



تأثير القيادة الخادمة في تحسين الأداء الوظيفي

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

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

أ.م.د. صالح مهدي محمد الحسنوي

Saleh Mahdi Al-Hasnawi

كلية الإدارة والاقتصاد – جامعة كربلاء

salih.m@uokerbala.edu.iq

الباحث/ امير عباس جبار

Ameer Abass Jabbar

كلية الإدارة والاقتصاد – جامعة كربلاء

salih.m@uokerbala.edu.iq

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 قيس متغير القيادة الخادمة بخمس أبعاد فرعية هي (المودة الاخلاقية، التمكين، الرؤية، التواضع، الثقة)، وقيس الاداء الوظيفي بثلاث أبعاد هي (اداء المهام، الاداء الابداعي، سلوك المواطنة التنظيمية). وقد انطلق البحث بمشكلة 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. استُخدمت الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات والمعلومات اللازمة للبحث. ولغرض تحليل البيانات ومعالجتها احصائيا اعتمد الباحث على مجموعة من الاساليب الاحصائية المتوفرة في البرنامجين (SPSS V.24 ; Amos V.23). وتوصل البحث الى مجموعة من الاستنتاجات تمثلت أهمها بوجود علاقتي ارتباط وتأثير ذات دلالة معنوية احصائية بين القيادة الخادمة والاداء الوظيفي. وفي ضوء الاستنتاجات صيغت مجموعة من التوصيات ابرزها ضرورة تطوير مستوى ادراك المديرين في المدارس الاهلية لمفهوم القيادة الخادمة والذي ينعكس ايجابا في خلق بيئة عمل تعزز دوافع الافراد الذاتية وتسهم في تحسين ادائهم الوظيفي.

الكلمات الدالة: القيادة الخادمة ، الأداء الوظيفي.

*بحث مستل من رسالة الماجستير الموسومة : تأثير القيادة الخادمة في تحسين الاداء الوظيفي

Abstract

This research aims to demonstrate the effect of servant leadership in improving job performance at the level of a sample of private secondary schools in Babil governorate , and in order to achieve this , the servant leadership variable was measured with five sub-dimensions (moral affection , empowerment, vision, humility, trust).Measuring job performance with three dimensions (task performance, creative performance, and organizational citizenship behavior). The research started with a major problem that included many questions revolving around the nature of the relationship between its variables in the field, the most important of which was (What is the level of influence of servant leadership in its dimensions on job performance from the viewpoint of the research sample?) . The research community included (21) private schools in Babel governorate, and the research sample reached (146) members of the teaching staff in those schools. The questionnaire was used as a main tool in collecting data and information needed for the research. For the purpose of analyzing and treating the data statistically, the research relied on a set of statistical methods available in the two programs (SPSS V.24; Amos V.23. Conclusions A set of recommendations have been formulated, the most prominent of which is the need to develop the level of awareness of principals in private schools of the concept of servant leadership, which is positively reflected in the creation of a work environment that enhances the self-motivation of individuals and contributes to improving their job performance.

المقدمة

تُعَدُّ المدارس الأهلية في العراق احد روافد نشاط القطاع الخاص 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. في التعامل مع اعضاء الهيئة التدريسية والتي تعبر عنها القيادة الخادمة، ويعد هذا الاسلوب من الاساليب الحديثة في مجال القيادة اذ يقوم على أساس تمكين الاتباع وتقديم الرعاية لهم ومساعدتهم على النجاح والتطور بدلا من السيطرة عليهم، حيث تكون نظرة القائد اليهم على انهم شركاء لا مرؤوسين ويهتم ويدرك احتياجاتهم ويبدى المودة الأخلاقية تجاههم متجاوزا الاهتمام بالذات الى الايثار لمرؤوسيه ورعايتهم، اذ تشجع هذه القيادة على احداث توازن في حياتهم بين ممارسة القيادة وخدمة الاخرين وتشجيع المرؤوسين على استغلال الفرص واستثمارها وتطوير حياتهم الوظيفية، اذ تسهم العلاقات المتبادلة بين القائد والمرؤوسين في تحسين اداء الفرد والمنظمة على حد سواء، فالوصول الى الاهداف التنظيمية يستند على خدمة المرؤوسين المكلفين بتحقيق تلك الاهداف .

ويعدُّ الاداء الوظيفي من النتائج المهمة لممارسة القيادة الخادمة كونه أحد أهم المعايير التي تترجم الى النجاح التنظيمي ويعبر عن درجة تحقيق الفرد وإتمامه للمهام المكونة للوظيفة وهو أحد أهم مخرجات العمل ويعدُّ المكون الرئيس للعملية الادارية والتنظيمية في المنظمة، إذ إنّ نجاح المنظمات يعتمد على مدى نجاح أفرادها في أدائهم بصفتهن محور ارتكاز ونمو المنظمات وتطورها. ومن اجل الإحاطة بموضوع البحث فقد هُيكلت الى أربعة مباحث , اذ تناول المبحث

الاول منهجية البحث , اما المبحث الثاني فقد اختص بالتأطير النظري لمتغيرات البحث , في حين ركز المبحث الثالث على الجانب التطبيقي للبحث , واختتم البحث بالمبحث الرابع والذي تضمن الاستنتاجات والتوصيات.

المبحث الاول

منهجية البحث

اولاً:- مشكلة البحث

لم يعد الأسلوب القيادي التقليدي قادرًا 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 بدأت عملية تشخيص المشكلة عن طريق قيام الباحث بزيارة المدارس الأهلية عينة البحث اذ تكمن مشكلة البحث الحالية في محدودية فهم العينة للمحتوى المفاهيمي الخاص بالقيادة الخادمة وأثرها في تحسين الاداء الوظيفي، ويمكن تجسيد مشكلة البحث عن طريق طرح التساؤلات الاتية:-

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

ثانياً-أهمية البحث

في ضوء مشكلة البحث وأهداف البحث يمكن توضيح الأهمية الآتية:-

1. تتجلى أهمية البحث الحالي عن طريق الأهمية الفكرية لمتغيراته التي تعد من المفاهيم المهمة وذات التأثير على كثير من مجريات عمل المنظمات وسبل نجاحها وفي مختلف المجالات في ظل تزايد حجم المنافسة في الوقت الحاضر .
2. تزداد أهمية البحث من حيث تطبيقه في منظمة تعليمية(مدارس أهلية) والتي تحتل مكانة كبيرة كونها تشكل عنصراً رئيساً من العناصر التي تنهض بالبلد والمحافظة بشكل خاص لتأثيرها المؤثر في تطوير الحياة الثقافية بجميع جوانبها .
3. يمكن أن تساعد نتائج علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث الحالي والتي توصل المديرين اليها في المدارس المبحوثة بالتعرف على الأبعاد الأكثر تأثيراً والأقوى ارتباطاً لإعطائها الأولوية وزيادة الاهتمام بها والعمل على تدعيمها مستقبلاً.

