



جامعة اليرموك

كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية

قسم إدارة الأعمال

رسالة ماجستير بعنوان

"القيادة الخادمة وأثرها على الأداء الوظيفي: دراسة حالة الملكية الأردنية"

**Servant Leadership and its Impact on Job Performance: The Case Study of
Royal Jordanian**

إعداد الطالبة

هديل بسام شاهر السكر

(2015360027)

إشراف

الدكتور يحيى سليم بني ملحم - مشرفاً رئيساً

الأستاذ الدكتور رائد إسماعيل عبابنة - مشرفاً مشاركاً

حقل التخصص - إدارة الأعمال

الفصل الصيفي للعام الدراسي

2019/2018

قرار لجنة المناقشة



جامعة اليرموك

كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية

قسم إدارة الأعمال

رسالة ماجستير بعنوان

"القيادة الخادمة وأثرها على الأداء الوظيفي: دراسة حالة الملكية الأردنية"

Servant Leadership and its Impact on Job Performance: The Case Study of Royal Jordanian

إعداد الطالبة

هديل بسام السكر (2015360027)

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال/جامعة اليرموك

2019

أعضاء لجنة المناقشة

الدكتور يحيى سليم بني ملح مشرفاً رئيساً

أستاذ مشارك - إدارة الأعمال - جامعة اليرموك

الأستاذ الدكتور راند عبابنة مشرفاً مشاركاً

أستاذ - الإدارة العامة - جامعة اليرموك

الأستاذ الدكتور سليمان الحوري عضواً

أستاذ - إدارة الأعمال - جامعة آل البيت

الأستاذ الدكتور فواد الشيخ عضواً

أستاذ - إدارة الأعمال - جامعة اليرموك

الدكتور صالح الخطيب عضواً

أستاذ مساعد - إدارة الأعمال - جامعة اليرموك

ب

ب

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

" وَقُفُّوا

رَبِّ

زَيْنِي

عِلْمًا "

صدق الله العظيم

الإهداء

إلى من أحمل اسمه بكل فخر واعتزاز، إلى مثلي الأعلى في الحياة، إلى نور دربي، رمزُ

الرجولة والعزة والشموخ،

"أبي" العزيز أطل الله في عمره وأدامه لي سنداً وذخراً.

إلى مدرستي الأولى في الحياة، إلى نبع الحنان، من رافقتني دعواتها خطوةً بخطوة،

"أمي" أطل الله في عمرها وجزاها عني خير الجزاء في الدارين.

إلى أحبتي، ورفقاء دربي، ومن أشدد بهم أزري إخوتي.

إلى روح جدّي الطاهرة رحمة الله.

إلى أبناء عشيرتي رمز عزي وفخري العدوان.

إلى وطني الغالي، وطن آبائي وأجدادي أردن العز والكرامة.

أهدي إليكم هذا العمل المتواضع داعيةً المولى عز وجل أن يدخل السعادة في قلوبكم.

الباحثة

الشكر والتقدير

قال تعالى "ذَلِكَ فَضْلُ اللَّهِ يُؤْتِيهِ مَن يَشَاءُ ۗ وَاللَّهُ ذُو الْفَضْلِ الْعَظِيمِ"

صدق الله العظيم

بدايةً أشكر الله تعالى الذي منّ عليّ بفضلِهِ وتوفيقِهِ لإتمام هذا العمل، فالحمد لله حمداً طيباً مباركاً فيه كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه، والشكر لله على ما وهبني من قوةٍ وصبرٍ وتوفيقٍ لإنجاز هذا العمل.

وامتثالاً لقول النبي عليه أفضل الصلاة والسلام: "من لا يشكر الناس لا يشكر الله"، أتقدم بجزيل الشكر والعرفان لقامتين من قامات هذا الصرح العلمي من تفضلوا بالإشراف على رسالتي الدكتور يحيى سليم بني ملح، والأستاذ الدكتور رائد إسماعيل عابنة، سائلةً المولى عزّ وجل أن يديم عليهم الصحة والعافية، وأن يرفع قدرهم، وأن يجزيهم عظيم الجزاء على مجهودهم، وما قدموه لي من علمٍ، و مهاراتٍ، ومعرفةٍ، ودعم لإنهاء هذه الرسالة.

