تعزز دوافع الافراد الذاتية وتسهم في تحسين ادائهم الوظيفي.

الكلمات الدالة: القيادة الخادمة ، الأداء الوظيفي.

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	الآية
ب	الإهداء
ج	شكر و عرفان
د	المستخلص
هـ	قائمة المحتويات
و	قائمة الأشكال
ز-ح-ط	قائمة الجداول و الملاحق
1	المقدمة
2	هيكل البحث
33-3	الفصل الأول : بعض الدراسات السابقة ومنهجية البحث
17-3	المبحث الأول : بعض الدراسات السابقة
34-18	المبحث الثاني: منهجية البحث
77-34	الفصل الثاني : المرتكزات الفكرية والمفاهيمية لمتغيرات البحث
58-35	المبحث الأول : القيادة الخادمة
76-59	المبحث الثاني : الأداء الوظيفي
81-77	المبحث الثالث : العلاقة بين متغيرات البحث
129-82	الفصل الثالث : الجانب التطبيقي للبحث
99-83	المبحث الأول : اختبارات الصدق البنائية لأداة البحث
114-100	المبحث الثاني : الوصف والتحليل الاحصائي لمتغيرات البحث
128-115	المبحث الثالث : اختبار فرضيات البحث وتفسير نتائجه
134-129	الفصل الرابع : الاستنتاجات والتوصيات
132-130	المبحث الأول : الاستنتاجات
135-133	المبحث الثاني : التوصيات
155-136	قائمة المصادر
	الملاحق
	المستخلص باللغة الانجليزية

قائمة الاشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
1	هيكل البحث	2
2	المخطط الفرضي للبحث	21
3	توزيع عينة البحث بحسب النوع الاجتماعي	25
4	توزيع عينة البحث بحسب المؤهل العلمي	26
5	توزيع عينة البحث بحسب الفئة العمرية	27
6	توزيع عينة البحث بحسب سنوات الخدمة	27
7	خصائص القيادة الخادمة	50
8	أبعاد القيادة الخادمة	52
9	العوامل المؤثرة على الاداء الوظيفي	65
10	أبعاد الأداء الوظيفي	71
11	التمثيل البياني لاختبار التوزيع الطبيعي لمتغير القيادة الخادمة	87
12	التمثيل البياني لاختبار التوزيع الطبيعي لمتغير الاداء الوظيفي	88
13	التحليل العاملي التوكيدي لمقياس القيادة الخادمة قبل التعديل	90
14	التحليل العاملي التوكيدي لمقياس القيادة الخادمة بعد التعديل	91
15	التحليل العاملي التوكيدي لمقياس الاداء الوظيفي قبل التعديل	93
16	التحليل العاملي التوكيدي لمقياس الاداء الوظيفي بعد التعديل	94
17	التمثيل البياني لأبعاد متغير القيادة الخادمة	108
18	التمثيل البياني لأبعاد متغير الاداء الوظيفي	114
19	تأثير القيادة الخادمة على الاداء الوظيفي	120
20	تأثير المودة الاخلاقية في الاداء الوظيفي	122
21	تأثير التمكين في الاداء الوظيفي	123
22	تأثير الرؤية في الاداء الوظيفي	125
23	تأثير التواصل في الاداء الوظيفي	126
24	تأثير الثقة في الاداء الوظيفي	127

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
11-5	الدراسات السابقة (العربية والأجنبية) الخاصة بمتغير القيادة الخادمة.	1
17-11	الدراسات السابقة (العربية والأجنبية) الخاصة بمتغير الأداء الوظيفي.	2
24-23	توزيع حجم العينة على مستوى المدارس المبحوثة	3
28	وصف عينة البحث.	4
29	متغيرات البحث ومقاييسه.	5
31-30	التعاريف الاجرائية لمتغيرات البحث الرئيسية وأبعاده الفرعية.	6
41-39	بعض اسهامات الباحثين حول مفهوم القيادة الخادمة	7
51	أبعاد القيادة الخادمة على وفق آراء مجموعة من الباحثين	8
61-60	بعض اسهامات الباحثين حول مفهوم الأداء الوظيفي	9
70	أبعاد الأداء الوظيفي حسب آراء مجموعة من الباحثين	10
84	ترميز وتوصيف متغيرات البحث وابعاده الفرعية	11
86	اختبار كولموغوروف-سميرنوف لمتغير القيادة الخادمة	12
87	اختبار كولموغوروف-سميرنوف لمتغير الاداء الوظيفي	13
89	مؤشرات مطابقة الانموذج الهيكلي	14
92-91	معلمات الصدق البنائي التوكيدي لمقياس متغير القيادة الخادمة	15
95-94	معلمات الصدق البنائي التوكيدي لمقياس متغير الاداء الوظيفي	16
96	مستويات الثبات حسب قيمة كرونباخ الفا	17
97	معاملات الثبات والصدق الهيكلي للمتغيرات الرئيسية وابعادها الفرعية	18
99-98	الاتساق الداخلي بين المتغيرات والابعاد والفقرات التي تنتمي اليها	19
100	تصنيف مستويات الوسط الحسابي حسب فئاته	20
102	الاحصاءات الوصفية لبعده المودة الاخلاقية	21
103	الاحصاءات الوصفية لبعده التمكين	22
104	الاحصاءات الوصفية لبعده الرؤية	23

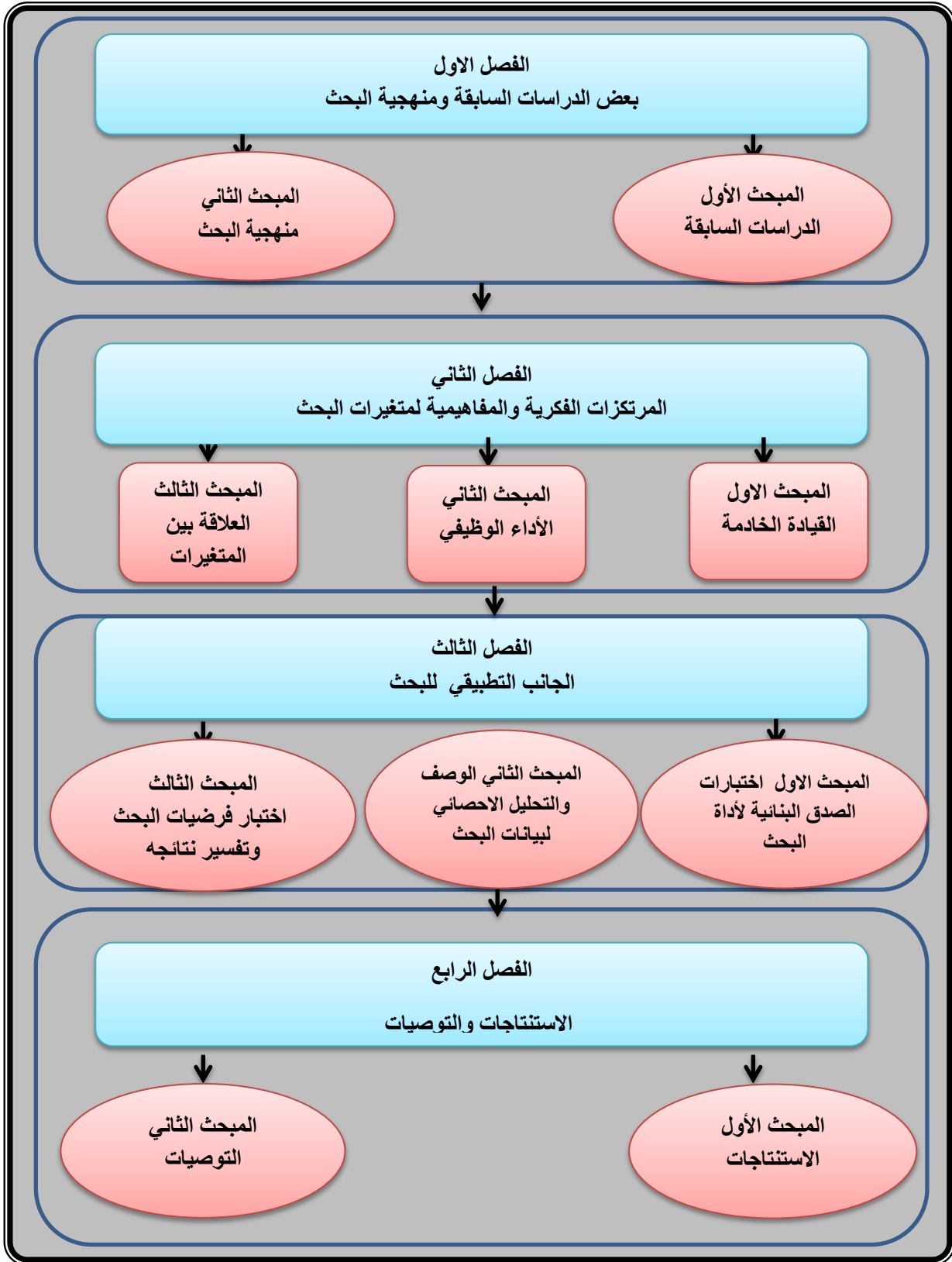
106-105	الاحصاءات الوصفية لبعء التواضع	24
106	الاحصاءات الوصفية لبعء الثقة	25
107	وصف وتشخيص متغير القيادة الخادمة بأبعاده	26
110-109	الاحصاءات الوصفية لبعء اداء المهام	27
111	الاحصاءات الوصفية لبعء الاداء الابداعي	28
113-112	الاحصاءات الوصفية لبعء سلوك المواطنة التنظيمية	29
113	وصف وتشخيص متغير الاداء الوظيفي بأبعاده	30
115	تفسير قيمة علاقة الارتباط	31
116	معاملات الارتباط بين القيادة الخادمة بأبعادهما والاداء الوظيفي	32
121-120	مسارات ومعلمات اختبار الفرضية الرئيسة الثانية	33
122	مسارات ومعلمات اختبار المودة الاخلاقية في الاداء الوظيفي	34
123	مسارات ومعلمات اختبار التمكين في الاداء الوظيفي	35
125	مسارات ومعلمات اختبار الرؤية في الاداء الوظيفي	36
126	مسارات ومعلمات اختبار التواضع في الاداء الوظيفي	37
128	مسارات ومعلمات اختبار الثقة في الاداء الوظيفي	38

قائمة الملاحق

الملاحق	رقم الملحق
أسماء الاساتذة محكمي الاستبانة	1
استمارة الاستبانة	2
كتاب تسهيل مهمة	3
كتاب تسهيل مهمة من المديرية العامة لتربية بابل/ قسم الاعداد والتدريب/ الى ادارات المدارس	4
تحديد حجم العينة	5

المقدمة

تُعَدُّ المدارس الأهلية في العراق احد روافد نشاط قطاع التعليم ، وتكون علاقتها مع المدارس الحكومية تكاملية لتحقيق هدف التعليم للمجتمع وهي بحاجة الى قيادات تعليمية بمستوى عالٍ جدا من حيث الممارسات السلوكية والتعليمية والخدمية والأخلاقية. لقد جاء البحث بعنوان (تأثير القيادة الخادمة في تحسين الاداء الوظيفي) اذ كان المتغير المستقل بأبعاده (المودة الاخلاقية والتمكين والرؤية والتواضع والثقة) والمتغير التابع بأبعاده (اداء المهام والاداء الابداعي وسلوك المواطنة التنظيمية) لمعرفة تأثير تلك القيادة على اداء العينة المستهدفة ومدى التأثير على الاداء الوظيفي لها. ضمت مشكلة البحث تساؤلات عديدة كان من اهمها ما هو مستوى تأثير القيادة الخادمة بأبعادها في الاداء الوظيفي من وجهة نظر عينة البحث؟ تجلت اهمية البحث حول الأهمية الفكرية لمتغيراته التي تعد من المفاهيم المهمة وذات التأثير على كثير من مجريات عمل المنظمات وسبل نجاحها في مختلف المجالات في ظل تزايد حجم المنافسة في الوقت الحاضر. أمّا اهداف البحث فقد سلطت الضوء على قياس مستوى ادراك الهيئات التدريسية عينة البحث لتوافر صفات القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الاهلية ومن ثم معرفة مستوى الاداء الوظيفي . جرى اعتماد مجتمع البحث المتمثل بـ(مدارس أهلية) وعينة تمثلت (146) مستجيبا. وقد اعتمد الباحث في بحثه على عدد من الاساليب الاحصائية منها اسلوب النمذجة الهيكلية ومعامل ارتباط (Pearson) وقد تم العمل بالمنهج (التحليلي الوصفي) وقد توصل البحث الى مجموعة من الاستنتاجات كان اهمها (وجود تأثير ذي دلالة معنوية احصائية للقيادة الخادمة في الاداء الوظيفي) وفي ضوء الاستنتاجات تمت صياغة مجموعة من التوصيات كان ابرزها ضرورة تطوير مستوى ادراك مديري المدارس الاهلية لمفهوم القيادة الخادمة الذي ينعكس ايجابا في خلق بيئة عمل تعزز دوافع الافراد الذاتية وتسهم في تحسين ادائهم الوظيفي. وبناءً على ما سبق فقد تكوّن البحث من اربعة فصول، تضمن الفصل الاول بعض الدراسات السابقة ومنهجية البحث، وجاء الفصل الثاني بمحتوى المرتكزات الفكرية والمفاهيمية لمتغيرات البحث ، اما الفصل الثالث فقد تناول الجانب التطبيقي للبحث، واختتم الفصل الرابع بالاستنتاجات والتوصيات. والشكل (1) ادناه يوضح هيكل البحث .



الشكل (1) هيكل البحث.

المصدر: إعداد الباحث

الفصل الاول

بعض الدراسات السابقة ومنهجية البحث

تمهيد:

يتكون هذا الفصل من مبحثين، خُصص الاول منه لاستعراض بعض الدراسات السابقة ذوات العلاقة بموضوع متغيرات البحث الحالي والمتمثلة بـ(القيادة الخادمة والاداء الوظيفي) التي تنقسم على محورين، دراسات عربية وأخرى أجنبية لكل متغير على وفق تسلسلها الزمني، أمّا المبحث الثاني فُخّص لتوضيح منهجية البحث متضمنة (مشكلة البحث وأهدافه وأهميته والمقاييس المعتمدة، والتعاريف الاجرائية لمتغيراته والحدود الزمانية والمكانية وأساليب جمع البيانات وأدواته الاحصائية).

المبحث الاول بعض الدراسات السابقة

توطئة

تُعد الدراسات السابقة تراكما معرفيا والركيزة الاساسية التي يعتمد عليها الباحث في دعم الاطار النظري والعملي، وهي تُعد من أهم متطلبات البحث الحالي، لذلك سوف يستعرض هذا المبحث موجزا لعدد من الدراسات العربية والاجنبية السابقة للبحث الحالي ذات العلاقة بمتغيراته على ضوء الاتي:-

أولاً:-الدراسات السابقة (العربية والاجنبية)الخاصة بمتغير القيادة الخادمة .

ثانيا :-الدراسات السابقة (العربية والاجنبية)الخاصة بمتغيرات الاداء الوظيفي .

ثالثا:-مناقشة الدراسات السابقة .

أولاً:-الدراسات السابقة (العربية والأجنبية) الخاصة بمتغير القيادة الخادمة .

يوضح الجدول (1) الدراسات السابقة المتعلقة بمتغير القيادة الخادمة .

جدول (1) الدراسات السابقة (العربية والاجنبية) الخاصة بمتغير القيادة الخادمة

1-الدراسات العربية	
أ- دراسة (نوري، 2017)	
عنوان الدراسة	دور خصائص القيادة الخادمة في تحقيق التميز المنظمي.
نوع الدراسة	بحث استطلاعي.
مجتمع الدراسة وعينتها	(13) منظمة خدمية مختلفة تمارس عملها في محافظة دهوك، بحجم عينة (60) فردا من القيادات العاملين فيها .
هدف الدراسة	تهدف الدراسة الى التحقق ومعرفة مدى توافر خصائص القيادة الخادمة لدى القيادات الادارية في منظمات الاعمال في محافظة دهوك وتشخيص دورها في تحقيق التميز المنظمي.
الاساليب الاحصائية	استخدمت اساليب إحصائية عديدة منها معامل الفا كرونباخ، وتحليل الارتباط البسيط ، والانحدار الخطي البسيط .
أهم الاستنتاجات	أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباط معنوية بين المتغير المستقل(القيادة الخادمة) والمتغير المعتمد (التميز المنظمي) وكذلك وجود تأثير معنوي للقيادة الخادمة في التميز المنظمي .
مدى الافادة منها	دعم الجانب النظري.
ب-دراسة (عبد الله،2018)	
عنوان الدراسة	دور القيادة الخادمة في تحقيق الاستغراق الوظيفي .
نوع الدراسة	بحث تحليلي
مجتمع الدراسة وعينتها	كليات مختلفة في جامعة السليمانية، بحجم عينة (143) تدريسيا في الجامعة المبحوثة .
هدف الدراسة	تهدف الدراسة الى معرفة دور القيادة الخادمة في تحقيق الاستغراق الوظيفي للتدريسيين في جامعة السليمانية .
الاساليب الاحصائية	معامل اختبار الفا كرو نباخ ،تحليل الارتباط البسيط، الانحدار

الخطي البسيط.	
بينت نتائج الدراسة أن القيادات ورؤساء الاقسام في جامعة السليمانية يمارسون سلوكيات القيادة الخادمة بشكل كفوء وفعال وهو ما مثلته إجابة أفراد عينة البحث نحو الاتفاق والاتفاق بشدة .	أهم الاستنتاجات
تعزير الجانب النظري والاطلاع على بعض الأساليب الإحصائية المستخدمة .	مدى الافادة منها
ت-دراسة (الفقاوي،2019)	
القيادة الخادمة ودورها في تعزيز رأس المال النفسي .	عنوان الدراسة
رسالة ماجستير استطلاعية.	نوع الدراسة
ثلاث جامعات ضمن قطاع غزة ،بلغ حجم العينة (219) موظفا من مجتمع الدراسة البالغ (507) فردا من اصحاب المهام الإشرافية في الجامعات محل الدراسة .	مجتمع الدراسة وعينتها
معرفة دور القيادة الخادمة في تعزيز رأس المال النفسي لدى المديرين العاملين في الجامعات في قطاع غزة .	هدف الدراسة
(kolmogorov-smirnov) ، اختبار تحليل التباين الاحادي ،اختبار (T)اختبار ،معامل ارتباط بيرسون، معامل الفاكرونباخ ، طريقة التجزئة النقطية ،تحليل الانحدار الخطي . (ANOVA)	الأساليب الإحصائية
اظهرت نتائج الدراسة ارتفاع درجة ممارسة القيادة الخادمة لدى المديرين العاملين في جامعات قطاع غزة ،فضلاً عن تأثير بعض ابعاد القيادة الخادمة منها بعدي (التواضع والخدمة)على تعزيز رأس المال النفسي لدى المديرين العاملين بالجامعات .	أهم الاستنتاجات
تعزير الجانب النظري والاطلاع على الأساليب الاحصائية المستخدمة.	مدى الافادة منها
ث-دراسة (عبد،2019)	

عنوان الدراسة	القيادة الخادمة وتأثيرها في مقومات التجديد الاستراتيجي بتوسيط الثقة التنظيمية .
نوع الدراسة	رسالة ماجستير تحليلية.
مجتمع الدراسة وعينتها	شركة توزيع المنتجات النفطية في بغداد، بلغ حجم العينة (190) فردا من مجتمع الدراسة البالغ (376) من القيادات العليا والوسطى العاملين في الشركة أعلاه ومن هم بمنصب (مدير عام -معاون مدير عام-مدير هيئة- مدير قسم -مسؤول شعبة).
هدف الدراسة	عرض المؤشرات الخاصة بالقيادة الخادمة وتحليلها وتأثيرها على مقومات التجديد الاستراتيجي من جهة وأبعاد الثقة التنظيمية من جهة أخرى فضلا عن علاقة الارتباط والتأثير بين مقومات التجديد الاستراتيجي وأبعاد الثقة التنظيمية .
الأساليب الإحصائية	استخدمت بعض الأدوات الإحصائية كـ(الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، النمذجة الهيكلية، معامل الاختلاف، معامل الارتباط (PEARSON) بالاعتماد على البرامج الإحصائية (Amos v18) وبرنامج (SPSS v21).
أهم الاستنتاجات	بينت نتائج الدراسة أنّ لدى عينة البحث شعوراً عالياً بتمتع مديريهم بمعايير أخلاقية عالية وتجسد ذلك عن طريق التعامل معهم بتواضع وثقة وبدون تظليل وخداع من أجل تحقيق الاهداف التنظيمية،فضلاً عن الاهتمام الحقيقي من قبل المديرين بالتطور الوظيفي والمهني لمرووسيتهم.
مدى الإفادة منها	دعم الجانب النظري.
2-الدراسات الأجنبية	
أدراسة (Han, 2014)	
عنوان الدراسة	Hotel employees perceptions of supervisors servant leadership behaviors , and relationships with employees affective commitment.

(ادراك موظفي الفنادق لسلوك القيادة الخادمة لمسؤوليهم وعلاقة ذلك بشعور الموظفين بالالتزام)	
اطروحة دكتوراه تحليلية.	نوع الدراسة
فنادق ولاية ايوا في الولايات المتحدة الامريكية، بلغ حجم العينة (127) عاملا يعملون في تلك الفنادق، اذ شمل مجال التطبيق جميع العاملين في تلك الفنادق.	مجتمع الدراسة وعينتها
كان الهدف من هذه الدراسة هو تشخيص درجة ممارسة المشرفين في الفنادق لسلوكيات القيادة الخادمة مع موظفيهم وعلاقة هذه السلوكيات مع الالتزام العاطفي المبلغ عنه ذاتيا لموظفي الفندق .	هدف الدراسة
معامل الانحدار المتعدد، معامل اختبار الفايكنغ.	الأساليب الاحصائية
اختلاف درجة ممارسة المشرفين للقيادة الخادمة حسب المتغيرات الديمغرافية من وجهة نظر العاملين اذ بينت الدراسة أن عدد سنوات الخدمة للمشرفين تؤثر بشكل ايجابي على درجة ممارسة المشرف للقيادة الخادمة.	أهم الاستنتاجات
تعزير الجانب النظري للدراسة الحالية في مفهوم القيادة الخادمة .	مدى الافادة منها
بدراسة (Van der hoven, 2016)	
تأثير القيادة الخادمة على الثقة والتمكين النفسي والرضا الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية على عينة مختارة من المعلمين في مقاطعة ويسترن كيب.	عنوان الدراسة
The influence of servant leadership on trust, psychological empowerment, job satisfaction and organisational citizenship behaviour on a selected sample of teachers in the Western Cape Province	
اطروحة دكتوراه تحليلية.	نوع الدراسة
مجموعة مدارس مختارة في مقاطعة ويسترن كيب بجنوب إفريقيا، بحجم عينة بلغ (203) مدرس من العاملين فيها.	مجتمع الدراسة وعينتها

<p>هدفت الدراسة الى التحقق من كيفية تأثير القيادة الخادمة في الثقة والتمكين النفسي والرضا الوظيفي ،وسلوك المواطنين التنظيمية بالإضافة الى التحقق من صحة النموذج النظري لمتغيرات الدراسة للكشف عن العلاقة الهيكلية بين هذه المتغيرات في نظام المدارس.</p>	<p>أهداف الدراسة</p>
<p>مجموعة من الادوات الاحصائية لاسيما معادلة النمذجة الهيكلية، اختبار ألفا كرونباخ، اعتمادا على برنامج SPSS .</p>	<p>الاساليب الاحصائية</p>
<p>أشارت نتائج الدراسة الاحصائية الى وجود علاقة معنوية وايجابية بين القيادة الخادمة والتمكين النفسي، والرضا الوظيفي، وبين التمكين النفسي وسلوك المواطنين التنظيمية، فضلاً عن وجود علاقة غير معنوية بين القيادة الخادمة وسلوك المواطنين التنظيمية، فضلاً عن أن العلاقة بين الرضا الوظيفي وسلوك المواطنين علاقة سلبية غير مهمة، تضيف هذه الدراسة أهمية معرفية عن طريق اعطاء نظرة حول ما اذا كانت القيادة الخادمة تؤثر على المدرسين نحو الانخراط في سلوكيات أدوار اضافية .</p>	<p>أهم الاستنتاجات</p>
<p>دعم الجانب النظري فضلاً عن الاطلاع على الوسائل الاحصائية المستخدمة .</p>	<p>مدى الافادة منها</p>
<p>ت- دراسة (Begzadeh & Nedaei ,2017)</p>	
<p>العلاقة بين القيادة الخادمة والثقة التنظيمية وتمكين الموظفين في منظمة الضمان الاجتماعي بأردبيل. The Relationship between Servant Leadership with Organizational Trust and Employee Empowerment in the Social Security Organization of Ardabil.</p>	<p>عنوان الدراسة</p>
<p>بحث تحليلي.</p>	<p>نوع الدراسة</p>
<p>منظمة الضمان الاجتماعي في أردبيل، بلغ حجم العينة (155) موظفا تم اختيارهم بطريقة عشوائية من حجم المجتمع المستهدف البالغ (257) .</p>	<p>مجتمع الدراسة وعينتها</p>

هدف الدراسة	فحص العلاقة بين القيادة الخادمة مع الثقة التنظيمية وتمكين الموظفين في منظمة الضمان الاجتماعي في أربيل .
الاساليب الاحصائية	استخدمت بعض الاساليب الاحصائية منها اختبار معامل الارتباط (PERSON).
أهم الاستنتاجات	أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين القيادة الخادمة ودرجة تمكين العاملين ،علاوة على ذلك هناك علاقة مهمة بين خدمة القائد وتواضع القائد .
مدى الافادة منها	دعم الجانب النظري .
تدراسة (Iqbal et al., 2020)	
عنوان الدراسة	Servant leadership and employee innovative behaviour: exploring psychological pathways. القيادة الخادمة وسلوك الموظف المبتكر: استكشاف المسارات النفسية.
نوع الدراسة	بحث تحليلي
مجتمع الدراسة وعينتها	شركات تكنولوجيا المعلومات كبيرة الحجم في باكستان، بلغ حجم العينة (374) موظفا يعملون فيها.
هدف الدراسة	فحص العلاقة بين القيادة الخادمة والسلوك المبتكر للموظفين ،واستكشاف الدور الوسيط للسلامة النفسية والازدهار.
الاساليب الاحصائية	استخدمت حزمة من الادوات الاحصائية منها معادلة النمذجة الهيكلية للمربعات الصغرى الجزئية (pls-sem) لتحليل البيانات، اختبار هارمان للعامل الفردي، باستخدام برنامج Smart PLS 3 .
أهم الاستنتاجات	كشفت نتائج الدراسة أن القيادة الخادمة لها علاقة مباشرة وإيجابية مع السلوك المبتكر للموظفين علاوة على ذلك، فإن الامان النفسي والازدهار يتوسطان جزئيا في هذه العلاقة وان القيادة الخادمة في هذا المنظمات تعزز تحقيق معدل عالٍ من الابتكار. فضلاً عن أن قيام المديرين بممارسة سلوكيات القيادة

الخدمة اسهم في تعزيز الموارد النفسية للموظفين وحفزهم على الانخراط في سلوك مبتكر.	
تعزيز الجانب النظري للبحث فضلاً عن الاطلاع على الاساليب الاحصائية المستخدمة .	مدى الافادة منها

المصدر :اعداد الباحث بالاعتماد على الادبيات الادارية المذكورة .

ثانيا-الدراسات السابقة (العربية والاجنبية) الخاصة بمتغير الاداء الوظيفي.

يوضح الجدول (2)الدراسات السابقة الخاصة بمتغير الاداء الوظيفي.

جدول (2) الدراسات السابقة (العربية والأجنبية) الخاصة بمتغير الاداء الوظيفي .

1-الدراسات العربية	
أدراسة (ماضي،2014)	
عنوان الدراسة	جودة الحياة الوظيفية وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين
نوع الدراسة	اطروحة دكتوراه تحليلية.
مجتمع الدراسة وعينتها	جامعات فلسطينية في غزة (جامعة الازهر، الجامعة الاسلامية، جامعة الأقصى)،بلغ حجم العينة (344) من مجتمع الدراسة البالغ (3254) فردا من الهيئات التدريسية العاملة في تلك الجامعات .
هدف الدراسة	تهدف الدراسة الى التعرف على درجة تطبيق أبعاد جودة الحياة الوظيفية والجوانب الاساسية لها في الجامعات الفلسطينية وأثرها على تحسين الاداء الوظيفي للعاملين .
الاساليب الاحصائية	تم استخدام بعض الادوات الاحصائية كـ(معامل ألفا كرو نباخ ،النسب المئوية ،التكرارات ،المتوسط الحسابي، معامل الارتباط(PERSON)،اختبار تحليل التباين الأحادي(ANOVA)،اختبار تحليل الانحدار المتعدد.
أهم الاستنتاجات	أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين أبعاد جودة الحياة الوظيفية والأداء الوظيفي للعاملين .
مدى الإفادة منها	تعزيز الجانب النظري للدراسة عن طريق الاطلاع على المصادر المستخدمة والاستفادة منها .

ب-دراسة (ابوالكاس،2015)	
عنوان الدراسة	أخلاقيات المهنة ودورها في الاداء الوظيفي للعاملين في المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة .
نوع الدراسة	رسالة ماجستير تحليلية .
مجتمع الدراسة وعينتها	خمس منظمات غير حكومية في قطاع غزة، بلغ حجم العينة (263) موظفا تم اختيارهم بطريقة عشوائية من حجم المجتمع المستهدف البالغ (833).
هدف الدراسة	قياس ومعرفة أثر أخلاقيات المهنة على الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة .
الأساليب الإحصائية	النسب المئوية، التكرارات، المتوسط الحسابي، اختبار الفا كرو نباخ، اختبار (kolmogorov-smirnov) معامل ارتباط بيرسون، اختبار (T)، اختبار تحليل التباين الاحادي (ANOVA).
أهم الاستنتاجات	وجود علاقة طردية ذات دلالة احصائية بين أخلاقيات المهنة(احترام الانظمة والقوانين، الاتقان، العدالة، احترام الوقت، السرية، الامانة، المسؤولية، العمل كفريق، الاحترام وحسن المعاملة، النزاهة والشفافية) والاداء الوظيفي للعاملين.
مدى الافادة منها	تعزيز الجانب النظري للدراسة من خلال الاطلاع على المصادر المستخدمة .
ت-دراسة (الغانمي،2016)	
عنوان الدراسة	تأثير استراتيجيات تمكين الموارد البشرية في تحقيق الأداء الوظيفي المتميز .
نوع الدراسة	رسالة ماجستير تحليلية
مجتمع الدراسة وعينتها	المديرية العامة لتربية كربلاء المقدسة ودائرة الصحة في المحافظة نفسها، عينة قصدية حددت ب(133) شخصاً من القيادات الادارية العاملة في تلك الدوائر .
هدف الدراسة	تهدف الدراسة الى تحديد مدى ادراك المنظمين لأبعاد استراتيجيات تمكين الموارد البشرية والأداء الوظيفي المتميز، فضلاً عن اختبار مدى تطبيق المنظمين لاستراتيجيات تمكين الموارد البشرية والاداء

الوظيفي .	
استخدمت اساليب احصائية عديدة شملت التحليل العاملي، ومعامل الرتب كندال، ومعامل ألفا كرونباخ، واختبار مان -وتني اعتمادا على البرامج الاحصائية الجاهزة (SPSS.V.18).	الاساليب الاحصائية
أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة تفاعلية بين استراتيجيات التمكين والأداء الوظيفي المتميز على المستوى الكلي للمديريتين مع تقدم المديرية العامة لتربية محافظة كربلاء على دائرة صحتها من حيث شدة الارتباط.	أهم الاستنتاجات
تعزيز الجانب النظري للأبعاد المدروسة، والاطلاع على الاستبانة كونها معتمدة على بعض أبعاد الأداء الوظيفي المستخدمة في البحث الحالي ك(أداء المهام، سلوك المواطنة التنظيمية).	مدى الإفادة منها
ث-دراسة (فرحي،2017)	
التمكين الإداري وتأثيره على الأداء الوظيفي.	عنوان الدراسة
رسالة ماجستير استطلاعية.	نوع الدراسة
الصندوق الوطني للتأمين على البطالة في ولاية ام البواقي في الجزائر، بلغ حجم العينة (50) فردا من العاملين بالصندوق .	مجتمع الدراسة وعينتها
طرح تصور نظري وفكري لمفهوم التمكين الاداري وعلاقته بالأداء الوظيفي.	هدف الدراسة
تم استخدام التكرارات، النسب المئوية باستخدام برنامج الحزم الإحصائية (SPSS) .	الاساليب الاحصائية
أظهرت نتائج الدراسة أن العوامل التي تؤدي الى زيادة سرعة اتخاذ القرار هي تفويض السلطة والكفاءة في مكان العمل.	أهم نتائج الدراسة
دعم الجانب النظري .	مدى الإفادة منها
2-الدراسات الاجنبية	
أدراسة (KAHY,2007)	
أثر خصائص الوظيفة وظروف العمل على الاداء الوظيفي .	عنوان الدراسة
The effect of job characteristics and working conditions	

on job performance.	
بحث تحليلي	نوع الدراسة
(18) فريقا في شركة معادن متوسطة الحجم، بلغ حجم العينة (154) موظفا يعملون في تلك الشركة.	مجتمع الدراسة وعينتها
توضيح أثر خصائص الوظيفة (الجهد البدني،درجة الوظيفة) وظروف العمل (الظروف البيئية والمخاطر) فضلاً عن مستوى الخبرة والتعليم على الاداء الوظيفي بأبعاده (أداء المهام ،والأداء السياقي).	هدف الدراسة
الاحصاء الوصفي، معامل الارتباط (PERSON)، الانحدار المتعدد الهرمي .	الاساليب الاحصائية
أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة جوهريّة بين ظروف مكان العمل والأداء الوظيفي بأبعاده (أداء المهام، والأداء السياقي) اذ تؤدي ظروف مكان العمل السيئة الى انخفاض اداء الموظفين وانعكاسه على التعاون مع زملاء العمل وتركيز المهام والأبداع والتغيب عن العمل).	أهم الاستنتاجات
دعم الجانب النظري .	مدى الإفادة منها
ب-دراسة (Rich& Iepine, 2010)	
الانغماس الوظيفي: الأسبقيات وأثرها في الأداء الوظيفي . Job engagement: Antecedents and effects on job performance.	عنوان الدراسة
بحث استطلاعي	نوع الدراسة
شملت عينة الدراسة (245) فردا ممن يعملون في دوائر الاطفاء بما فيهم رؤسائهم في مكان العمل .	مجتمع الدراسة وعينتها
عن طريق الفرضيات القائمة تهدف الدراسة الى بيان العلاقة بين (تطابق القيمة والدعم التنظيمي المدرك وتقييم الذات) والأداء الوظيفي المتمثل بأبعاده (أداء المهام وسلوك المواطنه)بتوسط عدة متغيرات هي (المشاركة بالوظيفة، الارتباط بالعمل، الرضا	هدف الدراسة

الوظيفي، الدافع الجوهري).	
(الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الارتباط، الانحدار الخطي المتعدد)	الأساليب الاحصائية
أشارت نتائج الدراسة الى ضرورة دراسة الأداء الوظيفي عن طريق متغيرات عديدة أشارت اليها الدراسة الحالية وعدم دراسته من منظور ضيق، اذ يمكن عن طريق هذه المتغيرات توضيح شامل لعلاقتها بالأداء في المنظمات .	أهم نتائج الدراسة
تعزيز الجانب النظري للدراسة من خلال الاطلاع على المصادر المستخدمة والاستفادة منها .	مدى الإفادة منها
تدراسة (Munjuri , 2011)	
تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية في تعزيز أداء العاملين في معاهد التعليم العالي الكاثوليكية في كينيا. The Effect of Human Resource Management Practices in Enhancing Employee Performance in Catholic Institutions of Higher Learning in Kenya.	عنوان الدراسة
بحث وصفي	نوع الدراسة
المنظمات الحكومية للتعليم العالي في كينيا، كان حجم العينة المعني هو جميع موظفي الدعم في المنظمة الذين بلغ مجموعهم (176) موظفا.	مجتمع الدراسة وعينتها
معامل الارتباط والانحدار، التكرارات، النسب المئوية .	الاساليب الاحصائية
ركزت هذه الدراسة على تأثير ممارسات الموارد البشرية على أداء الموظف، اذ سعت الى معرفة اثر (التدريب، والاجر المرتبط بالأداء، ومشاركة الموظفين، وتصميم الوظائف والأمن الوظيفي) على أداء الموظفين في المنظمات الحكومية للتعليم العالي في كينيا.	هدف الدراسة
أظهرت نتائج الدراسة أنّ الموارد البشرية بممارساتها المتمثلة بـ(تدريب وتمكين العاملين، الأجر على أساس الأداء)كان لها أثر كبير في رفع مستوى الأداء .بينما كان للأمن الوظيفي وتصميم	أهم نتائج الدراسة

الوظائف اثرا أقل في زيادة مستوى الاداء.	
مدى الإفادة منها	دعم الجانب النظري.
ش-دراسة (Durra et al., :2014)	
عنوان الدراسة	(التمكين النفسي وأثره على فاعلية الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية على البنوك الأردنية الخاصة). Psychological empowerment and its impact on the effectiveness of job performance: a field study on Jordanian private banks.
نوع الدراسة	بحث تحليلي
مجتمع الدراسة وعينتها	(9)مصارف أردنية خاصة ومن جميع التخصصات، طبقت الدراسة على عينة تكونت من (185) موظفا يعملون فيها.
هدف الدراسة	هدف الدراسة الى التعرف إلى مفهوم التمكين وبيان أبعاده المختلفة ومدى تأثيرها على فاعلية الأداء الوظيفي في القطاع المصرفي .
أهم نتائج الدراسة	أظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة الموظفين لأبعاد التمكين تتجاوز الدرجة المتوسطة وكان مستوى فاعلية الأداء الوظيفي في هذه البنوك مرتفعا .وبينت أيضا أن الكفاءة والأثر لهما تأثير كبير على فاعلية الأداء الوظيفي ،في حين أشارت الى أن بعدي الاختيار، المعنى ليس لهما تأثير كبير في فاعلية الأداء الوظيفي .
الاساليب الإحصائية	معامل ألفا كرونباخ، التكرارات ،النسب المئوية، الإحصاء الوصفي، الانحراف المعياري، تحليل الانحدار المتعدد. اختبار تحليل التباين الأحادي(ANOVA)، بالاعتماد على البرنامج الإحصائي (SPSS)
مدى الإفادة منها	دعم الجانب النظري.

المصدر إعداد الباحث بالاعتماد على الادبيات الادارية المذكورة.

ثالثاً: مناقشة الدراسات السابقة

بعد استقراء الدراسات السابقة يمكن استخلاص الآتي:-

1. ان الدراسات سابقة الذكر كانت في القرن الحادي والعشرين، ما يدل على أهمية متغيرات البحث وحدائتها وأنها لا تزال قيد الدراسة والتحليل.
2. ان الدراسات السابقة بنوعها العربية والاجنبية تختلف من حيث أساليب التحليل والأهداف والفرصيات وما توصلت اليه أيضاً من استنتاجات وتوصيات ولكل متغير من متغيرات البحث الحالي.
3. هناك تنوع في أساليب جمع البيانات فالبعض من الدراسات أعتمد الاستبانة بشكل رئيس والبعض الأخر اعتمد على المقابلات .أمّا بخصوص البحث الحالي فقد تم اعتماد الاستبانة بصورة مباشرة في جمع البيانات والمعلومات .
4. تنوعت عينة الدراسة ما بين القطاع الخدمي والصناعي والتعليمي والصحي وهو مؤشر يدل على أهمية الموضوعات لمختلف المنظمات .
5. ان الدراسات السابقة (بحدود اطلاع الباحث) لم تربط بين متغيرات البحث الحالي (القيادة الخادمة، الاداء الوظيفي) مما جعل الباحث يتبنى هذا البحث كونه لم يطبق من قبل الباحثين السابقين .

المبحث الثاني منهجية البحث

توطئة

تُعد منهجية البحث مسارا يسلكه الباحث في بحثه تمهيدا لإرساء الجانبين النظري والتطبيقي التي تشكل مجموعة من القواعد والانظمة العامة التي يتم وضعها من أجل الوصول الى حقائق مقبولة حول ظاهرة قيد البحث، عن طريق إيضاح (مشكلة البحث، أهدافه، أهميته، مخططه الفرضي، فرضياته، مجتمع البحث وعينته، متغيرات البحث ومقاييسه المعتمدة، التعاريف الإجرائية، الحدود البشرية الزمانية والمكانية، أساليب وطرائق جمع البيانات ، وأدواته الاحصائية) وفقا لل فقرات الآتية :-

أولا- مشكلة البحث

في ظل ما تواجهه المدارس الأهلية في الآونة الأخيرة من انخفاض ملحوظ في نسب النجاح والذي انعكس سلبا على واقع التعليم الأهلي، ولد لدى الباحث احساسا كونه أحد منسوبي قطاع التربية في محافظة بابل أن هناك قصورا في أداء الهيئات التدريسية(المدرسين) ادى الى تراجع جودة الخدمة التعليمية المقدمة للطلبة لبعض تلك المدارس ، وبالتالي يؤدي تحسين الاداء الوظيفي للعاملين في القطاع التعليمي من الهيئات التدريسية دورا رئيسا في تحقيق الأهداف الاستراتيجية المطلوبة والتي يمكن تحقيقها عن طريق ممارسة سلوكيات قيادية تراعي الجوانب الانسانية والاخلاقية وتسعى الى تقديم المصلحة العامة على المصلحة الخاصة، وتقدم كل ما يمكن تقديمه لخدمة الآخرين اذ أن الأسلوب القيادي التقليدي لم يعد قادراً على مواجهة معوقات العمل وتذليلها في ظل ما تواجهه المدارس من تحديات كبيرة في عالم مليء بالتطورات الحديثة المتسارعة، حيث تعد المدارس من أهم المنظمات الخدمية في المجتمع، وهي بأمس الحاجة الى نمط قيادي يطلق طاقات الهيئة التدريسية لتحقيق الأهداف التربوية المنشودة وعليه تبرز مشكلة البحث عن طريق طرح التساؤلات الآتية :-

1. ما مستوى توافر أبعاد القيادة الخادمة لدى مدراء المدارس في المدارس الاهلية من وجهة نظر المدرسين؟

2. ما مستوى الاداء الوظيفي لدى عينة البحث في المدارس الاهلية ؟
3. ما مستوى علاقة الارتباط بين القيادة الخادمة بأبعادها و الاداء الوظيفي من وجهة نظر عينة البحث؟
4. ما مستوى تأثير القيادة الخادمة بأبعادها في الاداء الوظيفي من وجهة نظر عينة البحث ؟

ثانيا- أهداف البحث

في ضوء مشكلة البحث الحالية والاطلاع على الأدبيات النظرية وما آلت إليه النتائج تتجلى الأهداف بما يأتي :-

1. تأصيل العلاقة المفاهيمية بين المتغيرين (القيادة الخادمة والاداء الوظيفي).
2. قياس مستوى ادراك الهيئات التدريسية عينة البحث لتوافر صفات القيادة الخادمة لدى المديرين في المدارس الاهلية.
3. معرفة مستوى الاداء الوظيفي للهيئات التدريسية العاملة في المدارس الأهلية .
4. اختبار علاقة الارتباط بين المتغيرات الرئيسة والفرعية على مستوى الاداء الوظيفي للهيئات التدريسية عينة البحث.
5. اختبار علاقة التأثير بين المتغيرات الرئيسة والفرعية على مستوى الاداء الوظيفي للهيئات التدريسية عينة البحث.

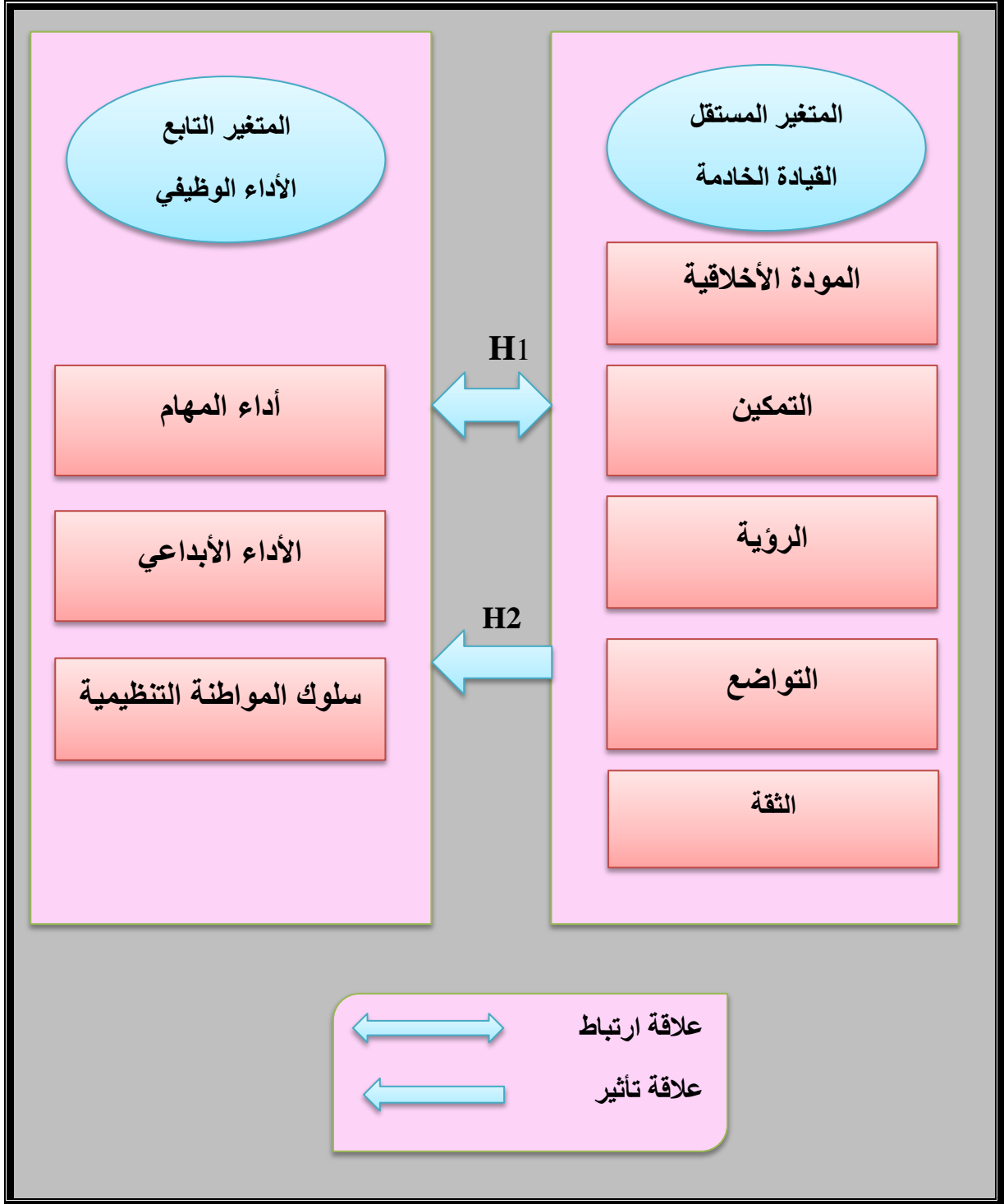
ثالثا- أهمية البحث

في ضوء مشكلة وأهداف البحث يمكن توضيح الأهمية بالآتي:-

1. تتجلى أهمية البحث الحالي عن طريق الأهمية الفكرية لمتغيراته التي تُعد من المفاهيم المهمة وذات التأثير على كثير من مجريات عمل المنظمات وسبل نجاحها في مختلف المجالات في ظل تزايد حجم المنافسة في الوقت الحاضر.
2. تزداد أهمية البحث من حيث تطبيقه في منظمة تعليمية(مدارس أهلية) التي تحتل مكانة كبيرة كونها تشكل عنصراً رئيساً من العناصر التي تنهض بالبلد والمحافظه بشكل خاص على دورها المؤثر في تطوير الحياة الثقافية بجميع جوانبها.
3. يمكن أن تساعد نتائج علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث الحالي التي سيتم التوصل اليها في المدارس المبحوثة التعرف على الأبعاد الأكثر تأثيراً والأقوى ارتباطاً لإعطائها الأولوية وزيادة الاهتمام بها والعمل على تدعيمها مستقبلاً.
4. يسهم هذا البحث في زيادة علمية وعملية للمكتبة العراقية بما يحتويه جانبها النظري من خلاصة لأفكار الباحثين واسهاماتهم في مجال تشخيص العلاقة بين متغيرات البحث.

رابعاً- المخطط الفرضي للبحث

بالاستناد الى الاطار الفكري لأدبيات القيادة الخادمة والاداء الوظيفي وفي ضوء مشكلة البحث وأهدافه تتطلب المعالجة المنهجية بناء مخطط فرضي تتحدد فيه أهم علاقات الارتباط والتأثير بين المتغيرين الرئيسيين، المتغير المستقل (القيادة الخادمة بأبعدها الفرعية) والمتغير التابع (الأداء الوظيفي بأبعاده) ، وكما مبين في الشكل (2).



الشكل (2) المخطط الفرضي للبحث

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على الأدبيات المذكورة.

خامسا-فرضيات البحث

تمثل الفرضيات بيانا للموضوع قيد البحث وإيضاحا لعلاقات الارتباط والتأثير بين متغيراته وأبعاده، وكذلك شروع للإجابة على التساؤلات التي تم طرحها في مشكلة البحث، ولتحقيق

أهدافه واختبار مخططه، لذا يستند البحث الحالي لفرضيتين رئيسيتين ينبثق منها مجموعة من الفرضيات الفرعية، وعلى الشكل الآتي:-

الفرضية الرئيسية الأولى :- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين متغير القيادة الخادمة ومتغير الأداء الوظيفي في المدارس المبحوثة، وتنبتق منها الفرضيات الفرعية الآتية:-

أ- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بُعد المودة الأخلاقية ومتغير الأداء الوظيفي في المدارس المبحوثة .

ب- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بُعد التمكين ومتغير الأداء الوظيفي في المدارس المبحوثة

ت- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بُعد الرؤية ومتغير الأداء الوظيفي في المدارس المبحوثة.

ث- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بُعد التواصل ومتغير الأداء الوظيفي في المدارس المبحوثة.

ج- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بُعد الثقة ومتغير الأداء الوظيفي في المدارس المبحوثة.