ثالثاً-أهداف البحث

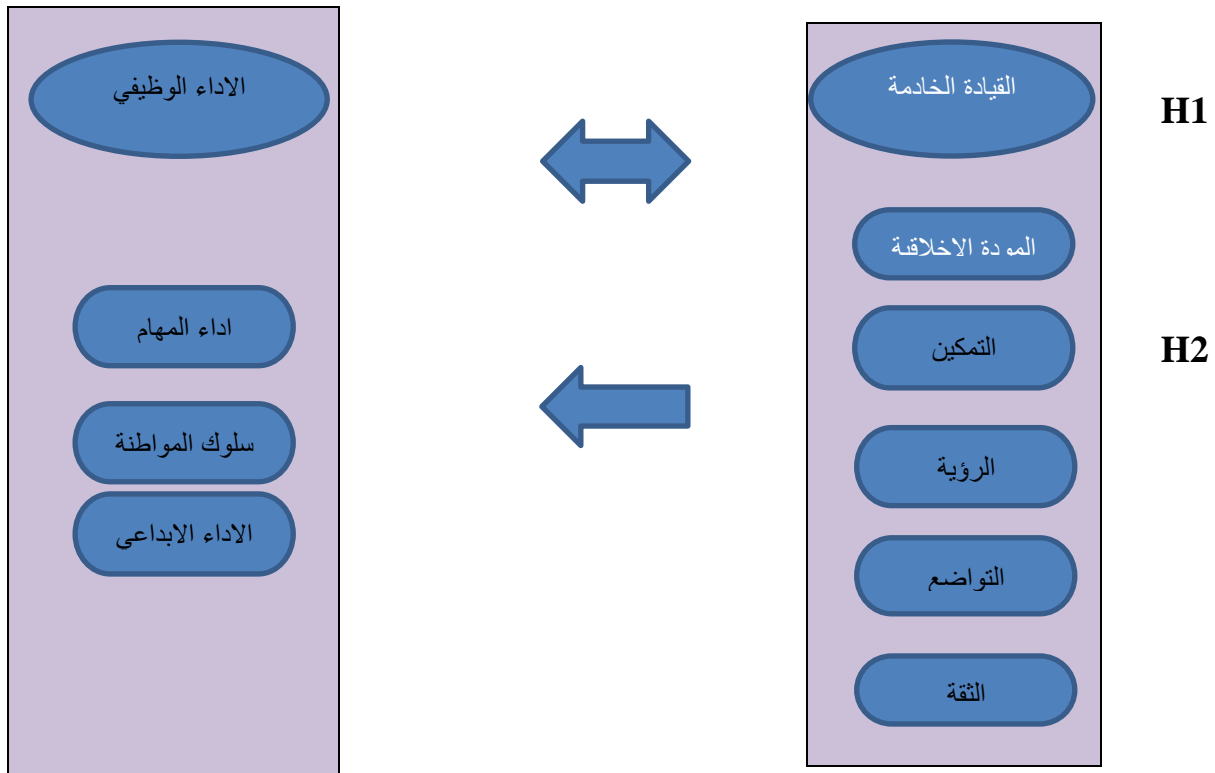
في ضوء مشكلة البحث الحالية والاطلاع على الأدبيات النظرية وما آلت إليه النتائج تتجلى الأهداف بالآتي

- 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 .

رابعا- 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 بأبعادها الفرعية) والمتغير التابع (الأداء الوظيفي بأبعاده) وكما مبين في الشكل (1).



الشكل (1) المخطط الفرضي للبحث

المصدر: اعداد 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 طُرحت في مشكلة البحث ولتحقيق أهدافه واختبار مخططه، لذا يستند البحث الحالي لفرضيتين رئيسيتين وينبثق منها مجموعة من الفرضيات الفرعية وكالاتي:

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

الفرضية الرئيسية الثانية :- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لأبعاد القيادة الخادمة في الأداء الوظيفي في المدارس المبحوثة.

سادسا - مجتمع وعينة البحث

1-مجتمع البحث

انطلاقا من الهدف الرئيس للبحث والمتمثل 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 أكثر من مدرسة 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 فضلا عن اعتذار الكثير من المدارس للسبب نفسه. 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، الأداء الوظيفي) فقد اعتمدت عينة عشوائية مكونة من (146) فردا من الهيئات التدريسية في المدارس عينة البحث (مدرسين) بعدّهم الجهة المستهدفة فعلا في البحث استنادا الى الجداول الاحصائية (krejcie&Morgan,1970:607-610) من أصل مجتمع مكون من (235) تدريسي. حيث وزيعت (146) استبانة وقد حرص الباحث على استرجاع جميع الاستمارات الموزعة عن طريق التواجد في المدارس المبحوثة ومتابعته الحثيثة والتواصل المباشر مع أفراد العينة وبيان فقرات الاستبانة لعينة البحث، إذ استرجعت كامل الاستمارات الموزعة واستخدمت فعلا في عملية التحليل الاحصائي. ويوضح الجدول (1) توزيع حجم العينة على مستوى المدارس المبحوثة.

الجدول (1) 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 بنين وبنات	11
6.	ثانوية نخب بابل الاهلية للبنات	11
7.	الوارث الاهلية للبنين	8
8.	متوسطة الأوائل الاهلية للبنين	4
9.	ثانوية المسلة المسائية الاهلية للبنين	10
10.	ثانوية العراق الاهلية للبنين	10
11.	ثانوية القلم الاهلية للبنات	6
12.	ثانوية المواهب الاهلية للبنين	7
13.	متوسطة زهور بابل الاهلية للبنين	3
14.	ثانوية المزايا الاهلية للبنات	7
15.	ثانوية بغداد بنات	5
16.	ثانوية بابل الاهلية بنين	7
17.	ثانوية المزايا بنين	8
18.	ثانوية بغداد بنين	7
19.	ثانوية الدرّة بنين	7
20.	ثانوية باب روش بنات	6
21.	ثانوية طريق الاحرار بنات	4
	المجموع	146

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على استمارة الاستبانة.

3- وصف عينة البحث

أ-النوع الاجتماعي:

في ضوء النتائج الاحصائية الواردة في جدول (2) يتضح أنّ غالبية أفراد عينة البحث هم من الإناث إذ بلغ عدد الاناث (89) أي ما نسبته (61%) في حين بلغ عدد الذكور (57) بنسبة (39%) مما يعني أنّ نسبة الإناث في المدارس قيد البحث أكثر قياساً بالذكور.

ب- المؤهل العلمي:

توضح النتائج الإحصائية الواردة في جدول (2) إنَّ غالبية أفراد عينة البحث من حملة شهادة البكالوريوس، إذ بلغت نسبتهم (85%) تليها المؤهلات العلمية (ماجستير و دبلوم عالي) بنسبة (14% و 1%) على التوالي وهذا مؤشر على أنَّ أفراد عينة البحث لديهم الإمكانية على فهم فقرات الاستبانة واستيعابها والإجابة عنها بكفاءة.

ت- الفئة العمرية:

يتضح من الجدول (2) أنَّ 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%)، بعدها الفئة العمرية (61 سنة فأكثر) بنسبة (7%)، مما يدل على أنَّ المدارس المبحوثة تعتمد الطاقات الشابة التي يمكن أن تعزز أداء المدارس إذا ما وضفت بشكلٍ صحيح والوصول الى الأهداف المخطط لها .

ث- سنوات الخدمة الكلية :

يتضح من نتائج الجدول (2) أنَّ النسبة الأعلى لسنوات الخدمة (1-5) و (6-10) كانت (47%) و (27%) ، وأنَّ النسبة الأقرب للنسبة الأعلى كانت هي (11-15) البالغة نسبتها (15%) ، وأنَّ النسبة الأدنى لسنوات الخدمة (16-20) كانت (7%) أي ما يعادل عشرة أفراد فقط.

الجدول (2) وصف عينة البحث

ت	المعلومات الشخصية	الفئة	التكرار
1.	النوع الاجتماعي	اناث	89
		ذكور	57
2.	الفئة العمرية	30 سنة فأقل	63
		31-40 سنة	50
		41-50 سنة	17
		51-60 سنة	6
		61 فأكثر	10
3.	3التحصيل الدراسي	بكالوريوس	124
		ماجستير	20
		دبلوم عالي	2
4.	سنوات الخدمة	1-5 سنة	69
		6-10 سنة	39
		11-15 سنة	15
		16-20 سنة	10
		21 فأكثر	13

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الاستبانة.

سابعاً-ادوات التحليل والمعالجة الإحصائية

أدوات الصدق والثبات , وتتمثل بالآتي :

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 ملاءمتها لمبانيها النظرية.

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

بالأدوات الإحصائية الوصفية ، وتتمثل بالآتي:

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 التحليلية , وتشمل الآتي:

1. معامل ارتباط (Pearson) : يستخدم في تحديد قوة ونوع العلاقة بين متغيرين .

2. نمذجة المعادلة الهيكلية (Structural Equation Modeling) : تستخدم لقياس مستوى علاقات التأثير بين المتغيرات.

وقد أُعتمدَ في تنفيذ الادوات آفة الذكر على بعض البرامج الحاسوبية هي :

1. برنامج (SPSS V. 23).

2. برنامج (Amos V. 23).

