

عنوان البحث

العلاقة بين القيادة الخادمة والأداء الوظيفي للعاملين: دراسة تطبيقية

أماني موسى عبد الجليل¹

¹ دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال "الإدارة والسلوك التنظيمي" - جامعة أسيوط، مصر.

بريد الكتروني: amanyabdelglel@gmail.com

HNSJ, 2022, 3(2); <https://doi.org/10.53796/hnsj327>

تاريخ القبول: 2022/01/12م

تاريخ النشر: 2022/02/01م

المستخلص

استهدفت هذه الدراسة تحليل العلاقة بين إدراك العاملين للقيادة الخادمة وأدائهم الوظيفي، وقد أجريت الدراسة على عينة طبقية عشوائية مكونة من (196) مفردة من العاملين بمديرية الزراعة بأسيوط في جمهورية مصر العربية، وقد تم اختبار الفروض باستخدام تحليل الانحدار البسيط والمتعدد باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS/PC(22). وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها: وجود علاقة موجبة معنوية بين القيادة الخادمة إجمالاً والأداء الوظيفي للعاملين إجمالاً. وكذلك وجود علاقة موجبة معنوية بين بعض أبعاد القيادة الخادمة والأداء الوظيفي للعاملين بأبعاده. هذا وقد تم مناقشة وتفسير هذه النتائج وربطها بجهود السابقين لموضوع البحث واستخلاص دلالاتها، ومضامينها على الصعيدين النظري والتطبيقي، وكذلك تقديم توصيات الدراسة، وآفاق البحث المستقبلية.

الكلمات المفتاحية: القيادة الخادمة، الأداء الوظيفي للعاملين.

RESEARCH TITLE

THE RELATIONSHIP BETWEEN SERVANT LEADERSHIP AND JOB PERFORMANCE OF EMPLOYEES: AN EMPIRICAL STUDY**Amany Musa Abdel Jalil¹**

¹ PhD in Business Administration "Management and Organizational Behavior" - Assiut University, Egypt.
Email: amanyabdellgl@gmail.com

HNSJ, 2022, 3(2); <https://doi.org/10.53796/hnsj327>

Published at 01/02/2022

Accepted at 12/01/2021

Abstract

This study aimed to analyze the relationship between servant leadership (SL) and job performance of employees (J P E). The study was conducted on a random stratified sample consisting of (196) single workers in the Directorate of Agriculture in Assiut in the Arab Republic Egypt. The hypotheses were tested using simple and multiple regression analysis using the statistical program SPSS/PC(22).

The study reached many results, the most important of which are: the existence of a significant positive relationship between the servant leadership and the job performance of employees. as well as the existence of a significant positive between some dimensions of servant leadership and the job performance of workers and its dimensions. These results were discussed, interpreted and linked to the efforts of previous researchers who dealt with the subject of the research, and their implications were extracted at the theoretical and applied levels, as well as recommendations for the study and future research prospects.

Key Words: Servant leadership (SL), job performance of employees (JPE)

مقدمة

إن الحاجة للإدارة قد أصبحت ضرورة من ضرورات الحياة التنظيمية الحديثة، لكي يكون أولئك الذين يتولون إدارة التنظيمات الإدارية أكثر من مجرد ممارسين للسلطة، وأصبحت التنظيمات الإدارية أحوج إلي ما هو أكثر من أن تُدار، فهي تحتاج إلى أن تقاد بطريقة سليمة لأن العلاقات الإنسانية السليمة بين القائد ومرؤوسيه أصبحت أكثر إلزاماً من الأوامر لتحقيق استجابة المرؤوسين، وأقوى من الاتصالات الروتينية التي يتبعها المديرون، وقد أصبحت القيادة الإدارية المعيار الذي يحدد نجاح أي تنظيم، فغالبا ما يعزى نجاح أو فشل التنظيم في تحقيق الأهداف إلى كفاءة قيادته أو عدم كفاءتها (غالي، 2015).

وتحتاج المنظمات اليوم وبشكل كبير إلي التخلي عن أنماط القيادة التقليدية وتبني أنماط قيادية فعالة؛ خاصة في ظل زيادة المنافسة والتحديات والصعوبات والتغيرات التي تتسم بها بيئة الأعمال اليوم. ويعد نمط القيادة الخادمة (Servant Leadership) من الأنماط القيادية الحديثة التي تحتاج إليها المنظمات في العصر الحالي لما تمتلكه من تأثير كبير في تحسين أداء المنظمات وفعاليتها وكفاءتها (عبد الله، 2018: 229).

وتعد نظرية القيادة الخادمة من النظريات التي يتم التركيز عليها مؤخرا في الدراسات الحديثة لما لها من أهمية في التركيز علي تلبية احتياجات العاملين والارتقاء بمهاراتهم وأدائهم (الديرية و سلامة، 2018: 151). فالقيادة الخادمة تساعد في التغلب على كثير من العقبات ومواجهة التحديات التي تواجه قيادات المنظمات في القرن الحالي حيث يبنى هذا النمط القيادي تشجيع العاملين وتنمية مهاراتهم فضلاً عن تمكينهم من حل المشكلات وإزالة العقبات التي تواجههم أثناء أدائهم لأعمالهم؛ فالقائد الخادم يسعى لتمكين العاملين وإقناعهم بدلاً من السيطرة عليهم وإكراههم، فضلاً عن تشجيعهم على المشاركة والابتكار والإبداع (غالي، 2015: أبو الذهب، 2017).

وفي ضوء ما أشارت إليه الدراسات (مثال: مصطفى والسيد، 2015، أبو الذهب، 2017) من أن المنظمات التي تطبق القيادة الخادمة هي المنظمات إلي تهتم وتؤثر على سيكولوجية الموظفين، وإلي وجود علاقة بين القيادة الخادمة والأداء في المنظمات بصفة عامة، فكما زاد اهتمام القادة بتطبيق فلسفة القيادة الخادمة كلما تحسن الأداء.

تأتى هذه الدراسة كمحاولة إضافية لفهم العلاقة بين إدراك العاملين للقيادة الخادمة ومستوي أدائهم الوظيفي. وكذلك التعرف علي أهم ابعاد القيادة الخادمة تأثيراً علي الأداء الوظيفي للعاملين بأبعاده في بيئة العمل المصرية.

موضوع الدراسة:

إن النجاح الذي تحتاج أن تحققه أي منظمة يأتي نتيجة تضافر مجموعة من العوامل، من أهمها هو امتلاك قيادات قادرة علي ممارسة أنماط جديدة من السلوك القيادي لديها القدرة علي مواجهة الغموض والتعقيد والتحديات الذي تتسم بهم بيئة الأعمال في العصر الحالي، والابتعاد عن الأنماط القيادية التقليدية القائمة علي أساس الأمر والتحكم (السر، 2019).

وفي ظل تضاؤل الثقة في قيادة الأعمال في العصر الراهن تسعى كافة المنظمات لتهيئة المناخ الملائم للعاملين، وبالتالي فهي تحتاج إلي أنماط قيادية ناجحة لديها قدرة علي الارتقاء بأدائها وخلق مناخ تنظيمي جيد

من أجل تحقيق أهدافها، وتعد القيادة الخادمة التي تهتم بخدمة الآخرين وتستثمر في تنمية وتحقيق رؤية مشتركة أحد أساليب المنظمات لتوفير هذا المناخ. وأصبح هناك حاجة لاستخدام أنماط قيادية حديثة بالمنظمات اليوم ينصب تركيزها على تكوين ارتباطات طويلة الأمد مع الموظفين، خاصة في ظل ما تواجهه من تحديات وتغييرات مستمرة، جعلت النمط التقليدي للقائد غير قادر على مواجهة وتذليل مشكلات العمل (e.g., Kumar, 2013, الثمالي، 2011، الذيرية وسلامة، 2018، عبد الله، 2018، السكر، 2019، الصباغ والسوق، 2020). وغير قادرة علي مواجهة التطور الذي تواجهه المنظمات، خاصة في قطاع الخدمات الذي يشكل نسبة كبيرة جداً من الاقتصاديات العالمية والدول النامية (Melchar, 2010، السكر، 2019).

وتعتبر القيادة الخادمة من أساليب القيادة المفضلة والأكثر قبولاً لأنها تمكن المنظمات من العمل والبقاء وتضمن لها الاستمرار والنجاح والقدرة علي المنافسة، والأكثر تفاعلية إذ أن التركيز الأساسي للوصول إلى الأهداف التنظيمية يستند على خدمة المرؤوسين المكلفين بتحقيق تلك الأهداف. وتعد مؤشر للعديد من النتائج الإيجابية على مستوى الفرد والمنظمة عبر الثقافات والبيئات التنظيمية المختلفة؛ بالإضافة أنها تعبر عن الاستخدام الأفضل للسلطة (e.g., Liden et al., 2008; Hussain, 2012; Newman et al., 2017; Alafeshat, 2019، السكر، 2019، الصباغ والسوق، 2020).

وللقيادة الخادمة أهمية كبيرة في جميع المنظمات دون استثناء لأنها تساعدها علي التحول من المنظمات التقليدية إلي المتعلمة، التي تضع في أولوياتها خدمة وتنمية رأس البشري (عبدالله، 2018: 236). وقد أوضحت الدراسات أن أكثر من ثلثي الموظفين الذين يتركون منظماتهم لا يتركون المنظمة نفسها وإنما يتركون الرئيس، فالقائد إما يؤثر بالسلب أو الإيجاب على مرؤوسيه (غالي، 2015). كما أكدت الدراسات أيضاً علي أن هناك انخفاض في مستوى إدراك العاملين للقيادة الخادمة وعدم كفاية في الوعي لديهم بهذا النمط القيادي في بيئة العمل المصرية (رشيد ومطر، 2014، الصباغ والسوق، 2020، سلامة، 2020، محمد، 2020، علام، 2020).

ويمكن القول أنه في ضوء رؤية مصر للتنمية المستدامة ٢٠٣٠ التي تستهدف النهوض: بالبُعد الاقتصادي، والبُعد الاجتماعي، والبُعد البيئي أصبح لزاماً علي القطاعات الخدمية ببيئة العمل المصرية أن تعمل نحو مستقبل يتحقق فيه اقتصاد تنافسي متوازن ومتنوع، ويتحقق فيه العدالة الاجتماعية وتحسين سبل المعيشة، وتعتبر القيادة عنصراً أساسياً لمساعدة المنظمات الخدمية علي المنافسة، تحديداً نمط القيادة الخادمة الذي يساعد المنظمات الخدمية على تقديم خدمة متميزة (السكر، 2019، www.presidency.eg/ar).

وتعد قضية الأداء الوظيفي للعاملين في كافة المنظمات أحدي العمليات الحيوية المعقدة والصعبة (السر، 2019، مرزوق وخطاب، 2020).

كما تؤكد الدراسات (e.g., Bakker, 2010; Sadia, 2011; Saha, 2012) أن المنظمات تحتاج للحفاظ على بقائها، واستمراريتها، وتحسين مستوى التنافسية فيها إلى موارد بشرية تظل ملتزمة بالمحافظة على أعلى مستوى من الأداء (السكر، 2019: 49)

بالإضافة إلي كونه يعد أهم المعايير التي تترجم إلى النتائج التنظيمية والنجاح التنظيمي والمكون الرئيسي للعملية الإدارية والتنظيمية في المنظمة؛ فهو بمثابة العمود الفقري لأي منظمة، بل وتمتد أهميته من تأثيره علي

نجاح المنظمات إلي نجاح خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية للدولة، بالإضافة إلي أنه أحد أهم مخرجات العمل التي تتأثر بشكل كبير بممارسة نمط القيادة الخادمة بالمنظمات (السكر، 2019: 4).

هناك اختلاف وجدل حول علاقة القيادة الخادمة بالأداء الوظيفي، فعلي الرغم من تأكيد الدراسات (أبو الذهب، 2017، e.g., Auxier, 2013) بأنه يجب اعتماد المنظمات اليوم في ظل الأزمة الاقتصادية العالمية علي نمط القيادة الخادمة حتى تتمكن من ارتفاع معدلات أدائها من أجل البقاء والاستمرار. ومن وجود تأثير مباشر للقيادة الخادمة على الأداء الوظيفي (e.g., Mu-htasom et al., 2017; Wang et al., 2017)، أشارت أخرى (e.g., Schwarz et al., 2016) أنها تمتلك التأثير غير المباشر دون التأثير المباشر. وأشارت دراسات أخرى (e.g. Zehir et al., 2013) إلي عدم وجود تأثير معنوي للقيادة الخادمة علي الأداء الوظيفي للعاملين.

وقد كشفت نتائج الدراسة الاستطلاعية التي قامت بها الباحثة والتي تضمنت عدة مقابلات مع بعض العاملين في الجهاز الإداري بمديرية الزراعة أسيوط اختلاف آرائهم واتجاهاتهم فيما يتعلق بتطبيق مفاهيم القيادة الخادمة وتدني مستوى أدائهم الوظيفي. كما أكدت المقابلات مع المحققين بإدارة الشؤون القانونية ومسئول إدارة شؤون الأفراد وجود عدد كبير من العاملين الذين طبقت عليهم الجزاءات بسبب عدم أدائهم لأعمالهم.

كما تبين من خلال نتائج استعراض وتحليل الدراسات السابقة أن عدم تطبيق فلسفة القيادة الخادمة أو على الأقل وجود قصور في تطبيقها ربما تسبب في تراجع الأداء الوظيفي والعكس صحيح، وتؤكد الدراسات في هذا الصدد (مثال، السكر: 2019: 51) علي أن هذا الجدل بين الباحثين حول أثر القيادة الخادمة على الأداء الوظيفي مع قلة الدراسات العربية يستدعي دراسة هذه العلاقة. لذا تأتي هذه الدراسة كمحاولة للإجابة على التساؤل التالي: "ما طبيعة العلاقة بين القيادة الخادمة والأداء الوظيفي للعاملين؟ وإلي أي مدى يمكن أن تؤثر القيادة الخادمة علي الأداء الوظيفي للعاملين داخل المنظمة محل الدراسة؟".

أهداف الدراسة:

- يتمثل الهدف الرئيسي للدراسة في التعرف علي طبيعة العلاقة بين القيادة الخادمة والأداء الوظيفي للعاملين عينة الدراسة، ويشقق من الهدف الرئيسي عدة أهداف فرعية أخرى يمكن تخليصها كما يلي:
- 1- التعرف على مستوى ممارسة القيادة الخادمة بأبعادها السبعة المُتمثلة في (مساعدة المرؤوسين على النمو والنجاح، والتمكين، والاهتمام بالمرؤوسين أولاً، والتصرف بأخلاق، والمهارات المعرفية، والمعالجة العاطفية، وتقديم قيمة للمجتمع) لدى القادة من وجهة نظر العاملين في المنظمات عينة الدراسة.
 - 2- التعرف على مستوى الأداء الوظيفي بأبعاده الثلاث المُتمثلة في (أداء المهمة، والأداء السياقي، والأداء التكنيفي) من وجهة نظر زملاء العمل في المنظمات عينة الدراسة.
 - 3- تحليل طبيعة العلاقة بين إدراك العاملين للقيادة الخادمة وأدائهم الوظيفي.
 - 4- تحديد أكثر أبعاد القيادة الخادمة (كمتغير مكون من سبعة أبعاد) أهمية في تفسير الأداء الوظيفي (كمتغير ثلاثي الأبعاد) للعاملين عينة الدراسة.
 - 5- الوصول إلى مجموعة من النتائج والتوصيات التي قد تساعد إدارة المنظمات محل الدراسة في تعزيز ممارسة القيادة الخادمة وتحسين مستويات الأداء فيها.

أهمية الدراسة:

تنطوي أهمية الدراسة علي:

أولاً: الأهمية العلمية: تتبع الأهمية العلمية للدراسة من الآتي:

1- حداثة مفهوم القيادة الخادمة في البيئة العربية -نسبياً- تحديداً بالقطاع الخدمي، مقارنة بالبيئة الأجنبية (الديريّة وسلامة، 2018، العولقي، 2018؛ عبد الله، 2018، السكر، 2019؛ الصباغ والسوق، 2020، علام، 2020). ووجود قصور في تناوله في ثقافات متعددة ومختلفة كمتغير مكون من سبعة أبعاد (e.g., (Kumar,2013; Schwarz et al.,2016).

2- تأكيد الدراسات السابقة بمجال القيادة الخادمة (e.g.,Wang et al.,2017, Muhtasom et al.,2017; Alafeshat,2019، السكر، 2019) علي أهمية دراسة هذا النمط في قطاع الخدمات؛ تحديداً تأثيره علي أحد أهم مخرجات العمل وهو الأداء الوظيفي للعاملين. خاصة مع قلة الدراسات سواء الأجنبية أو العربية التي تناولت هذه العلاقة (e.g., Hussain, 2012; Auxier,2013; Muhtasom et al.,2017; Schwarz et al.,2019; Stollberger et al.,2019; et al.,2016; السكر، 2019).