الفرضية الرئيسية الثانية :- توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لأبعاد القيادة الخادمة في الأداء الوظيفي في المدارس المبحوثة، وتنبتق منها الفرضيات الفرعية التالية :-

أ- يوجد تأثير ذي دلالة معنوية لبُعد المودة الأخلاقية في الأداء الوظيفي للمدارس المبحوثة .

ب- يوجد تأثير ذي دلالة معنوية لبُعد التمكين في الاداء الوظيفي للمدارس المبحوثة .

ت- يوجد تأثير ذي دلالة معنوية لبُعد الرؤية في الأداء الوظيفي للمدارس المبحوثة .

ث- يوجد تأثير ذي دلالة معنوية لبُعد التواصل في الأداء الوظيفي للمدارس المبحوثة .

ج- يوجد تأثير ذي دلالة معنوية لبُعد الثقة في الأداء الوظيفي للمدارس المبحوثة .

سادسا- مجتمع البحث وعينته

1-مجتمع البحث

انطلاقا من الهدف الرئيس للبحث المتمثل في معرفة مدى تأثير القيادة الخادمة في تحسين الأداء الوظيفي، لذا وقع اختيار الباحث على بعض المدارس الثانوية الأهلية العاملة في محافظة بابل كمجتمع للبحث الحالي، وعلى الرغم من الجهود الحثيثة التي قام بها الباحث لتغطية مدارس

أكثر في المحافظة بهدف إعطاء نظرة شاملة عن مدى تطبيق هدف البحث في مدارس المحافظة المذكورة، لكن تعذر عليه تغطية جميع المدارس بسبب عدم تكامل الدوام بسبب جائحة فيروس كورونا. لذا اقتصر مجتمع البحث الحالي على (21) مدرسة أهلية بواقع (235) فرد كمجتمع للعينة البشرية.

2- عينة البحث

استنادا الى متغيرات البحث والمتمثلة بـ(القيادة الخادمة والأداء الوظيفي) فقد تم اعتماد عينة عشوائية مكونة من (146) فردا من الهيئات التدريسية في المدارس عينة البحث (مدرسين) باعتبارهم الجهة المستهدفة فعلا في البحث استنادا الى الجداول الاحصائية (krejcie&Morgan,1970:607-610) ملحق رقم (5) من أصل مجتمع مكون من (235) تدريسياً. حيث تم توزيع (146) استبانة، وقد حرص الباحث على استرجاع جميع الاستثمارات الموزعة عن طريق التواجد في المدارس المبحوثة ومتابعته الحثيثة والتواصل المباشر مع أفراد العينة وبيان فقرات الاستبانة لعينة البحث، اذ استرجعت كامل الاستثمارات الموزعة واستخدمت فعلا في عملية التحليل الاحصائي. ويوضح الجدول (3) توزيع حجم العينة على مستوى المدارس المبحوثة.

الجدول (3) توزيع حجم العينة على مستوى المدارس المبحوثة

ت	المدرسة	حجم العينة
1.	ثانوية المصطفى الاهلية للبنين	6
2.	ثانوية المصطفى الاهلية للبنات	6
3.	ثانوية الفراتين الاهلية للبنين	6
4.	ثانوية المتنبى الاهلية للبنات	7
5.	ثانوية المستنصرية بنات	11
6.	ثانوية نخب بابل الاهلية للبنات	11
7.	الوارث الاهلية للبنين	8
8.	متوسطة الأوائل الاهلية للبنين	4
9.	ثانوية المسلة المسانية الاهلية للبنين	10
10.	ثانوية العراق الاهلية للبنين	10

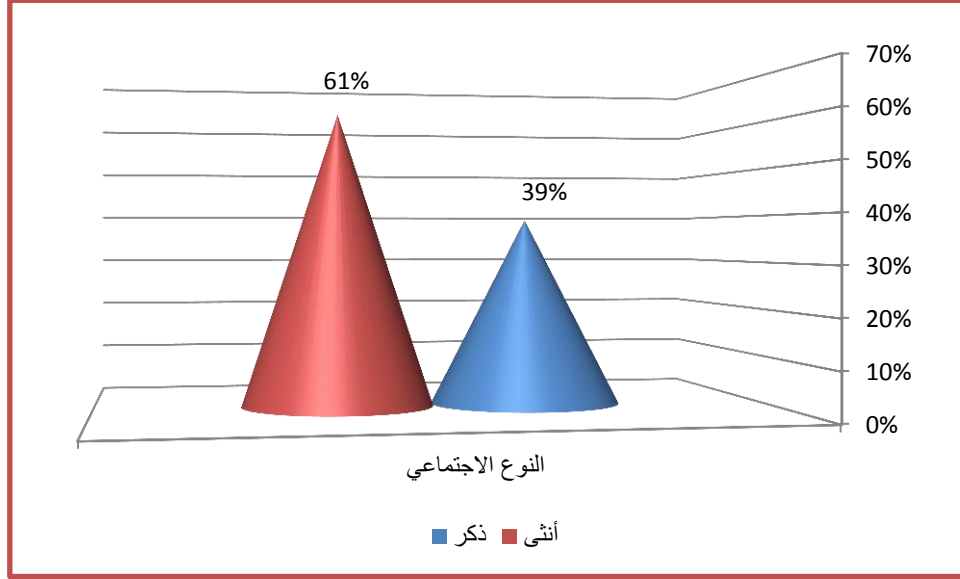
6	ثانوية القلم الاهلية للبنات	11.
7	ثانوية المواهب الاهلية للبنين	12.
3	متوسطة زهور بابل الاهلية للبنين	13.
7	ثانوية المزايا الاهلية للبنات	14.
5	ثانوية بغداد بنات	15.
7	ثانوية بابل الاهلية بنين	16.
8	ثانوية المزايا بنين	17.
7	ثانوية بغداد بنين	18.
7	ثانوية الدرّة بنين	19.
6	ثانوية باب روش بنات	20.
4	ثانوية طريق الاحرار بنات	21.
146	المجموع	

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على استمارة الاستبانة.

3-وصف عينة البحث

أ-النوع الاجتماعي:

في ضوء النتائج الاحصائية الواردة في جدول (4) يتضح أنّ غالبية أفراد عينة البحث هم من الإناث إذ بلغ عدد الاناث (89) أي مانسبته (61%) في حين بلغ عدد الذكور (57) بنسبة (39%) مما يعني أنّ نسبة الإناث في المدارس قيد البحث أكثر قياساً بالذكور. والشكل (3) يوضح توزيع أفراد العينة بحسب النوع الاجتماعي :

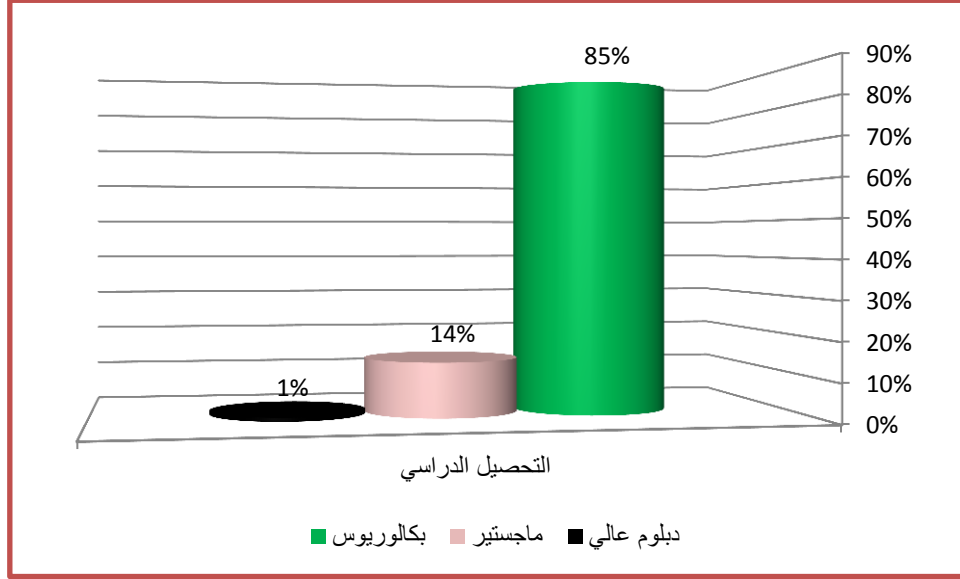


الشكل (3) توزيع عينة البحث بحسب النوع الاجتماعي

المصدر من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبانة

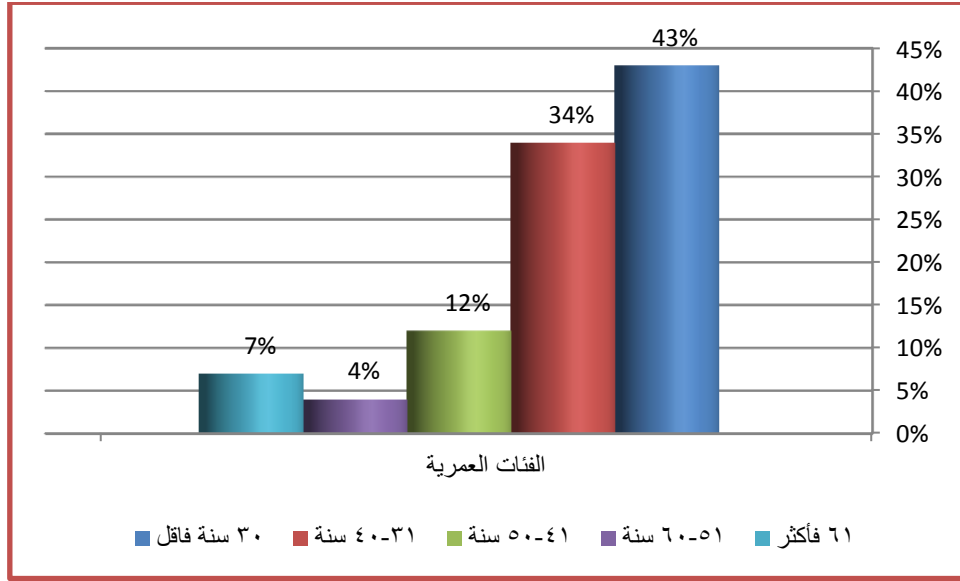
ب-المؤهل العلمي:

توضح النتائج الإحصائية الواردة في جدول(4) أنّ غالبية أفراد عينة البحث من حملة شهادة البكالوريوس، إذ بلغت نسبتهم (85%) تليها المؤهلات العلمية (ماجستير و دبلوم عالي) بنسبة (14% و1%) على التوالي وهذا مؤشر على أنّ أفراد عينة البحث لديهم الإمكانية على فهم فقرات الاستبانة واستيعابها والإجابة عنها بكفاءة. ويوضح الشكل (4) توزيع عينة البحث بحسب المؤهل العلمي.



الشكل (4) توزيع عينة البحث بحسب المؤهل العلمي
المصدر من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبانة
ت- الفئة العمرية:

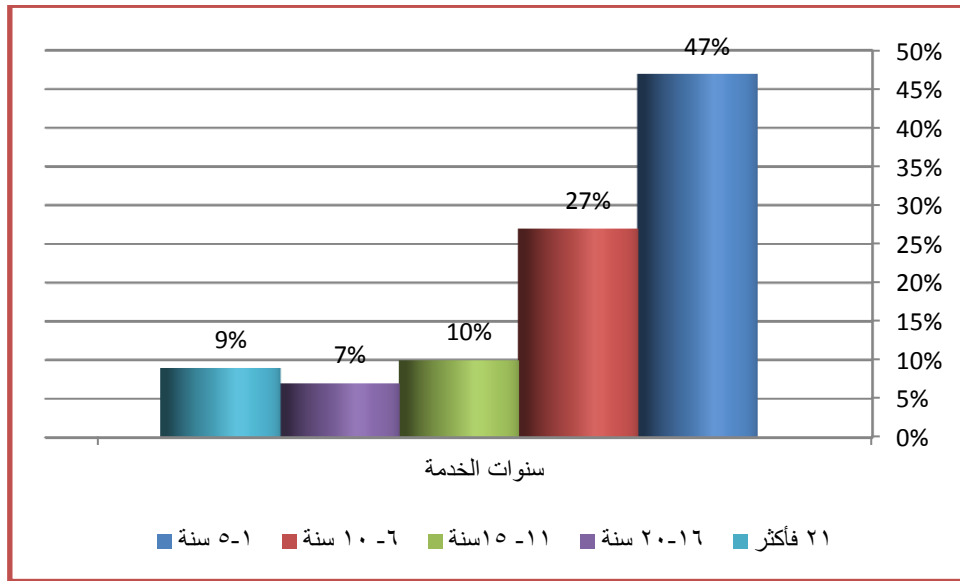
يتضح من الجدول (4) أنّ معظم أفراد عينة البحث تقع أعمارهم ضمن الفئة العمرية (أقل من 30) سنة إذ بلغت نسبتهم (43%)، تليها الفئات العمرية من (31-40) سنة بنسبة (34%)، ثم تليها الفئة العمرية (41-50) بنسبة (12%)، وبعدها الفئة العمرية (51-60) سنة بنسبة (4%)، وبعدها الفئة العمرية (61 سنة فأكثر) بنسبة (7%)، مما يدل على أنّ المدارس المبحوثة تعتمد الطاقات الشابة التي يمكن أن تعزز أداء المدارس إذا ما وضفت بشكلٍ صحيح والوصول الى الأهداف المخطط لها. والشكل (5) يوضح توزيع العينة بحسب الفئة العمرية :



الشكل (5) توزيع عينة البحث بحسب الفئة العمرية

المصدر: من إعداد الباحث بحسب نتائج الاستبانة
ث-سنوات الخدمة الكلية :

يتضح من نتائج الجدول (4) أنّ النسبة الأعلى لسنوات الخدمة (5-1) و (10-6) كانت (47%) و(27%) ، وأنّ النسبة الأقرب للنسبة الأعلى كانت هي (15-11) البالغة نسبتها (15%) ، وأنّ النسبة الأدنى لسنوات الخدمة (20-16) كانت (7%) أي ما يعادل عشرة أفراد فقط. والشكل (6) يوضح توزيع عينة البحث بحسب سنوات الخدمة :



الشكل (6) توزيع عينة البحث بحسب سنوات الخدمة

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبانة

الجدول (4) وصف عينة البحث

ت	المعلومات الشخصية	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
1.	النوع الاجتماعي	اناث	89	%61
		ذكور	57	%39
	المجموع	146	%100	
2.	الفئة العمرية	30 سنة فأقل	63	%43
		31-40 سنة	50	%34
		41-50 سنة	17	%12
		51-60 سنة	6	%4
		61 فأكثر	10	%7
المجموع	146	%100		
3.	التحصيل الدراسي	بكالوريوس	124	%85
		ماجستير	20	%14
		دبلوم عالي	2	%1
المجموع	146	%100		
4.	سنوات الخدمة	1-5 سنة	69	%47
		6-10 سنة	39	%27
		11-15 سنة	15	%10
		16-20 سنة	10	%7
		21 فأكثر	13	%9
المجموع	146	%100		

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على استمارة الاستبانة

سابعا- متغيرات البحث ومقاييسه المعتمدة

يظهر الجدول (5) متغيرات البحث الرئيسية والفرعية بمقاييسه المعتمدة من أجل إعطاء صورة واضحة عن المصادر التي تم اعتمادها في قياس تلك المتغيرات.

جدول (5) متغيرات البحث ومقاييسه

ت	المتغيرات الرئيسية	المتغيرات الفرعية (الابعاد)	عدد الفقرات	مصادر المقياس
1	القيادة الخادمة	المودة الاخلاقية	5	(Khan et al.,2016 :137-138)
		التمكين	5	
		الرؤية	5	
		التواضع	5	
		الثقة	2	
2	الاداء الوظيفي	اداء المهام	7	(Fluegge,2008:84)
		الاداء الابداعي	8	
		سلوك المواطنة التنظيمية	6	
		مجموع الفقرات		

المصدر: إعداد الباحث اعتمادا على الأدبيات الإدارية المذكورة.

ثامنا- التعاريف الاجرائية

بعد إيضاح المفاهيم والمصطلحات العلمية لمتغيرات البحث الرئيسية وأبعاده الفرعية ،حاول الباحث وضع تعاريف إجرائية بالاعتماد على الأدبيات التنظيمية التي اطلع عليها وبعض التعاريف لمجموعة من الباحثين والمنظّرين ،والجدول (6) يعرض التعاريف الاجرائية لمتغيرات البحث الرئيسية والفرعية وكما يأتي:

الجدول (6) التعاريف الاجرائية لمتغيرات البحث الرئيسية وأبعاده الفرعية .

التعريف الاجرائي		المتغير
هي أسلوب يعزز عن طريقه القادة الدافع الذاتي للاتباع عن طريق توفير كل وسائل الدعم والاسناد من معلومات وبيانات من اجل الارتقاء بهم وتقديم مصالحهم على المصلحة الشخصية وتوفير بيئة عمل مناسبة لتحقيق الاهداف المنشودة والوصول الى أقصى إمكاناتهم.		القيادة الخادمة
الأبعاد الفرعية		
بعد أخلاقي مميز يسهم عن طريقه القائد الخادم تعزيز الجانب النفسي والعاطفي للاتباع ، عن طريق تحفيزهم في العمل وتشجيعهم على كيفية التعبير عن المودة واللفظ لبعضهم البعض.	المودة الأخلاقية	
هو تحويل الصلاحية والمسؤوليات للمرؤوسين وتحفيزهم على اتخاذ قرارات ذاتية ، ومشاركة الافكار والمعلومات وتحديد حل الصراعات في مكان العمل .	التمكين	
هي الصورة الذهنية التي تتجسد لدى القائد الخادم تمنحه القدرة على التنبؤ بالعوامل المستقبلية وتقديم رؤية استراتيجية للمنظمة وجعل الآخرين يؤمنون بإمكاناتهم في تحقيق الأهداف المرتبطة بها لما يمتلكونه من أفكار واهداف واقعية.	الرؤية	
هو صفة ايجابية انسانية لا ينطوي على الاستخفاف بالنفس بقدر ، ما يميل الى وضع الذات في منظورها الصحيح ، يعطي قوة للقائد الخادم يستطيع عن طريقها زرع علاقة أصيلة مع أتباعه والعمل بروح حقيقية.	التواضع	
شعور ثمين موجود بداخل كل انسان وهي مطلب سلوكي نفسي و معيار الامانة والنزاهة بين التابعين والقائد وتؤدي الى المصادقية.	الثقة	
هو دالة للقدرة والمهارات والجهد الفردي في موقف معين .و النتيجة السلوكية للموظف التي تشير إلى أنّ الموظف يُظهر مواقف إيجابية تجاه منظمته.		
الأبعاد الفرعية		الأداء الوظيفي

هو فهم تعاقدى بين المدير والمرؤوس لإنجاز مهمة معينة، وهو جزء من الأدوار التي تقررها المنظمة ضمن الوصف الوظيفي ويكون معلنا عنه بشكل رسمي وصريح .	أداء المهام
هو الحلول والافكار الفريدة والمفيدة التي يظهرها الموظفون استجابة لمشاكل العمل وظروفه التي تحقق أهداف المنظمات ورؤاها، و يمكن أن تكون نقطة انطلاق للابتكار.	الأداء الابداعي
هو دور اضافي تقديري لا تتم مكافأته عند حدوثه أو عقابه عند عدم حدوثه ،يدعم السياق الذي يجري فيه العمل ويتصف بطوعية القيام به من قبل الموظفين ،ويسهم في تحسين كفاءة المنظمة واستمراريتها .	سلوك المواطنة التنظيمية

المصدر: إعداد الباحث

تاسعا- الحدود البشرية الزمانية والمكانية للبحث

1- الحدود البشرية: تمثلت الحدود البشرية للبحث بالملاك التدريسي في المدارس الأهلية في محافظة بابل.

2- الحدود الزمانية: تمثلت مدة انجاز البحث الحالي بجانبه النظري والميداني(تسعة اشهر) اعتبارا من 2020/8/22م ولغاية 2021/5/ 21م.

3- الحدود المكانية: تمثلت الحدود المكانية باختيار المدارس الأهلية في محافظة بابل لإجراء الجانب الميداني للبحث لدورها الكبير والفاعل في البيئة العراقية.

عاشرا- أساليب جمع البيانات وطرائقه

من أجل تحقيق المتطلبات النظرية والعملية للبحث الحالي فقد اعتمدت عملية جمع البيانات على الأساليب الآتية :

1-الجانب النظري: بهدف وضع اطار نظري ينسجم مع أهداف البحث الحالي ،فقد اعتمد الباحث في اغناء الجانب النظري على مجموعة من المصادر المكتبية والمتمثلة بالكتب والرسائل والأطاريح العربية والاجنبية ،الدوريات والبحوث الاجنبية ذوات الصلة بمتغيرات البحث الحالي وأبعاده.

2-الجانب الميداني :استخدم الباحث استمارة الاستبانة بعدّها الوسيلة الرئيسة في جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالجانب الميداني للبحث، واعتمد في إعداد فقراتها وصياغتها التجانس

والوضوح واعتماد العبارات سهلة الفهم بعيدا عن استخدام الصياغات المعقدة وغير المفهومة بهدف ادراكها من قبل المجيبين، فضلا عن محاكاتها للجانب الميداني والعمل الواقعي في المدارس عينة البحث، اذ تم عرض النموذج الاولي للاستبانة على عدد من السادة الخبراء المتخصصين في هذا المجال للإفادة من الملاحظات التي تسهم في توافق فقرات الاستبانة مع متغيرات البحث وقد كانت تلك الملاحظات ذوات أهمية جوهرية للارتقاء بمستوى الاستبانة حسب الاقتراحات التي اتفق عليها الخبراء وتم اجراء التعديلات اللازمة على اسئلة الاستبانة حسب اراء السادة المحكمين وملاحظاتهم، وقد تكونت الاستبانة من جزأين وكالاتي:-

• **الجزء الاول :-** يتضمن المعلومات العامة الشخصية الخاصة بالمستجيبين وتشمل (النوع الاجتماعي، الفئة العمرية، والتحصيل الدراسي وسنوات الخدمة).

• **الجزء الثاني:** يتضمن متغيرات البحث وهي :-

أ- متغير القيادة الخادمة وقد تم قياسه بخمسة أبعاد وكان إجمالي الفقرات (22)فقرة.

ب- متغير الأداء الوظيفي وقد تم قياسه بثلاثة أبعاد، وكان إجمالي الفقرات (21)فقرة. ليصبح إجمالي الفقرات الخاصة بالاستمارة هو (43).وقد تم اعتماد تدرج (Likert) الخماسي في جميع مقاييس الاستبانة وهو مقياس مرتب من عبارة (اتفق بشدة) التي يقابلها الوزن (5)الى عبارة (لا اتفق بشدة) التي يقابلها الوزن (1) وبمدى استجابة(1-5).

احدى عشر- ادوات التحليل والمعالجة الاحصائية

أ. ادوات الصدق والثبات ، وتمثل بالاتي :

1. اختبار التوزيع الطبيعي : لتحديد مدى اعتدالية البيانات بهدف تحديد ادوات التحليل المناسبة في اختبار الفرضيات.

2. التحليل العاملي التوكيدي : لتوكيد الصدق البنائي للمقاييس وضمان ملائمتها لمبانيها النظرية.

3. معامل الثبات : للتحقق من ثبات المقاييس ودقتها في قياس المتغيرات ميدانياً دون تعقيد او تداخل.

ب. الأدوات الإحصائية الوصفية ، وتمثل بالاتي:

1. الوسط الحسابي : لتحديد مستوى الإجابة حول الفقرات ومعرفة مستوى المتغيرات ميدانياً.

2. الانحراف المعياري : لمعرفة مستوى تشتت إجابات العينة حول الوسط الحسابي.

3. معامل الاختلاف النسبي : لتحديد مدى تجانس اجابات العينة .

4. الاهمية النسبية : لتحديد شدة الاجابات ومستوى اهميتها النسبية ميدانياً.

ج. الأدوات الإحصائية الاستدلالية ، وتشمل الآتي:

1. معامل ارتباط (Pearson) : يستخدم في تحديد قوة العلاقة ونوعها بين متغيرين .
2. نمذجة المعادلة الهيكلية (Structural Equation Modeling) : تستخدم لقياس مستوى علاقات التأثير بين المتغيرات.
وقد أُعْتُمِدَ في تنفيذ الادوات اعلاه على بعض البرامج الحاسوبية هي :
 1. برنامج (SPSS V. 23).
 2. برنامج (Amos V. 23).
 3. (MicrosoftExcel2010).

الفصل الثاني

المرتكزات الفكرية والمفاهيمية لمتغيرات البحث

تمهيد:

يتناول هذا الفصل استعراضاً مفاهيمياً حول المرتكزات الفكرية والنظرية لمتغيرات البحث، وذلك بالاعتماد على وجهات نظر الباحثين وافكارهم من أجل وصفها في اطار نظري ومفاهيمي لإثراء موضوعات البحث، إذ تضمن هذا الفصل ثلاثة مباحث، خُصص المبحث الأول لمتغير القيادة الخادمة، في حين خُصص المبحث الثاني لمتغير الأداء الوظيفي، أما المبحث الثالث فقد خصص لبيان العلاقة بين متغيرات البحث.

المبحث الاول القيادة الخادمة

توطئة

برزت نظرية القيادة الخادمة كواحدة من أسمى نظريات القيادة على الاطلاق التي تهتم بالجوانب الانسانية التي احتلت مكانة متقدمة من بين النظريات الاخلاقية التي تستند الى الافكار والمبادئ السماوية المرتبطة بالقيم والمثل الروحية التي تجعل حاجات الافراد التابعين أولوية للقائد الخادم قبل كل شيء، اذ شكلت محوراً رئيساً من محاور الادارة الحديثة لأهمية الدور الذي تؤديه في نجاح المنظمات وتطورها، فالقائد الناجح هو الذي يعمل على استثمار القدرات الكامنة للعاملين، وتعزيز امكانياتهم وطاقتهم وتحفيزهم في العمل والتأثير بهم، ودفعهم عن طريق استعمال وسائل واساليب تحفيزية تعمل على زيادة مسؤوليتهم تجاه تحقيق الاهداف المنشودة للمنظمة.

أولاً: النظر في القيادة الخادمة تاريخياً

تعود جذور القيادة الخادمة الى الرسول محمد (صل الله عليه واله وسلم) اذ يقول (خادم القوم سيدهم) فقد كان عليه الصلاة والسلام يعاون أصحابه في بناء المسجد، ويعمل على رفع الحجر بنفسه، ويساعد أهله في اعمال بيته فيخفف نعله وينقل التراب بنفسه ليشارك اصحابه في حفر الخندق، ويأخذ نصيبه من البرد والجوع وجهد العمل الشديد، وينأى بنفسه لما يعجز عنه اصحابه في الحفر، ويشرك قدرا كبيرا منهم في الاشراف والتوجيه والحرص على استشارتهم والاصغاء الى آرائهم واخذ الصواب منها (العولقي، 2018: 399-398).
كما كانت رسالة أمير المؤمنين علي ابن أبي طالب (عليه السلام) إلى مالك الأشتر حين ولاه مصر التي تُعد إحدى أهم الوثائق المقررة لدى منظمة الأمم المتحدة التي تمثل أروع آيات تجلي القيادة الخادمة اذ يوصي اليه على مصر بالتابعين بقوله (ثم تفقد من أمورهم ما يتفقده الوالدان من ولدهما والا يتفاقم (يعظم) في نفسك شيء قوتهم به ولا تحقرن لطفاً (تستصغر لطفاً بسيطاً) تعاهدتم به وان قل فانه داعية لهم الى بذل النصيحة لك وحسن الظن بك (سوادى، 2010: 20).

وقد أشار (John F. Kennedy) في خطابه الافتتاحي الشهير مخاطبا الأمريكيين "رفاقي لا تسألوا عما يمكن لبلدكم أن تفعله لكم، اسألوا عما يمكنكم فعله لبلدكم" حيث أعرب عن المبدأ الأساسي للقيادة الخادمة وخدمة الآخرين ودعاهم للعمل كقادة لإحداث التغيير نحو هدف مشترك (Spain,2014:17).

تمثلت مضامين سلوكيات القيادة الخادمة وممارستها في السيد المسيح (ع) منذ ما يقارب ألفي عام مضت حيث استخدم مصطلح الخادم كمرادف للعظمة، على عكس الرأي السائد اليوم، وان عظمة القائد في علم المسيح تقاس بالالتزام التام بخدمة إخوانه من بني البشر، اذ تظهر خدمة الاتباع في العديد من الاعمال التي قام بها المسيح ومنها دعوة تلاميذه واخذ على عاتقه غسل أقدامهم تباعا مخاطبهم انا كـ(قائد) غسلت أقدامكم وعلينكم بغسل اقدام اخوانكم . من هذه الممارسة نستنتج أنّ مبدأ القادة الخدميين هو خدمة الآخرين من أعلى سلطة وتعزيز مبدأ التعاون والاخلاق كعنوان أسمى(Rachmawati&Lantu,2014:389).

وأن نبي الله المسيح عليه السلام هو رمز لطبيعة القائد الخادم إذ قال مخاطبا اتباعه "أنتم تعلمون أن الذين يُعتبرون حكامًا للأمم يسيطرون عليهم، ويمارس كبار مسؤوليهم سلطة عليهم، ليس الأمر كذلك معكم بدلاً من ذلك، من يريد أن يصبح عظيماً بينكم يجب أن يكون خادماً، ومن يريد أن يكون أولاً يجب أن يكون عبداً للجميع لأن ابن الإنسان لم يأت ليخدم، بل ليخدم، وليبذل حياته فدية عن الآخرين، وأن (أسمى مظهر في الحياة هو خدمة الله والانسان) وهو الاهتمام المتجلي لدى السيد المسيح عليه السلام(Coetzer et al.,2017:2).

ثانياً: القيادة الخادمة في الفكر الإداري المعاصر

لقد تطورت القيادة الخادمة في الفكر الإداري منذ ان نشر (Greenleaf) عام (1970) مقالته الشهيرة (القائد خادم) التي وضحت عن طريقها أنّ "القائد العظيم ينظر اليه على انه خادمٌ أولاً، وهي حقيقة مفتاح عظمته " سنوات بعد سنوات أصبحت الاوساط الأكاديمية مهتمة بأسلوب القيادة هذا مع تفرد المصطلحين المختلفين للقائد والخادم فالقادة الخدم هم الذين يخدمون بدافع من الضمير،فالدافع هو الخدمة أولاً وليس القيادة (Rachmawati & Lantu,2014:387-388). مع بداية الالفية الجديدة كان هناك توجه جديد في المنظمات العالمية الاقتصادية يدعو الى تبني انماط ونماذج قيادية حديثة تحفز عمل الفريق المتعاون واسهاماتهم في صنع القرار وتمكين المرؤوسين وتنميتهم في ظلّ اطار أخلاقي انساني، بعيدا عن المفهوم التقليدي للنماذج الهرمية وسلطة التفرد بالقرار وذلك من أجل الارتقاء بأداء المنظمة والاهتمام بالعاملين فيها. اذ ان القيادة

الخادمة تركز بشكل كبير على العمل الجماعي مما يزيد من تألق الهياكل التنظيمية بشكل مثالي (غالي،2015:12) .

يمثل عنوان رواية (رحلة الى الشرق) للكاتب (Herman Hesse) عام 1956م احدى الروايات التي الهمت (Greenleaf) لتأسيس نظرية القيادة الخادمة التي تُعد مرجعا اساسيا لإثبات نظريته في القيادة الخادمة وفلسفتها (Marques & Dan, 2017: 151). اذ كانت هذه الرواية نقطة الانطلاق لـ (Greenleaf) لنشر مقاله المشهور في عام 1970 بعنوان (The Leader As A Servant أي) القائد كخادم) الذي طبع وبيع منه اكثر من نصف مليون نسخة آنذاك، اذ تدور احداث رواية (رحلة الى الشرق) حول شخص خادم اسمه (Leo) كان بصحبة مجموعة من رجال الدين تم انقاؤهم للتوجه في رحلة دينية ،حيث كانت الشخصية المركزية هي الخادم (ليو) يقوم بدعم المجموعة في رحلتهم الاسطورية عن طريق تثبيت عزمهم والسهر على راحتهم ورفع معنوياتهم تجاه الجوانب السلبية التي تعترضهم اثناء الرحلة ،حيث كانت الامور تبدو طبيعية الى حد ما الى ان تم الغاء الرحلة بسبب الفوضى العارمة التي حدثت بسبب اختفاء الخادم (ليو) ، بعد سنوات عديدة على الرحلة يسرد لنا الراوي وهو احد رجال الدين من المشاركين في الرحلة أن شخص (ليو) الذي عرف بالخادم تبين هو نفسه كبير رجال الدين في المجموعة وقائدا عظيماً وكريماً بروحه وتوجيهاته (Pacinello et al.,2016:6).

بعد قراءة هذه الرواية ومراجعتها توصل (Greenleaf) الى أن المعنى الرئيس للقائد الحقيقي ومحور عظمته تتجلى من كونه الخادم الاول للآخرين، والقيادة الحقيقية تتجسد في الاشخاص الذين يكون جُل اهتمامهم ودافعهم ورغباتهم مساعدة الاخرين اذ يجد القائد الخادم نفسه متساويا امام الاتباع حيث يوفر لهم الاسناد والامان دون توقع الشكر منهم في المقابل على احسانه لهم، وان سلوكياته الخادمة تجاه المجموعة تجسد دوره الرئيس لنجاحها فتدفع به الى مركز القيادة، استجابة لرغبة الاخرين في نجاح المجموعة لا أكثر (Khatri & Dutta,2018:6).

ثالثاً:- مفهوم القيادة الخادمة

اصلاح المجتمعات البشرية وانتظامها يكمن في قيادة حكيمة تسعى في مصالح تابعيها نحو تحقيق الخير والمكارم ضد الشر والردائل دون الحاق الضرر او الحيف، اذ ان القيادة الناجحة تسعى بالمنظمات الى الامام وتحفز قدرة عامليها لأداء العمل الجيد والمبتكر وان غابت تلك القيادة غاب الاداء المنشود الذي تسعى المنظمات عن طريقه أن تكون منظمات ذوات سمعة جيدة ومن ثم تعجز الادارة عن تحقيق اهدافها، وفي ظل تباين وجهات نظر الباحثين لتحديد مهام القائد

تعددت مفاهيم القيادة وتعريفها واختلاف الزاوية التي ينظر اليها كل منهم لهذا المفهوم ،فضلاً عن التطور عبر الزمن الذي يشهده البحث العلمي بصدد مفهوم القيادة ،(غالي ،2015:14) . وهنا سوف نستعرض ايجاز لبعض التعريفات التي تناولت مفهوم القيادة.

اذ عرفها (Keyssr,2010:10)على انها ممارسة الابتكار في تطوير وتنفيذ اجراءات وهياكل جديدة لمواجهة التحديات التنظيمية وتحقيق الاهداف فالقائد الناجح هو الذي يعمل على جعل الاخرين يتبعونه عن طريق النشاط الذي يمارسه عليهم .

ومن وجهة نظر (Voon et al.,2011:24) فإن القيادة هي عملية التأثير على المرؤوسين حيث يحاول القائد التأثير على سلوك المرؤوسين لتحقيق الأهداف التنظيمية، إذ يعتمد نجاح المنظمات على قادة المنظمة وأساليبهم القيادية عن طريق تبني أساليب القيادة المناسبة، حيث يوفر القائد التوجيه للمنظمة ويقود التابعين نحو تحقيق الأهداف المرجوة .

في حين عرفها (Sandifer, 2021:28) على انها قدرة التأثير على الافراد التابعين في المنظمة التي تزيد من جهودهم وتحفيزهم لتحقيق أهداف ورؤى محددة مسبقا. **نستخلص مما تقدم** اعلاه ان القيادة هي فن التأثير والاقناع الذي يمارسه القائد تجاه اتباعه عن طريق زيادة دافعيتهم وتحفيزهم لتحقيق الاهداف المنشودة .

أما مفهوم القيادة الخادمة فهو يتحدى التعريف البسيط كونه متعدد الأبعاد وواسع في معانيه، اذ يطالب العالم اليوم بقيادة اخلاقية وفعالة تخدم الاخرين وتستثمر في تنميتهم وتحقق رؤية مشتركة، من بين اساليب القيادة العديدة يمثل اسلوب القيادة الخادمة أفضل المثل التي يجسدها العامل البشري (page&Wong,2000:69). وأشار (Mook, 2012:3) الى ان القيادة الخادمة نظرية ذات مضامين تحفز العاملين وقيادتهم كمجموعة أو مؤسسات. وتُبنى هذه النظرية ايضا على اساس الشعور العاطفي المبني على أن خدمة الأتباع غريزة انسانية يجب استثمارها واستغلالها بحكمة، كما انها تُعد مدخلا يُمكن العاملين من تحقيق طموحاتهم واشباع رغباتهم والوفاء بمصالحهم على حساب المصالح الخاصة ومن ثمّ مساعدة الافراد بشكل ايجابي في تعزيز خدمة منظماتهم (ابراهيم، 2013:31) .

فالقيادة الخادمة تمثل قدرة التأثير على الآخرين عن طريق اسلوب القيادة الفاعل الذي يحول القائد من متسلط الى قائد يعمل على تحقيق الطموحات والاهداف باستخدام القوة الرسمية التي تُعرف بواجبات العاملين واستحقاقاتهم وموقعهم على المخطط التنظيمي وتوفير بيئة ثقافية ذات احترام متبادل بين القائد الخادم والافراد العاملين ومن ثم يستفاد من الشخصية القوية لديه في

تقييم الافراد وتقدير المتميزين منهم (Flint & Grayce, 2013 : 62-63) . ويضيف (غالي، 2015:25) ان مفهوم مقولة القائد خادم تُعد تجسيدا للقيادة وذات دور كبير في تعزيز اهداف المنظمة، لكنها تبدو للنظرة الاولى أمراً غير محبب وغير مألوف حيث يرى القائد نفسه خادماً متساوياً مع الاخرين ولا يحتل مكانة مركزية بينهم اذ يتولى القائد زمام امر المجموعة حسب رغبة الاتباع وحاجاتهم حارصاً على توفير الدعم ومستلزمات النجاح اللازمة من دون ان يتوقع منهم الشكر والعرفان .

وفي السياق ذاته أوضح (حلي،2016: 18) ان المفهوم الاكثر حداثة للقائد الخادم يقترن بإعطاء اولوية كبيرة لحاجات الاخرين ويعمل على تطويرهم ومساندتهم عن طريق تزويدهم بالبيانات والخبرات التي يحتاجونها ويمكنهم من تحويل مواهبهم إلى واقع، كما انه يجب ان يتحلى بمهارات عالية في التواصل وتبادل العلاقات والتعاون مع الاخرين، ويعمل على الاصغاء لهم وتلبية طموحاتهم واشراكهم في صنع القرارات بعيداً عن التشدد والوامر الصارمة ويتعامل معهم بفن الاقناع بدلاً من اخضاعهم او السيطرة عليهم فالقائد الخادم له نظرة ثاقبة وشاملة عن طريق الشخصية القوية التي يمتلكها اذ ان تعامله مع الاتباع من منظور اخلاقي يعمل على جعل الوظيفة بمثابة مكان لنيل رضاهم وتحقيق الذات. وقد تباينت وجهات نظر الباحثين واسهاماتهم في تحديد مفهوم (القيادة الخادمة) بسبب تباين الزاوية واختلافها التي ينظر اليها كل منهم لهذا المفهوم ويبين الجدول (7) بعض اسهامات الباحثين لهذا المفهوم بحسب تسلسلها الزمني .

الجدول (7) بعض اسهامات الباحثين حول مفهوم القيادة الخادمة

ت	المصدر	التعريف
1.	(Robert k Greenleaf,1996:33)	نموذج يعزز العمل الجماعي عن طريق تنمية الافراد واشراكهم في عملية صنع القرار وتعزيز الانتماء للمجتمع.
2.	(Laub, 2004:8)	هي فهم وممارسة للقيادة تُقدم فيه مصلحة المرؤوسين على المصلحة الذاتية للقائد بهدف تنمية المرؤوسين ورفع روح العمل الجماعي لديهم وتحقيق مصلحة مشتركة لكل من الفرد والمنظمة ومن تخدمهم المنظمة.

هي العملية التي تهدف الى تطوير الأفراد عن طريق تمكينهم وتنميتهم في سبيل انجاز الاعمال الموكلة اليهم بشكل أكثر الهاما وتطورا.	(Andersen,2009:9)	.3
انها نموذج يعتبر أحد شروط القيادة هو خدمة الاخرين، فالقائد يؤمن أن المنظمات وجدت لخدمة الانسان كونها تحافظ على مكانتها من خلال الاتباع.	(مطر، 2011:56)	.4
اسلوب يأخذ فيه القائد حقا في الاعتبار احتياجات الاخرين ويجعل من اولوياته تمكينهم وتطويرهم بروح الخدمة الحقيقية.	(Oner,2012:303)	.5
تعرف القيادة الخادمة بأنها فلسفة القيادة التي تركز على تطوير الموظفين الى اقصى درجات تألقهم نحو تنفيذ المهام بشكل اكثر كفاءة ودعم دوافعهم الشخصية والقدرة على القيادة المستقبلية.	(Ibrahim & Bin Don, 2014:4)	.6
انها القدرة على التأثير في الاخرين عن طريق الالهام بدافع من الشغف الناتج عن رؤية نتجت عن قناعة.	(Munroe,2014:49)	.7
هي تعني تحقيق التوازن بين الموقف المتواضع العام للخدمة والسلوكيات التي تغرس العمل والفعالية وهذا يعني وجود بعدين شاملين جانب تواضع موجه نحو الخدمة وجانب مدفوع بالعمل.	(Sousa&van Dierendonck,2017:25)	.8
هي أسلوب يركز على النمو الايجابي للاتباع، حيث يقوم القادة الخدم بتمكين الاشخاص وتطويرهم الى جانب التعبير عن التواضع والاصالة والقبول الشخصي.	(Harju et al.,2018:2)	.9
هي قوة مركزية تنقل الموظفين من الخدمة الذاتية إلى الاتجاه الذي يخدم الآخرين ، وتمكينهم من أن يكونوا محفزات منتجة ومؤيدة للمجتمع قادرة على إحداث	(Eva, et al.,2019:114)	10

فرق إيجابي في حياة الآخرين وتغيير الهياكل المكسورة للمجتمع الذي يعملون فيه.		
تُعد أكثر من مجرد أسلوب قيادة، فلسفة ومجموعة من الممارسات التي تثري حياة الأفراد وتبني منظمات أفضل وتخلق في النهاية عالمًا أكثر عدلاً ورعاية.	(Best, 2020:130)	.11
هي نهج يتضمن القيادة بأمانة واحترام ومحبة وأخلاق وتشجيع التابعيين وتمكينهم لتحقيق اهدافهم ومهامهم الشخصية.	(Sandifer,2021:33)	.12

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على الأدبيات الادارية المذكورة.

- وعن طريق المفاهيم الواردة في الجدول (7) يتضح أنّ هناك عدداً من الاتجاهات في تعريف القيادة الخادمة بسبب اختلاف وجهات نظر الباحثين كما اشرنا اليها سابقا ومنها :
1. الاتجاه الاول: ركز هذا الاتجاه على الاهتمام بتنمية الاتباع وخدمتهم وتشجيع نموهم والوصول الى اقصى امكاناتهم من اجل المصلحة المشتركة للفرد والمنظمة.
 2. الاتجاه الثاني: ركز على جانب التعبير عن التواضع من لدن القائد الخادم، موجهاً نحو خدمة الاتباع.
 3. الاتجاه الثالث: ركز هذا الاتجاه على الجانب الاخلاقي، المتمثل في تعزيز الافكار الأخلاقية لدى الاتباع التي هي انعكاس للنزاهة والشخصية الاخلاقية للقائد الخادم.
 4. الاتجاه الرابع: ركز على جانب التعاون والمشاركة في صنع القرار والابتعاد عن التفرد بالسلطة والتمسك بروح العمل الجماعي وتعزيز الانتماء للمجتمع.
- وبناء على ما سبق يعرف الباحث القيادة الخادمة على أنّها أسلوب يعزز عن طريقه القادة الدافع الذاتي للاتباع عن طريق توفير كل وسائل الدعم والاسناد من معلومات وبيانات من اجل الارتقاء بهم وتقديم مصالحهم على المصلحة الشخصية وتوفير بيئة عمل مناسبة لتحقيق الاهداف المنشودة والوصول الى أقصى إمكاناتهم.

رابعاً: أهمية القيادة الخادمة

لا يمكن عدّ القيادة الخادمة مهمة ما لم يكن هناك شيء ملموس على أرض الواقع، فالأهمية تتجلى عن طريق الجوانب الايجابية المتحققة للاتباع في ظل استخدام كل وسائل التأثير الايجابية بعدّها عوامل تحفيز (مطر، 2011 : 60).

تكمن أهمية القيادة الخادمة عن طريق دورها الفاعل في توفير الاحتياجات الأساسية للاتباع واخذ مصالحهم الشخصية بنظر الاعتبار، وتعمل على تحقيق أهداف المنظمة عن طريق تعزيزها للإحساس بالمجتمع ولا يمكن تحقيق هذا المنطق الا عن طريق القيادة الخادمة (Awan et al.,2012:44).

واشار (Rezaei et al., 2012:70) الى أنّ القيادة الخادمة تعمل على تعزيز الدور التشاركي للاتباع في قرارات الادارة العليا عن طريق منحهم الصلاحيات وتمكينهم في عملية اتخاذ القرار دون التفرد بالسلطة، من مبدأ يعزز الكرامة المتساوية لجميع الافراد العاملين في المنظمة.

ويضيف (Awan et al, 2012:44) أن القادة الخادمين يولون اهتماماً عالياً للاتباع، ولا يعملون على حصر المسافة بينهم ويُعدّ ذلك مدخلاً شاملاً للعمل من أجل المزيد من القيمة الشخصية للموظف. ويرى العديد من الباحثين أهمية القيادة الخادمة من وجهات نظر مختلفة ولقد حدد (Flint& Grayce, 2013:60-68) مجموعة من النقاط التي توضح أهمية القيادة الخادمة بشكل عام وهي :-

1. تضع الموظفين في المقام الأول بدلاً من القادة وتعمل على تحفيزهم بشكل أساس عن طريق ايجاد مكان عمل آمن وداعم لهم بدلاً من أنظمة الحوافز الفردية، وأن السبب الرئيس الذي يجعل القيادة الخادمة تكتسب قبولا واسعا هو أنها قيادة انسانية وروحية.
2. إنّ تبني القيادة الخادمة وتنفيذها وممارستها في أيّ منظمة يمكن أن يقلل بشكل كبير من الاخفاقات الاخلاقية للأعمال التجارية.
3. تساعد القيادة الخادمة المنظمات والقادة على الابتعاد عن نموذج الرئيس الذي يدور حول الاوامر الذاتية الى نموذج الخادم لمساعدة الاتباع على انجاز الواجبات المكلفين بها.
4. تعمل القيادة الخادمة على انشاء علاقة طويلة الأمد بين القادة والموظفين ذوي الالتزام العالي التي يمكن ان تكون ميزة تنافسية كبيرة للمنظمات.

5. القادة الخادمون يساعدون اتباعهم على الشعور بأنهم جزء من شيء أكبر منهم ويحققون اكثر مما كانوا يعتقدون انه ممكن.

6. يبني قادة الخدمة الحقيقية بيئة من الثقة والاحترام بينهم وبين الموظفين.

7. تفتقر معظم المنظمات الى المسؤولية الاجتماعية ومن ثمّ تساعد نظرية القيادة الخادمة المنظمات على تعزيز العمل الجماعي والتواصل الضروريين لإدارة التغيير المستدام .

8. أن ايمان القائد بالقيمة الجوهرية لكل فرد تعزز الثقة والاحترام المتبادلين في قلب العلاقة الايجابية مع القائد الايجابي.

ويضيف (Maharaj, 2015:87) أنّ القيادة الخادمة تعمل على رفع كفاءة العاملين وتمكينهم من أجل الوصول بهم الى مستويات عالية من المعلومات الفكرية وتحقيق حياة متوازنة مما يؤدي الى زيادة الالتزام التنظيمي والاداء الوظيفي التي تعتبر عناصر محددة للأداء التنظيمي.

عُدت القيادة الخادمة على انها نمط قيادي يناغم ويوازن في تحقيق شيئين اساسيين وهما خدمة العاملين اولاً ومهمة القيادة ثانياً، فالقائد الخادم يولي اهتمامه الاول في توفير الفرص والتطوير والتدريب المستمر للعاملين، التي تنعكس جميعا بتحقيق الاهداف النهائية للمنظمة ، فخدمة القائد الخادم للعاملين لا تعني الخدمة بالمعنى الوظيفي بل بروح الخدمة المتجلية في مساعدتهم وتلبية احتياجاتهم ومتطلباتهم المختلفة وتطوير مهاراتهم وقدراتهم المعرفية والفكرية مما ينعكس ايجابا على الاداء الوظيفي المتميز (اليمني وحسين، 2018: 298) .

ويمكن أن ينظر الى أهمية القيادة الخادمة عن طريق اهميتها على مستوى المنظمة والاتباع وكما يلي :-

1-أهمية القيادة الخادمة على مستوى المنظمة

أشار (Andersen, 2009:9) الى ان المنظمات التي تعتمد نظرية القيادة الخادمة تحقق العديد من النتائج الإيجابية منها التركيز على تنفيذ المهام، وتقدير الاتباع واحترامهم، والتركيز على الابتكار، والالتزام بالخدمة الداخلية والخارجية، وتأمين الولاء المنظمي للاتباع. فالقيادة الخادمة تركز على تطور المنظمة واستقرارها عن طريق النمو الشخصي للتابعين الذي بدوره يجعل المنظمة مستدامة واكثر استقراراً، وفي السياق نفسه يضيف (مطر، 2011: 64) أن المنظمات تحقق أداءً تنظيمياً عالياً في ظل القيادة الخادمة التي يكون جل اهتمامها وتركيزها تلبية احتياجات الافراد بالمقام الاول سواءً أكانوا مستفيدين من اعمال المنظمة أم تابعين لها .

وأوضح (Koyuncu et al. , 2014:1084) أنّ القيادة الخادمة تؤدي دورا مهما في نجاح المنظمات عن طريق تشجيع الافراد وتحفيزهم في تحقيق خدمة مميزة للزبائن، لذا فان المنظمات التي يتمتع افرادها بقيادة خادمة يقدمون أفضل الخدمات للزبائن وينعكس ذلك ايجابا على الاداء الوظيفي وتطوير الاداء المنظمي.