3. MicrosoftExcel2010).

المبحث الثاني

التأثير الفكري والمفاهيمي لمتغيرات البحث

أولاً/ القيادة الخادمة

1- مفهوم القيادة الخادمة

مفهوم القيادة الخادمة يتحدى التعريف البسيط كونه متعدد الأبعاد وواسع في معانيه، اذ يطالب العالم اليوم بقيادة اخلاقية وفعالة تخدم الآخرين وتستثمر في تنميتهم وتحقق رؤية مشتركة. من بين اساليب القيادة العديدة يمثل اسلوب القيادة الخادمة أفضل المثل التي يجسدها العامل البشري، حيث عدت القيادة الخادمة موقف تجاه مسؤوليات القيادة بقدر ماهي أسلوب للقيادة (page&Wong,2000:69). وقد تباينت وجهات نظر الباحثين واسهاماتهم في تحديد مفهوم (القيادة الخادمة) بسبب تباين واختلاف الزاوية التي ينظر اليها كل منهم لهذا المفهوم ويبين الجدول (3) بعض اسهامات الباحثين لهذا المفهوم بحسب تسلسلها الزمني .

الجدول (3) بعض اسهامات الباحثين حول مفهوم القيادة الخادمة

التعريف	المصدر	
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&vanDierendonck,2017:25)	.1
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)	.2
هي قوة مركزية تنقل الموظفين من الخدمة الذاتية إلى الاتجاه الذي يخدم الآخرين ، وتمكينهم من أن يكونوا محفزات منتجة ومؤيدة للمجتمع قادرة على إحداث فرق إيجابي في حياة الآخرين وتغيير الهياكل المكسورة للمجتمع الذي يعملون فيه.	(Eva, et al.,2019:114)	.3
تعدُّ أكثر من مجرد أسلوب قيادة . فلسفة ومجموعة من الممارسات التي تثري حياة الأفراد وتبني منظمات أفضل وتخلق في النهاية عالماً أكثر عدلاً ورعاية.	(Best, 2020:130)	.4

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على الادبيات الادارية المذكورة.

وبناء على ما سبق يمكن النظر الى القيادة الخادمة على انها (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 .

2-أهمية القيادة الخادمة

تكمن أهمية القيادة الخادمة عن طريق تأثيرها الفاعل في توفير الاحتياجات الأساسية للاتباع واخذ مصالحهم الشخصية بالحسبان، 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). وأشار (Rezaei et al., 2012:70) الى أن القيادة الخادمة تعمل على تعزيز التأثير 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. وأكد (Mitterer,2017:61) أن القيادة الخادمة تشجع الاتباع على تبني السلوكيات القائمة على القيم المجتمعية والمعتقدات المشتركة بعدّها اسلوب انساني ملهم للتابعين ليصبحوا أكثر التزاماً، وتوفر لهم فرص التعلم والنمو والمشاركة في السلطة عن طريق زيادة الوعي بالبيئة الداخلية والخارجية. إذ إنّ رفاهية الاتباع تكون أكثر تحسناً وأكثر استقلالية عندما يظهر القادة مرونة عالية في الاستجابة لارتكاب الاخطاء .

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 وتعلماً، إذ يعدُّ القائد بالنسبة للاتباع

نموذجاً يحتذى به ويقدم لهم المشورة والتغذية الراجعة والموارد ويدرك التابع الذي يعمل تحت قيادة خادمة أن دعم قائدهم يقلل من التوتر الناتج عن ضغوط العمل اليومي.

3- أبعاد القيادة الخادمة

نظراً لاختلاف الباحثون في تحديد ابعاد القيادة الخدمة فإن البحث الحالي سوف يتبنى أبعاد Khan et al (2016:125) والذي اشتمل على خمس أبعاد تمثلت بـ (المودة الاخلاقية، التمكين، الرؤية التواضع، الثقة) ، و سيتوضح كل بعد من هذه الأبعاد وكما يأتي:-

أ- المودة الاخلاقية Moral affection

المودة الاخلاقية هي مصطلح (يوناني) ينطوي على اعتبار أخلاقي في احترام ومعاملة الآخرين وأشعارهم انهم مورد ذو قيمة انسانية فعالة في المنظمة، وهي من أولويات ومهام القائد وتعبير عن اهتمامه في اتباعه وخلق روح المحبة فيهم وإظهار الرحمة في المعتقدات والافعال مع جميع الاتباع، والتركيز على الغرض الاساسي 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). وبين (Caldwell & Dixon, 2010:91) الى أن تمتع القائد الخادم بالمودة وإظهار التسامح للآخرين يؤدي الى زيادة رضا الافراد والتزامهم بمهام العمل، اذ تعدّ المودة الاخلاقية ركيزة اساسية لتعزيز القدرة الذاتية للأفراد في المنظمة. كما أوضح (Focht & Ponton, 2015:51) أن المودة الاخلاقية نقطة انطلاق جذرية وقوية للقائد الخادم كونها تعبر عن الدافع الاساسي الذي يتعامل به مع اشخاص اخرين والذين يتعامل معهم بقدر اكبر من المودة في كل ظرف وتشمل هذه المجموعة الايجاب والاعتراف والمساواة والثقة وهو الدافع النهائي للخدمة.

ب. التمكين Empowerment

عرف (Hannay, 2009:4) التمكين على انه منح الافراد الاذن باستخدام مواهبهم ومهاراتهم وخبراتهم لاتخاذ قرارات بشأن عملهم الذي كان سابقاً مسؤولية الادارة العليا، والتخلي عن الوسائل التقليدية للسلطة وتفويض بعض مسؤوليات اتخاذ القرار للمرؤوسين. وأشار (Mittal & Dorfman, 2012:556) الى ان التمكين يهدف الى تعزيز بيئة عمل يطور فيها الأتباع موقفاً استباقياً وثقة بالنفس مما يسهل نموهم الشخصي وهكذا يتصرف القائد كمحفز ويظهر من سلوكياته أنه يقدر الآخرين ويلتزم بتطويرهم الايجابي. و اضاف (Begzadeh & Nedaei, 2017:273) إن التمكين هو أحد الركائز الاساسية للقيادة الخادمة والذي يجب أن يكون محور تركيز القائد الخادم وهو يعني أن تُزود 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.

ت. الرؤية Vision

عرف (Khatiri & Budhwar, 2012: 40) الرؤية على أنها امتلاك أفكار أو أهداف واقعية والتي تكون مفيدة للغاية على المدى الطويل لرفاهية الأتباع والمنظمة التي هم جزء منها. يُعبر عن الرؤية من قبل القائد على أساس فهم عميق للبيئة السائدة فالقائد الخادم قادر على توجيه رؤية استراتيجية للمنظمة بالإضافة الى الهام الآخرين وتحفيزهم وتحريكهم نحوها عن طريق رؤيتهم الشخصية، فهو مُمكن ومطور يسعى الى الهام التابعين نحو افضل ما يناسبهم في تحقيق تلك الرؤية. وفي السياق نفسه يوضح (Sendjaya & East, 2015:105) أن الرؤية دائماً 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) أن الرؤية تشير الى المدى الذي يستعد فيه القادة ويتطلعون الى الاحتياجات القادمة، ويطورون بيانات مهمة ورؤية محددة.

ث.التواضع Humility

أشار (Parolini , 2004:3) الى أن التواضع يتمثل في تغلب القادة على الميول الانانية للأفكار في مكان العمل والتخلي عن الـ (انا) في اتخاذ القرارات المهمة .فالتواضع هو ميل الى عدم المبالغة في الذات والاعتراف بقيمة الاخرين . واكد (Khan et al.,2016:125).على أنَّ التواضع هو تحدي للذات او النزعة المتمحورة حول الذات ،ولا يعدُّ بمثابة استسلام أو اعتذار للمقابل بل هو انفتاح على الاخرين وبناء علاقة فاضلة ما بين القائد والاتباع عن طريق احترامهم والتصرف معهم بروح الجماعة الحقيقية دون المبالغة باي شيء. وفي السياق ذاته يصف (Coetzer etal., 2017:6:Mallen,2019:969) التواضع على انه موقف فاضل يستخدم القوة الموضوعية لتقدم الاخرين فهو صفة اساسية للمدير الجيد والادارة الجيدة ،فالقيادة المتواضعة تعطي رؤى جديدة للسلوكيات التعاونية ومشاركة المعلومات واتخاذ القرارات المشتركة للازمة للأداء في بيئات العمل المعقدة والديناميكية وهو سمة مهمة في المفاهيم التي اقترحها كتاب مختلفون وفضيلة مهمة في القيادة .