3- بالرغم من تأكيد الدراسات (e.g.,Spears,2010; de Waal,2012; Thevanes & Mangaleswaran,2018، الديريّة وسلامة، 2018) علي أن العديد من المنظمات التي تم اختيارها كأفضل مائة منظمة في العالم، قد تبنت فعلياً وأدرجت مفهوم القيادة الخادمة ضمن ثقافتها؛ وأن القيادة الخادمة هي أحد أهم العوامل لتحقيق نجاح واستدامة المنظمات في الوقت الحاضر. إلا أن هناك دراسات قد ألفت الضوء علي العديد من الانتقادات لهذا النمط القيادي (غالي، 2015، 2014، Liden et al.,2014,2015).

4- تستهدف الدراسة الحالية دراسة أثر القيادة الخادمة (كمتغير مكون من سبعة أبعاد) علي الأداء الوظيفي (كمتغير مكون من ثلاثة أبعاد)، وهو ما لم تتناوله الدراسات السابقة، خاصة مع تأكيد الدراسات مصطفى والسيد، 2015، السطوحي وآخرون (e.g., Muhtasom et al., 2017، العولقي، 2018، عبد الله، 2018) علي أن هناك اختلاف واضح في تحديد أبعاد القيادة الخادمة من حيث عددها وتسميتها سواء بالدراسات العربية والأجنبية، وأيضاً وجود اختلاف واضح في تحديد أبعاد الأداء الوظيفي (رضوان، 2016، الرميدي ومحمد، 2020، مرزوق وخطاب، 2020). كما ركز معظمها (e.g.,Melchar,2010; de Waal, 2010; Alafeshat,2019، أبو الذهب، 2012، 2017) علي الأداء التنظيمي وليس الوظيفي، وحتى الدراسات العربية المتوفرة في هذا المجال (علي سبيل المثال: السكر، 2019) قد تناولت الأداء الوظيفي كمتغير إجمالي ولم تشير إلي أبعاد الأداء الوظيفي في هذه العلاقة.

5- بالرغم من أن معظم الدراسات التي طبقت علي المنظمات في بيئة العمل المصرية (مثال: رضوان، 2016، عبد الرحمن، 2011، الرميدي ومحمد، 2020، مرزوق وخطاب، 2020، حجازي، 2021) أشارت إلي أن مستوى الأداء الوظيفي للعاملين ما بين متوسط ومرتفع إلا أنه وبعد مراجعتها تري الباحثة أنها ربما لا تمثل الواقع، حيث أنها اعتمدت في قياسها علي التقييم الذاتي، ويتفق ذلك مع ما أشارت إليه الدراسات (e.g., Hussain,2012; Schwarz et al.,2016) من أن أحد الانتقادات والفجوات الهامة في دراسة الأداء

الوظيفي هو الاعتماد علي التقييم الذاتي الذي يؤدي إلي مبالغة العاملين في تقديرهم لمستوي أدائهم، وهو ما سيتم تداركه بالدراسة الحالية.

6- بالرغم من أنه أصبح من الضروري علي المنظمات أن تولي اهتماماً كبيراً لدراسة الأداء الوظيفي للعاملين لاكتساب ميزة تنافسية لتحقيق الاستدامة التنظيمية (e.g., Thevanes & Mangaleswaran, 2018:11؛ إلا أن معظم الدراسات التي تناولت الأداء الوظيفي للعاملين ركزت علي أداء العمل الأساسي وأغفلت الأداء المكمل والإضافي (محمود، 2007: 237).

ثانياً: الأهمية العملية: تتبع الأهمية العلمية للدراسة من الآتي:

1- يرجع اختيار تطبيق الدراسة علي المنظمات الخدمية، إلي توصية دراسات (Schwarz Hussain, 2012; et al., 2016) بأن هناك حاجة ملحة للتعرف علي تأثير القيادة الخادمة علي الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات الخدمية العامة التي تخدم جمهور الشعب وتتسم بالبيروقراطية الشديدة تحديداً في البلدان النامية، وأيضاً بسبب مطالبة هذه المنظمات بالتحول التكنولوجي في ظل اقتصاديات ضجت بالكثير من قضايا الكسب غير المشروع (Melchar, 2010:76).

2- الدراسات التي تناولت موضوع القيادة الخادمة قد أسهبت في التطبيق علي المؤسسات التعليمية دون غيرها (الصالح، 2020: 86).

3- يرجع اختيار تطبيق الدراسة تحديداً علي القطاع الزراعي إلي كونه من القطاعات الخدمية التي ازدادت تعقيداً في السنوات الأخيرة لأنه يعاني من قصور شديد في الاستثمار مما يحول بينه وبين تحقيق الأهداف المحددة في إطار رؤية التنمية المستدامة 2030م ومن الأهمية تبني استراتيجيات تساعده على النمو السريع المستدام والتحول نحو تقديم الخدمات الالكترونية للمزارعين، في ظل تأكيد قانون الخدمة المدنية الجديد الذي يؤكد علي أهمية تحقيق أهداف الإصلاح الإداري وتطوير مستوى الخدمة المدنية ورفع كفاءة الأداء لمختلف وحدات الجهاز الإداري للدولة وقيامهم بأداء واجباتهم في رعاية مصالح الشعب (e.g., [https// ahram. org.eg](https://ahram.org.eg); www:almasryalyoum.com، حسين، 2019).

4- من المتوقع أن تقدم هذه الدراسة لمتخذي القرار بالمنظمات - محل الدراسة - نتائج علمية وواقعية عن مدي تأثير القيادة الخادمة علي الأداء الوظيفي، مما يساعدها علي رفع مستويات الأداء الوظيفي بها لتحسين صورتها أمام عملائها، وموظفيها، والمجتمع الخاص بها، وبالتالي تحقيق أهدافها.

الإطار النظري وفروض الدراسة:

أولاً: القيادة الخادمة (S L) Servant Leadership.

ظهرت في العقود الأخيرة العديد من النظريات التي تركز علي مصلحة العاملين كمدخل لمصلحة المنظمة، وكان من هذه النظريات نظرية القيادة الخادمة التي أعطت الأولوية للرعاية وتقديم الخدمة والسلوك الأخلاقي والتعاون من خلال التواصل مع الآخرين، وشعارها "القائد الخادم هو خادم أولاً"؛ فالقائد لا يخدم ولكن الخادم هو الذي يقود فمن يخدم تلقائياً في النهاية هو الذي يقود (غالي، 2015: 12). ويعتبر Greenleaf أول من استخدم مصطلح القائد الخادم في عام 1970 (Muhtasom et al., 2017:73). وقد أشار (Page &

Wong(2010:1) إلي أن مفهوم القيادة الخادمة بالغ التعقيد لدرجة يتعذر معها إيجاد تعريف مبسط لها لكونها متعددة الأبعاد ثرية في مظهرها و مترامية الأطراف في دلالاتها، كما أكدت الدراسات (e.g., Alafeshat,2019) (السكر، 2019، الصالح، 2020، علام، 2020) أنه لا يوجد اتفاق بين الباحثين حول رؤية واحدة تتعلق بمفهوم القيادة الخادمة لذا تعدد تعريفها.

فعرها (1996) Spears كنوع جديد من نموذج القيادة الذي يخدم الآخرين كأولوية أولى. وعرفها (2004) Hunter بأنها مهارات التأثير في المرؤوسين من أجل العمل بحماس على تحقيق أهداف محددة باعتبارها تحقق المصلحة العامة المشتركة. بينما عرفها (2011:1228) van Dierendonck بأنه منهج قيادي يتميز بإيثار القائد وتركيزه على احتياجات مرؤوسيه وتطلعاتهم المستقبلية. وعرفها (2019:227) Northouse بأنها نهج قيادي يتسم بالإيثار والأخلاق تتطلب من القادة أن ينتبهوا إلى احتياجات أتباعهم ويتعاطفوا معهم وأن يعتنوا بهم من خلال التأكد من أنهم أصبحوا أكثر معرفة وحرية واستقلالاً، حتى يتمكنوا هم أيضا من أن يصبحوا قادة خادمين. بينما عرفها علام (2020: 79) بأنها خدمة ومساعدة المرؤوسين والتأثير عليهم عن طريق توفير بيئة عمل تقوم على الثقة والتحفيز وحث العاملين على العمل من أجل تحقيق أهداف المنظمة والتي تعد أهداف مشتركة بين القائد الخادم والمرؤوسين.

بسبب عدم وجود اتفاق بين الباحثين حول مفهوم موحد للقيادة الخادمة اختلفوا في تحديد خصائصها ولكن بمراجعة الدراسات السابقة بهذا المجال (e.g., Laub,1999; Liden et al., 2008,2014;Melchar,2010;Spears,2010;Auxier,2013;Kumar,2013; Schwarz et al.,2016;Newman et al.,2017;Alafeshat,2019;Kadarusman,2021) ومطر، 2014، غالي، 2015، الديرية وسلامة، 2018، العولقي، 2018، عبدالله، 2018، السر، 2019، الصالح، 2020، سلامة، 2020، علام، 2020). تمكنت الباحثة من استخلاص مجموعة من الخصائص التي يتميز بها القائد الخادم منها: خدمة العاملين والاهتمام بهم وتحقيق مصالحهم وتلبية احتياجاتهم ومتطلباتهم، والإيثار، والاحتواء، والتحفيز والإلهام والتعليم والقوة والريادة، وتقدير الآخرين والالتزام بتنميتهم مهنيًا وشخصياً ووجدانياً، وتحمل أعباء المسؤولية التنظيمية، وتفويض السلطة، والاستماع، والحكمة والرؤية والبصيرة، والتواضع، والأخلاق، والتعاطف والحب والتواصل مع الآخرين والالتزام بالارتقاء بهم ومراعاة مشاعرهم وتقديم الدعم ومعالجة المشكلات لهم، والوعي، والإقناع والتعاون، والصدق والنزاهة والثقة.

وبسبب تزايد اهتمام الباحثين (e.g.,Liden et al.,2008,2014; Van Dierendonck, 2011) ، غالي، 2015، السر، 2019) بالقيادة الخادمة كمنهج قيادة ونمطاً قيادياً متميزاً وهاماً للمنظمات التي يتوقف عليها فاعليه وحيوية واستمرار وجودة التنظيم. أصبح من الضروري تحديد مخرجات القيادة الخادمة لتحسين الجهود نحو فهم أوضح وأشمل لاختيار وتدريب وتطوير القادة ليصبحوا قادة خادمين. وفي هذا الصدد وجدت الباحثة أن مؤيدي نظرية القيادة الخادمة يؤكدون على أنه نمط قيادي مثالي ينتج عنه العديد من المخرجات الايجابية، ومن خلال مراجعه الأبحاث المتوافرة في هذا المجال (e.g., Spears,1996; Laub,1999; Liden et

al.,2008,2014; Auxier,2013; de Waal,2012; Zehir et al.,2013; Schwarz et al.,2016; Mu-htasom et al.,2017;Newman et al.,2017;Thevanes&Mangaleswaran,2018, مصطفى، 2015، عالي، 2014، رشيد ومطر، 2019، Alafeshat,2019;Kadarusman&Bunyamin,2021 والسيد، 2015، العولقي، 2018، عبد الله، 2018، السكر، 2019، السر، 2019، الصالح، 2020، سلامة، 2020، محمد، 2020) يمكن تحديد أهم هذه المخرجات علي مستوي الأفراد في أنها تعزز من: رفايتهم وإحداث توازن بين حياتهم الوظيفية وحياتهم الشخصية والعائلية، وشعورهم بتحقيق الذات وتحقيق أهدافهم، وتنمي شخصيتهم ليصبحوا أكثر: حكمة، وإنسانية، وصحة نفسيه، وحرية واستقلالية، وشعوراً بالتمكين والاستقرار والأمان الوظيفي، وقبولاً للتسامح والتعاطف، وخدمة للآخرين، وثقة بالقائد، ومشاركة، كما تزيد من روحهم المعنوية، وأدائهم الوظيفي، وطاقتهم الجسدية والفكرية، ورغبتهم في المبادرة والإبداع والابتكار، والمهارة والكفاءة. أما علي المستوي التنظيمي: فهي تعزز مستوي: الأداء التنظيمي، والاستغراق الوظيفي، والمواطنة التنظيمية، والولاء والانتماء والالتزام التنظيمي، والرضا الوظيفي ورضا العملاء، والعدالة التنظيمية، وجودة الحياة الوظيفية، وتحقيق الأهداف والمنافسة والنجاح، وبناء منظمات مستدامة، وبناء فريق قيادة فعال، ومناخ عمل صحي آمن وملهم، والنمو والفاعلية والكفاءة التنظيمية، والربحية والإنتاجية، وكذلك تعمل علي خفض: معدل دوران العمل، والاحتراق الوظيفي، والمشاكل والصراعات وحدة التوتر. وعلي المستوي المجتمعي: فهي تعزز من: تحسين جودة العلاقات داخل المجتمع، وإحداث تغيير به وبناءه.

وبالرغم من المخرجات الإيجابية السابق ذكرها مباشرة نجد علي الجانب الآخر فقد وجهت انتقادات لهذا النمط القيادي بأنه يفتقر إلى وجود سلطة؛ وقد يؤدي إلى تكاسل العاملين وجعلهم أقل تحفيزاً، بالإضافة إلي أن إنشاء نظام قيادة خادم ناجح يحتاج إلي مزيد من الوقت ولا يناسب كل الأعمال؛ كونه لا يتماشى مع هيكل الأعمال الأساسية، حيث أن الهدف الأساسي للمديرين هو خدمة الأهداف الرئيسة لأصحاب المنظمة والإدارة العليا، وليس العاملين، كما أن هذا النمط القيادي قد يؤدي إلى قلة الإنتاجية، وفي النهاية لن تؤدي إلى الوصول إلى أهداف المنظمة. الخلاصة: يري منتقدي القيادة الخادمة أنها نوع من أنواع القيادة الضعيفة، والسلبية، وغير الفعالة، بل أن لديهم صورة مروعة تجاه قلب الهرم المؤسسي للمنظمة. بل ويمتد انتقاد هذا الأسلوب القيادي إلي أسوء من ذلك حيث أشار عدد من الباحثين إلي أنه يؤدي إلي حدوث آثار ضاره بمكان العمل كانهخفاض مستوي الأداء والمواطنة التنظيمية بالإضافة لكونه يحمل القادة الكثير من التوتر والقلق بل وربما الاستغلال من أتباعهم في بعض الأحيان (e.g., Liden et al.,2014; Quain,2018).

ويري الباحثين (e.g.,Hunter,2004;Auxier,2013) وهو ما تتفق معه الباحثة؛ أن القيادة الخادمة هي أبعد ما يكون عن هذه الانتقادات. فالقائد الخادم يستطيع أن يكون شديد الهرمية في التفكير، بل وأن يكون مستبد، ولا يفوض أحداً ولا يسمح بالتنازل عن مسؤوليته القيادية تحديداً المتمثلة في تحديد المهمة والرسالة، ووضع القواعد التي تحكم السلوكيات والتصرفات، ووضع المعايير، وتحديد المسؤوليات والمحاسبة عليها. ولكنه يرسم الاتجاه لمرؤوسيه، ثم يساعدهم لإنجاز المهام المسندة إليهم بفعالية ونجاح من خلال التعرف على احتياجاتهم وطموحاتهم وتلبيتها إليهم. كما أن النظر إلي هذا النمط القيادي علي أنه يكلف الكثير للمنظمات من الأعباء لإرضاء

العاملين وتحقيق المسؤولية الاجتماعية أمام المجتمع، هو اعتقاد خاطئ لأن هذه الأعباء قصيرة الأجل ستزيد من فرصة المنظمات علي المنافسة والبقاء المبنية علي غرس ثقافة تنظيمية في الأجل الطويل تجذب رضاء الجميع. ومن الأهمية الإشارة إلي أنه من خلال مراجعة الدراسات السابقة (e.g., Liden et al., 2014; Schwarz et al., 2016، ابراهيم، 2013، السكر، 2019، الصباغ والسوق، 2020) التي أشارت إلي وجود تشابه بين نمط القيادة الخادمة والقيادة التبادلية والتحويلية والأخلاقية، إلا أنها أكدت علي أن القيادة الخادمة أكثر تأثيراً من غيرها من الأنماط القيادية الإيجابية الأخرى حيث يكسب القائد الخادم قوة تأثيره علي أتباعه من خلال الاعتماد علي التنمية الشخصية والتمكين وهو أسلوب غير تقليدي ونابع من خدمتهم وإعطائهم قدر من الحرية لإظهار قدراتهم: فالقائد الخادم يركز علي الأشخاص الذين يتبعونه بشكل أكبر بينما القائد التحويلي يميل إلي التركيز بشكل أكبر علي أهداف المنظمة.