كما أكدّ (عبد الله، 237: 2018) أن أهمية القيادة الخادمة تتجسد عن طريق قدرتها على تحويل المنظمات من منظمات تقليدية الى منظمات متعلمة التي يكون جل اهتمامها تشجيع العمل الجماعي وترسيخ مبدأ الحوار البناء والعمل على كل المستويات في المنظمة واستمرارية التعلم للأفراد والجماعات كما تساعد القيادة الخادمة على تحقيق رفاهية المنظمة عن طريق الاهتمام العالي من قبل القائد الخادم تجاه اتباعه واتباع الطريق الصحيح الذي يكرس علاقات قوية داخل المنظمة(عبد،2019: 61).

2-أهمية القيادة الخادمة على مستوى الافراد (التابعين)

إنّ ممارسة القيادة الخادمة تؤدي الى تحقيق نتائج مرضية لكل فريق العمل عن طريق تقديم كل عضو من اعضاء الفريق اسهاماته اعتمادا على المهارات والخبرات التي يتمتع بها كل فرد من افراد الفريق ومن ثمّ يؤدي هذا النوع من القيادة تشكيل فريق عمل اكثر تعاونا واكثر فاعلية (شراب، 2018: 31).

وقد أشار (Hale & Dail, 2007: 401) الى أهمية القيادة الخادمة بالنسبة للاتباع وفق مجموعة نقاط وهي :-

1. تمثيل الادوار .
 2. التضحية من أجل الآخرين.
 3. تلبية احتياجات الآخرين وتنميتهم .
 4. الخدمة بعدّها الوظيفة الاساسية للقيادة .
 5. تقدير الموظفين ومكافأتهم .
 6. معاملة الموظفين بكل احترام .
 7. مشاركة الجميع في عملية صنع القرار .
- ويرى كل من :-

(Malingumuetal.,2016:345) (متعصب، 2015: 9) (Bass,2000:29)

(Cerit,2010:305) ان أهمية القيادة الخادمة بالنسبة للاتباع تتجسد في النقاط الآتية:

1. الاهتمام بالاتباع ومساعدتهم نحو تحقيق مزيدا من النمو والازدهار .
2. يبرز دور القائد أيضا عن طريق تقديم مصلحة الآخرين على مصالحه الشخصية وجعلها جُل اهتمامه وتركيزه.
3. اتاحة الفرص للآخرين لتحقيق ما يصبون اليه عاطفياً ومادياً.
4. تعزيز التشاركية ودعم الآخرين في سبيل تحقيق الأهداف المرجوة للمنظمة.
5. تُعد من أكثر نظريات القيادة اسهاما في تحفيز التابعين نحو الابداع والتعلم الذي ينعكس على بناء القيادات الاستشرافية.
6. تعمل الى حد كبير في تحقيق ولاء تنظيمي عالٍ من قبل التابعين.

وأكد (Mitterer,2017:61) أنّ القيادة الخادمة تشجع الاتباع على تبني السلوكيات القائمة على القيم المجتمعية والمعتقدات المشتركة بعدّها اسلوب انساني ملهم للتابعين ليصبحوا أكثر التزاما، وتوفر لهم فرص التعلم والنمو والمشاركة في السلطة عن طريق زيادة الوعي بالبيئة الداخلية والخارجية. إذ أن رفاهية الاتباع تكون أكثر تحسنا وأكثر استقلالية عندما يظهر القادة مرونة عالية في الاستجابة لارتكاب الاخطاء .

ويرى (السر،2019: 23) أنّ القائد الخادم يبذل جهودا كبيرة من أجل مساعدة رؤوسيه والوصول بهم الى مستوى عالٍ من الطاقات الكامنة في عقولهم ومن ثمّ تحقيق التوازن المطلوب في حياتهم، وان تحقيق اهداف المنظمة في ظل ممارسات القيادة الخادمة ليست المهمة الرئيسية التي يجب أن تحقق من قبل الموظفين على العكس من ذلك يبذل القادة الخادمون جهودا مضمّنية من أجل مساعدتهم على فهم نقاط القوة والضعف الذاتية، فالصفات التي يتحلّى بها القائد من صبر وتسامح وترسيخ الثقة دائما ما ينظر اليها الرؤوس على أنها صفات رشيدة وأصيلة تعزز رضاه الوظيفي وولائه التنظيمي وتنعكس على تطوير رأس المال البشري في المنظمات.

وفي الاطار نفسه يضيف (Sheikh & Inam , 2019:199) أن القيادة الخادمة تساعد الموظفين على الازدهار والتقدم في العمل عن طريق النمو الشخصي والتنظيمي الذي يتطلب امكانات وحيوية وتعلما، إذ يُعد القائد بالنسبة للاتباع نموذجا يحتذى به ويقدم لهم المشورة والتغذية الراجعة والموارد ويدرك التابع الذي يعمل تحت قيادة خادمة أنّ دعم قائدهم يقلل من التوتر الناتج من ضغوط العمل اليومي.

وبمراجعة ما ورد في أهمية القيادة الخادمة، يتضح للباحث أن القيادة الخادمة لها أهمية ليس فقط على المنظمة والاتباع وانما لجميع اصحاب المصلحة والمجتمع. ويمكن توضيح هذه الالهمية عن طريق مجموعة نقاط هي :

1. تمهد الطريق لعلاقات آمنة وقوية بين الأتباع داخل المنظمة وتسهم في تحقيق رفاهيتها عن طريق الاهتمام العالي من قبل القائد الخادم تجاه أتباعه.
2. تعزز سمعة المنظمة وتحقق أهدافها عن طريق تعزيز الاحساس بالمجتمع.
3. يخلق القائد الخادم احساسا بالكفاءة لدى أتباعه عن طريق منحهم الفرص لاكتساب مهارات جديدة عن طريق التدريب.
4. تهيئة أجواء تحفز التابعين على بذل أقصى جهد من أجل خدمة المنظمة وديمومتها.

خامسا: خصائص القيادة الخادمة

بعد سنوات من التفكير في كتابات (Greenleaf) حدد (Spears) مجموعة من الخصائص للقائد الخادم التي عُدَّت ذات أهمية حاسمة لتطوير القادة بالخدمة التي يتفق عليها اغلب الباحثين، وهذه الخصائص هي (Spears,2010:27-29).

1-الاستماع Listening

يسعى القائد الخادم إلى تحديد إرادة المجموعة ويساعد في توضيح تلك الإرادة هو يصغي بتقبل ما يقال فضلا عن امتلاكه صفة الانصات الى صوت المرء الداخلي والتأمل فيه عن طريق الجسد والروح والعقل، وأنَّ القائد الخادم اذا ما اراد توطيد علاقة ايجابية مع الاتباع عليه أن يكون مستمعا ومهتما ومستوعبا لما يمكن أن يقدموا، إذ أنَّ الاستماع يجلب للقادة معلومات يمكن عن طريقها ايجاد تفسير في ما يقال (Parry&Kunz,2014:5).

2-التعاطف Sympathy

التعاطف هو سمة يجب على القائد الخادم أن يجسدها حتى يتمكن من التعرف عليها، يعمل القادة الخادمون على فهم الآخرين والتعاطف معهم فالاتباع بهم حاجة إلى أن يكونوا مقبولين ومعترف بهم، والقائد الخادم يجب أن يُظهر النوايا الحسنة لزملائه في العمل ولا يرفضهم كأشخاص حتى في الاوقات التي يكون فيها سلوكهم وأداؤهم الفردي مرفوضاً وغير مجدٍ، إذ أنَّ أكثر القادة الخدم نجاحًا هم أولئك الذين صاروا مستمعين ماهرين ومتعاطفين (5: 2010 Hiatt).

3-الشفاء Healing

عرفه (Greenleaf,1977:27) بأنه رغبة القائد لإيجاد الكمال في الفرد ذاته ودعمه في أفراد آخرين. وأوضح (Spears,2010:27) أنّ الشفاء ليس علاجاً جسدياً ولكنه علاج عاطفي وهو قوة كبيرة للتحويل والتكامل، وأنّ إحدى نقاط القوة الفعالة للقائد الخادم هي إمكانية شفاؤه لذاته وكذلك المساعدة في شفاء الآخرين. وفي السياق ذاته يضيف (Mareus et al.,2019:56) أنّها في كثير من الأحيان يمكن أن يكون مكان العمل مرهقاً، وقد يشعر الأفراد بالإرهاق والإحباط خاصةً عندما يواجهون تحديات قد تعيق التقدم في العمل، على الرغم من أنّ هذا جزء من الكيان البشري، إلا أن القيادة بالخدمة يدركون أن لديهم فرصة لمساعدة الآخرين على الشفاء عن طريق منحهم القدرة على المناقشة والدعم الحقيقي ومواجهة جروح الماضي.

4-الوعي Awareness

وعي القائد الخادم للأمور المحيطة، ومعرفة الأسباب التي تؤدي الى وجود عقبات أمام التابعين التي تحول دون اشباع حاجاتهم، يعزز من قدرته على ازالة هذه العقبات، ومن ثمّ أنّ الوعي يساعد القائد الخادم في رفع مستواه ويجعله قادراً على استيعاب القضايا والقيم الاخلاقية التي يعيشها الافراد وفهمها، والنظر الى أغلب الحالات من موقف أكثر شمولية وأكثر تكاملاً. (Bunch,2013:25).

5-الاقناع Persuasion

يسعى القائد الخادم إلى إقناع الآخرين، بدلاً من الإكراه على الامتثال. هذه الخاصية تمثل أحد الفروق الأكثر وضوحاً بين النموذج السلطوي التقليدي للقيادة ونموذج القيادة الخادمة، فالقائد الخادم فعال في بناء الإجماع داخل المجموعات (Spears,2010:28). أي التركيز على الإقناع، بدلاً من الاعتماد على السلطة الرسمية في اتخاذ القرارات داخل المنظمة، أي استخدام القيادة التشاركية بدلاً من القيادة التوجيهية (Mareus et al,2019:56).

6-التصور Visualization

تعني القدرة على النظر إلى مشكلة تواجه المنظمة من منظور تصوري أنّها يجب على المرء أن يفكر فيما وراء الحقائق اليومية، بالنسبة للعديد من القادة، هذه خاصية تتطلب الانضباط

والخبرة والممارسة. فالفائد التقليدي غارق بالحاجة إلى تحقيق أهداف عملياتية قصيرة الأجل أما القائد الذي يرغب في أن يكون قائداً خادماً في منظمته فيجب أن يوسع تفكيره ليشمل التفكير المفاهيمي الأوسع نطاقاً داخل المنظمات فالقادة الخدم مدعوون للبحث عن توازن دقيق بين التفكير المفاهيمي الرؤيوي والاهتمام بالمدخل العملياتية اليومية (Spears,2010:28). يطور القائد رؤية لأتباعه من أجل توضيح قيادته، وينورهم حول تحقيق الاحلام والأهداف والغايات المنشودة للمنظمة (Duyan & Van Dierendonck,2014:5).

7-البصيرة Insight

هي القدرة على توقع الأحداث المحتملة في المستقبل وهي مهارة مرتبطة بالحدس، وتعبر عن أن القائد الخادم قد تعلم من تجارب الحاضر وحقائقه، ويتنبأ بالآثار المستقبلية المحتملة لقراراته، ويرتبط هذا المفهوم ارتباطاً وثيقاً بمفهوم التصور وهو القدرة على توقع النتيجة المحتملة لحالة يصعب تعريفها، ولكنها سهلة في التشخيص. لا تزال البصيرة مجالاً غير مبحوثٍ إلى حد كبير في دراسات القيادة، ولكنه أكثر المجالات التي تستحق الاهتمام الخاص (Yildirim,2020: 28).

8-الوكالة Stewardship

هذه الخاصية تعتمد على مفهوم (Petr Block)- مؤلف كتاب (الإشراف وتمكين المدير) اذ عرفها على انها "حكم المنظمة بثقة لتحقيق الصالح العام للمجتمع". كما عرفت من قبل (Bunch,2013:26) على أنها ادارة الشيء بثقة لشخص اخر. حيث يتم تمكين القادة الخدم لقيادة المنظمة الموكلة إليهم قيادة الموظفين، اذ يحافظ القادة بالخدمة على استعدادهم لتلبية احتياجات الآخرين أولاً وقبل كل شيء والتأكيد على الانفتاح والاقناع بدلاً من السيطرة، فهم لا يهتمون فقط بالأفراد العاملين في المنظمة فحسب، ولكن أيضاً بالمنظمة ككل وتأثيرها على العلاقة مع المجتمع (Yildirim,2020: 28).

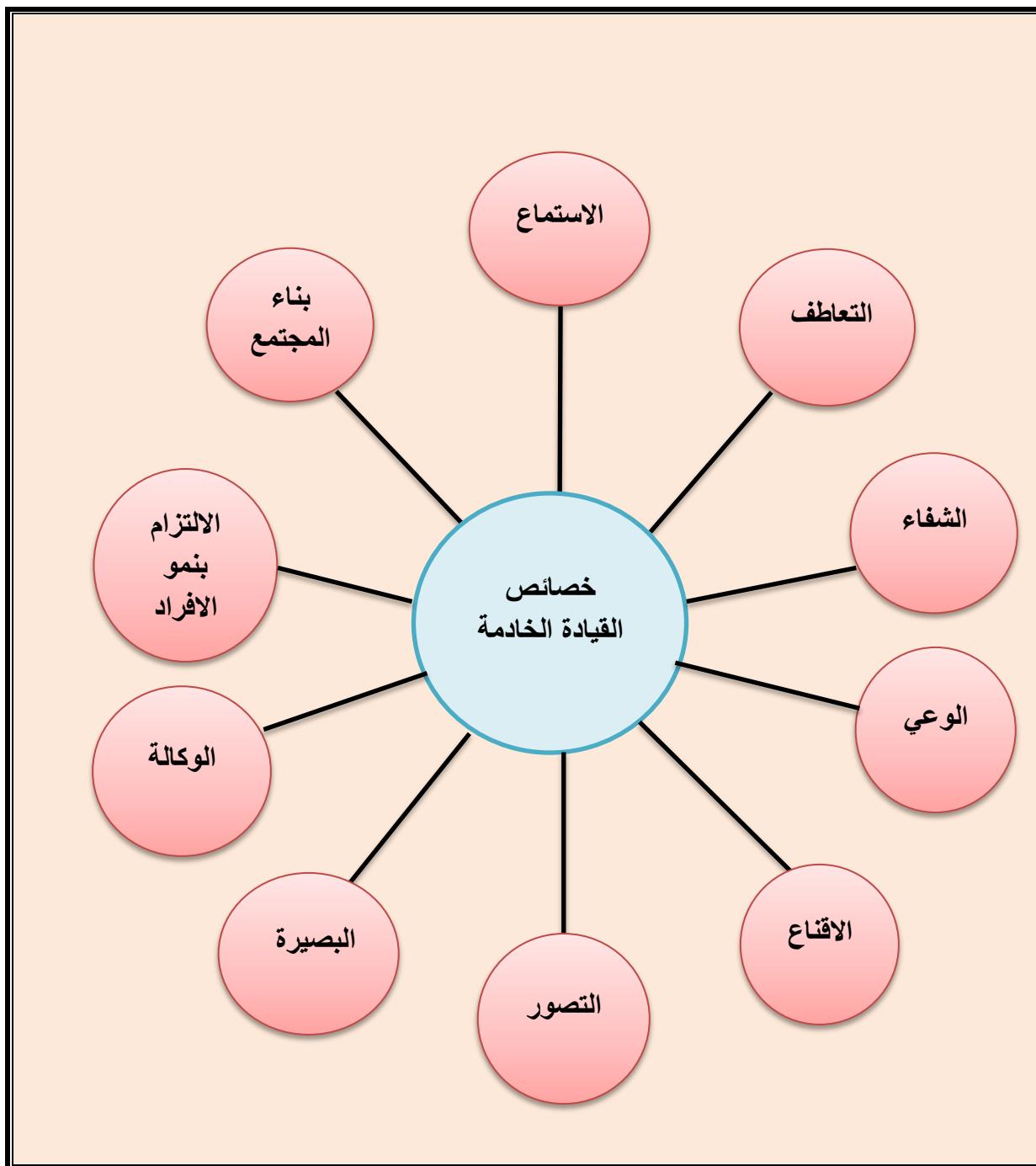
9-الالتزام بنمو الأفراد Commitment to individual growth

يدرك القائد الخادم المسؤولية الهائلة لفعل كل ما في وسعه لرعاية النمو الشخصي والعاطفي للموظفين ومن الناحية العملية، يكاد أن يشمل ذلك على سبيل المثال لا الحصر الإجراءات الملموسة مثل إتاحة الأموال للتطوير الشخصي والمهني، والاهتمام الشخصي بالأفكار والاقتراحات من الجميع، وتشجيع مشاركة العاملين في صنع القرار، والمساعدة الفعالة

للموظفين بعد تسريحهم للعثور على وظائف أخرى (Spears,2010:29). ويضيف (Parry&Kunz,2014:5) أنّ هذه الخاصية تعني اظهار الاحترام والتقدير للآخرين، فالقائد الخادم يرى أن الافراد لديهم قيمة جوهرية أكبر من مساهماتهم المادية كموظفين، على هذا النحو يلتزم القائد الخادم بنمو كل فرد داخل منظمته.

10 -بناء المجتمع building the society

يبني القادة الخدم المجتمع عن طريق خلق بيئة عمل تعاونية شاملة داخل منظماتهم حيث يتشاركون بالأهداف والاهتمامات المشتركة ويطورون العلاقات مع الاتباع ويعززون بيئة العمل التعاوني. إذ أنّ إحدى نقاط القوة للقيادة الخادمة هي أنها تشجع الجميع على البحث بنشاط عن فرص لخدمة الآخرين وقيادتهم ، ومن ثمّ إنشاء إمكانية رفع جودة الحياة في جميع أنحاء المجتمع (Carter,2012:51) فبناء المجتمع جزء لا يتجزأ من نجاح القائد بالخدمة ومن ثمّ ، يهدف القادة الخدم البارزون إلى التعرف على الأساليب التي تحقق نتائج إيجابية فيما يتعلق بتطوير منظماتهم. فهم يريدون رؤية تماسك مجتمعاتهم ، وهو نتيجة قيادة مدروسة وتعاون كبير (Mareus et al,2019:56). وفي ضوء ما ورد أعلاه يوضح الشكل(7) ادناه خصائص القيادة الخادمة .



الشكل (7) خصائص القيادة الخادمة

المصدر: إعداد الباحث اعتماداً على الأدبيات المذكورة.

هذه الخصائص العشر للقيادة الخادمة ليست شاملة بأيّ حال من الأحوال ومع ذلك ، فهي تعمل على توصيل المفهوم لأولئك القادة الذين هم منفتحون ويكونون على استعداد لأبداء مسؤولية كاملة تجاه المجتمع ، غالبًا ما تكون خصائص القيادة بالخدمة بشكل طبيعي لدى العديد

من الأفراد وهي ميول طبيعية، يمكن تعزيزها عن طريق التعلم والممارسة، توفر القيادة الخادمة أملاً كبيراً للمستقبل في إنشاء منظمات أفضل وأكثر رعاية. (Spears, 2010: 29)

سادساً: أبعاد القيادة الخادمة

تتباين وجهات نظر الباحثين في تحديد أبعاد القيادة الخادمة، حيث أشاروا الى العديد من الابعاد التي تمثلها واختلفوا في عددها وتحديدها وتسميتها والزوايا التي ينظر اليها وبما يتلاءم مع طبيعة الميدان الذي تناولوه بدراساتهم ،ويبين الجدول (8) أبعاد القيادة الخادمة:-

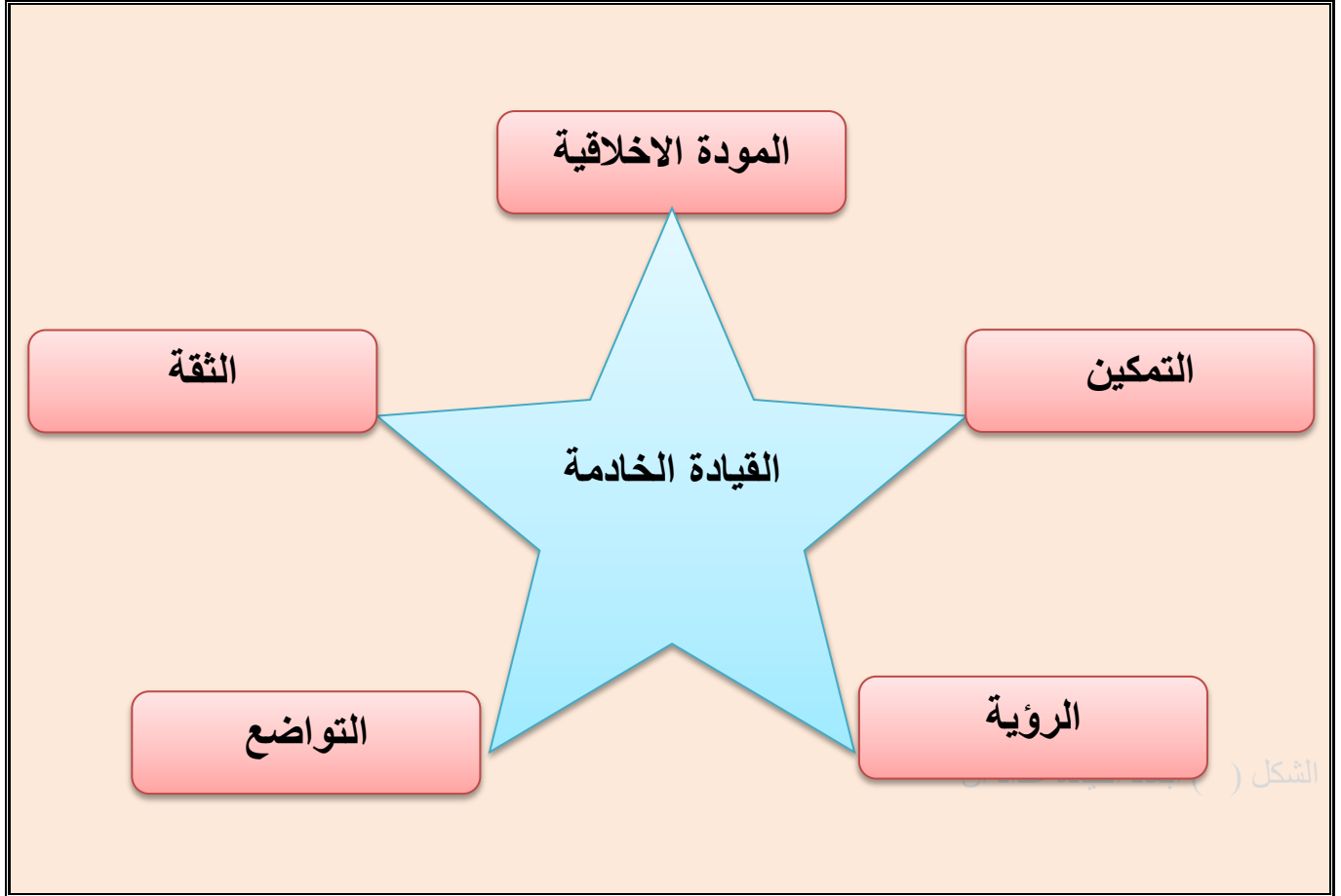
الجدول (8) أبعاد القيادة الخادمة على وفق آراء مجموعة من الباحثين

ت	اسم الكاتب والسنة	الابعاد
1.	(Dennis & Bocarnea,2004:601-602)	(المودة -التواضع -الرؤية -الثقة -الخدمة -التمكين)
2.	(Stone & Patterson , 2005:12)	(المودة -التواضع-الايثار -الرؤية -الثقة -التمكين - الخدمة)
3.	(Barbuto &Wheeler, 2006:313)	المودة -المعالجة العاطفية -الحكمة -الاداء المقنع - الخدمة)
4.	(Hale & Dail,2007)	(الخدمة -التواضع الرؤية)
	(Liden et al.,2008:162)	(الشفاء العاطفي -العلاقات -الخدمة -خلق قيمة للمجتمع -التمكين -مساعدة التابعين على النمو -وضع التابعين أولاً -السلوك الاخلاقي)
5.	(Barbuto & Hayden, 2011:24-26)	(التلاحم العاطفي -الحكمة-التخطيط المقنع - الاشراف التنظيمي -الدعوة للإيثار)
6.	(Khan et al.,2016 :125)	(المودة الاخلاقية-التمكين-الرؤية-التواضع-الثقة)

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على الادبيات الادارية المذكورة .

عن طريق الجدول أعلاه والمراجعة للأدبيات والابحاث العلمية ذوات الصلة بالقيادة الخادمة سيتم اعتماد مقياس (Khan et al . , 2016:125) لحدائة المقياس فضلا عن كون هذه الابعاد أكثر شمولية وتم استخدامها في العديد من الدراسات التي سبقتها منها دراسة (Dennis &

،الرؤية التواضع ،الثقة) ويمثلها الشكل (8). (Bocarnea,2004; Stone & Patterson , 2005) وهي (المودة الاخلاقية ،التمكين



الشكل (8) أبعاد القيادة الخادمة

المصدر : من إعداد الباحث بتصريف بالاعتماد على ما جاء به (Khan et al.,2016 :125) .

1-المودة الاخلاقية Moral affection

المودة الاخلاقية هي مصطلح (يوناني) ينطوي على اعتبار أخلاقي في احترام الآخرين ومعاملتهم وأشعارهم انهم مورد ذو قيمة انسانية فعالة في المنظمة ،وهي من أولويات القائد ومهامه وتعبر عن اهتمامه في اتباعه وخلق روح المحبة فيهم وإظهار الرحمة في الأقوال والافعال مع جميع الاتباع ،والتركيز على الهدف الاساس للمنظمة وما يضمن رفاهية أتباعها والحفاظ على السلام في المنظمة ونبذ الصراع ،فهي تمثل هدفاً رئيساً وحضوراً عاطفياً وجسدياً وروحياً للقائد الخادم واهتماماً صادقاً تجاه اتباعه ، (Winston , 2003:2).

ويضيف (Waddell , 2006:3) ان المودة الاخلاقية تمثل علاقة اجتماعية بين القائد الخادم وتابعيه وتعني القيام " بالشيء الصحيح في الوقت الصحيح "،وبعبارة أكثر تحديدا أنها تعني الشعور بالمعنى الاجتماعي أو الاخلاقي. كما بين (Poon,2006:6) إلى أنّ الغرض من المودة الأخلاقية هو "الذهاب إلى ما هو أبعد من رؤية الآخرين على أنهم موظفون مأجورون ، بل رؤيتهم على أنهم قلوب مستأجرة كما أشار(Earnhardt,2008:15) الى أن القائد الخادم يسعى دائماً الى التضحية بنفسه في سبيل جعل جُل اهتمامه ما يصبو اليه الاخرين عن طريق التركيز على الفرد ومواهبه والمنفعة التي تعود عليه .

وبين (Caldwell &Dixon, 2010:91) . أنّ تمتع القائد الخادم بالمودة وإظهار التسامح للآخرين يؤدي الى زيادة رضا الافراد والتزامهم بمهام العمل ،اذ تُعدّ المودة الأخلاقية ركيزة أساسية لتعزيز القدرة الذاتية للأفراد في المنظمة. كما أوضح (Focht&Ponton,2015:51) أنّ المودة الاخلاقية نقطة انطلاق جذرية وقوية للقائد الخادم كونها تعبر عن الدافع الاساس الذي يتعامل به مع اشخاص آخرين الذين يتم التعامل معهم بقدر اكبر من المودة في كل ظرف وتشمل هذه المجموعة الايجاب والاعتراف والمساواة والثقة وهو الدافع النهائي للخدمة.

ويضيف(Khan et al.,2016:125) أنّ المودة الاخلاقية تعني الرعاية العميقة للموظفين وهي جوهر القيادة الخادمة ،والقوة التي يتبناها القائد الخادم للنظر الى أتباعه بطريقة فعالة مع إعطاء الاولوية لاحتياجاتهم ورغباتهم الأساسية ، اذ تؤدي دورا رئيسا ومهما في تطور التابعين ونموهم . وتأسيسا على ما سبق يعرف الباحث المودة الاخلاقية على انها بُعد أخلاقي مميز يُسهّم عن طريقه القائد الخادم تعزيز الجانب النفسي والعاطفي للتابع ،عن طريق تحفيزهم في العمل وتشجيعهم على كيفية التعبير عن المودة واللفظ لبعضهم البعض.

2. التمكين Empowerment

عرف (Hannay, 2009:4) التمكين على انه منح الافراد الاذن باستخدام مواهبهم ومهاراتهم وخبراتهم لاتخاذ قرارات بشأن عملهم الذي كان سابقا مسؤولية الادارة العليا، والتخلي عن الوسائل التقليدية للسلطة وتفويض بعض مسؤوليات اتخاذ القرار للمرؤوسين . ويذكر (Manz, 2011:99) أن "القادة الحكماء يقودون الاخرين لقيادة أنفسهم "الامر الذي يؤدي في النهاية الى هيكل تنظيمي لا مركزي يركز على المعلومات وتقاسم سلطة القرار.

وأوضح (VanDierendonck & Nuijten, 2011:251) أن تمكين الافراد وتطويرهم يهدف الى مزيدٍ من المسؤولية عن افعالهم في مكان العمل اذ يعترف القائد الخادم بمهارات الموظفين ونقاط قوتهم فضلا الى ان التمكين اعتراف بأن كل فرد من افراد الفريق هو بحد ذاته شخصا له ادوارٌ رئيسة في مجالات ادارية عديدة مثل تدريب زملاء العمل وتحديد المهام ولا تقتصر مهامهم على انهم فقط مجرد رؤوسين ، اذ يتشارك الموظفون في اتخاذ القرار عن طريق الصلاحية الممنوحة لهم ،ومن ثم تؤدي هذه الصلاحية الممنوحة نتيجة التمكين الى مزيدٍ من المنظمات اللامركزية التي تعمل على تقاسم السلطة.

واشار (Mittal & dorfman, 2012:556) ان التمكين يهدف الى تعزيز بيئة عمل يطور فيها الأتباع موقفا استباقيا وثقة بالنفس مما يسهل نموهم الشخصي وهكذا يتصرف القائد كمحفز ويظهر من سلوكياته أنه يقدر الآخرين ويلتزم بتطويرهم الايجابي.

وأضاف (Begzadeh&Nedaei,2017:273) ان التمكين هو أحد الركائز الاساسية للقيادة الخادمة الذي يجب ان يكون محور تركيز القائد الخادم وهو يعني أن يتم تزويد الأفراد بالحرية الكافية والمعلومات الضرورية حتى يفعلوا ما يريدون بنجاح بدلاً من إجبارهم على فعل ما يريده الآخرون، وتشجيعهم على المشاركة في اتخاذ القرارات التي تؤثر على أنشطتهم وتوفير مساحة لهم ليكونوا قادرين على خلق أفكار جيدة وتحويلها إلى أفعال مما ينعكس على انجاز العمل الموكل اليهم بشكل أفضل وهذا ما يؤدي الى تعظيم الثقة ونقاط القوة لديهم.

وفي السياق ذاته أكد (Pradhan, 2019: 3-4) أن التمكين هو منح السلطة وتزويد القوى العاملة بدرجة اكبر من المرونة والمزيد من الاستقلالية في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل، اذ يعد ممارسة رئيسة تعزز كفاءة المنظمة كون المورد البشري عاملاً مهماً في تحقيق التنمية وان الافراد الذين تم تمكينهم سوف يظهرون مزيدا من الالتزام ومستوى اعلى من الثقة بالنفس وشعور اكبر بالقدرة على التأثير في بيئة عملهم بطريقة ايجابية. وتأسيسا على ما سبق يرى الباحث أن التمكين هو تحويل الصلاحية والمسؤوليات للمرؤوسين وتحفيزهم على اتخاذ قرارات ذاتية، ومشاركة الافكار والمعلومات وتحديدها وحل الصراعات في مكان العمل .

3.الرؤية Vision

أشار (Irving,2005:5)إلى أنّ تصور القائد الخادم للقيم الشخصية وارتباطها بالرؤية يؤدي الى تحسين أداء الفريق والفرد أي أنّ أداء الفريق يمكن تحسينه اذا كانت القيم الشخصية مرتبطة بالرؤية المميزة للقيادة الخادمة.

واضاف (Jacobs,2006:7) أنّ الرؤية تشير الى فكرة يتطلع القائد الخادم من خلالها الى الامام وينظر الى الفرد على أنه شخص ذو قيمة وجدير بالحياة ويؤمن بالحالة المستقبلية لكل فرد ويسعى دائما الى تقديم العون للجميع .

عرّف (Khatri&Budhwar,2012: 40) الرؤية على أنها امتلاك أفكار أو أهداف واقعية التي تكون مفيدة للغاية على المدى الطويل لرفاهية الأتباع والمنظمة التي هم جزء منها. ويتم التعبير عن الرؤية من قبل القائد على أساس فهم عميق للبيئة السائدة فالقائد الخادم قادر على توجيه رؤية استراتيجية للمنظمة فضلاً عن الهام الآخرين وتحفيزهم وتحريكهم نحوها عن طريق رؤيتهم الشخصية ، فهو مُمكن ومطور يسعى الى الهام التابعين نحو افضل ما يناسبهم في تحقيق تلك الرؤية .

يرى (Nsiah & Walker,2013:137) أنّ الرؤية تُعد عاملاً مهماً وحاسماً للتغيير كونها تؤثر بشكل كبير في نقل الرؤية من القائد الخادم الى بقية عناصر المنظمة من افراد ومنظمات ومجتمع ككل. واكد (Olesia et al.,2014:77) أنّ مهمة القائد الخادم هي تشجيع الافراد على مشاركة أفكارهم الجيدة لخلق رؤية جيدة يهتم بها الجميع ، فالسمة التي تضع القائد في موضع يجذب التابعين تتجسد حينما يظهر القائد قدرته على رؤية مستقبلية أفضل للمنظمة. وفي السياق نفسه يوضح (Sendjaya&East,2015:105) أنّ الرؤية دائما ما ينظر اليها على أنها صورة مدركة للمنظمة من قبل القائد الخادم وغير مرئية بالنسبة للآخرين وتتجلى أهميتها لكل من المنظمات والافراد كونها تربط الحاضر بالمستقبل ،وتعمل على تعزيز قدرات التابعين في المنظمة وتحقيق جدارة والتزام في العمل. ويضيف (Khan et al.,2016:125) أنّ الرؤية تشير الى المدى الذي يستعد فيه القادة ويتطلعون الى الاحتياجات القادمة ،ويطورون بيانات مهمة ورؤية محددة. ويرى الباحث أنّ الرؤية هي الصورة الذهنية التي تتجسد لدى القائد الخادم تمنحه القدرة على التنبؤ بالعوامل المستقبلية وتقديم رؤية استراتيجية للمنظمة وجعل الآخرين يؤمنون بإمكاناتهم في تحقيق الأهداف المرتبطة بها لما يمتلكونه من أفكار واهداف واقعية.

4.التواضع Humility

أشار(Parolini , 2004:3) إلى أنّ التواضع يتمثل في تغلب القادة على الميول الانانية لأفكار في مكان العمل والتخلي عن الـ (انا) في اتخاذ القرارات المهمة .فالتواضع هو ميل الى عدم المبالغة في الذات والاعتراف بقيمة الاخرين . ويصف (Waddell , 2006:3) التواضع بأنه النبتة التي يكون موت ذاتها نتاجاً لثمرتها الكاملة ، فالقادة المتواضعون يدركون انهم جاءوا الى الحياة بلا شيء ولن يغادروها بشيء وأنّ أعظم مجد للإنسان يتمثل بما يقدمه للآخرين وان مجد الله هو الاعلى والاسمى. وعرفّ (Owens et al,2013: 1518) التواضع على أنه صفة إنسانية إيجابية مستقرة ودائمة، ينظر بواسطتها القائد الى اتباعه على انهم كبارٌ في نفسه بعيدا عن الغرور والتعالي وتتمثل صفة جوهرها في توجيهه المعزز للآخر وهو لا يرتبط بالضعف الشخصي أو الخجل أو الافتقار الى الطموح أو انعدام الثقة بل هو قوة حاسمة للقادة والمنظمات التي تمتلكه، ونقطة ضعف خطيرة لمن يفتقرون إليه، إذ يُعدّ التواضع جانباً اساسياً للقيادة الخادمة يستطيع بواسطته القائد تقديم الخدمة تجاه الآخرين.

واكد (Khan et al.,2016:125) أنّ التواضع هو تحدي للذات او النزعة المتمحورة حول الذات ،ولا يُعدّ بمثابة استسلام أو اعتذار للمقابل بل هو انفتاح على الاخرين وبناء علاقة فاضلة بين القائد والاتباع عن طريق احترامهم والتصرف معهم بروح الجماعة الحقيقية دون المبالغة باي شيء. ويرى(Zhou&Wu,2018:378) أنّ تواضع القائد لا يعني ذلك سلوكا سلبيا او نقطة ضعف او تقليل من احترام الذات على العكس من ذلك فإنهم يشيرون إلى اتباعهم بأنهم ليسوا أفضل أو أسوأ من الاخرين وليسوا مثاليين مما ينعكس ايجابا على اداء اعمالهم بمزيد من الأمان على الرغم من الاخطاء المرتكبة في العمل اذ لا يوجد احد معصوم من الخطأ واننا جميعا نرتكب الاخطاء .

وفي السياق ذاته يصف(Mallen,2019:969؛6: Coetzer et al., 2017) التواضع على انه موقف فاضل يستخدم القوة الموضوعية لتقدم الاخرين فهو صفة اساسية للمدير الجيد والادارة الجيدة ،فتواضع القائد يعطي رؤى جديدة للسلوكيات التعاونية ومشاركة المعلومات واتخاذ القرارات المشتركة اللازمة للأداء في بيئات العمل المعقدة والديناميكية وهو سمة مهمة في المفاهيم التي اقترحها كتاب مختلفون وفضيلة مهمة في القيادة . وبناءً على ما تقدم يرى الباحث أنّ التواضع صفة ايجابية انسانية لا ينطوي على الاستخفاف بالنفس بقدر، ما يميل الى وضع

الذات في منظورها الصحيح، يعطي قوة للقائد الخادم يستطيع بواسطتها زرع علاقة أصيلة مع أتباعه والعمل بروح حقيقية .

5.الثقة Confidence

تُعد الثقة أحد الابعاد المهمة للقيادة الخادمة التي تشكل الاساس لمزيد من الانفتاح بين الاتباع والادارات ،وتسهم في خلق مناخ تنظيمي يعزز التعاون ويؤدي الى زيادة في مستويات الخدمة من القائد الى التابعين وبالعكس (Farling & Winston,1999:62).

ويرى (Straiter,2005:88) أنّ القادة الذين يتقون في اتباعهم ولديهم علاقات جيدة معهم قادرون على قضاء المزيد من الوقت في تنميتهم دون الاضطرار الى الاشراف المباشر عليهم بشكل مستمر ،وان تفويض الثقة والتخلي عن بعض المسؤوليات المختلفة للتابعين يحسن جودة الاداء في مكان العمل ويُمكن القائد من الحصول على رؤية وظيفية في اتباعه في قمة ما يمكن .

ويضيف (Waddell ,2006:4) أنّ الثقة تتجلى من مصداقية القائد ووضوحه، لا من منصبه الوظيفي فاذا ما اريد تطوير بيئة للثقة فمن المستحيل تطويرها عن طريق موقع القيادة ، اذ ان القادة الاكثر تمسكا وحبا للسلطة ليس من السهولة تقبلهم لفكرة القائد الخادم كونه نموذج يصعب تبنيه وأن القيادة الخادمة تصبح أكثر وضوحا عن طريق مجموعة معينة من السمات والسلوكيات إحدى هذه السمات هي الثقة، وان سلوكيات القائد والمنظمة تتأثر تأثيرا كبيرا بالثقة ، فالحفاظ عليها وبنائها يمثل عنصرا مركزيا في القيادة الخادمة .

كما يرى (Sendjaya&Pekerti,2010:644) أنّ تكامل الثقة يتجسد في أنّ يضع القائد الخادم نفسه في موقف ينطوي على مخاطرة شخصية بناءً على توقعات بأنّ التابع لن يتصرف بطريقة تؤدي الى الحاق الضرر بالقائد . كما اوضح (Focht&Ponton,2015:52) أنّ منح الثقة للآخرين هو الهدف الاسمي للقيادة الخادمة ،ونتيجة لمنح هذه الثقة فان القادة الخادمين يكونون أكثر جاهزية لتحمل مخاطر منحها كونهم على يقين أنهم أتباع اصلاء يمكن الوثوق بهم والاعتماد عليهم .

عادة ما يصف علماء النفس الثقة على انها سمة شخصية ، ويعترف علماء الاجتماع بالثقة كبنية اجتماعية ،ويصفها الاقصاديون انها الية اختبار عقلانية ،أمّا في سياق الادارة فهي احتمالية ان يتصرف الشخص بشكل ايجابي تجاه الطرف الموثوق به ،او يتصرف او يستجيب

بطريقة يمكن التنبؤ بها ومناسبة للطرفين (Koohang et al.,2017:523) . وتأسيسا على ما جاء في المصادر أعلاه يمكن تعريف الثقة بأنها شعور ثمين موجود بداخل كل انسان وهي مطلب سلوكي نفسي وهي معيار الامانة والنزاهة بين التابعين والقائد وتؤدي الى المصادقية .

المبحث الثاني الأداء الوظيفي

توطئة

صار المورد البشري مصدر الاهتمام الرئيس لدى القيادات الادارية، كون أن المنظمة تمثل مجموعة أصول ثابتة غير قادرة على تحقيق ميزة تنافسية من دون مشاركة أفرادها. ونتيجة لفاعلية المورد البشري وأهميته صار توجه الادارات يتمحور بشكل اساس نحو ادارة الافراد لا ادارة الاشياء، لذلك صار تحسين أداء الموظفين ضرورة ملحة على عاتق المنظمات خاصة في ظل التطورات المتسارعة في المتغيرات البيئية وازدياد شدة المنافسة . ومن ثم صار من واجب ادارة المنظمات تقديم العمل المبدع عن طريق المشاركة الفعالة لجميع العاملين في تطبيق التحسين المستمر، ومن الواضح أن المنظمات لا يمكنها المحافظة على موقعها التنافسي في ظل مستوى الاداء نفسه وطرائق الاساليب التقليدية نفسها على الرغم من قدراتها وامكانياتها العالية. من ثم هذا ما يدفع المنظمات الى تحسين ادائها والتفوق على اداء المنظمات المنافسة، فالأداء يشكل أهم أهداف المنظمة وسبيل فاعليتها ونجاح استراتيجيتها في تحقيق الاهداف المنشودة.

أولاً: - مفهوم الاداء الوظيفي

يُعدّ الاداء مفهوماً جوهرياً ذا اهتمام بالغ بالنسبة لمنظمات الاعمال على الرغم من اختلاف اشكالها فضلاً عن اختلاف المديرين في المستويات التنظيمية كافة، اذ ان مخرجات الاداء الوظيفي الجيد تعد سبباً رئيساً في نمو المنظمة وبقائها وتعزيز مكانتها التنافسية الذي يعد الهدف الاساس الذي تسعى اليه المنظمات (يوسف، 2007: 33).

وبشكل عام فهو احد المحاور الرئيسة التي يركز عليه اهتمام علماء الادارة كونه مفهوماً يرتبط ارتباطاً وثيقاً بعلم الادارة منذ بدايات ظهوره وعن طريقه يمكن رسم صورة واضحة وشاملة عن آلية عمل المنظمة وسريان أنشطتها (Abdallah& Yuen,2011:352). ويتباين تعريف الاداء بين باحث وآخر

ويرى(الغانمي،2016: 67) أنّ الأداء هو اسهام العاملين المباشر وغير المباشر في زيادة انتاجية المنظمة عن طريق استخدام المدخلات اللازمة لتحقيق ما مخطط من مخرجات. وأكد (Gong et.al 2019:3) أنّ التعريف الاكثر دقة للأداء هو يمثل الهدف المتعلق بالإجراءات المؤقتة للموظف بمعنى ما اذا كان سلوك الموظفين يطابق أهداف المنظمة وما اذا كان بإمكانه تحقيق النتائج المرجوة للمنظمة .

أما بخصوص الاداء الوظيفي فقد تناولت العديد من الدراسات مفهومه كونه أحد أهم الجوانب التنظيمية الخاص بالموارد البشرية، إذ يحتل مكانة خاصة داخل المنظمات بعدّه الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة التي تقوم بها، وأنّ المنظمة تكون أكثر استقرارا وأطول بقاء عندما يكون أداء عاملها أداءً متميزاً (فرحي، 2017 : 46). وأشار (Darvishmotevali 2020:3 & Ali,). إلى أنّ هناك العديد من وجهات النظر المتضمنة في شرح مفهومه، ومن المقبول على نطاق واسع أن الأداء الوظيفي هو بناء متعدد الأبعاد يجب أن يفسر من منظورين، السلوكي والنتيجة. فمن وجهة النظر السلوكية ، يشير الأداء الوظيفي إلى ما يفعله الموظفون أو كيف يتصرفون عندما يكونون في العمل. ومن منظور النتيجة ، يشير الأداء إلى نتائج سلوك الموظفين وفي واقع الحال فإنّ الجوانب السلوكية والنتائج للأداء ترتبط معا، وبشكل عام يعبر مفهوم الاداء الوظيفي عن مدى الجهود الحثيثة من قبل الافراد العاملين في تحقيق الاهداف المنشودة في المنظمة . وعليه فقد عرف العديد من الباحثين والكتاب الاداء الوظيفي من وجهات نظر علمية مختلفة وكما موضح في الجدول (9) ادناه.

الجدول رقم (9)بعض اسهامات الباحثين حول مفهوم الأداء الوظيفي

ت	المصدر	المفهوم
1.	(Rotundo&Xie,2008:857)	مجموعة من الافعال والسلوكيات التي يتحكم بها الموظف وتعبّر عن أدائه وتسهم في تحقيق اهداف المنظمة.
2.	(Sonncntag et al.,2010:430)	بانه الجهود التي يقدّمها العاملون التي تمثل انعكاساً لكفاءة المنظمة في ادارة مواردها البشرية وتعزيز صورتها التنافسية .
3.	(الزهراني، 2012 : 3)	الاثر النهائي لجهود الفرد التي تبدأ بالطاقات

والادراك للدور والمهام الذي يسهم في انجاز متطلبات الوظيفة.		
يمثل جهود الافراد التي تعمل على تحقيق الاهداف المخطط لها في المنظمة بكفاءة وفاعلية.	(Tapiu,2013:252)	.4
بانه قدرة العاملين على انجاز المهام المطلوبة والتي تم توجيهها من قبل رئيسهم المباشر في العمل طبقا لمؤشرات المسؤولية والصدق والطاعة.	(Chandra,2016:134)	.5
هو المدى الذي أظهر به الموظف سماته ، وانخرط في سلوكياته وأنتج نتائج مناسبة لأداء المهام ، في مدة زمنية معينة .	(Ramawickrama et al.,2017:77)	.6
هو القدرة على ضم المهارة بشكل كامل إلى السلوك الصحيح نحو تحقيق الأهداف والغايات التنظيمية.	(Saw et al.,2017:13)	.7
يُنظر إلى الأداء الوظيفي على أنه إجابة للمهام وقيم من قبل الرئيس المباشر للفرد في مكان العمل.	(Song et al.,2018:25)	.8
سلوك عمل يناقش الاساليب التي يتصرف بها الفرد في الاستجابة لبعض النزاعات او الظروف غير المستقرة في مكان العمل.	(Dousin et al.,2019:309)	.9
يشير الى القدرة التي يؤدي بها الفرد الانشطة المعترف بها رسمياً كجزء من وظائفه ، وانجاز المسؤوليات المدرجة في متطلبات العمل الرسمية.	(Prentice&Thaichou,2019:4)	.10
هو نتيجة للعمل الذي يقوم به الموظفون لإكمال مهامهم ويؤدي بشكل مباشر أو غير مباشر إلى نجاح منظماتهم أو فشلها.	(Kamaruddin et al.,2021:234)	.11

المصدر: من اعداد الباحث اعتمادا على الادبيات الإدارية المذكورة.

وعن طريق مراجعة المفاهيم الواردة في الجدول أعلاه يتضح أن هناك مجموعة من الخصائص تشترك بها تلك المفاهيم وكما مبين في الآتي:-

1. سلوك يهدف الى تحقيق الاهداف المنشودة والمخطط لها في المنظمة وتعزيز صورتها التنافسية .
 2. الجهود والقدرات التي يبذلها العاملون في مكان العمل التي يكون لها اثر ايجابي على انتاجية المنظمة وتقييم ومتابعة من قبل ارباب العمل .
 3. مجموعة السلوكيات ذوات الصلة بأهداف المنظمة أو الوحدة التنظيمية التي يعمل فيها الموظف التي يكون لها دورٌ حيويٌّ في نمو المنظمة .
 4. تركيز تعريفات الأداء على السلوكيات بدلاً من النتائج لأن التركيز فقط على النتائج من شأنه أن يشجع الموظفين على اتباع أسهل طريقة لتحقيق النتائج التي قد تلحق الضرر بالمنظمة في النهاية. هذا يعني أنّ الأداء يركز على السلوكيات الفعلية التي يمكن ملاحظتها بدلاً من عواقب السلوكيات.
- وبناءً على ما سبق يعرف الباحث الاداء الوظيفي على أنه دالة للقدرة والمهارات والجهود الفردي في موقف معين، و النتيجة السلوكية للموظف التي تشير إلى أنّ الموظف يظهر مواقف ايجابية تجاه منظمته.

ثانياً:- اهمية الاداء الوظيفي

يُعد الاداء الوظيفي من اهم محاور العمل المهني، لذا فان نجاح أيّ منظمة يتحقق عن طريق بلوغ ما تصبو اليه من اهداف التي يعتمد تحقيقها بشكل اساس على اداء المورد البشري، ومن ثم ينبغي على المنظمات أن تتبنى مدخلا يركز على تحفيز اداء موظفيها عن طريق تنمية مهاراتهم . (العاني واخرون، 2019: 280). ونظرا لأهمية الاداء الوظيفي في تطوير نشاط المنظمة فقد اشارت اليه العديد من النظريات كنظرية (هيرزبيرغ) ونظرية (x ,y) لدوغلاس ماكغريغر (Cumings et al.,2009:424) اذ كان جل اهتمام تلك النظريات على الاداء الفردي ونوعية عملهم وعليه ينبغي على المنظمات ان تعتمد عوامل تحفيزية للأفراد لتقديم اداء عالي المستوى وزيادة التفاني في العمل وتحملهم مهام أعلى الامر الذي يعزز أداءها ومن ثم تحقيق اهدافها.