ج.الثقة Confidence

تُعد الثقة أحد الأبعاد المهمة للقيادة الخادمة والتي تشكل الأساس 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). ويضيف (Waddell ,2006:4) أن الثقة تتجلى من مصداقية ووضوح القائد، لا من منصبه الوظيفي فاذا ما اريد تطوير بيئة للثقة فمن المستحيل تطويرها عن طريق موقع القيادة ، اذ إن 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 احد هذه السمات هي الثقة، وإنَّ سلوكيات القائد والمنظمة تتأثر تأثيرا كبيرا بالثقة ، فالحفاظ عليها وبنائها يمثل عنصرا مركزيا في القيادة الخادمة كما اوضح (Focht&Ponton,2015:52) أن منح الثقة للأخرين هو الهدف الاسمي للقيادة الخادمة ،ونتيجة لمنح هذه الثقة فان القادة الخادمون يكونوا أكثر جاهزية لتحمل مخاطر منحها كونهم على يقين أنهم أتباع اصلاء يمكن الوثوق بهم والاعتماد عليهم .

ثانياً- الأداء الوظيفي job performance**1- مفهوم الاداء الوظيفي**

اشار (Darvishmotevali & Ali,2020:3) الى أنَّ 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 فإن الجوانب السلوكية والنتائج للأداء ترتبط معا وبشكل عام يعبر مفهوم الاداء الوظيفي عن مدى الجهود المبذولة 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 (4) الاتي .

الجدول رقم (4) بعض اسهامات الباحثين حول مفهوم الأداء الوظيفي

ت	المصدر	المفهوم
2.	(Chandra,2016:134)	بانه قدرة العاملين على انجاز المهام المطلوبة والتي تم توجيهها من قبل رئيسهم المباشر في العمل وفقاً لمؤشرات المسؤولية والصدق والطاعة.
3.	(Saw et al.,2017:13)	هو القدرة على ضم المهارة بشكل كامل إلى السلوك الصحيح نحو تحقيق الأهداف والغايات التنظيمية.
4.	(Song et al.,2018:25)	يُنظر إلى الأداء الوظيفي على أنه إجابة للمهام ويقيم من قبل الرئيس المباشر للفرد في مكان العمل.
5.	(Dousin et al.,2019:309)	سلوك عمل يناقش الاساليب التي يتصرف بها الفرد في الاستجابة لبعض النزاعات او الظروف غير المستقرة في مكان العمل.

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على الادبيات الادارية

وبناء على ما سبق يعرف الباحث الاداء الوظيفي على أنه دالة للقدرة والمهارات والجهد الفردي في موقف معين و. النتيجة السلوكية للموظف والتي تشير إلى أن الموظف يظهر مواقف إيجابية تجاه منظمته.

2- أهمية الأداء الوظيفي

يعد الاداء الوظيفي من اهم محاور العمل المهني، لذا فان نجاح اي منظمة يتحقق عن طريق بلوغ ما تصبوا اليه من اهداف والتي يعتمد تحقيقها بشكل اساسي على اداء المورد البشري، ومن ثم ينبغي على المنظمات ان تتبنى مدخلا يركز على تحفيز اداء موظفيها عن طريق تنمية مهاراتهم . (العاني واخرون، 2019: 280). ويمكن ايجاز اهمية الاداء الوظيفي وفق الاتي (الغانمي، 2016: 74؛ عبد السيد، 2015: 80؛ ماضي، 2014: 77) :-

- 1- يعزز نجاح المنظمة في ادارة مواردها وبما يضمن تحسين انشطتها.
- 2- كشف نقاط قوة وضعف العاملين 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 ترقيات 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- يساعد تحسين الاداء الوظيفي المنظمة في تحقيق أهدافها وإشباع حاجات عاملها وتحقيق رغباتهم.
- 7- يساهم في تقليل التكاليف والنفقات مما يؤدي إلى خلق ميزة تنافسية تستطيع عن طريقها المنظمة الابتكار والإبداع في العمل.

3- أبعاد الأداء الوظيفي

تستدعي دراسة الاداء الوظيفي معرفة أبعاده والتي يمكن عن طريقها الوصول الى أهداف البحث ضمن الحدود المرسومة . وقد تباينت وجهات نظر الباحثين في تفصيل الاداء الوظيفي وتحديد أبعاده، فهناك اجماع واسع بين الباحثين بخصوص تعدد أبعاد مفهوم الاداء الوظيفي ونظراً لاختلاف الباحثين في تحديد ابعاد الاداء الوظيفي فإن البحث الحالي

سوف يتبنى أبعاد دراسة (Fluegge,2008:84) والتي جاءت بأربعة أبعاد تمثلت بـ(أداء المهام ،سلوك المواطنة التنظيمية ،الاداء الابداعي) ، وسيتم توضيح كل بعد من هذه الأبعاد وكما يأتي:-

أ- أداء المهام : task performance

أوضح(العنزي والعطوي،2012: 7) أن هذا البعد يشير الى الجوانب المهمة لوظيفة الفرد، اي ما يتعلق بإكمال الواجبات ويسمى بأداء التأثير الداخلي المخصص للفرد العامل واكمال المسؤوليات المتعلقة في الوصف الوظيفي، وانجاز المتطلبات الرسمية لأداء الوظيفة التي يكون لها تأثير مباشر على تقييم أداء الفرد داخل المنظمة. كما بين (Ramawickrama et al,2017:71) أن أداء المهام هو الكفاءة التي يؤدي بها شاغلو الوظائف الانشطة المعترف بها رسميا كجزء 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 ويجري تسهيلها بشكل أساسي 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 تعرقله).

ب- الأداء الابداعي : Creative performance

يعد 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 والذي يولد أفكارا ورواً جديدة تمثل رصيد مهم للمنظمات . كما بين (Liu et al.,2016:868) أن الاداء الابداعي ليس عاملا محددًا لأداء المنظمة فحسب ،بل يعمل على تسهيل العمل الفعال بين الموظفين ايضاً ، فعندما يُظهر الموظفون ابداعا في العمل فإنهم ينتجون المزيد من الافكار الجديدة والمفيدة وأساليب العمل المحسنة، وإذا طُبقت هذه الأفكار في عملهم، فسيجري تحسين أداء الافراد بشكل كبير .

ت- سلوك المواطنة التنظيمية Organizational Citizenship Behavior

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 والذي يجري تمييزه عن طريق الاثابة الرسمي وهو سلوك داعم للفاعلية التنظيمية . وبين (Begum,2005:11) أن 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 . و اضاف(العنزي والعطوي، 2012: 8). إنَّ سلوك المواطنة التنظيمية سلوكا اختياريا بطبيعته وليس جزءا من المهام الرئيسية التي يتطلبها التأثير الرسمي للعاملين، وأن عدم الاجادة في هذا الدور وتأديته لا يحاسب عليه الموظف كونه عملا اختياريا وسلوكا يتجاوز الواجبات المقررة ومتطلبات العمل الرئيسية.

المبحث الثالث الجانب العملي

أولاً : اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات

يستند التوزيع الطبيعي الى استخدام الاحصاءات المعلمية اما التوزيع غير الطبيعي فيستند الى استخدام الاحصاءات اللامعلمية . ولمعرفة طبيعة توزيع بيانات البحث الحالية اعتمد الباحث على اختبار (Kolmogorov-Smirnov test) للتأكد من ذلك كونه يعدُّ 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 لمتغيرات البحث

لمعرفة طبيعة توزيع البيانات الخاصة بمتغيرات الدراسة اعتمد الباحث على اختبار (Kolmogorov-Smirnov test) , اذ تبين نتائج الاختبار الموضحة في الجدول (5) بان مستوى المعنوية لاحصائية الاختبار قد بلغ (0.098 ، 0.200) وهو اعلى من المستوى المعياري البالغ (0.05) ومن ثمَّ فهو غير دال معنوياً ، وهذا يعني بأن جميع بيانات متغير القيادة الخادمة والاداء الوظيفي تخضع للتوزيع الطبيعي الذي يعتمد على استخدام الاحصاءات المعلمية في التحليل والاختبار .

