

## دور القيادة الخادمة في تعزيز الأداء الوظيفي

دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في مديريات بلدية صلاح الدين

المدرس المساعد عباس محمد حميد

جامعة الاسراء- كلية الادارة والاقتصاد- قسم ادارة الاعمال، بغداد \ العراق

المدرس المساعد علي محمد حويد

جامعة تكريت- كلية الادارة والاقتصاد- قسم ادارة الاعمال، صلاح الدين \ العراق

## **The Role of Servant Leadership in Enhancing Job Performance An Exploratory Study of the Opinions of A Sample of Workers in Salah Al-Din Municipal Directorates**

**Assistant Lect. Abbas Muhammad Hameid**

Al-Esraa University - College of Administration and Economics - Department of

Business Administration, Baghdad / Iraq

Email: [abbasmohammedhamid778@gmail.com](mailto:abbasmohammedhamid778@gmail.com)

**Assistant Lect. Ali Muhammad Huwayd**

Tikrit University - College of Administration and Economics - Department of

Business Administration, Salah Al-Din / Iraq

Email: [cade.2021.45@st.tu.edu.iq](mailto:cade.2021.45@st.tu.edu.iq)



## المستخلص

يهدف البحث الى التعرف على دور القيادة الخادمة في تعزيز الأداء الوظيفي في مديريات بلديات صلاح الدين وتمثلت عينة البحث بالعاملين في هذه المديرية اذ استخدم الباحثان منهج الوصف التحليلي في دراسته معتمداً على استمارة الاستبانة التي تم من خلالها تم جمع البيانات على العينة المبحوثة (85) فرداً وتوصل البحث الى مجموعة من الاستنتاجات أهمها لا توجد فروق ذات دلالة معنوية من منظور افراد العينة من حيث العمر والجنس وسنوات الخدمة ولأ توجد علاقة ارتباط معنوية للقيادة الخادمة على الأداء الوظيفي في مديريات بلديات صلاح الدين وهذا يدل على ان ارتفاع مستوى القيادة الخادمة بحسب ابعادها الأربعة لا يرافقه ارتفاع او انخفاض الأداء الوظيفي في مديريات صلاح الدين

**الكلمات المفتاحية:** القيادة الخادمة، الأداء الوظيفي، مديريات بلدية صلاح الدين

## Abstract

The research aims to identify the role of servant leadership in enhancing job performance in the Salah al-Din municipal directorates. The research sample represented employees in this directorate, as the researchers used the analytical description approach in his study. Based on the questionnaire form through which data was collected on the sample studied (85) individuals, the research reached a set of conclusions, the most important of which is that there are no significant differences from the perspective of the sample members in terms of age, gender, and years of service, and there is no significant correlation to servant leadership on performance. Career in Salah al-Din municipal directorates This indicates that an increase in the level of servant leadership according to its four dimensions is not accompanied by an increase or decrease in job performance in Salah al-Din districts.

**Keywords:** Servant leadership, Job performance, Salah Al-Din municipal directorates

## المقدمة

تتسم البيئة بالعديد من التغيرات المتسارعة وذلك نتيجة للتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتقنية فضلاً عن المنافسة الشديدة مما يتوجب على المنظمات اتباع أساليب حديثة للتعامل مع هذه التغيرات والتكيف معها. ومن خلال دراسة الباحثان للتحديات التي تواجهها اغلب منظمات الاعمال برزت مفاهيم ذات جديدة منها مفهوم القيادة الخادمة وعليه فقد برزت الحاجة لدراسة هذا المفهوم لمعرفة مدى الاستفادة من مضمونه تعزيز الأداء الوظيفي،. وعليه يهدف البحث الحالية الى معرفة اثر القيادة الخادمة على الأداء الوظيفي، ومحاولة تقديم الاستنتاجات والتوصيات في ضوء ما تتوصل اليه من نتائج. وفي محاولة الوصول الى ذلك، جرى تقسيم البحث الى خمسة مباحث، يتناول المبحث الاول منهجية وإجراءات البحث، اما المبحث الثاني فسوف يختص بعرض الجانب الاستطلاعي المأخوذ من ميدان البحث، فيما خصص المبحث الثالث للاطار النظري لمتغيرات البحث (للقيادة الأخلاقية وللاداء الوظيفي) اما المبحث الرابع فخصص لجانب الاطار العملي، وخصص المبحث الخامس للتطرق لاهم الاستنتاجات والتوصيات التي تم التوصل اليها.



## المبحث الأول الإطار المنهجي

### أولاً: مشكلة البحث

يمكن تحديد مشكلة البحث من خلال التساؤل الرئيسي الآتي:

- 1 - هل يوجد دور للقيادة الخادمة بأبعادها مشتركة على الأداء الوظيفي في المجتمع محل البحث؟
- 2 - هل يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للقيادة الخادمة وابعادها في الأداء الوظيفي في المجتمع محل البحث؟

### ثانياً: أهمية البحث

- تنبع أهمية البحث من أهمية متغيراته (القيادة الخادمة والأداء الوظيفي) وتتلخص بالآتي:
- 1 - من المتوقع قد يسهم هذا البحث من اضافة الكثير للباحثين والمهتمين في تعزيز جوانب المعرفة في مجال ادارة منظمات الاعمال .
  - 2 - تعزيز النظرة الشمولية لدى مدراء بلديات صلاح الدين وضرورة الاهتمام بالسلوكيات الادارية القيادية التي تمارس في دوائرهم مع اختيار السلوك الانسب والاكثر توافقاً مع البيئة الداخلية للمنظمة .

### ثالثاً: اهداف البحث

يهدف البحث الى تحقيق الآتي:

- 1 - التعرف على طبيعة علاقة الأثر ما بين القيادة الخادمة والأداء الوظيفي في المجتمع محل البحث.
- 2 - الكشف عن وجود تأثير معنوي للقيادة الخادمة في الأداء الوظيفي في المجتمع محل البحث .
- 3 - تقديم مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات في ضوء نتائج البحث .

## رابعاً: فرضيات البحث

استناداً للمخطط الفرضي للدراسة، وللإجابة على الاسئلة المثارة في مشكلة البحث، تمت صياغة الفرضيات الآتية:

**الفرضية الرئيسية الاولى:** توجد فروق ذات دلالة احصائية، بين متوسطات إجابات أفراد العينة المبحوثة نحو، القيادة الخادمة والأداء الوظيفي، تبعاً للخصائص الديموغرافية وتتفرع عنها الفرضيات الآتية:

توجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة المبحوثة نحو متغيري القيادة الخادمة والأداء الوظيفي تبعاً لمتغير العمر المنقضي في الوظيفة.

1 - توجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة المبحوثة

نحو متغيري القيادة الخادمة والأداء الوظيفي تبعاً لمتغير العمر الجنس.

2 - توجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة المبحوثة

نحو متغيري القيادة الخادمة والأداء الوظيفي تبعاً لمتغير عدد سنوات الخدمة.

3 - توجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة المبحوثة

نحو متغيري القيادة الخادمة والأداء الوظيفي تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

4 - توجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات إجابات عينة البحث نحو

القيادة الخادمة والأداء الوظيفي تبعاً لمتغير المنصب الوظيفي.

**الفرضية الرئيسية الثانية:** توجد علاقة ارتباط معنوية للقيادة الخادمة في الأداء

الوظيفي المنظمة المبحوثة وتتفرع عنها الفرضيات الآتية:

1 - توجد علاقة ارتباط معنوية بين التمكين وبين الأداء الوظيفي.

2 - توجد علاقة ارتباط معنوية بين الإيثار وبين الأداء الوظيفي.

3 - توجد علاقة ارتباط معنوية بين التواضع وبين الأداء الوظيفي..

4 - توجد علاقة ارتباط معنوية بين القيام بخدمة الآخرين وبين الأداء الوظيفي.

**الفرضية الرئيسية الثالثة:** يوجد تأثير معنوي للقيادة الخادمة في الأداء الوظيفي

المنظمة المبحوثة وتتفرع عنها الفرضيات الآتية:

1 - يوجد تأثير معنوي للتمكين في الأداء الوظيفي

2 - يوجد تأثير معنوي للإيثار في الأداء الوظيفي.