وأتوجه بجزيل الشكر والتقدير إلى من كان له الفضل من بعد الله في وضعي على هذا الطريق، القامة الدكتور شاكر أحمد العدوان، سائلةً المولى عزّ وجل دوام صحته وعافيته، وأن يرفع قدره، وأن يجزيه خير الجزاء على مجهوده و ما قدمه لي من علمٍ، ومعرفةٍ، ودعم.

كما أتقدم بجزيل الشكر للأساتذة أعضاء لجنة المناقشة (الدكتور سليمان الحوري - الدكتور فؤاد الشيخ - الدكتور صالح الخطيب) على تشريفهم لي بالموافقة على مناقشة هذه الرسالة.

وفي النهاية، أشكر هذا الصرح العلمي العظيم من طاقم تربوي وإداري، وأسأل الله أن تبقى اليرموك نهراً يُرْفَد هذا الوطن بخير الشباب المتعلمين.

فهرس المحتويات

| رقم الصفحة | الموضوع |
|--|-----------------------------------|
| أ | صفحة الغلاف |
| ب | قرار لجنة المناقشة |
| ت | آية قرآنية |
| ث | الإهداء |
| ج | الشكر والتقدير |
| ح | فهرس المحتويات |
| خ | فهرس الجداول |
| ر | فهرس الأشكال |
| ز | فهرس الملاحق |
| س | ملخص الدراسة باللغة العربية |
| الفصل الأول: الإطار العام للدراسة | |
| 2 | 1-1 المقدمة |
| 4 | 2-1 مشكلة الدراسة |
| 5 | 3-1 أهداف الدراسة |
| 6 | 4-1 أهمية الدراسة |
| 7 | 5-1 أسئلة الدراسة |
| 7 | 6-1 فرضيات الدراسة |
| 8 | 7-1 نموذج الدراسة |
| 10 | 8-1 التعريفات الإجرائية |
| الفصل الثاني: الإطار النظري | |
| 14 | 1-2 المقدمة |
| 14 | 2-2 المبحث الأول: القيادة الخادمة |
| 14 | 1-2-2 مفهوم القيادة |
| 16 | 2-2-2 مفهوم القيادة الخادمة |
| 18 | 3-2-2 القيادة الخادمة عبر التاريخ |

| | |
|-------------------------------------|--|
| 19 | 4-2-2 العلاقة بين القيادة الخادمة والأنماط القيادية الأخرى |
| 24 | 5-2-2 خصائص القيادة الخادمة |
| 27 | 6-2-2 أهمية القيادة الخادمة |
| 29 | 7-2-2 سلوكيات القيادة الخادمة |
| 42 | 3-2 المبحث الثاني: الأداء الوظيفي |
| 42 | 1-3-2 مفهوم الأداء الوظيفي |
| 44 | 2-3-2 عناصر الأداء الوظيفي |
| 46 | 3-3-2 أهمية الأداء الوظيفي |
| 47 | 4-3-2 العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي |
| 49 | 5-3-2 العلاقة بين القيادة الخادمة والأداء الوظيفي |
| 52 | 4-2 الحالة الدراسية: الملكية الأردنية RJ |
| الفصل الثالث: منهجية الدراسة | |
| 57 | 1-3 المقدمة |
| 57 | 2-3 أسلوب الدراسة ومنهجيتها |
| 58 | 3-3 مجتمع الدراسة وعينتها |
| 59 | 4-3 أداة الدراسة |
| 60 | 5-3 الاختبارات الخاصة بأداة الدراسة |
| 61 | 1-5-3 صدق الأداة |
| 61 | 2-5-3 ثبات الأداة |
| 61 | 6-3 الأساليب الإحصائية المستخدمة |
| 62 | 7-3 محددات الدراسة وصعوباتها |
| الفصل الرابع: تحليل البيانات | |
| 65 | 1-4 المقدمة |
| 65 | 2-4 التحليل الإحصائي لأسئلة الدراسة |
| 65 | 1-2-4 وصف خصائص عينة الدراسة |
| 68 | 2-2-4 تحليل ومناقشة أسئلة الدراسة |
| 78 | 3-4 فحص وترميز البيانات |
| 78 | 1-3-4 ترميز البيانات |
| 81 | 2-3-4 القيم المفقودة |