جدول (5) اختبار كولموغوروف-سميرنوف لمتغيرات البحث

Tests of Normality						
	Kolmogorov-Smirnova			Shapiro-Wilk		
	Statistic	Df	Sig.	Statistic	Df	Sig.
SerLea	.068	146	.098	.973	146	.005
JobPer	.060	146	.200*	.982	146	.005

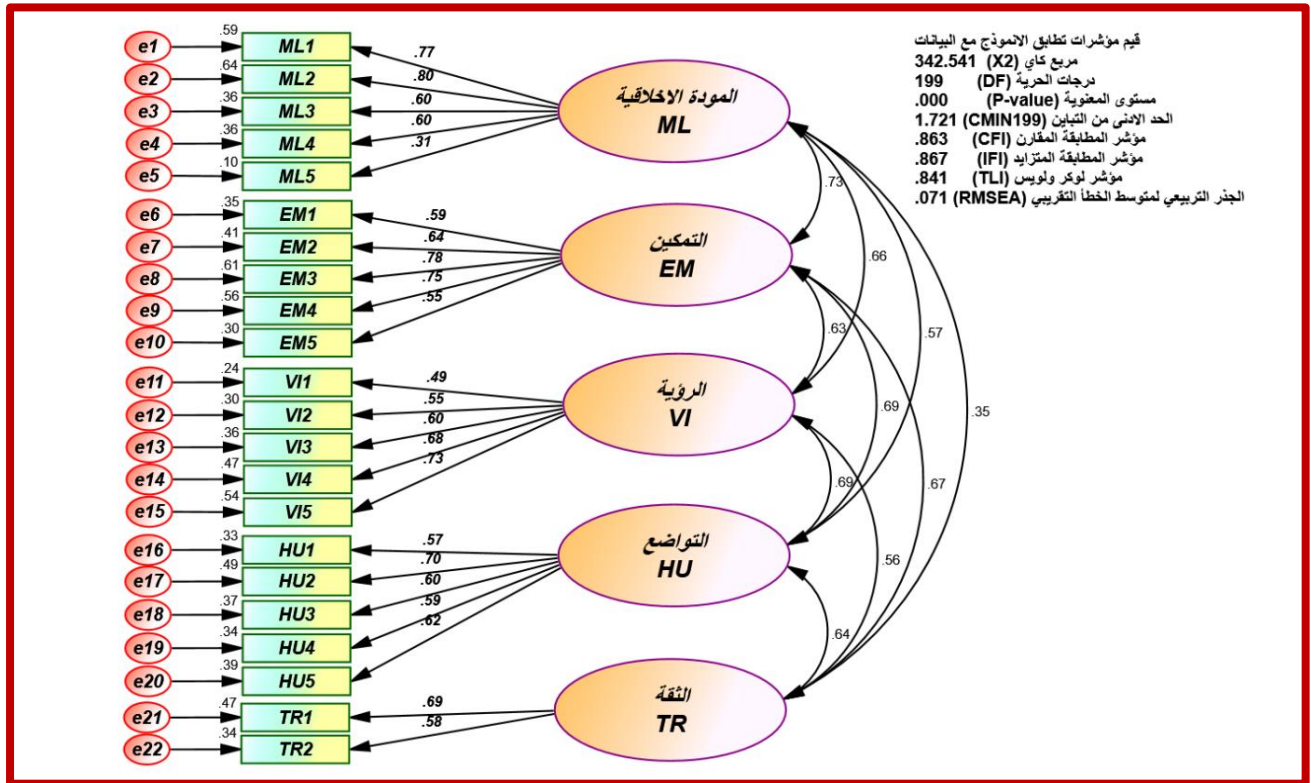
المصدر: مخرجات برنامج (SPSS V.23).

ثانياً- اختبار الصدق البنائي التوكيدي لأداة القياس

يعد التحليل العاملي 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 الطرق الاحصائية الشائعة الاستخدام في العديد من التخصصات وهو جزء من تطبيقات نمذجة المعادلة الهيكلية (SEM) والتي لها تأثير اساسي في التحقق من صحة انموذج القياس ودراسة مدى معولية النماذج النظرية التي قد تفسر العلاقات المتبادلة بين مجموعة من المتغيرات.

1- التحليل العاملي التوكيدي لمقياس متغير القيادة الخادمة :

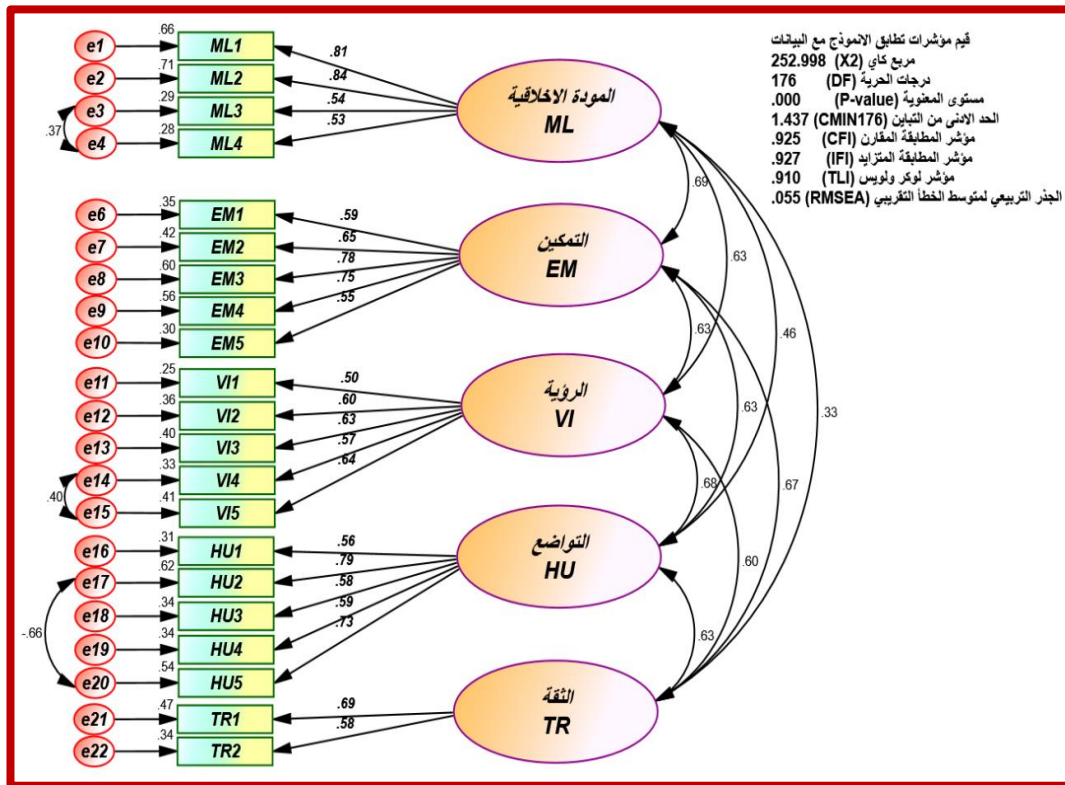
يتضح من الشكل (2) أن تقدير المعلمة المعيارية للفقرة (ML5) كان دون (0.40) وهذا يوجب على الباحث الاسترشاد بمؤشرات التعديل (Modification Indices) التي يقترحها البرنامج والتي تسهم في معالجة وتقيد ارتفاع نسب التباين المشترك بين اخطاء القياس لبعض الفقرات والتي سببت انخفاض مؤشرات مطابقة الانموذج الهيكلي ، وبأقل عدد ممكن من مؤشرات التعديل . ومن ثمَّ يستوجب حذف هذه الفقرة لضعف وزنها الانحداري وعدم تلاؤمها مع اجابات العينة .



الشكل (2) : التحليل العاملي التوكيدي لمقياس القيادة الخادمة قبل التعديل

المصدر : مخرجات برنامج (Amos V.23).

وبعد حذف الفقرة السابقة والقيام بـ(3) من مؤشرات التعديل بين فقرات المقياس للسيطرة على علاقات التباين المشترك بين اخطاء القياس الخاصة ببعض الفقرات ، اتضح أن جميع مؤشرات مطابقة الأنموذج مستوفية لقاعدة القبول المخصصة لها ، وبذلك فان الانموذج الهيكلي قد حاز على مستوى عالٍ من المطابقة ، وكما يتضح في الشكل (3) . كما يلاحظ أن 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 (6) أتضح إنها نسب معنوية وهذا يشير الى جدوى هذه المعلمات وصدقها وبذلك يتضح أن متغير القيادة الخادمة يقاس بخمس 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 (3) : التحليل العاملي التوكيدي لمقياس القيادة الخادمة بعد التعديل

المصدر : مخرجات برنامج (Amos V.23).