ويرى (Berghe,2011:24) أن المنظمات الساعية وراء النمو وزيادة انتاجيتها ينبغي عليها توظيف الكفاءات القادرة على تحسين ادائها من اجل زيادة انتاجها عن طريق توظيف جهود الافراد واستغلالهم بشكل امثل بما يحقق اهدافها الرئيسية . و اضاف (عبد الحليم، 2017: 13). أنّ الاداء الوظيفي الجيد له علاقة طردية بأداء المنظمة ولمختلف مستوياتها، ولا يعد

انعكاساً لقدرات ودوافع المرؤوسين فقط، وانما انعكاس لقدرات القيادة الإدارية ودوافعها ايضاً ويمكن ايجاز اهمية الاداء الوظيفي وفق الاتي (الغانمي ، 2016 : 74 ; عبد السيد ، 2015 : 80 ; ماضي ، 2014 : 77) :-

1. يُعزز نجاح المنظمة في ادارة مواردها وبما يضمن تحسين انشطتها.
2. كشف نقاط قوة العاملين وضعفهم في اداء الاعمال المناطة بهم .
3. يعمل على تحسين جودة مدخلات الانتاج ومخرجاته.
4. بيان مدى كفاءة المنظمة في استغلال قدرات عاملها وتوظيف مهاراتهم ومعارفهم ، كون الاداء مقياس لقدرة الافراد ودافعيتهم اتجاه عملهم.
5. مساعدة القيادات الإدارية في المنظمة في إيجاد نظم ترقية ومكافآت وحوافز وأجور تتناسب مع مستويات الأداء المختلفة في المنظمة ، والعمل على إصلاح تلك النظم حال اكتشاف تأثير هذه النظم على مستوى أداء العاملين في المنظمة .
6. يُساعد تحسين الاداء الوظيفي المنظمة في تحقيق أهدافها وإشباع حاجات عاملها وتحقيق رغباتهم.
7. يُسهم في تقليل التكاليف والنفقات مما يؤدي إلى خلق ميزة تنافسية تستطيع عن طريقها المنظمة الابتكار والإبداع في العمل.
8. يُسهم تحسين الأداء في رفع مستوى التنمية الشاملة باعتبار ان هذه العملية ينتج عنها وفرة عالية في تنمية المخرجات قياسا بكلف المدخلات الفعلية .
9. أنّ رفع مستوى الافراد وكفاءتهم في المنظمة يُعد من الاولويات الرئيسة التي تهتم بها الادارة من اجل رفع مستوى الخدمات المقدمة ،التي تُسهم بدورها في تحقيق جملة من الفوائد على مستوى المنظمة والافراد .

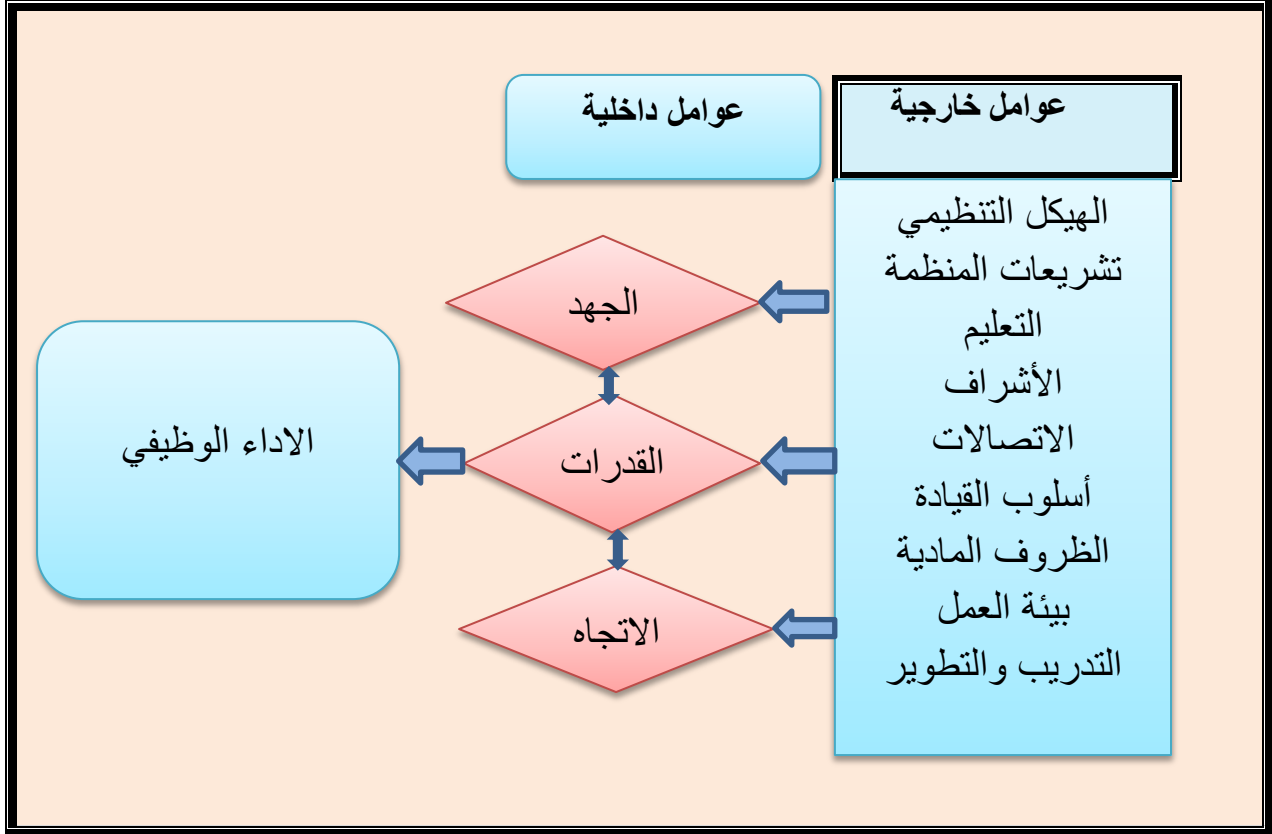
ثالثا :- العوامل المؤثرة على الاداء الوظيفي

اشار(أبو الكاس، 2015 : 50) الى أن هنالك مجموعة من العوامل الخارجية تؤثر سلبا او ايجابا في الاداء الوظيفي وعلى الرغم من صعوبة تحديدها كون موضوع الاداء ذا مجال واسع ومتعدد الأبعاد ، وهذه العوامل تكون خارجة عن سيطرة الفرد التي لا بد للمنظمات من النظر اليها بعين الاعتبار من أجل تحسين مستويات الاداء فيها ورفعها. وقد لخص كل من (عكاشة، 2008 : 36) (ابو عشيبة وحجازي، 2019 : 6) هذه العوامل بما يلي :

1. **الهيكل التنظيمي:** بما فيه من وضوح للأدوار والصلاحيات والمسؤوليات وجهة المسائلة والمكافأة فضلاً عن تنسيق جهود العاملين وتنظيمها للوصول الى الاهداف المجمع عليها مسبقا .

2. **انظمة العمل واجراءاته(تشريعات المنظمة)** : وتشمل ما يتحكم بأنشطة المنظمة من سياسات وتعليمات واجراءات التي قد تسهم في تعزيز روح الابداع والابتكار لدى الافراد العاملين اذا ما اتسمت بالمرونة والبساطة بعيدا عن التعقيد والروتين .
 3. **التعليم** :ويقصد به درجة تعليم الموظف وتحصيله الدراسي .
 4. **الإشراف** : ويمثل مدى قدرة الجهات الرقابية والإشرافية على تطوير الموظف ووضع حلول مناسبة لنقاط ضعفه واخفاقاته دون التصعيد في أخطائه .
 5. **الاتصالات** : إنّ وجود أنظمة اتصالات جيدة في المنظمة يسهم في زيادة كفاءة العمل، اذ تعد الاتصالات اساس العمليات الادارية وعن طريقها يتم المحافظة على سريان المعلومات وتدفقها داخل المنظمة .
 6. **اسلوب أو نمط القيادة** :يسهم وجود قيادة واعية وحكيمة في المنظمات في تنمية أداء الموظفين وتحسينهم عن طريق ارشادهم وتنظيم جهودهم وتنسيقها وتوجيه رؤيتهم نحو الاهداف والغايات المنشودة .
 7. **الظروف المادية (الحوافز المالية والمعنوية، الرواتب الأجور)** : تُعد من أهم وسائل تحفيز الموظفين على العمل بفاعلية وكفاءة، وعلى تنمية روح الاداء والابداع في المنظمات ،لما لها من اثر بالغ في تشجيع الموظفين على التجديد والانجاز، اذ تمثل الحوافز في المنظمات المبدعة مقوما رئيسا ومؤشرا للابداع والتنمية .
 8. **بيئة العمل** :أي البيئة التي يعمل بها الموظف وما يحيط به من ظروف تعقيد تؤثر عليه .
 9. **التدريب والتطوير** : يُعد من ادوات التنمية التي اذا ما احسنت المنظمة استثمارها مكنتها من تحقيق الكفاءة والكفاية في الاداء والانتاج كونها تعزز المهارات المعرفية التي يمتلكها الموظف .
وبيّن (جبار، 2018 :14) أنّ الأداء الوظيفي ما هو إلاّ حصيلة تداخل مجموعة عناصر داخلية تعمل كمحددات للأداء وهي:
- 1-**الجهد المبذول** : يوضح عن طريق دوافع الفرد لأداء مهمته والنتاج عن الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها لأداء تلك المهمة وصولا الى مستوى عطاء عالٍ في مجال عمله أي أنّ درجة دافعية الفرد لأداء العمل يعكسه مقدار الجهود المكثفة التي يبذلها.
 - 2-**قدرات الفرد وخبراته المتراكمة** : وهي المزايا الشخصية لأداء الوظيفة، وهذه القدرات تبقى ثابتة ولا تتغير خلال مدة زمنية قصيرة.
 - 3-**فهم الدور وإدراكه (المهمة)** : ويشير الى ادراك الفرد لدوره الوظيفي ومعرفته لما يصدر عنه من سلوك وتصورات ونشاطات يسلكها في عمله والكيفية التي يجب أن يمارس دوره

الرئيس في المنظمة . وأشار(الكعبي،2020 : 13) إلى أنّ اداء العاملين هو نتاج لكثير من التفاعلات الداخلية والخارجية المحيطة به، اذ لا يظهر هذا الاداء نتيجة القوى أو الضغوط النابعة من الفرد نفسه وقد تعمل هذه التفاعلات كمحددات لسلوكه. وفي ضوء ما ورد أعلاه يوضح الشكل(9) ادناه العوامل المؤثرة على الاداء الوظيفي.



الشكل (9) العوامل المؤثرة على الاداء الوظيفي

المصدر:- عكاشه، اسعد احمد محمد ، (2008) اثر الثقافة التنظيمية على مستوى الاداء الوظيفي رسالة ماجستير ،ادارة أعمال ،الجامعة الاسلامية بغزة .

رابعا :-عناصر الأداء الوظيفي

تباينت اراء الباحثين في تحديد عناصر الاداء الوظيفي ومجالات تطبيقها ،فبعضهم من خصص مجموعة من العناصر والمعايير لكل مستوى اداري أو تنظيمي ،وبعض الاخر لجأ الى مجموعة عناصر وصفت بإمكانية تطبيقها على الاعمال كافة وعلى الرغم من تعدد هذه العناصر يرى (الغانمي،2016 : 75) أنه لا بد من التأكيد على جانبين اساسيين هما الجانب السلوكي أو الذاتي :- وهذا الجانب يُعبر عن الصفات الشخصية للفرد كالقدرة على التعلم ، والقابلية الإشرافية ، ومدى الاستفادة من التدريب ، ومدى تقبل النقد ، والتعاون ، والعلاقة مع الرؤساء .

الجانب الموضوعي :- أما هذا الجانب فإنه يعبر عن كل ما يستلزم طبيعة العمل من مقومات أساسية، مثل حجم الانتاج، النوعية، السرعة، المهارة، ومدى الاهداف التي حققها الفرد في استخدام وقت العمل .

ولقد أوضح (العمرى،2009:28-29) العناصر التي بسببها يتكون الاداء وهي :-

1-عناصر فردية :-وهي تمثل الصفات الشخصية للفرد من مهارات وقدرات فكرية وجسدية، ودوافع أو رغبات ومعتقدات واتجاهات وتصورات، التي تؤدي دورا رئيسا في تكوين هذه الدوافع وتوجيهها .

2-عناصر موقفية :-وتشمل كل ما يتعلق بالبيئة التنظيمية مكان عمل الفرد، وكذلك البيئة الخارجية التي يعيش ويتأثر بها الفرد كالبينة الاجتماعية .

وبين (الحلفي والغراوي،2020: 316) أن الاداء الوظيفي يتكون من مجموعة عناصر أبرزها

:-

1-المعرفة بمتطلبات العمل : وتشمل كل من المهارات المهنية والفنية وما يمتلكه الشخص من خلفية عامة عن الوظيفة وما يرتبط بها من مجالات .

2- نوعية العمل :وتتمثل في مدى ادراك الفرد للعمل الذي يقوم به، وما يمتلكه من رغبة ومهارة وبراعة وقدرة على التنظيم وانجاز العمل من دون ارتكاب الأخطاء .

3- كمية العمل المنجز: أي مقدار ما يستطيع الفرد انجازه في ظل الظروف العادية للعمل ومدى سرعة هذا الانجاز ومقداره .

4- المثابرة والثقة: وتمثل الجدية والاخلاص في العمل وقدرة العامل على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز المهام في أوقاتها المقررة، ومدى الارشاد والتوجيه الذي يحتاجه العامل من قبل المشرفين .

خامسا:-تقييم الاداء الوظيفي وإجراءات تحسينه

تقوم العديد من المنظمات بتقييم أداء موظفيها على أساس سنوي أو ربع سنوي من أجل تحديد مجالات معينة تحتاج إلى تحسين. وأن الهدف الرئيس لأي منظمة هو تحسين الأداء الوظيفي لموظفيها حتى تتمكن من البقاء والاستمرار في بيئة شديدة المنافسة، وإن أداء الموظف هو سلوكه الناتج في مهمة يمكن ملاحظتها وتقييمها، إذ أدت التحديات المعاصرة التي تواجه المنظمات إلى إعادة تركيز الانتباه على أنظمة إدارة الأداء واستكشاف طرائق لتحسين أداء الموظفين(Rashid et al.,2017:90).

بين (زوليف، 2001: 187) أن هناك العديد من المصطلحات التي استخدمها الباحثين للتعبير والدلالة على تقييم اداء الافراد التي تناولها كتاب الادارة وفق مسميات عديدة فقد سميت هذه العملية بتقييم الكفاءة ،وقياس الكفاءة . ويرى (Mathis&Jackson,2003:242) ان تقييم الاداء هو التعرف على مدى كفاءة اداء الموظفين وجودته تجاه وظائفهم في ضوء المعايير المعمول بها في المنظمة وابلغهم بنتائج التقييم من أجل تحديد جوانب الضعف ومعالجتها وتدعيم جوانب القوة وتعزيزها لدى الفرد.

وأشار (شاويس،2005: 86) إلى أنّ عملية التقييم تسمى أيضا كفاية العامل ،بمعنى الحكم الموضوعي على مقدار إسهامات الافراد على اكمال ما يسند اليهم من اعمال والحكم على سلوكهم اثناء العمل، وعلى مقدار ما يطرأ من تحسين على اسلوبهم في الاداء ،وأن الغرض الرئيس من قياس كفاية العامل هو تقييم ما انجزه من عمل خلال مدة زمنية محددة. كما يصف (الهيبي، 2005: 199) عملية تقييم الاداء أنّها أحد الاجراءات الرسمية لقياس التأثير وتقييمه في خصائص الفرد السلوكية والأدائية والتعرف على ما اذا تم تكرار السلوك والاداء نفسه مستقبلا.

ويؤكد (المغربي، 2007: 167) أنّ تقييم الاداء يؤدي غرضيين اساسيين وهما تزويد المديرين والعاملين بالبيانات اللازمة لاتخاذ القرارات ،فضلاً عن تطوير اداء الافراد في الوظيفة ، وأن عملية التقييم تمثل الوظيفة الرئيسة للموارد البشرية التي تسعى عن طريقها الى تقييم الاداء الفردي والجماعي لعاملها في مدة زمنية محددة والاطلاع والحكم على نتائج الاداء لبيان ومعرفة التقدم في العمل بهدف اتخاذ القرارات المتعلقة بسياسات الموارد البشرية في المنظمة .

وبين (علام، 2009: 235) أن التقييم هو الجزء الاساس في عمل المنظمات يقيم على أساسه الفرد باستمرار عن طريق رؤسائه وأقرانه ومرؤوسيه.

بصورة عامة يُعد تقييم الاداء من المواضيع المهمة التي حظيت باهتمام واسع في اطار الفعالية الادارية، فعن طريقه يتم خلق اجواء ادارية قادرة على متابعة ما يجري من أنشطة في المنظمة، والتأكد من مدى التزام الافراد بالواجبات الوظيفية وانجازها وفق معطيات العمل البناء (حمود والخرشة، 2011 : 152) .

وأشار (الحيالي،2013: 56)الى أنّ عملية تقييم الاداء تُعد عاملاً رئيساً يعتمد عليه نجاح أيّ تنظيم اداري أو مشروع اقتصادي يطمح في الوصول الى مستويات عالية من الكفاءة وتقديم الخدمات ،وتُعد عملية قياس كفاءة الافراد في المنظمات إحدى الوظائف الرئيسة التي تضطلع بها

ادارة الموارد البشرية بالتعاون والتنسيق مع باقي الادارات الاخر التي بدورها تؤدي الى ايجاد الرضا الوظيفي بين العاملين وتعزيز استقرارهم النفسي . فتقييم الاداء هو الحكم على أداء الموظفين وسلوكهم في المنظمة وما يترتب على هذا الحكم من اصدار قرارات تتمثل في ترقيتهم أو تنميتهم أو تدريبهم أو نقلهم داخل المنظمة أو خارجها او الاحتفاظ بهم أو الاستغناء عنهم وفصلهم . (الخفاجي، 2014: 246)

وأشار (عبد السيد، 2015: 86) الى أن أهمية تقييم الاداء تبرز عن طريق تحقيقه فوائد متعددة للمنظمة وعاملها أهمها:

1. تساعد عملية تقييم الاداء ادارة المنظمات على كشف الطاقات والقدرات الكامنة غير المستغلة لدى عاملها، ومن ثم يكون مدخلا لإعادة تقسيم العمل والاعباء والادوار بما يضمن الاستفادة من هذه الطاقات البشرية ويقلل النزاعات في مكان العمل .
 2. أن تقييم الاداء يعد أساسا جوهريا لعملية التطوير الاداري، عن طريق تناوله جوانب عديدة تتعلق بالمنظمة واجراءات العمل فيها، ومنها ما يتعلق بالأفراد انفسهم .اذ تسهم عملية التقييم تزويد المنظمة بمعلومات مهمة عن مستوى اداء العاملين وتحديد الاساس الذي تبدأ منه جهود التطوير الاداري .
 3. يساعد تقييم الاداء القيادات الادارية على تشخيص جوانب القصور في كفاءة الافراد والعمل على معالجته، وتحديد التوجه اللازم لرفع السلوك .
- ويرى (ديسلر، 2009: 324) أن نظام تقييم الاداء قد يفشل للعديد من الاسباب، منها انعدام المدة الزمنية المحددة لتقييم مستوى اداء الفرد فيها، فضلاً عن الاجراءات والوسائل المعقدة المستخدمة في عملية التقييم وقد يؤدي تعاطف المشرف القائم على التقييم الى اعطاء تقديرات عالية لجميع الافراد وهو الامر الذي لا يرضي جميع العاملين، اضافة الى ذلك فإن ضعف الاتصالات بين أطراف عملية التقييم يتسبب في فشلها .
- يمثل تحسين الأداء أحد أهم أهداف تقييم الاداء وذلك عن طريق الخطوات التالية:
(بومنجل، 2015: 32-33) (خيار، 2016: 42-43)

1-تشخيص الاسباب الرئيسية لمشاكل الاداء : يجب تحديد ماهي أسباب الانحراف في اداء الافراد عن الاداء المعياري، كون عملية تحديد الاسباب ذات اهتمام بالغ على مستوى الادارة والعاملين تتمكن الادارة عن طريق تحديد الاسباب التعرف على كيفية تقييم الاداء وهل تدني مستوى اداء الافراد بسبب قصور في الافراد انفسهم، أم هل تدني بسبب ندرة الموارد المتاحة؟

كما أنه وعن طريق تحديد الاسباب المؤدية الى تدني الاداء يمكن القضاء على أو تقليل الصراعات ما بين الادارة والعاملين ومن هذه الاسباب القابليات والدوافع والعوامل الظرفية في بيئة المنظمة والعمل ،اذ ان الفاعلية تعكس ما يتمتع به العاملون من مهارات وقدرات ،أما ما يخص الدوافع فهي تتأثر بالكثير من المتغيرات الخارجية كالأجور والحوافز .

2-تطوير خطة عمل من أجل الوصول الى الحلول : تسهم خطط العمل المدروسة في تقليل مشاكل الاداء ووضع الحلول لها عن طريق التعاون الفعال ما بين الادارة والعاملين من جهة وبين الاستشاريين في جانب التطوير من جهة أخرى، اذ تسهم الآراء المفتوحة واللقاءات المباشرة، والمشاركة في مناقشة مشاكل الاداء واطلاع العاملين على نتائج التقييم، وكشف الحقائق والمعلومات حول الاداء وعدم سربيتها في ايجاد الحلول المقنعة للعاملين وتزيد من تحسين ادائهم والتغلب على مشكلات الاداء .

3-الاتصالات المباشرة :ضرورة تفعيل الاتصالات بين المشرفين والعاملين كونها ذات أهمية بالغة في تحسين الاداء، ولا بد من تحديد أسلوب الاتصال وتحديد محتواه،ومن أمثلة الاتصالات الفاعلة في هذا الجانب توجيه اسئلة للموظفين بطريقة واضحة دون عبارات غامضة عن اسباب الاخفاقات في ادائهم مؤخرا .كذلك لا بد من الاخذ بأرائهم واستشارتهم حول الكيفية التي يمكن عن طريقها تحسين ادائهم ،اذ أن ممارسة هذه الاجراءات تسهم في تعزيز السلوكيات الايجابية للموظف وتقلل ردود الفعل السلبية لديهم .

سابعا: أبعاد الاداء الوظيفي :

معظم الدراسات التقليدية التي تناولت الاداء الوظيفي كمفهوم ركزت على جانب أساس هو البعد الفردي لمفهوم الاداء الذي يحمل في مضمونه تعريف الاداء من زاوية اداء المهام الرسمية في العمل التي تأتي في إطار مواصفات الوظيفة .تغيرت هذه النظرة بمرور الوقت حيث أشار (العطوي،2009: 10) الى أن مفهوم الاداء الوظيفي متعدد الابعاد وهذه الرؤية الحديثة لا تركز فقط على الانشطة الرسمية والجهرية للعمل وانما تأخذ في الحسبان الانشطة والسلوكيات الاختيارية سواء كانت السلبية منها مثل سلوك العمل المعاكس أم الايجابية منها مثل سلوك المواطنة ،اذ انعكست النظرة التقليدية للأداء الوظيفي على معظم القضايا ذات العلاقة مثل نظام المكافآت والتدريب وتقييم الاداء وتصميم الوظيفة . تستدعي دراسة الاداء الوظيفي معرفة أبعاده التي يمكن عن طريقها الوصول الى أهداف البحث ضمن الحدود المرسومة .

الفصل الثاني /المبحث الثاني.....الأداء الوظيفي

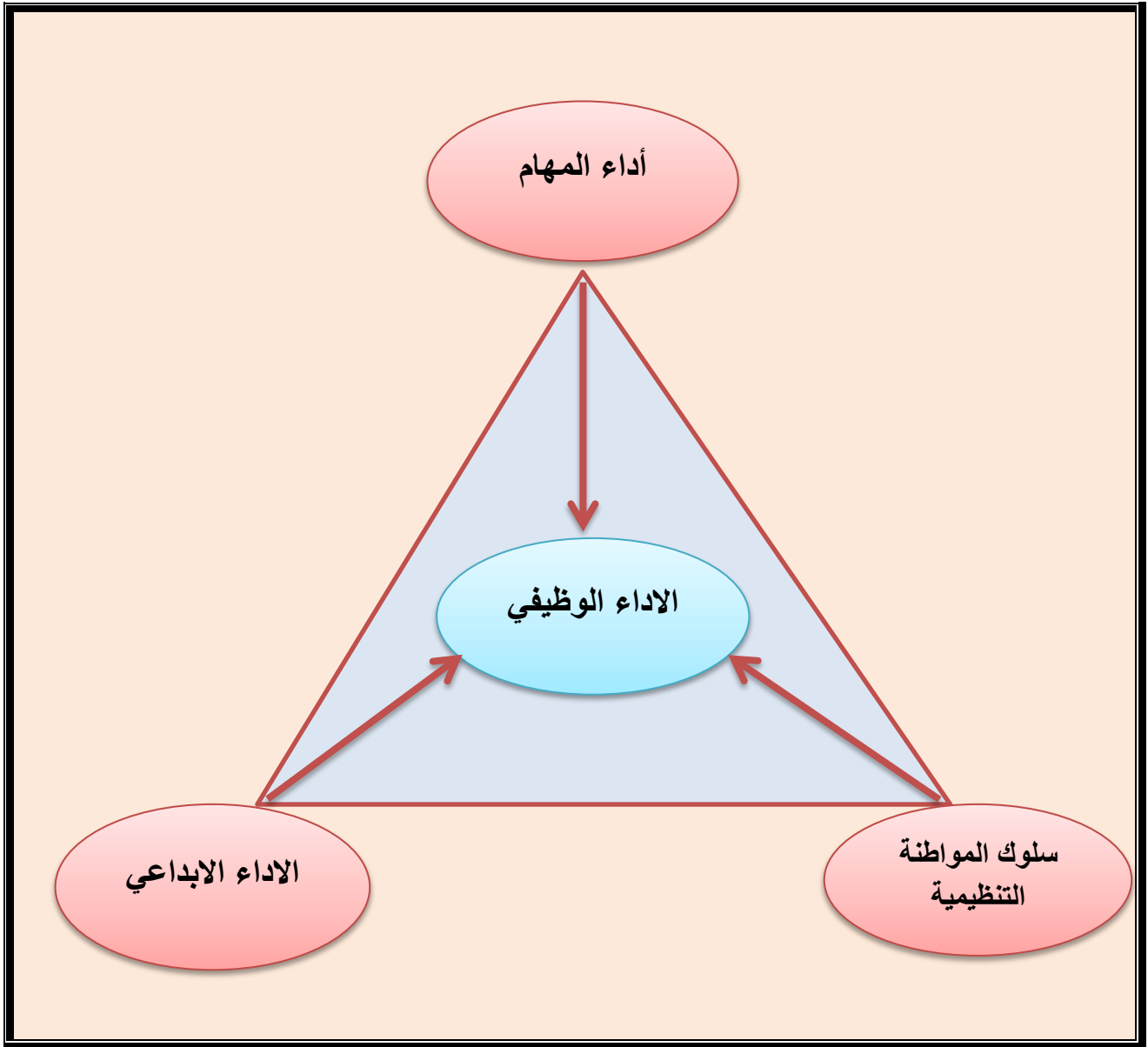
وقد تبينت وجهات نظر الباحثين في تفصيل الاداء الوظيفي وتحديد أبعاده، فهناك اجماع واسع بين الباحثين بخصوص تعدد أبعاد مفهوم الاداء الوظيفي ويمكن ايجاز أكثر أبعاد الاداء وتوضيحها التي ركز عليها الباحثون بشكل متكرر عن طريق الجدول (10) :-

الجدول (10) أبعاد الأداء الوظيفي بحسب آراء مجموعة من الباحثين

ت	أسم الكاتب والسنة	الابعاد
1.	(Rothmann& Coetzer, 2003:70)	أداء المهام، الاداء الابداعي ، المهارات الإدارية
2.	(Yun et.al,2007:745)	اداء المهام ،سلوك المواطنة التنظيمية
3.	(Rotundo & Xie,2008:857)	اداء المهام ،سلوك المواطنة التنظيمية
4.	(Fluegge,2008:84)	اداء المهام، سلوك المواطنة التنظيمية ،الاداء الابداعي
5.	(Webster & Adams,2010:132)	اداء المهام ،سلوك المواطنة التنظيمية
6.	(العنزي والعطوي، 2012: 6-8)	أداء المهام ، سلوك المواطنة التنظيمية ، سلوك العمل المعكس
7.	(Lin et.al,2014:13)	اداء المهام ،اداء السياقي
8.	(Philippaers et. al,2016:4)	اداء المهام ،السلوك المساعد(سلوك المواطنة)، الاداء الابداعي

المصدر إعداد الباحث اعتماداً على الأدبيات الإدارية المذكورة.

من معطيات الجدول (10) اعتمد الباحث في البحث الحالي على أبعاد دراسة (Fluegge,2008:84) لكونها الأبعاد الأكثر انسجاماً مع متطلبات البحث، فضلاً عن سهولة تطبيقها وتوافقها مع البيئة العراقية وهي (أداء المهام ،سلوك المواطنة التنظيمية ،الاداء الابداعي) ويمثلها الشكل (10).



الشكل (10) ابعاد الأداء الوظيفي

المصدر : من إعداد الباحث بتصريف بالاعتماد على ما جاء به (Fluegge,2008:84)

أولاً- أداء المهام : **task performance**

أشار (Sonnetag&Frese,2002:) الى أنّ أداء المهام يتميز عن طريق ثلاث افتراضات رئيسية وهي أ- أنّ الأنشطة المرتبطة بأداء المهمة تكون متباينة بين الوظائف ب- يرتبط أداء المهام ارتباطاً وثيقاً بالقابلية ج- أداء المهمة يكون موصوفاً من الناحية الوظيفية .

عرف (kahya,2007:515) أداء المهام على أنه السلوكيات التي تسهم في الأعمال الرئيسية في المنظمة التي تقدم الدعم بصورة غير مباشرة للعمليات الفنية الرئيسية فيها . وقد

وصف (Edwards et.al, 2008 :444) اداء المهام على أنه اداء الانشطة المقررة بفاعلية من قبل شاغليها وعدم تمييز وظيفة دون أخرى التي تسهم في التقنية الرئيسية للمنظمة ،اذ انّ اداء المهام يعكس الكيفية التي يؤدي فيها الافراد نشاطاتهم المخصصة لهم . وقد أشار (Jankingthong&Rurkkhum,2012:116)الى انّ اداء المهام يمثل أنشطة اداء العمل التي تسهم بشكل مباشر في جوهر عمل المنظمة الفني عن طريق تنفيذ جزء من عملياتها التقنية، أو بشكل غير مباشر عن طريق صيانة متطلبات المنظمة الفنية او الخدمات. ويضيف(العنزي والعتوي،2012: 7) أن هذا البعد يشير الى الجوانب المهمة لوظيفة الفرد، أي ما يتعلق بإكمال الواجبات ويسمى بأداء الدور الداخلي المخصص للفرد العامل و اكمال المسؤوليات المتعلقة في الوصف الوظيفي، وانجاز المتطلبات الرسمية لأداء الوظيفة التي يكون لها تأثير مباشر على تقييم اداء الفرد داخل المنظمة.

كما بينّ (Ramawickrama et al,2017:71) أنّ اداء المهام هو الكفاءة التي يؤدي بها شاغلو الوظائف الانشطة المعترف بها رسمياً كجزاً من وظائفهم ضمن الوصف الوظيفي لشاغل الوظيفة، وفاعلية الاداء تجاه هذه الانشطة تكون محط تقدير من قبل المنظمة . ويرى (Pradhan&Jena,2017:71) أن أداء المهام يتطلب مزيداً من القدرات المعرفية ويتم تسهيلها بشكل أساس عن طريق معرفة المهام (المعرفة أو المبادئ التقنية المطلوبة لضمان الأداء الوظيفي والقدرة على التعامل مع مهام متعددة) ، ومهارة المهام (تطبيق المعرفة التقنية لإنجاز المهمة بنجاح دون الكثير من الإشراف) ، و عادات المهام (قدرة فطرية على الاستجابة للوظائف المعينة التي تسهل الأداء أو تعرفه). وفي السياق ذاته أوضح (Aqqad et al., 2019:234) أن أداء المهام يؤكد على استيفاء المتطلبات التي تشكل جزءاً من العقد بين صاحب العمل والموظف وهو يتضمن ثلاثة جوانب أساسية :-

● الجانب الاول :يعكس أنشطة المنظمة التحويلية الاساسية مثل انجاز ما يتعلق بالوظيفة من واجبات.

● الجانب الثاني :يعكس الجوانب التي تخدم الانشطة التحويلية ،مثل أخطاء العمل القليلة .

● الجانب الثالث :يرتبط بالاتصالات الشفوية والمكتوبة.

وتأسيساً على ما سبق يرى الباحث ان اداء المهام هو فهم تعاقدى بين المدير والمرؤوس لإنجاز مهمة معينة، وهو جزء من الأدوار التي تقررها المنظمة ضمن الوصف الوظيفي ويكون معلناً عنه بشكل رسمي وصريح .

ثانيا: الأداء الابداعي: Creative performance

يُعد الاداء الابداعي أحد أبعاد الأداء الوظيفي التي حظيت باهتمام متزايد بين الممارسين والباحثين على حد سواء، ويعرف على أنه عملية تغيير للمنتجات والخدمات والعمليات عن طريق توليد أفكار جديدة ومفيدة تسهم في تعزيز مكانة المنظمة وديمومتها وتحقيق أهدافها بشكل أفضل (Malik &Choi,2015 :59) وأوضح (Fluegge,2008:26-27) أن الاداء الابداعي يمثل المظهر السلوكي للأبداع في المنظمات الذي يولد أفكارا ورؤى جديدة تمثل رصيد مهم للمنظمات .

وأشار (Gumusluoglu&Ilsev,2009:461) أن ما يميز الابداع عن الابتكار هو أن الابداع توليد أفكار جديدة، أما التنفيذ الناجح لهذه الافكار الابداعية داخل المنظمة فيسمى ابتكاراً. كما يصف (العتيبي،2013: 27) الاداء الابداعي بأنه قابلية الفرد على الاتيان بأفكار عمل جديدة ومتميزة ويتم ذلك عن طريق ما يتمتع به الفرد من قدر عالٍ من المرونة الذهنية، والطلاقة الفكرية، والاصالة، والقدرة على الربط والتحليل والحساسية للمشكلات.

ويضيف (Moghimi& Subramaniam,2013:2) أن التسارع الكبير في تكنولوجيا المعلومات، أدى الى تغير طبيعة العمل بشكل كبير في العقود الماضية وتُعد المعرفة في الوقت الحاضر اللبنة الأساسية للعمل، ومن ثم لا يمكن للموظفين الاستمرار في التركيز على توصيفاتهم الوظيفية الضيقة ، فهم بحاجة للذهاب أبعد من ذلك عن طريق السعي إلى الإبداع والابتكار وتغيير روتين حياتهم اليومية إذ يمثل الإبداع والابتكار لدى الموظفين محرك التغيير الذي يوفر الفرصة للمنظمات لخلق المستقبل.

وأوضح (الحراشة و مقابلة، 2015 : 444) أنّ الاداء الابداعي يمثل الاداء المتميز الذي يؤديه الفرد أو المجموعة في مكان العمل، وهو حصيلة لمجموعة قدرات يتخذها الفرد ابتداءً بأدراك الموقف القائم ومن بعدها الاهتمام بجمع المعلومات وتقييم البدائل المتوفرة وتجربتها ومن ثمّ تبني فكرة معينة أو رفضها.

كما بيّن (Liu et al.,2016:868) أن الاداء الابداعي ليس عاملا محددًا لأداء المنظمة فحسب ،بل يعمل أيضا على تسهيل العمل الفعال بين الموظفين ،فعندما يُظهر الموظفون ابداعا في العمل فإنهم ينتجون المزيد من الافكار الجديدة والمفيدة وأساليب العمل المحسنة، واذ تم تطبيق هذه الأفكار في عملهم، فسيتم تحسين أداء الافراد بشكل كبير .

يمكن تفسير الإبداع على أنه إدخال تكنولوجيا جديدة من قبل فرد أو مجموعة من الأشخاص في المنظمة لتحقيق أقصى إمكانات العمل البشري التي ستؤدي إلى تحقيق الأهداف بشكل فعال، والموظف الإبداعي هو الشخص الذي يتمتع بمهارات أفضل في الفهم وقابل للتكيف من أجل أن يكون قادرًا على استخدام تلك التقنيات في أي وقت من الأوقات، فإذا ما ارادت المنظمة التقدم والازدهار يتوجب عليها توظيف افراد مبدعين منفتحين يستطيعون العمل بسهولة في مجموعات لمواكبة الابتكار والعولمة (3: Siddiqi & Qureshi, 2016).

لقد صار الإبداع في مكان العمل سمة قيّمة لا غنى عنها لنجاح المنظمات وبقائها في مصاف المنظمات المبتكرة المستدامة فهو ليس فقط إنتاج أفكار جديدة ومفيدة تتعلق بالمنتجات أو الخدمات أو الأساليب أو الإجراءات المنتجة، بل أيضًا العملية التي يتم عن طريقها تحقيق النتائج الإبداعية ويعد التركيز على الأداء الإبداعي مهمًا بشكل خاص للمنظمات، حيث تكافح من أجل خلق ميزة تنافسية عن طريق هذا الأداء في سوق فائض بالمنتجات ويرتبط الأداء الإبداعي للمنظمة ارتباطًا وثيقًا بموظفيها، ويلعبون دورًا مهمًا في الأنشطة الإبداعية وان مفتاح تعزيز الأداء الإبداعي للمنظمة هو تحسين الأداء الإبداعي لموظفيها (1: Wadei & Appienti, 2020).

ويضيف (Ilyana & Sholihin, 2021:16) ان الافكار في أدبيات علم النفس تصنف على أنها إبداعية إذا كانت أصلية ومبتكرة ويمكن تنفيذها في حدود ميزانية معقولة، إذ تؤثر بيئة عمل الموظفين على إبداعهم وهناك عوامل داعمة وعوامل تعيق بيئة العمل الإبداعية تشمل العوامل الداعمة والتشجيع التنظيمي والتشجيع الإشرافي ودعم مجموعة العمل وحرية التعبير والموارد الكافية. وتتضمن عوامل المعوقات ضغط العمل والعوائق التنظيمية.

وتأسيسا على ما سبق يرى الباحث أن الاداء الابداعي هو الحلول والافكار الفريدة والمفيدة التي يظهرها الموظفين استجابة لمشاكل وظروف العمل التي تحقق أهداف المنظمات ورؤاها، و يمكن أن تكون نقطة انطلاق للابتكار.

ثالثا: سلوك المواطنة التنظيمية Organizational Citizenship Behavior

يعد الباحث (organ) أول من قدم مصطلح سلوك المواطنة التنظيمية وذلك عام 1977، وتجلت أهميته في دراسات السلوك وإدارة الموارد البشرية، ويعد هذا البعد محددًا في احيان كثيرة لمدى صلاحية الموظفين للبقاء مدّة أطول في المنظمة من عدمها ومن ثم إخضاعهم لعملية الترشيح الإداري، وفي ضوء ذلك يلاحظ المديرون مقدار الاستعداد الذي يمتلكه الموظفون لتأدية

الاعمال بقدر أكبر مما هو مطلوب منهم، وفي أحيان أخر يكون هذا الاستعداد بسبب عوامل تهديد تتمثل في خشية الافراد العاملين من التسريح والاستغناء عنهم زمن ثم تكون هناك مبالغة في معدلات ادائهم (الساعدي واخرون، 2009: 14). و يشار إليه أيضاً بأداء المواطنة وأداء الدور الإضافي الذي يركز على تلك الأنشطة التي تُسهم في السياق الاجتماعي والنفسي الذي يدعم أداء المهام (Webster & Adams,2010:132) . وقد وردت العديد من التعاريف التي تناولت مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية اذ عرف (Organ,1990:40) سلوك المواطنة على أنه حرية الشخص في ممارسة سلوكه الفردي الذي يجري تمييزه عن طريق الاثابة الرسمي وهو سلوك داعم للفاعلية التنظيمية .

واوضح (Podsakoff et al., 1997:263) أن سلوك المواطنة يسهم في خلق مناخ تنظيمي ايجابي يوثق أواصر التعاون بين العاملين ويعزز العلاقات ويشجع التميز والابداع ومن ثم يؤدي الى المحافظة على الموارد البشرية الموجودة واستقطاب المزيد من الكفاءات الراغبة في العمل. وبين (Begum,2005:11) انّ سلوك المواطنة يؤدي الى تعزيز روح الانتماء والولاء والحد من معدلات دوران الموظفين وتحسين قدرة العاملين على اداء وظائفهم بشكل افضل عن طريق اعطائهم الوقت الكافي للتخطيط ومعالجة مشاكل العمل والالتزام بالقوانين واطاعتها دون أن يكون الموظف مراقبا بصورة مستمرة من قبل الاخرين .

واضاف (العنزي والعطوي، 2012: 8). أنّ سلوك المواطنة التنظيمية سلوكاً اختياري بطبيعته وليس جزءاً من المهام الرئيسة التي يتطلبها الدور الرسمي للعاملين، أنّ عدم الاجادة في هذا الدور وتأديته لا يحاسب عليه الموظف كونه عملاً اختياريًا وسلوكًا يتجاوز الواجبات المقررة ومتطلبات العمل الرئيسة.

ويرى (الطائي وجواد، 2014: 87) أنّ سلوك المواطنة يعبر عن مجموعة من المبادرات التطوعية التي تحمل في أغلب الاحيان الصفة غير الرسمية والتي يقوم بها الافراد تطوعياً بعدّها سلوكًا يعبر عن ولاءهم التنظيمي للمنظمة لمساعدة الافراد على ابداء المقترحات التي تسهم في تطوير المنظمة والنهوض بها واداء اعمال آخر غير مطلوبة من الفرد رسمياً .

واشار (Ersoy et al.,2015:68) الى أنه سلوك تقديري متعلق بالعمل يتجاوز الواجبات الروتينية ويدعم البيئة الاجتماعية والنفسية للفرد ويشمل السلوكيات الايجابية للفرد ذات الصلة بالمنظمة. وأكد (Seals et al.,2017:470) انّ سلوك المواطنة هو السلوك الذي يسهم في تطور المنظمات وتميزها عن طريق كفاءة الموظف وقدراته، وهو يكون إمّا سلوكاً فردياً

يمارسه الفرد في معاملاته كافة أو سلوكاً جماعياً يتجسد في التعاون مع الآخرين ومساعدتهم بطريقة (الايثار) .

وبين كل من (الغانمي،2016: 80) (نجم و كريم،2018: 315) أنّ سلوك المواطن يتصف بخصائص عديدة هي :

- نمط سلوكي تطوعي غير مفروض في نظام توصيف الوظائف ،كونه ينبع من الادوار الاضافية التي يقوم بها الفرد .
- يمتاز بأنه سلوك اختياري .
- يمتاز بخاصية التجرد من الرسمية اي أن الفرد لا يحصل على مكافأة مباشرة ومحددة عن طريق نظام الحوافز الرسمي للمنظمة .
- سلوك يمتاز بالنفعية ،اذ يعمل على تحقيق المنفعة للآخرين سواء أكانوا أفراداً أم منظمات .
- يعد عامل النزعة الخيرية للشخص جزءاً كبيراً من مقوماته التي يستمدّها .

وتأسيساً على ما سبق نستنتج أن سلوك المواطن هو دور اضافي تقديري لا تتم مكافأته عند حدوثه أو عقاب عند عدم حدوثه ،يدعم السياق الذي يجري فيه العمل ويتصف بطوعية القيام به من قبل الموظفين ،ويسهم في تحسين كفاءة المنظمة واستمراريتها .

المبحث الثالث العلاقة بين متغيرات البحث

توطئة

يوضح هذا المبحث طبيعة العلاقة التي تجمع بين متغيرات البحث الرئيسية والفرعية ، عن طريق الرجوع الى ما عرضته الدراسات السابقة وما أورده الباحثون في دراساتهم وأبحاثهم العلمية ،وعلى النحو التالي :-

أولاً- العلاقة بين القيادة الخادمة والاداء الوظيفي.

ثانياً- العلاقة بين القيادة الخادمة بأبعادها الفرعية مع ابعاد الاداء الوظيفي.

اولاً-العلاقة بين القيادة الخادمة والاداء الوظيفي

أشار (Awan et al.,2012:46) الى أن الدعم والتعاون الذي يبديه القائد الخادم تجاه أتباعه يمثل الدافع الرئيس لهم لتحقيق المهام المطلوبة بكفاءة عالية، اذ أن الغاية الرئيسة للقائد الخادم تتمثل في تحسين الاداء الوظيفي للعاملين من أجل تطويرهم ونموهم ووضع مصالحهم وأهدافهم الشخصية التي تتوافق مع رؤية المنظمة وأهدافها ، فالمنظمات تحتاج الى موارد بشرية تلتزم بالمحافظة على أعلى مستوى من الاداء للحفاظ على بقائها واستمراريتها وتحسين مستوى التنافسية فيها. ومن ثم فإن للقيادة الخادمة تأثير ايجابي على الأداء الوظيفي للأفراد والدوافع الذاتية لهم.

اظهرت دراسة (Wang et al.,2018:5) التي كان الهدف منها معرفة أثر ممارسة القيادة الخادمة من قبل القادة والمشرفين على اداء الموظفين في المستويات الدنيا أنّ القادة الخادمين لكونهم نماذج يحتذى بهم بالإمكان أنّ يؤثروا على أداء الخدمة لدى الموظفين، ويفسر ذلك أنه عن طريق تقديم الخدمة الجيدة من قبل القادة الخادمين فإن ذلك يغرس في الموظفين الرغبة والحافز لتقليد مثل هذه المواقف والقيم والسلوكيات لرفع مستوى الاداء وخدمة الاخرين.

و يرى (Saleemet.al,2020: 3) ان القيادة الخادمة إذا ما منحت الاستقلالية والاكتفاء الذاتي للموظفين فإن ذلك يعزز فرصهم للقيام بعمل هادف يسهم بشكل ايجابي في تحقيق مستويات أعلى من الاداء الوظيفي .

ثانيا -العلاقة بين القيادة الخادمة بأبعادها الفرعية مع ابعاد الاداء الوظيفي

1.العلاقة بين المودة الاخلاقية وابعاد الاداء الوظيفي

يرى (Caldwell&Dixon, 2010:91) أنّ المعاملة الحسنة والاحترام الذي يبديه القادة تجاه اتباعهم ينعكس ايجابا على تحسين ادائهم الوظيفي وانجاز المهام المحددة ضمن الوصف الوظيفي، اذ يرى العديد من علماء الإدارة أنه عندما يُظهر القادة باستمرار المودة والتسامح والثقة في العلاقات، فإن موظفيهم يستجيبون بالتزام وولاء متزايد تجاه منظماتهم، ويعززون سلوكيات المواطنة، اذ تتيح المودة الاخلاقية والتسامح الحرية في التعبير للاتباع وتعزز الذات لديهم. وبيّن (Lu,2014 :381) ان تطبيق نظام قائم على مبادئ عادلة ومنصفة يؤدي الى وضع اكثر استقرارا في بيئة العمل فضلاً عن شعور الموظف بالملكية النفسية تجاه منظمته اذ ان الإدارة الجيدة هي إلى حد كبير مسألة رعاية ومودة تتضمن الاهتمام بالآخرين.

ويضيف (Yang,2018: 101) أن الموظفين يظهرون سلوكاً اجتماعياً أكثر إيجابية، مثل سلوك المواطنة التنظيمية، عن طريق تقليد سلوكيات قادتهم الأخلاقيين علاوة على ذلك، يمكن للقادة بالخدمة تعزيز علاقات التبادل الاجتماعي العالية مع المرؤوسين.

ويؤكد (Wadei et al.,2020:3) أنّ المودة الأخلاقية تعزز الاداء الإبداعي للموظفين عن طريق الالتزام بالمعايير الابداعية ومن ثم تشجيعهم على أداء سلوكيات إيجابية، مثل مشاركة الأفكار الإبداعية مع زملاء العمل، وتحسين الأفكار، وإعطاء ردود فعل إيجابية على الطلبات، ودعم الآخرين في تطوير حلول جديدة بتقنيات الإدارة المناسبة ومن ثم يكون لهم حرية التصرف لاتخاذ القرارات وفرص التطوير التنظيمي.

2.العلاقة بين التواضع وأبعاد الاداء الوظيفي

أظهرت نتائج دراسة (Hussain & Ali, 2012:366) أن القيادة الخادمة بأبعادها هي نسبيا أكثر أهمية من غيرها من نظريات القيادة في تحسين الاداء الوظيفي ،فإذا ما نظرنا الى بعد التواضع لدى القائد الخادم نجد له تأثيراً بارزاً في اداء المهام الموكلة للموظفين، أي انه اذا ما كان القادة متواضعين بما يكفي للتشاور مع الموظفين في صنع القرار وغير مهتمين بتمجيد

الذات فإن الموظفين سيركزون على تحقيق مستوى اداء عالٍ وسيظهرون مستوى أعلى من الاستعداد لتطوير مهاراتهم وقدراتهم الشخصية لزيادة مستوى الاداء. ويضيف (Mallénetal.,2019:970) أن القادة المتواضعين يحفزون أتباعهم على الانخراط في سلوكيات مواطنة تؤكد على الدعم والتعاون عن طريق تعزيز الشعور بالهوية المشتركة ، ومن ثم ، يمكن تعزيز البيئة التشاركية التي يحاول فيها الموظفون مساعدة الآخرين من خلال تواضع القائد.

وأشار (Li et al.,2019 :3-1) أن للقائد المتواضع أيضًا خصائص القائد الداعم حيث يرسل قائد المنظمة المتواضع اىحاءات بأنه على استعداد للاستماع إلى أفكار جديدة ، ويرحب بنقد الآخرين ، ويعترف بنقاط القوة لدى المرؤوسين ويعمل على بناء بيئة عمل آمنة يتم فيها تشجيع آراء الموظفين المتنوعة وإبداعهم والإشادة بهم، بدلاً من تجاهلهم. ، ويتم تمكينهم نفسيًا للتحديث أو تقديم حلول جديدة للمشاكل في العمل ومن ثم يمكن تحسين اداءهم الابداعي اذ تتوفر لديهم فرص للتفكير خارج الصندوق والتحدث مع فريقهم، مما يؤدي إلى توليد المزيد من الأفكار الإبداعية. ويضيف (Ye et al.,2020:4) أنّ القادة المتواضعين داعمون ومشجعون ومنفتحون يرحبون بالأفكار الجديدة والآراء المتنوعة وأنهم ليسوا متفوقين على الآخرين وان سلوكيات القائد المتواضع تؤدي دورًا مهمًا في تعزيز إبداع الموظف في المنظمة.