كذلك فالقائد الخادم أكثر تركيزاً علي الأنشطة التي تهتم برفاهية العاملين، في حين يركز القائد التبادلي علي الأنشطة الروتينية وتخصيص الموارد والتوجيه والرقابة لتحقيق الأهداف التنظيمية، كما أن تأثيره علي أتباعه نابع من استخدام المكافآت والعقوبات والسلطة الرسمية. وتعتبر القيادة الخادمة أعم واشمل من القيادة الأخلاقية، حيث تتضمن السلوك الأخلاقي كأحد أبعادها.

أبعاد القيادة الخادمة

قدمت بعض الدراسات (e.g., Liden et al., 2008, 2014; Northouse, 2019) مراجعة شاملة للأدبيات المتوفرة في هذا المجال؛ وانتهت إلي تحديد سبعة أبعاد للقيادة الخادمة وهو ما تتفق معه الدراسة الحالية، لخصتها الباحثة في ما يلي:

- البُعد الأول: مساعدة المرؤوسين على التقدم والنجاح *Helping subordinates grow & succeed* ، ويشير إلى مساعدة القادة لمرؤوسيهم علي تحقيق الأهداف المهنية والشخصية وتحقيق الذات والوصول إلى أقصى إمكاناتهم البشرية.
- البُعد الثاني: التمكين *Empowering*، ويشير إلى قيام القائد بتمكين المرؤوسين من خلال تعزيز أبعاد المعنى والكفاءة وتقدير المصير ومنحهم المزيد من القوة والاستقلالية، والمشاركة في صنع القرار وتوفير الدعم والتوجيه اللازم.
- البُعد الثالث: الاهتمام بالمرؤوسين أولاً *(الإيثار) Putting subordinates first*، ويشير إلي إظهار القائد لمرؤوسيه أن احتياجاتهم واهتماماتهم ونجاحهم تتصدر الأولوية لديه قبل نفسه.
- البُعد الرابع: التصرف بأخلاق *Behaving ethically*، ويطلق عليه البعض السلوك الأخلاقي ويشير إلي تعزيز القائد للمعايير والقيم الأخلاقية لدى المرؤوسين من خلال التعامل بشفافية، وإنصاف وصدق وعدالة، وعدم التضحية بالمبادئ الأخلاقية من أجل تحقيق النجاح.
- البُعد الخامس: المهارات المعرفية أو المفاهيمية *(التصوّر) Conceptual skills*، ويشير إلي قدرة القائد علي تقديم المساعدة والدعم الفعال للعاملين والمنظمة، وتسهيل مهام الآخرين ومنهم مرؤوسيه؛ لامتلاكه المعرفة عن المنظمة والمهام الموكلة إليهم. والقدرة علي تأسيس رؤية واضحة للمنظمة تتجاوز العمليات اليومية.

- البُعد السادس: المعالجة العاطفية Emotional healing، ويشير إلي الدرجة التي يهتم بها القائد للتعرف علي المشاكل الشخصية للمرؤوسين وإعطاء الوقت الكافي لمعالجتها، والوقوف بجانبهم، وتقديم الدعم لهم والسعي نحو رفاهيتهم.

- البُعد السابع: تقديم قيمة للمجتمع Creating value for the community، ويشير إلي امتلاك القائد الوعي الحقيقي بالالتزام تجاه تطوير ومساعدة المجتمع، من خلال تشجيع المرؤوسين على التطوع لخدمة المجتمع والمشاركة في الأنشطة التي تساعد علي ذلك.

ثانياً: الأداء الوظيفي للعاملين (J P E) Job performance of employees

يعتبر الأداء الوظيفي للعاملين أحد المؤشرات الهامة الدالة على مستوى كفاءة العاملين، ولذا فهو يحتل مكانة خاصة بالنسبة لكل المنظمات، لتأثيره على الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها، وذلك علي مستوى الفرد والمنظمة والدولة. حيث أن المنظمة تكون أكثر استقراراً وأطول بقاءً حين يكون أداء العاملين متميزاً (عبد الرحمن، 2011، رضوان، 2016، أبو حيمد، 2020، مرزوق وخطاب، 2020).

تشير الدراسات (مثال: عبد الرحمن، 2011، أبو حيمد، 2020، الرميدي ومحمد، 2020) إلي عدم وجود اتفاق موحد حول تعريف الأداء الوظيفي للعاملين وذلك بسبب استخدامه علي نطاق واسع في مختلف المجالات. ولكن بمراجعة الدراسات بهذا المجال نجد أن تعريف الأداء الوظيفي للعاملين لم يخرج عن مدخلين: المدخل الأول عرفه من منظور سلوكي. وفي هذا الصدد علي سبيل المثال:

عرفه (3:2015)، Mulki et al. بأنه سلوك يتماشى مع الأهداف التنظيمية ويتم تقييمه على أساس تحقيق العاملين لهذه الأهداف، ويدل على قدرة العامل وفاعليته للقيام بالعمل.

أما المدخل الثاني فعرفه من منظور النتائج المترتبة، علي سبيل المثال: عرفه (2016) Cascio بأنه درجة انجاز الفرد للمهام التي تشكل وظيفته.

وقامت دراسة مرزوق وخطاب (2020: 271) بالدمج بين المدخلين وعرفاه بأنه "سلوك وظيفي موجه نحو أهداف محددة مسبقاً يقوم بها العامل خلال فترة زمنية معينة، كما أنه نتيجة ترتبط بتحقيق أهداف المنظمة".

وبمراجعة الدراسات السابقة في هذا المجال (Thevanes & Mangaleswaran, 2018, e.g.), محمود، 2007، رضوان، 2016، السكر، 2019، أبو حيمد، 2020، الرميدي ومحمد، 2020). استخلصت الباحثة أن أهمية الأداء الوظيفي ترجع لما يمتلكه من تأثير سواء علي مستوى المنظمة لارتباطه بدورة حياتها المختلفة، مما يؤثر علي مستوى الأداء التنظيمي ومن ثم يؤثر علي الإنتاجية والفاعلية التنظيمية وتحقيق رؤيتها ورسالتها وأهدافها، وقدرتها علي التنافس مما ينعكس علي مدي قدرتها علي الاستقرار، والاستمرار والبقاء والنجاح أو الفشل. وعلي مستوى الأفراد تكمن في أنه يمثل أحد أساليب تحديد نقاط القوة والضعف لديهم، وأحد أسباب الراحة، والاكتفاء، والفخر لديهم نتيجة لانجاز المهام علي أكمل وجه. وعلي مستوى الدولة لأنه يمثل انعكاس وتعبير عن أداء المنظمات العاملة فيها.

ويتأثر الأداء الوظيفي للعاملين بمجموعة من العوامل والتي يمكن أن تؤثر فيه سلباً أو إيجاباً، ولا بد للمنظمات أخذها بعين الاعتبار من أجل تحسين ورفع مستويات الأداء فيها، ومن خلال مراجعة الدراسات السابقة

(مثال: السكر، 2019، أبو حميد، 2020، الرميدي ومحمد، 2020) تمكنت الباحثة استخلاص هذه العوامل: منها ما يتعلق بالموظف وتتمثل في مهاراته، وخبرته واهتماماته، وقيمه، ودوافعه، واتجاهاته والخصائص الشخصية التي يتمتع بها، ومدى إدراكه لدوره في إنجاز العمل. ومنها ما يتعلق بالوظيفة وتتمثل في مهام ومتطلبات ونوعية العمل، ومدى اتساق العمل المكلف به مع قدرات وإمكانيات العامل. ومنها ما يتعلق بالبيئة التنظيمية ويتمثل في الهيكل التنظيمي، والثقافة التنظيمية، وأنظمة وإجراءات العمل، والدعم الاجتماعي، ونمط القيادة والإشراف تحديداً القيادة الخادمة والداعمة، ومناخ العمل، وتوفر الموارد.

أبعاد الأداء الوظيفي للعاملين

بالرغم من عدم وجود اتفاق حول أبعاد الأداء الوظيفي للعاملين لكونه متغير ديناميكي متعدد التعريفات والأبعاد، إلا أنه بمراجعته العديد من الدراسات وجد أن هناك شبه اتفاق علي أن هذه الأبعاد لم تخرج كثيراً عن أداء العامل إما للدور المنوط به في المنظمة، أو لعمل إضافي خارج عن متطلبات الوظيفة (أبو حميد، 2020: 47).

ويشير مرزوق وخطاب (2020: 271) أنه بناءً علي مراجعة عدد كبير من الدراسات (e.g., Werner,2000; Rotundo,2002; Schmitt et al.,2003, Sonnentag et al.,2008; Catalakal,2016; Pradhan,2017; Cetinkaya,2018; Yousefi,2019; Wu et al.,2019; سليمان، 2018، أبوريشة، 2019) في هذا المجال، يمكن تحديد ثلاثة أبعاد للأداء الوظيفي للعاملين؛ وهو ما تتفق معه الدراسة الحالية وهي:

- **البُعد الأول:** أداء المهمة Task Performance، وهو يشير إلي تلك السلوكيات التي تسهم بشكل مباشر أو غير مباشر في تحويل المواد الخام إلى سلع أو تلك السلوكيات التي تسهم في توزيع المنتج النهائي أو التي تسهم في تخطيط إنجاز الأنشطة التي من شأنها تحسين كفاءة أداء العمل، كما أنها السلوكيات التي يرد ذكرها بشكل رسمي في الوصف الوظيفي أي من المتطلبات الأساسية والجوهرية للوظيفة.
- **البُعد الثاني:** الأداء السياقي Contextual Performance، وهو يشير إلي السلوك الذي لا يساهم بشكل مباشر في الأداء التنظيمي ولكنه يدعم البيئة التنظيمية والاجتماعية والنفسية، فهو يتضمن أنشطة ليست جزءاً رسمياً من الوصف الوظيفي (Extra-role performance)، ويساهم بشكل غير مباشر في أداء المنظمة من خلال تسهيل أداء المهام.
- **البُعد الثالث:** الأداء التكيفي Adaptive Performance، وهو يشير إلي ذلك السلوك الذي يعبر عن كفاءة الفرد وقدرته على تغيير سلوكه وذلك لمقابلة التغيير في بيئة العمل.

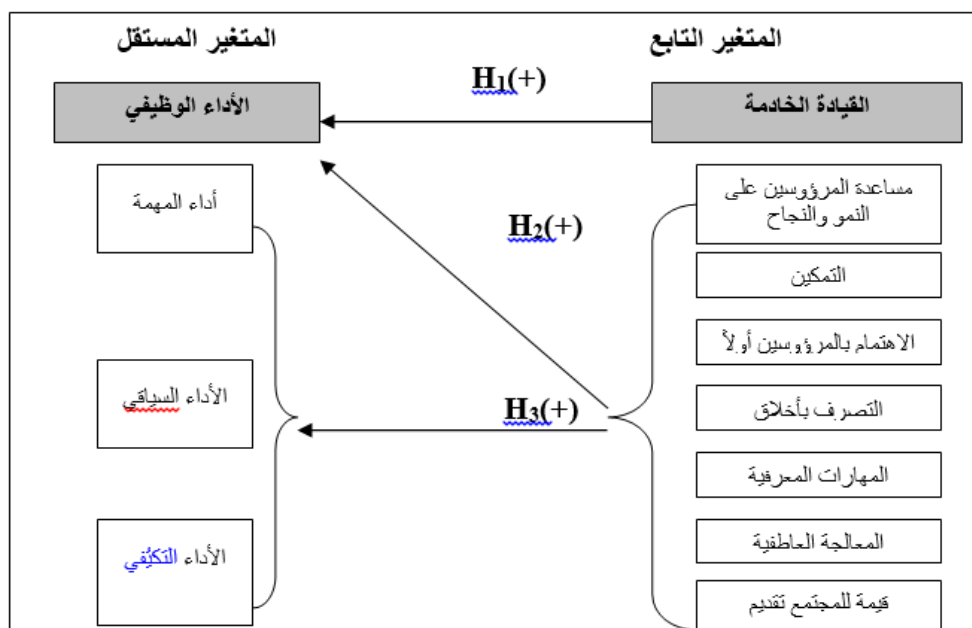
ثالثاً: العلاقة بين القيادة الخادمة والأداء الوظيفي للعاملين.

تعد ممارسة القيادة الخادمة مفيدة بشكل عام للمنظمات فهي من أساليب القيادة الفعالة التي اكتسبت قدراً كبيراً من القبول في المنظمات سواء الحكومية أو الخاصة، بسبب النظر إليها علي أنها مصدر من مصادر التميز للمنظمات وقدرتها الفائقة علي خلق كوادر قيادية تتصف بالكفاءة والمبادئ والتركيز علي العاملين، كما أن لها العديد من النتائج الإيجابية المهمة التي يتوقف عليها كفاءة ونجاح المنظمات وتفوقها، وتحقيق قدرتها

التنافسية من بينها الأداء الوظيفي للعاملين، ويأتي ذلك من خلال تركيز هذا النمط القيادي على الاهتمام بالعاملين وبتلبية احتياجاتهم حتى يتمكنوا من الوصول إلى الأهداف المشتركة، وبإشراكهم في صنع القرار وتمكينهم، وهذا سيولد لديهم شعوراً بالشغف للمساهمة في المنظمة، مما سينعكس على أدائهم الوظيفي، مما سيجعل العاملين أصحاب الأداء الجيد أكثر ميولاً نحو الأداء المتميز لتحقيق الأهداف (e.g., Kumar,2013; Taşliyan et al.,2016; Alafeshat & Tanova,2019; Kadarusman & Bunyamin, 2021; Sarwar et al.,2021، السكر، 2019، حجازي، 2021).

نموذج الدراسة:

بناء على أهداف وفروض الدراسة، والدراسات السابقة تم اقتراح نموذج الدراسة على النحو التالي:



شكل رقم (1) نموذج الدراسة

يوضح هذا النموذج العلاقة المباشرة بين القيادة الخادمة والأداء الوظيفي للعاملين.

فروض الدراسة

في ضوء مشكلة ونموذج الدراسة، تم صياغة ثلاثة فروض رئيسية للإجابة على تساؤلات الدراسة وذلك على النحو التالي:

الفرض الرئيس الأول H1:

يهدف هذا الفرض إلى اختبار العلاقة المباشرة بين القيادة الخادمة إجمالاً (كمتغير مستقل) والأداء الوظيفي للعاملين إجمالاً (كمتغير تابع)، وبالتالي يتم صياغته كالآتي:

"توجد علاقة ترابط موجبة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الخادمة (كمتغير إجمالي) والأداء الوظيفي للعاملين (كمتغير إجمالي)".

الفرض الرئيس الثاني H2:

يهدف هذا الفرض إلى اختبار العلاقة المباشرة بين أبعاد القيادة الخادمة (كمتغير مستقل) والأداء الوظيفي للعاملين إجمالاً (كمتغير تابع)، وبالتالي يتم صياغته كالآتي:

"توجد علاقة ترابط موجبة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة الخادمة (مساعدة المرؤوسين على النمو والنجاح، والتمكين، والاهتمام بالمرؤوسين أولاً، والتصرف بأخلاق، والمهارات المعرفية، والمعالجة العاطفية، وتقديم قيمة للمجتمع) والأداء الوظيفي للعاملين".

الفرض الرئيس الثالث H3:

يهدف هذا الفرض إلى اختبار العلاقة المباشرة بين أبعاد القيادة الخادمة (كمتغير مستقل) والأداء الوظيفي للعاملين بأبعاده (كمتغير تابع)، وبالتالي يتم صياغته كآتي:

"توجد علاقة ترابط موجبة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة الخادمة (مساعدة المرؤوسين على النمو والنجاح، والتمكين، والاهتمام بالمرؤوسين أولاً، والتصرف بأخلاق، والمهارات المعرفية، والمعالجة العاطفية، وتقديم قيمة للمجتمع) والأداء الوظيفي للعاملين بأبعاده (أداء المهمة، والأداء السياقي، والأداء التكتيقي)".

وينبثق من هذا الفرض الرئيسي الثالث ثلاث فروض فرعية ($H3_1, H3_2, H3_3$) كما يلي:-

$H3_1$: "توجد علاقة ترابط موجبة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة الخادمة (مساعدة المرؤوسين على النمو والنجاح، والتمكين، والاهتمام بالمرؤوسين أولاً، والتصرف بأخلاق، والمهارات المعرفية، والمعالجة العاطفية، وتقديم قيمة للمجتمع) وأداء المهمة".

$H3_2$: "توجد علاقة ترابط موجبة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة الخادمة (مساعدة المرؤوسين على النمو والنجاح، والتمكين، والاهتمام بالمرؤوسين أولاً، والتصرف بأخلاق، والمهارات المعرفية، والمعالجة العاطفية، وتقديم قيمة للمجتمع) والأداء السياقي".