| | |
|---|---|
| 81 | 3-3-4 التحقق من القيم المتطرفة |
| 81 | 4-4 اختبار التوزيع الطبيعي |
| 82 | 5-4 التحليل العاملي التوكيدي |
| 83 | 1-5-4 التحليل العاملي التوكيدي لمقياس القيادة الخادمة |
| 88 | 2-5-4 التحليل العاملي التوكيدي لمقياس الأداء الوظيفي |
| 91 | 6-4 نموذج القياس الكلي |
| 94 | 7-4 النموذج الهيكلي |
| 99 | 8-4 اختبار الفرضيات |
| الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات | |
| 105 | 1-5 المقدمة |
| 105 | 2-5 نتائج الدراسة ومناقشتها |
| 112 | 3-5 توصيات الدراسة |
| 114 | قائمة المصادر والمراجع |
| 130 | الملاحق |

فهرس الجداول

| رقم الصفحة | اسم الجدول | رقم الجدول |
|------------|---|------------|
| 23 | الفرق بين القيادة الخادمة والقيادة التقليدية | 1 |
| 27 | أهمية القيادة الخادمة | 2 |
| 46 | أبعاد الأداء الوظيفي | 3 |
| 58 | مجتمع الدراسة وعينتها | 4 |
| 66 | توزيع أفراد العينة حسب الخصائص الديمغرافية | 5 |
| 70 | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمقياس القيادة الخادمة | 6 |
| 77 | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمقياس الأداء الوظيفي | 7 |
| 79 | الرموز الخاصة بمتغيرات الدراسة وأبعادها وفقرات المقياس | 8 |
| 83 | مؤشرات جودة المطابقة | 9 |
| 86 | أهم مؤشرات جودة المطابقة لنموذج (CFA) للقيادة الخادمة | 10 |
| 87 | الموثوقية والصلاحية المتقاربة لنموذج القيادة الخادمة | 11 |
| 90 | أهم مؤشرات جودة المطابقة لنموذج (CFA) الأداء الوظيفي | 12 |
| 91 | الموثوقية والصلاحية المتقاربة لنموذج الأداء الوظيفي | 13 |
| 93 | مؤشرات جودة المطابقة لنموذج القياس الكلي | 14 |
| 94 | نتائج اختبار صلاحية التمايز لنموذج القياس الكلي | 15 |
| 97 | مؤشرات جودة المطابقة للنموذج الهيكلي لاختبار الفرضية الرئيسية | 16 |
| 99 | مؤشرات جودة المطابقة للنموذج الهيكلي لاختبار الفرضيات الفرعية | 17 |
| 99 | نتائج اختبار الفرضيات | 18 |

فهرس الأشكال

| رقم الصفحة | عنوان الشكل | رقم الشكل |
|------------|--|-----------|
| 9 | نموذج الدراسة | 1 |
| 85 | نتائج CFA لمتغير القيادة الخادمة/ الأبعاد المتبقية | 2 |
| 89 | نتائج CFA لمتغير الأداء الوظيفي | 3 |
| 92 | نموذج القياس الكلي لمتغيرات الدراسة | 4 |
| 95 | فرضيات الدراسة | 5 |
| 96 | النموذج الهيكلي لاختبار الفرضية الرئيسية | 6 |
| 98 | النموذج الهيكلي لاختبار الفرضيات الفرعية | 7 |

فهرس الملاحق

| رقم الصفحة | عنوان الملحق | رقم الملحق |
|------------|---|------------|
| 130 | استبيان الدراسة | 1 |
| 134 | قائمة أسماء المحكمين | 2 |
| 135 | جدول (Sekaran and Bougie, 2016) لتحديد حجم العينة | 3 |
| 136 | ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية | 4 |
| 137 | نتائج التحليل الإحصائي ببرنامج (Amos v20) | 5 |

ملخص الدراسة باللغة العربية

السكر، هديل بسام. "القيادة الخادمة وأثرها على الأداء الوظيفي: دراسة حالة الملكية الأردنية". رسالة ماجستير، جامعة اليرموك، 2019، المشرف (الدكتور يحيى ملح، الأستاذ الدكتور رائد عباينة).