- 3 - يوجد تأثير معنوي للتواضع في الأداء الوظيفي.
- 4 - يوجد تأثير معنوي للقيام بخدمة الآخرين في الأداء الوظيفي.

### خامساً: منهجية البحث

اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي التحليلي في بحثهما الجانبين النظري والعملي لكونه الانسب في تحقيق غرض البحث الحالي لكونه يعرض المادة النظرية بطريقة علمية تحقق للبحث اهدافه فضلا عن الافادة منه في تحليل استمارات الاستبيان الموزعة على افراد عينة البحث التي اعتمدها بغية الوصول الى النتائج الحقيقية.

### سادساً : حدود البحث

- 1 - الحدود المكانية : مديريات بلديات صلاح الدين ما عدا مديرية بلدية تكريت
- 2 - الحدود الزمانية : استغرق العمل على البحث من الجانب العملي من تاريخ 2024/1/21 الى غاية 2024/3/20 .
- 3 - حدود العينة : جميع كوادر الموارد البشرية من ( العاملين ) ضمن العينة المبحوثة للمديريات .

## المبحث الثاني الجانب الاستطلاعي للبحث

في هذا المبحث قام الباحثان باختبار فرضيات البحث وتحقيق الجانب العملي منه، وذلك عبر الاعتماد على البيانات التي تم جمعها وفق أداة البحث والمتمثلة باستمارة استبيان تم اعدادها من قبل الباحثان وخصصت لجمع تلك البيانات، وفق لدراسات وبحوث بالتخصصات الإدارية، ساهم في اشتقاق عبارات الاستبيان من جهة واصلت لمفاهيم متغيرات البحث القيادة الخادمة والأداء الوظيفي، وساعدت في بناء العلاقات المتوقع التي تم اختبارها ضمن الفرضيات في هذا المبحث.

### أولاً. مجتمع وعينة البحث

تمثل ميدان البحث بمديرية بلدية صلاح الدين، وتم اختيارها كميدان للبحث نظراً لأهمية المديرية الحيوي في محافظة صلاح الدين إلى جانب توفير التعاون مع الباحثان في عملية الاستقصاء من العاملين فيها، أما مجتمع البحث فتمثل بالعاملين في هذه المديرية كافة، وقد تم اختيار عينة عشوائية عبر توزيع 100 استمارة ورقية ولكترونية تم استرداد 69 استمارة صالحة للتحليل بنسبة استرداد 69%، ويظهر الجدول (1) نسبة الاستمارات الموزعة والمستردة.

الجدول (1) الاستمارات الموزعة والمستردة

الاستمارات	الاستمارات الموزعة	الاستمارات المستردة الصالحة للتحليل	نسبة الاسترداد
العينة	100	69	%69

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان.



## ثانياً. وصف أداة البحث وقياس المتغيرات

اعتمد الباحثان على استمارة الاستبيان التي قام بتصميمها كأداة رئيسة في البحث لغرض جمع البيانات المطلوبة لإجراء البحث الاستطلاعية، ولقياس متغيرات البحث، وقد تضمنت استمارة الاستبيان محورين رئيسيين، المحور الأول المعلومات الديموغرافية والتي شملت ثلاث معلومات تعريفية عن الافراد هي (العمر، الجنس، سنوات الخدمة)، في حين تم في المحور الثاني من الاستبانة قياس المتغيرات، إذ تم التعبير عن المتغير المستقل المتمثل بالقيادة الخادمة من خلال أربع هي (أولاً. التمكين، ثانياً. الإيثار، ثالثاً. التواضع، رابعاً. خدمة الآخرين) عبر 16 عبارة بواقع 4 عبارات لكل بعد، في حين تم التعبير عن المتغير التابع المتمثل بالأداء الوظيفي من خلال بعدين اثنين هما (أولاً. سلوكيات الدور الأساسي، ثانياً. سلوكيات الدور الإضافي) عبر 10 عبارة بواقع 5 عبارات لكل بعد، ويظهر الجدول (2) هيكل استمارة الاستبيان.

الجدول (2) هيكل استمارة الاستبيان

المحاور	البيان	الأبعاد	الرمز	العدد	التسلسل
المحور الأول: المعلومات الديموغرافية	العمر		A		
	الجنس		G		
	سنوات الخدمة		E		
المحور الثاني: المتغير المستقل	القيادة الخادمة	أولاً. التمكين	xx1	4	4-1
		ثانياً. الإيثار	xx2	4	8-5
		ثالثاً. التواضع	xx3	4	12-9
		رابعاً. خدمة الآخرين	xx4	4	16-13
	الإجمالي		X	16	16-1
المحور الثاني: المتغير التابع	الأداء الوظيفي	أولاً. سلوكيات الدور الأساسي	yy1	5	21-17
		ثانياً. سلوكيات الدور الإضافي	yy2	5	26-22
	الإجمالي		Y	10	26/17

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان.

و استخدام مقياس ليكرت الخماسي لتحويل البيانات النوعية إلى كمية، إذ تم إعطاء القيمة 1 لإجابة (لا اتفق بشدة) والقيمة 2 لإجابة (لا اتفق)، والقيمة 3 لإجابة (اتفق أحياناً) والقيمة 4 لإجابة (اتفق) والقيمة 5 لإجابة (اتفق بشدة).

### ثالثاً. توزيع الأفراد وفق المعلومات الديموغرافية تضمنت المعلومات الديموغرافية ثلاث وكما يلي:

#### 1 - توزيع الأفراد وفق العمر

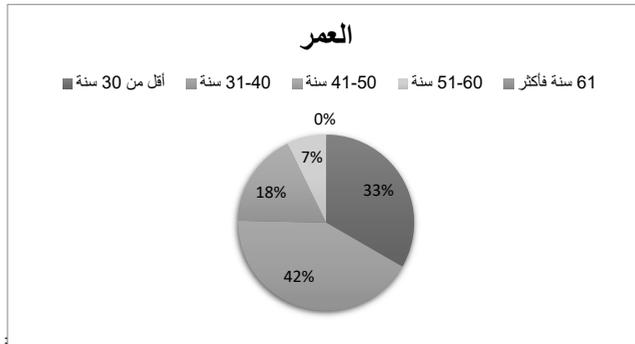
يظهر الجدول (3) توزيع الافراد وفق معلومة العمر الممثلة لأفراد العينة المستقصية منهم، إذ يلاحظ أن الفئة العمرية (31-40 سنة) كانت الأكثر توافراً بنسبة (42%)، يليها الفئة (أقل من 30 سنة) بنسبة (33.3%)، يليها الفئة (41-50 سنة) بنسبة (17.4%)، يليها الفئة (51-60 سنة) بنسبة (7.2%)، واخيراً الفئة (61 سنة فأكثر) بنسبة (0%)، وهذه النتائج تدعم مستوى الادراك لدى المستقصية منهم في الإجابة على عبارات الاستبيان.

الجدول (3) توزيع افراد العينة بحسب معلومة العمر

الفئة	العدد	النسبة %
أقل من 30 سنة	23	33.3
40-31 سنة	29	42.0
50-41 سنة	12	17.4
60-51 سنة	5	7.2
61 سنة فأكثر	0	0

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان بالاعتماد البرنامج الاحصائي (SPSS)

في حين يظهر الشكل (1) توزيع المستقصي منهم وفقاً لعمر افراد العينة.