$H3_3$: "توجد علاقة ترابط موجبة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة الخادمة (مساعدة المرؤوسين على النمو والنجاح، والتمكين، والاهتمام بالمرؤوسين أولاً، والتصرف بأخلاق، والمهارات المعرفية، والمعالجة العاطفية، وتقديم قيمة للمجتمع) والأداء التكتيقي".

منهجية الدراسة، وتشمل:

أولاً: التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة وكيفية قياسها:

المتغير المستقل: ويتمثل في القيادة الخادمة، واعتمدت الباحثة علي تعريف دراسة (Northouse 2019) "السابق الإشارة إليها"، وعلي مقياس (Liden et al., 2008) والذي ترجمة إبراهيم (2013)، واعتمد عليه عدد من الدراسات (e.g., Stollberger et al., 2019; Galil, 2015، السكر، 2019) لارتفاع معاملات الثبات والصدق له. ويتضمن (28) عبارة موزعة على الأبعاد السبعة للقيادة الخادمة (كما موضح بملحق رقم 1)، وقد صممت البنود علي غرار مقياس ليكرت ذي النقاط الخمس.

المتغير التابع: ويتمثل في الأداء الوظيفي للعاملين، واعتمدت الباحثة علي تعريف ومقياس دراسة مرزوق وخطاب (2020) "السابق الإشارة إليها"، والتي اعتمدت علي المقياس المستخدم بدراستي (Van(2000) and Voirin & Patrice(2012)، لارتفاع معاملات الثبات والصدق له. ويتضمن (30) عبارة موزعة على الأبعاد الثلاثة للأداء الوظيفي للعاملين (كما موضح بملحق رقم 1)، وقد صممت البنود علي غرار مقياس ليكرت ذي النقاط الخمس، ويوضح الجدول رقم (1) قيم الثبات والصدق لهذه المتغيرات.

جدول رقم (1)

قيم الثبات والصدق لمتغيرات الدراسة

المتغيرات	عدد عبارات المقياس	معامل الثبات	معامل الصدق
المتغير المستقل: القيادة الخادمة، أبعادها	28	0,94	0,96
1- بُد مساعدة المرؤوسين على النمو والنجاح	4	0,84	0,91
2- بُد التمكين	4	0,75	0,86
3- بُد الاهتمام بالمرؤوسين أولاً	4	0,78	0,88
4- بُد التصرف بأخلاق	4	0,86	0,92
5- بُد المهارات المعرفية	4	0,81	0,90
6- بُد المعالجة العاطفية	4	0,76	0,87
7- بُد تقديم قيمة للمجتمع	4	0,90	0,94
المتغير التابع: الأداء الوظيفي للعاملين، أبعاده	30	0,96	0,97
1- بُد أداء المهمة	9	0,90	0,94
2- بُد الأداء السياقي	13	0,92	0,95
3- بُد الأداء التكتيقي	8	0,91	0,95

ن=60 مفردة

المصدر: التحليل الإحصائي للبيانات

معامل الثبات (اختبار الاعتمادية: قيمة ألفا)

إختبار الصدق= الجذر التربيعي ل ألفا (\sqrt{r} معامل الثبات)

وتشير بيانات الجدول رقم (1) إلى أن معاملات الثبات والصدق لمتغيرات الدراسة مقبولة، حيث كانت جميعها أعلى من الحدود المقبولة (60%) (Sekaran & Bougie,2013:324). أما فيما يتعلق بمعاملات الصدق، فقد سجلت النتائج معاملات صدق مرتفعة لجميع متغيرات الدراسة، ومن ثم فإن هذه النتائج تشير إلى وجود درجة ملائمة من الاتساق الداخلي Internal Consistency، بين البنود المستخدمة في قياس متغيرات الدراسة، مما يعنى صلاحية هذه الأدوات لجمع بيانات الدراسة الميدانية.

مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين بالجهاز الإداري بمديرية الزراعة بأسبوط التي تخدم (11) مركز بمحافظة أسبوط وتضم (216) جمعية زراعية وتعاونية، وقد بلغ عددهم (2942) مفردة، وتمثلت وحدة المعاينة في العاملين بالوظائف التخصصية (الحاصلين علي مؤهلات جامعية أو عليا فوق المتوسطة) وعددهم (390) مفردة.

ونظراً لصعوبة جمع البيانات باستخدام الحصر الشامل، تم استخدام العينة الطبقية العشوائية لعدم تجانس مجتمع البحث، وبالرجوع إلى الجداول الإحصائية لتحديد حجم العينة تبين أن حجم العينة يبلغ (196) مفردة في ضوء معامل ثقة قدره (95%) ومستوى معنوية قدره (5%) (ريان،2013)؛ وبعد الانتهاء من جمع البيانات تبين أن العدد الإجمالي للقوائم الواردة الصالحة لإجراء التحليل الإحصائي (189) قائمة بنسبة (96%) من إجمالي القوائم الموزعة.

ويوضح الجدول التالي رقم (2) توزيع مفردات العينة.

جدول رقم (2)

توزيع مفردات العينة

م	الوظائف التخصصية	إجمالي	حجم العينة	النسبة %100
1	أخصائي زراعي	204	103	52 %
2	أخصائي تمويل	80	40	21 %
3	أخصائي تنمية إدارية	72	36	18 %
4	أخصائي قانون	31	15	8 %
5	أخصائي علوم	3	2	1 %
	إجمالي	390	196	100 %

المصدر: إدارة التنمية البشرية بمديرية الزراعة بأسبوط، حسب الموقف في 2021/6/30 م.

أسلوب تحليل البيانات

- لتحقيق أهداف الدراسة واختبار فروضها، قامت الباحثة بتبويب وجدولة وتحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي (spss/pc(22)، وتمثلت أهم الأساليب الإحصائية في ما يلي:
- الاعتماد علي اختبار ألفا كرونباخ Analysis Alpha Scale، وذلك لتحديد معامل أداة ثبات الدراسة.
 - مقاييس الإحصاء الوصفية Descriptive Statistical Measures المتمثلة في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ومعاملات الارتباط الثنائي بين متغيرات الدراسة لعرض البيانات في صورة أكثر تقدماً عن النتائج المبدئية حول المتغيرات.
 - تحليل الانحدار البسيط Simple Regression، لاختبار قوة واتجاه العلاقة بين القيادة الخادمة والأداء الوظيفي للعاملين (الفرض الأول).
 - تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise Multiple Regression Analysis لاختبار العلاقة بين أبعاد القيادة الخادمة والأداء الوظيفي للعاملين إجمالاً (الفرض الثاني). وكذلك اختبار العلاقة بين أبعاد القيادة الخادمة والأداء الوظيفي للعاملين بأبعاده (الفرض الثالث).

نتائج الدراسة:

أولاً: المؤشرات المبدئية:

قبل البدء في اختبار فروض الدراسة تجدر الإشارة إلى بعض المؤشرات المبدئية التي تعكسها نتائج الدراسة، وفي هذا الصدد يوضح الجدول التالي رقم (3) البيانات الوصفية لمتغيرات الدراسة، ومعاملات الارتباط الخطي الثنائي بين متغيرات الدراسة كالتالي:

جدول رقم (3)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الارتباط الثنائي لمتغيرات الدراسة

12	11	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	متغيرات الدراسة
											1	0,63575	4,0452	1
										1	**0,613	0,69218	3,8645	2
									1	**0,581	**0,535	0,69709	3,7831	3
								1	**0,590	**0,610	**0,673	0,68938	3,9488	4
							1	**0,641	**0,586	**0,552	**0,598	0,71925	3,8705	5
						1	**0,595	*0,230	**0,419	**0,369	0,128	0,71026	3,6717	6
					1	**0,542	**0,790	**0,554	**0,609	**0,497	**0,552	0,81780	3,9247	7
				1	**0,848	**0,613	**0,881	**0,784	**0,793	**0,770	**0,743	0,55166	3,8726	8
			1	**0,619	**0,603	*0,240	**0,619	**0,515	**0,366	**0,420	**0,598	0,64224	3,9076	9
		1	**0,728	**0,679	**0,587	**0,301	**0,605	**0,560	**0,420	**0,575	**0,655	0,61186	3,8628	10
	1	**0,827	**0,717	**0,681	**0,556	0,211	**0,554	**0,653	**0,539	**0,550	**0,659	0,63928	3,8133	11
1	**0,915	**0,947	**0,881	**0,720	**0,636	*0,281	**0,649	**0,622	**0,475	**0,567	**0,695	0,57683	3,8631	12

*** P value < 0.001

**P value < 0.01 *P value < 0.05 (المصدر: التحليل الإحصائي (ن=196))

تشير الأرقام (1، 2، 3، 4، 5، 6، 7) إلى أبعاد مساعدة المرؤوسين على النمو والنجاح، والتمكين، والاهتمام بالمرؤوسين أولاً، والتصرف بأخلاق، والمهارات المعرفية، والمعالجة العاطفية، وتقديم قيمة للمجتمع علي التوالي، ويشير رقم (8) إلى متغير القيادة الخادمة إجمالاً، بينما تشير الأرقام (9، 10، 11) إلى أبعاد أداء المهمة، والأداء السياقي، والأداء التكيفي علي التوالي، ويشير رقم (12) إلى متغير الأداء الوظيفي للعاملين إجمالاً.

يلاحظ من بيانات الجدول السابق رقم (3) أن الوسط الحسابي لجميع متغيرات الدراسة بأبعادها أعلى من المتوسط، كما جاءت قيم الانحراف المعياري لتدل علي وجود درجة عالية من التوافق في آراء مفردات العينة، وكذلك تشير معاملات الارتباط أن هناك علاقة ترابط موجبة بين القيادة الخادمة (كمتغير مستقل إجمالاً) والأداء الوظيفي للعاملين عند مستوى دلالة (00,01)، كما جاءت معظم العلاقات معنوية عند مستوى دلالة (00,01) بين أبعاد القيادة الخادمة وأبعاد الأداء الوظيفي (فيما عدا العلاقة بين بُعد المعالجة العاطفية وبُعد أداء المهمة حيث جاءت العلاقة معنوية عند مستوى (00,05)، بينما عدم وجود علاقة معنوية له مع بُعد الأداء التكيفي).

ثانياً: اختبار فروض الدراسة:

يعرض هذا الجزء النتائج التي توصلت إليها الدراسة فيما يتعلق باختبار صحة الفروض ويشمل:

نتائج اختبار الفرض الرئيس الأول:

هدف هذا الفرض إلى اختبار العلاقة بين القيادة الخادمة (كمتغير مستقل إجمالي) والأداء الوظيفي للعاملين (كمتغير تابع إجمالي). من خلال استخدام تحليل الانحدار البسيط Simple Regression Analysis، و يوضح الجدول التالي رقم (4) نتائج هذا التحليل.

جدول (4)

نتائج تحليل الانحدار البسيط للأداء الوظيفي للعاملين إجمالاً على القيادة الخادمة إجمالاً ن=196

Sig.T	T.value	Sig.F	F.value	ΔAdj.R ²	Adj.R ²	R ²	R	Beta	B	المتغيرات
0,000	9,338	0,000	87,202	-	0,512	0,518	0,720	0,720	0,753	الأداء الوظيفي للعاملين
0.004	3,004								0,947	ثابت الانحدار

*** P value <0.001

المصدر: التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية.

يتضح من الجدول السابق الآتي:

- تشير قيم واتجاهات معاملات (B, Beta) إلى وجود علاقة موجبة معنوية بين متغير القيادة الخادمة إجمالاً (المتغير المستقل) وبين الأداء الوظيفي للعاملين إجمالاً (المتغير التابع).
 - يشير معامل التحديد المعدل Adj.R² إلى أن إدراك العاملين للقيادة الخادمة إجمالاً ساهم في تفسير نحو (51,2%) من التباين في أدائهم الوظيفي إجمالاً؛ وبالتالي فإن إدراك العاملين لتوافر نمط القيادة الخادمة له قدره علي التنبؤ بأدائهم الوظيفي.
 - يشير معامل جوهرية النموذج (Sig. F) إلى معنوية هذه النتائج عند مستوى دلالة (0,000).
- من النتائج السابقة يتضح قبول صحة الفرض الرئيسي الأول.

نتائج اختبار الفرض الرئيس الثاني:

هدف هذا الفرض إلى اختبار العلاقة بين أبعاد القيادة الخادمة: مساعدة المرؤوسين على النمو والنجاح، والتمكين، والاهتمام بالمرؤوسين أولاً، والتصرف بأخلاق، والمهارات المعرفية، والمعالجة العاطفية، وتقديم قيمة للمجتمع (كمتغير مستقل) والأداء الوظيفي للعاملين (كمتغير تابع إجمالي). من خلال استخدام تحليل المتعدد التدريجي Stepwise Multiple Regression Analysis وذلك لمقارنة الأهمية النسبية لأبعاد المتغير المستقل في تحديد قيم المتغير التابع، ويوضح الجدول التالي رقم (5) نتائج هذا التحليل.

جدول (5)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد للأداء الوظيفي للعاملين إجمالاً على القيادة الخادمة بأبعادها ن=196

Sig.T	T.value	Sig.F	F.value	ΔAdj.R ²	Adj.R ²	R ²	R	Beta	B	المتغيرات
0.000	5,663	0,000	75,759	-	0,477	0,483	0,695	0,495	0,449	مساعدة المرؤوسين على النمو والنجاح
0.000	4,142	0,000	54,009	0,087	0,564	0,575	0,758	0,362	0,255	تقديم قيمة للمجتمع
0.000	3,743								1,043	ثابت الانحدار

*** P value <0.001

المصدر: التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية.

يتضح من الجدول السابق الآتي:

- تشير قيم ومعاملات (B, Beta) إلي وجود علاقة موجبة معنوية بين بُعدي مساعدة المرؤوسين علي النمو والنجاح، وتقديم قيمة للمجتمع لمتغير القيادة الخادمة والأداء الوظيفي للعاملين إجمالاً.
- تشير قيمة معامل التحديد المعدل $Adj.R^2$ إلي أن بُعد مساعدة المرؤوسين علي النمو والنجاح كان أهم أبعاد متغير القيادة الخادمة تفسيراً للأداء الوظيفي للعاملين إجمالاً (حيث فسر 47,7% من أدائهم الوظيفي)، يليه بُعد تقديم قيمة للمجتمع (ساهم في تفسير 8,7%). بينما تم إزاحة أبعاد التمكين، والاهتمام بالمرؤوسين أولاً، والتصرف بأخلاق، والمهارات المعرفية، والمعالجة العاطفية، مما يعني عدم وجود تأثير لها.
- يشير معامل جوهرية النموذج (Sig. F) إلي معنوية هذه النتائج عند مستوى دلالة (0,000). من النتائج السابقة يتم قبول صحة الفرض الرئيسي الثاني جزئياً.

نتائج اختبار الفرض الرئيس الثالث:

هدف هذا الفرض إلي إختبار العلاقة بين أبعاد القيادة الخادمة: مساعدة المرؤوسين على النمو والنجاح، والتمكين، والاهتمام بالمرؤوسين أولاً، والتصرف بأخلاق، والمهارات المعرفية، والمعالجة العاطفية، وتقديم قيمة للمجتمع (كمتغير مستقل) والأداء الوظيفي للعاملين بأبعاده: أداء المهمة، والأداء السياقي، والأداء التكيفي (كمتغير تابع). وينبثق من هذا الفرض ثلاثة فروض فرعية كما يلي:

الفرض الفرعي الأول: H3₁

هدف هذا الفرض إلي إختبار العلاقة بين أبعاد القيادة الخادمة: مساعدة المرؤوسين على النمو والنجاح، والتمكين، والاهتمام بالمرؤوسين أولاً، والتصرف بأخلاق، والمهارات المعرفية، والمعالجة العاطفية، وتقديم قيمة للمجتمع (كمتغير مستقل) وأداء المهمة للعاملين (كمتغير تابع). من خلال استخدام تحليل المتعدد التدريجي Stepwise Multiple Regression Analysis وذلك لمقارنة الأهمية النسبية لأبعاد المتغير المستقل في تحديد قيم المتغير التابع، ويوضح الجدول التالي رقم (6) نتائج هذا التحليل.

جدول (6)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأداء المهمة للعاملين علي القيادة الخادمة بأبعادها ن=196

Sig.T	T.value	Sig.F	F.value	$\Delta Adj.R^2$	$Adj.R^2$	R^2	R	Beta	B	المتغيرات
0,000	3,988	0,000	50,348	-	0,376	0,383	0,619	0,407	0,364	المهارات المعرفية
0,001	3,467	0,000	34,610	0,074	0,450	0,464	0,681	0,354	0,358	مساعدة المرؤوسين على النمو والنجاح
0,004	2,973								1,053	ثابت الانحدار

*** P value <0.001

المصدر: التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية.