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة الخادمة بأبعادها السبعة (التصور، والمعالجة العاطفية، ووضع المرؤوسين أولاً، ومساعدة المرؤوسين على النمو والنجاح، والتعامل الأخلاقي، والتمكين، وخلق قيمة للمجتمع) على الأداء الوظيفي في الملكية الأردنية. ولتحقيق هذا الهدف اعتمدت الباحثة على المنهج الكمي، حيث تم تطوير استبانته مكونه من (38) فقرة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين العاملين في الملكية الأردنية والبالغ عددهم (800) موظف بعد استثناء بعض الفئات وهم (الطيارين، والمضيفين، والسائقين، والمراسلين)، ولأغراض هذه الدراسة تم اختيار العينة بالطريقة الميسرة والمكونة من (260) موظف، استرجع منها (201) استبياناً صالحاً للتحليل وبنسبة بلغت (77%). وفي سبيل تحليل بيانات الدراسة والوصول إلى النتائج تم استخدام طريقة النمذجة بالمعادلات البنائية (SEM) باستخدام البرنامج الإحصائي المتقدم (AMOS V20)، بالإضافة إلى برنامج الحزم الإحصائية (SPSS).

وأظهرت الدراسة العديد من النتائج أهمها: وجود مستوى متوسط في ممارسة سلوكيات القيادة الخادمة من قبل القادة في الملكية الأردنية، بالإضافة إلى وجود مستوى مرتفع من الأداء الوظيفي في الملكية الأردنية، وأظهرت النتائج أن القيادة الخادمة ومن خلال بعديها (التمكين ومساعدة المرؤوسين على النمو والنجاح) تؤثر بشكل ايجابي على الأداء الوظيفي وبنسبة (44%)، في حين يؤثر بعد التعامل الأخلاقي بشكل سلبي على الأداء الوظيفي. كما أظهرت النتائج عدم وجود أثر واضح لأبعاد القيادة الخادمة الأخرى المتمثلة بالتصور، والمعالجة العاطفية، وخلق قيمة للمجتمع على الأداء الوظيفي.

وفي ضوء هذه النتائج قدمت الدراسة جملة من التوصيات والاقتراحات للأبحاث المستقبلية التي يمكن أن تفيد الباحثين والجهات ذات العلاقة بموضوع الدراسة.

الكلمات المفتاحية: القيادة الخادمة، الأداء الوظيفي، الملكية الأردنية، الأردن.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

- 1-1 المقدمة
- 2-1 مشكلة الدراسة ودوافعها
- 3-1 أهداف الدراسة
- 4-1 أهمية الدراسة
- 5-1 أسئلة الدراسة
- 6-1 فرضيات الدراسة
- 7-1 نموذج الدراسة
- 8-1 التعريفات الإصطلاحية

1-1 المقدمة

يشهد عالمنا المعاصر تغيير مستمر في بيئة النظم الإدارية والاقتصادية الأمر الذي يدعو إلى البحث المستمر عن وسائل للنهوض بمنظمات الأعمال بطريقة تضمن ديمومتها ومواكبتها لهذا التغيير. وعند النظر إلى قيادات هذه المنظمات يلاحظ أن الأنماط القيادية المتباعدة لم تعد قادرة على مواجهة هذا التطور ولم تعد كافية كأسلوب توجيهي على مقابلة متطلبات الزبائن وتلبية احتياجاتهم المتزايدة لا سيما في قطاع الخدمات الذي يشكل نسبة حصة الأسد في الاقتصاديات العالمية بما فيها الدول النامية.

وعليه أصبحت المنظمات بحاجة إلى أنماط قيادية قادرة على تحقيق أهدافها ومواصلة التميز والنجاح من خلال السعي إلى التخلي عن المفهوم التقليدي للقيادة والخروج من النظام المركزي لاعتماد أنماط جديدة تشجع العمل التعاوني وتفويض الصلاحيات وتمكين العاملين (Al Hila and Al Shobaki, 2017). وأصبح مهماً في ممارسة القيادة أن يتم الأخذ بعين الاعتبار دور المرؤوسين في تحقيق نتائج المنظمة، والذي يؤثر بشكل كبير على نجاحها أو فشلها (Kean et al., 2011).