3-العلاقة بين التمكين وأبعاد الاداء الوظيفي

يرى (Zhang, 2007:25) أنّ بعد التمكين يعد من الابعاد الرئيسة التي تعزز الاداء الابداعي للعاملين داخل المنظمة ، اذ يُعد عاملاً مهماً في زيادة الإبداع لدى الافراد اذ ان زيادة حرية التصرف في بيئة العمل تؤدي الى تعزيز دوافع الافراد الجوهرية وتولد الافكار الاكثر ابداعاً لديهم.

واشار (Hussain & Ali, 2012:365) الى انّ التمكين له تباين إيجابي وهام في مستوى أداء الموظفين اذ يبدي الموظفون أداءً عالياً إذا تم تمكينهم من قبل قادتهم ويمكن تفسير التباين الإيجابي الكبير في أداء الموظفين الناجم عن التمكين على النحو التالي: إذا تم تفويض الموظفين بالسلطة الكافية والقوة والاستقلالية لاتخاذ القرارات المتعلقة بوظائفهم ، فسيكونون أكثر استعداداً لتحقيق مستوى أعلى من اداء المهام. مع هذه السلطة ايضا ، لن يخلق الموظفون مشاكل في مكان العمل ، وسوف يعالجون مشاكل مكان العمل بكفاءة وسيكونون على استعداد لتطوير مهاراتهم لتحسين أدائهم ومواكبة التطورات الجديدة في بيئة المنظمة.

ويضيف (Khan,2016:127) ان الموظفين الذين تم تمكينهم يظهرن سلوكيات مواطنة عالية والتزامًا أكبر تجاه منظماتهم ولديهم إحساس أكبر بالقدرة على التأثير في بيئة عملهم بطريقة إيجابية لشعورهم العالي بالاحترام والتقدير من قبل قادتهم .

4-العلاقة بين الثقة وابعاد الاداء الوظيفي

أكد (Asgari et al,2008:235-236) أنه يجب على القادة بذل قصارى جهدهم للحفاظ على علاقات سلوكية تسودها الثقة المتبادلة مع مرؤوسيهن عن طريق تبادل العاطفة والولاء والمساهمة معهم ، اذ لا يمكن للقائد أن يكون فعالاً دون كسب ثقة أتباعه مما سيؤدي في النهاية إلى تحسين الاداء وإنجاز مهام العمل بطريقة ابداعية وتحقيق الاهداف المخطط لها في المنظمة بكفاءة وفاعلية ، في ظل هذا التفاعل الجيد ، سيتم تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية للموظفين لتحسين الفعالية التنظيمية. ويضيف (Mitterer,2017:62) أن القادة الذين يظهرن سلوكيات القيادة الخادمة يساعدون الموظفين على تحقيق إمكاناتهم عن طريق زيادة الثقة بالنفس الفردية ، وخلق بيئة من الثقة ، وإيصال المعلومات الضرورية ، وتقديم ملاحظات بناءة .

وقد أثبتت الدراسات السابقة أن القائد الذي يهتم برفاهية الأتباع يضفي داخلهم حالة نفسية ايجابية التي يتبادلها في شكل امتنان وثقة متزايدة وأن القادة الموثوق بهم كانوا اكثر فاعلية في استخراج أداء مهام أعلى من المرؤوسين وان ثقة الموظفين في القائد تعكس رغبتهم في أن يكونوا عرضة لأفعال القائد لانهم يعتقدون أن قائدهم لن يقمع حقوقهم (Khan et al.,2020:5).

وفي السياق ذاته يرى (Saleem et.al,2020: 4) ان الأتباع الذين يتلقون دعماً معنوياً وتحفيزياً ، يشعرون بأهمية الثقة التي يوليها القائد لرفاهيتهم ، ومن ثم فهم يحاولون الرد بالمثل عن طريق سلوك المواطنة التنظيمية . اذ تعزز القيادة الخادمة الثقة لدى الأتباع مما يؤدي إلى مستويات أعلى من سلوك المواطنة لديهم . ويؤكد (Aboramadan et.al,2020: 3) ان دور القادة الخدميين يتمثل في تمكين التابعين عن طريق الثقة والتنمية التي بدورها تلهم الموظفين على اتخاذ قرارات تؤثر على نجاح المنظمة .

5-العلاقة بين الرؤية وأبعاد الاداء الوظيفي

يرى (Olesia et.al,2014:78) انه عندما يمتلك الموظفون رؤية عن المنظمة ، فإنهم يكونون متحمسين للعمل نحو تحقيق تلك الرؤية التي بدورها تعزز سلوكيات المواطنة لديهم

وتجعلهم ملتزمين بالمنظمة التي يعملون بها. إذ يُعد سلوك المواطنة التنظيمية (OCB) إحدى نتائج الموظف التي يتم تحديدها إلى حد كبير عن طريق الرؤية الحكيمة.

ويضيف (Dhammika,2014:2) أنّ القيادة الخادمة ذات الرؤية المستقبلية تؤدي إلى تحقيق نتائج إيجابية في المنظمات عن طريق إنشاء وجهة نظر للحالة المرغوبة وإيصالها التي توضح الوضع الحالي وتحفز الالتزام بمستقبل أفضل ينتج عن ذلك ثقة عالية في القائد ، والتزام عالٍ بالقائد ، ومستويات عالية من الأداء بين الموظفين ، وأداء تنظيمي عام عالٍ. ويرى (Zhou,2018:4) انه يمكن للقيادة أصحاب الرؤى تحفيز الاداء الابداعي للموظفين عن طريق مساعدتهم على فهم الرؤية التنظيمية وعن طريق إثارة الحماس للرؤية المشتركة ، مما يعزز مناخًا إيجابيًا للإبداع.

الفصل الثالث

الجانب التطبيقي للبحث

تمهيد:

يتكون هذا الفصل من ثلاثة مباحث الغرض الرئيس منها بيان الاطار العملي للبحث الحالي، اذ خصص المبحث الاول لاختبارات الصدق البنائية لاداة البحث، بينما تطرق المبحث الثاني الى الوصف والتحليل الاحصائي لبيانات البحث، أما المبحث الثالث فقد تناول اختبار فرضيات البحث وتفسير نتائجه عن طريق تحليل علاقات الارتباط والتأثير بين متغيراته.

المبحث الاول اختبارات الصدق البنائية لأداة البحث

توطئة

تعد اختبارات الصدق البنائي لأداة القياس من المستلزمات الضرورية للتأكد من أنّ فقرات القياس تعكس الأهداف التي أُعدت من أجلها وتحقق الغرض الذي تسعى الى تحقيقه ، ولذلك يشتمل هذا المبحث على مجموعة من الاساليب الخاصة بفحص الأداة الرئيسة واختبارها لجمع البيانات (استمارة الاستبانة) قبل توزيعها وبعده على عينة البحث بهدف التأكد من مدى اعتدالية بياناتها وصدقها وانسجامها بهيكليتها النظرية مع اجابات العينة ومقدار الثبات في فقراتها ومدى ملاءمتها لواقع المدارس الاهلية العاملة في محافظة بابل عينة البحث ، وعلى النحو الاتي :

أولاً: ترميز متغيرات البحث ووصفها

يتضمن البحث الحالي متغيرين رئيسين هما : الاول القيادة الخادمة وهو المتغير المستقل الذي تم قياسه بمقياس يتكون من خمسة ابعاد فرعية هي (المودة الأخلاقية ، التمكين ، الرؤية ، التواصل ، والثقة) اما المتغير الثاني فهو الاداء الوظيفي ويمثل المتغير التابع الذي تم قياسه بثلاثة ابعاد فرعية هي (اداء المهام ، الاداء الابداعي ، وسلوك المواطنة التنظيمية). وبذلك من الضروري القيام بخطوة ترميز متغيرات البحث وابعاده الفرعية قبل القيام بتنفيذ أيّ اسلوب تحليلي وذلك لتسهيل مهمة قراءته والتعامل معه والتعرف عليه في عملية إجراء التحليل الإحصائي للبيانات المستخرجة من استمارة الاستبانة ، إذ يوضح الجدول (11) متغيرات البحث الرئيسة وأبعاده الفرعية ورموزه وعدد الفقرات في كل بُعد .

الجدول (11)

ترميز وتوصيف متغيرات البحث وابعاده الفرعية

عدد الفقرات	رمز المؤشر الاحصائي	الابعاد الفرعية	المتغيرات الرئيسية
5	ML ₁ -ML ₅	المودة الأخلاقية Moral Love	القيادة الخادمة Servant Leadership
5	EM ₁ -EM ₅	التمكين Empowerment	
5	VI ₁ -VI ₅	الرؤية Vision	
5	HU ₁ -HU ₅	التواضع Humility	
2	TR ₁ -TR ₂	الثقة Trust	
7	TP ₁ -TP ₇	اداء المهام Task Performance	الاداء الوظيفي Job Performance
6	CP ₁ -CP ₆	الاداء الابداعي Creativity Performance	
8	OCB ₁ -OCB ₈	سلوك المواطنة التنظيمية Organizational citizenship behavior	

المصدر : إعداد الباحث استناداً لأداة البحث .

ثانيا- اختبار الصدق الظاهري لأداة القياس وصدق محتواها

1- الصدق الظاهري لأداة القياس

يعرف الصدق بشكل عام بأنه قدرة الاختبار فعلا على قياس ما يفترض أن يقيسه ، ومن المفاهيم الخاطئة و الشائعة ، هو أن الاختبار إما يكون صادقا أو غير صادق، فالاختبار ليس

صادقا بذاته بل انه صادق بالنسبة لهدف خاص أو مجموعة خاصة، بحيث : (عز الدين ، 2010 : 1)

أ. يشير الصدق إلى دقة القياس .
ب. يكون المقياس صادقاً عندما يقيس ما يفترض أن يقيسه ويؤدي الوظائف التي يدعي قياسها.

فقياس الصدق من الاسس الضرورية التي يجب التأكد منها عند تكوين مقياس لأيّ ظاهرة دراسية ، ويعد اختبار الصدق الظاهري للمقاييس المعدة في العلوم الاجتماعية والظواهر السلوكية من اقدم الانواع شيوعاً وأكثرها انتشاراً بين الباحثين (Retterax et al. , 2007 : 238) ولتحديد مستوى الصدق الظاهري اتجه الباحث الى اعداد انموذج اولي لأداة القياس (استمارة الاستبانة) لغرض اختبار صدقها الظاهري الذي يحدد قدرتها على قياس متغيرات البحث ، إذ اعتمد الباحث على ما اجاد به المحكمون من ذوي الخبرة والاختصاص في مجال إدارة الأعمال الذين تم عرض الاستبانة عليهم بصورتها الاولى الذين بلغ عددهم (11) محكماً كما في الملحق رقم (1) .

اذ قام الباحث بتقديم الاستبانة الى المحكمين بهدف الاستيضاح عن وضوح كل فقرة من فقراتها من حيث الصياغة وتصحيح ما ينبغي تصحيحه من الفقرات مع اضافة او حذف ما يرى المحكمون من فقرات او محور من المحاور ، وفي ضوء الآراء والملاحظات والمقترحات التي ابداهها المحكمون قام الباحث بإجراء التعديلات التي تم الاتفاق عليها واعادة تصحيحها وصياغتها لتكون اكثر وضوحاً وتحقق الغرض الذي اعد المقياس من اجله .

2- صدق المحتوى لأداة القياس

يعد صدق المحتوى من اهم انواع الصدق الواجب اختبارها في العلوم السلوكية التي تم تشيبتها من قبل جمعية علم النفس الامريكية وهو يعتمد على منطقية محتويات المقياس ومدى ارتباطه بالظاهرة المراد قياسها (ظاظا ، 2011 : 240). ويقصد به قدرة الاستبانة على التعبير عن الهدف الذي جمعت من اجله ، وتحديد ما اذا كان محتوى الفقرات بصياغاته يعبر عن البعد الذي تمثله ام لا . كما يقصد به فحص مضمون او محتوى المقياس فحصاً دقيقاً منتظماً لغرض تحديد ما اذا كان يشتمل على عينة ممثلة لميدان الموضوع المدروس الذي يقيسه (Barton et al. , 2011 : 589) ولتحديد صدق المحتوى لأداة القياس الحالية فقد تم الاعتماد على خبرة السادة المحكمين ومعرفتهم للحكم على كفاية ابعاد متغيرات البحث ومدى كفاية فقراتها ، وقد تم

التحقق من كفاية ابعاد المتغيرات وفقراتها بعد اجراء التعديلات كلها التي تم تثبيتها من قبل السادة المحكمين ، وبذلك فان استمارة الاستبانة بشكل اجمالي قد حققت شرط صدق المحتوى بوصفه اختبار ضروري قبل توزيعها على افراد عينة البحث.

ثالثاً : إختبار التوزيع الطبيعي للبيانات

يعرف التوزيع الطبيعي بانه التوزيع المستمر المشترك بين الاحصائيات وهو مهم للغاية كونه يوفر الأساس للاستدلال الاحصائي ، كما انه يستخدم لتقريب التوزيعات الاحتمالية المنفصلة المختلفة ، والغرض من هذا التوزيع هو الوصول الى قرارات مهمة حول تحديد المؤشرات الإحصائية التي سيتم اعتمادها في التحليل والاختبار (Triola , 2012 : 217) فالتوزيع الطبيعي يستند الى استخدام الاحصاءات المعلمية أما التوزيع غير الطبيعي فيستند الى استخدام الاحصاءات غير المعلمية . ولمعرفة طبيعة توزيع بيانات البحث الحالية اعتمد الباحث على اختبار (Kolmogorov-Smirnov test) للتأكد من ذلك كونه يعد من اكثر الاساليب المعتمدة في اختبار اعتدالية التوزيع وهو يعتمد على معيار تقييم قائم على مستوى المعنوية ان يكون اكبر من (0.05)، وكما يأتي:

1- اختبار التوزيع الطبيعي لمتغير القيادة الخادمة

تبين نتائج الاختبار الموضحة في الجدول (12) أن قيمة احصائية كولموغوروف-سميرنوف قد بلغت (0.068) كما ان مستوى المعنوية لإحصائية الاختبار قد بلغ (0.098) وهو اعلى من المستوى المعياري البالغ (0.05) ومن ثم فهو غير دال معنوياً ، وهذا يعني أن بيانات متغير القيادة الخادمة تخضع لاعتدالية التوزيع وهي ضمن حدود التوزيع الطبيعي وكما موضح في الشكل (11) ، وهذا يمكن الباحث من استخدام الاحصاءات المعلمية في التحليل والاختبار.

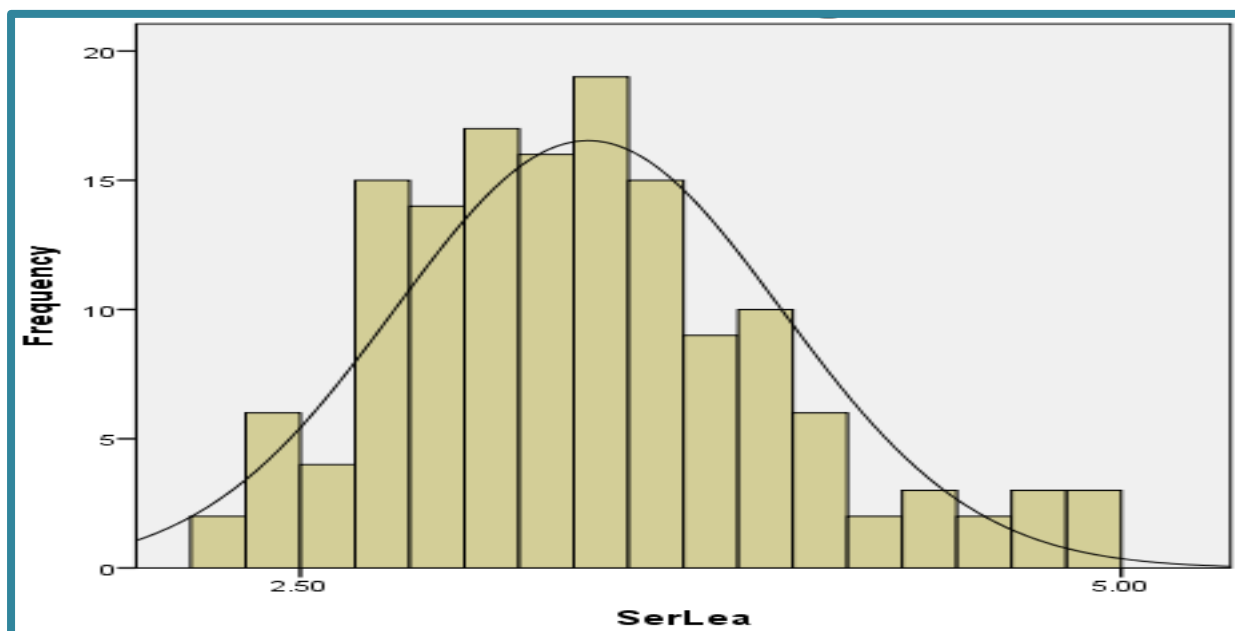
الجدول (12) اختبار كولموغوروف-سميرنوف لمتغير القيادة الخادمة

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	Df	Sig.
SerLea	.068	146	.098	.973	146	.005

a. Lilliefors Significance Correction

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS V.23).



الشكل (11) : التمثيل البياني لاختبار التوزيع الطبيعي لمتغير القيادة الخادمة المصدر: مخرجات برنامج (SPSS V.23).

2. اختبار التوزيع الطبيعي لمقياس الاداء الوظيفي

تبين نتائج الاختبار الموضحة في الجدول (13) بان قيمة احصائية كولموغوروف-سميرنوف قد بلغت (0.060) كما ان مستوى المعنوية لإحصائية الاختبار قد بلغ (0.200) وهو اعلى من المستوى المعياري البالغ (0.05) وبالتالي فهو غير دال معنوياً ، وهذا يعني ان بيانات متغير الاداء الوظيفي تخضع لاعتدالية التوزيع وهي ضمن حدود التوزيع الطبيعي وكما موضح في الشكل (12) ، وهذا يمكن الباحث من استخدام الاحصاءات المعلمية في التحليل والاختبار.

الجدول (13)

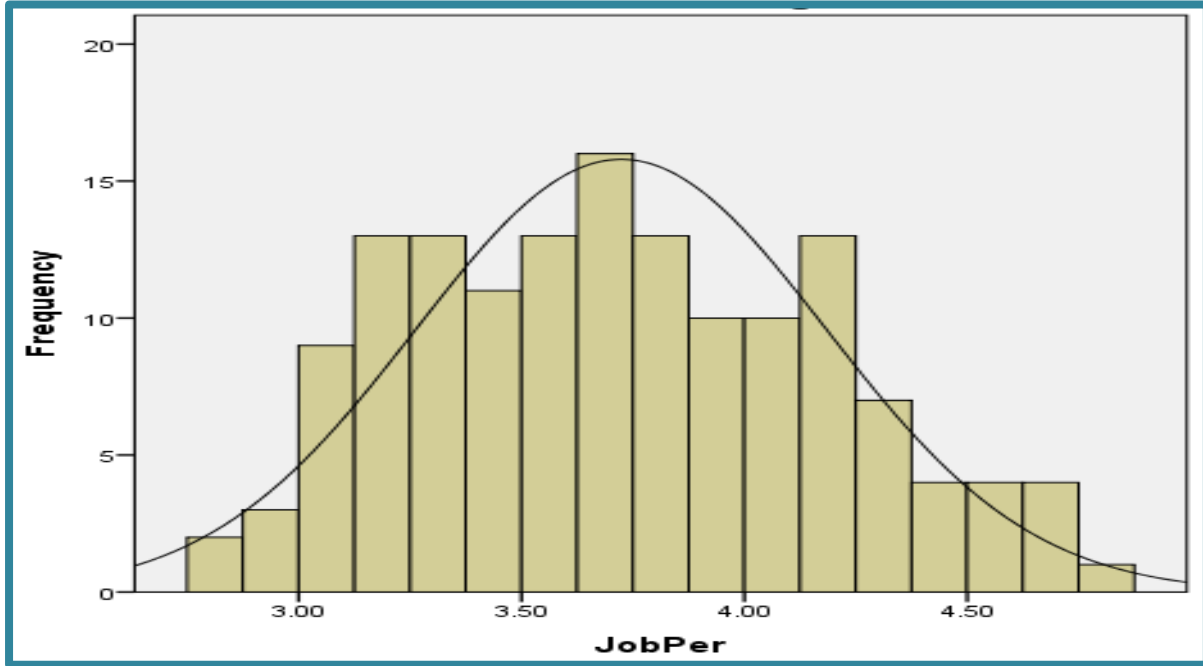
اختبار كولموغوروف- سميرنوف لمتغير الاداء الوظيفي

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	Df	Sig.
JobPer	.060	146	.200*	.982	146	.005

a. Lilliefors Significance Correction

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS V.23).



الشكل (12) : التمثيل البياني لاختبار التوزيع الطبيعي لمتغير الاداء الوظيفي

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS V.23).

رابعاً- اختبار الصدق البنائي التوكيدي لأداة القياس

يعد التحليل العامل التوكيدي (Confirmatory Factor Analysis) من اهم الاختبارات التي تسهم في التأكد من صدق البناءات النظرية لمتغيرات البحث ومدى دقتها ميدانيا ، ولذلك اعتمد الباحث اختبار الصدق البنائي التوكيدي لمقاييس البحث المستخدمة في قياس متغيراته الرئيسية وابعاده الفرعية كونه من أهم الطرائق الاحصائية الشائعة الاستخدام في العديد من التخصصات وهو جزء من تطبيقات نمذجة المعادلة الهيكلية (SEM) التي لها دور اساس في التحقق من صحة انموذج القياس ودراسة مدى معولية النماذج النظرية التي قد تفسر العلاقات المتبادلة بين مجموعة من المتغيرات (Jackson & Gillaspay , 2009 : 6) . ولتقييم النماذج الهيكلية الناتجة عن التحليل العامل التوكيدي تم الاعتماد على قيم التقديرات المعيارية للمعلمة التي تعد مقبولة في حال تجاوز قيمها نسبة (0.40) وعكس ذلك ستحذف من التحليل ، وفي حال تحقق صدق الفقرات يعني أنّ مقياس البحث مطابق للهدف المراد قياسه وكفاية العينة (4 : Prudon, 2015). كما سيتم اعتماد قيمة النسبة الحرجة (Critical Ratio) كقيمة معيارية لقبول معنوية التقديرات المعيارية ، اذ أنّ النسبة الحرجة تكون مقبولة كلما كانت معنوية .وقد تم استخدام بعض مؤشرات المطابقة المهمة للوقوف على جودة ملائمة المقياس ،

وهذه المؤشرات لها مدى مقبول في حال وصلته يتم قبولها وبعبكسه يتم رفض النموذج الهيكلية او يخضع الى مؤشرات التعديل ، ويوضح الجدول (14) اهم مؤشرات مطابقة الانموذج الهيكلية وقاعدة القبول الخاصة بكل منها .

جدول (14) : مؤشرات مطابقة الانموذج الهيكلية

ت	المؤشرات	قاعدة جودة المطابقة
1	النسبة بين قيم x^2 ودرجات الحرية df	$CMIN/DF < 5$
2	مؤشر المطابقة المقارن (CFI) Comparative Fit Index	$CFI > 0.90$
3	مؤشر المطابقة المتزايد (IFI) The Incremental Fit Index	$IFI > 0.90$
4	مؤشر توكر ولويس (TLI) The Tucker-Lewis Index	$TLI > 0.90$
5	مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي (RMSEA) Root Mean Square Error of Approximation	$RMSEA < 0.08$

Source : Singh ,V., (2016) " Perceptions of emission reduction potential in air transport : a structural equation modeling approach ", Environ Syst Decis 36 , P. 388 .

وفي ضوء ما تقدم كانت نتائج التحليل العاملي التوكيدي لمقاييس متغيرات البحث كالاتي

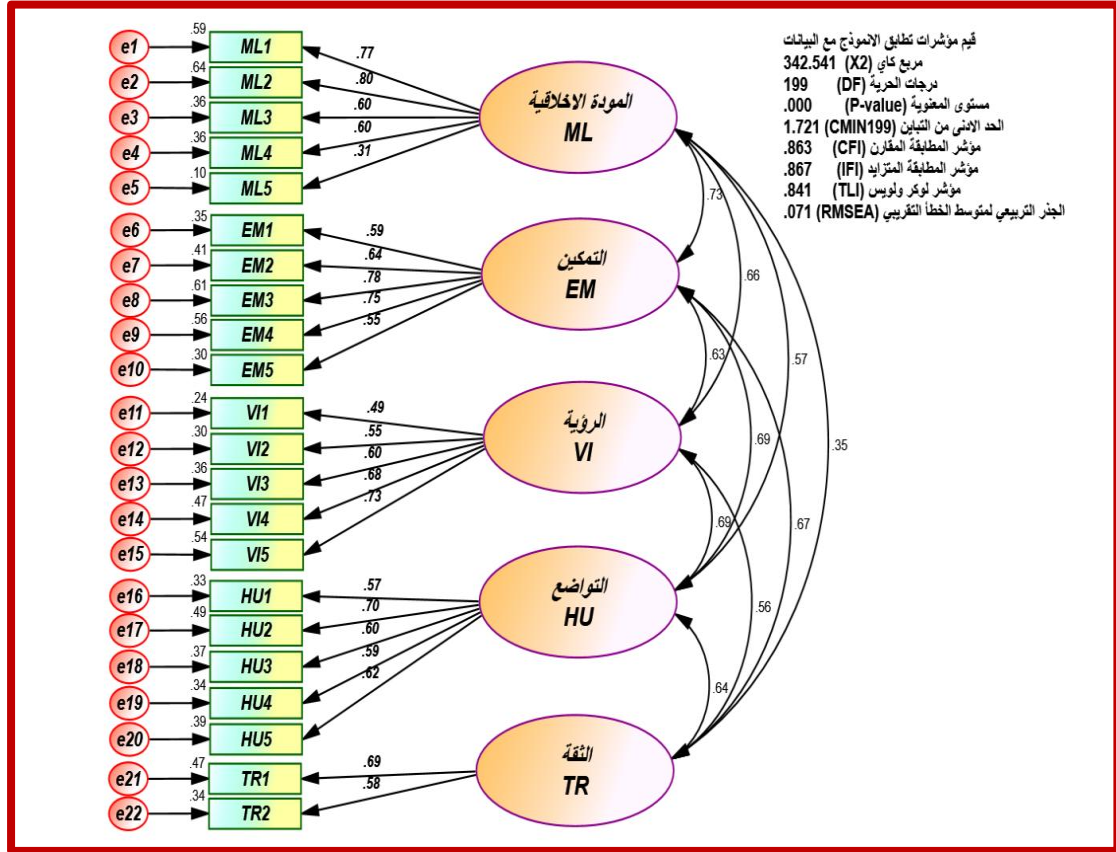
1- التحليل العاملي التوكيدي لمقياس متغير القيادة الخادمة :

لقد تم قياس متغير القيادة الخادمة بخمسة ابعاد فرعية (المودة الاخلاقية 5 فقرة ، التمكين 5 فقرة ، الرؤية 5 فقرة ، التواضع 5 فقرة ، والثقة 2 فقرة) . اذ يتضح من الشكل (13) أن اغلب مؤشرات مطابقة الأنموذج كانت مؤشرات ضعيفة دون مدى القبول المحدد لها في القاعدة الخاصة بها ، مما يدل على وجود علاقات تباين مشترك بين الفقرات سببت هذا الضعف في هذه المؤشرات ، وهذا يوجب على الباحث الاسترشاد بمؤشرات التعديل (Modification Indices)

الفصل الثالث /المبحث الاول.....اختبارات الصدق البنائية لأداة البحث

التي يقترحها البرنامج التي تسهم في معالجة وتقييد ارتفاع نسب التباين المشترك بين اخطاء القياس لبعض الفقرات التي سببت انخفاض مؤشرات مطابقة الانموذج الهيكلية ، وبأقل عدد ممكن من مؤشرات التعديل .

كما يتضح من الشكل (13) أنّ تقدير المعلمة المعيارية للفقرة (ML5) كان دون (0.40) وهذا يستوجب حذف هذه الفقرة لعدم تلائمها مع اجابات العينة .



الشكل (13) : التحليل العاملي التوكيدي لمقياس القيادة الخادمة قبل التعديل

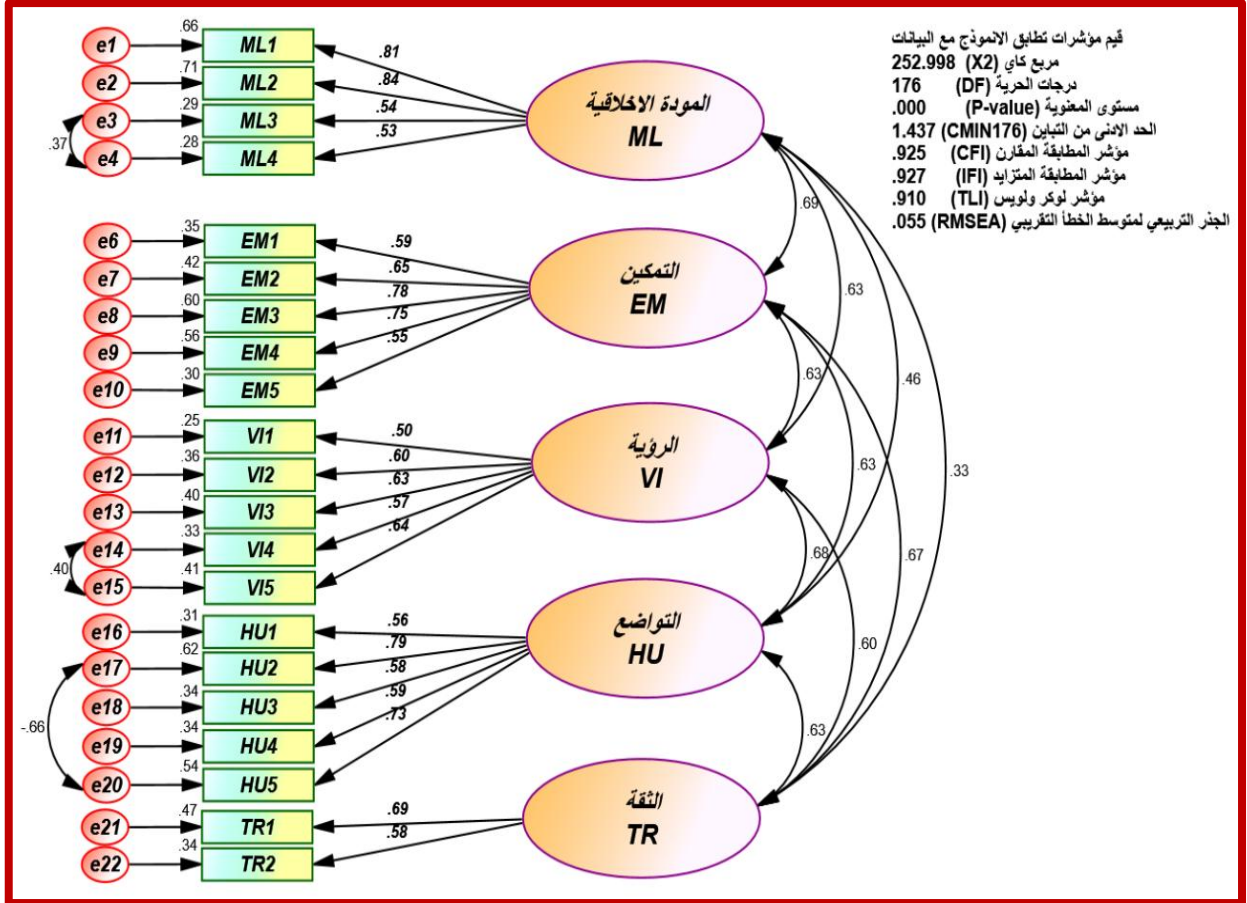
المصدر: مخرجات برنامج (Amos V.23).

وبعد حذف الفقرة اعلاه والقيام بـ(3) من مؤشرات التعديل بين فقرات المقياس للسيطرة على علاقات التباين المشترك بين اخطاء القياس الخاصة ببعض الفقرات ، اتضح أنّ جميع مؤشرات مطابقة الأنموذج مستوفية لقاعدة القبول المخصصة لها ، وبذلك فإنّ الانموذج الهيكلية قد حاز على مستوى عالٍ من المطابقة ، وكما يتضح في الشكل (14) .

كما يلاحظ أنّ جميع تقديرات المعلمة المعيارية لفقرات متغير القيادة الخدمية قد تجاوزت نسبة (0.40) وهي النسب الظاهرة على الأسهم التي تربط المتغير بفقراته ، وكانت جميعها نسب معنوية لأنه عند متابعة قيم النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول (15) أتضح أنها نسب

الفصل الثالث /المبحث الاول.....اختبارات الصدق البنائية لأداة البحث

معنوية وهذا يشير الى جدوى هذه المعلمات وصدقها وبذلك يتضح أنّ متغير القيادة الخادمة يقاس بخمسة ابعاد فرعية (المودة الاخلاقية 4 فقرة ، التمكين 5 فقرة ، الرؤية 5 فقرة ، التواضع 5 فقرة ، والثقة 2 فقرة) على مستوى المدراس الاهلية عينة البحث.



الشكل (14) : التحليل العاملي التوكيدي لمقياس القيادة الخادمة بعد التعديل

المصدر: مخرجات برنامج (Amos V.23).

جدول (15)

معلمات الصدق البنائي التوكيدي لمقياس متغير القيادة الخادمة

Paths		Estimate	S.E.	C.R.	P
ML4	<---	.554	.090	6.130	***
ML3	<---	.531	.085	6.255	***
ML2	<---	.940	.097	9.643	***
ML1	<---	1.000			

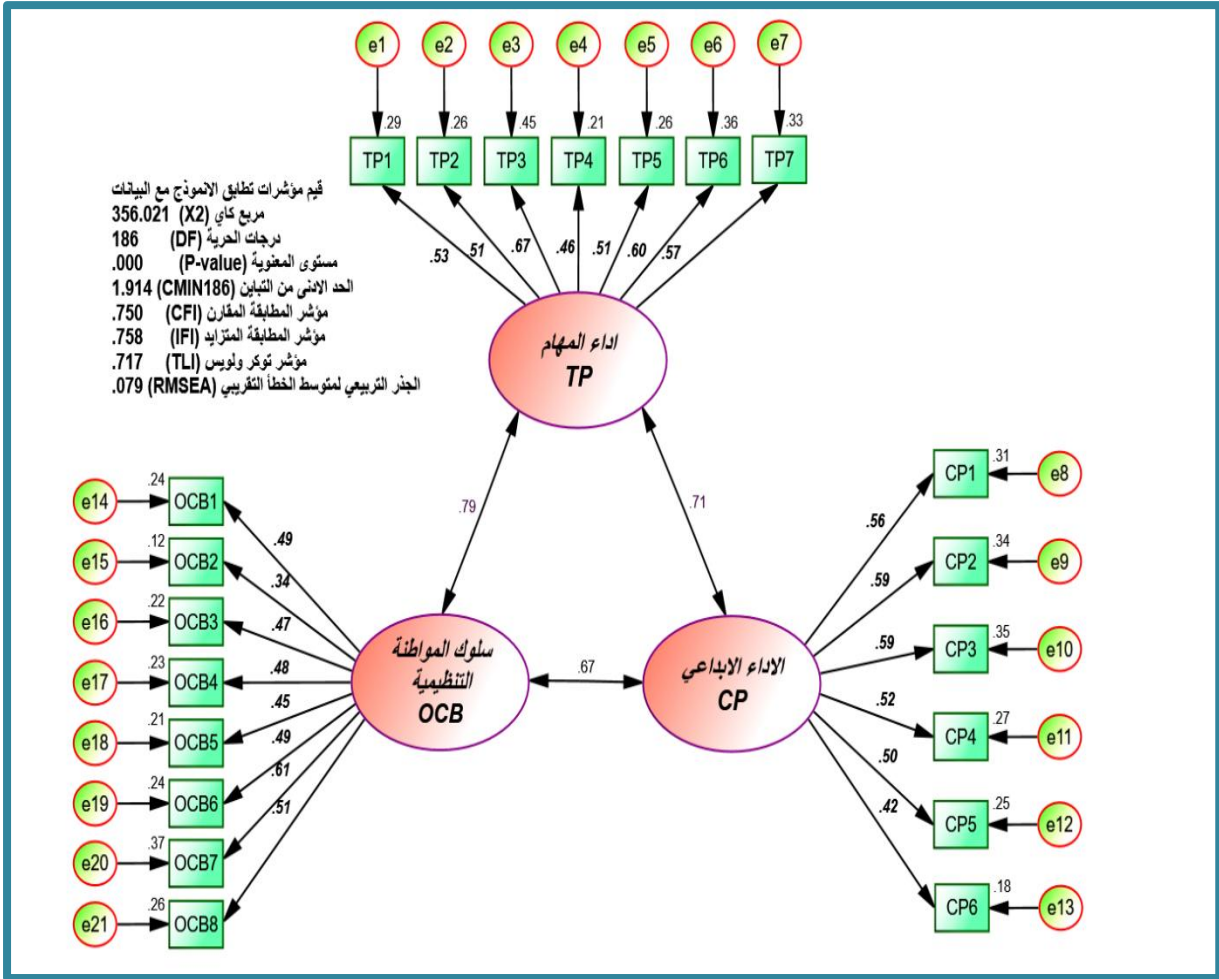
EM5	<---	التمكين	.717	.116	6.197	***
EM4	<---	التمكين	1.000			
EM3	<---	التمكين	.994	.114	8.743	***
EM2	<---	التمكين	.809	.111	7.293	***
EM1	<---	التمكين	.801	.120	6.648	***
VI5	<---	الرؤية	1.208	.214	5.652	***
VI4	<---	الرؤية	.965	.186	5.200	***
VI3	<---	الرؤية	1.016	.180	5.639	***
VI2	<---	الرؤية	1.000			
VI1	<---	الرؤية	.821	.172	4.780	***
HU5	<---	التواضع	.806	.124	6.480	***
HU4	<---	التواضع	.754	.116	6.517	***
HU3	<---	التواضع	.723	.112	6.468	***
HU2	<---	التواضع	1.000			
HU1	<---	التواضع	.708	.114	6.203	***
TR2	<---	الثقة	1.000			
TR1	<---	الثقة	1.509	.309	4.888	***

المصدر: مخرجات برنامج (Amos V.23).

2- التحليل العاملي التوكيدي لمقياس متغير الاداء الوظيفي

لقد تم قياس متغير الاداء الوظيفي بثلاثة ابعاد فرعية (اداء المهام 7 فقرة ، الاداء الابداعي 6 فقرة ، وسلوك المواطنة التنظيمية 8 فقرة) . اذ يتضح من الشكل (15) أنّ اغلب مؤشرات مطابقة الأنموذج كانت مؤشرات ضعيفة دون مدى القبول المحدد لها في القاعدة الخاصة بها ، مما يدل على وجود علاقات تباين مشترك بين الفقرات بسبب هذا الضعف في هذه المؤشرات ، وهذا يوجب على الباحث الاسترشاد بمؤشرات التعديل (Modification Indices) التي يقترحها البرنامج التي تسهم في معالجة وتقييد ارتفاع نسب التباين المشترك بين اخطاء القياس لبعض الفقرات والتي سببت انخفاض مؤشرات مطابقة الانموذج الهيكلي ، وبأقل عدد ممكن من مؤشرات التعديل .

كما يتضح من الشكل (15) أنّ تقدير المعلمة المعيارية للفقرة (OCB2) كان دون (0.40) وهذا يستوجب حذف هذه الفقرة لعدم تلائمها مع اجابات العينة .



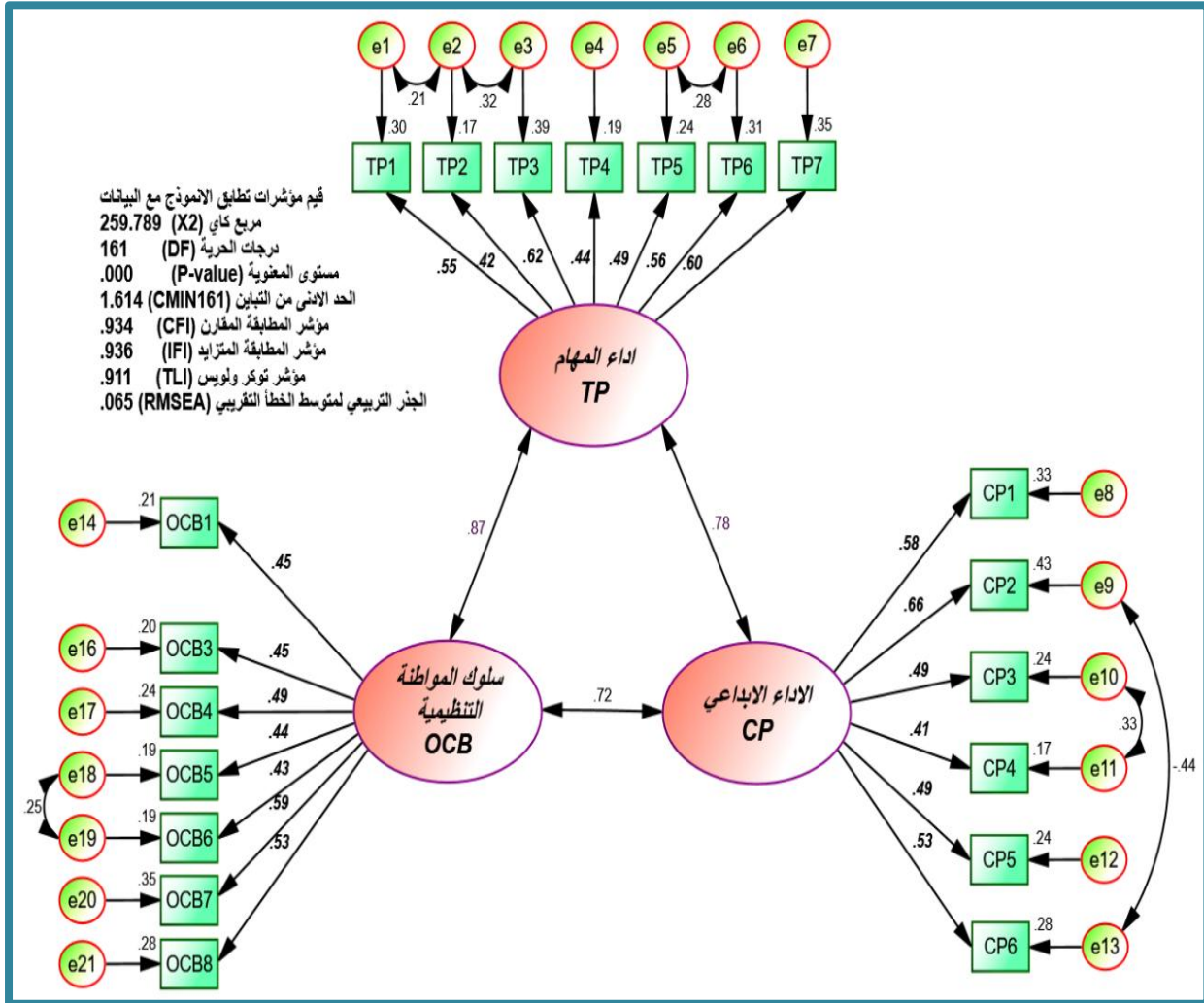
الشكل (15) : التحليل العاملي التوكيدي لمقياس الاداء الوظيفي قبل التعديل

المصدر: مخرجات برنامج (Amos V.23).

وبعد حذف الفقرة اعلاه والقيام بـ(6) من مؤشرات التعديل بين فقرات المقياس للسيطرة على علاقات التباين المشترك بين اخطاء القياس الخاصة ببعض الفقرات ، اتضح أنّ جميع مؤشرات مطابقة الأنموذج مستوفية لقاعدة القبول المخصصة لها ، وبذلك فإنّ الانموذج الهيكلي قد حاز على مستوى عالٍ من المطابقة ، وكما يتضح في الشكل (16) . ويلاحظ ان جميع تقديرات المعلمة المعيارية لفقرات متغير الاداء الوظيفي قد تجاوزت نسبة (0.40) ، وكانت جميعها نسب معنوية لأنه عند متابعة قيم النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول (16) أتضح إنها نسب معنوية وهذا يشير الى جدوى هذه المعلمات وصدقها وبذلك يتضح أنّ متغير الاداء الوظيفي

الفصل الثالث /المبحث الاول.....اختبارات الصدق البنائية لأداة البحث

يقاس بثلاثة ابعاد فرعية (اداء المهام 7 فقرة ، الاداء الابداعي 6 فقرة، وسلوك المواطنة التنظيمية 7 فقرة) على مستوى المدراس الاهلية عينة البحث.



الشكل (16) : التحليل العاملي التوكيدي لمقياس الاداء الوظيفي بعد التعديل

المصدر: مخرجات برنامج (Amos V.23).

جدول (16)

معلمات الصدق البنائي التوكيدي لمقياس متغير الاداء الوظيفي

Paths		Estimate	S.E.	C.R.	P	
TP1	<---	اداء المهام	1.281	.291	4.401	***
TP2	<---	اداء المهام	1.000			
TP3	<---	اداء المهام	1.588	.325	4.889	***

TP4	<---	اداء المهام	1.098	.311	3.531	***
TP5	<---	اداء المهام	1.397	.375	3.726	***
TP6	<---	اداء المهام	1.548	.389	3.977	***
TP7	<---	اداء المهام	1.737	.425	4.086	***
CP1	<---	الاداء الابداعي	1.260	.272	4.629	***
CP2	<---	الاداء الابداعي	1.459	.308	4.737	***
CP3	<---	الاداء الابداعي	1.038	.246	4.224	***
CP4	<---	الاداء الابداعي	.877	.234	3.746	***
CP5	<---	الاداء الابداعي	1.000			
CP6	<---	الاداء الابداعي	1.168	.278	4.205	***
OCB1	<---	سلوك المواطنة التنظيمية	.938	.255	3.677	***
OCB3	<---	سلوك المواطنة التنظيمية	.927	.255	3.639	***
OCB4	<---	سلوك المواطنة التنظيمية	1.062	.276	3.845	***
OCB5	<---	سلوك المواطنة التنظيمية	1.000			
OCB6	<---	سلوك المواطنة التنظيمية	1.084	.262	4.144	***
OCB7	<---	سلوك المواطنة التنظيمية	1.363	.325	4.191	***
OCB8	<---	سلوك المواطنة التنظيمية	1.051	.262	4.009	***

المصدر: مخرجات برنامج (Amos V.23).

خامساً- اختبار الثبات لأداة القياس

عُرفَ الثبات بأنه قدرة الاختبار على القياس المستمر للموضوع أو المقياس قيد البحث في أوقات مختلفة. كما يعني الثبات أن يعطي اختبار المقياس النتائج نفسها اذا ما اعيد على الافراد انفسهم في الظروف نفسها، وبذلك هو يشير الى اتساق مقياس البحث وثبات النتائج الممكن

الحصول عليها من المقياس عبر فترات زمنية مختلفة (Hinton et al., 2004:117). وبغية التعرف على مدى صلاحية المقياس وثبات استمارة الاستبانة اعتمد الباحث على اختبار كرونباخ الفا الذي يعد من افضل مقاييس ثبات المقاييس السلوكية ، اذ اشارت (Sharma , 2016 : 273) الى كيفية تفسير قيم كرونباخ الفا لتقييم حالة الثبات المتحققة في بيئة تطبيق معينة وكما مبين في الجدول (17) .

الجدول (17)

مستويات الثبات حسب قيمة كرونباخ الفا

ت	قيمة كرونباخ الفا	مستوى الثبات
.1	$\alpha \geq 0.9$	ممتاز
.2	$\alpha \geq 0.8 < 0.9$	جيد
.3	$\alpha \geq 0.7 < 0.8$	مقبول
.4	$\alpha \geq 0.6 < 0.7$	مشكوك فيه
.5	$\alpha \geq 0.5 < 0.6$	ضعيف
.6	$\alpha < 0.5$	غير مقبول

Source : Sharma, B. (2016). **A focus on reliability in developmental research through Cronbach's Alpha among medical, dental and paramedical professionals.** Asian Pacific Journal of Health Sciences, 3(4), P. 273.

اذ نلاحظ من الجدول (18) أنّ قيم معامل كرونباخ الفا لمتغيرات البحث الرئيسية وابعاده الفرعية قد تراوحت بين (0.722 - 0.898) وتعد هذه القيم ممتازة في الدراسات الوصفية كونها قيم عالية بالمقارنة مع قيم كرونباخ ألفا المعيارية ، كما نلاحظ ان قيم معامل الصدق الهيكلي الذي يستخرج عن طريق الجذر التربيعي لمعامل كرونباخ الفا كانت ممتازة وعالية ضمن اجابات العينة ، وبذلك صارت أداة البحث صالحة للتطبيق النهائي كونها تتصف بالدقة والثبات والصدق العالي.

الجدول (18)

معاملات الثبات والصدق الهيكلي للمتغيرات الرئيسية وابعادها الفرعية

ت	المتغيرات والابعاد	معامل كرونباخ الفا	معامل الصدق الهيكلي
1.	المودة الأخلاقية	0.722	0.850
2.	التمكين	0.784	0.885
3.	الرؤية	0.749	0.865
4.	التواضع	0.755	0.869
5.	الثقة	0.758	0.871
6.	القيادة الخادمة	0.898	0.948
7.	اداء المهام	0.747	0.864
8.	الاداء الابداعي	0.726	0.852
9.	سلوك المواطنة التنظيمية	0.791	0.889
10.	الاداء الوظيفي	0.856	0.925

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.23.

سادساً- اختبار الاتساق الداخلي :

يقصد بالاتساق الداخلي التحقق من مدى وجود الاتساق (الارتباط) الداخلي بين ابعاد متغيرات البحث الحالي وفقراته ، واعتمد الباحث على استخدام معامل ارتباط (Pearson) لمعرفة الارتباطات المعنوية بين تلك الفقرات والابعاد الفرعية من جهة وبين الفقرات والمتغيرات الرئيسية من جهة اخرى . اذ تشير الارتباطات القوية المعنوية الى قوة المقياس المعتمد ، وكما موضح في الجدول (19) . اذ يتضح من قيم نتائج الاختبار وجود علاقات ارتباط قوية معنوية بين الفقرات والابعاد وبين الفقرات والمتغيرات عند مستوى معنوية (0.01)، وهذا يدل على وجود اتساق داخلي عالٍ في جميع المقاييس المعتمدة في قياس متغيرات البحث .