الشكل (1):توزيع العينة وفقاً لعمر افراد العينة

المصدر: من إعداد الباحثان



## 2 - توزيع الأفراد وفق الجنس (النوع الاجتماعي)

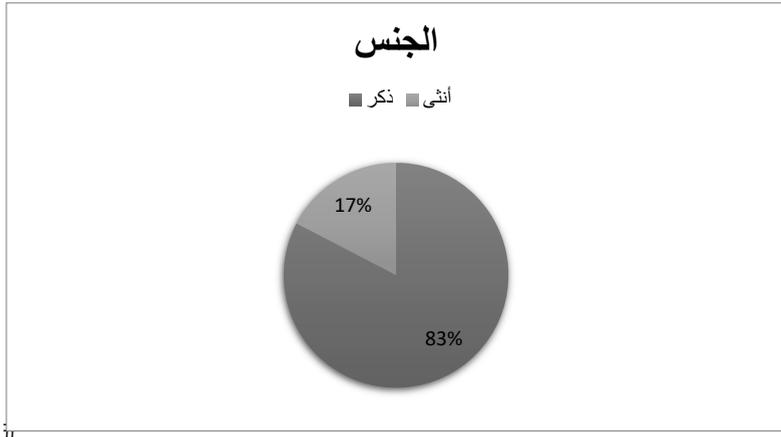
يظهر الجدول (4) توزيع الافراد وفق معلومة الجنس (النوع الاجتماعي) الممثلة لأفراد العينة المستقصية منهم، إذ يلاحظ أن فيئة الذكور هي الفئة الأكثر إذ بلغ عدد هم (57) من اجمالي عينة البحث البالغة (n=69)، وبنسبة (82.6%)، في حين أن نسبة الاناث بلغت (17.4%) فقط.

الجدول (4) توزيع افراد العينة بحسب معلومة الجنس

الفئة	العدد	النسبة %
ذكر	57	82.6
أنثى	12	17.4

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان بالاعتماد البرنامج الاحصائي (SPSS)

في حين يظهر الشكل (2) توزيع المستقصى منهم وفقاً لجنس افراد العينة.



الشكل (2) توزيع العينة وفقاً لجنس افراد العينة

المصدر: من إعداد الباحثان

## 3 - توزيع الأفراد وفق عدد سنوات الخدمة

يظهر الجدول (5) توزيع الافراد وفق معلومة عدد سنوات الخدمة الممثلة لأفراد العينة المستقصية منهم، إذ يلاحظ أن الفئة (5 سنوات فأقل) كانت الأكثر توافراً بنسبة

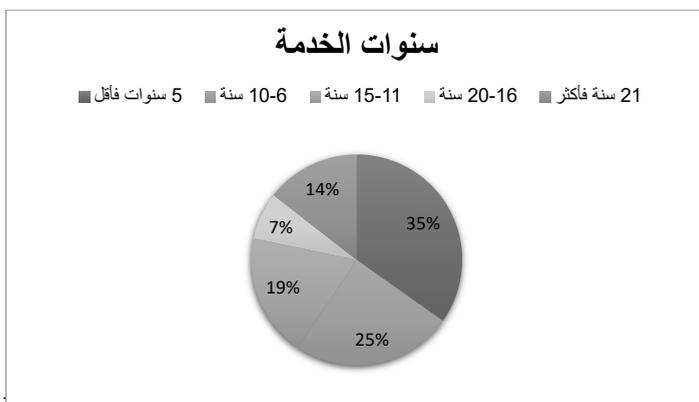
(34.8%)، يليها الفئة (6-10 سنة) بنسبة (24.6%)، يليها الفئة (11-15 سنة) بنسبة (18.8%)، يليها الفئة (21 سنة فأكثر) بنسبة (14.5%)، وأخيراً الفئة (16-20 سنة) بنسبة (7.2%) وهذه النتائج تدعم مستوى الإدراك المعرفي المتراكم لدى أفراد العينة الذي ينعكس في موضوعية وموثوقية الإجابة على عبارات استمارة الاستبيان.

الجدول (5) توزيع أفراد العينة بحسب معلومة سنوات الخدمة

الفئة	العدد	النسبة %
5 سنوات فأقل	24	34.8
10-6 سنة	17	24.6
15-11 سنة	13	18.8
20-16 سنة	5	7.2
21 سنة فأكثر	10	14.5

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان بالاعتماد البرنامج الإحصائي (SPSS)

في حين يظهر الشكل (3) توزيع المستقصية منهم وفقاً لعدد سنوات الخدمة أفراد العينة.



الشكل (3) توزيع العينة وفقاً لسنوات الخدمة أفراد العينة

المصدر: من إعداد الباحثان



## المبحث الثالث الاطار النظري

### المتغير الاول : القيادة الخادمة

#### اولاً: مفهوم القيادة الخادمة

كان الضهور الأول للقيادة الخادمة في ستينيات القرن الماضي من قبل الكاتب الشهير روبرت جرينليف فترة الستينيات المضطربة مفهوم القيادة الخادمة ووضعت أسلوب القيادة الفريدة في المقدمة. خلص بحثه المتعمق إلى نواة الحركة المتمردة المستمدة من عدم قدرة المؤسسات الأمريكية على خدمة الآخرين بشكل مناسب. (Brewer,2010:3) وبدأت فكرة القيادة الخادمة تحظى بالاهتمام بسبب تزايد عدم الثقة في مؤسسات أكبر من - يتم تصوير قادة الحياة من خلال القيادة التحويلية والكاريزمية. أظهرت العديد من الدراسات أن القيادة الخادمة مفيدة للموظفين والمنظمات على حد سواء على مستوى الموظف، وُجد أن القيادة الخادمة تعمل على تحسين التعلم والرضا الوظيفي وقابلية التوظيف. وبالمثل، كانت القيادة الخادمة مصدرًا لتحسين أداء الموظفين والإبداع وسلوك العمل المبتكر (Khan, et al.,2022:848) وتعتمد القيادة الخادمة على فرضية مفادها أن القادة الأكثر قدرة على تحفيز أتباعهم هم أولئك الذين يركزون أقل على تلبية احتياجاتهم الشخصية وأكثرهم على إعطاء الأولوية لتلبية احتياجات أتباعهم. القادة الذين يهتمون بالآخرين أكثر من أنفسهم هم متواضعون، ويحفظ تواضعهم علاقات قوية مع أتباعهم ويشجع أتباعهم على المشاركة الكاملة في عملهم (Liden, et al.,2014:1434) وتوصف القيادة الخادمة بأنها قيادة موجهة نحو الآخرين يتم تفعيلها من خلال علاقة فردية مع الأتباع بهدف تغيير توجه الأتباع من الذات إلى الآخرين (Khan et al., 2022:850). وفي السياق نفسه عرفها (Pounds,2023:17) بأنه نهج قيادي شمولي من حيث (المستوى العلائقي والأخلاقي والعاطفي والروحي) يستند في عمله إعطاء القادة الأولوية

لاحتياجات أتباعهم فوق احتياجاتهم الخاصة وبالتالي، فإن جزءاً من دعوة القائد الخادم هو الاهتمام باحتياجات أتباعه لمساعدتهم على أن يصبحوا "أكثر صحة وحكمة و]أكثر استقلالية أو أكثر استعداداً لقبول مسؤولياتهم، وبينها (Asadi, et al.,2019:27) تعد القيادة الخادمة نموذجاً فريداً يركز على نمو ورفاهية الأشخاص والمجتمعات التي ينتمون إليها، وقد ثبت أن لها تأثيراً كبيراً على سلوك التابعين. يضع القادة احتياجاتهم الخاصة في المرتبة الثانية بعد احتياجات الموظفين والمنظمة، ويظهرون الاهتمام والرعاية ويقدمون الثناء والدعم. يؤدي هذا النهج الإيثاري إلى زيادة الرضا الوظيفي لدى المتابعين. وعرفها (Andre'Russell,2016:33) على أنها فهم وممارسة للقيادة التي تضع مصلحة من يقودهم فوق المصلحة الذاتية للقائد. تعمل القيادة الخادمة على تعزيز تقدير الأشخاص وتنميتهم، وبناء المجتمع، وممارسة الأصالة، وتوفير القيادة من أجل خير أولئك الذين يتم قيادتهم، وتقاسم السلطة والمكانة من أجل الصالح العام لكل فرد، والمنظمة بأكملها.