يتضح من الجدول السابق الآتي:

- تشير قيم ومعاملات (B, Beta) إلي وجود علاقة موجبة معنوية بين بُعدي المهارات المعرفية، ومساعدة المرؤوسين علي النمو والنجاح لمتغير القيادة الخادمة وبُعد أداء المهمة لمتغير الأداء الوظيفي للعاملين.
- تشير قيمة معامل التحديد المعدل $Adj.R^2$ إلي أن بُعد المهارات المعرفية كان أهم أبعاد متغير القيادة الخادمة تفسيراً لأداء المهمة للعاملين (حيث فسر 37,6% من أدائهم لمهامهم الوظيفية الأساسية والجوهرية للوظيفة والتي يرد ذكرها بشكل رسمي في الوصف الوظيفي)، يليه بُعد مساعدة المرؤوسين علي النمو والنجاح (ساهم في تفسير 7,4%). بينما تم إزاحة أبعاد التمكين، والاهتمام بالمرؤوسين أولاً، والتصرف بأخلاق، والمعالجة

العاطفية، وتقديم قيمة للمجتمع مما يعني عدم وجود تأثير لها.

- يشير معامل جوهرية النموذج (Sig. F) إلى معنوية هذه النتائج عند مستوى دلالة (0,000).

من النتائج السابقة يتم قبول صحة الفرض الفرعي الأول من الفرض الرئيسي الثالث جزئياً.

الفرض الفرعي الثاني: H3₂

هدف هذا الفرض إلى إختبار العلاقة بين أبعاد القيادة الخادمة: مساعدة المرؤوسين على النمو والنجاح، والتمكين، والاهتمام بالمرؤوسين أولاً، والتصرف بأخلاق، والمهارات المعرفية، والمعالجة العاطفية، وتقديم قيمة للمجتمع (كمتغير مستقل) والأداء السياقي للعاملين (كمتغير تابع). من خلال إستخدام تحليل المتعدد التدريجي Stepwise Multiple Regression Analysis وذلك لمقارنة الأهمية النسبية لأبعاد المتغير المستقل في

تحديد قيم المتغير التابع، ويوضح الجدول التالي رقم (7) نتائج هذا التحليل.

جدول (7)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد للأداء السياقي للعاملين علي القيادة الخادمة بأبعادها

ن=196

Sig.T	T.value	Sig.F	F.value	ΔAdj.R ²	Adj.R ²	R ²	R	Beta	B	المتغيرات
0,001	3,561	0,000	60,729	—	0,421	0,428	0,655	0,374	0,360	مساعدة المرؤوسين على النمو والنجاح
0,005	2,906	0,000	40,327	0,069	0,490	0,502	0,709	0,278	0,208	تقديم قيمة للمجتمع
0,043	2,058	0,000	29,385	0,019	0,509	0,527	0,726	0,208	0,184	التمكين
0.001	3,467								0,882	ثابت الانحدار

*** P value <0.001

المصدر: التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية.

يتضح من الجدول السابق الآتي:

- تشير قيم ومعاملات (B, Beta) إلى وجود علاقة موجبة معنوية بين أبعاد: مساعدة المرؤوسين علي النمو والنجاح، وتقديم قيمة للمجتمع، والتمكين لمتغير القيادة الخادمة وبعُد الأداء السياقي لمتغير الأداء الوظيفي للعاملين.

- تشير قيمة معامل التحديد المعدل Adj.R² إلى أن بعُد مساعدة المرؤوسين علي النمو والنجاح كان أهم أبعاد متغير القيادة الخادمة تفسيراً للأداء السياقي للعاملين (حيث فسر 42,1% من أدائهم الذي يدعم البيئة التنظيمية والاجتماعية والنفسية ويساهم بشكل غير مباشر في أداء المنظمة، ولم يحدده الوصف الوظيفي)، يليه بعُد تقديم قيمة للمجتمع ثم بعُد التمكين (ساهما في تفسير 6,9%، 1,9% علي التوالي). بينما تم إزاحة أبعاد الاهتمام بالمرؤوسين أولاً، والتصرف بأخلاق، والمهارات المعرفية، والمعالجة العاطفية، مما يعني عدم وجود تأثير لها.

- يشير معامل جوهرية النموذج (Sig. F) إلى معنوية هذه النتائج عند مستوى دلالة (0,000).

من النتائج السابقة يتم قبول صحة الفرض الفرعي الثاني من الفرض الرئيسي الثالث جزئياً.

الفرض الفرعي الثالث: H3₃

هدف هذا الفرض إلى إختبار العلاقة بين أبعاد القيادة الخادمة: مساعدة المرؤوسين على النمو والنجاح، والتمكين، والاهتمام بالمرؤوسين أولاً، والتصرف بأخلاق، والمهارات المعرفية، والمعالجة العاطفية، وتقديم قيمة للمجتمع (كمتغير مستقل) والأداء التكميلي للعاملين (كمتغير تابع). من خلال إستخدام تحليل المتعدد التدريجي Stepwise Multiple Regression Analysis وذلك لمقارنة الأهمية النسبية لأبعاد المتغير المستقل في

تحديد قيم المتغير التابع، ويوضح الجدول التالي رقم (8) نتائج هذا التحليل.

جدول (8)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد للأداء التكويني للعاملين علي القيادة الخادمة بأبعادها ن=196

Sig.T	T.value	Sig.F	F.value	ΔAdj.R ²	Adj.R ²	R ²	R	Beta	B	المتغيرات
0,002	3,125	0,000	62,060	—	0,427	0,434	0,659	0,338	0,340	مساعدة المرؤوسين على النمو والنجاح
0,004	2,936	0,000	42,273	0,075	0,502	0,514	0,717	0,318	0,295	التصرف بأخلاق
0,048	2,011	0,000	30,602	0,018	0,520	0,537	0,733	0,193	0,151	تقديم قيمة للمجتمع
0,044	2,047								0,681	ثابت الانحدار

*** P value <0.001

المصدر: التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية.

يتضح من الجدول السابق الآتي:

- تشير قيم ومعاملات (B, Beta) إلي وجود علاقة موجبة معنوية بين أبعاد: مساعدة المرؤوسين علي النمو والنجاح، والتصرف بأخلاق، وتقديم قيمة للمجتمع لمتغير القيادة الخادمة وبعده الأداء التكويني لمتغير الأداء الوظيفي للعاملين.
- تشير قيمة معامل التحديد المعدل Adj.R² إلي أن بُعد مساعدة المرؤوسين علي النمو والنجاح كان أهم أبعاد متغير القيادة الخادمة تفسيراً للأداء التكويني للعاملين (حيث فسّر 42,7% من أدائهم لمقابلة متطلبات التغير في بيئة العمل)، يليه بُعد التصرف بأخلاق ثم بُعد تقديم قيمة للمجتمع (ساهما في تفسير 7,5%، 1,8% علي التوالي). بينما تم إزاحة أبعاد التمكين، والاهتمام بالمرؤوسين أولاً، والمهارات المعرفية، والمعالجة العاطفية، مما يعني عدم وجود تأثير لها.
- يشير معامل جوهرية النموذج (Sig. F) إلي معنوية هذه النتائج عند مستوى دلالة (0,000). من النتائج السابقة يتم قبول صحة الفرض الفرعي الثالث من الفرض الرئيسي الثالث جزئياً. ويلخص الجدول التالي رقم (9) نتائج فروض الدراسة.

جدول (9)

نتائج الفروض	نوع الأسلوب الإحصائي المستخدم	صياغة الفرض	رقم الفرض
ثبوت صحة الفرض وفسرت القيادة الخادمة (51,2%) من الأداء الوظيفي للعاملين.	الانحدار البسيط Simple Regression Analysis	"توجد علاقة ترابط موجبة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الخادمة (كمتغير إجمالي) والأداء الوظيفي للعاملين (كمتغير إجمالي)".	1- الفرض الرئيس الأول H1
ثبوت صحة الفرض جزئياً، كانت العلاقة أقوى مع بُعد مساعدة المرؤوسين علي النمو والنجاح يليه بُعد تقديم قيمة للمجتمع (47,6، 8,7% علي التوالي)، بينما تم حذف باقي الأبعاد.	الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise Multiple Regression Analysis	"توجد علاقة ترابط موجبة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة الخادمة (مساعدة المرؤوسين على النمو والنجاح، والتمكين، والاهتمام بالمرؤوسين أولاً، والتصرف بأخلاق، والمهارات المعرفية، والمعالجة العاطفية، وتقديم قيمة للمجتمع) والأداء الوظيفي للعاملين".	2- الفرض الرئيس الثاني H2
		"توجد علاقة ترابط موجبة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة الخادمة (مساعدة المرؤوسين على النمو والنجاح، والتمكين، والاهتمام بالمرؤوسين أولاً، والتصرف بأخلاق، والمهارات المعرفية، والمعالجة العاطفية، وتقديم قيمة للمجتمع) والأداء الوظيفي للعاملين بأبعاده (أداء المهمة، والأداء السياقي، والأداء التكويني)". وينبثق من هذا الفرض الرئيسي الثالث ثلاث فروض فرعية كما يلي:-	2- الفرض الرئيس الثالث H3
ثبوت صحة الفرض جزئياً، كانت العلاقة أقوى مع بُعد المهارات المعرفية يليه بُعد مساعدة المرؤوسين علي النمو والنجاح (37,6، 7,4% علي التوالي)، بينما تم حذف باقي الأبعاد.		"توجد علاقة ترابط موجبة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة الخادمة (مساعدة المرؤوسين على النمو والنجاح، والتمكين، والاهتمام بالمرؤوسين أولاً،	الفرض الفرعي الأول H3 ₁

حذف باقي الأبعاد.		والتصرف بأخلاق، والمهارات المعرفية، والمعالجة العاطفية، وتقديم قيمة للمجتمع) وأداء المهمة".	
ثبوت صحة الفرض جزئياً، كانت العلاقة أقوى مع بُعد مساعدة المرؤوسين علي النمو والنجاح يليه تقديم قيمة للمجتمع يليه التمكين (1,42, 9,6, 1,9%) علي التوالي)، بينما تم حذف باقي الأبعاد.		"توجد علاقة ترابط موجبة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة الخادمة (مساعدة المرؤوسين على النمو والنجاح، والتمكين، والاهتمام بالمرؤوسين أولاً، والتصرف بأخلاق، والمهارات المعرفية، والمعالجة العاطفية، وتقديم قيمة للمجتمع) والأداء السياقي".	الفرض الفرعي الثاني H3 ₂
ثبوت صحة الفرض جزئياً، كانت العلاقة أقوى مع بُعد مساعدة المرؤوسين علي النمو والنجاح يليه التصرف بأخلاق يليه تقديم قيمة للمجتمع (7,5, 42,7, 1,8%) علي التوالي)، بينما تم حذف باقي الأبعاد.		"توجد علاقة ترابط موجبة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة الخادمة (مساعدة المرؤوسين على النمو والنجاح، والتمكين، والاهتمام بالمرؤوسين أولاً، والتصرف بأخلاق، والمهارات المعرفية، والمعالجة العاطفية، وتقديم قيمة للمجتمع) والأداء التكتيقي".	الفرض الفرعي الثالث H3 ₃

ملخص نتائج اختبار فروض الدراسة

المصدر: من إعداد الباحثون طبقاً لبيانات التحليل الإحصائي ببرنامج SPSS/V 22 لفروض الدراسة.

مناقشة النتائج والتوصيات

مناقشة نتائج الدراسة

استهدفت الدراسة اختبار العلاقة بين القيادة الخادمة والأداء الوظيفي للعاملين، ويمكن عرض أهم نتائج الدراسة علي النحو التالي:

مناقشة وتفسير نتائج اختبار الفرض الرئيس الأول:

أظهرت نتائج هذا الفرض وجود علاقة موجبة معنوية بين القيادة الخادمة إجمالاً والأداء الوظيفي للعاملين إجمالاً، وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة عدد من الدراسات في هذا المجال (e.g., Kumar,2013;Liden et al.,2014;Tomigolung,2015;Harwiki,2016; Muhtasom, 2017;Wang et al.,2017 والسكر،2019) والتي أكدت وجود تأثير موجب معنوي للقيادة الخادمة علي الأداء الوظيفي للعاملين، وتتفق جزئياً مع دراسة (Schwarz et al.,2016) التي أشارت إلي وجود تأثير موجب معنوي غير مباشر للقيادة الخادمة علي الأداء الوظيفي للعاملين، بينما عدم وجود تأثير مباشر في هذه العلاقة. كما اتفقت مع نتيجة دراسة (Stollberger et al., 2019) التي توصلت إلي وجود علاقة موجبة غير مباشرة بين القيادة الخادمة والأداء الوظيفي للعاملين، أيضاً تتفق مع ما أشارت إليه بعض الدراسات (e.g., Neubert & colleagues, 2008; Schaubroeck & colleagues,2011 in Liden,2014:5) أداء فريق العمل، ومع دراسة (Kadariusman & Bunyamin (2021) التي توصلت إلي وجود تأثير مباشر للقيادة علي الأداء الوظيفي للعاملين بينما عدم وجود تأثير غير مباشر. ومع نتائج دراسة العسولي (2019) التي أكدت وجود تأثير مباشر وغير مباشر موجب معنوي للقيادة الخادمة علي الأداء الوظيفي للعاملين. كما اتفقت جزئياً مع دراسة حجازي (2021) التي توصلت لوجود تأثير موجب معنوي للقيادة الخادمة علي التمييز في الأداء.

وعلي الرغم من أن هذه النتيجة اختلفت مع ما أشارت إليه دراسة السكر (2019) من تأكيد العديد من نتائج الأبحاث في هذا المجال (e.g.,Dierendonck et al.,2009) إلي عدم وجود أي تأثير للقيادة الخادمة علي الأداء الوظيفي للعاملين، وهو ما اتفق مع نتيجة دراسة (Zehir et al.,2013) التي توصلت نتائجها إلي عدم وجود تأثير موجب للقيادة الخادمة علي الأداء الوظيفي للعاملين سواء بشكل مباشر أو غير مباشر؛ إلا أن

الباحثة تجد أن هذه النتيجة منطقية في ضوء ما أشارت إليه الدراسات (e.g., Schwarz et al.,2016; Sarwar et al.,2021; إبراهيم، 2013، السكر، 2019 من أن القيادة الخادمة تؤكد علي أهمية الارتقاء بأداء العاملين، وتعمل علي تلبية احتياجاتهم، وتقديم المساعدة لهم، وتؤمن بقدراتهم واستغلالها بكفاءة ولذا فإنها تؤثر إيجابياً علي الأداء الوظيفي لهم لأنها تعد دافعاً حقيقياً للأفراد لبذل أقصى جهد ممكن من أجل الوصول لتحقيق معايير الأداء التنظيمية المحددة لتحقيق الأهداف التنظيمية. وذلك في ضوء نظرية التعلم الاجتماعي لـ Bandura(1977) فأن القائد الخادم لديه قدره علي التأثير علي مرؤوسيه لتحقيق أفضل مستويات الأداء الوظيفي لأنه يمتلك القدرة علي أن يغرس فيهم الرغبة والحافز من خلال مراقبة ومحاكاة وتقليد مواقفه وقيمه وسلوكياته، أي أن القيادة الخادمة تؤثر إيجابياً علي الأداء من خلال ثقافة الخدمة التي يمارسها القادة ويقلدها المرؤوسين.

مناقشة وتفسير نتائج اختبار الفرض الرئيس الثاني:

أظهرت نتائج هذا الفرض وجود علاقة موجبة معنوية بين بُعدي مساعدة المرؤوسين علي النمو والنجاح، وتقديم قيمة للمجتمع لمتغير القيادة الخادمة والأداء الوظيفي للعاملين إجمالاً بينما عدم وجود تأثير لأبعاد التمكين، والاهتمام بالمرؤوسين أولاً، والتصرف بأخلاق، والمهارات المعرفية، والمعالجة العاطفية، وهذا يعني أن إدراك العامل أن قائده يهتم بنجاحه وتحقيقه لذاته كما يهتم بالمجتمع ومساعدته وبنائه سيزيد من إنجازه وأدائه الوظيفي.