الجدول (19)

الاتساق الداخلي بين المتغيرات والابعاد والفقرات التي تنتمي اليها

مستوى المعنوية	معامل الارتباط بين الفقرة والمتغير	معامل الارتباط بين الفقرة والبعد	الفقرات	الابعاد الفرعية	المتغيرات الرئيسية
.01	.565**	.761**	1	المودة الاخلاقية	
.01	.609**	.767**	2		
.01	.490**	.705**	3		
.01	.551**	.705**	4		
حذفت من خلال التحليل العائلي التوكيدي					
.01	.557**	.697**	1	التمكين	
.01	.598**	.730**	2		
.01	.669**	.815**	3		
.01	.668**	.800**	4		
.01	.591**	.624**	5		
.01	.434**	.651**	1	الرؤية	
.01	.512**	.675**	2		
.01	.545**	.699**	3		
.01	.528**	.742**	4		
.01	.608**	.762**	5		
.01	.510**	.699**	1	التواضع	
.01	.613**	.775**	2		
.01	.548**	.688**	3		
.01	.514**	.700**	4		
.01	.608**	.687**	5		
.01	.592**	.878**	1	الثقة	

.01	.556**	.790**	2	اداء المهام	الاداء الوظيفي
.01	.564**	.571**	1		
.01	.453**	.592**	2		
.01	.590**	.742**	3		
.01	.446**	.569**	4		
.01	.526**	.620**	5		
.01	.575**	.686**	6		
.01	.585**	.634**	7	الاداء الابداعي	
.01	.540**	.648**	1		
.01	.478**	.688**	2		
.01	.528**	.602**	3		
.01	.489**	.599**	4		
.01	.503**	.620**	5		
.01	.515**	.533**	6	سلوك المواطنة التنظيمية	
.01	.461**	.606**	1		
حذفت من خلال التحليل العاملي التوكيدي					
.01	.454**	.622**	3		
.01	.506**	.569**	4		
.01	.490**	.561**	5		
.01	.457**	.630**	6		
.01	.570**	.641**	7		
.01	.555**	.472**	8		

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS V.23 .

المبحث الثاني
الوصف والتحليل الاحصائي لمتغيرات
البحث

توطئة

يحدد الوصف والتحليل الاحصائي مستوى مقاييس البحث في بيئة التطبيق ، لذلك يتضمن هذا المبحث عرض نتائج تحليل إجابات افراد عينة البحث ووصفها وتشخيصها عن طريق استخدام بعض الاحصاءات الوصفية المناسبة المتمثلة ب(الوسط الحسابي ، الانحراف المعياري ، معامل الاختلاف ، الاهمية النسبية) على مستوى متغيرات البحث الحالي وابعاده الفرعية وفقرات القياس الخاصة به ، اعتماداً على استخدام برامج (Microsoft Excel) و (SPSS) ، وكما يأتي :

أولاً- وصف وتشخيص متغير القيادة الخادمة

بهدف التحديد الأفضل لمستوى إجابات الأفراد عينة البحث اعتمد الباحث في تحديد مستويات المقارنة للفئات على رأي (Mazahreh et al., 2009 : 403) الذي اشار الى انه في حالة اعتماد مقياس ليكرت الخماسي (اتفق بشدة – لا اتفق بشدة) فان هناك خمس فئات تنتمي لها المتوسطات الحسابية ، وكما موضح في الجدول (20) :

الجدول (20) : تصنيف مستويات الوسط الحسابي حسب فئاته

تسلسل الفئة	مدى الفئة	مستوى الفئة
1	1.80 – 1	منخفض جدا
2	2.60 – 1.81	منخفض
3	3.40 – 2.61	معتدل
4	4.20 – 3.41	مرتفع
5	5.00 – 4.21	مرتفع جدا

Source : Mazahreh, A. , Hammad, H. & Abu-Jaber, H. (2009) " The Attitudes of Instructors and Faculty Members about the Quality of Technical Education Programs in Community Colleges in Jordan" Journal of Social Sciences 5 (4), P.403.

وبذلك يتضمن وصف وتشخيص متغير القيادة الخادمة فقرتين ، تتناول الاولى الوصف الاحصائي لفقرات وابعاد هذ المتغير تفصيلاً ، اما الثانية فتتناول التشخيص والوصف الاحصائي اجمالياً ، وكالاتي:-

1- وصف وتشخيص متغير القيادة الخادمة تفصيلاً

تتعلق هذه الفقرة بالوصف الإحصائي لفقرات متغير القيادة الخادمة وابعادها تفصيلاً وكما يأتي:-

أ. وصف بعد المودة الاخلاقية وتشخيصها

يتضح من الجدول (21) نتائج التحليل الاحصائي الوصفي لبعده المودة الاخلاقية الذي تم قياسه بأربع فقرات بعد أن تم حذف الفقرة الخامسة عن طريق التحليل العاملي التوكيدي ، اذ بلغ الوسط الحسابي الكلي لهذا البعد (3.524) والانحراف المعياري (0.695) ومعامل الاختلاف النسبي (19.72%) والاهمية النسبية (70.47%) ، وهذا يدل على أن اتفاق افراد عينة البحث على فقرات هذا البعد كان مرتفعاً مما يؤكد ان المديرين في المدارس الاهلية ينظرون لأعضاء الهيئة التدريسية كأفراد يستحقون الاحترام ويعملون على توفير المعايير الاخلاقية العالية في العمل ويسهمون في تعزيز الجوانب النفسية والروحية للمدرسين وهذا يؤكد مستوى مودتهم العاطفية والاخلاقية مع باقي مرؤوسيههم في العمل.

وقد حصلت الفقرة الاولى التي محتواها (مسؤولي في العمل ينظر لأعضاء الهيئة التدريسية كأفراد يستحقون الاحترام) على اعلى وسط حسابي اذ بلغ (3.651) وبانحراف معياري بلغ (1.001) وبمعامل اختلاف نسبي بلغ (27.41%) وبأهمية نسبية بلغت (73.01%) ، وهذا يدل على ان مستوى الاجابات كان مرتفعاً على هذه الفقرة .

في حين حصلت الفقرة الثالثة التي محتواها (مسؤولي في العمل يسهم في تعزيز الجوانب النفسية والروحية للمدرسين) على اقل وسط حسابي حيث بلغ (3.425) وبانحراف معياري بلغ (0.804) وبمعامل اختلاف نسبي بلغ (23.46%) وباهمية نسبية بلغت (68.49%) ، وعلى

الفصل الثالث /المبحث الثانيالوصف والتحليل الاحصائي لمتغيرات البحث

الرغم من أنّ هذه الفقرة قد حصلت على اقل الاوساط الحسابية لا انها مازالت تتمتع بمستوى اجابات مرتفع حسب اجابات افراد العينة .

الجدول (21) : الاحصاءات الوصفية لبعء المودة الاخلاقية

ت	الفقرات مسؤولي في العمل :	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الاهمية النسبية %	ترتيب الفقرات
1	ينظر لأعضاء الهيئة التدريسية كأفراد يستحقون الاحترام.	3.651	1.001	27.41	73.01	1
2	يعمل على توفير المعايير الاخلاقية العالية في العمل.	3.589	0.884	24.63	71.78	2
3	يسهم في تعزيز الجوانب النفسية والروحية للمدرسين.	3.425	0.804	23.46	68.49	4
4	يتصف بروح التعامل والحرص العاطفي تجاه المدرسين.	3.452	0.864	25.01	69.04	3
5	يعمل على تعزيز مخرجات العمل من خلال المكافأة المالية والمعنوية للمدرسين .					
	حذفت عن طريق التحليل العملي التوكيدي					
	المعدل العام لبعء المودة الاخلاقية	3.524	0.695	19.72	70.47	-

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برامج (Microsoft Excel) (SPSS).

ب. وصف بعد التمكين وتشخيصه

يتضح من الجدول (22) نتائج التحليل الاحصائي الوصفي لبعء التمكين الذي تم قياسه بخمس فقرات ، اذ بلغ الوسط الحسابي الكلي لهذا البعد (3.255) والانحراف المعياري (0.791) ومعامل الاختلاف النسبي (24.31%) والاهمية النسبية (65.10%) ، وهذا يدل على ان اتفاق افراد عينة البحث على فقرات هذا البعد كان معتدلاً مما يدل على أنّ المديرين في المدارس الاهلية يسعون الى العمل على اتاحة الفرصة للمشاركة في عملية اتخاذ القرارات من قبل تابعيهم ومنحهم بعض الصلاحيات الخاصة في انجاز العمل والسيطرة لتحمل المزيد من المسؤولية وتعظيم قدرتهم في ادارة المواقف والعمل على تقديم المقترحات المفيدة في حل المشاكل التي يواجهونها .

الفصل الثالث /المبحث الثانيالوصف والتحليل الاحصائي لمتغيرات البحث

وقد حصلت الفقرة الخامسة التي محتواها (مسؤولي في العمل يتواصل بشكل مستمر مع المدرسين للاطلاع على معوقات العمل) على اعلى وسط حسابي اذ بلغ (3.404) وبانحراف معياري بلغ (1.124) وبمعامل اختلاف نسبي بلغ (33.02%) وبأهمية نسبية بلغت (68.08%) ، وهذا يدل على ان مستوى الاجابات كان معتدلاً على هذه الفقرة . في حين حصلت الفقرة الرابعة التي محتواها (مسؤولي في العمل يتيح لي الفرصة لتطوير مهاراتي عن طريق المشاركة في دورات التدريب) على اقل وسط حسابي حيث بلغ (3.110) وبانحراف معياري بلغ (1.096) وبمعامل اختلاف نسبي بلغ (35.25%) وباهمية نسبية بلغت (62.19%) ، وهذا يدل على ان مستوى الاجابات كان معتدلاً على هذه الفقرة كذلك حسب اجابات افراد العينة .

الجدول (22) : الاحصاءات الوصفية لبعء التمكين

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الاهمية النسبية %	ترتيب الفقرات
1	يعمل على اتاحة الفرصة للمشاركة في عملية اتخاذ القرارات .	3.253	1.101	33.83	65.07	3
2	يمنحني الصلاحيه الكامله في انجاز عملي	3.356	1.049	31.25	67.12	2
3	يمنحني بعض الصلاحيات والسيطرة لتحمل المزيد من المسؤولية .	3.151	1.046	33.20	63.01	4
4	يتيح لي الفرصه لتطوير مهاراتي عن طريق المشاركة في دورات التدريب .	3.110	1.096	35.25	62.19	5
5	يتواصل بشكل مستمر مع المدرسين للاطلاع على معوقات العمل .	3.404	1.124	33.02	68.08	1
-	المعدل العام لبعء التمكين	3.255	0.791	24.31	65.10	-

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برامج (Microsoft Excel) (SPSS).

ج. وصف وتشخيص بعد الرؤية

يتضح من الجدول (23) نتائج التحليل الاحصائي الوصفي لبعء الرؤية الذي تم قياسه بخمس فقرات ، اذ بلغ الوسط الحسابي الكلي لهذا البعد (3.378) والانحراف المعياري (0.633) ومعامل الاختلاف النسبي (18.72%) والاهمية النسبية (67.56%) ، وهذا يدل على ان اتفاق

الفصل الثالث /المبحث الثانيالوصف والتحليل الاحصائي لمتغيرات البحث

افراد عينة البحث على فقرات هذا البعد كان معتدلاً مما يشير الى أنّ المديرين في المدارس الاهلية يسعون الى امتلاك القدرة على التنبؤ بالعوامل المستقبلية التي تواجهها مدارسهم ويوجهون دائماً الى تحقيق رؤية المدرسة ورسالتها عن طريق التعبير عن شعور واضح للهدف والاتجاه المستقبلي الذي يسعون الى تحقيقه .

وقد حصلت الفقرة الثالثة التي محتواها (مسؤولي في العمل قادر على التعبير عن شعور واضح للهدف والاتجاه المستقبلي للمدرسة) على اعلى وسط حسابي اذ بلغ (3.514) وبانحراف معياري بلغ (0.807) وبمعامل اختلاف نسبي بلغ (22.97%) وبأهمية نسبية بلغت (70.27%) ، وهذا يدل على ان مستوى الاجابات كان مرتفعاً على هذه الفقرة .

في حين حصلت الفقرة الرابعة التي محتواها (مسؤولي في العمل يعمل على دمج أهداف المدرسين مع اهداف المدرسة) على اقل وسط حسابي حيث بلغ (3.192) وبانحراف معياري بلغ (0.881) وبمعامل اختلاف بلغ (27.61%) وبأهمية نسبية بلغت (63.84%) ، وهذا يدل على ان مستوى الاجابات كان مرتفعاً على هذه الفقرة حسب اجابات افراد العينة .

الجدول (23) : الاحصاءات الوصفية لبعد الرؤية

ت	الفقرات	الاهمية النسبية %	معامل الاختلاف %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مسؤولي في العمل :
1	لديه القدرة على التنبؤ بالعوامل المستقبلية للمدرسة .	67.53	25.11	0.848	3.377	3
2	يوجه دائماً على تحقيق رؤية المدرسة ورسالتها .	69.86	25.44	0.889	3.493	2
3	قادر على التعبير عن شعور واضح للهدف والاتجاه المستقبلي للمدرسة .	70.27	22.97	0.807	3.514	1
4	يعمل على دمج أهداف الموظفين مع اهداف المدرسة .	63.84	27.61	0.881	3.192	5
5	يسعى الى الالتزام بالتشارك في الرؤية المشتركة للمدرسة .	66.30	30.01	0.995	3.315	4
-	المعدل العام لبعد الرؤية	67.56	18.72	0.633	3.378	-

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برامج (Microsoft Excel) (SPSS).

د. وصف بعد التواضع وتشخيصه

يتضح من الجدول (24) نتائج التحليل الاحصائي الوصفي لبعء التواضع الذي تم قياسه بخمس فقرات ، اذ بلغ الوسط الحسابي الكلي لهذا البعد (3.187) والانحراف المعياري (0.721) ومعامل الاختلاف النسبي (22.63%) والاهمية النسبية (63.73%) ، وهذا يدل على ان اتفاق افراد عينة البحث على فقرات هذا البعد كان معتدلاً مما يؤكد قناعتهم على أنّ المديرين في المدارس الاهلية يعملون على عدم اظهار مزاياهم امام الاخرين تواضعاً منهم في السلوك والشخصية وفي الوقت نفسه هم ممن لا يهتم بالمديح والاطراء وبذلك هم يسعون باستمرار الى التعامل والتشاور مع اعضاء الهيئة التدريسية بخصوص القرارات ذات الاهمية الكبيرة والظروف المستقبلية المتوقعة وغير المتوقعة.

وقد حصلت الفقرة الخامسة التي محتواها (مسؤولي في العمل يعتمد سلوكيات تُظهر تواضعه بوضوح) على اعلى وسط حسابي اذ بلغ (3.490) وبانحراف معياري بلغ (0.944) وبمعامل اختلاف نسبي بلغ (27.04%) وباهمية نسبية بلغت (69.79%) ، وهذا يدل على ان مستوى الاجابات كان مرتفعاً على هذه الفقرة .

في حين حصلت الفقرة الرابعة التي محتواها (مسؤولي في العمل لا يركز الاهتمام على إنجازاته) على اقل وسط حسابي حيث بلغ (2.877) وبانحراف معياري بلغ (1.063) وبمعامل اختلاف بلغ (36.94%) وباهمية نسبية بلغت (57.53%) ، وهذا يدل على ان مستوى الاجابات كان معتدلاً على هذه الفقرة حسب اجابات افراد العينة .

الجدول (24) : الاحصاءات الوصفية لبعء التواضع

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الاهمية النسبية %	ترتيب الفقرات
1	يعمل على عدم اظهار مزاياهم امام المدرسين .	3.116	1.060	34.02	62.33	3
2	لا يهتم بالمديح والاطراء .	3.034	1.060	34.93	60.68	4
3	متواضع في التعامل والتشاور مع الاخرين في المدرسة .	3.425	1.069	31.21	68.49	2

4	لا يركز الاهتمام على إنجازاته.	2.877	1.063	36.94	57.53	5
5	يعتمد سلوكيات تظهر تواضعه بوضوح.	3.490	0.944	27.04	69.79	1
-	المعدل العام لبعد التواضع	3.187	0.721	22.63	63.73	-

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برامج (Microsoft Excel) (SPSS).

ه. وصف بعد الثقة وتشخيصه

يتضح من الجدول (25) نتائج التحليل الاحصائي الوصفي لبعد الثقة الذي تم قياسه بفقرتين ، اذ بلغ الوسط الحسابي الكلي لهذا البعد (3.733) والانحراف المعياري (0.808) ومعامل الاختلاف النسبي (21.64%) والاهمية النسبية (74.66%) ، وهذا يدل على ان اتفاق افراد عينة البحث على فقرات هذا البعد كان مرتفعاً مما يؤكد أنّ المديرين في المدارس الاهلية يسعون الى ايجاد مناخ مناسب لتعزيز الثقة لدى أعضاء الهيئة التدريسية والذي ينعكس بدوره في تحسين ادائهم وتفانيهم في العمل فهم مؤمنون بنزاهتهم وامانتهم وإخلاصهم في العمل. وقد حصلت الفقرة الثانية التي محتواها (مسؤولي في العمل يمتلك الدليل على انني نزيه في عملي) على اعلى وسط حسابي اذ بلغ (3.904) وبانحراف معياري بلغ (0.858) وبمعامل اختلاف نسبي بلغ (21.97%) وبأهمية نسبية بلغت (78.08%) ، وهذا يدل على ان مستوى الاجابات كان مرتفعاً على هذه الفقرة .في حين حصلت الفقرة الاولى التي محتواها (مسؤولي في العمل يمنحني الثقة دائماً بنفسني) على اقل وسط حسابي حيث بلغ (3.562) وبانحراف معياري بلغ (1.057) وبمعامل اختلاف بلغ (29.67%) وبأهمية نسبية بلغت (71.23%) وعلى الرغم من ان هذه الفقرة قد حصلت على اقل الاوساط الحسابية الا انها مازالت تتمتع بمستوى مرتفع حسب اجابات افراد العينة .

الجدول (25) : الاحصاءات الوصفية لبعد الثقة

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الاهمية النسبية %	ترتيب الفقرات
1	يمنحني الثقة دائماً بنفسني.	3.562	1.057	29.67	71.23	2
2	يمتلك الدليل على انني نزيه في عملي .	3.904	0.858	21.97	78.08	1
-	المعدل العام لبعد الثقة	3.733	0.808	21.64	74.66	-

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برامج (Microsoft Excel) (SPSS).

2- وصف وتشخيص القيادة الخادمة إجمالاً

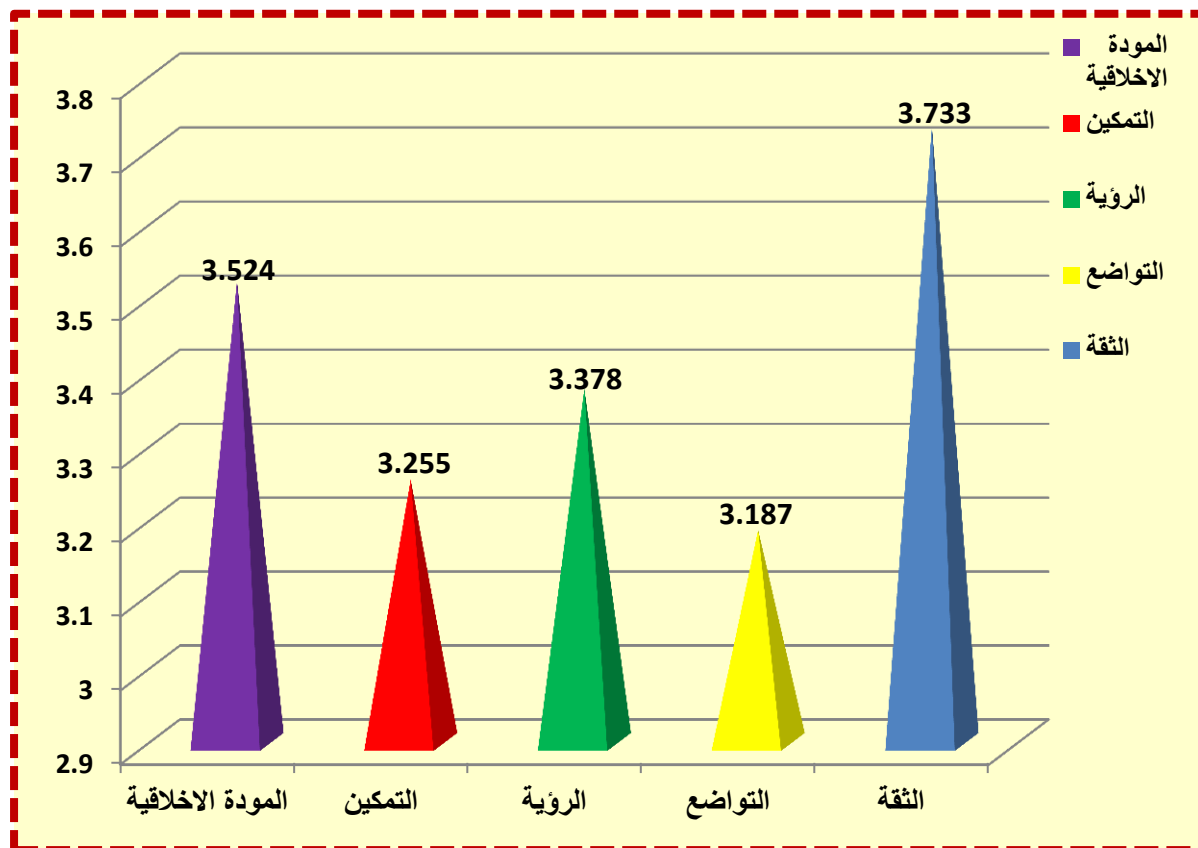
تتضمن هذه الفقرة الوصف الإحصائي لمتغير القيادة الخادمة وابعاده الفرعية إجمالاً ، إذ يظهر الجدول (26) نتائج الاحصاءات الوصفية لمتغير القيادة الخادمة والذي يقاس بخمسة ابعاد ميدانية ، إذ بلغ الوسط الحسابي الكلي لهذا المتغير (3.415) وبلغ الانحراف المعياري (0.543) و بلغ معامل الاختلاف النسبي (15.90%) و بلغت الاهمية النسبية (63.30%) ، وتشير هذه النتائج الإحصائية الى ان متغير القيادة الخادمة قد حاز على درجة مرتفعة من الاهمية نوعاً ما حسب اجابات أعضاء الهيئة التدريسية عينة البحث ، مما يدل على أنّ المديرين في المدارس الاهلية يتمتعون بمستوى مرتفع من خصائص القيادة الخادمة في سلوكياتهم وعلاقاتهم مع التابعين لهم وهذا يشير الى مودتهم الاخلاقية وطبيعة الصفات الايجابية التي يمارسونها في سلوكياتهم اليومية وتمكينهم للتابعين ورؤيتهم الواقعية للظروف المحيطة بهم زد على ذلك تواضعهم وحسن ادارتهم بعيداً عن عوامل الغرور والتكبر والشعور بالعجب مما يعظم الصورة الذهنية تجاههم لدى التابعين ويزيد عوامل الثقة والشعور بالمسؤولية وهذا بدوره يؤدي الى تحسين طبيعة العلاقات السائدة. أمّا بالنسبة الى ترتيب ابعاد القيادة الخادمة الفرعية ميدانياً على مستوى المدارس الاهلية عينة البحث فقد جاء ترتيبها كالاتي (الثقة ، المودة الاخلاقية ، الرؤية ، التمكين ، والتواضع) على التوالي حسب اجابات افراد العينة المبحوثة ، وهذا يعني ان القيادة الخادمة في المدارس الاهلية تعتمد على عنصر الثقة في خلق مناخ تنظيمي يعزز روح الثقافة بين الاعضاء وكما موضح في الجدول (26) .

الجدول (26) : وصف وتشخيص متغير القيادة الخادمة بأبعاده

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الاهمية النسبية %	ترتيب الفقرات
1	بعد المودة الاخلاقية	3.524	0.695	19.72	70.47	2
2	بعد التمكين	3.255	0.791	24.31	65.10	4
3	بعد الرؤية	3.378	0.633	18.72	67.56	3
4	بعد التواضع	3.187	0.721	22.63	63.73	5
5	بعد الثقة	3.733	0.808	21.64	74.66	1

-	68.30	15.90	0.543	3.415	المعدل العام لمتغير القيادة الخادمة
---	-------	-------	-------	-------	-------------------------------------

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (Microsoft Excel) (SPSS) ويوضح الشكل (17) ترتيب الأهمية النسبية للأبعاد الفرعية لمتغير القيادة الخادمة بالاعتماد على الأوساط الحسابية الموزونة.



الشكل (17) : التمثيل البياني لإبعاد متغير القيادة الخادمة

المصدر: مخرجات برنامج (Microsoft Excel).

ثانيا- وصف وتشخيص متغير الاداء الوظيفي

وبذلك يتضمن وصف وتشخيص متغير الاداء الوظيفي فقرتين ، تتناول الاولى الوصف الاحصائي لفقرات هذا المتغير وأبعاده تفصيلياً ، أما الثانية فتتناول التشخيص والوصف الاحصائي اجمالياً ، وكالاتي:-

1- وصف وتشخيص متغير الاداء الوظيفي تفصيلياً

تتعلق هذه الفقرة بالوصف الإحصائي لفقرات متغير الأداء الوظيفي وأبعاده تفصيلياً وكما يأتي:-
أ. وصف بعد اداء المهام وتشخيصه

الفصل الثالث /المبحث الثانيالوصف والتحليل الاحصائي لمتغيرات البحث

يتضح من الجدول (27) نتائج التحليل الاحصائي الوصفي لبعء اداء المهام التي تم قياسه بسبع فقرات ، اذ بلغ الوسط الحسابي الكلي لهذا البعد (3.756) والانحراف المعياري (0.577) ومعامل الاختلاف النسبي (14.82%) والاهمية النسبية (75.13%) ، وهذا يدل على ان اتفاق افراد عينة البحث على فقرات هذا البعد كان مرتفعاً مما يؤكد أنّ اعضاء العينة في المدارس الاهلية عينة البحث هم على اهتمام وافٍ في انجاز الاعمال المكلفين بها بشكل كفوء وهم يعملون على تنفيذ الاعمال المحددة حسب الوصف الوظيفي وبأوقاتها المحددة دون تأخير للإيفاء بالمتطلبات الرسمية للوظيفة ودون الاخلال بأيّ من المهام والواجبات والمسؤوليات التي تتضمنها المراكز الوظيفية واجراءات تقديم الخدمة التعليمية.

وقد حصلت الفقرة الاولى التي محتواها (انجز الاعمال بشكل كفوء) على اعلى وسط حسابي اذ بلغ (4.014) وبانحراف معياري بلغ (0.805) وبمعامل اختلاف نسبي بلغ (20.06%) وبأهمية نسبية بلغت (80.27%) ، وهذا يدل على ان مستوى الاجابات كان مرتفعاً على هذه الفقرة .

في حين حصلت الفقرة الخامسة التي محتواها (اشارك في الأنشطة التي من شأنها أن تؤثر بشكل مباشر على أدائي الوظيفي) على اقل وسط حسابي حيث بلغ (3.500) وبانحراف معياري بلغ (0.919) وبمعامل اختلاف نسبي بلغ (26.26%) وبأهمية نسبية بلغت (70.00%) ، وعلى الرغم من ان هذه الفقرة قد حصلت على اقل الاوساط الحسابية انها مازالت تتمتع بمستوى اجابات مرتفع حسب اجابات افراد العينة .

الجدول (27) : الاحصاءات الوصفية لبعء اداء المهام

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الاهمية النسبية %	ترتيب الفقرات
1	انجز الاعمال بشكل كفوء .	4.014	0.805	20.06	80.27	1
2	أعمل على تنفيذ الاعمال المحددة حسب الوصف الوظيفي.	3.856	0.814	21.10	77.12	2
3	أؤدي المهام المتوقعة مني دون تأخير.	3.815	0.830	21.77	76.30	3
4	اعمل على الايفاء بالمتطلبات الرسمية	3.788	0.815	21.53	75.75	4

					للوظيفة .
7	70.00	26.26	0.919	3.500	اشراك في الأنشطة التي من شأنها أن تؤثر بشكل مباشر على أدائي الوظيفي.
6	73.15	24.55	0.898	3.658	اعمل على عدم تجاهل جوانب الوظيفة الملزم بأدائها.
5	73.29	25.29	0.927	3.664	لا أقصر في أداء الواجبات الأساسية وعلى استعداد لتحمل مهام أخرى .
-	75.13	14.82	0.557	3.756	المعدل العام لبعء اداء المهام

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برامج (SPSS) (Microsoft Excel).

ب. وصف بعد الاداء الابداعي وتشخيصه

يتضح من الجدول (28) نتائج التحليل الاحصائي الوصفي لبعء الاداء الابداعي الذي تم قياسه بست فقرات ، اذ بلغ الوسط الحسابي الكلي لهذا البعد (3.602) والانحراف المعياري (0.551) ومعامل الاختلاف النسبي (15.28%) والاهمية النسبية (72.03%) ، وهذا يدل على ان اتفاق افراد عينة البحث على فقرات هذا البعد كان مرتفعاً مما يدل على ان اعضاء العينة المبحوثة في المدارس الاهلية عينة البحث يسعون الى تقديم أفكار جديدة وعملية لتحسين المهام التي تتضمنها وظائفهم وهم يهدفون الى ان يكونوا مصدراً جيداً للأفكار الإبداعية وهم على استعداد الى إظهار الإبداع في الوظيفة متى ما اتاحت الفرصة لهم لنشر ثقافة الإبداع وتشجيع زملاء العمل على تقديم الافكار والمقترحات الابداعية .

وقد حصلت الفقرة الرابعة التي محتواها (مستعد لإظهار الإبداع في الوظيفة متى ما اتاحت لي الفرصة) على اعلى وسط حسابي اذ بلغ (3.678) وبانحراف معياري بلغ (0.846) وبمعامل اختلاف نسبي بلغ (23.01%) وبأهمية نسبية بلغت (73.56%) ، وهذا يدل على ان مستوى الاجابات كان مرتفعاً جداً على هذه الفقرة .

في حين حصلت الفقرة السادسة التي محتواها (اقدم حلول إبداعية للتعامل مع المشاكل) على اقل وسط حسابي حيث بلغ (3.569) وبانحراف معياري بلغ (0.894) وبمعامل اختلاف نسبي بلغ (25.04%) وبأهمية نسبية بلغت (71.37%) ، وعلى الرغم من ان هذه الفقرة قد حصلت على اقل الاوساط الحسابية الا انها مازالت تتمتع بمستوى اجابات مرتفع حسب اجابات افراد العينة .

الجدول (28) : الاحصائيات الوصفية لبعء الاداء الابداعي

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الاهمية النسبية %	ترتيب الفقرات
1	اقترح طرائق جديدة لتحقيق أهداف المدرسة .	3.569	0.886	24.82	71.37	5
2	اقدم أفكار جديدة وعملية لتحسين المهام الموكلة لي .	3.616	0.904	25.00	72.32	2
3	اعمل على ان اكون مصدراً جيد للأفكار الإبداعية.	3.575	0.812	22.71	71.50	4
4	مستعد لإظهار الإبداع في الوظيفة متى ما اتاحت لي الفرصة .	3.678	0.846	23.01	73.56	1
5	انفذ المهام الموكلة لي بأفكار جديدة ومبتكرة .	3.603	0.809	22.46	72.05	3
6	اقدم حلول إبداعية للتعامل مع المشاكل.	3.569	0.894	25.04	71.37	6
-	المعدل العام لبعء الاداء الابداعي	3.602	0.551	15.28	72.03	-

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برامج (Microsoft Excel) (SPSS).

ج. وصف بعد سلوك المواطنة التنظيمية وتشخيصه

يتضح من الجدول (29) نتائج التحليل الاحصائي الوصفي لبعء سلوك المواطنة التنظيمية الذي تم قياسه بسبع فقرات بعد ان حذفت الفقرة الثانية عن طريق التحليل العامل التوكيدي ، اذ بلغ الوسط الحسابي الكلي لهذا البعد (3.561) والانحراف المعياري (0.559) ومعامل الاختلاف النسبي (15.70%) والاهمية النسبية (71.21%) ، وهذا يدل على ان اتفاق افراد عينة البحث على فقرات هذا البعد كان مرتفعاً مما يشير الى ان اعضاء العينة المبحوثة يتمتعون بمستوى مرتفع من سلوك المواطنة التنظيمية وهم يعملون في الوقت المناسب لمساعدة زملائهم الذين لديهم مشاكل في العمل أو خارج العمل ويعتمدون على سلوك المساعدة للآخرين في واجباتهم مما يعزز مواطنتهم الصالحة في مكان العمل.

الفصل الثالث /المبحث الثانيالوصف والتحليل الاحصائي لمتغيرات البحث

وقد حصلت الفقرة الثامنة التي محتواها (أعبر عن ولائي للمنظمة عن طريق العمل بإخلاص على اعلى وسط حسابي اذ بلغ (3.863) وبانحراف معياري بلغ (0.860) وبمعامل اختلاف نسبي بلغ (22.26%) وبأهمية نسبية بلغت (77.26%) ، وهذا يدل على ان مستوى الاجابات كان مرتفعاً على هذه الفقرة . في حين حصلت الفقرة السادسة التي محتواها (ادافع عن المدرسة عندما ينتقدها مدرسون آخرون) على اقل وسط حسابي حيث بلغ (3.384) وبانحراف معياري بلغ (1.026) وبمعامل اختلاف بلغ (30.31%) وباهمية نسبية بلغت (67.67%) ، وهذا يدل على ان مستوى الاجابات كان معتدلاً على هذه الفقرة .

الجدول (29) : الاحصاءات الوصفية لبعث سلوك المواطنة التنظيمية

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الاهمية النسبية %	ترتيب الفقرات
1	اقدم جزء من وقتي عن طيب خاطر لمساعدة زملائي الذين يعانون من مشاكل متعلقة بالعمل.	3.747	0.893	23.83	74.93	2
2	اهتم بشكل حقيقي بزملائي في العمل ، حتى في ظل أكثر المواقف صعوبة.					حذفت من خلال التحليل العاملي التوكيدي
3	اعمل في الوقت المناسب لمساعدة زملائي الذين لديهم مشاكل في العمل أو خارج العمل .	3.514	0.849	24.15	70.27	4
4	اساعد الآخرين في واجباتهم.	3.541	0.888	25.06	70.82	3
5	اواكب التطورات المستحدثة في بيئة المدرسة.	3.418	0.945	27.65	68.35	6
6	ادافع عن المدرسة عندما ينتقدها مدرسون آخرون.	3.384	1.026	30.31	67.67	7
7	أفتخر عند تمثيل المدرسة في الأماكن العامة.	3.459	0.984	28.43	69.17	5

1	77.26	22.26	0.860	3.863	أعبر عن ولائي للمدرسة عن طريق العمل بإخلاص .	8
-	71.21	15.70	0.559	3.561	المعدل العام لبعده سلوك المواطنة التنظيمية	

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برامج (Microsoft Excel) (SPSS).

2- وصف وتشخيص الاداء الوظيفي اجمالاً

تتضمن هذه الفقرة الوصف الإحصائي لمتغير الاداء الوظيفي وابعاده الفرعية اجمالياً ، اذ يظهر الجدول (30) نتائج الاحصائيات الوصفية لمتغير الاداء الوظيفي الذي يقاس بثلاثة ابعاد ميدانية ، اذ بلغ الوسط الحسابي الكلي لهذا المتغير (3.640) وبلغ الانحراف المعياري (0.480) و بلغ معامل الاختلاف النسبي (13.19%) و بلغت الاهمية النسبية (72.79%) ، وتشير هذه النتائج الاحصائية الى ان متغير الاداء الوظيفي قد حاز على درجة مرتفعة من الاهمية حسب اجابات الافراد المبحوثين ، مما يدل على اهتمام اعضاء الهيئة التدريسية في المدارس الاهلية عينة البحث بتحقيق مستويات متقدمة من الاداء الوظيفي وهذا يمكن ان يتحقق عن طريق الاهتمام بأداء المهام الوظيفية والواجبات والاجراءات الوظيفية ومدى قدرتهم على تحقيق الابداع في تقديم الافكار وحلول المشاكل اضافة الى ذلك اهمية سلوك المواطنة التنظيمية وسلوكيات المساعدة التي تفي بظلالها على عدة نواحي ايجابية على الاداء.

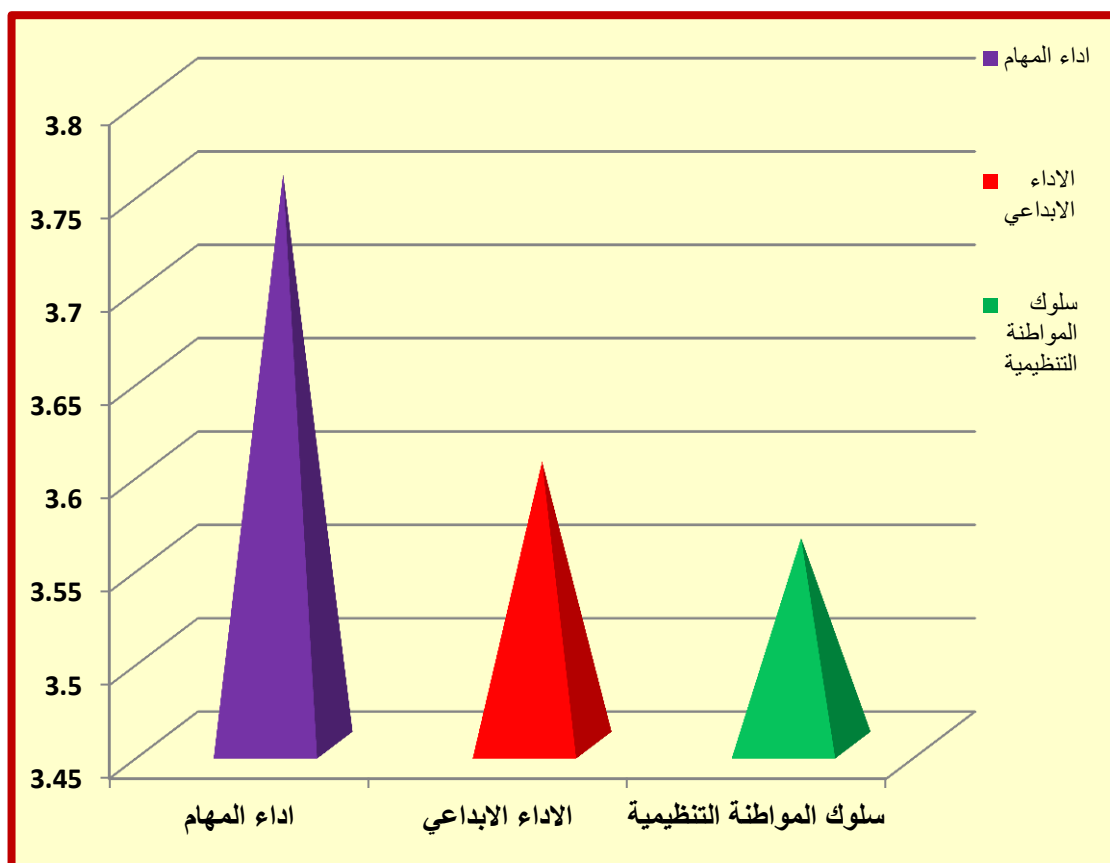
أماً بالنسبة الى ترتيب ابعاد الاداء الوظيفي الفرعية ميدانياً على مستوى المدارس الاهلية عينة البحث فقد جاء ترتيبها كالاتي (اداء المهام ، الاداء الابداعي ، وسلوك المواطنة التنظيمية) على التوالي حسب اجابات افراد العينة المبحوثة ، وهذا يدل على أن المدرسين يركزون على المهارات الفنية (التدريس) في الاداء الوظيفي اكثر من بقية الابعاد المتمثلة نوع اعمال تطوعية أو ابداعية وكما موضح في الجدول (30) .

الجدول (30) : وصف وتشخيص متغير الاداء الوظيفي بأبعاده

ترتيب الفقرات	الاهمية النسبية %	معامل الاختلاف %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات	ت
1	75.13	14.82	0.557	3.756	اداء المهام	1
2	72.03	15.28	0.551	3.602	الاداء الابداعي	2

3	71.21	15.70	0.559	3.561	سلوك المواطنة التنظيمية	3
-	72.79	13.19	0.480	3.640	المعدل العام لمتغير الاداء الوظيفي	

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS) (Microsoft Excel) ويوضح الشكل (18) ترتيب الاهمية النسبية للأبعاد الفرعية لمتغير الاداء الوظيفي بالاعتماد على الاوساط الحسابية الموزونة.



الشكل (18) : التمثيل البياني لأبعاد متغير الاداء الوظيفي

المصدر: مخرجات برنامج (Microsoft Excel).

المبحث الثالث اختبار فرضيات البحث وتفسير نتائجه

توطئة

يتضمن هذا المبحث اختبار فرضيات البحث الرئيسية والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها وعلى مستوى المتغيرات الرئيسية وابعاده الفرعية ، وقد استند الباحث في تحقيق ذلك إلى مجموعة من اساليب المعالجة الاحصائية المناسبة لاختبار فرضيات الارتباط والتأثير ، وبذلك فقد تضمن فقرتين اساسيتين في هذا لاطار ، وكما يأتي :

اولاً : اختبار علاقات الارتباط بين متغيرات البحث

لغرض اختبار فرضيات الارتباط الرئيسية والفرعية اعتمد الباحث معامل الارتباط البسيط (Pearson) الذي يستهدف تحديد علاقات الارتباط بين المتغير المستقل (القيادة الخادمة) بأبعاده الفرعية (المودة الاخلاقية ، التمكين ، الرؤية ، التواصل ، والثقة) والمتغير التابع (الاداء الوظيفي) . سوف يتم عرض معاملات الارتباط البسيط (Pearson) بين متغيرات البحث الحالي ، ومستوى معنوية معامل الارتباط . وللحكم على قوة معامل الارتباط ، سيتم اعتماد التقييم الخاص بتقسيمه الى خمس فئات وحسب ما موضح في الجدول (31) :

الجدول (31) تفسير قيمة علاقة الارتباط

ت	تفسير علاقة الارتباط	قيمة معامل الارتباط
1	لا توجد علاقة ارتباط	$r = 0$
2	تامة موجبة او سالبة	$r = \pm 1$
3	ضعيفة ايجابية او سلبية	$\pm (0.00-0.30)$
4	قوية ايجابية او سلبية	$\pm (0.31-0.70)$
5	قوية جدا ايجابية او سلبية	$\pm (0.71-0.99)$

Source : Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). " **Research methods for business students** " 5th ed , Pearson Education Limited : Prentice Hall , England , P.459.

الجدول (32)

معاملات الارتباط بين القيادة الخادمة بأبعادها والاداء الوظيفي

المتغيرات		المودة الاخلاقية ML	التمكين EM	الرؤية VI	التواضع HU	الثقة TR	القيادة الخادمة SerLea
الاداء الوظيفي JobPer	Pearson Correlation	.474**	.492**	.468**	.430**	.544**	.649**
	Sig. (2tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	146	146	146	146	146	146

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS V.24).

وبذلك يمكن اختبار فرضية الارتباط الرئيسة التي تنص على (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة الخادمة والاداء الوظيفي) ، اذ تشير نتائج الجدول (32) الى وجود علاقة ارتباط معنوية قوية موجبة بين متغير القيادة الخادمة والاداء الوظيفي ، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.649^{**}) وتشير هذه القيمة الى قوة العلاقة الطردية بين هذين المتغيرين عند مستوى معنوية (0.01) وبدرجة ثقة بلغت (0.99).

وبناءً على ما تقدم يمكن تفسير هذه النتيجة باهتمام المديرين في المدارس الاهلية باتباع السلوكيات الخادمة في تصرفاتهم اليومية مع أعضاء الهيئة التدريسية من حيث تحسين مودتهم الاخلاقية مع الاخرين وتمكينهم في ممارسة وظائفهم وتجسيد رؤاهم حسب الظروف الواقعية التي يواكبونها ومدى تواضعهم ومستوى الثقة الذي يتعاملون به من شأنه ان يحسن مستوى الاداء الوظيفي الذي ينعكس ايجاباً في اداء المهام المكلفين بها وتعزيز ابداعهم وسلوك مواطنهم الصالحة.

وتأسيساً على ما تقدم يمكن قبول الفرضية الرئيسة الاولى .

وتنبثق من فرضية الارتباط الرئيسة خمس فرضيات فرعية تتمثل بالاتي:

1. اختبار الفرضية الفرعية الاولى: (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المودة الاخلاقية والاداء الوظيفي).

الفصل الثالث /المبحث الثالثاختبار فرضيات البحث وتفسير نتائجه

أظهرت نتائج الجدول (32) وجود علاقة ارتباط معنوية قوية موجبة بين المودة الاخلاقية والاداء الوظيفي ، اذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.474^{**}) عند مستوى معنوية بلغ (1%) أي بدرجة ثقة بلغت (99%) وهذا يدل على قوة العلاقة الطردية بينهما وإيجابيتها .

وتدل هذه النتيجة على ان امتلاك المديرين لصفة المودة الاخلاقية في تعاملاتهم مع التابعين أعضاء الهيئة التدريسية من حيث تبني المعايير الاخلاقية في التعاملات اليومية وتعزيز الجوانب النفسية والروحية لديهم والتعامل بصفاء النية والحرص العاطفي تجاههم وتعزيز مخرجات العمل عن طريق المكافأة المالية والمعنوية لهم من شأنه ان يحسن مستوى الاداء الوظيفي لأعضاء الهيئة التدريسية.

وتأسيساً على ما تقدم يمكن قبول الفرضية الفرعية الاولى المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الاولى .

2. اختبار الفرضية الفرعية الثانية : (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التمكين والاداء الوظيفي).

أظهرت نتائج الجدول (32) وجود علاقة ارتباط معنوية قوية موجبة بين التمكين والاداء الوظيفي ، اذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.492^{**}) عند مستوى معنوية بلغ (1%) أي بدرجة ثقة بلغت (99%) وهذا يدل على قوة العلاقة الطردية بينهما وإيجابيتها .

وتدل هذه النتيجة على ان اهتمام المديرين في المدارس الاهلية ببعد التمكين لأعضاء الهيئة التدريسية من حيث منحهم الصلاحيات المناسبة التي تسهل انجاز العمل والسيطرة لتحمل المزيد من المسؤولية كما ان اتاحة الفرصة لتطوير مهارات المشاركة في عمليات اتخاذ القرار والتواصل بشكل مستمر مع التابعين للاطلاع على معوقات العمل ومعالجتها من شأنه ان يعزز مستوى الاداء الوظيفي بشكل عام.

وتأسيساً على ما تقدم يمكن قبول الفرضية الفرعية الثانية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الاولى .

3. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة : (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الرؤية والاداء الوظيفي).

الفصل الثالث /المبحث الثالثاختبار فرضيات البحث وتفسير نتائجه

أظهرت نتائج الجدول (32) وجود علاقة ارتباط معنوية قوية موجبة بين الرؤية والاداء الوظيفي ، اذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.468^{**}) عند مستوى معنوية بلغ (1%) أي بدرجة ثقة بلغت (99%) وهذا يدل على قوة العلاقة الطردية بينهما وإيجابيتها .

وتدل هذه النتيجة على ان اهتمام مديرين المدارس الاهلية برؤيتهم الواقعية للظروف التي يعملون فيها من حيث تعزيز قدرتهم على التنبؤ بالعوامل المستقبلية المتوقعة والسعي الى تحقيق رؤية المدرسة ورسالتها ومدى التعبير عن شعور واضح للهدف والاتجاه المستقبلي بهدف الاستعداد له من شأنه ان يعزز اداء المهام لدى اعضاء الهيئة التدريسية ويزيد من ابداعهم ومواطنتهم ومن ثمّ اداءهم.

وتأسيساً على ما تقدم يمكن قبول الفرضية الفرعية الثالثة المنبثقة عن الفرضية الرئيسة الاولى .

4. اختبار الفرضية الفرعية الرابعة : (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التواضع والاداء الوظيفي).

أظهرت نتائج الجدول (32) وجود علاقة ارتباط معنوية قوية موجبة بين التواضع والاداء الوظيفي ، اذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.430^{**}) عند مستوى معنوية بلغ (1%) أي بدرجة ثقة بلغت (99%) وهذا يدل على قوة العلاقة الطردية بينهما وإيجابيتها .

وتدل هذه النتيجة على أنّ اهتمام المديرين في المدارس الاهلية بتبني السلوكيات المتواضعة في حياتهم الوظيفية من حيث التعامل مع الاخرين ببساطة دون تكلف والتشاور معهم على مستوى ممارسة الوظائف وتقديم الخدمات التعليمية والتركيز على سلوكيات تُظهر تواضع المديرين بوضوح من شأنه ان يعزز مستوى الاداء لدى اعضاء الهيئة التدريسية.

وتأسيساً على ما تقدم يمكن قبول الفرضية الفرعية الرابعة المنبثقة عن الفرضية الرئيسة الاولى .

5. اختبار الفرضية الفرعية الخامسة : (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الثقة والاداء الوظيفي).

الفصل الثالث /المبحث الثالثاختبار فرضيات البحث وتفسير نتائجه

أظهرت نتائج الجدول (32) وجود علاقة ارتباط معنوية قوية موجبة بين الثقة والاداء الوظيفي ، اذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.544^{**}) عند مستوى معنوية بلغ (1%) أي بدرجة ثقة بلغت (99%) وهذا يدل على قوة العلاقة الطردية بينهما وإيجابيتها .

وتدل هذه النتيجة على ان اهتمام المديرين في المدارس الاهلية بإعطاء الثقة اللازمة لأعضاء الهيئة التدريسية عند تكليفهم بالواجبات ومنحهم الصلاحيات اللازمة لأداء الوظائف وذلك اعتماداً على تعزيز راس المال النفسي لديهم والثقة بإمكاناتهم وقدراتهم من شأنه ان يحسن مهاراتهم واداءهم الوظيفي.

وتأسيساً على ما تقدم يمكن قبول الفرضية الفرعية الخامسة المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الاولى .