وعلاوة على ذلك، فإن ضعف الأخلاقيات وسوء استخدام السلطة في البيئات التنظيمية دائمة التغيير وعالية المنافسة قد أظهر الحاجة إلى قيادة أكثر أخلاقية، وإيجابية، وذات مسؤولية (Waal and Sivro, 2012; Shekari and Nikoparvar, 2012)، وفي ضوء الحاجة إلى أنماط القيادة الأخلاقية والتي تتمحور حول الموظفين وأصحاب المصالح قد تكون القيادة الخادمة من أفضلها (Lett, 2014) كونها تقوم بتحويل القيادة إلى مفهوم أكثر شمولية بحيث يتضمن سلوكيات وممارسات إيجابية، وأخلاقية، وأكثر فاعلية من شأنها توفير بيئة داعمة للتنمية البشرية (Melchar and Bosco, 2010).

والقيادة الخادمة من ناحية أكاديمية وبحثية ليست مفهوماً جديداً، بل لها جذور تعود إلى عقد السبعينيات من القرن المنصرم والتي أرسى قواعدها (Robert K. Greenleaf) عام (1970)، حيث يعد (Greenleaf)

أول من قام بالبحث وممارسة القيادة الخادمة في المنظمات الحديثة (Candolfi et al., 2017). و قدّم (Greenleaf) في مقالته "الخادم كقائد" (The Servant As Leader, 1970) التعريف الأكثر شيوعاً لها بأنها نهج للقيادة يبدأ مع الشعور الطبيعي برغبة الشخص بالخدمة، ليأتي بعد ذلك الطموح في القيادة، وأن تركيز القيادة الخادمة يكون على الآخرين بدلاً من الذات وعلى فهم دور القائد كخادم (Greenleaf, 1977).

وعرّف Northouse (2004) أيضاً القيادة الخادمة بأنها نهج للقيادة مع دلالات إيثارية وأخلاقية قوية تتطلب من القادة الانتباه لاحتياجات مرؤوسيهم والتعاطف معهم والاعتناء بهم عن طريق التأكد من أنهم أصبحوا أكثر معرفة وحرية واستقلالية مما يجعلهم قادة خادمين في المستقبل القريب.

وتعتبر القيادة الخادمة أسلوب القيادة الأكثر تفاعلية عندما يتعلق الأمر بمشاركة القائد والمرؤوسين، إذ أن التركيز الأساسي للوصول إلى الأهداف التنظيمية يستند على خدمة المرؤوسين المكلفين بتحقيق تلك الأهداف (Candolfi et al., 2017). كما تركز القيادة الخادمة على السلوكيات التي ينبغي للقادة إظهارها لوضع المرؤوسين أولاً ودعم تطورهم الشخصي. حيث تبدأ القيادة الخادمة عندما يلتزم القادة بأن يضعوا المرؤوسين أولاً، وأن يكونوا صادقين معهم، وأن يعاملوهم بإنصاف، والاستماع لهم، وتطوير علاقات طويلة الأمد معهم، مما يسمح للقادة بفهم قدرات واحتياجات وأهداف المرؤوسين، الأمر الذي سيسمح بدوره لهؤلاء المرؤوسين بتحقيق أهدافهم الوظيفية، وفي المقابل يتطلب نجاح القيادة الخادمة أن يكون المرؤوسين منفتحين ومتقبلين للقادة الخادمين الذين يريدون تمكينهم ومساعدتهم على النمو (Northouse, 2015). وعندما يتبنى العديد من القادة في أي منظمة القيادة الخادمة، يتم تأسيس ثقافة خدمة الآخرين داخل المنظمة وخارجها (Liden et al., 2008).

ويبدو أن الدراسات التي تناولت موضوع القيادة الخادمة في البيئة الأردنية لم تركز بما فيه الكفاية على نتائج ممارسة القيادة الخادمة وتبعاتها المهمة موضحة بذلك أثر ممارسة هذا الفكر القيادي على نجاح المنظمات، وتفوقها، وتحقيق قدرتها التنافسية، وغيرها من النتائج الايجابية. ومن بين هذه النتائج المهمة الأداء الوظيفي أحد أهم المعايير التي تترجم إلى النتائج التنظيمية والنجاح التنظيمي، والذي يعد بمثابة العمود الفقري لأي منظمة (Fatt et al., 2010). ويعبر الأداء الوظيفي عن درجة تحقيق الفرد وإتمامه للمهام المكونة للوظيفة، والذي يعد أحد أهم مخرجات العمل، والنتائج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة في المنظمة. كما ويعتبر المكون الرئيسي للعملية الإدارية والتنظيمية في المنظمة، كونه الجزء الحي منها لارتباطه بالعنصر البشري الذي يدير العملية الإنتاجية، كما أن أهميته لا تتوقف على المنظمة بل تتعدى ذلك إلى إنجاز خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية للدولة (أرفيس، 2018).