وتتفق هذه النتيجة جزئياً مع العديد من الدراسات منها: دراسة (Hussain & Ali(2012) والتي توصلت إلي وجود علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة الخادمة (الحب، والتمكين، والتواضع، والثقة) والأداء الوظيفي للعاملين، ودراسة (Auxier(2013) التي أكدت وجود تأثير لأبعاد تطوير وتمكين العاملين علي أداء مندوبي المبيعات، وكذلك مع ما أشارت إليه دراسة (Kumar(2013) من وجود تأثير قوي لأبعاد القيادة الخادمة (مساعدة المرؤوسين على النمو والنجاح، والتمكين، والتصرف بأخلاق، والمهارات المعرفية، والمعالجة العاطفية، وتقديم قيمة للمجتمع) علي الأداء الوظيفي للعاملين، ودراسة (Tomigolung(2015) التي توصلت إلي وجود تأثير موجب معنوي لأبعاد القيادة الخادمة (الحب، والتمكين، والثقة، والتواضع، والرؤية) على أداء العاملين، ودراسة (Taşliyan et al.,(2016) التي أكدت وجود علاقة موجبه ضعيفة بين أبعاد القيادة الخادمة (الحب، والتواضع، والرؤية، والثقة، والتمكين) والأداء الوظيفي للعاملين. ودراسة (Muhtasom et al.,(2017) التي توصلت إلي وجود تأثير مباشر وغير مباشر للقيادة الخادمة(متضمنة أبعاد: الاستماع، والتعاطف، والشفاء، والإقناع، والرؤية، والوعي، والالتزام بنمو المرؤوسين وتطويرهم، والإشراف، والخدمة، والروحانية) علي الأداء الوظيفي للعاملين. ودراسة السكر(2019) التي توصلت إلي وجود تأثير إيجابي لبُعدي التمكين ومساعدة المرؤوسين علي النمو والنجاح علي الأداء الوظيفي؛ وكذلك دراسة العسولي(2019) التي توصلت إلي وجود تأثير مباشر موجب معنوي لأبعاد القيادة الخادمة (المهارات المفاهيمية، والقيم الشخصية، والتمكين، وخدمة المجتمع) علي الأداء الوظيفي للعاملين. ومع دراسة (Sarwar et al.,(2021) التي أكدت وجود علاقة موجبه معنوية بين أبعاد القيادة الخادمة (الحب، الإيثار، والثقة في نزاهة وأخلاق القائد، وخدمة الجميع وتقديم المساعدة

والدعم) والأداء الوظيفي للعاملين.

كما تأتي هذه النتيجة منطقية في ضوء نظرية التبادل الاجتماعي حيث يكون من المتوقع ارتفاع مستوى الأداء الوظيفي للعاملين لرد المعاملة بالمثل من قاداتهم الخادمين التي تولي اهتمام كبيراً لنجاحهم وتطويرهم ومواهبهم وانجازاتهم، ونظرية التعلم الاجتماعي، حيث يتعلم الأفراد من خلال الاهتمام بمحاكاة المواقف والقيم والسلوكيات التي ترتبط بنماذج جذابة وذات مصداقية (Alafeshat & Tanova,2019; Nisar & O'Connor,2020).

وتأتي هذه النتيجة منطقية فيما يخص بُعد مساعدة المرؤوسين علي النمو والنجاح في ضوء ما أشار إليه (Greenleaf,1970) من أن فاعلية القيادة الخادمة تقاس بقدرتها علي مساعدة الآخرين علي النمو من خلال فهم قدرات ورغبات واحتياجات وأهداف وإمكانيات المرؤوسين، وان العمل الأساسي لأي منظمة يكمن في تنمية موظفيها علي النمو والأداء بمستويات عالية مما يحقق لها النجاح علي المدى البعيد، وأنه بالرغم من تعزيز القيادة الخادمة لتحفيز العامل ومكافئته الذي يزيد من طاقته الإنتاجية، وينعكس إيجابياً علي زيادة مستويات أدائه الوظيفي، فأنها يمكنها أيضا التأثير علي زيادة مستوى أداء أتباعه لكون القائد الخادم ليس ضعيفا أو لطيفا بشكل مستمر ولكنه لا يتردد في فصل العاملين الذين يؤثرون سلباً على أداء وكفاءة وفعالية المنظمة بأي شكل من الأشكال (e.g., Hussain & Ali,2012; Kumar,2013; Schwarz et al.,2016; Nisar & O'Connor,2020; Kadarusman & Bunyamin,2021; O'Connor,2020; السكر، 2019).

و فيما يخص بُعد تقديم قيمة للمجتمع تأتي هذه النتيجة منطقية في ضوء ما أشارت إليه الدراسات العسولي، (2019; Sarwar et al.,2021; Schwarz,2016; Kumar,2013; محمد، 2020) من أن توافر القائد الخادم الذي يثق أتباعه في أنه يخدم الآخرين دون انتظار أي مقابل يعزز رغبة المرؤوسين نحو خدمة المجتمع فهذا النمط قادر علي تحسين جودة العلاقات داخل المجتمع لأنه قائم علي القاعدة الأخلاقية الذهبية لـ (Greenleaf 1977) اخدموا الآخرين من أجل أن يخدموكم، لتصبح خدمة المجتمع أسلوب حياة وليس أسلوب للإدارة فقط، وذلك في ضوء نظرية التعلم الاجتماعي لـ (Bandura,1986) والتي تشير إلي أن الأفراد يتعلمون ويغيرون سلوكهم ليس فقط من خلال التجربة المباشرة، ولكن أيضا من خلال النماذج التي يتعاملون معها في بيئة عملهم المباشرة وبناء علي ذلك فأن العاملين ينظرون إلي قاداتهم باعتبارهم نماذج يحتذون بها وبالتالي يتعلمون منهم كيف يصبحوا هم أيضاً خادمين للآخرين ولهم دور فعال في بناء المجتمع وقد ينعكس ذلك علي زيادة معدلات أدائهم الوظيفي كمساهمة منهم في تطوير المجتمع الذي يبداً من تطوير المنظمة.

وبالرغم من توافق نتائج الدراسة مع دراسة السكر (2019) التي توصلت إلي عدم وجود تأثير لبُعدي التصور والمعالجة العاطفية وحذف بُعد الاهتمام بالمرؤوسين أولاً ووجود تأثير سلبي لبُعدي التعامل الأخلاقي. ومع دراسة العسولي (2019) التي توصلت إلي عدم وجود تأثير لأبعاد القيادة الخادمة (الإيثار، واحترام مشاعر الآخرين والحكمة). ومع دراسة (Kumar,2013) التي توصلت إلي عدم وجود تأثير لبُعدي الاهتمام بالمرؤوسين أولاً علي الأداء الوظيفي للعاملين. ودراستي السكر (2019)، ودراسة (Hussain & Ali,2012) التي أكدت عدم وجود تأثير لبُعدي التصور علي الأداء الوظيفي للعاملين. ومع دراسة (Sarwar et al.,2021) التي أكدت عدم وجود تأثير

لُبعد التمكين علي الأداء الوظيفي للعاملين.

إلا أن هذه النتائج تحتاج لمزيد من الدراسة، حيث كان من المتوقع أن إدراك العاملين للقيادة الخادمة سيؤدي إلي زيادة شعورهم بالتمكين وأنهم في قمة أولويات قادتهم الذين يهتمون بحل مشكلاتهم ويدعمونهم بكافة المعلومات بالإضافة إلي أنهم يتصفون بالأخلاق والشفافية والنزاهة سينعكس علي زيادة معدلات الأداء الوظيفي لهم.

مناقشة وتفسير نتائج إختبار الفرض الرئيس الثالث:

وانبثق عن هذا الفرض ثلاثة فروض فرعية، وفيما يلي مناقشة وتفسير نتائجها:

مناقشة وتفسير نتائج إختبار الفرض الفرعي الأول:

أظهرت نتائج هذا الفرض وجود علاقة موجبة معنوية بين بُعدي المهارات المعرفية ومساعدة المرؤوسين علي النمو والنجاح لمتغير القيادة الخادمة وُبعد أداء المهمة لمتغير الأداء الوظيفي للعاملين؛ بينما عدم وجود تأثير لأبعاد التمكين، والاهتمام بالمرؤوسين أولاً، والتصرف بأخلاق، وتقديم قيمة للمجتمع، وهذا يعني أن إدراك العامل بأن القائد لا يجب عنه أي معلومات تساعده علي انجاز عمله ويهتم بمساعدته للوصول إلي الأهداف المطلوبة منه سيزيد من قدرة العامل علي أداء مهامه الوظيفية الأساسية التي تحددها المنظمة له.

وتتفق هذه النتيجة جزئياً مع نتيجة دراسة (Wang et al., 2017:1) التي أكدت وجود علاقة موجبه مباشرة بين القيادة الخادمة للمديرين والمشرفين وأداء الدور للعاملين. كما تتفق جزئياً مع ما أشارت إليه دراستي (Liden et al., 2014), Nisar & O'Connor (2020) من وجود علاقة موجبه بين القيادة الخادمة وأداء الدور، وما أشارت إليه دراسة (Kadarusman & Bunya-min, 2021) من أنه من المتوقع من أن توافر القائد الخادم الذي يهتم بتبادل المعرفة بالعمل وممارساته والاستمرار في تعليم مرؤوسيه وبالتالي حصولهم علي كل المعلومات المتعلقة بعملهم سينعكس علي زيادة ثقتهم فيه ورغبتهم في المجازفة والتجربة لانجاز العمل بشكل جيد وسريع وأكثر كفاءة؛ وهذا سينعكس في ارتفاع كل من مستوي أدائهم الفردي والجماعي كفريق عمل.

وتأتي هذه النتيجة منطقية فيما يخص بُعد المهارات المعرفية إلي ما أشارت إليه دراسة الشريف (2004: 75) أنه في ضوء النظرية الوظيفية Functional Theory يتوجب علي القائد تعريف مرؤوسيه الأعمال المطلوب القيام بها من خلال ما يمتلكه من صلاحيات بواقع منصبه وما يمتلكه من معرفة علمية تمكنه من استخدام الأدوات العلمية والتحليل المنطقي لتحقيق الأهداف التنظيمية، وبناءً عليه يمكن القول أن وجود القائد الذي يقدم كل ما لديه من معلومات خاصة بالعمل والمنظمة ييسر علي العاملين فهم مهامهم الوظيفية بوضوح ودقه وبالتالي يسهل عليهم انجاز أعمالهم وتقديم أفضل ما لديهم من أداء لوظائفهم الموكلة إليهم.

وتتفق نتيجة وجود علاقة موجبه معنوية بين بُعد مساعدة المرؤوسين علي النمو والنجاح وُبعد أداء المهمة لمتغير الأداء الوظيفي للعاملين إلي ما أشار إليه (Alafeshat & Tanova, 2019) من أن اهتمام القائد بالتركيز علي انجازات أتباعه ونجاحهم وزيادة نموهم الشخصي له نتائج تنظيمية إيجابية عديدة منها زيادة معدلات أدائهم للأعمال المكلفين بها. كما يمكن إسناد هذه النتيجة إلي نظرية Leadership category theory Lord & Devader (1984) والتي تشير إلي أن المرؤوسين يقومون بتكوين صورة للقائد بأذهانهم، هذه الصورة تم بناؤها

وإصقالها بمرور الوقت، وبالتالي إدراك العامل من أن القائد يدعمه ويهتم بنجاحه ويحمل بداخله الخير لأتباعه سيؤدي إلي العديد من النتائج الإيجابية (Liden et al.,2014,5)، وبناءً عليه يمكن القول أن إدراك العاملين بالقيادة الخادمة التي تشعر بهم واحتياجاتهم ولن تتواني في تقديم أي معلومة تساعدهم علي التطور سيجعلهم أكثر فهماً واثقاً للمهام الأساسية التي تقع في دائرة اختصاصهم والمطلوب أدائها والتي تحددها المنظمة وسينعكس ذلك علي أدائهم لها بأفضل الطرق.

أما فيما يتعلق بعدم وجود تأثير لأبعاد التمكين، والاهتمام بالمرؤوسين أولاً، والتصرف بأخلاق، وتقديم قيمة للمجتمع فهي تحتاج لمزيد من الدراسة لعدم توافر دراسات في حدود علم الباحثة تناولت هذه العلاقة.

مناقشة وتفسير نتائج إختبار الفرض الفرعي الثاني:

أظهرت نتائج هذا الفرض وجود علاقة موجبة معنوية بين أبعاد مساعدة المرؤوسين علي النمو والنجاح، وتقديم قيمة للمجتمع، والتمكين لمتغير القيادة الخادمة وبُعد الأداء السياقي لمتغير الأداء الوظيفي للعاملين؛ بينما عدم وجود تأثير لأبعاد الاهتمام بالمرؤوسين أولاً، والتصرف بأخلاق، والمهارات المعرفية، والمعالجة العاطفية، وهذا يعني أن إدراك العاملين بأن قائدهم يدعمهم للسير نحو النجاح والتطور، ولديه مسئولية اجتماعية تجاه المجتمع، ويمنحهم المزيد من الحرية والاستقلالية في العمل سيزيد من رغبتهم من القيام بمهام إضافية خارج نطاق عملهم الرسمي.

وتتفق هذه النتيجة جزئياً مع نتيجة دراسة Wang et al.,(2017:1) التي أكدت وجود علاقة موجبه مباشرة بين القيادة الخادمة للمشرفين وأداء الدور الإضافي للعاملين؛ ووجود علاقة موجبه غير مباشرة للقيادة الخادمة للمديرين وأداء الدور الإضافي للعاملين. وتأتي هذه النتيجة منطقية فيما يتعلق بـبعد مساعدة المرؤوسين علي النمو والنجاح حيث من المتوقع في ضوء قاعدة المعاملة بالمثل أن يساهم العاملين بكل طاقاتهم وقدراتهم في أداء أي أعمال إضافية غير رسمية من شأنها تحقيق الأهداف التنظيمية رداً منهم علي ما تلقونه من القائد من مساندة ودعم للوصول للنجاح وتلبية احتياجاتهم ومتطلباتهم؛ خاصة بالمنظمات الخدمية (Melchar & Bosco,2010: 77,84).

أما فيما يتعلق بـبعد تقديم قيمة للمجتمع فقد جاءت هذه النتيجة متفقه مع ما أشارت إليه الدراسات (إبراهيم،2013، السكر،2014،2019، Liden et al.,2014,2019) من أن القيادة الخادمة تخلق لدي العامل شعور بالراحة في العمل ببيئة ملائمة تحكمها سلوكيات عدم الاستغلال من أجل تحقيق مكاسب للمنظمة، وهذا سيساهم في تحسين دوافعه نحو العمل مما ينعكس علي تحسين حياته وإحداث توازن بها ويغرس فيه الرغبة والحافز لخدمة الآخرين ورفع مستوى المنظمة والشعور بالمسئولية نحو المجتمع؛ مما يقوده لبذل أداء المهام الإضافية وأي أعمال تطوعيه لمساعدة الآخرين وذلك في ضوء نظرية التعلم الاجتماعي.

كما تأتي هذه النتيجة منطقية فيما يتعلق بـبعد التمكين في ضوء ما أشار إليه الباحثين (e.g., Melchar & Bosco,2010; Liden et al.,2014; Alafeshat & Tanova,2019; Nisar & O'Connor,2020; Kadarusman&Bunyamin,2021، السكر،2019، محمد،2020) من أنه وفقاً لنظرية التبادل بين القائد والعضو (LMX) فإن العاملين يلعبون دوراً مهماً في تحديد وتشكيل تصرفات القائد ونجاحه، فهم من يقررون

دعمه من عدمه، وبالتالي فهم عندما يدركون أن قادتهم يعملون علي خدمتهم وتمكينهم، وتعزيز فرص للمشاركة الواسعة في السياسات والممارسات التنظيمية، وتقاسمهم السلطة، سيسهم في قلب الهرم التنظيمي تحديداً في المؤسسات الخدمية، حيث أن تمكين العاملين يزيد من شعورهم بتقدير الذات، والأمان وقدرتهم علي التعامل بمستويات عالية من المرونة والفهم والتكيف والاستجابة مما يقودهم إلي تحقيق نتائج جيدة من الأداء والانجاز وجودة استخدام المدخلات، مما يجعلهم أكثر قبولاً لبذل مزيد من الجهد للقيام بمهام وأعمال إضافية لإنجاح قادتهم ومنظمتهم وبالتالي استدامة المنظمات بعكس العاملين الذين ينتظرون التعليمات من غيرهم. وتتفق هذه النتيجة أيضاً مع ما أشارت إليه دراسة (Schwarz et al., 2016) من أن القيادة الخادمة تصبح فعالة للغاية في المنظمات شديدة البيروقراطية تحديداً المنظمات العامة، نظراً لأن إدراك العاملين بتوافر هؤلاء القادة الذين يهتمون بتمكين مرؤوسيهم وتوجيههم بغض النظر عن المستويات المركزية التنظيمية سيجعلهم يسعون إلي نمذجة سلوكيات هؤلاء القادة، مما سيؤدي إلي بذل جهد إضافي لمساعدة زملائهم وعملائهم ليظهرون بأعلى مستويات الأداء الوظيفي أمام قادتهم.