ثانياً : اختبار علاقات التأثير بين متغيرات البحث

لغرض اختبار فرضية التأثير المباشر الرئيسة والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها اعتمد الباحث استخدام تقنية نمذجة المعادلة الهيكلية ، وهي تقنية إحصائية متقدمة لبناء النماذج الاحصائية واختبارها لتحليل البيانات التي غالباً ما تكون نماذج سببية ، ومن ثمّ يمكن تحديد مستوى التأثير المباشر بين المتغيرات عن طريقها ، وعلى النحو الاتي :

اختبار الفرضية الرئيسة الثانية: (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للقيادة الخادمة في الاداء الوظيفي)

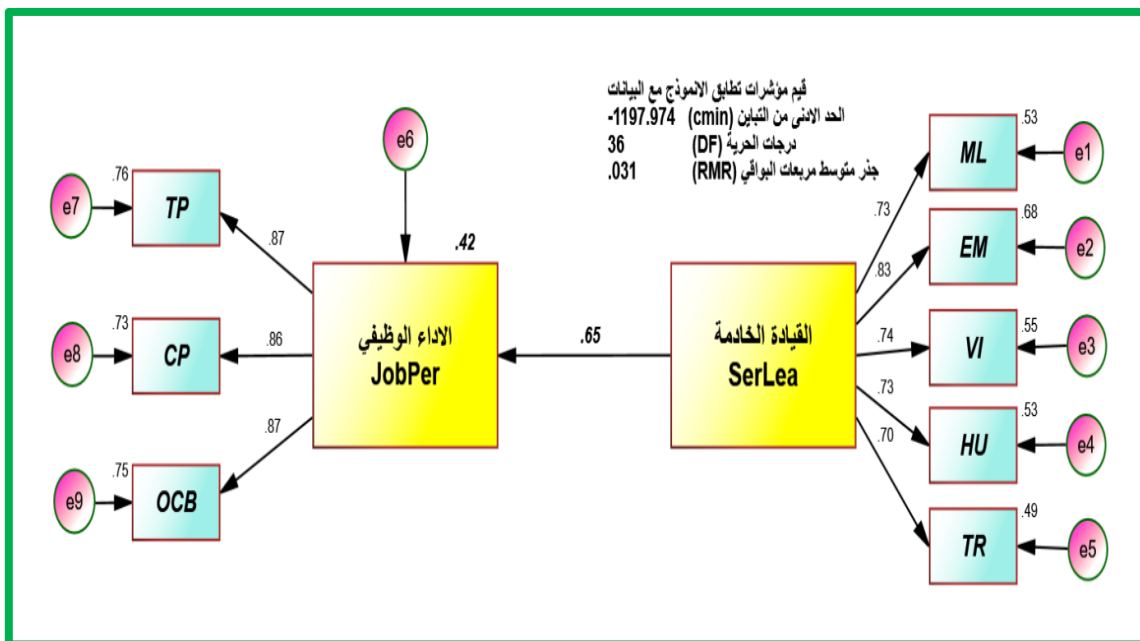
يوضح الشكل (19) وجود تأثير ايجابي ذي دلالة معنوية لمتغير القيادة الخادمة في الاداء الوظيفي ، اذ نلاحظ أنّ نتائج مؤشرات مطابقة الانموذج كانت ضمن قاعدة القبول المخصصة لها ، فقد بلغت قيمة ($RMR=0.031$) وهي اقل من المدى المقبول الخاص بها البالغ (0.08). كما يتضح أنّ قيمة معامل التأثير المعياري قد بلغت (0.65) وهذا يعني أنّ متغير القيادة الخادمة يؤثر في متغير الاداء الوظيفي بنسبة (65%) على مستوى المدارس الاهلية عينة البحث . وتعد هذه القيمة معنوية وذلك لان قيمة النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول (33) بلغت (10.283) وهي قيمة معنوية عند مستوى معنوية (P-Value) الظاهر في الجدول ذاته.

كما يتضح من الشكل (19) أنّ قيمة معامل التحديد (R^2) قد بلغت (0.42) وهذا يعني أنّ متغير القيادة الخادمة قادر على تفسير ما نسبته (42%) من التغيرات التي تطرأ على الاداء الوظيفي ، أما النسبة المتبقية والبالغة (58%) فتعود لمتغيرات أخر غير داخلية في أنموذج البحث. ويمكن

الفصل الثالث /المبحث الثالثاختبار فرضيات البحث وتفسير نتائجه

تفسير هذه النتائج بأن المتغير المستقل (القيادة الخادمة) له تأثير في تعزيز المتغير التابع (الاداء الوظيفي) وهذا يدل على ان اهتمام ادارات المدارس الاهلية بتبني السلوكيات الخادمة في مجمل تعاملاتهم اليومية وتشجيع المعايير الاخلاقية وتمكين المدرسين وتعزيز سلوكيات التواصل وعوامل الثقة من شأنه ان يحسن مستوى الاداء العام لهم.

وبناءً على ما تقدم يتم قبول الفرضية الرئيسية الثانية.



الشكل (19) تأثير القيادة الخادمة في الاداء الوظيفي

المصدر: مخرجات برنامج (Amos V. 23)

جدول (33)

مسارات ومعلمات اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

Paths	S.R.W	Estimate	S.E.	C.R.	P
JobPer <--- SerLea	.649	.574	.056	10.283	***
EM <--- SerLea	.826	1.204	.068	17.651	***
ML <--- SerLea	.727	.931	.073	12.765	***
VI <--- SerLea	.742	.864	.065	13.330	***
HU <--- SerLea	.726	.964	.076	12.707	***
TR <--- SerLea	.697	1.037	.089	11.718	***

TP	<---	JobPer	.871	1.010	.047	21.333	***
CP	<---	JobPer	.855	.981	.049	19.891	***
OCB	<---	JobPer	.866	1.009	.048	20.826	***

المصدر: مخرجات برنامج (Amos V. 23)

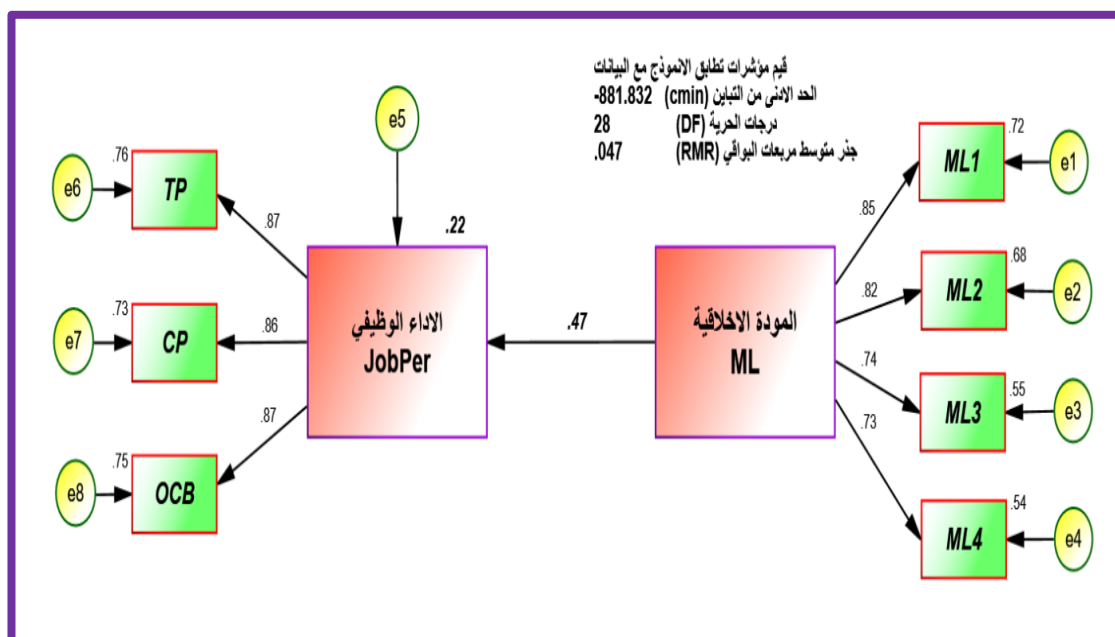
وتتنبثق من فرضية التأثير الرئيسة خمس فرضيات فرعية تتمثل بالاتي:

1. اختبار الفرضية الفرعية الاولى: (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للمودة الاخلاقية في الاداء الوظيفي)

يوضح الشكل (20) وجود تأثير ايجابي ذي دلالة معنوية لبعد المودة الاخلاقية في الاداء الوظيفي ، اذ نلاحظ ان نتائج مؤشرات مطابقة الانموذج كانت ضمن قاعدة القبول المخصصة لها ، فقد بلغت قيمة (RMR=0.047) وهي اقل من المدى المقبول الخاص بها البالغ (0.08). كما يتضح أنّ قيمة معامل التأثير المعياري قد بلغت (0.47) وهذا يعني ان بعد المودة الاخلاقية يؤثر في متغير الاداء الوظيفي بنسبة (47%) على مستوى المدارس الاهلية عينة البحث . وتعد هذه القيمة معنوية وذلك لان قيمة النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول (34) بلغت (6.476) وهي قيمة معنوية عند مستوى معنوية (P-Value) الظاهر في الجدول ذاته.

كما يتضح من الشكل (20) ان قيمة معامل التحديد (R^2) قد بلغت (0.22) وهذا يعني بأن بعد المودة الاخلاقية قادر على تفسير ما نسبته (22%) من التغيرات التي تطرأ على الاداء الوظيفي ، أما النسبة المتبقية والبالغة (78%) فتعود لمتغيرات أخر غير داخلية في أنموذج البحث. ويمكن تفسير هذه النتائج بأن المتغير المستقل (المودة الاخلاقية) له تأثير في تعزيز المتغير التابع (الاداء الوظيفي) وهذا يدل على ان تبني ادارات المدارس الاهلية معايير السلوك الاخلاقي والتعامل الودي وفق اسس من التعاطف والحب والاحترام للتابعين له تأثير كبير في تحسين اداءهم على مستوى المهام المكلفين بها .

وبناءً على ما تقدم يتم قبول الفرضية الفرعية الاولى المنبثقة على الفرضية الرئيسية الثانية.



الشكل (20) تأثير المودة الاخلاقية في الاداء الوظيفي

المصدر: مخرجات برنامج (Amos V. 23)

جدول (34)

مسارات ومعلمات اختبار المودة الاخلاقية في الاداء الوظيفي

Paths	S.R.W	Estimate	S.E.	C.R.	P
JobPer <--- ML	.474	.327	.051	6.476	***

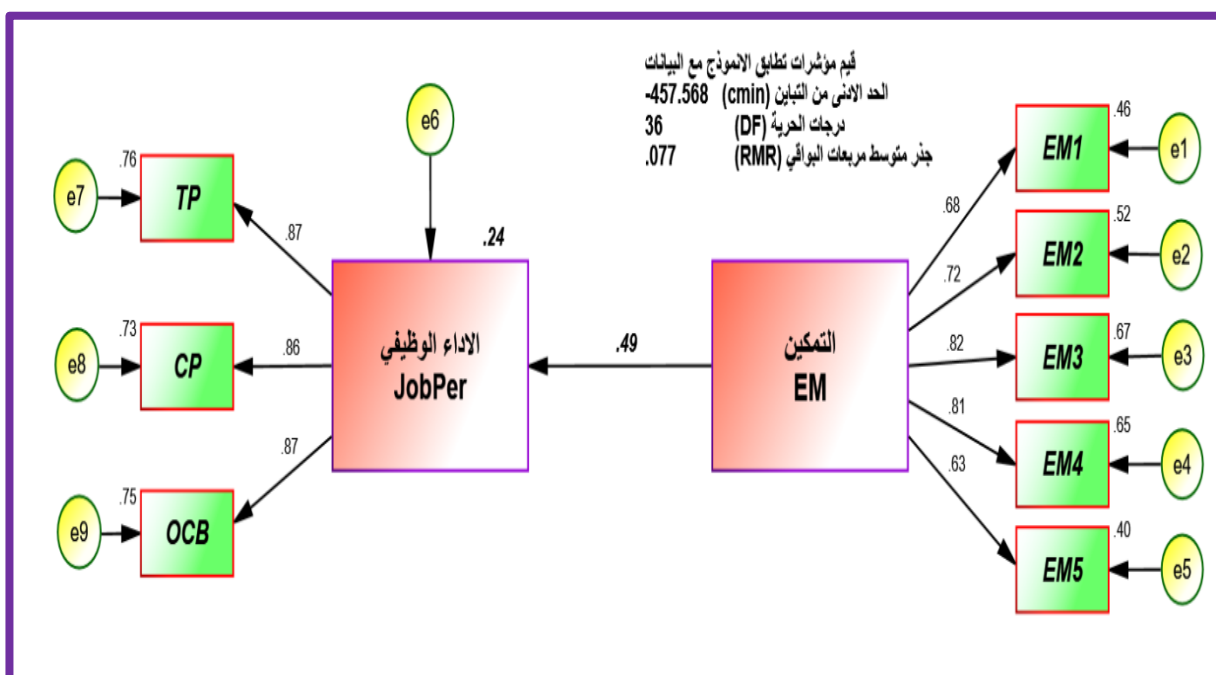
المصدر: مخرجات برنامج (Amos V. 23)

2. اختبار الفرضية الفرعية الثانية: (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتمكين في الاداء الوظيفي)

يوضح الشكل (21) وجود تأثير ايجابي ذي دلالة معنوية لبعده التمكين في الاداء الوظيفي ، اذ نلاحظ ان نتائج مؤشرات مطابقة الانموذج كانت ضمن قاعدة القبول المخصصة لها ، فقد بلغت قيمة (RMR=0.077) وهي اقل من المدى المقبول الخاص بها البالغ (0.08). كما يتضح ان قيمة معامل التأثير المعياري قد بلغت (0.49) وهذا يعني ان بعد التمكين يؤثر في متغير الاداء الوظيفي بنسبة (49%) على مستوى المدارس الاهلية عينة البحث . وتعد هذه القيمة معنوية وذلك لان قيمة النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول (35) بلغت (6.797) وهي قيمة معنوية عند مستوى معنوية (P-Value) الظاهر في الجدول ذاته.

الفصل الثالث /المبحث الثالثاختبار فرضيات البحث وتفسير نتائجه

كما يتضح من الشكل (21) أنّ قيمة معامل التحديد (R^2) قد بلغت (0.24) وهذا يعني أنّ بعد التمكين قادر على تفسير ما نسبته (24%) من التغيرات التي تطرأ على الاداء الوظيفي ، أما النسبة المتبقية والبالغة (76%) فتعود لمتغيرات أخر غير داخلة في أنموذج البحث. ويمكن تفسير هذه النتائج بأن المتغير المستقل (التمكين) له تأثير في تعزيز المتغير التابع (الاداء الوظيفي) وهذا يشير الى ان اهتمام ادارات المدارس الاهلية بأنشطة التمكين الوظيفي وقناعتها وايمانها بأهميته والاهداف التي يحققها من خلال تعزيز اعتماد التابعين على انفسهم وتطوير امكاناتهم الادارية والشخصية له تأثير كبير في تحسين مستوى ادائهم الابداعي وادائهم الوظيفي. وبناءً على ما تقدم يتم قبول الفرضية الفرعية الثانية المنبثقة على الفرضية الرئيسية الثانية.



الشكل (21) تأثير التمكين في الاداء الوظيفي

المصدر: مخرجات برنامج (Amos V. 23)

جدول (35)

مسارات ومعلمات اختبار التمكين في الاداء الوظيفي

Paths	S.R.W	Estimate	S.E.	C.R.	P
JobPer <--- EM	.492	.298	.044	6.797	***

المصدر: مخرجات برنامج (Amos V. 23)

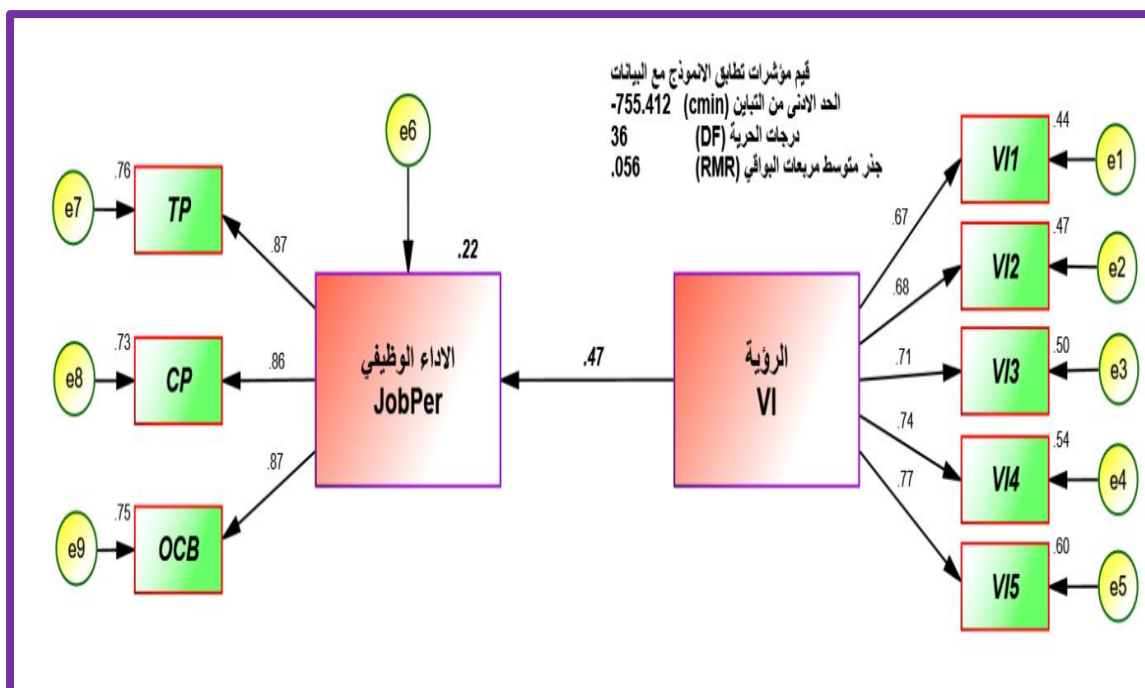
3. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للرؤية في الاداء الوظيفي)

يوضح الشكل (22) وجود تأثير ايجابي ذي دلالة معنوية لبعء الرؤية في الاداء الوظيفي ، اذ نلاحظ ان نتائج مؤشرات مطابقة الانموذج كانت ضمن قاعدة القبول المخصصة لها ، فقد بلغت قيمة (RMR=0.056) وهي اقل من المدى المقبول الخاص بها البالغ (0.08). كما يتضح ان قيمة معامل التأثير المعياري قد بلغت (0.47) وهذا يعني ان بعد الرؤية يؤثر في متغير الاداء الوظيفي بنسبة (47%) على مستوى المدارس الاهلية عينة البحث . وتعد هذه القيمة معنوية وذلك لان قيمة النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول (36) بلغت (6.374) وهي قيمة معنوية عند مستوى معنوية (P-Value) الظاهر في الجدول ذاته.

كما يتضح من الشكل (22) ان قيمة معامل التحديد (R^2) قد بلغت (0.22) وهذا يعني أن بعد الرؤية قادر على تفسير ما نسبته (22%) من التغيرات التي تطرأ على الاداء الوظيفي ، أما النسبة المتبقية والبالغة (78%) فتعود لمتغيرات أخر غير داخلية في أنموذج البحث. ويمكن تفسير هذه النتائج بأن المتغير المستقل (الرؤية) له تأثير في تعزيز المتغير التابع (الاداء الوظيفي) وهذا يدل على ان تطوير ادارات المدارس الاهلية لرؤاها بما يخص العمل الوظيفي واسلوب التعامل مع التابعين نحو التعامل الايجابي القائم على اسس الاهتمام والاحترام المتبادل والاهتمام بالمستقبل وما يتوقع من ظروف البيئة وكيفية التعامل معها بأسس علمية واقعية له تأثير كبير في تحسين مستوى الاداء الوظيفي للتابعين.

الفصل الثالث /المبحث الثالثاختبار فرضيات البحث وتفسير نتائجه

وبناءً على ما تقدم يتم قبول الفرضية الفرعية الثالثة المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثانية.



الشكل (22) تأثير الرؤية في الاداء الوظيفي

المصدر: مخرجات برنامج (Amos V. 23)

جدول (36)

مسارات ومعلمات اختبار الرؤية في الاداء الوظيفي

Paths	S.R.W	Estimate	S.E.	C.R.	P
JobPer <--- VI	.468	.355	.056	6.374	***

المصدر: مخرجات برنامج (Amos V. 23)

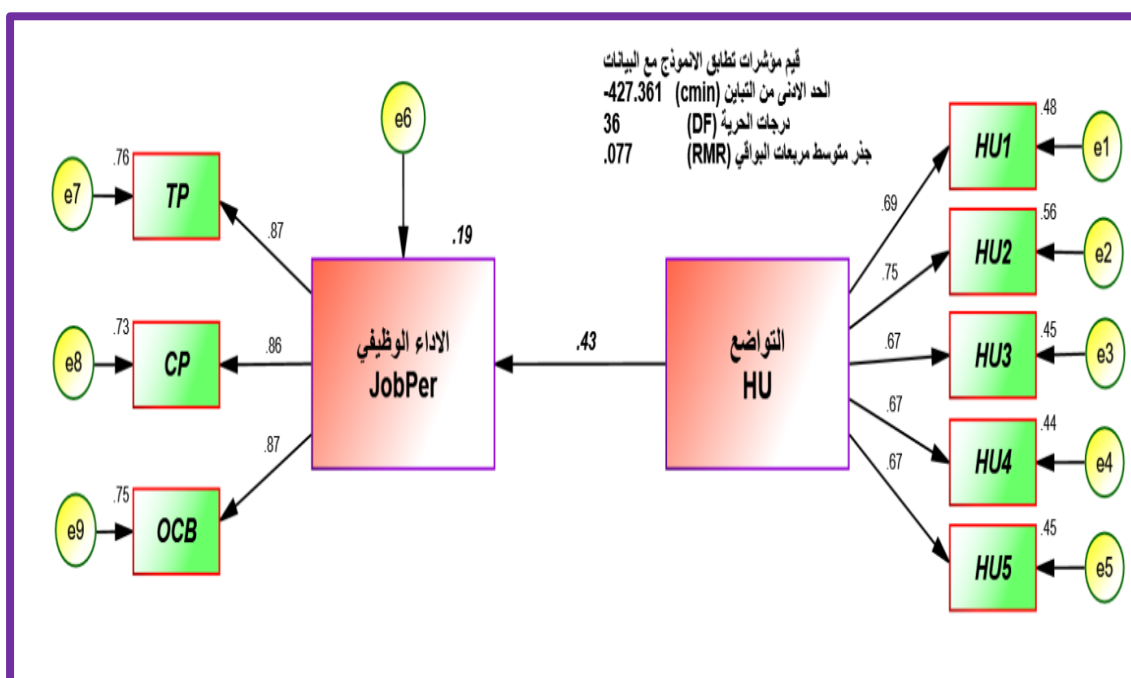
4. اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتواضع في الاداء الوظيفي) يوضح الشكل (23) وجود تأثير ايجابي ذو دلالة معنوية لبعده التواضع في الاداء الوظيفي ، اذ نلاحظ أنّ نتائج مؤشرات مطابقة الانموذج كانت ضمن قاعدة القبول المخصصة لها ، فقد بلغت قيمة (RMR=0.077) وهي اقل من المدى المقبول الخاص بها البالغ (0.08). كما يتضح أنّ قيمة معامل التأثير المعياري قد بلغت (0.49) وهذا يعني أنّ بعد التواضع يؤثر في متغير الاداء الوظيفي بنسبة (49%) على مستوى المدارس الاهلية عينة البحث . وتعد هذه القيمة

الفصل الثالث /المبحث الثالثاختبار فرضيات البحث وتفسير نتائجه

معنوية وذلك لان قيمة النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول (37) بلغت (5.738) وهي قيمة معنوية عند مستوى معنوية (P-Value) الظاهر في الجدول ذاته.

كما يتضح من الشكل (23) أنّ قيمة معامل التحديد (R^2) قد بلغت (0.19) وهذا يعني أنّ بُعد التواضع قادر على تفسير ما نسبته (24%) من التغيرات التي تطرأ على الاداء الوظيفي ، أمّا النسبة المتبقية والبالغة (81%) فتعود لمتغيرات أخر غير داخلة في أنموذج البحث. ويمكن تفسير هذه النتائج بأن المتغير المستقل (التواضع) له تأثير في تعزيز المتغير التابع (الاداء الوظيفي) وهذا يدل على أنّ تبني ادارات المدارس الاهلية سلوكيات التواضع والبساطة والابتعاد على التكبر والغرور في تعاملاتها وتقريب التابعين والجلوس معهم والاهتمام بقضاياهم الشخصية من شأنها أن يعزز جسور العلاقة بينهم وبين الادارة فضلاً عن تعميق اواصر هذه العلاقة مما يؤدي الى تعزيز الاداء الوظيفي لدى التابعين.

وبناءً على ما تقدم يتم قبول الفرضية الفرعية الرابعة المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثانية.



الشكل (23) تأثير التواضع في الاداء الوظيفي

المصدر: مخرجات برنامج (Amos V. 23)

جدول (37)

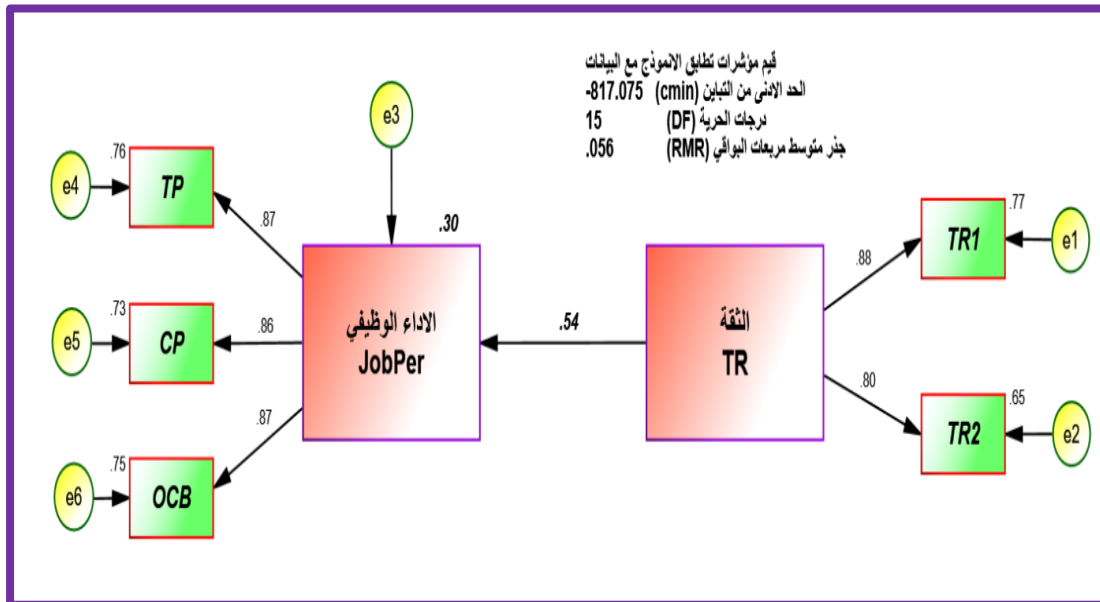
مسارات ومعلمات اختبار التواضع في الاداء الوظيفي

Paths	S.R.W	Estimate	S.E.	C.R.	P
JobPer <--- HU	.430	.286	.050	5.738	***

المصدر: مخرجات برنامج (Amos V. 23)

5. اختبار الفرضية الفرعية الخامسة : (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للثقة في الاداء الوظيفي)

يوضح الشكل (24) وجود تأثير ايجابي ذو دلالة معنوية لُبعد الثقة في الاداء الوظيفي ، اذ نلاحظ أنّ نتائج مؤشرات مطابقة الانموذج كانت ضمن قاعدة القبول المخصصة لها ، فقد بلغت قيمة (RMR=0.056) وهي اقل من المدى المقبول الخاص بها البالغ (0.08). كما يتضح أنّ قيمة معامل التأثير المعياري قد بلغت (0.54) وهذا يعني أنّ بعد الثقة يؤثر في متغير الاداء الوظيفي بنسبة (54%) على مستوى المدارس الاهلية عينة البحث . وتعد هذه القيمة معنوية وذلك لان قيمة النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول (38) بلغت (7.797) وهي قيمة معنوية عند مستوى معنوية (P-Value) الظاهر في الجدول ذاته. كما يتضح من الشكل (24) أنّ قيمة معامل التحديد (R^2) قد بلغت (0.30) وهذا يعني أنّ بُعد الثقة قادر على تفسير ما نسبته (30%) من التغيرات التي تطرأ على الاداء الوظيفي ، أمّا النسبة المتبقية البالغة (70%) فتعود لمتغيرات أخر غير داخلة في أنموذج البحث. ويمكن تفسير هذه النتائج بأن المتغير المستقل (الثقة) له تأثير في تعزيز المتغير التابع (الاداء الوظيفي) وهذا يدل على أنّ منح ادارات المدارس الاهلية مستوى الثقة المناسب لأعضاء الهيئة التدريسية والايامن بقدراتهم على اداء وظائفهم ومنحهم المكافآت والحوافز المادية والعينية كفيل بان يعزز دوافعهم نحو العمل ويحسن مستوى ادائهم الوظيفي على الخصوص تدعيم مستوى مواطنهم الصالحة . وبناءً على ما تقدم يتم قبول الفرضية الفرعية الخامسة المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثانية.



الشكل (24) تأثير الثقة في الاداء الوظيفي

المصدر: مخرجات برنامج (Amos V. 23)

جدول (38)

مسارات ومعلمات اختبار الثقة في الاداء الوظيفي

Paths			S.R.W	Estimate	S.E.	C.R.	P
JobPer	<---	TR	.544	.323	.041	7.797	***

المصدر: مخرجات برنامج (Amos V. 23)

الفصل الرابع

الإستنتاجات والتوصيات

تمهيد:

من الضروري واستكمالاً للبناء المنهجي الخروج بمجموعة استنتاجات وتوصيات توضح أهم المعطيات التي أسفرت عنها نتائج التحليلات الاحصائية، اذ جاء هذا الفصل بمبحثين، يتناول الأول استنتاجات البحث، في حين خصص مبحثه الثاني للتوصيات التي توصل اليها البحث.

المبحث الاول
الاستنتاجات

توطئة

يضم هذا المبحث أبرز الاستنتاجات وأهمها التي توصل اليها البحث الحالي التي تعكس الجهود الميدانية المبذولة في إعداد هذا البحث ويمكن تقسيم هذه الاستنتاجات كالآتي:

1. حقق بُعد الثقة المرتبة الاولى من حيث الاهمية النسبية بدرجة مرتفعة، مما يؤكد ان مديري المدارس الاهلية يسعون الى ايجاد مناخ مناسب لتعزيز الثقة لدى أعضاء الهيئة التدريسية والذي ينعكس بدوره في تحسين ادائهم وتفانيهم في العمل فهم مؤمنون بنزاهتهم وامانتهم وإخلاصهم في العمل.
2. حقق بعد المودة الاخلاقية المرتبة الثانية من حيث الاهمية النسبية وبدرجة مرتفعة، مما يؤكد أنّ مديري المدارس الاهلية ينظرون لأعضاء الهيئة التدريسية كأفراد يستحقون الاحترام ويعملون على توفير المعايير الاخلاقية العالية في العمل ويسهمون في تعزيز الجوانب النفسية للمدرسين وهذا يؤكد مستوى مودتهم العاطفية والاخلاقية مع باقي مرؤوسيه في العمل.
3. فيما يخص بُعد الرؤية فقد حقق المرتبة الثالثة من حيث الاهمية النسبية وبدرجة معتدلة الآ أنه لم يكن ضمن مستوى الطموح المطلوب ، مما يشير الى ان مديري المدارس الاهلية لديهم القدرة بدرجة معتدلة للتنبؤ بالعوامل المستقبلية التي تواجهها مدارسهم ويسعون الى تحقيق رؤية المدرسة ورسالتها من اجل تحقيق الاهداف المنشودة.
4. أما بُعد التمكين فقد حقق المرتبة الرابعة من حيث الاهمية النسبية وبدرجة معتدلة ايضا، وهذا يشير إلى أنّ المديرين يخولون اعضاء الهيئة التدريسية (المدرسين) عينة البحث في بعض القرارات المتعلقة بإنجاز العمل وليس كل القرارات وتقديم المقترحات والحلول للمشاكل التي تواجههم.
5. حقق بعد التواضع المرتبة الخامسة من حيث الاهمية النسبية وبدرجة معتدلة، مما يؤكد أنّ مديري المدارس الاهلية لم يظهروا كامل تواضعهم امام اعضاء الهيئة التدريسية

- عينة البحث إلا أنّ ذلك لا يعني لديهم درجة عالية من التكبر بل حرصاً منهم على العمل وهذا من متطلبات الإدارة الناجحة .
6. حاز بعد أداء المهام المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية وبدرجة مرتفعة، مما يدل على أنّ أعضاء الهيئة التدريسية في المدارس الأهلية عينة البحث كفؤين في إدارة أعمالهم وينفذون واجباتهم بالشكل المطلوب دون تأخير للإيفاء بالمتطلبات الرسمية للوظيفة دون الإخلال بأيّ من المهام واجراءات تقديم الخدمة التعليمية.
7. حقق بُعد الأداء الإبداعي المرتبة الثانية من حيث الأهمية النسبية وبدرجة مرتفعة، ويعزى ذلك الى السعي الحثيث لأعضاء الهيئة التدريسية عينة البحث في تقديم أفكار جديدة من شأنها تحسين مهام ووظائفهم وتقديم الافكار والمقترحات الإبداعية لحل المشكلات والتحديات في مكان العمل.
8. حاز بعد سلوك المواطنة التنظيمية المرتبة الثالثة من حيث الأهمية النسبية وبدرجة مرتفعة، مما يشير إلى أنّ أعضاء العينة المبحوثة يتمتعون بمستوى مرتفع من سلوك المواطنة التنظيمية وهم مهتمون بالأنشطة الطوعية والايثارية التي يقومون بها خارج متطلبات عملهم وبدون توقع مكافأة او تعويض مما يعزز مواطنتهم الصالحة في مكان العمل
9. اثبتت النتائج الاحصائية وجود علاقة ارتباط معنوية قوية موجبة بين متغير القيادة الخادمة والاداء الوظيفي، اذ تعكس هذه العلاقة الاهتمام العالي من قبل مديري المدارس الاهلية باتباع السلوكيات الخادمة في تصرفاتهم اليومية مع اعضاء الهيئة التدريسية .
10. اظهرت النتائج الاحصائية وجود علاقة ارتباط معنوية قوية موجبة بين الابعاد الفرعية لمتغير القيادة الخادمة ومتغير الاداء الوظيفي، اذ مثلت أقوى علاقات الارتباط في بُعد الثقة، ومن ثم التمكين، يليها بُعد المودة الاخلاقية، ومن ثم الرؤية، وآخرها بُعد التواضع وهذا يعني أنّ مديروا المدارس الاهلية استطاعوا توظيف أبعاد القيادة الخادمة بالشكل الذي يسهم في تحسين الاداء الوظيفي للمدرسين .
11. اثبتت نتائج التحليل الاحصائي وجود علاقة تأثير ايجابي ذي دلالة معنوية بين القيادة الخادمة كمتغير مستقل في تعزيز (الاداء الوظيفي) كمتغير تابع ، وهذا يعني أنّ امتلاك مدراء المدارس الاهلية لخصائص القيادة الخادمة يمكنهم من التنبؤ بمستوى عالي من الاداء الوظيفي للمدرسين في مدارسهم .

12.بينت النتائج الاحصائية وجود تأثير ايجابي لأبعاد متغير القيادة الخادمة في المتغير التابع الاداء الوظيفي، اذ تمثلت اقوى علاقات التأثير في بُعد الثقة، ومن ثم بُعدي التمكين، والتواضع، وأخيرا بُعدي المودة الاخلاقية والرؤية على التوالي.

المبحث الثاني
التوصيات والمقترحات

توطئة

في ضوء الاستنتاجات التي توصل اليها البحث الحالي في المبحث الاول نورد مجموعة من التوصيات والمقترحات التي نأمل أن تكون محط اهتمام المدارس الاهلية المبحوثة عامة وكالاتي:-

أولاً: التوصيات

1. العمل على تطوير مستوى ادراك المديرين في المدارس الاهلية لمفهوم القيادة الخادمة والعمل على تجذير السلوكيات الخادمة في سلوك أعضاء الهيئة التدريسية لأهميتها الذي بدوره سينعكس ايجابا في خلق بيئة عمل تعزز دوافعهم الذاتية وتسهم في تحسين اداءهم الوظيفي.
2. التنسيق مع المتخصصين من الاكاديميين والتعاون مع الجامعات لإقامة ورش عمل وتنظيم دورات تدريبية لمديري المدارس الأهلية حول مفهوم القيادة الخادمة واهميتها والممارسات المرتبطة بها ودورها في زيادة الانتماء المهني لدى أعضاء الهيئة التدريسية، وتوسيع افق مشاركتهم في التخطيط وصنع القرار والاهتمام بأرائهم ومطالبهم.
3. تعزيز مبادئ الثقة والنزاهة داخل المدارس الاهلية، واعتبارها أحد المعايير المهمة لأشغال المناصب القيادية في المدارس الأهلية وذلك ن طريق تأسيس ثقافة تضع قيمة النزاهة والثقة بالدرجة الاولى .
4. تعزيز المودة الأخلاقية فيما بين المديرين واعضاء الهيئة التدريسية وعدّها سلوكاً ايجابياً له انعكاس عالٍ على اداء الافراد اعضاء الهيئة التدريسية.
5. رفع مستوى وعي اعضاء الهيئة التدريسية بالرؤى والتطلعات المستقبلية للمدارس الاهلية عن طريق اقامة الورش والندوات الهادفة الى تعميم حالة البعد الاستراتيجي لجميع الملاكات التدريسية ولو بنسب معينة.

6. ضرورة اعطاء المزيد من الصلاحيات لأعضاء الهيئة التدريسية لرفع حالة التفاعل مع متبنيات المدرسة وتمكينهم في المهام التي يقومون بها وذلك عن طريق اشراكهم في صناعة القرارات التي تتعلق بهم واكبال المهام والتكليفات لهم، والاستماع الى آرائهم ومقترحاتهم وفتح باب الحوار معهم.
7. من الضروري أن يقوم مديرو المدارس الاهلية وبالتعاون مع شعبة التعليم الاهلي وقسم الاعداد والتدريب في المديرية العامة لتربية بابل بوضع برامج تقوية تتيح لأعضاء الهيئة التدريسية من امتلاك خصائص القائد الخادم لإمكانية تبوئهم مناصب قيادية مستقبلا وبما يحقق شعوراً نفسياً عالياً يجعلهم حريصون على ابداء المشورة وبذل جهود عمل تطوعي يعزز اداء المدرسة.
8. تشجيع اعضاء الهيئة التدريسية على تطبيق الافكار الابداعية الراسخة في عقولهم، واعطاؤهم الحرية والاسلوب المناسب في تنفيذها بما لا يتعارض مع أهداف المدرسة الذي ينعكس في تحقيق أعلى مستويات المنافسة والابداع الوظيفي المتميز وذلك عن طريق تكريم المبدعين والاشادة بأفكارهم الابداعية أمام زملائهم .
9. من الضروري والاهمية النظر في احتياجات اعضاء الهيئة التدريسية، عن طريق وضع خطط مدروسة لتوفير بيئة محفزة وداعمة لتحقيق الولاء الوظيفي وتعزيز المواطنة الصالحة لديهم.
10. اعتماد معايير لقياس الاداء الوظيفي لدى اعضاء الهيئة التدريسية ، وعد الاداء الابداعي وسلوك المواطنة واداء المهام احد المعايير المهمة في نماذج تقييم الاداء السنوي.
11. الاهتمام بتعزيز الجوانب المادية لأعضاء الهيئة التدريسية بما فيها المكافآت ونظام الحوافز ، كون الجانب المعنوي حتى وإن كان بمستويات مرتفعة لا يكفي للاستمرار والنجاح والمنافسة.

ثانياً: المقترحات

أكد البحث الحالي على معرفة (العلاقة التأثيرية بين القيادة الخادمة والاداء الوظيفي) ونظراً لأهمية القيادة الخادمة داخل المنظمات لذلك يرى الباحث انه من الضروري بحثها عن طريق ربطها بالابداع الوظيفي، فضلاً عن ربط الاداء الوظيفي بمتغير مستقل اخر كان يكون القيادة الأبوية من اجل معرفة مدى تأثير القيادة الابوية في الاداء الوظيفي للعاملين ،وايضاً اختبار

أنموذج البحث الحالي في منظمات ضمن قطاع مغاير ،كشركات النقل ،القطاع المصرفي ،الصناعات الخفيفة، شركات الاتصالات لكي يتم المقارنة بين البحوث وماهي الفروقات التي يمكن التوصل اليها .

المصادر

قائمة المصادر

القرآن الكريم

أولا - المصادر العربية

أ- الكتب

1. حسن، راوية محمد، (2001)، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، ط1، الدار الجامعية للنشر، الاسكندرية، مصر.
2. حمود، خضير كاظم والخرشة، ياسين كاسب، (2011)، إدارة الموارد البشرية، ط4، دار المسرة للنشر، عمان، الأردن .
3. ديسلر، جاري (2009) إدارة الموارد البشرية، ترجمة محمد احمد عبد المتعال، دار المريخ للنشر، السعودية، الرياض.
4. رشيد، صالح عبد الرضا ومطر، ليث علي، (2016)، القيادة الخادمة منظور جديد للقيادة في القرن الحادي والعشرين، ط1، دار نيبور للطباعة والنشر والتوزيع، العراق .
5. زوليف، مهدي حسن، (2001)، إدارة الموارد البشرية مدخل كمي، دار الفكر للنشر والتوزيع عمان، الأردن.
6. سوادى، المستشار فليح، (2010)، عهد الامام على بن ابي طالب (ع)، ط1، دار العتبة العلوية المقدسة للنشر قسم الشؤون الفكرية، العراق، النجف .
7. شاويش، مصطفى نجيب، (2005)، إدارة الموارد البشرية: إدارة الافراد، دار الشروق للنشر والتوزيع، كان، الأردن .
8. علام، محمد يسري، (2009)، كيف تطبق نظام ادارة الموارد البشرية في مؤسستك، ط1، دار الثقافة للنشر، عمان، الاردن.
9. المغربي، كامل محمود، (2007)، السلوك التنظيمي – مفاهيم واسس وسلوك الافراد والجماعة فى التنظيم، ط3، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن .

10. الهيتي، خالد عبد الرحيم، (2005)، ادارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، ط1، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

ب-البحوث والدوريات

1. أبو عشيبة، إيناس محمد، وحجازي، عبد الحكيم ياسين، (2019)، درجة استخدام الإدارة بالتحفيز وعلاقتها بالأداء الوظيفي للمعلمين في مدارس النخب من وجهة نظر مديريها، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، المجلد 27، العدد 3 .
2. جبار، شروق كاظم، (2018)، الاداء الوظيفي لدى موظفي الجامعة وعلاقته بالسلوك الاداري لمدرائهم، مجلة كلية التربية الاساسية للعلوم التربوية والانسانية، جامعة بابل، العدد (38)
3. الحراحشة، محمد مقابلة، (2015)، درجة تفويض السلطة وعلاقتها بالسلوك الإبداعي كلية الادارة والاقتصاد، جامعة آل البيت، المجلد 22 ، العدد 2 .
4. الحلفي، علي عودة محمد والغراوي، ليث شعبان هاشم، (2020)، الاداء الوظيفي لدى ضباط وزارة الداخلية، مركز البحوث النفسية، جامعة بغداد، المجلد (31)، العدد(3).
5. الخفاجي، ياسر عادل محمود، (2014)، الثقافة المنظمة واثرها في تعزيز الاداء الوظيفي، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، جامعة بغداد، مجلد (20) ، العدد (76).
6. الزهراني، عمر عطية واللوزي، موسى سلامة (2012) العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي للعاملين بامارة منطقة الباحة والمحافظات التابعة لها بالمملكة العربية السعودية، دراسة تحليلية، دراسات العلوم الإدارية، مجلد(39)، العدد(1).
7. الساعدي، مؤيد يوسف وحمادي، انتصار عباس ومهدي، نداء صالح (2009) الرؤية المعاصرة للأبعاد التزام التنظيمي وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية المؤتمر العلمي الحادي عشر لهيئة التعليم التقني، بغداد .
8. الطائي، رعد عبد الله عيدان جواد، عادل ياسين، (2014) "دور الثقافة المنظمة في سلوكيات المواطنة التنظيمية" بحث في هيئة النزاهة ، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (20)، العدد (79).
9. ظاظا ، حيدر إبراهيم (2011) " درجة توافق دلالات صدق وثبات الاختبارات المقننة المستخدمة في رسائل الماجستير المقدمة في كليات التربية في الجامعات الأردنية مع دلالات صورها الأصلية " ، دراسات ، العلوم التربوية ، المجلد 38 ، العدد (2) ، 2400-2416 .

10. العاني، علي فائق جميل والياس، سعد خضر والمندلاوي، مصطفى صلاح كمر، (2019) دور المقدرات الريادية في تحقيق الاداء الوظيفي المتميز، مجلة الادارة والاقتصاد، كلية الادارة والاقتصاد، الجامعة التقنية ، المجلد (42)، العدد(120).
11. عبد الله، ده رون فريدون، (2018)، دور القيادة الخادمة في تحقيق الاستغراق الوظيفي، مجلة جامعة كركوك للعلوم الادارية والاقتصادية، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة سليمانية، المجلد (1)، العدد (8).
12. عسيري ،يحيى بن مفرح علي ،(2020)، واقع تطبيق المشرفيين التربويين للقيادة الخادمة في مكتب التعليم العام بأبها، جامعة الازهر، العدد، (185).
13. العطوي، عامر علي، (2009)، العلاقة بين رأس المال الاجتماعي الداخلي وفاعلية المنظمة من منظور الأداء السياقي دراسة تطبيقية في عينة من المنظمات الصناعية الحكومية، العراقية، مجلة الدراسات الإدارية، جامعة البصرة، المجلد (3)، العدد (5).
14. علي، شفاء محمد وموسى، وسام إبراهيم (2015) ، أثر ضغوط العمل في أداء العاملين في الشركة العامة لصناعة الزيوت النباتية ، مجلة بغداد للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (21)، العدد (81).
15. العنزي، سعد والعطوي، عامر علي (2012) الهيكل الكامن للأداء الشامل، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، جامعة كربلاء، 8 (31)، 46- 24 .
16. العولقي، عبد الله احمد ،(2018)، اثر القيادة الخادمة في تحسين جودة حياة العمل بالتطبيق على المؤسسة العامة للاتصالات اليمنية ،مجلة الادارة العامة ،معهد الادارة العامة ،جامعة اب-اليمن ،المجلد 58، العدد 2.
17. الكعبي، رعد فرحان عذيب ،(2020)، تأثير استراتيجية التمكين في اداء العاملين بتوسيط الثقة التنظيمية، مجلة الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة بغداد، المجلد، 26 ،العدد،120.
18. نجم، نجيب عبد الحميد وكريم، خولة صدر الدين،(2018)، دور الثقة التنظيمية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية، مجلة جامعة كركوك للعلوم الادارية والاقتصادية، المعهد التقني -الحويجة ،المجلد (8)، العدد (2).
19. نوري ، ره محمد و أمين ،محمد صالح أحمد ، وجيا عصمت دينو (2017) ، "دور خصائص القيادة الخادمة في تحقيق التميز المنظمي " مجلة العلوم الانسانية ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة اقليم كردستان _ العراق ، المجلد 5 ، العدد 2 .

20. اليماني ،علاء عبد السلام وحسين، احمد علي،(2018)، قياس مستوى ممارسة سلوكيات القيادة الخادمة، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة تكريت، المجلد4، العدد(44).

ت-الرسائل والاطارح الجامعية

1. ابراهيم ،منى عمران عقيل،(2013)، القيادة الخادمة وعلاقتها بمستوى الثقة التنظيمية السائدة فى مدارسهم من وجهة نظر العاملين ، رسالة ماجستير ،الجامعة الاسلامية بغزة ،كلية التجارة .
2. أبو الكاس، المعتصم بالله هاني علي،(2015)، أخلاقيات المهنة ودورها فى الأداء الوظيفي للعاملين فى المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة، رسالة ماجستير الادارة والقيادة، اكااديمية الادارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الاقصى.
3. بومنجل، سعيدة،(2015)، الحوافز المادية المعنوية واثرها على الاداء الوظيفي، رسالة ماجستير ادارة واقتصاد المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس.
4. حليبي،منال جهاد عامر، (2016) القيادة الخادمة وعلاقتها بالتنمية المهنية للمعلمين، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية نابلس -فلسطين .
5. الحيايلى، ساهرة عبد السلام،(2013)، الابداع الاداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية ، رسالة ماجستير غير منشورة مقدمة إلى مجلس كلية التربية الاساسية ، الجامعة المستنصرية.
6. خيار، أمينة،(2016)، أثر المسؤولية الاجتماعية داخل المؤسسة على تحسين الاداء الوظيفي للموارد البشرية، رسالة ماجستير في علوم التسيير إدارة اعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة ام البواقي.
7. السر، محمد محمد،(2019)، درجة ممارسة رؤساء الاقسام فى الكليات الجامعية بمحافظات غزة للقيادة الخادمة وعلاقتها بدورهم فى تنمية الموارد البشرية، رسالة ماجستير ادارة تربوية، كلية التربية، جامعة الاقصى -غزة .
8. شراب، سلامة محمد،(2018)، أثر القيادة الخادمة على فعالية فرق العمل فى البلديات الكبرى بمحافظات غزة من وجهة نظر الموظفين، رسالة ماجستير ،كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة الازهر -غزة .

9. الشريف، ريم عمر، (2013)، دور ادارة التطوير الاداري فى تحسين الاداء الوظيفي، دراسة تطبيقية، 2013 ، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، المملكة العربية السعودية.
10. شيخ السوق، سمر محمود، (2014)، القيادة الخادمة وعلاقتها بالرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي: دراسة تطبيقية على الجامعات المصرية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة المنوفية.
11. عبد الحليم، صغيور عبد، (2017)، دور برامج تكوين الموارد البشرية فى تحسين الاداء الوظيفي لعمال الادارة الرياضية، رسالة ماجستير جامعة محمد بوضياف، الجزائر.
12. عبد السيد، غازي عبد زيد كريم، (2015)، دور انظمة عمل الاداء العالى فى الاداء الوظيفي المتميز من خلال الدور الوسيط لمرونة الموارد البشرية، رسالة ماجستير ادارة اعمال، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة كربلاء .
13. عبد، نور باسم، (2019)، القيادة الخادمة وتأثيرها فى مقومات التجديد الاستراتيجي بتوسيط الثقة التنظيمية، رسالة ماجستير ادارة عامة، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد .
14. العتيبي، غانم بن غزاي الروقي، (2013) أمن نظم المعلومات وعلاقته بمستوى الابداع للعاملين فى شركة الاتصالات السعودية بالرياض رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا جامعة نايف العربية للعلوم الامنية.
15. عكاشة، اسعد أحمد محمد، (2008)، اثر الثقافة التنظيمية على مستوى الاداء الوظيفي، رسالة ماجستير منشورة، الجامعة الاسلامية- غزة، كلية التجارة .
16. العمري، أيمن أحمد إبراهيم، (2009)، أثر نظم المعلومات الإدارية المحوسبة على أداء العاملين فى شركة الاتصالات الفلسطينية رسالة ماجستير فى إدارة الأعمال من كلية التجارة فى الجامعة الإسلامية بغزة.
17. غالي، محمد احمد، (2015)، القيادة الخادمة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير ادارة اعمال، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية - غزة .
18. الغانمي، أفرح خضير عبد الرضا، (2016)، تأثير استراتيجية تمكين الموارد البشرية فى تحقيق الاداء المتميز، رسالة ماجستير ادارة أعمال، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة كربلاء.
19. فرحي، ابتسام، (2017)، التمكين الاداري وتأثيره على الاداء الوظيفي، رسالة ماجستير، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة العربي بن مهدي - أم البواقي - الجزائر.
20. الفقاوي، هاني فؤاد سلمان، (2019)، القيادة الخادمة ودورها فى تعزيز رأس المال النفسي، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، ادارة أعمال، جامعة الأزهر- غزة.