### ثانياً: أهمية لقيادة الخادمة

وتعتبر القيادة مؤشراً بعيداً عن معدل دوران الموظفين. في الدعم، غالباً ما ترتبط سلوكيات القيادة الداعمة والمراعية مثل تلك التي يمارسها عادةً القادة الخادمون بانخفاض نوايا دوران الموظفين وبالتالي، فإن الموظفين الذين يدركون مستويات عالية من الدعم التنظيمي هم أكثر عرضة للشعور بالتقدير، والحكم على وظائفهم بشكل أكثر إيجابية، وزيادة التزامهم بالأهداف التنظيمية، وتقليل احتمالية الاستقالة (Huning, et al.,2020:181) فضلاً عن دعمها المستمر للعاملين في المنظمة وتلبية جميع متطلباتهم بما يسهم في تحقيق أهداف المنظمة ككل (الصاوي 2024:888) وان قدرة القيادة الخادمة على فهم الاحتياجات النفسية للعاملين يعزز من الاحترام والقبول الشخصي والمهني والاكاديمي وبالتالي المشاركة الفاعلة في العمل (البجاري, 2022:32) فضلاً عن زيادة الرضا الوظيفي للعاملين وبالتالي التميز في الأداء الجامعي (سامح, 2021:281) وأن القادة الذين يريدون الخدمة أولاً يختلفون تماماً عن أولئك الذين يريدون القيادة أولاً. أولئك الذين يريدون القيادة أولاً يريدون السلطة لتحقيق مكاسبهم الشخصية. ومع ذلك، فإن القادة الذين يؤمنون بخدمة الأتباع أولاً، فإن هدفهم الرئيسي هو مساعدة الأتباع على أن يصبحوا "أكثر



صحة، وأكثر حكمة، وأكثر حرية، وأكثر استقلالية، ومن المرجح أن يصبحوا هم أنفسهم خدماً (Abiye,20235).

ويضيف (Khan, et al., 2022:850) بأن القيادة الخادمة تسهم في

- 1 - تحسين رفاهية الموظفين
- 2 - التحفيز الإيجابي للعاملين مثل المشاركة في العمل
- 3 - زيادة الالتزام التنظيمي لدى العاملين
- 4 - تحسين أداء العاملين بما ينعكس على تحقيق اهداف المنظمة المختلفة

#### رابعاً: ابعاد القيادة الخادمة

- 1 - التمكين: يعد التمكين وتطوير الموظفين من المبادئ الأساسية للقيادة الخادمة (إن مفهوم التمكين مستمد من نظريات الإدارة التشاركية، التي تدعو إلى تقاسم السلطة الإدارية يتطلب الاستعداد للتخلي عن السلطة مع المرؤوسين الثقة، والتي توجد في العلاقات عالية الجودة بين القائد الخادم والأعضاء والتي تتميز بالتفاعلات المتكررة والاتصالات المفتوحة والتبادل المستمر للأفكار ويدرك الموظفون المتمكنون درجة أكبر من السيطرة على عملهم ولديهم إحساس كبير باستقلالية المهمة، (Huning, et al.,2020:18)
- 2 - القيام بخدمة الاخرين: يعتقد القادة الخدميين أن للناس قيمة جوهرية تتجاوز مساهماتهم الملموسة كعمال. وعلى هذا النحو، فإن القائد الخادم ملتزم التزاماً عميقاً بنمو كل فرد داخل مؤسسته. يدرك القائد الخادم المسؤولية الهائلة التي يتحملها للقيام بكل ما في وسعه لتعزيز النمو الشخصي والمهني والروحي للموظفين. ومن الناحية العملية، يمكن أن يشمل ذلك (على سبيل المثال لا الحصر) إجراءات ملموسة مثل توفير الأموال للتطوير الشخصي والمهني، والاهتمام الشخصي بالأفكار والاقتراحات المقدمة من الجميع، وتشجيع مشاركة العمال في صنع القرار، والمساعدة الفعالة في وضع إيقاف العمال للعثور على عمل آخر. (Andre'Russell,2016:27)

- 3 - **الإيثار:** يتم تعريف الإيثار على أنه سلوك يهدف إلى إفادة شخص آخر يمكن أن يكون الدافع وراء السلوك الإيثار هو الرغبة العاطفية في إفادة شخص آخر، أو يمكن أن يكون الدافع وراءه الأنانية الشخصية. القائد الخادم على استعداد للتضحية بمصالحه الذاتية من أجل الآخرين (Beck,2014:10)
- 4 - **التواضع:** خلال هذا البعد يتمكن القائد الخادم من ممارسة الخدمة تجاه الأفراد العاملين ويقصد على أن يرى الآخرين كباراً في نفسه والتغلب على الغرور الذي يجعله يرى نفسه أكبر من الأفراد الأقدر منه، ويركز على الأفراد العاملين الذين يمتلكون الخبرات والمهارات ويعترف بإنجازاتهم (شامي وايوب ، 2022 : 373).

## المتغير الثاني : الاداء الوظيفي

### أولاً: مفهوم الأداء الوظيفي

"يعرف الأداء بأنه المستوى الذي يحققه الفرد من خلال قيامة بأداء عمل محدد بالاعتماد على عوامل عدة كأدراك الدور والجهد المبذول ومستوى القدرات والامكانيات التي يتمتع بها الموظف باتجاه تحقيق نتيجة محددة (المطلق، 2021:190) ومن هذا المنطلق لا يمكن الخلط ما بين الأداء والانجاز والسلوك باعتبار ان الإنجاز هو ما يبقى من نتيجة او اثر بعد توقف العامل عن عمله، في حين يعد السلوك تصرف الفرد اثناء عمله اما الأداء مستوى يحققه الموظف عند قيامه بعمل معين يعد النتيجة النهائية للسلوك التنظيمي في ظل مجموعة من الأنشطة المهام والإجراءات والتي تسعى لاستغلال الموارد بشكل افضل، عبر تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية(عباس والنشيلي، 2022 ، 304) وعرفه (جدي ومهدي،2022:66) بقدرة الفرد على أداء مهامه في الحال والمستقبل ومساعدته في اتخاذ قرارات الترقية والنقل في السياق نفسه.

### ثانياً: أهمية الاداء الوظيفي

يرتبط الأداء بالحاجة إلى الاستقرار في العمل، فإذا حدثت أية تعديلات في أنظمة الإدارة فإن العاملين ذوي الأداء المتدني يكونون مهددين بالاستغناء عن خدماتهم



(جدي ومهدي:2022،66) ولهذا يمكن القول بأن الأداء الوظيفي له أهمية كبيرة داخل المؤسسة التي تحاول تحقيق النجاح والتقدم انطلاقاً من أن الأداء هو الناتج المرتفع، وهذا يعد مؤشراً واضحاً لنجاح المؤسسة إلى ارتباطه بانتقال المؤسسة من مرحلة إلى مرحلة أخرى من خلال مراحل تطورها ويجب تحديد أهداف تحسين الأداء وهنا يتم اختيار أهداف للتركيز عليها؛ لتطوير وتحسين أدائها، وتلك الأهداف من أهداف المؤسسة الرئيسة (شيباني وتوفيق، 2020:12) وأن تحدد الإدارة المتميزين من بين الموظفين وتصنعهم في الصورة أمام المسؤولين والزملاء تمهيداً لاتخاذ القرارات حول ترقية وترقيتهم وترفعهم إلى مراكز وظيفية أعلى أداء الموظف تمهد له الطريق وبالالتفاق مع رئيسه حول الخطوات القادمة في ما يتعلق بتطوير أدائه تحسين إنتاجيته وأن تتأكد من أن جميع الموظفين قد تمت معاملتهم بعدالة وان المستندات الموفقة حول هذا الموضوع ستكون عنصراً هاماً في تأييد سلامة موقفها في ما لو تظلم احد الموظفين من القرارات التي تطال ترقيه أو إنهاء خدمه وهذا يتطلب الاجتهاد في الاداء.

### ثالثاً: ابعاد الاداء الوظيفي

- 1 - سلوكيات الدور الأساسي: وتتمثل بالمهام والمسؤوليات والواجبات التي يؤديها الفرد كجزء أساسي من مهام عمله (عباس والنشيلي، 2022، 305).
- 2 - سلوكيات الدور الإضافي: يعد احد أنواع السلوك الإيجابي الاجتماعي وهذه السلوكيات لا يمكن فرضها بالقوة وتتجاوز صيغة العمل لرسومي ويمكن التعرف عليها من خلال ما اذا كان السلوك تعاونياً او استباقياً او صعباً (عباس والنشيلي، 2022، 305).