وعليه جاءت هذه الدراسة لبحث أثر تطبيق وممارسة القيادة الخادمة بسلوكياتها على الأداء الوظيفي في البيئة الأردنية من خلال دراسة حالة الملكية الأردنية.

2-1 مشكلة الدراسة ودوافعها

يتسم قطاع الخدمات في الأردن بتنافسية عالية، وللحفاظ على الميزة التنافسية يجب على الشركات العاملة في هذا القطاع أن تكون قادرة على التكيف من أجل تحسين عملياتها وتحقيق ميزتها التنافسية، وتعتبر القيادة عنصراً أساسياً لتحقيق هذه النتائج (Chien, 2004). ووفقاً لـ (Keith, 2009) يجب أن تكون هذه المنظمات قادرة على خدمة الزبائن بشكل متميز، مما يستلزم تلبية احتياجاتهم وتحقيق تطلعاتهم. ومن أجل تلبية هذه الاحتياجات يجب على القادة أولاً تحديد احتياجات موظفيهم وتلبيتها ما أمكن، ومن ثم الانتقال لتلبية رغبات واحتياجات الزبائن. ومن هنا يتجلى دور القيادة الخادمة بكونها تقوم على فكرة أن خدمة القادة للمرؤوسين تجعلهم أكثر استعداداً لكي يقوموا هم أنفسهم بخدمة الآخرين بحيث ينظروا

لقادتهم على أنهم قدوة لهم (Role model)، وبهذا يكون وضع المرؤوسين أولاً هو شرط لا غنى عنه في القيادة الخادمة ويعد سمة مميزة لها عن غيرها من الأنماط القيادية الأخرى (Northouse, 2015).

وعلى الرغم من أهمية نمط القيادة الخادمة لقطاع الخدمات (Wang et al., 2017) إلا أن مفهوم القيادة الخادمة ما زال غير ناضج في البيئة الإدارية العربية بشكل عام والأردنية على وجه الخصوص، ويعود ذلك إلى قلة الأبحاث التطبيقية التي تدعم أهميتها وتساهم في بناء إطارها النظري، وبالتالي عدم معرفة نتائج تطبيق هذا النوع من القيادة.

وفي ضوء المراجعة المستفيضة للأدبيات والدراسات السابقة ذات العلاقة وفي حدود علم الباحثة تبين وجود نقصاً واضحاً في دراسة القيادة الخادمة في البيئة العربية بشكل عام والبيئة الأردنية بشكل خاص، بالإضافة إلى ضعف دراستها مع متغيرات أخرى من أبرزها الأداء الوظيفي الذي يعد المحصلة النهائية لتطبيق أي فكر أو ممارسة إدارية، وعليه تسعى هذه الدراسة لردم الفجوة في الأدب النظري السابق وتقديم مساهمة علمية وعملية من خلال بحث العلاقة بين القيادة الخادمة والأداء الوظيفي.

3-1 أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق عدد من الأهداف أهمها:

1- التعرف على مستوى ممارسة القيادة الخادمة بأبعادها المتمثلة بـ (التصّور، المعالجة العاطفية، وضع المرؤوسين أولاً، مساعدة المرؤوسين على النمو والنجاح، التعامل الأخلاقي، التمكين، خلق قيمة للمجتمع) لدى القادة في الملكية الأردنية من وجهة نظر الموظفين.

2- التعرف على مستوى الأداء الوظيفي في الملكية الأردنية من وجهة نظر الموظفين.

3- البحث حول أثر القيادة الخادمة على الأداء الوظيفي في الملكية الأردنية.

4- الوصول إلى مجموعة من التوصيات التي من المؤمل أن تساهم في تعزيز ممارسة القيادة الخادمة في الملكية الأردنية وتحسين مستويات الأداء فيها.