21. ماضي، خليل اسماعيل ابراهيم، (2014) جودة الحياة الوظيفية واثرها على مستوى الاداء الوظيفي للعاملين " دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية، اطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية التجارة قسم إدارة الأعمال – جامعة قناة السويس – مصر .

22. مطر، ليث علي، (2011)، دور القيادة الخادمة في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية، رسالة ماجستير، دراسة استطلاعية في عينة من كليات جامعة القادسية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القادسية .

ثانيا- المصادر الأجنبية

A-BOOKS

1. Hinton, P., Brownlow, C., McMurray, I., & Cozens, B. (2004)"**SPSS explained.**" New York: Routledge.
2. Manz, C. C. (2011), The leadership wisdom of Jesus: Practical lessons for today. Berrett-Koehler Publishers.
3. Marques, Joan & Dhiman, Satinder, (2017), "Leadership Today: Practices for Personal and Professional Performance", Springer International Publishing, Switzerland.
4. Mathis,Robert L.& Jackson, John H.,(2003),"Human Resource Management " ,Tenth Edition ,South Western , USA
5. Meyer, M, M., (2003) “Rethinking performance measurement Beyond the average Score Card” First published, Cambridge University Press, New York, USA
6. Noe , R,A Hollen beck ,J,R & wright ,P,M., (2009) Human resource management gaining acompetitive advantage , sixth edition. McGraw-Hill Education.
7. Nsiah , J. ; Walker , K. (2013)" The Servant Leadership Role of Catholic High School Principals" First edition published , A C.I.P. record for this book is available from the Library of Congress B. Research and periodicals.
8. Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). Organizational behavior (Vol. 4). New Jersey: Pearson Education.
9. Sendjaya , S. (2015)" Personal and Organizational Excellence through Servant Leadership" Department of Management Monash University Caulfield East VIC, Department of Management Australia .

10. Triola, M. (2012), " Elementary Statistics" , 11th Edition, Pearson Education, United State.
11. Wheeln, T, L, & Hunger, D., (2010) "Strategic management and business policy" ; Achieving sustainability international edition "12th" edition, pearson education, Inc, pperr saddle river, New Jersey , U.S.A.

B. Research and periodicals

1. Abdullah, D.N.M., and Yuen, F.C., (2011) "The Impact of job burnout towards job performance among nurses, symposium on business", engineering and industrial Application (ISBE1A) langkawi, Malaysia . pp.351-356.
2. Aboramadan, M., Dehleez, K., & Hamad, M. H. (2020). Servant leadership and academics outcomes in higher education: the role of job satisfaction. International Journal of Organizational Analysis, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/IJOA-11-2019-1923>.
3. Andersen , J. A. (2009) " When a servant-leader comes knocking " Leadership & Organization Development Journal , Vol. 30 No. 1, pp. 4-15.
4. Aqqad, N., Obeidat, B., Tarhini, A., & Masa'deh, R. E. (2019). The relationship among emotional intelligence, conflict management styles, and job performance in Jordanian banks. International Journal of Human Resources Development and Management, 19(3), 225-265.
5. Asgari, A., Silong, A. D., Ahmad, A., & Samah, B. A. (2008). The relationship between transformational leadership behaviors, organizational justice, leader-member exchange, perceived organizational support, trust in management and organizational citizenship behaviors. European Journal of Scientific Research, 23(2), 227-242.
6. Awan , K. ; Qureshi , I. ; Sadiya , A. (2012)" Effective leadership in NGOs: Impact of Servant leadership Style on Employees' work Performance and mediation effect of work motivation " International Journal of Economics and Management Sciences, Vol. 1, No. 11, 2012, pp. 43-56.

7. Barbuto , J. E. ; Hayden , R. W. (2011) " Testing Relationships Between Servant Leadership Dimensions and Leader Member Exchange (LMX) " *Journal of Leadership Education* , Vol. 10 No. 2, pp.22- 37
8. Barbuto Jr, J. E., & Wheeler, D. W. (2006). Scale development and construct clarification of servant leadership. *Group & Organization Management*, 31(3), 300-326.
9. Barry, C., & Kunz, K. (2014). In-House Counsel Should Implement Servant Leadership to Help Clients Make Values-Based Decisions. *Hamline Law Review*, 37(3), 3.
10. Barton, K. , Wrieden, W. & Anderson, A. (2011) "Validity and reliability of short questionnaire for assessing the impact of skills interventions" *J Hum Nutr Diet*, 24, pp. 588–595.
11. Bass, B. M. (2000). The future of leadership in learning organizations. *Journal of leadership studies*, 7(3), 18-40.
12. Begzadeh, S., & Nedaei, M. (2017). The relationship between servant leadership with organizational trust and employee empowerment in the social security organization of Ardabil. *International Journal of Management, Accounting & Economics*, 4(3), 270-281.
13. Best, C. (2020). Is there a place for servant leadership in nursing?. *Practice Nursing*, 31(3), 128-132.
14. Caldwell , C.; Rolf , D. (2010) " Love, Forgiveness, and Trust: Critical Values of the Modern Leader " *Journal of Business Ethics*, Vol. 93, No. 1 pp. 91-101.
15. Cerit, Y. (2010). The effects of servant leadership on teachers' organizational commitment in primary schools in Turkey. *International Journal of Leadership in Education*, 13(3), 301-317.
16. Chandra, T. (2016). The Influence of Leadership Styles, Work Environment and Job Satisfaction of Employee Performance-- Studies in the School of SMPN 10 Surabaya. *International Education Studies*, 9(1), 131-140.
17. Coetzer, M. F., Bussin, M., & Geldenhuys, M. (2017). The functions of a servant leader. *Administrative Sciences*, 7(1), 5.
18. Cummings, J. N., Espinosa, J. A., & Pickering, C. K. (2009). Crossing spatial and temporal boundaries in globally distributed

- projects: A relational model of coordination delay. *Information Systems Research*, 20(3), 420-439.
19. Darvishmotevali, M., & Ali, F. (2020). Job insecurity, subjective well-being and job performance: The moderating role of psychological capital. *International Journal of Hospitality Management*, 87, 102462.
 20. Davoadi, M.M, and Kaur, R.(2012) "The Link between internal marketeting and Haman Resouce management "Arth Prabhand, Ajournal of Econmics and management Vol.I.No2, pp.59-72.
 21. Dennis, R. S. ; Bocarnea, M. (2004) "Development of the servant leadership assessment instrument " *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 26 No. 8, 2005 pp. 600-615.
 22. Dhammika, K. A. S. (2014). Visionary Leadership and Organizational Citizenship Behavior: An Assessment of Impact of Sectarian Difference. In *Proceedings of the First Middle East Conference on Global Business, Economics, Finance and Banking*. Dubai (pp. 10-12).
 23. Dousin, O., Collins, N., & Kaur Kler, B. (2019). Work-Life Balance, Employee Job Performance and Satisfaction Among Doctors and Nurses in Malaysia *International Journal of Human Resource Studies*, Vol. 9, No, 4. 306-319.
 24. Durrah, O., Khmour, N., Al-Abbadi, S., & Saif, N. (2014). "The Impact of Psychological Empowerment on the Effectiveness of Job Performance: A Field Study on the Jordanian Private Banks" *European Journal of Business and Management*, Vol.(6), N(.32),176-190.
 25. Duyan, E., & Van Dierendonck, D. (2014). Hizmetkar Liderliđi Anlamak: Teoriden Ampirik Arařtirmaya Dođru. *Sosyoloji Konferansları*, (49).
 26. Earnhardt, M. P. (2008) "Testing a Servant Leadership Theory Among United States Military Member" *School of Global Leadership & Entrepreneurship, Regent University, Emerging Leadership Journeys*, Vol.1 N0. 2, pp. 14-24.
 27. Edwards, B. D., Bell, S. T., Arthur, Jr, W., & Decuir, A. D. (2008). Relationships between facets of job satisfaction and task and contextual performance. *Applied psychology*, 57(3), 441-465.

- 28.** Ersoy, N. C., Derous, E., Born, M. P., & Van der Molen, H. T. (2015) Antecedents of organizational citizenship behavior among Turkish white-collar employees in The Netherlands and Turkey. *International Journal of Intercultural Relations*, Vo 49. 68-79.
- 29.** 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.
- 30.** Farling, M. L., Stone, A. G., & Winston, B. E. (1999). Servant leadership: Setting the stage for empirical research. *Journal of leadership studies*, 6(1-2), 49-72.
- 31.** Fei Zhou, Yenchun Jim Wu, (2018) "How humble leadership fosters employee innovation behavior: A two-way perspective on the leader-employee interaction", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 39 Issue: 3, pp.375-387, <https://doi.org/10.1108/LODJ-07-2017-0181> Permanent link to this document.
- 32.** Flint, B., & Grayce, M. (2013). Servant leadership: History, a conceptual model, multicultural fit, and the servant leadership solution for continuous improvement. In *Collective Efficacy: Interdisciplinary Perspectives on International Leadership*. Emerald Group Publishing Limited. Vol. 20, pp.59-72 .
- 33.** Focht , A. ; Ponton , M. (2015) " Determining the Primary Characteristics of Servant Leadership: A Delphi Study " Regent University , School of Business & Leadership , *International Journal of Leadership Studies*, Vol. 9, No. 1.
- 34.** Gong, Z., Chen, Y., & Wang, Y. (2019). The influence of emotional intelligence on job burnout and job performance: Mediating effect of psychological capital. *Journal :Frontiers in psychology*, 10, 2707.
- 35.** Greenleaf, R. K. (1996). *On becoming a servant leader*. San Francisco: Jossey-Bass.
- 36.** Greenleaf, R.K. (1977), *Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness*, Paulist Press, New York, NY.
- 37.** Gumusoglu , L. ; Ilsev , A. (2009)" Transformational leadership, creativity, and organizational innovation" *Journal of Business Research*, Vol. (62) . pp . 461–473.

- 38.**Hale , J. R . ; Fields , D. L. (2007)" Exploring Servant Leadership across Cultures: A Study of Followers in Ghana and the USA" Regent University, USA , Vol 3(4), pp. 397–417.
- 39.**Hannay, M. (2009). The cross-cultural leader: The application of servant leadership theory in the international context. *Journal of International Business and Cultural Studies*, 1, 1.
- 40.**Harju, L.K., Schaufeli, W.B., & Hakanen,J.J.(2018), "A multilevel study on servant leadership, job boredom and job crafting", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 33 No. 1, pp. 2-14.
- 41.**Hussain, T., & Ali, W. (2012). Effects of servant leadership on followers' job performance. *Sci., Tech. and Dev*, 31(4), 359-368.
- 42.**Ibrahim, I. B., & Don, D. Y. B. (2014). Servant leadership and effective changes management in schools. *International Journal of Scientific and Research Publications*, 4(1), 1-9.
- 43.**Ilyana, S., & Sholihin, M. (2021). The Effect of Incentives and Leadership Styles on Creative Performance. *Journal of Indonesian Economy and Business*, 36(1),14-30.
- 44.**Iqbal, A., Latif, K. F., & Ahmad, M. S. (2020). Servant leadership and employee innovative behaviour: exploring psychological pathways. *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 41 No. 6, pp. 813-827.
- 45.**Jackson, D., Gillaspay J., & Purc-Stephenson R. (2009) "Reporting practices in confirmatory factor analysis: an overview and some recommendations" , *Psychol Methods*;14(1):6-23.
- 46.**Jacobs , G. A. (2006) " Servant Leadership and Follower Commitment" , School of Leadership Studies, Regent University http://www.regent.edu/acad/sls/publications/conference_proceedings/servant_leadership_roundtable/2006/pdf/gilbert.pdf.
- 47.**Jankingthong, K., & Rurkkhum, S. (2012). "Factors Affecting Job Performance" *Silpakorn University Journal of Social Sciences ,Humanities, and Arts* Vol.(12),N. (2) : 115-127.
- 48.**Kahya ,E.(2007) " The effects of job characteristics and working conditions on job performance " *International Journal of Industrial Ergonomics* ,Vol.(37),N.(3) ,515–523.
- 49.**Kamaruddin, S. N. A. A., Omar, K., Saputra, J., Shakur, E., Rahim, N. A. A. A., & Razal, M. (2021). Determinants of female employees'

job performance in Malaysia. *Management Science Letters*, 11(1), 233-238.

50. Khan , A. ; Khan , A. ; Zeeshan M.(2016) " Consequences of Servant leadership style on employees Motivation (Empirical study on private and public sector Universities Employees " *Journal of Applied Environmental and Biological Sciences* , Vol. 6(5S) , pp. 124-138.
51. Khan, M. M., Mubarak, S., & Islam, T. (2020). Leading the innovation: role of trust and job crafting as sequential mediators relating servant leadership and innovative work behavior. *European Journal of Innovation Management*, Vol. 24, No. 1.
52. Khatri , B . ; Dutta , S . (2018) " Serving leadership and psychological ownership: reducing resistance to change" *Journal of Business and Management* , Vol. 20 No. 3 pp.5- 12.
53. Khatri, N., Templer, K.J. & Budhwar, P.S. (2012), "Great (transformational) leadership=charisma+vision", *South Asian Journal of Global Business Research*, Vol. 1 No. 1, pp. 38-62.
54. Koohang, A., Paliszkievicz, J., & Goluchowski, J. (2017). The impact of leadership on trust, knowledge management, and organizational performance: A research model", *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 117 No. 3, pp. 521-537.
55. Koyuncu , M. ; Burke , R. J.; Astakhova , M. ; Duygu , E. (2014)" Servant leadership and perceptions of service quality provided by front-line service workers in hotels in Turkey Achieving competitive advantage" *International Journal of Contemporary Hospitality Management* Vol, 26. No. 7, pp. 1083-1099.
56. Laub, J. A. (2004). Defining servant leadership: A recommended typology for servant leadership studies. School of Leadership Studies, Regent University.
57. Li, X. H., Li, M., Fu, J., & Ullah, A. (2019). Leader humility and employee voice: The role of employees' regulatory focus and voice-role conception. *Social Behavior & Personality: International Journal*, 47(6), 1–12.
58. Liden, R. C., Wayne, S. J., Zhao, H., & Henderson, D. (2008). Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment. *The leadership quarterly*, Vol. 19,N(2),pp 161-177.

- 59.**Lin, S., Lamond, D., Yang, C. L., & Hwang, M. (2014). Personality traits and simultaneous reciprocal influences between job performance and job satisfaction. *Chinese Management Studies*, Vol. 8 No. 1, pp. 6-26.
- 60.**Liu, W. (2016). Effects of positive mood and job complexity on employee creativity and performance. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 44(5), 865-880.
- 61.**Lu, X. (2014). Ethical leadership and organizational citizenship behavior: The mediating roles of cognitive and affective trust. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 42(3), 379-389.
- 62.**Maharaj , R. (2015) "Servant Leadership and its Implications for Organisational Management in the Furniture Décor Industry: A Case Study" , Richfield Graduate Institute of Technology, Durban, South Africa , *International Journal of Business Management and Economics Research* , Vol. 2, No. 2, pp. 83-93.
- 63.**Malik, M. A. R., Butt, A. N., & Choi, J. N. (2015). Rewards and employee creative performance: Moderating effects of creative self-efficacy, reward importance, and locus of control. *Journal of Organizational Behavior*, 36(1), 59-74.
- 64.**Malingumu , W.; Stouten , J. ; Euwema , M. ; Babyegeya , E. (2016) " Servant Leadership, Organisational Citizenship Behavior and Creativity: The Mediating Role of Team-Member Exchange " *Psychologica Belgica*, Vol.56 (4), pp. 342-356
- 65.**Mallén, F., Domínguez- Escrig, E., Lapiedra, R., & Chiva, R. (2019), Does leader humility matter? Effects on altruism and innovation. *Management Decision*, Vol. 58 No. 5, pp. 967-981.
- 66.**Mareus, R., Patterson, K., Firestone, S., & Winston, B. E. (2019). Exploring servant leadership in Atop-down environment. *Servant Leadership: Theory & Practice*, 6(1).
- 67.**Mazahreh, A. , Hammad, H. & Abu-Jaber, H. (2009) " The Attitudes of Instructors and Faculty Members about the Quality of Technical Education Programs in Community Colleges in Jordan " *Journal of Social Sciences* 5 (4), 401-407 .
- 68.**Mittal , R. ; Dorfman , P. W. (2012)" Servant leadership across cultures" *College of Business, Department of Management , New Mexico State University , Journal of World Business* , vol, (47) , 555–570.

- 69.** Moghimi, S., & Subramaniam, I. D. (2013). Employees' creative behavior: The role of organizational climate in Malaysian SMEs. *International Journal of Business and Management*, 8(5), 1.
- 70.** Munjuri, M. G. (2011). The effect of human resource management practices in enhancing employee performance in catholic institutions of Higher Learning in Kenya. *International Journal of Business Administration*, Vol. 2, No. 4.
- 71.** Munroe, M. E. (2014). *The Power of Character in Leadership: How Values, Morals, Ethics, and Principles Affect Leaders*. Whitaker House: USA.
- 72.** Ocampo, L., Acedillo, V., Bacunador, A. M., Balo, C. C., Lagdameo, Y. J., & Tupa, N. S. (2018). "A historical review of the development of organizational citizenship behavior (OCB) and its implications for the twenty-first century", *Personnel Review*, Vol. 47 No. 4, pp. 821-862
- 73.** Olesia, S.; Namusonge, G.; Mike A. I. (2014) "Servant Leadership: The Exemplifying Behaviours" *IOSR Journal Of Humanities And Social Science*, Vol. 19, No. 6, PP. 75-80.
- 74.** Oner, Z. H. (2012). Servant leadership and paternalistic leadership styles in the Turkish business context: A comparative empirical study *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 33 No. 3, pp. 300-316.
- 75.** Organ, D.W. (1990) "The motivational basis of organizational citizenship behavior" *Research in Organizational behavior*, 12(1), 43-72.
- 76.** Owens, B.P., Johnson, M.D. & Mitchell, T.R. (2013), "Expressed humility in organizations: implications for performance, teams, and leadership", *Organization Science*, Vol. 24 No. 5, pp. 1517-1538.
- 77.** Pacinello, C., Winfield, J., Morote, E. S., & Zahn, B. (2016). *The Role of Gender and Principal Servant Leadership*. Available at SSRN 3060075.
- 78.** Page, D.; Wong, P. P. (2000) "A Conceptual Framework for Measuring Servant-Leadership" Trent University, <https://www.researchgate.net/publication/242232213>.
- 79.** Philippaers, K., De Cuyper, N., Forrier, A., Vander Elst, T., & De Witte, H. (2016). Perceived employability in relation to job performance: A cross-lagged study accounting for a negative path via

- reduced commitment. *Scandinavian Journal of Work and Organizational Psychology*, 1(1), 1-15.
- 80.** Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (1997). Impact of organizational citizenship behavior on organizational performance: A review and suggestion for future research. *Human performance*, 10(2), 133-151.
- 81.** Poon, R. (2006) " A Model for Servant Leadership, Self-Efficacy and Mentorship" School of Leadership Studies, Published by the School of Leadership Studies, Regent University Regent, 1(13) .
- 82.** Pradhan, R. K., & Jena, L. K. (2017). Employee performance at workplace: Conceptual model and empirical validation. *Business Perspectives and Research*, 5(1), 69-85.
- 83.** Pradhan, R. K., & Panda, M. (2019). Human Resource Empowerment: Development and Validation of a Measurement Tool. *Journal Global Business Review*, 0972150918816895 .
- 84.** Prentice, C., & Thaichon, P. (2019). Revisiting the job performance–burnout relationship. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 28(7), 807-832.
- 85.** Prudon, P. , (2015), " Confirmatory factor analysis: a brief introduction and critique " , *Journal of Comprehensive Psychology*, Volume 4.
- 86.** Parolini, J. L. (2004) " Effective servant leadership A model incorporating servant leadership and the competing values framework " School of Leadership Studies, Regent University , http://www.regent.edu/acad/sls/publications/conference_proceedings/servant_leadership_roundtable/2004pdf/parolini_effective_servant.pdf.
- 87.** Rachmawati, A. W., & Lantu, D. C. (2014). Servant leadership theory development & measurement. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 115, 387-393.
- 88.** Ramawickrama, J., Opatha, H. H. D. N. P., & PushpaKumari, M. D. (2017) A synthesis towards the construct of job performance. *International Business Research*, 10(10), 66-81.
- 89.** Rashid, M., Tasmin, R., Qureshi, M. I., & Shafiq, M. (2017). Relationship Of Servant Leadership With Employee Inrole And Extra-Role Performance In GLC'S Of Malaysia. *City University Research Journal (Special Issue: AIC, Malaysia)*, 88-95.

- 90.** Retterax, N., Domy, S. & Rohana, K. (2007) " Verification and testing of validation and measurement methods " NJ: Pearson Merrill Prentice Hall.
- 91.** Rezaei, M., Salehi, S., Shafiei, M., & Sabet, S. (2012). Servant Leadership And Organizational Trust: The Mediating Effect Of The Leader Trust And Organizational Communication. *Emaj: Emerging Markets Journal*, 2(1).
- 92.** Rich, B.L.; Lepine, A.J. ; Crawford, R.E (2010) "Job engagement: Antecedent and effects on job performance" *Academy of Management Journal*, Vol. (53), N.(3), 617–635.
- 93.** Rothmann, S., & Coetzer, E. P. (2003). The big five personality dimensions and job performance. *SA Journal of Industrial Psychology*, 29(1), 68-74.
- 94.** Rotundo, M., & Xie, J. L. (2008). "Understanding the domain of counterproductive work behavior in China " *The International Journal of Human Resource Management*, Vol.(19), N.(5), 856–877.
- 95.** Salas, Vallina, A., Alegre, J., & Fernandez, R. (2017). Happiness at work and organisational citizenship behaviour. *International Journal of Manpower* , Vol. 38 No. 3, pp. 470-488.
- 96.** Saleem, F., Zhang, Y. Z., Gopinath, C., & Adeel, A. (2020). Impact of Servant Leadership on Performance: The Mediating Role of Affective and Cognitive Trust. *SAGE Open*, 10(1).
- 97.** Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). " Research methods for business students " 5th ed , Pearson Education Limited : Prentice Hall , England.
- 98.** Sendjaya, S., & Pekerti, A. (2010). Servant leadership as antecedent of trust in organizations. *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 31 No. 7, pp. 643-663.
- 99.** Sharma, B. (2016). A focus on reliability in developmental research through Cronbach's Alpha among medical, dental and paramedical professionals. *Asian Pacific Journal of Health Sciences*, 3(4), 271-278.
- 100.** Sheikh, A. A., & Inam, A. (2019). Fostering creativity through servant leadership: Mediating role of knowledge sharing, thriving at work and burnout. *Abasyn University Journal of Social Sciences*, 12(2).

- 101.** Siddiqi, H., & Qureshi, M. (2016). The impact of employees' creativity on the performance of the firm. *Research Issues in Social Sciences*, 1, 1-12
- 102.** Singh, V. (2016). Perceptions of emission reduction potential in air transport: a structural equation modeling approach. *Environment Systems and Decisions*, 36(4), 377-403.
- 103.** Song, J. H., Chai, D. S., Kim, J., & Bae, S. H. (2018). Job performance in the learning organization: The mediating impacts of self-efficacy and work engagement. *Performance Improvement Quarterly*, 30(4), 249-271.
- 104.** Sonnentag, S. Judith, V. & spychala A., (2010) "Job performance " first publ, in: *micro approaches Isage hand book of organizational behavior*", vol, lod by Julian Barlin los Angeles calif. Pp-427 – 447.
- 105.** Sousa, M., & van Dierendonck, D. (2017). Servant leadership and the effect of the interaction between humility, action, and hierarchical power on follower engagement. *Journal of Business Ethics*, 141(1), 13-25.
- 106.** Spears, L. C. (2010). Character and servant leadership: Ten characteristics of effective, caring leaders. *The Journal of Virtues & Leadership*, 1(1), 25-30.
- 107.** Stone, A. G., & Patterson, K. (2005). The History of Leadership Focus. School of Leadership Studies. Regent University. In *Servant Leadership Research Roundtable* ,Vol. 5, pp. 1-23.
- 108.** Straiter, K. L. (2005). The effects of supervisors' trust of subordinates and their organization on job satisfaction and organizational commitment. *International Journal of Leadership Studies*, 1(1), 86-101
- 109.** Tabiu, A., & Nura, A. A. (2013). Assessing the effects of human resource management (HRM) practices on employee job performance: A study of usmanu danfodiyo university sokoto. *Journal of Business Studies Quarterly*, 5(2), 247.
- 110.** Van Dierendonck, D., & Nuijten, I. (2011). The servant leadership survey: Development and validation of a multidimensional measure. *Journal of business and psychology*, 26(3), 249-267.
- 111.** Voon, M. L., Lo, M. C., Ngui, K. S., & Ayob, N. B. (2011). The influence of leadership styles on employees' job satisfaction in

- public sector organizations in Malaysia. *International Journal of Business, Management and Social Sciences*2(1),24-32.
- 112.** Waddell , J. T. (2006) " Servant Leadership" Regent University, SchoolofLeadership Studies.
http://www.regent.edu/acad/sls/publications/conference_proceedings/servant_leadership_roundtable/2006/pdf/waddell.pdf
- 113.** Wadei, K. A., Chen, L., Frempong, J., & Appienti, W. A. (2020). The Mediation Effect of Ethical Leadership and Creative Performance: A Social Information Processing Perspective. *The Journal of Creative Behavior*, pp. 1–14
- 114.** Wang, Z., Xu, H., & Liu, Y. (2018). Servant leadership as a driver of employee service performance: Test of a trickle-down model and its boundary conditions. *human relations*, 71(9), pp. 1–25
- 115.** Webster, J. R., & Adams, G. A. (2010). Organizational support and contract fulfillment as moderators of the relationship between preferred work status and performance. *Journal of Business and Psychology*, 25(1), 131-138.
- 116.** Winston, B. (2003) " Extending Patterson’s Servant Leadership Model: Explaining How Leaders and Followers Interact in a Circular Model"School of LeadershipStudies,RegentUniversity,http://www.regent.edu/acad/sls/publications/conference_proceedings/servant_leadership_roundtable/2003pdf/winston_extending_paterson.pdf.
- 117.** Yang, Q., & Wei, H. (2018). The impact of ethical leadership on organizational citizenship behavior: The moderating role of workplace ostracism. *Leadership & Organization Development Journal*, 39(1), 100-113.
- 118.** Ye, B. H., Tung, V. W. S., Li, J. J., & Zhu, H. (2020). Leader humility, team humility and employee creative performance: The moderating roles of task dependence and competitive climate. *Tourism Management*, 81, 104170.
- 119.** Yun, S., Takeuchi, R., & Liu, W. (2007). Employee self-enhancement motives and job performance behaviors: Investigating the moderating effects of employee role ambiguity and managerial perceptions of employee commitment. *Journal of Applied Psychology*, 92(3), 745.

120. Zhou, L., Zhao, S., Tian, F., Zhang, X. & Chen, S. (2018). Visionary leadership and employee creativity.inChina. International Journal of Manpower, Vol. 39 No. 1, pp. 93-105.

C. Thesis & Dissertations.

1. Begum, N. (2005). The relationship between social power and organizational citizenship behavior: The meditational role of procedural justice, organizational commitment, and job satisfaction in context of a private commercial bank in Bangladesh.Unpublished doctoral dissertation, Independent University, Bangladesh, 209.
2. Bergh, J.V., (2011) "Job satisfaction and job performance at the, work place", Degree thesis International business. Number of pages, 51, date of acceptance, 20,4.
3. Bunch, Clarence, (2013). "Servant Leadership and African American Pastors" Dissertations & Theses. Antioch University, 20. <http://aura.antioch.edu/etds/2>.
4. Carter, D. R. (2012). The influence of servant leadership on employee engagement: A qualitative phenomenological study of restaurant employees (Doctoral dissertation, University of Phoenix).
5. Fluegge, E. R. (2008). Who Put The Fun In Functional? Fun At Work And Its Effects On Job Performance,A Dissertation Presented To The Graduate School Of The University Of Florida In Partial Fulfillment Of The Requirements For The Degree Of Doctor Of Philosophy University Of Florida.
6. Hayward, Brett Anthony (2005) "Relationship between employee performance leadership and emotional intelligence in a south African parastatal organization" Rhodes University. A thesis submitted in fulfillment of the requirements for the degree of Master of Commerce .
7. Han, R. (2014). Hotel employees' perceptions of supervisors' servant leadership behaviors, and relationships with employees' affective commitment. Graduate Theses and Dissertations.
8. Hiatt, E. (2010). Analysis of servant-leadership characteristics: A case study of a for-profit career school president (Doctoral

- Dissertation). submitted on the partial fulfillment of the requirements for the PhD in Philosophy, Capella University.
9. Keyssr, M. R. (2010). The relationship between transformational leadership behaviors of middle school principals, the development of learning communities, and student achievement in rural middle schools in the Mississippi Delta. A Dissertation Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Doctor of Education Degree Union University.
 10. Mitterer, D. M. (2017). Servant Leadership and Its Effect on Employee Job Satisfaction and Turnover Intent ,Dissertation Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Doctor of Philosophy Management,College of Management and Technology Walden University.
 11. Mook, D. E. (2012).Organizational Settings And Profiles Of Servant Leadership, A Dissertation Submitted To The Faculty Of The University Of Tennessee At Chattanooga In Partial Fulfillment Of The Requirements Of The Degree Of Doctor Of Education In Learning And Leadership The University Of Tennessee At Chattanooga Chattanooga, Tn.
 12. Sandifer, A. (2021). Phenomenological Study on the Impact of Servant Leadership on Establishing a Culture of High Performance as Perceived by Principals of Native American Schools.(Doctoral.dissertation,University.Irvine).
 13. Saw, Q. S., Lim, C. Y., Mok, Y. J., Chin, Z. D., & Tey, Y. L. (2017). Study Of In-Service Training, Job Promotion, Working Environment and Work Passion on Job Performance among the Primary Schools“ English Teacher in Malaysia (Doctoral dissertation, UTAR).
 14. Spain, M. A. (2014). Changing The World Through Servant Leadership A dissertation submitted in partial satisfaction of the requirements for the degree of Doctor of Education in Organizational Leadership Pepperdine University Graduate School of Education and Psychology.
 15. Van der Hoofen , A . G . (2016) " The influence of servant leadership on trust, psychological empowerment, job satisfaction and organisational citizenship behaviour on a selected sample of

teachers in the Western Cape Province " degree of Master ,
University of the Western .

- 16.**Zhang, X. (2007). Linking empowerment and employee creativity:
The mediating roles of creative process engagement and intrinsic
motivation (Doctoral dissertation). of Philosophy, Graduate School
of the University of Maryland, College Park.

الملاحق

ملحق (1)
أسماء السادة المحكمين

ت	الاسم واللقب العلمي	الاختصاص		مكان العمل
		العام	الدقيق	
1.	أ.د. أكرم محسن الياسري	إدارة اعمال	إدارة استراتيحية	كلية الادارة والاقتصاد /جامعة كربلاء
2.	أ.د. بشار عباس الحميري	إدارة اعمال	إدارة استراتيحية	كلية الادارة والاقتصاد /جامعة بابل
3.	أ.د. زينب عبد الرزاق عبود	إدارة اعمال	نظرية منظمة وسلوك تنظيمي	كلية الادارة والاقتصاد /جامعة بابل
4.	أ. كامل شكير الوطيفي	إدارة اعمال	إدارة موارد بشرية	كلية الادارة والاقتصاد /جامعة بابل
5.	أ.د. فيصل علوان الطائي	إدارة اعمال	إدارة معلومات	كلية الادارة والاقتصاد/جامعة كربلاء
6.	أ.د. ميثاق هاتف عبد السادة الفتلاوي	إدارة اعمال	نظرية منظمة وسلوك تنظيمي	كلية الادارة والاقتصاد/جامعة كربلاء
7.	أ.م.د. احمد عبد الله أمانه	إدارة اعمال	إدارة استراتيحية	كلية الادارة والاقتصاد/جامعة كربلاء
8.	أ.م.د. حسين حريجة غالي	إدارة اعمال	نظرية منظمة وسلوك تنظيمي	كلية الادارة والاقتصاد/جامعة كربلاء
9.	أ.م.د. سحر عباس الزبيدي	إدارة اعمال	إدارة استراتيحية	كلية الادارة والاقتصاد /جامعة كربلاء
10.	أ.م.د. عادل عباس عبد حسين الجنابي	إدارة اعمال	الإدارة الإستراتيجية والسلوك التنظيمي	كلية الادارة والاقتصاد/جامعة كربلاء
11.	أ.م.د. يزن سالم محمد	إدارة اعمال	نظرية منظمة وسلوك تنظيمي	كلية الادارة والاقتصاد/جامعة كربلاء

ملاحظة: تم ترتيب أسماء السادة المحكمين حسب الألقاب والحروف الأبجدية

ملحق (2)

استمارة الاستبانة



جامعة كربلاء
كلية الادارة والاقتصاد
قسم ادارة الاعمال
الدراسات العليا

بسم الله الرحمن الرحيم

م / استمارة الاستبانة

عزيزي الأستاذ الفاضل

تحية طيبة

أضع بين يديك استمارة الاستبانة التي أعدت لأغراض البحث العلمي ، وهي جزء من متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال الموسومة بـ (تأثير القيادة الخادمة في تحسين الاداء الوظيفي -بحث تحليلي لآراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في بعض المدارس الأهلية في محافظة بابل). وأملنا كبير في تعاونكم معنا في قراءة فقرات الاستمارة والإجابة عنها شاكرين لكم سلفاً جهودكم وحسن تعاونكم معنا مع فائق شكرنا وتقديرنا لكم.

يرجى من حضراتكم اختيار الإجابة المناسبة لكل فقرة مع ملاحظة ما يلي:

- 1- وضع علامة (✓) في الحقل الذي يبين مدى اتفاقك مع الفقرة المطروحة.
- 2- الاجابة على جميع فقرات الاستبانة ، لان ترك فقرة دون اجابة يؤدي الى عدم صلاحية الاستمارة ومن ثم اهمالها. علما ان المعلومات المدونة كافة ستتم بطابع السرية والأمانة العلمية والتي ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط ، نشكر لكم تعاونكم وحسن استجابتكم.

الاستاذ المشرف

الباحث

ا.م.د صالح مهدي الحسنوي

امير عباس جبار

المحور الاول /البيانات والمعلومات الشخصية للمجيب .

1- النوع الاجتماعي : ذكر: أنثى :

2- الفئة العمرية :

30 سنة فأقل 41 - 50 سنة 61 فأكثر

31 - 40 سنة 51 - 60 سنة

3- التحصيل الدراسي:

دبلوم دبلوم عالٍ

بكالوريوس ماجستير

دكتوراه

4- سنوات الخدمة :

1 - 5 11 - 15 21 سنة فأكثر

6 - 10 16 - 20

المحور الثاني/ مقاييس متغيرات البحث .

أولاً: القيادة الخادمة: هي أسلوب يعزز عن طريقه القادة الدافع الذاتي للاتباع عن طريق توفير كل وسائل الدعم والاسناد من معلومات وبيانات من اجل الارتقاء بهم وتقديم مصالحهم على المصلحة الشخصية وتوفير بيئة عمل مناسبة لتحقيق الاهداف المنشودة والوصول الى أقصى إمكاناتهم .

وقد تضمن هذا المتغير خمسة أبعاد:-

أ- المودة الاخلاقية : بعد أخلاقي مميز يسهم عن طريقه القائد الخادم تعزيز الجانب النفسي والعاطفي للاتباع ، عن طريق تحفيزهم في العمل وتشجيعهم على كيفية التعبير عن المودة واللفظ لبعضهم البعض

ت	الفقرات	المقياس	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
1.	ينظر لأعضاء الهيئة التدريسية كأفراد يستحقون الاحترام.						
2.	يعمل على توفير المعايير الاخلاقية العالية في العمل.						
3	يسهم في تعزيز الجوانب النفسية والروحية للمدرسين						
4	يتصف بروح التعامل والحرص العاطفي تجاه المدرسين.						
5	يعمل على تعزيز مخرجات العمل عن طريق المكافأة المالية والمعنوية للمدرسين .						
ب- التمكين: هو تخويل الصلاحية والمسؤوليات للمرؤوسين وتحفيزهم على اتخاذ قرارات ذاتية ، ومشاركة الافكار والمعلومات وتحديدها وحل الصراعات في مكان العمل .							
ت	الفقرات	المقياس	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة

					المقياس مسؤولي في العمل	
					يعمل على اتاحة الفرصة للمشاركة في عملية اتخاذ القرارات .	1.
					يمنحني الصلاحية الكاملة في انجاز عملي .	2.
					يمنحني بعض الصلاحيات والسيطرة لتحمل المزيد من المسؤولية .	3
					يتيح لي الفرصة لتطوير مهاراتي عن طريق المشاركة في دورات التدريب .	4
					يتواصل بشكل مستمر مع المدرسين للاطلاع على معوقات العمل .	5

ت. الرؤية: هي الصورة الذهنية التي تتجسد لدى القائد الخادم تمنحه القدرة على التنبؤ بالعوامل المستقبلية وتقديم رؤية استراتيجية للمنظمة وجعل الاخرين يؤمنون بإمكاناتهم في تحقيق الأهداف المرتبطة بها لما يمتلكونه من أفكار واهداف واقعية.

					المقياس الفقرات مسؤولي في العمل	ت
لا اتفق بشدة	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق بشدة		
					لديه القدرة على التنبؤ بالعوامل المستقبلية للمدرسة.	1.
					يوجه دائما إلى تحقيق رؤية المدرسة ورسالتها .	2.
					قادر على التعبير عن شعور واضح للهدف والاتجاه المستقبلي للمدرسة.	3

					يعمل على دمج أهداف المدرسين مع أهداف المدرسة .	4
					يسعى الى الالتزام بالتشارك في الرؤية المشتركة للمدرسة .	5

ث- التواضع: هو صفة ايجابية انسانية لا ينطوي على الاستخفاف بالنفس بقدر، ما يميل الى وضع الذات في منظورها الصحيح، يعطي قوة للقائد الخادم يستطيع عن طريقها زرع علاقة أصيلة مع أتباعه والعمل بروح حقيقية.

ت	الفقرات مسؤولي في العمل	المقياس	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
1.	يعمل على عدم اظهار مزاياه امام المدرسين .						
2.	لا يهتم بالمديح والاطراء .						
3	متواضع في التعامل والتشاور مع الاخرين في المدرسة .						
4	لا يركز الاهتمام على إنجازاته.						
5	يعتمد سلوكيات تُظهر تواضعه بوضوح.						

ج- الثقة: شعور ثمين موجود بداخل كل انسان وهي مطلب سلوكي نفسي و معيار الامانة والنزاهة بين التابعين والقائد وتؤدي الى المصادقية.

ت	الفقرات مسؤولي في العمل	المقياس	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
1	يمنحني الثقة دائماً بنفسني.						
2	يمتلك الدليل على انني نزيه في عملي .						

ثانيا // الاداء الوظيفي: هو دالة للقدرة والمهارات والجهد الفردي في موقف معين . و النتيجة السلوكية للموظف التي تشير إلى أنّ الموظف يظهر مواقف إيجابية تجاه منظمته .

وقد تضمن هذا المتغير ثلاثة أبعاد:-

أ- اداء المهام: هو فهم تعاقدى بين المدير والمرؤوس لإنجاز مهمة معينة، وهو جزء من الأدوار التي تقررها المنظمة ضمن الوصف الوظيفي ويكون معلنا عنه بشكل رسمي وصريح .						
ت	الفقرات	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
1	انجز الاعمال بشكل كفوء .					
2	أعمل على تنفيذ الاعمال المحددة حسب الوصف الوظيفي.					
3	أؤدي المهام المتوقعة مني دون تأخير.					
4	اعمل على الايفاء بالمتطلبات الرسمية للوظيفة .					
5	اشترك في الأنشطة التي من شأنها أن تؤثر بشكل مباشر على أدائي الوظيفي.					
6	اعمل على عدم تجاهل جوانب الوظيفة الملزم بأدائها.					
7	لا أقصر في أداء الواجبات الأساسية وعلى استعداد لتحمل مهام أخرى .					
ب-الاداء الابداعي :- هو الحلول والافكار الفريدة والمفيدة التي يظهرها الموظفون استجابة لمشاكل العمل وظروفه التي تحقق أهداف المنظمات ورؤاها، و يمكن أن تكون نقطة انطلاق للابتكار.						
ت	الفقرات	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
1	اقترح طرائق جديدة لتحقيق أهداف المدرسة .					
2	اقدم أفكار جديدة وعملية لتحسين المهام الموكلة لي .					

					3	اعمل على ان اكون مصدراً جيداً للأفكار الإبداعية.
					4	مستعد لإظهار الإبداع في الوظيفة متى ما اتاحت لي الفرصة .
					5	انفذ المهام الموكلة لي بأفكار جديدة ومبتكرة .
					6	اقدم حلول إبداعية للتعامل مع المشاكل.
ت-سلوك المواطنة التنظيمية :- هو دور اضافي تقديري لا تتم مكافأته عند حدوثه أو عقاب عند عدم حدوثه ،يدعم السياق الذي يجري فيه العمل ويتصف بطوعية القيام به من قبل الموظفين، ويسهم في تحسين كفاءة المنظمة واستمراريتها .						
ت	الفقرات	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق بشدة	لا اتفق بشدة
1	اقدم جزء من وقتي عن طيب خاطر لمساعدة زملائي الذين يعانون من مشاكل متعلقة بالعمل.					
2	اهتم بشكل حقيقي بزملائي في العمل ، حتى في ظل أكثر المواقف صعوبة.					
3	اعمل في الوقت المناسب لمساعدة زملائي الذين لديهم مشاكل في العمل أو خارج العمل .					
4	اساعد الآخرين في واجباتهم.					
5	اواكب التطورات المستحدثة في بيئة المدرسة.					
6	ادافع عن المدرسة عندما ينتقدها موظفون آخرون.					
7	أفتخر عند تمثيل المدرسة في الأماكن العامة.					
8	أعبر عن ولائي للمدرسة عن طريق العمل بإخلاص .					

ملحق رقم (3)
كتاب تسهيل مهمة

Ministry of Higher Education
and Scientific Research
University of Kerbala
College of Administration & Economics
Graduate Studies



الجمهورية العراقية
وزارة التعليم والبحث العلمي
جامعة كربلاء / كلية الإدارة والاقتصاد
الدراسات العليا

التاريخ: 2020 / 11 / 24

العدد 6 ع: 1499

إلى / مديرية تربية بابل
م / تسهيل مهمة

اطيب تحية ...

يرجى تسهيل مهمة طالب الدراسات العليا امير عباس جبار / ماجستير - قسم إدارة الأعمال
وذلك لغرض تزويده بالبيانات والمعلومات الخاصة بموضوع أكمال متطلبات البحث

شاكرين تعاونكم معنا ... مع التقدير

أ.م.د. محمد حسين الجبوري

معاون العميد للشؤون العلمية والدراسات العليا

2020 / 11 / 24

صورة عنه إلى /

- الدراسات العليا / الاضبارة الشخصية .
- الدراسات العليا / الصادرة .

البحوث
احمد اللواتي
14/14
الاستاذ د. والمهدي
صحة لسانية ..
أشرف عبد الستار كاظم
معاون مدير قسم التخطيط التربوي

ملحق (4)

كتاب تسهيل مهمة من المديرية العامة لتربية بابل

جمهورية العراق
وزارة التربية
محافظة بابل
قسم الإعداد والتدريب
شعبة البحوث والدراسات التربوية
العدد: ٤٣٤١
التاريخ: ٢٠٢٠ / ١١ / ٢٤

الى / ادارات المدارس الاهلية كافة في محافظة بابل

م / تسهيل مهمة

تحية طيبة ...

اشارة الى كتاب جامعة كربلاء / كلية الادارة والاقتصاد / الدراسات العليا المرقم دج ٦ : ١٤٤٩ في ٢٤/١١/٢٠٢٠ نرجوا تسهيل مهمة طالب الدراسات العليا / ماجستير (امير عباس جبار) قسم ادارة الاعمال والمقبول للعام الدراسي (٢٠١٩ - ٢٠٢٠) وابداء تعاونكم معه عند زيارته مدارسكم ... مع التقدير .

سمير هاشم خليل
مدير قسم الاعداد والتدريب

مديرية العامة لتربية بابل
قسم الاعداد والتدريب

نسخة منة الى //

مكتب السيد المدير العام مع التقدير .

جامعة كربلاء / كلية الادارة والاقتصاد / كتابكم اعلاه للتفضل بالاطلاع مع التقدير .

قسم التخطيط التربوي / الاحصاء / لنفس الغرض اعلاه مع التقدير .

المديرية الفرعية / الاحصاء / لنفس الغرض اعلاه مع التقدير .

قسم التعليم العام والملاك / شعبة التعليم الاهلي / لنفس الغرض اعلاه

طالب الدراسات (امير عباس جبار) مع التقدير

الاعداد والتدريب / شعبة البحوث / تسهيل المهمة مع الاوليات / الملف النوار .

ملحق (5)

جدول تحديد حجم العينة

تحدد حجم العينة					
العينة	حجم المجتمع	العينة	حجم المجتمع	العينة	حجم المجتمع
٢٩١	١٢٠٠	١٤٠	٢٢٠	١٠	١٠
٢٩٧	١٣٠٠	١٤٤	٢٣٠	١٤	١٥
٣٠٢	١٤٠٠	١٤٨	٢٤٠	١٩	٢٠
٣٠٦	١٥٠٠	١٥٢	٢٥٠	٢٤	٢٥
٣١٠	١٦٠٠	١٥٥	٢٦٠	٢٨	٣٠
٣١٣	١٧٠٠	١٥٩	٢٧٠	٣٢	٣٥
٣١٧	١٨٠٠	١٦٢	٢٨٠	٣٦	٤٠
٣٢٠	١٩٠٠	١٦٥	٢٩٠	٤٠	٤٥
٣٢٢	٢٠٠٠	١٦٩	٣٠٠	٤٤	٥٠
٣٢٧	٢٢٠٠	١٧٥	٣٢٠	٤٨	٥٥
٣٣١	٢٤٠٠	١٨١	٣٤٠	٥٢	٦٠
٣٣٥	٢٦٠٠	١٨٦	٣٦٠	٥٦	٦٥
٣٣٨	٢٨٠٠	١٩١	٣٨٠	٥٦	٧٠
٣٤١	٣٠٠٠	١٩٦	٤٠٠	٦٣	٧٥
٣٤٦	٣٥٠٠	٢٠١	٤٢٠	٦٦	٨٠
٣٥١	٤٠٠٠	٢٠٥	٤٤٠	٧٠	٨٥
٣٥٤	٤٥٠٠	٢١٠	٤٦٠	٧٣	٩٠
٣٥٧	٥٠٠٠	٢١٤	٤٨٠	٧٦	٩٥
٣٦١	٦٠٠٠	٢١٧	٥٠٠	٨٠	١٠٠
٣٦٤	٧٠٠٠	٢٢٦	٥٥٠	٨٦	١١٠
٣٦٧	٨٠٠٠	٢٣٤	٦٠٠	٩٢	١٢٠
٣٦٨	٩٠٠٠	٢٤٢	٦٥٠	٩٧	١٣٠
٣٧٠	١٠٠٠٠	٢٤٨	٧٠٠	١٠٣	١٤٠
٣٧٥	١٥٠٠٠	٢٥٤	٧٥٠	١٠٨	١٥٠
٣٧٧	٢٠٠٠٠	٢٦٠	٨٠٠	١١٣	١٦٠
٣٧٩	٣٠٠٠٠	٢٦٥	٨٥٠	١١٨	١٧٠
٣٨٠	٤٠٠٠٠	٢٦٩	٩٠٠	١٢٣	١٨٠
٣٨١	٥٠٠٠٠	٢٧٤	٩٥٠	١٢٧	١٩٠
٣٨٢	٧٥٠٠٠	٢٧٨	١٠٠٠	١٣٢	٢٠٠
٣٨٤	١٠٠٠٠٠	٢٨٥	١١٠٠	١٣٦	٢١٠

مرجع:

Krejcie , R & Morgan, D.(1970), Determining sample size for research activities . *Educational and Psychological Measurement* ,30 , 607-610.

Abstract

This research aims to show the effect of servant leadership on improving job performance at the level of a sample of private secondary schools in the province of Babil. The dimensions are (task performance, creative performance, and organizational citizenship behavior). The research started from a main problem that included many questions revolving around the nature of the relationship between its field variables, the most important of which was (What is the level of influence of servant leadership with its dimensions on job performance from the point of view (of the research sample

The research community included (21) private schools in the province of Babylon, and the research sample amounted to (146) members of the teaching staff in those schools. The questionnaire was used as a main tool in collecting the necessary data and information for the research. For the purpose of data analysis and statistical processing, the researcher relied on a set of statistical methods available in the two programs (SPSS V.24 and Amos V.23). The research reached a set of conclusions, the most important of which is the presence of a significant effect of servant leadership on job performance. In light of the conclusions, the formulation of A set of recommendations, most notably the need to develop the level of awareness of private school principals of the concept of servant leadership, which is positively reflected in creating a work environment that enhances individuals' self-motivation and contributes to improving their job performance.

Keywords:servant leadership,jop performance

The Republic of Iraq
Ministry of Higher Education and
Scientific Research
Karbala University/ College of
Administration and Economic
Business Administration Department



The effect of servant leadership in improving job performance

An analytical study of the opinions of a sample of faculty members in some private schools in Babil Governorate

Master Thesis submitted to the Council of the College of Administration and Economics / University of Karbala as part of a Master's degree of Science in Business Administration

By

Ameer Abbas Jabbar

Supervisor

asst. prof.Dr

Saleh Mahdi Mohammed Al-Hasnawi

1442AH

2021AD