## المبحث الرابع الاطار العملي

سيتم في هذا المبحث اختبار اداة القياس والمتمثلة باستمارة الاستبيان من من حيث صدقها وثباتها بالاعتماد على مقاييس الصدق الظاهري ومن خلال معامل الفا كرونباخ للاتساق الداخلي فضلا عن اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات ومن ثم وصف متغيرات البحث وتشخيصها واختبار الفرضيات المصاغة

**أولاً : اختبار صدق وثبات استمارة الاستبيان :**  
تم اختبار صدق وثبات استمارة الاستبيان من خلال الآتي:

### 1 - صدق استمارة الاستبيان

تم اعتماد معامل الصدق الذي يمثل الجذر التربيعي لقيمة الفا كرونباخ لغرض اختبار صدق المقياس أي مدى تعبير عبارات الاستبيان الموضوع لما يراد قياسه، ويظهر الجدول (5) أن قيمة معامل الصدق تقع بين (0.904 إلى 0.975)، وهذا يدل على صدق استمارة الاستبيان.

الجدول (6) صدق وثبات الاستبانة

معامل الفا كرونباخ	معامل الصدق	الرمز	الابعاد والمتغيرات
0.872	0.934	xx1	أولاً. التمكين
0.868	0.932	xx2	ثانياً. الإيثار
0.879	0.938	xx3	ثالثاً. التواصل
0.844	0.919	xx4	رابعاً. خدمة الآخرين
0.950	0.975	X	القيادة الخادمة
0.837	0.915	yy1	أولاً. سلوكيات الدور الأساسي
0.817	0.904	yy2	ثانياً. سلوكيات الدور الإضافي
0.900	0.949	Y	الأداء الوظيفي

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان بالاعتماد البرنامج الاحصائي (SPSS)



## 2 - ثبات استمارة الاستبيان

لغرض اختبار ثبات استمارة الاستبيان تم اعتماد قيمة معامل الفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) للتأكد من انه يمكن الوصول لنتائج مماثلة عند تكرار الاستقصاء في ظل ظروف مشابهة، ويلاحظ من الجدول (6) أن قيمة معامل الفا كرونباخ المحسوبة تقع بين (0.817 إلى 0.950)، وهي اعلى من القيمة المعيارية لهذا المعامل البالغة (70%)، مما يؤكد ثبات الاستبانة، وان استمارة الاستبيان تتسم بالموثوقية والاعتمادية.

### ثانياً: وصف توجهات الافراد بحسب عبارات الاستبانة

اعتمد الباحثان الوسط الحسابي والانحراف المعياري لغرض وصف اتجاهات إجابات افراد العينة باعتماد البرنامج الاحصائي (SPSS Ver.22)، ويظهر الجدول (7) وصف عبارات متغير القيادة الخادمة.

الجدول (7) وصف عبارات المتغير المستقل القيادة الخادمة

ت	العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	تعطي القيادة الحالية حق المشاركة في اتخاذ القرارات الوظيفية	3.420	1.130
2	تدعم القيادة الحالية قدرات الموظفين الحالية	3.261	1.146
3	تعمل القيادة الحالية بالأفكار الجديدة التي تقدم من قبل الموظفين	3.464	0.933
4	توفر لي القيادة الحالية المعلومات التي احتاج اليها للقيام بعملتي بشكل جيد	3.580	0.961
5	تضع القيادة الحالية مصالح الموظفين فوق مصالحها الشخصية	3.087	1.280
6	تساهم القيادة الحالية في احداث تغيرات ايجابية في البيئة الوظيفية	3.493	1.066
7	تقوم القيادة الحالية بما هو اكثر من واجباتهم في الوظيفة الرسمية	3.275	1.083
8	تسعى القيادة الحالية الى تلبية معظم حاجات ورغبات الموظفين المتعلقة بالعمل	3.319	1.064
9	تعترف القيادة الحالية بأخطائها امام الموظفين	2.725	1.211
10	يأخذ بنظر الاعتبار الآراء المختلفة عن رأيه	3.290	1.152
11	يتقبل النقد الموجه له برحابة صدر من قبل الموظفين	3.116	1.092
12	يرغب بتقييمه من قبل الموظفين ويأخذ بعين الاعتبار كل الملاحظات الموجه اليه	3.058	1.013
13	تؤكد القيادة الحالية على اهمية التركيز على الأشياء الصحيحة	3.536	0.778
14	تسعى القيادة الحالية الى القيام بخدمة ورعاية الاخرين بدلاً من الرقابة لمصلحة شخصية	3.275	0.953
15	تؤكد القيادة الحالية على اتباع المسؤولية الاجتماعية في عملنا	3.493	0.740
16	تخدم القيادة الحالية الموظفين ليكونوا في المستقبل	3.362	0.939

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان بالاعتماد البرنامج الاحصائي (SPSS)

ويظهر الجدول (7) أن هناك توافق مرتفع لتوافر متغير القيادة الخادمة في البيئة المبحوثة بدلالة ارتفاع قيمة الوسط الحسابي لأغلب هذا المتغير، نظراً لتجاوز قيمته المحتسبة للقيمة الافتراضية للوسط الحسابي البالغة (3)، في حين تدل القيمة المنخفضة لقيمة الانحراف المعياري للعبارات كافة على أن هناك تدني في تشتت إجابات أفراد العينة، مما يدعم إمكانية تعميم نتيجة الوسط الحسابي على مستوى العينة ككل ومن ثم التأكد من توافر القيادة الخادمة حسب إدراك العينة كافة في مديرية بلديات صلاح الدين. في حين يظهر الجدول (8) وصف عبارات متغير الأداء الوظيفي.

الجدول (8) وصف عبارات المتغير التابع الأداء الوظيفي

ت	العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
17	اقوم بأنجاز واجباتي الوظيفية بأتقان	4.333	0.679
18	أؤدي مهامى كما هو متوقع منى	4.275	0.889
19	اشارك فى الأنشطة التى تؤثر بشكل مباشر على تقييمات الاداء الخاصة بى	4.000	0.907
20	انجز مسؤولياتى المحدد فى الوصف الوظيفى	4.217	0.855
21	احقق متطلبات الاداء الرسمية للوظيفة	4.246	0.755
22	اسعى الى تطوير العمل باذ يمكن اجراءه بشكل افضل واسرع	4.304	0.692
23	اقوم بتطوير وتقديم التوصيات المتعلقة بالقضايا المؤثرة فى العمل	4.275	0.662
24	احرص على عدم التغيب عن العمل الا فى الضرورة القصوى	4.449	0.718
25	اساعد زملائى عندما يزيد عليهم عبئ العمل	4.319	0.776
26	احرص على مساعدة الزملاء فى العمل	4.362	0.785

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان بالاعتماد البرنامج الاحصائي (SPSS)

ويظهر الجدول (8) أن هناك توافق مرتفع لتوافر متغير الأداء الوظيفي في البيئة المبحوثة بدلالة ارتفاع قيمة الوسط الحسابي للعبارات كافة لهذا المتغير، نظراً لتجاوز قيمته المحتسبة للقيمة الافتراضية للوسط الحسابي البالغة (3)، في حين تدل القيمة المنخفضة لقيمة الانحراف المعياري للعبارات كافة على أن هناك تدني في تشتت إجابات أفراد العينة، مما يدعم إمكانية تعميم نتيجة الوسط الحسابي على مستوى العينة ككل ومن ثم التأكد من توافر الأداء الوظيفي حسب إدراك العينة كافة في مديرية بلديات صلاح الدين.



### ثالثاً : التحليل الوصفي لأبعاد ومتغيرات البحث

اعتمد الباحثان على مقاييس النزعة المركزية كالوسط الحسابي والانحراف المعياري، إلى جانب أدنى قيمة وأعلى قيمة، لغرض اجراء التحليل الوصفي لأبعاد ومتغيرات البحث، ويظهر الجدول (9) نتائج هذا التحليل.