جدول (6)

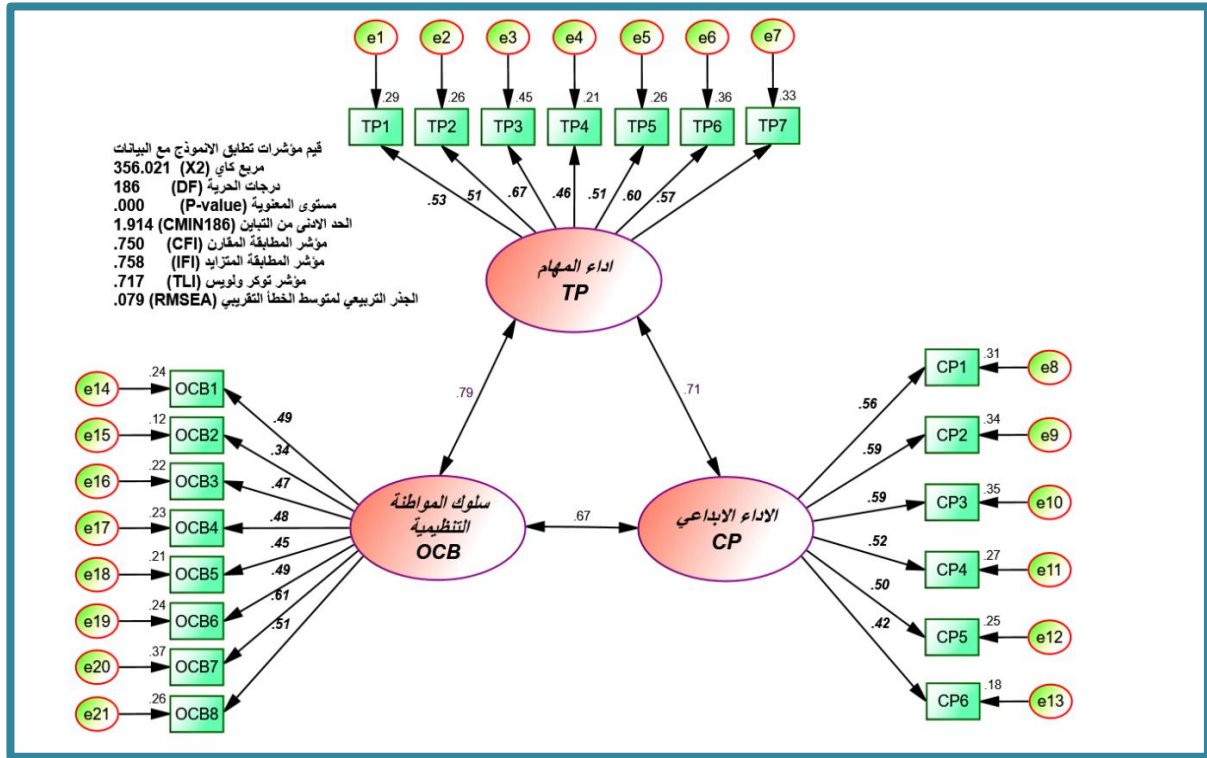
معلومات الصدق البنائي التوكيدي لمقياس متغير القيادة الخادمة

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

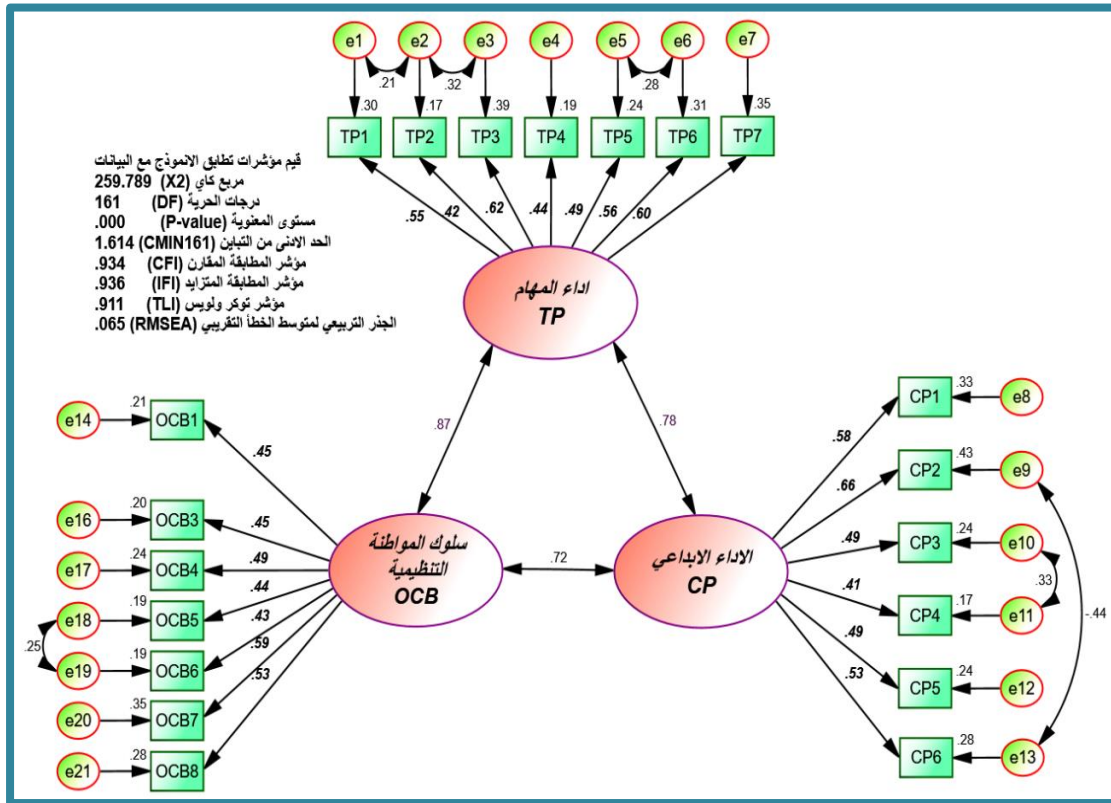
يتضح من الشكل (4) ان تقدير المعلمة المعيارية للفقرة (OCB2) كان دون (0.40) وهذا يوجب على الباحث الاسترشاد بمؤشرات التعديل (Modification Indices) التي يقترحها البرنامج والتي تسهم في معالجة وتقييد ارتفاع نسب التباين المشترك بين اخطاء القياس لبعض الفقرات والتي سببت انخفاض مؤشرات مطابقة الانموذج الهيكلي ، وبأقل عدد ممكن من مؤشرات التعديل . ومن ثمّ يستوجب حذف هذه الفقرة لضعف وزنها الانحداري وعدم تلاؤمها مع اجابات العينة.



الشكل (4) : التحليل العاملي التوكيدي لمقياس الاداء الوظيفي قبل التعديل

المصدر: مخرجات برنامج (Amos V.23).

وبعد حذف الفقرة السابقة والقيام بـ(6) من مؤشرات التعديل بين فقرات المقياس للسيطرة على علاقات التباين المشترك بين اخطاء القياس الخاصة ببعض الفقرات ، اتضح أن جميع مؤشرات مطابقة الأنموذج مستوفية لقاعدة القبول المخصصة لها ، وبذلك فان الانموذج الهيكلي قد حاز على مستوى عالٍ من المطابقة ، وكما يتضح في الشكل (5) . كما يلاحظ أن 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 (7) أتضح إنها نسب معنوية وهذا يشير الى جدوى هذه المعلمات وصدقها وبذلك يتضح ان متغير الاداء الوظيفي يقاس بثلاث ابعاد فرعية (اداء المهام 7 فقرة ، الاداء الابداعي 6 فقرة، وسلوك المواطنة التنظيمية 7 فقرة) على مستوى المدراس الاهلية عينة البحث.



الشكل (5) : التحليل العاملي التوكيدي لمقياس الاداء الوظيفي بعد التعديل

المصدر: مخرجات برنامج (Amos V.23).

جدول (7)

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).

ثالثاً- اختبار الثبات لأداة القياس

بغية 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 . اذ تبين أن 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 ، وبذلك أصبحت أداة البحث صالحة للتطبيق النهائي كونها تتصف بالدقة والثبات والصدق العالي. ويبين الجدول (8) معاملات الثبات لأداة قياس البحث الحالية .

الجدول (8)

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: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.23.