مناقشة وتفسير نتائج اختبار الفرض الفرعي الثالث:

أظهرت نتائج هذا الفرض وجود علاقة موجبة معنوية بين أبعاد مساعدة المرؤوسين علي النمو والنجاح، والتصرف بأخلاق، وتقديم قيمة للمجتمع لمتغير القيادة الخادمة وبعدها الأداء التكميلي لمتغير الأداء الوظيفي للعاملين؛ بينما عدم وجود تأثير لأبعاد التمكين، والاهتمام بالمرؤوسين أولاً، والمهارات المعرفية، والمعالجة العاطفية، وهذا يعني أن إدراك العاملين بان قاندهم يهتم بنجاحهم وتقدمهم، ويمتاز بالعديد من الصفات الأخلاقية من نزاهة وشفافية وصدق وأفعاله تعكس أقواله، ويتفهم جيداً معنى العمل التطوعي لمساعدة المجتمع سيخلق لدي العاملين القدرة علي زيادة أدائهم من أجل مقابلة التغيير في بيئة العمل.

وتأتي هذه النتيجة منطقية في ضوء نظرية التبادل الاجتماعي لـ (Blau 1964) فيما يتعلق بوجود علاقة موجبة بين بُعد مساعدة المرؤوسين علي النمو والنجاح والأداء التكميلي للعاملين، حيث تشير هذه النظرية إلى أن العلاقة بين الأفراد تكون نتيجة التفاعل المبني علي التبادل الاجتماعي، فإذا ما قام شخص ما بالتعامل بشكل جيد فإن الآخرين يجب أن يستجيبوا لذلك، وبالتالي يكون من المفترض أن يصبح العاملين أكثر تقبلاً لتغيير أدائهم لتلبية ما يستجد من احتياجات العمل عندما يشعرون أن نجاحهم موضع اهتمام قادتهم، كما تتفق هذه النتيجة إلي ما أشار إليه الشريف (2004: 67) من أن المهارات القيادية في التأثير علي الأتباع تظهرها المواقف والظروف والعوامل الخارجية الطارئة في ضوء نظرية الموقف، واستناداً لذلك فننتوقع أن القائد الخادم يستطيع تطويع أداء مرؤوسيه لمواجهة المواقف والعوامل التي تطرأ علي بيئة العمل. كما تتفق هذه النتيجة إلي ما أشارت إليه دراسة محمد (2020) من كون القيادة الخادمة أفضل الأنماط القيادية التي تعتمد عليها المنظمات لتحقيق أهدافها في ظل ما تواجهه من تحديات في بيئات الأعمال الديناميكية سريعة التغيير.

وفيما يتعلق بوجود علاقة موجبة بين بُعد التصرف بأخلاق والأداء التكميلي للعاملين تأتي هذه النتيجة منطقية في ظل ما أشار إليه الباحثين السكر، (2019، Hussain & Ali, 2012، محمد، 2020) من أن القائد الخادم الذي يتبع السلوكيات الأخلاقية سيصبح موضع ثقة أتباعه وهذا له تأثير إيجابي كبير عليهم، لأنه يخلق

بيئة عمل يكون فيها العاملون على استعداد دائم لاتخاذ كافة الإجراءات والتدابير التي من شأنها تحسين مستوى أدائهم، وأكثر استعداداً للتعبير عن مخاوفهم ومعالجة النزاعات اليومية ضمن بيئة عمل أخلاقية، وتصبح احتمالية إظهارهم للممارسات غير الأخلاقية منخفضة، لامتلاكه فاعلية التأثير عليهم النابعة من الثقة به ورؤيته كقدوة حسنة في السلوك والأداء والقيم مما يجعلهم يقتدون به ويخلق بيئة عمل أخلاقية تحررهم من الحاجة لحماية مصالحهم الذاتية ومشاكلهم الفردية ويخلق لديهم مستوى مرتفع من التفكير الأخلاقي مما يجعلهم يقومون بالمزيد من الأداء لمواجهة أي تغييرات بالعمل لخدمة مصالح الآخرين.

وترى الباحثة أنه يمكن إرجاع هذه النتيجة أيضاً لنظرية الاتجاه لـ (Eagly, 1993) والتي تشير إلى أن الفرد غالباً ما يقوم بتقييم المواقف التي يواجهها ثم يحدد اتجاهه نحوها سواء كان سلبياً أو إيجابياً، بعدها يقوم بالاحتفاظ بالاتجاه الذي كونه نحو المواقف المختلفة في ذاكرته، وبالتالي يكون لديه مخزون من الاتجاهات المختلفة (عبد الجليل، 2019: 51)، واستناداً لذلك يمكن القول أن إدراك المرؤوس أن قائده يتصف بالإيثار والشفافية والنزاهة والصدق والعدل والشجاعة والتواضع ويتصرف بشكل أخلاقي يكون لديه اتجاه إيجابي يستطيع من خلاله أن يقوم بأي أعمال جديدة يتطلبها التغيير في مجريات عمله.

وتتفق نتيجة وجود علاقة موجبة بين بُعد تقديم قيمة للمجتمع والأداء التكميلي للعاملين لما أشارت إليه الدراسات (e.g., Keith, 2013; Wilson, 2014) من أن القيادة الخادمة لها دور أساسي في دعم المجتمع، فمن خلالها يتم إعداد المنظمات للمساهمة في مجتمعاتهم بشكل إيجابي من خلال الأنشطة التطوعية، مما يحسن نوعية حياة المجتمعات لتصبح أكثر عدلاً وازدهاراً واستدامة، وتشكل القيادة الخادمة حلقة غير منتهية من الخدمة التي تنتقل من القائد إلى أتباعه إلى المجتمع (السكر، 2019). وبناءً على هذا يمكن القول أن ثقة المرؤوسين في حرص قادتهم على تحسين مجتمعاتهم سينتقل إليهم مما يجعلهم يتقبلون أداء أي أنشطة وأعمال طارئة غير مكلفين بها من قبل طالما أنها ستساهم في تحسين المنظمة ومن ثم المجتمع، كما ترى الباحثة أنه يمكن إرجاع هذه النتيجة أيضاً لنظرية معالجة المعلومات الاجتماعية لـ (Salancik & Pfeffer, 1978) والتي تشير إلى أن معلومات الفرد عن البيئة الاجتماعية لعمله تؤثر على اتجاهاته سواء بشكل مباشر أو غير مباشر، وبناءً عليه يمكن القول عندما يقوم العامل بجمع المعلومات الاجتماعية من بيئة العمل بأن قائده يقوم بالأعمال التطوعية من أجل إثراء ورفع شأن مجتمعاتهم فإنه سيصبح لديهم مخزون من المعلومات المحفزة التي تخلق لديه القدرة على التكيف للقيام بأي عمل يفرضه التغيير في بيئة عمله.

بينما عدم وجود علاقة بين أبعاد التمكين، والاهتمام بالمرؤوسين أولاً، والمهارات المعرفية، والمعالجة العاطفية وبعدها الأداء التكميلي لمتغير الأداء الوظيفي للعاملين يحتاج لمزيد من الدراسات المستقبلية لتعزيز أو تفنيد هذه النتيجة؛ لعدم توافر دراسات -في حدود علم الباحثة- تناولت هذه العلاقة.

دلالات الدراسة

أسفرت مناقشة نتائج الدراسة الحالية عن وجود بعض الدلالات على المستويين النظري والتطبيقي، كما يتضح في ما يأتي:

- تم تقديم تصور للعلاقة بين أبعاد القيادة الخادمة (كمتغير مكون من سبعة أبعاد: مساعدة المرؤوسين على النمو والنجاح، والتمكين، والاهتمام بالمرؤوسين أولاً، والتصرف بأخلاق، والمهارات المعرفية، والمعالجة العاطفية، وتقديم قيمة للمجتمع) والأداء الوظيفي للعاملين (كمتغير ثلاثي الأبعاد: أداء المهمة، والأداء السياقي، والأداء التكيفي)، ولم ترصد الباحثة أي سبق في هذا الصدد، سواء في الدراسات الأجنبية أو العربية المتوافرة في هذا المجال؛ فقد اختلفت هذه الدراسات وتباينت في تناولها لأبعاد كلا المتغيرين عن الدراسة الحالية وحتى عن بعضها البعض، لذا تعد هذه الدراسة إضافة في هذا المجال تحتاج لمزيد من الدراسات لتأكيداتها.
- أن نتائج الدراسة بما أكدته من وجود علاقة موجبة معنوية بين القيادة الخادمة إجمالاً والأداء الوظيفي للعاملين إجمالاً؛ ووجود علاقة موجبة معنوية بين بعض أبعاد القيادة الخادمة والأداء الوظيفي للعاملين سواء إجمالاً أو بأبعاده؛ يعطى دلالة عملية، للمسؤولين والقيادات التنفيذية بالمنظمات محل الدراسة بأن زيادة إدراك العاملين للقيادة الخادمة يعد أحد مؤشرات التنبؤ بزيادة مستويات أدائهم الوظيفي، وبالتالي يجب دعم هذا النمط القيادي الذي أثبت تأثيره وفعاليتها.
- تصدر بُعد مساعدة المرؤوسين على النمو والنجاح المركز الأول من بين أبعاد متغير القيادة الخادمة في علاقته بالأداء الوظيفي إجمالاً، والأداء السياقي، والأداء التكيفي، وفي المركز الثاني في علاقته بأداء المهمة، يعطى دلالة علي نجاح القادة بالمنظمات محل الدراسة في زيادة إدراك العاملين بأن لديهم إستراتيجية حقيقية في مقدمتها الاهتمام بتحقيق أهدافهم سواء الشخصية أو المهنية ونجاحهم من خلال الدعم والمساعدة الدائمة علي النمو والتطور.
- أوضحت النتائج وجود علاقة بين بُعد تقديم قيمة للمجتمع لمتغير القيادة الخادمة والأداء الوظيفي للعاملين إجمالاً، والأداء السياقي، والأداء التكيفي، مما يعطى دلالة علي نجاح القادة بالمنظمات محل الدراسة إلي حد جيد في غرس الإيمان لدي مرؤوسيهم بمفهوم العمل التطوعي والمسؤولية والمشاركة المجتمعية من أجل تنمية وتطوير وتقديم كل ما هو نافع للمجتمع.
- أظهرت النتائج وجود علاقة موجبة معنوية بين بُعد المهارات المعرفية لمتغير القيادة الخادمة وبين بُعد أداء المهام لمتغير الأداء الوظيفي للعاملين بينما عدم وجود علاقة له مع الأداء الوظيفي للعاملين إجمالاً وبُعديه الأداء السياقي والتكيفي، وهذا يدل علي أن القادة ربما استطاعوا نقل خبرات وممارسات العمل العادية المتعارف عليها لمرؤوسيهم وتقديم المعلومات التي تمكنهم من إنجاز المهام الرسمية التي حددتها المنظمة إليهم. لكنهم لم ينجحوا في تحديد رؤية مستقبلية تتعدى الأعمال اليومية لتوليد الرغبة لدي مرؤوسيهم نحو المزيد من المعرفة والتعليم وإتاحة البيانات الإضافية التي من شأنها مساعدتهم في الانتقال من مجرد القيام بالأعمال الموكلة إليهم إلي الأعمال الإضافية والأعمال التي يفرضها التغيير في ظروف بيئة العمل.
- عدم ظهور علاقة بين بُعد الاهتمام بالمرؤوسين أولاً، والمعالجة العاطفية لمتغير القيادة الخادمة والأداء الوظيفي للعاملين إجمالاً، وبأبعاده الثلاثة، يدل علي أن القادة بالمنظمات محل الدراسة فشلوا تماماً في ترسيخ ثقافة الإيثار والتضحية وتقديم مصلحة مرؤوسيهم علي المصالح الذاتية والتنظيمية، كما فشلوا أيضاً في خلق

بيئة تنظيمية آمنة لأتباعهم للتعبير عن مشاكلهم تحديداً الشخصية، وربما يرجع ذلك إلى صفات القادة التي تقتقد إلى الاستماع ومحاولة إيجاد حلول؛ أو أن ليس لديهم الوقت الكافي لذلك. وهنا يجب علي متخذي وصانعي القرار بالمنظمات محل الدراسة اتخاذ كافة الإجراءات التي تعزز من بناء بيئة عمل يسودها الإيثار وتكوين علاقات موجهة نحو العاملين طويلة الأجل من خلال الاستماع والتعاطف مع مشاكلهم وإيجاد حلول لها.

- وجود علاقة موجبة معنوية ضعيفة بين بُعد التمكين والأداء السياقي من جهة، وبين بُعد التصرف بأخلاق والأداء التكيفي من جهة أخرى، دون وجود تأثير لهما علي باقي المتغيرات، يدل علي أن القادة بالمنظمات محل الدراسة يفضلون المركزية ويستخدمون اللامركزية في أضيق الحدود التي يتطلبها إنجاز الأعمال الإضافية غير العادية، وبالتالي لم يمنحوا العاملين القدر الكافي من الحرية والاستقلالية في ممارسة عملهم واتخاذ بعض القرارات، مما يشعرهم بالمسؤولية حول عملهم ونتائجه، كما لم ينجحوا في رؤية أتباعهم لهم كنماذج أخلاقية يحتذون بها بشكل كاف.

- أن اختلاف الأوساط الحسابية للمتغيرات وأبعادها مع الدراسات السابقة والدراسة الاستطلاعية، ربما يعطي دلالة لمتخذي القرار بالمنظمات محل الدراسة بأهمية تفعيل آليات سريعة من شأنها تخفيف العبء عن العاملين بسبب انخفاض عدد العاملين (حجم مجتمع البحث) بالنسبة لكمية العمل المطلوب انجازه لأداء الخدمة في ظل التحول الالكتروني لخطة الدولة المستدامة 2030، وتقليص العمالة بسبب (كوفيد-19)، كما يعطي دلالة علي أهمية إعادة بناء ثقافة تنظيمية تتميز بالحرية والأمان، فتحيز العاملين في الإجابات ربما لخوفهم من توقيع جزاءات عليهم نتيجة أرائهم أو ربما بسبب ثقافتهم التي تميل إلي إظهار القادة بشكل قوي عند سؤالهم بشكل رسمي عن أرائهم حول قادتهم (e.g., Nisar & O'Connor, 2020; Sarwar et al., 2021)، أو بسبب ثقافتهم التي تميل دوماً للمبالغة في تقدير أنهم أصحاب مستوي أداء مرتفع للحصول الاستحسان الجماعي (Hussain & Ali, 2012).

- توصيات الدراسة

في ضوء نتائج الدراسة الحالية التي أكدت أن القيادة الخادمة تعد أحد مؤشرات الأداء الوظيفي للعاملين، فإنه يمكن وضع مجموعة من التوصيات وذلك على النحو التالي:

- توصيات تهدف إلي المساهمة في ارتفاع إدراك العاملين للقيادة الخادمة وأبعادها بالمنظمات محل الدراسة ومنها، أ- اختيار القيادات الإدارية بمختلف المستويات بناءً علي امتلاكهم لخصائص القائد الخادم كأحد المعايير الأساسية لشغل المناصب الإدارية (مثل: الإيثار، والاستماع، والقدرة علي فهم وحل جميع مشاكل العاملين، والتصرف بأخلاقيات، وخدمة الآخرين، والإيمان بأهمية العمل بروح الفريق والمشاركة الفعلية، والحكمة والبصيرة، والقدرة على إدراك الفروق الفردية بين المرؤوسين والتعامل معهم بناءً عليها، والاهتمام بالمشاركة المجتمعية). ب- إجراء اختبارات نفسيه وسلوكية للقيادات المرشحة قبل توليهم المنصب للتأكد من توافر صفات القائد الأخلاقي لديهم. ج- عقد دورات وبرامج وورش تدريبية لتنمية مهارات القائد الخادم لدي القادة بجميع المستويات وتعريفهم بالتأثير الإيجابي لهذا النمط القيادي عليهم أولاً وعلي العاملين والمنظمة

والمجتمع، ولترسيخ ثقافة الاهتمام بالمرؤوسين ووضع احتياجاتهم بالمقام الأول قبل مصالح القادة والمنظمة، وتمكين العاملين (من خلال إتاحة الفرصة الفعلية للمشاركة وإبداء الآراء واللامركزية والتفويض)، وتوجيههم أخلاقياً (من خلال التزامهم بالمبادئ والسلوكيات الأخلاقية ليصبحوا نماذج أخلاقية يحتذوا بهم)، والاستماع لشكاوي العاملين الشخصية والمهنية ومناقشتها وإيجاد حلول لها.