الجدول (9): وصف أبعاد ومتغيرات البحث

الابعاد والمتغيرات	الرمز	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	أدنى قيمة	أعلى قيمة
أولاً. التمكين	xx1	3.431	0.890	1.25	5.00
ثانياً. الإيثار	xx2	3.293	0.954	1.00	5.00
ثالثاً. التواضع	xx3	3.047	0.959	1.00	5.00
رابعاً. خدمة الاخرين	xx4	3.417	0.708	1.00	4.50
القيادة الخادمة	X	3.297	0.788	1.06	4.75
أولاً. سلوكيات الدور الأساسي	yy1	4.214	0.639	2.00	5.00
ثانياً. سلوكيات الدور الإضافي	yy2	4.342	0.553	3.00	5.00
الأداء الوظيفي	Y	4.278	0.563	2.60	5.00

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان بالاعتماد البرنامج الاحصائي (SPSS)

يلاحظ من الجدول (9) أن هناك مستوى توافق مرتفع لمتغير القيادة الخادمة ولأبعاده الأربع (أولاً. التمكين، ثانياً. الإيثار، ثالثاً. التواضع، رابعاً. خدمة الاخرين) كافة، وذلك بدلالة قيمة الوسط الحسابي المحتسبة لهذا المتغير ولأبعاده كافة التي تجاوزت قيمته الافتراضية البالغة (3)، في حين تدل القيمة المنخفضة لقيمة الانحراف المعياري للمتغير والأبعاد كافة على أن هناك تدني في تشتت إجابات افراد العينة، مما يدعم إمكانية تعميم نتيجة الوسط الحسابي على مستوى العينة ككل ومن ثم التأكد من توافر القيادة الخادمة لأبعاده الاربع في مديرية بلديات صلاح الدين حسب إدراك العينة. كما يلاحظ من الجدول (9) أن هناك مستوى توافق مرتفع لمتغير الأداء الوظيفي ولبعديه الاثنين (أولاً. سلوكيات الدور الأساسي، ثانياً. سلوكيات الدور الإضافي) كافة، وذلك بدلالة قيمة الوسط الحسابي المحتسبة لهذا المتغير ولأبعاده كافة التي تجاوزت قيمته الافتراضية البالغة (3)، في حين تدل القيمة المنخفضة لقيمة الانحراف المعياري للمتغير والأبعاد كافة على أن

هناك تدني في تشتت إجابات أفراد العينة، مما يدعم إمكانية تعميم نتيجة الوسط الحسابي على مستوى العينة ككل ومن ثم التأكد من توافر الأداء الوظيفي لبعديه الاثنان في مديرية بلديات صلاح الدين حسب إدراك العينة.

#### رابعاً : اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات

تم اعتماد معامل الالتواء (Skewness) لغرض اختبار مستوى اعتدالية البيانات وللحكم عليها من ان كونها موزعة توزيع طبيعي من عدمه، إذا تعد البيانات موزعة توزيع طبيعياً إذا كانت قيمة معامل الالتواء تقع ضمن المدى ما بين (+1 إلى -1)، ومن خلال الاطلاع على الجدول (10) يلاحظ أن القيمة المحسوبة للمعامل تقع ضمن هذا المدى، عليه فإن البيانات موزعة توزيع طبيعي، ومن ثم فإن هذا الامر يتيح للباحث اعتماد الأساليب الإحصائية العملية لاختبار فرضيات البحث.

الجدول (10) التوزيع الطبيعي للبيانات

معامل الالتواء	الرمز	الإبعاد والمتغيرات
-0.323	xx1	أولاً. التمكين
-0.362	xx2	ثانياً. الإيثار
-0.173	xx3	ثالثاً. التواضع
-0.934	xx4	رابعاً. خدمة الآخرين
-0.521	X	القيادة الخادمة
-0.867	yy1	أولاً. سلوكيات الدور الأساسي
-0.656	yy2	ثانياً. سلوكيات الدور الإضافي
-0.800	Y	الأداء الوظيفي

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان بالاعتماد البرنامج الاحصائي (SPSS)

#### خامساً : اختبار الفرضيات

تضمنت الفقرة ثلاث فرضيات رئيسة كما يلي:

(H1). الفرضية الرئيسية الأولى: توجد فروق ذات دلالة احصائية، بين متوسطات

إجابات أفراد العينة المبحوثة نحو، القيادة الخادمة والأداء الوظيفي، تبعا للخصائص الديموغرافية وتتفرع عنها الفرضيات الآتية:



(H1.1). الفرضية الفرعية الأولى: توجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة المبحوثة نحو متغيري القيادة الخادمة والأداء الوظيفي تبعاً لمعلومة العمر المنقضي.

لاختبار صحة وجود فروق في متغيرات البحث على المستوى الكلي والجزئي استخدم الباحثان اختبار (One-Way ANOVA) وهو اختبار معلمي يستخدم للتأكد من وجود فروق بين المجموعات (أكثر من مجموعتين)، ويوضح الجدول (11) مستوى متغيرات البحث باختلاف المؤهل العلمي.

الجدول (11) مستوى التباين حسب العمر

المتغير	قيمة (F)	(.Sig)
القيادة الخادمة	0.213	0.887
الأداء الوظيفي	0.322	0.809

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان بالاعتماد البرنامج الاحصائي (SPSS).

ومن الجدول (11) يلاحظ أن قيمة (F) كانت غير معنوية لمتغيري القيادة الخادمة والأداء الوظيفي، إذ كانت معنوية (F) أكبر من (5%)، عليه ترفض الفرضية الفرعية الأولى، بما يعني لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة المبحوثة نحو متغيري القيادة الخادمة والأداء الوظيفي تبعاً لمعلومة العمر المنقضي.

(H1.2). الفرضية الفرعية الثانية: توجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة المبحوثة نحو متغيري القيادة الخادمة والأداء الوظيفي تبعاً لمعلومة الجنس.

ولاختبار صحة أو خطأ هذا الفرض استخدم الباحثان اختبار (T-Test)، إذ يُعتمد هذا الاختبار لمعرفة الفروق بين مجموعتين، ويوضح الجدول (12) نتائج هذا الاختبار كما يلي:

الجدول (12) مستوى التباين حسب الجنس (النوع الاجتماعي)

المتغيرات	F	.Sig	T	.df	(2-tailed) Sig (مستوى المعنوية)
القيادة الخادمة	3.364	071.	074--	67	941.
			056--	13.054	956.
الأداء الوظيفي	092.	763.	034--	67	973.
			032--	15.132	975.

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان بالاعتماد البرنامج الاحصائي (SPSS).

ويتضح من الجدول (12) ما يلي:

- 1 - إن (F) كانت لمتغيري القيادة الخادمة والأداء الوظيفي كافة عند مستوى دلالة أكبر من (5%) فهذا يعني أنها دالة غير معنوية، ومن ثم فإن هناك تجانساً بين تباين المجموعتين.
  - 2 - يتبين من نتائج اختبار (T) المقابلة للعبارة "تساوي التباين" أن (Sig. 2-tailed) في الجدول كانت أكبر من (5%)، لذلك ترفض الفرضية الفرعية الثانية، بمعنى أنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة المبحوثة نحو متغيري القيادة الخادمة والأداء الوظيفي تبعا لمعلومة الجنس.
- (H1.3). الفرضية الفرعية الثالثة: توجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة المبحوثة نحو متغيري القيادة الخادمة والأداء الوظيفي تبعا لمتغير عدد سنوات الخدمة.
- لاختبار صحة وجود فروق في متغيرات البحث على المستوى الكلي والجزئي استخدم الباحثان اختبار (One-Way ANOVA) وهو اختبار معلمي يستخدم للتأكد من وجود فروق بين المجموعات (أكثر من مجموعتين)، ويوضح الجدول (13) مستوى متغيرات البحث باختلاف المؤهل العلمي.