رابعاً- وصف وتشخيص متغيرات البحث

1- وصف وتشخيص متغير القيادة الخادمة

تتضمن هذه الفقرة الوصف الإحصائي لمتغير القيادة الخادمة وابعاده الفرعية اجمالياً ، اذ يظهر الجدول (9) نتائج الاحصاءات الوصفية لمتغير القيادة الخادمة والذي يقاس بخمس ابعاد ميدانية ، اذ بلغ الوسط الحسابي الكلي لهذا المتغير (3.415) وبلغ الانحراف المعياري (0.543) و بلغ معامل الاختلاف النسبي (15.90%) وبلغت الاهمية النسبية (63.30%) ، وتشير هذه النتائج الاحصائية الى أن متغير القيادة الخادمة قد حاز على درجة مرتفعة من الاهمية نوعاً ما حسب اجابات اعضاء الهيئة التدريسية عينة البحث ، مما يدل على أن المديرين في المدارس الاهلية يتمتعون بمستوى خدمة جيد 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 اذ 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. اما 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 ، وكما موضح في الجدول (9) .

الجدول (9) : 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
-	المعدل العام لمتغير القيادة الخادمة	3.415	0.543	15.90	68.30	-

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS) (Microsoft Excel)

2- وصف وتشخيص متغير الاداء الوظيفي:

تتضمن هذه الفقرة الوصف الإحصائي لمتغير الاداء الوظيفي وابعاده الفرعية اجمالياً ، اذ يظهر الجدول (10) نتائج الاحصاءات الوصفية لمتغير الاداء الوظيفي والذي يقاس بثلاث 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 أن 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 أن 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 تقي بظلالها على عدة نواحي ايجابية على الاداء. اما 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 ، وكما موضح في الجدول (10) .

الجدول (10) : وصف وتشخيص متغير الاداء الوظيفي بأبعاده

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الاهمية النسبية %	ترتيب الفقرات
1	اداء المهام	3.756	0.557	14.82	75.13	1
2	الاداء الابداعي	3.602	0.551	15.28	72.03	2
3	سلوك المواطنة التنظيمية	3.561	0.559	15.70	71.21	3
-	المعدل العام لمتغير الاداء الوظيفي	3.640	0.480	13.19	72.79	-

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS) (Microsoft Excel)

خامساً- اختبار فرضيات البحث

1- الفرضية الرئيسية الاولى: (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة الخادمة والاداء الوظيفي)

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 ، التواضع ، والثقة) والمتغير التابع (الاداء الوظيفي) . ويظهر الجدول (11) مصفوفة معاملات الارتباط البسيط (Pearson) بين ابعاد متغيري البحث الحالية ، ويشير إلى حجم عينة البحث ايضاً البالغة (146) ونوع الاختبار (2-tailed) ، اضافة الى شموله على مختصر (Sig.) الذي يشير إلى اختبار معنوية معامل الارتباط عن طريق مقارنة قيمة (t) المحسوبة مع الجدولية من غير أن تظهر قيمها ، فإذا ظهرت العلامة (***) على معامل الارتباط فإن هذا يدل على معنوية معامل الارتباط عند مستوى 0.01 ودرجة ثقة 99% ، فيما تدل العلامة (*) على معنويته عند مستوى 0.05 وبدرجة ثقة 95%.

الجدول (11)

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	.474**	.492**	.468**	.430**	.544**	.649**
	Correlation						
	Sig. (2tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
N		146	146	146	146	146	146

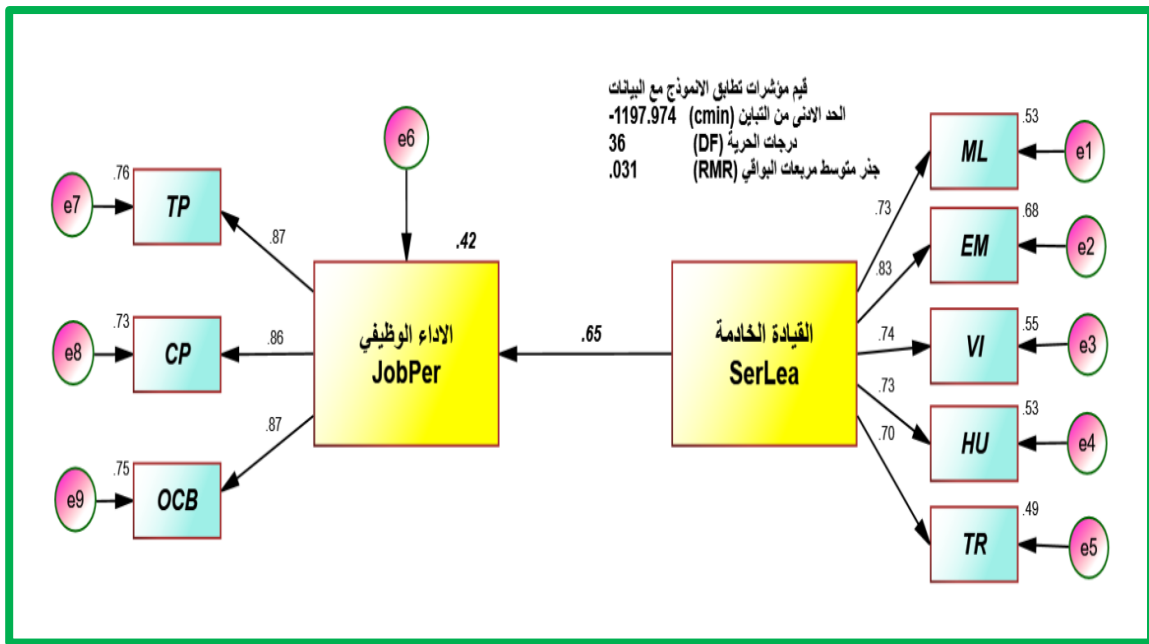
المصدر: مخرجات برنامج (SPSS V.24).

اذ تشير نتائج الجدول (11) 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 المدرء 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 يواجهونها 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 مواطنتهم الصالحة. وتأسيساً على ما تقدم يمكن قبول الفرضية الرئيسية الاولى .

2- الفرضية الرئيسية الثانية: (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للقيادة الخادمة في الاداء الوظيفي)

يوضح الشكل (6) وجود تأثير ايجابي ذو دلالة معنوية لمتغير القيادة الخادمة في الاداء الوظيفي ، اذ نلاحظ أن 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 أن قيمة معامل التأثير المعياري قد بلغت (0.65) وهذا يعني أن 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 (12) بلغت (10.283) وهي قيمة معنوية عند مستوى معنوية (P-Value) الظاهر في الجدول ذاته.

كما يتضح من الشكل (6) أن قيمة معامل التحديد (R^2) قد بلغت (0.42) وهذا يعني بأن متغير القيادة الخادمة قادر على تفسير ما نسبته (42%) من التغيرات التي تطرأ على الاداء الوظيفي ، أما النسبة المتبقية والبالغة (58%) فتعود لمتغيرات أخرى غير داخلية في أنموذج البحث. ويمكن تفسير هذه النتائج بأن المتغير المستقل (القيادة الخادمة) له تأثير في تعزيز المتغير التابع (الاداء الوظيفي) وهذا يدل على أن اهتمام ادارات المدارس الاهلية بتبني السلوكيات الخادمة في مجمل تعاملاتهم اليومية وتشجيع المعايير الاخلاقية وتمكين المدرسين وتعزيز سلوكيات التواضع وعوامل الثقة من شأنه ان يحسن مستوى الاداء العام لهم. وبناءً على ما تقدم يجري قبول الفرضية الرئيسية الثانية.



الشكل (6) تأثير القيادة الخادمة في الاداء الوظيفي

المصدر: مخرجات برنامج (Amos V. 23)

جدول (12)

مسارات ومعلومات 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)

المبحث الرابع

اولاً- الاستنتاجات

- 1- حاز متغير القيادة الخادمة على درجة مرتفعة من الاهمية نوعا ما حسب اجابات الافراد المبحوثين ، مما يدل على ان المديرين في المدارس الاهلية يتمتعون بمستوى خدمة جيد في سلوكياتهم وعلاقاتهم مع التابعين لهم وهذا يؤدي الى تحسين طبيعة العلاقات السائدة.
- 2- حاز متغير الاداء الوظيفي 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 أن يتحقق عن طريق الاهتمام بأداء المهام الوظيفية والواجبات والاجراءات الوظيفية ومدى قدرتهم على تحقيق الابداع في تقديم الافكار وحلول المشاكل .
- 3- 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 .
- 4- اثبتت نتائج التحليل الاحصائي بوجود علاقة تأثير ايجابي ذو دلالة معنوية بين القيادة الخادمة كمتغير مستقل في تعزيز (الاداء الوظيفي) كمتغير تابع ، ويعود ذلك الى اهتمام ادارات المدارس الاهلية بتبني السلوكيات الخادمة في مجمل تعاملاتهم اليومية واتباع المعايير الاخلاقية في العمل.
- 5- 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.