- توصيات من شأنها تعزيز وتحسين مستويات الأداء الوظيفي لدى العاملين بالمنظمات محل الدراسة ومنها، أ- الاعتماد علي آليات تعيين وترقية تعتمد علي اختيار العامل صاحب الأداء الأفضل. ب- خلق بيئة تنظيمية قادرة علي تحسين أداء العاملين من خلال المشاركة والتمكين والتغذية العكسية، والعدالة في توزيع الأعباء، ومراعاة الفروق والتخصصات، ومكافأة الأداء الجيد، وتحسين ظروف العمل المادية (تهوية، إضاءة..الخ). ج- تدريب العاملين علي تنمية المهارات التي تساعدهم علي إنجاز أعمالهم الأساسية أو الإضافية أو الناتجة عن حدوث أي تغييرات بفعالية وكفاءة.

آفاق البحث المستقبلية.

أثارت نتائج الدراسة الحالية ودلالاتها ومحدداتها عدداً من النقاط التي يمكن أن تفتح آفاقاً للدراسة في المستقبل، وتشمل:

- إن ظهور تأثير لُبعد مساعدة المرؤوسين علي النمو والنجاح في العلاقة بين أبعاد القيادة الخادمة والأداء الوظيفي للعاملين إجمالاً وبأبعاده الثلاثة (المهام، والسياقي، والتكيفي)، يحتاج إلي مزيد من دراسة تأثير هذا البُعد ويفتح المجال أمام الباحثين لدراسة تأثيره وكيفية محاولة زيادة أثاره الإيجابية علي الأداء الوظيفي للعاملين.

- الدراسة الحالية لم تتناول تأثير المتغيرات الديموغرافية للعاملين لإفساح المجال لتناولها بدراسات مستقبلية أخرى. إعادة إجراء هذه الدراسة باستخدام أساليب أخرى غير أسلوب المقابلات الشخصية ربما يؤدي إلي نتائج مُغايرة، لاحتمالية تقليل التحيز.

- قد يكون من المفيد علمياً تطبيق الدراسة الحالية علي منظمات أخرى، ومهن ذات طبيعة أخرى كالمنظمات الصناعية، أو بالتطبيق علي مؤسسات خدمية أخرى مثل المستشفيات العامة والخاصة ومقارنة النتائج بينهما.

محددات الدراسة

توجد مجموعة من المحددات يمكن تحديد أهمها كالتالي:

- صعوبة تعميم نتائج الدراسة الحالية علي العاملين بمنظمات أخرى غير المنظمات محل الدراسة، حيث اقتصرت الدراسة علي العاملين بالجهاز الإداري بمديرية الزراعة بأسبوط (الوظائف التخصصية) كمنظمة خدمية حكومية، ولم تشمل غيرهم من العاملين بقطاعات خدمية أو إنتاجية أخرى.

- التردد عدة مرات علي المستقضي منهم لعدم دوامهم بالعمل يوماً بسبب تخفيض حجم العمالة في ضوء الإجراءات الاحترازية التي اتخذتها الدولة لمواجهة جائحة كورونا من 2020/2021م.

المراجع

- إبراهيم، منى عمر عقل (2013): "درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان للقيادة الخادمة وعلاقتها بمستوى الثقة التنظيمية السائدة في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين". رسالة ماجستير، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الوسط، الأردن.
- أبو الدهب، محمد صبحي أحمد (2017): "أثر التهكم التنظيمي كمتغير وسيط بين القيادة الخادمة والأداء التنظيمي: دراسة ميدانية على المستشفيات الحكومية التابعة لوزارة الصحة بمحافظة بورسعيد". مجلة البحوث المالية والتجارية، كلية التجارة، جامعة بورسعيد، العدد (4)، ص ص: 44-73، [Online: www.mandumah.com]
- أبو حيمد، محمد بن سعد (2020): "أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين". المجلة العربية للنشر العلمي (AJSP)، العدد (21)، ص ص: 631-654.
- الثمالي، خالد محمد (2011): "تطوير الأداء الإداري للقيادات الجامعية بجامعة الملك عبد العزيز في ضوء مدخل إدارة التغيير"، رسالة ماجستير، معهد الدراسات التربوية، جامعة القاهرة، [Online: www.main.eulc.edu.eg]
- الديرية، لانا فوزي فهد و سلامة، كايد محمد أحمد (2018): "درجة إمكانية تطبيق مديري المدارس الاستكشافية الأردنية في محافظة العاصمة للقيادة الخادمة من وجهة نظر المعلمين وعلاقتها بالدافعية تجاه عملهم"، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، مجلد (7)، عدد (22)، ص ص: 147-159.
- الرميدي، بسام سمير و محمد، رضا محمود (2020): "أثر جودة الحياة الوظيفية علي الأداء والفاعلية التنظيمية في شركات السياحة المصرية: الاستغراق الوظيفي كمتغير وسيط". مجلة كلية السياحة والفنادق، جامعة مدينة السادات، المجلد (4)، العدد (1)، ص ص: 1: 26.
- السر، محمد محمد (2019): "درجة ممارسة رؤساء الأقسام في الكليات الجامعية بمحافظة غزة للقيادة الخادمة وعلاقتها بدورهم في تنمية الموارد البشرية"، رسالة ماجستير. كلية التربية، جامعة الأقصى، غزة.
- السطوحي، محمد محمد، النجار، حميدة محمد، العشري، تامر إبراهيم (2017). "العلاقة بين القيادة الخادمة وإدارة المواهب: دراسة تطبيقية". المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، كلية التجارة، جامعة قناة السويس، المجلد (8)، العدد (4)، ص ص: 834-877.
- السكر، هديل بسام شاهر (2019): "القيادة الخادمة وأثرها على الأداء الوظيفي: دراسة حالة الملكية الأردنية"، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك.
- الشريف، طلال عبد الملك (2004): "الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة"، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- الصالح، أمل عد الوهاب (2020): "القيادة الخادمة لمديري المدارس كما يدركها المعلمون في مدارس التعليم العام في دولة الكويت وعلاقتها برضاهم الوظيفي". مجلة كلية التربية، جامعة الإسكندرية، مجلد (30)، عدد (4)، الجزء (1)، ص ص: 65-89.
- الصباغ، شوقي محمد عبد القوي، السوق، سمر محمود شيخ (يناير 2020): "مدى ممارسة القيادة الخادمة في الجامعات المصرية"، المجلة العلمية للبحوث التجارية، كلية التجارة، جامعة المنوفية، عدد (1)، ص ص: 9-38، [Online: www.mandumah.com]
- العسولي، نرمن عبد الحافظ (2019): "الدور الوسيط لرأس المال النفسي بين القيادة الخادمة والأداء الوظيفي في مديريات التربية والتعليم بمحافظة غزة". رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
- العولقي، عبد الله أحمد (يناير 2018): "أثر القيادة الخادمة في تحسين جودة حياة العمل بالتطبيق على المؤسسة العامة للاتصالات اليمنية". مجلة الإدارة العامة، المجلد (58)، العدد (2)، ص ص: 391-452.
- حجازي، سامح سعيد (2021): القيادة الخادمة وتأثيرها على التميز في الأداء الجامعي: بحث ميداني في جامعة عين شمس. مجلة البحوث المالية والتجارية، كلية التجارة، جامعة بورسعيد، المجلد (22)، العدد (2)، ص ص: 270-305.
- حسين، عبد الفتاح محمد (2019): "السياسة الاستثمارية للزراعة في إستراتيجية التنمية المستدامة: رؤية مصر"، معهد التخطيط القومي، العدد (9)، ص ص: 1-39.

- رشيد، صالح عبد الرضا ومطر، ليث علي (2014): "سلوكيات المواطنة التنظيمية في ظل نظرية القيادة الخادمة دراسة استطلاعية في عينة من كليات جامعة القادسية". *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية*، جامعة بغداد، المجلد (20)، العدد (76)، 83-109.
- رضوان، أحمد جمال غزالي حسن (2016): "أثر الولاء التنظيمي علي أداء العاملين: دراسة تطبيقية علي بعض المنظمات المصرية". *رسالة ماجستير*، كلية التجارة، جامعة بنها.
- ريان، عادل ريان محمد (2013). *بحوث التسويق: المبادئ والقياس والطرق*، مطبعة هابي رايت، أسيوط.
- سلامة، رشا أبوسيف النصر (2020): "دور التمكين النفسي كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الخادمة والاستغراق الوظيفي: دراسة تطبيقية على العاملين بجامعة أسيوط"، *مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية*، كلية التجارة، جامعة أسيوط، عدد (68)، 180-230.
- عبد الله، ده رون فريدون (2018): "دور القيادة الخادمة في تحقيق الاستغراق الوظيفي: دراسة تحليلية لأراء عينة من أعضاء الهيئات التدريسية في جامعة السليمانية"، *مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية*، بغداد، المجلد (8)، العدد (1)، 227-278.
- عبد الجليل، أماني موسى (2019): "دور إدراك العاملين لنمط القيادة الأخلاقية في العلاقة بين التهكم التنظيمي وكل من سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية والاعتراب في العمل" *دراسة تطبيقية*. *رسالة دكتوراه*، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة أسيوط.
- عبد الرحمن، طارق عطية (2011): "أثر الانزمام التنظيمي في العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي: دراسة تحليلية باستخدام نموذج التحليل التوسطي"، *مجلة الإدارة العامة*، العدد (1)، السنة (52)، ص ص: 50-1.
- علام، وليد كامل محمدين كامل (2020): "أثر القيادة الخادمة على جودة الخدمات الصحية من وجهة نظر العاملين بالقطاع الطبي الحكومي بمحافظة أسوان: دراسة ميدانية". *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*، كلية التجارة بالإسماعيلية، جامعة قناة السويس، مجلد (11)، عدد (4)، ص ص: 776-838.
- غالي، محمد أحمد (2015): "القيادة الخادمة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي: دراسة تطبيقية على الجامعات في قطاع غزة"، *رسالة ماجستير*، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- محمد، أسماء عزمى عبد الحميد (2020): "توسيط التمكين النفسي في العلاقة بين القيادة الخادمة والاندماج في العمل بالتطبيق على العاملين بمصلحة الضرائب بمنطقة شمال الدلتا". *مجلة البحوث المالية والتجارية*، كلية التجارة، جامعة بورسعيد، مجلد (21)، عدد (2)، 1-42.
- محمود، علاء الدين عبدالغني (2007): "الاختلافات الشخصية وعلاقتها بكل من الدافعية والأداء الوظيفي، بالتطبيق على معاوني أعضاء هيئة التدريس بجامعة بني سويف". *مجلة التجارة والتمويل*، جامعة طنطا، العدد (2)، ص ص: 233-288.
- مرزوق، عبد العزيز علي و خطاب، أنغام السيد فهيم (2020): "اثر رفاية العاملين علي الأداء الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية المصرية بمحافظة كفر الشيخ". *المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية*، المجلد (1)، العدد (2)، ص ص: 263-314.
- مصطفى، إيمان محفوظ و السيد، محمود محمد (2015): "أثر خصائص القيادة الخادمة على جودة الحياة الوظيفية: دراسة مقارنة على قطاع البنوك". *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة*، كلية التجارة، جامعة عين شمس، عدد (1)، 113-143.
- Alafeshat,R and Tanova,C (2019): "Servant Leadership Style and High-Performance Work System Practices: Pathway to a Sustainable Jordan-ian Airline Industry", *Sustainability*, 11,1-21, [Online:www.mdpi.Com].
- Auxier,W. R.(2013): "The Relationship of Servant Leadership Attributes to Sales Performance of Salespersons in the Healthcare Industry in 2011", **Ph.D thesis**, Sylvia Gonzalez.
- Cascio, W. (2016): "**Managing Human Resources: Productivity, Quality of Life,**

- Profits**". 10th Ed. New York: McGraw-Hill Irwin.
- de Waal, A and Sivro, M (2012): "The Relation Between Servant Leadership, Organizational Performance, and the High-Performance Organization Framework", **Journal of Leadership & Organizational Studies** 19(2):173-190, [Online :www.researchgate.net].
- Harwiki, W(2016): "The impact of servant leadership on organization culture,organizational commitment, organizational citizenship behavior (OCB) and employee performance in women cooperatives". **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, 219: 283-290
- Hunter,J (2004): "**The World's Most Powerful Leadership Principle: How to Become a Servant Leader**", New York: Crown Business.
- Hussain, T. and Ali, W. (2012). "Effects of servant leadership on followers job performance". **Journal of Science, Technology and Development**, 31(4): 359-368.
- Kadarusman, K and Bunyamin, B: "(2021): "The role of knowledge sharing, trust as mediation on servant leadership and job performance". **Management Science Letters**, 11, 1509–1520.
- Kumar, Madana (2013): "Servant Leadership in Indian NGOs", **Thesis PhD**, Department of Business Administration Faculty of Management Studies & Research Aligarh Muslim University, India.
- Laub, J.A(1999): "Assessing the Servant Organization Development of the Servant Organizational Leadership Assessment (SOLA) Instrument", **Doctoral Dissertation**, Florida Atlantic University.
- Liden,R; Wayne,S; Zhao,H and Henderson,D (2008): "Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multilevel assessment". **The Leadership Quarterly**, 19 (2).161-177.
- Liden,R; Panaccio,A; Meuser,J and Wayne,S (2014): "**Servant Leader-ship: Antecedents, Processes, and Outcomes**", Oxford Handbooks Online, 1:27, [Online://www.researchgate.net].
- Melchar, D.E and Bosco, S. M (2010): "Achieving High Organization Performance through Servant Leadership", **The Journal of Business Inquiry**, 9 (1): 74-88,[Online <http://docs.rwu.edu>].
- Muhtasom,A; Mus,A; Bijang,J and Latief, B (2017): "Influence of servant leadership, organizational citizenship behavior on organizational culture and employee performance at star hotel in Makassar". **International Journal of Education and Research**, 5(10): 71-88.
- Mulki,J, Caemmerer,B and Heggde,G (2015):"Leadership style, salesperson's work effort and job performance: the influence of power distance". **Journal of Personal Selling & Sales Management**, 35 (1): 3-22.
- Newman.A; Schwarz.G; Cooper.B and Sendjaya.S (2017): "How Servant Leadership Influences Organizational Citizenship Behavior: The Roles of LMX, Empowerment and Proactive Personality". **Journal of Business Ethics**, 145.49–62.
- Northouse, Peter G. (2019): "**Leadership: theory and practice**".,8th Ed. SAGE

- Publications, [Online: [//www.amazon.com](http://www.amazon.com)].
- Page, D and Wong, P (2010): "A Conceptual Framework for Measuring servant leadership", **Master thesis**, Trinity Western University.
- Quain, Sampson (2018): "**Problems with the Servant Leadership Model**", Retrieved on October 22 from , [Online: <https://smallbusiness.chron.com/guidelines-supervising-others-13972.html>].
- Sarwar.G , Cavaliere.L, Ammar.K and Afzal.F (2021):" The Impact of Servant Leadership on Employee Performance", **International Journal of Management (IJM)**, 12 (5):165-173.
- Schwarz,G; Newman,A; Cooper,B and Eva,N (2016): "Servant leadership and follower job performance: the mediating effect of public service motivation". **Public Administration**, 94(4):1025–104.
- Sekaran, U. and Bougie, R. (2013): "**Research Methods for Business: A Skill-Building Approach**. 6th Edition, Wiley, New York.
- Spears, L (1996): "Reflections on Robert K. Greenleaf and servant-leadership", **Leadership & Organization Development Journal** 17 (7): 33–35, [Online: www.emerald.com].
- Spears, L.C (2010): "Character and servant leadership: Ten characteristics of effective, caring leaders", **The Journal of Virtues & Leadership**, 1(1), 25-30 , [Online: www.regent.edu].
- Stollberger,J, Las Heras,M, Rofcanin,Y, Bosch José,M (2019): "Serving Followers and Family? A Trickle-Down Model of How Servant Leadership Shapes Work Performance". **Journal of Vocational Behavior** 112, 158:171, [Online: www.researchgate.net].
- Taşliyan.M, Hirlak.B and Harbalioglu.M (2016): " The Effect of Servant Leadership on Organizational Citizenship Behavior and Performance of Employee: A research on Hotel Managements in Gaziantep", **Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi** ,44(9):1232-1240.
- Thevanes, N, Mangaleswaran, T (2018): "Relationship between Work-Life Balance and Job Performance of Employees". **IOSR Journal of Business and Management**, 20 (5). 11-16.
- Van Dierendonck, D (2011): "Servant Leadership: A Review and Synthesis'. **Journal of Management**,37 (4), 1228-1261.
- Wang,Z; Xu,H and Liu,Y (2017): "Servant leadership as a driver of employee service performance: Test of a trickle-down model and its boundary conditions", **Human Relations**, 1–25, [Online:www.researchgate.net].
- Zehir,C, Akyuz,B, Eren,M. and Turhan,G (2013): "The Indirect Effects of Servant Leadership Behavior on Organizational Citizenship Behavior and Job Performance: Organizational Justice as a Mediator". **International Journal of Research in Business and Social Science**, 2 (3) 1:13, [Online: www.ssbfn.net].