الجدول (13) مستوى التباين حسب سنوات الخدمة

المتغير	قيمة (F)	(.Sig)
القيادة الخادمة	1.768	0.146
الأداء الوظيفي	0.891	0.475

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان بالاعتماد البرنامج الاحصائي (SPSS).



ومن الجدول (13) يلاحظ أن قيمة (F) كانت غير معنوية لمتغيري القيادة الخادمة والأداء الوظيفي، إذ كانت معنوية (F) أكبر من (5%)، عليه ترفض الفرضية الفرعية الثالثة، بما يعني لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة المبحوثة نحو متغيري القيادة الخادمة والأداء الوظيفي تبعا لمعلومة سنوات الخدمة. لذا يمكن القول برفض الفرضية الرئيسية الأولى.

(H2). الفرضية الرئيسية الثانية: توجد علاقة ارتباط معنوية للقيادة الخادمة في الأداء الوظيفي المنظمة المبحوثة وتتفرع عنها الفرضيات الآتية:  
(H2.1). الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة ارتباط معنوية بين التمكين وبين الأداء الوظيفي.

لاختبار هذه الفرضية تم احتساب قيمة معامل الارتباط بيرسون (Pearson) لغرض تحديد معنوية العلاقة وقوتها واتجاهها بين بعد التمكين والأداء الوظيفي، ويظهر الجدول (14) قيمة معامل الارتباط.

الجدول (14): معامل الارتباط بين بعد التمكين والأداء الوظيفي

الأداء الوظيفي	المتغيرات والابعاد	
0.015	معامل الارتباط (Pearson)	بعد التمكين
0.905	الاحتمالية (.Sig)	

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان بالاعتماد على برنامج (SPSS)

يلاحظ من الجدول (14) عدم وجود علاقة ارتباط معنوية بين بعد التمكين ومتغير الأداء الوظيفي، عليه ترفض الفرضية الفرعية الأولى.

(H2.2). الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة ارتباط معنوية بين الإيثار وبين الأداء الوظيفي.

لاختبار هذه الفرضية تم احتساب قيمة معامل الارتباط بيرسون (Pearson) لغرض تحديد معنوية العلاقة وقوتها واتجاهها بين بعد الإيثار والأداء الوظيفي، ويظهر الجدول (15) قيمة معامل الارتباط.

الجدول (15): معامل الارتباط بين بعد الإيثار والأداء الوظيفي

المتغيرات والابعاد	معامل الارتباط (Pearson)	الأداء الوظيفي
بعد الإيثار	0.039	
	0.748	الاحتمالية (.Sig)

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان بالاعتماد على برنامج (SPSS)

يلاحظ من الجدول (15) عدم وجود علاقة ارتباط معنوية بين بعد الإيثار ومتغير الأداء الوظيفي، عليه ترفض الفرضية الفرعية الثانية.

(H2.3). الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة ارتباط معنوية بين التواضع وبين

الأداء الوظيفي.

لاختبار هذه الفرضية تم احتساب قيمة معامل الارتباط بيرسون (Pearson) لغرض

تحديد معنوية العلاقة وقوتها واتجاهها بين بعد التواضع والأداء الوظيفي، ويظهر الجدول (16) قيمة معامل الارتباط.

الجدول (16) معامل الارتباط بين بعد التواضع والأداء الوظيفي

المتغيرات والابعاد	معامل الارتباط (Pearson)	الأداء الوظيفي
بعد التواضع	-0.226	
	0.062	الاحتمالية (.Sig)

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان بالاعتماد على برنامج (SPSS)

يلاحظ من الجدول (16) عدم وجود علاقة ارتباط معنوية بين بعد التواضع ومتغير الأداء الوظيفي، عليه ترفض الفرضية الفرعية الثالثة.

(H2.4). الفرضية الفرعية الرابعة: توجد علاقة ارتباط معنوية بين

القيام بخدمة الآخرين وبين الأداء الوظيفي. لاختبار هذه الفرضية تم احتساب

قيمة معامل الارتباط بيرسون (Pearson) لغرض تحديد معنوية العلاقة

وقوتها واتجاهها بين بعد خدمة الآخرين والأداء الوظيفي، ويظهر الجدول

(17) قيمة معامل الارتباط.



الجدول (17): معامل الارتباط بين بعد خدمة الاخرين والأداء الوظيفي

المتغيرات والابعاد	معامل الارتباط (Pearson)	الأداء الوظيفي
بعد خدمة الاخرين		0.103
	الاحتمالية (.Sig)	0.399

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان بالاعتماد على برنامج (SPSS)

يلاحظ من الجدول (17) عدم وجود علاقة ارتباط معنوية بين بعد خدمة الاخرين ومتغير الأداء الوظيفي، عليه ترفض الفرضية الفرعية الرابع، لذا يمكن القول برفض الفرضية الرئيسية الثانية.

(H3). الفرضية الرئيسية الثالثة: يوجد تأثير معنوي للقيادة الخادمة في الأداء

الوظيفي المنظمة المبحوثة وتتفرع عنها الفرضيات الاتية:

(H3.1). الفرضية الفرعية الأولى: يوجد تأثير معنوي للتمكين في الأداء الوظيفي،

لاختبار هذه الفرضية تم اعداد معادلة انحدار خطي بسيط لغرض تقدير الأداء الوظيفي بدلالة بعد التمكين، وذلك لتحديد مدى تأثير الأخير في الأداء الوظيفي، ويظهر الجدول (18) نتائج هذا التأثير.

الجدول (18): نتائج تأثير بعد التمكين في الأداء الوظيفي

الابعاد	بيتا (β)	قيمة (F)	(.Sig)	(R2)
بعد التمكين	0.015	0.014	0.905	0.000

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان بالاعتماد على برنامج (SPSS)

يلاحظ من الجدول (18) عدم ثبات صحة نموذج معادلة الانحدار بدلالة قيمة (F) البالغة (0.905) عند مستوى دلالة معوية أكبر من (5%)، مما يعني عدم إمكانية تقدير الأداء الوظيفي بدلالة بعد التمكين، وهذا يعني عدم وجود تأثير، ووفقاً لهذه النتائج ترفض الفرضية الفرعية الأولى.

(H3.2). الفرضية الفرعية الثانية: يوجد تأثير معنوي للإيثار في الأداء الوظيفي.

لاختبار هذه الفرضية تم اعداد معادلة انحدار خطي بسيط لغرض تقدير الأداء الوظيفي بدلالة بعد الإيثار، وذلك لتحديد مدى تأثير الأخير في الأداء الوظيفي، ويظهر الجدول (19) نتائج هذا التأثير.

الجدول (19) نتائج تأثير بعد الإيثار في الأداء الوظيفي

الابعاد	بيتا (β)	قيمة (F)	(.Sig)	(R2)
بعد الإيثار	0.039	0.104	0.748	0.002

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان بالاعتماد على برنامج (SPSS)

يلاحظ من الجدول (19) عدم ثبات صحة نموذج معادلة الانحدار بدلالة قيمة (F) البالغة (0.104) عند مستوى دلالة معوية أكبر من (5%)، مما يعني عدم إمكانية تقدير الأداء الوظيفي بدلالة بعد الإيثار، وهذا يعني عدم وجود تأثير، ووفقاً لهذه النتائج ترفض الفرضية الفرعية الثانية.

(H3.3). الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد تأثير معنوي للتواضع في الأداء الوظيفي. لاختبار هذه الفرضية تم اعداد معادلة انحدار خطي بسيط لغرض تقدير الأداء الوظيفي بدلالة بعد التواضع، وذلك لتحديد مدى تأثير الأخير في الأداء الوظيفي، ويظهر الجدول (20) نتائج هذا التأثير.

الجدول (20) نتائج تأثير بعد التواضع في الأداء الوظيفي

الابعاد	بيتا (β)	قيمة (F)	(.Sig)	(R2)
بعد التواضع	-0.226	3.609	0.062	0.051

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان بالاعتماد على برنامج (SPSS)

يلاحظ من الجدول (20) عدم ثبات صحة نموذج معادلة الانحدار بدلالة قيمة (F) البالغة (3.609) عند مستوى دلالة معوية أكبر من (5%)، مما يعني عدم إمكانية تقدير الأداء الوظيفي بدلالة بعد التواضع، وهذا يعني عدم وجود تأثير، ووفقاً لهذه النتائج ترفض الفرضية الفرعية الثالثة.