ثانياً- التوصيات

1. العمل على تطوير مستوى ادراك المديرين في المدارس الاهلية عينة البحث لمفهوم القيادة الخادمة والعمل على تجذير السلوكيات الخادمة في سلوك أعضاء الهيئة التدريسية لأهميتها، والذي تأثيره سينعكس ايجابا في خلق بيئة عمل تعزز دوافعهم الذاتية وتسهم في تحسين اداءهم الوظيفي.
2. 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 وبما يحقق شعور نفسي عالي يجعلهم حريصون على ابداء المشورة وبذل جهود عمل تطوعي يعزز من اداء المدرسة.
3. الاهتمام بتعزيز الجوانب المادية لأعضاء الهيئة التدريسية بما فيها المكافآت ونظام الحوافز ، كون الجانب المعنوي حتى وان كان بمستويات مرتفعة لا يكفي للاستمرار والنجاح والمنافسة.
4. اعتماد معايير لقياس الاداء الوظيفي لدى اعضاء الهيئة التدريسية ، وعد الاداء الابداعي وسلوك المواطنة واداء المهام احد المعايير المهمة في نماذج تقييم الاداء السنوي.
5. 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

المصادرأولاً- المصادر العربية

1. عبد السيد، غازي عبد زيد كريم،(2015)، دور أنظمة عمل الاداء العالي في الاداء الوظيفي المتميز عن طريق الدور الوسيط لمرونة الموارد البشرية،رسالة ماجستير ادارة اعمال، كلية الادارة والاقتصاد،جامعة كربلاء .
2. 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).
3. الغانمي، أفرح خضير عبد الرضا،(2016) ،تأثير استراتيجية تمكين الموارد البشرية في تحقيق الاداء المتميز، رسالة ماجستير ادارة أعمال، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة كربلاء .
4. 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 .
5. العنزي، سعد والعتوي، عامر علي (2012) الهيكل الكامن للأداء الشامل،المجلة العراقية للعلوم الإدارية، جامعة كربلاء، 8 (31)، 46- 24 .

ثانياً/ المصادر الاجنبية

1. Awan, K. Z., Qureshi, I. E. W., & Arif, S. (2012). The effective leadership style in NGOs: Impact of servant leadership style on employees' work performance and mediation effect of work motivation. International Journal of Economics and Management Sciences, 1(11), 43-56.
2. 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.
3. 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.
4. Best, C. (2020). Is there a place for servant leadership in nursing?. Practice Nursing, 31(3), 128-132.
5. 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.

6. 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.
7. Coetzer, M. F., Bussin, M., & Geldenhuys, M. (2017). The functions of a servant leader. *Administrative Sciences*, 7(1), 5.
8. 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.
9. 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.
10. 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.
11. 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.
12. 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.
13. 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.
14. 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.
15. 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.
16. 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.
17. 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.

18. Malik, M. A. R., Butt, A. N., & Choi, J. N. (2015). Rewards and employee creative performance: Moderating effects of creative selfefficacy, reward importance, and locus of control. *Journal of Organizational Behavior*, 36(1), 59–74.
19. 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.
20. 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.
21. 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.
22. Organ ,D.W.(1990) "The motivational basis of organizational citizenship behavior" *Research in Organizational behavior*, 12(1), 43–72.
23. Page , D. ; Wong , P. P. (2000) " A Conceptual Framework for Measuring Servant–Leadership " Trent University , <https://www.researchgate.net/publication/242232213>.
24. 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_leader_ship_roundtable/2004pdf/parolini_effective_serv_ant.pdf.
25. Pradhan, R. K., & Jena, L. K. (2017). Employee performance at workplace: Conceptual model and empirical validation. *Business Perspectives and Research*, 5(1), 69–85.
26. 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).
27. 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).

28. Sendjaya, S., & Pekerti, A. (2010). Servant leadership as antecedent of trust in organizations. *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 31 No. 7, pp. 643–663.
29. 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.
30. 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).
31. 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.
32. 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.
33. Waddell, J. T. (2006) " Servant Leadership" Regent University, School of Leadership Studies.
34. Winston, B. (2003) " Extending Patterson's Servant Leadership Model: Explaining How Leaders and Followers Interact in a Circular Model" School of Leadership Studies, Regent University, http://www.regent.edu/acad/sls/publications/conference_proceedings/servant_leadership_roundtable/2003pdf/winston_extending_patterson.pdf.

ملحق (1)



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة كربلاء
كلية الإدارة والاقتصاد
الدراسات العليا / قسم ادارة الاعمال

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

م/ استمارة الاستبانة

عزيزي الاستاذ 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 لأراء 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 استجابتك.

الباحث

المحور الاول// المعلومات الديموغرافية	
النوع الاجتماعي :	التحصيل الدراسي:
الفئة العمرية:	سنوات الخدمة:

المحور الثاني// مقاييس متغيرات الدراسة

ت	الفقرات مسؤولي في العمل	المقاييس				
		اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
أ- 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.	يتصرف بروح التعامل والحرص العاطفي تجاه المدرسين.					
5.	يعمل على تعزيز مخرجات العمل عن طريق المكافاة المالية والمعنوية للمدرسين .					

ب- التمكين: هو تفويض الصلاحية والمسؤوليات للمرؤوسين وتحفيزهم على اتخاذ قرارات ذاتية، ومشاركة الافكار والمعلومات وتحديثها وحل الصراعات في مكان العمل .

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

ت- 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.

ت	الفقرات مسؤولي في العمل	المقياس				
		اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
1.	لديه القدرة على التنبؤ بالعوامل المستقبلية للمدرسة.					
2.	يوجه دائما على تحقيق رؤية ورسالة المدرسة .					
3.	قادر على التعبير عن شعور واضح للهدف والاتجاه المستقبلي للمدرسة.					
4.	يعمل على دمج أهداف المدرسين مع اهداف المدرسة .					
5.	يسعى الى الالتزام بالتشارك في الرؤية المشتركة للمدرسة .					

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 من خلالها 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 تظهر تواضعه بوضوح.					

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

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

وقد تضمن هذا المتغير ثلاث أبعاد:-

المقياس					الفقرات	ت
لا اتفق بشدة	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق بشدة		
					انجز الاعمال بشكل كفاء .	1.
					أعمل على تنفيذ الاعمال المحددة حسب الوصف الوظيفي.	2.
					أؤدي المهام المتوقعة مني دون تأخير.	3.
					اعمل على الإيفاء بالمتطلبات الرسمية للوظيفة .	4.
					اشترك في الأنشطة التي من شأنها أن تؤثر بشكل مباشر على أدائي الوظيفي.	5.
					اعمل على عدم تجاهل جوانب الوظيفة الملزم بأدائها.	6.
					لا أقصر في أداء الواجبات الأساسية وعلى استعداد لتحمل مهام أخرى .	7.

المقياس					الفقرات	ت
لا اتفق بشدة	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق بشدة		
					اقترح طرائق جديدة لتحقيق أهداف المدرسة .	1.
					اقدم أفكار جديدة وعملية لتحسين المهام الموكلة لي .	2.
					اعمل على ان اكون مصدر جيد للأفكار الإبداعية.	3.
					مستعد لإظهار الإبداع في الوظيفة متى ما اتاحت لي الفرصة .	4.
					انفذ المهام الموكلة لي بأفكار جديدة ومبتكرة .	5.
					اقدم حلول إبداعية للتعامل مع المشاكل.	6.

ت-سلوك المواطنة التنظيمية :- هو دور اضافي تقديري لا يتم مكافئته 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
المقياس					الفقرات
لا اتفق بشدة	لا اتفق	محايد	اتفق	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. اذافع عن المدرسة عندما ينتقدها موظفون آخرون.
					7. أفخر عند تمثيل المدرسة في الأماكن العامة.
					8. اعبر عن ولائي للمدرسة عن طريق العمل بإخلاص .