(H3.4). الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد تأثير معنوي للقيام بخدمة الآخرين في الأداء الوظيفي.

لاختبار هذه الفرضية تم اعداد معادلة انحدار خطي بسيط لغرض تقدير الأداء الوظيفي بدلالة بعد خدمة الآخرين، وذلك لتحديد مدى تأثير الأخير في الأداء الوظيفي، ويظهر الجدول (21) نتائج هذا التأثير.



### الجدول (21) نتائج تأثير بعد خدمة الاخرين في الأداء الوظيفي

الابعاد	بيتا ( $\beta$ )	قيمة (F)	(.Sig)	(R2)
بعد خدمة الاخرين	0.103	0.722	0.399	0.011

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان بالاعتماد على برنامج (SPSS)

يلاحظ من الجدول (21) عدم ثبات صحة نموذج معادلة الانحدار بدلالة قيمة (F) البالغة (0.722) عند مستوى دلالة معوية أكبر من (5%)، مما يعني عدم إمكانية تقدير الأداء الوظيفي بدلالة بعد خدمة وهذا يعني عدم وجود تأثير، ووفقاً لهذه النتائج ترفض الفرضية الفرعية الرابعة، لذا يمكن القول برفض الفرضية الرئيسة الثالثة.

## المبحث الخامس النتائج والتوصيات

### أولاً : النتائج

- 1 - تتوافر ابعاد القيادة الخادمة في مديريات صلاح الدين
  - 2 - تتوافر أيضا الأداء الوظيفي العالي في مديريات بلديات صلاح الدين
  - 3 - لا توجد فروق ذات دلالة معنوية من منظور افراد العينة من حيث العمر والجنس وسنوات الخدمة
  - 4 - لا توجد علاقة ارتباط معنوية للقيادة الخادمة على الأداء الوظيفي في مديريات بلديات صلاح الدين
- وهذا يدل على ان ارتفاع مستوى القيادة الخادمة بحسب ابعادها الأربعة لا يرافقه ارتفاع او انخفاض الأداء الوظيفي في مديريات صلاح الدين .
- 5 - لا يوجد تأثير معنوي للقيادة الخادمة في الأداء الوظيفي وهذا يدل على ان ارتفاع مستوى القيادة الخادمة في مديريات بلديات صلاح الدين لم يكن له اثر او انعكاس إيجابي او سلبي في الأداء الوظيفي في هذه المديرية

### ثانياً : التوصيات

- 1 - صب الاهتمام الحقيقي من قبل القيادات الادارية للمديريات المبحوثة للعمل على رفع الجانب المعنوي للعاملين مما يؤدي الى تعزيز الاداء الوظيفي فيها وفق سلوكيات القيادة الخادمة وابعادها المعتمدة في البحث .
- 2 - ضرورة الاهتمام بجانب الثقة المتبادلة بين الافراد ومرؤوسيهم مما يسهم في الانعكاس الايجابي على الاداء الوظيفي .
- 3 - العمل على وضع اهداف حقيقية واضحة للمديريات المبحوثة كنقطة انطلاق لاهدافها المرسومة وفق منهج التشاركية مع الافراد العاملين لتعزيز الثقة وكسر الحاجز المعيق .



- 4 - العمل الجدي ببرنامج تطويري للعاملين يتسم بالحدائة والمهنية في تطبيقه وتخصيص الجهد والوقت للبرنامج التخصص المهني للأفراد العاملين ضمن المديرىات المبحوثة .
- 5 - الاهتمام الحقيقي للأفراد الذين يعانون من نكسات في وظائفهم والعمل الدؤوب على تدريب مواردها البشرية على مهارات حقيقية في التصدي ومجابهة المخاطر المصاحبة للعمل .
- 6 - وضع منهج واضح وفق رؤية واستراتيجية حقيقية للالتزام الوظيفي عبر خلق اجواء مناسبة للعمل ورفع حالة الثقة بين العاملين والمديرىات المبحوثة .



## المصادر والمراجع

### أولاً : المصادر العربية

- بن عبيلة، امين وصامت، شامي ايوب، (2020)، اثر الرضا الوظيفي على الاداء الوظيفي، رسالة ماجستير، جامعة ورقلة ، الجزائر .
- جدي ، براهيم وكريم، مهدي ، (2023)، تأثير الرقمنة على الأداء الوظيفي، المجلة العلمية للاقتصاد والإدارة، مجلد 5.
- حلمي عباس والنشيلي محمد (2022)، القوة التنظيمية وأثرها علي الاداء الوظيفي، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة (4) 52 .
- شيباني، أمينة ومان، محمد توفيق، (2020)، الإبداع الإداري وانعكاساته على الأداء الوظيفي ، مجلة جامعة القسطنطاس للعلوم المالية والادارية ، العدد3، المجلد 7 ، الجزائر.
- المطلق، نايف، (2021)،إدارة الأداء الوظيفي في المنظمات العامة: رؤية تحليلية نقدية، المجلة العربية للإدارة 41(1).

### ثانياً : المصادر الأجنبية

- Abiye, S. (2023). Servant leadership theory: An Empirical Test of Servant Leadership Perceptions of University Students in Ethiopia (Order No. 30424528). Available from ProQuest Dissertations & Theses Global. (2806396720).
- Al-Asadi, R., Muhammed, S., Abidi, O., & Dzenopoljac, V. (2019). Impact of Servant Leadership on Intrinsic and Extrinsic Job Satisfaction. Leadership & Organization Development Journal, 40(4), 472 - 484.
- Andre'Russell, L. (2016). Servant Leadership in Action: Primary Servant Leadership Characteristics of University Leaders in a Northern California University (Doctoral dissertation, University of San Francisco).
- Beck, C. (2014). Antecedents of Servant Leadership: A Mixed Methods Study. Journal of Leadership & Organizational Studies, 21(3), 299 - 314.



- Brewer, C. (2010). Servant Leadership: A Review of Literature. Online Journal for Workforce Education and Development, 4(2), 3.
- Huning, T., Hurt, K., & Frieder, R. (2020). The Effect of Servant Leadership, Perceived Organizational Support, Job Satisfaction and Job Embeddedness on Turnover Intentions: An Empirical Investigation. In Evidence-Based HRM: A Global Forum for Empirical Scholarship (Vol. 8(2), pp. 177 - 194). Emerald Publishing Limited.
- Khan, M., Mubarik, M., Ahmed, S., Islam, T., & Khan, E. (2022). The Contagious Servant Leadership: Exploring the Role of Servant Leadership in Leading Employees to Servant Colleagueship. Leadership & Organization Development Journal, 43(6), 847 - 861.
- Khan, M., Muhammad, S., Syed, S., Islam, T., & Khan, E. (2022). The Contagious Servant Leadership: Exploring the Role of Servant Leadership in Leading Employees to Servant Colleagueship. Leadership & Organization Development Journal, 43(6), 847 - 861.
- Liden, R., Wayne, S., Liao, C., & Meuser, J. (2014). Servant Leadership and Serving Culture: Influence on Individual and Unit Performance. Academy of Management Journal, 57(5), 1434 -1452.
- Liden, R., Wayne, S., Zhao, H., & Henderson, D. (2008). Servant Leadership: Development of A Multidimensional Measure and Multi-level Assessment. The Leadership Quarterly, 19(2), 161-177.
- Mittal, R., & Dorfman, P. (2012). Servant Leadership Across Cultures. Journal of World Business, 47(4), 555 - 570.
- Pounds, A. (2023). Servant Leadership, Service, and Securing the Bridal Sale: Evidential Insight on the Implementation of Servant Leadership and Its Effect on Organizational Outcomes During the COVID-19 Crisis (Doctoral dissertation, Regent University).
- Spears, L. (2010). Character and Servant Leadership: Ten Characteristics of Effective, Caring Leaders. The Journal of Virtues & Leadership, 1(1), 25 - 30.