4-1 أهمية الدراسة

المساهمة النظرية (Theoretical contribution):

تكمن المساهمة النظرية لهذه الدراسة بتناولها لإحدى المفاهيم الإدارية الحديثة نسبياً وهي القيادة الخادمة من خلال توضيحها لأبعاد هذا النمط القيادي، وما تحققه من مخرجات إيجابية على مستوى الأفراد، بالإضافة إلى سعيها لتزويد المكتبة العربية ببحث سيفيد في علم الإدارة، وإسهامها في تغذية الأساس النظري وسد الفجوة البحثية في موضوع القيادة الخادمة. ومما يزيد هذه الدراسة أهمية هو ارتباط هذا النمط القيادي الحديث بأحد المخرجات المهمة للعمل وهو الأداء الوظيفي. كما أنه وفي حدود علم الباحثة فإن الدراسات التي أجريت حول القيادة الخادمة معظمها دراسات أجنبية في حين أن الدراسات التي أجريت على بيئات عربية كانت قليلة لاسيما الدراسات التي تناولت أثر القيادة الخادمة على الأداء الوظيفي.

المساهمة التطبيقية (Practical contribution):

تكمن المساهمة التطبيقية لهذه الدراسة بإجرائها على إحدى أهم الشركات العاملة في قطاع الخدمات الأردني الذي يعد القطاع الأكثر توليداً للدخل في الأردن ألا وهي الملكية الأردنية. وحسب تقرير أصدره البنك الدولي مؤخراً (الأردن: الآفاق الاقتصادية- ابريل 2018)، فإن قطاع الخدمات كان الأكثر مساهمة في الناتج المحلي الإجمالي والذي ساهم بنسبة (1.5%) في نمو إجمالي الناتج المحلي البالغ (2%) حيث أن الدور الذي تقوم به هذه الشركات في التنمية الاقتصادية يلقي عليها المزيد من الضغوط للقيام بالدور

المتوقع منها على أكمل وجه، وعليه فإن تحسين أداء الشركات العاملة في هذا القطاع سوف ينعكس إيجاباً على المجتمع ككل.

وعليه تسعى هذه الدراسة إلى إحاطة قيادات الشركات العاملة في قطاع الخدمات بشكل عام، والملكية الأردنية بشكل خاص بمفهوم القيادة الخادمة وعلاقتها في تحسين مستوى الأداء فيها، من خلال توجيه انتباه القادة إلى دور القيادة الخادمة في إمكانية التغلب على ما يمكن أن يعترض هذه الشركات من مشاكل تتعلق بانخفاض مستويات الأداء للعاملين فيها وتحقيق مستويات أعلى من الأداء في ظل وجود وتطبيق سلوكيات القيادة الخادمة. حيث أن تحقيق أهداف هذه الشركات وتميزها من خلال نمط قيادي فعال وتحقيق مستوى عال من الأداء سيكون له دور كبير في تقدم المجتمع وازدهاره اقتصادياً.

5-1 أسئلة الدراسة

تسعى هذه الدراسة للإجابة على الأسئلة البحثية التالية:

1- ما مستوى ممارسة القيادة الخادمة بأبعادها (التصور، المعالجة العاطفية، وضع المرؤوسين أولاً، مساعدة المرؤوسين على النمو والنجاح، التعامل الأخلاقي، التمكين، خلق قيمة للمجتمع) لدى القادة في الملكية الأردنية من وجهة نظر الموظفين؟

2- ما مستوى الأداء الوظيفي في الملكية الأردنية من وجهة نظر الموظفين؟

3- ما أثر القيادة الخادمة على الأداء الوظيفي في الملكية الأردنية؟

6-1 فرضيات الدراسة

1- الفرضية الرئيسية الأولى H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

للقيادة الخادمة على الأداء الوظيفي في الملكية الأردنية. وتتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى (H 1.1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتصّور على الأداء الوظيفي.

الفرضية الفرعية الثانية (H 1.2): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للمعالجة العاطفية على الأداء الوظيفي.

الفرضية الفرعية الثالثة (H 1.3): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لوضع المرؤوسين أولاً على الأداء الوظيفي.

الفرضية الفرعية الرابعة (H 1.4): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمساعدة المرؤوسين على النمو والنجاح على الأداء الوظيفي.

الفرضية الفرعية الخامسة (H 1.5): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتعامل الأخلاقي على الأداء الوظيفي.

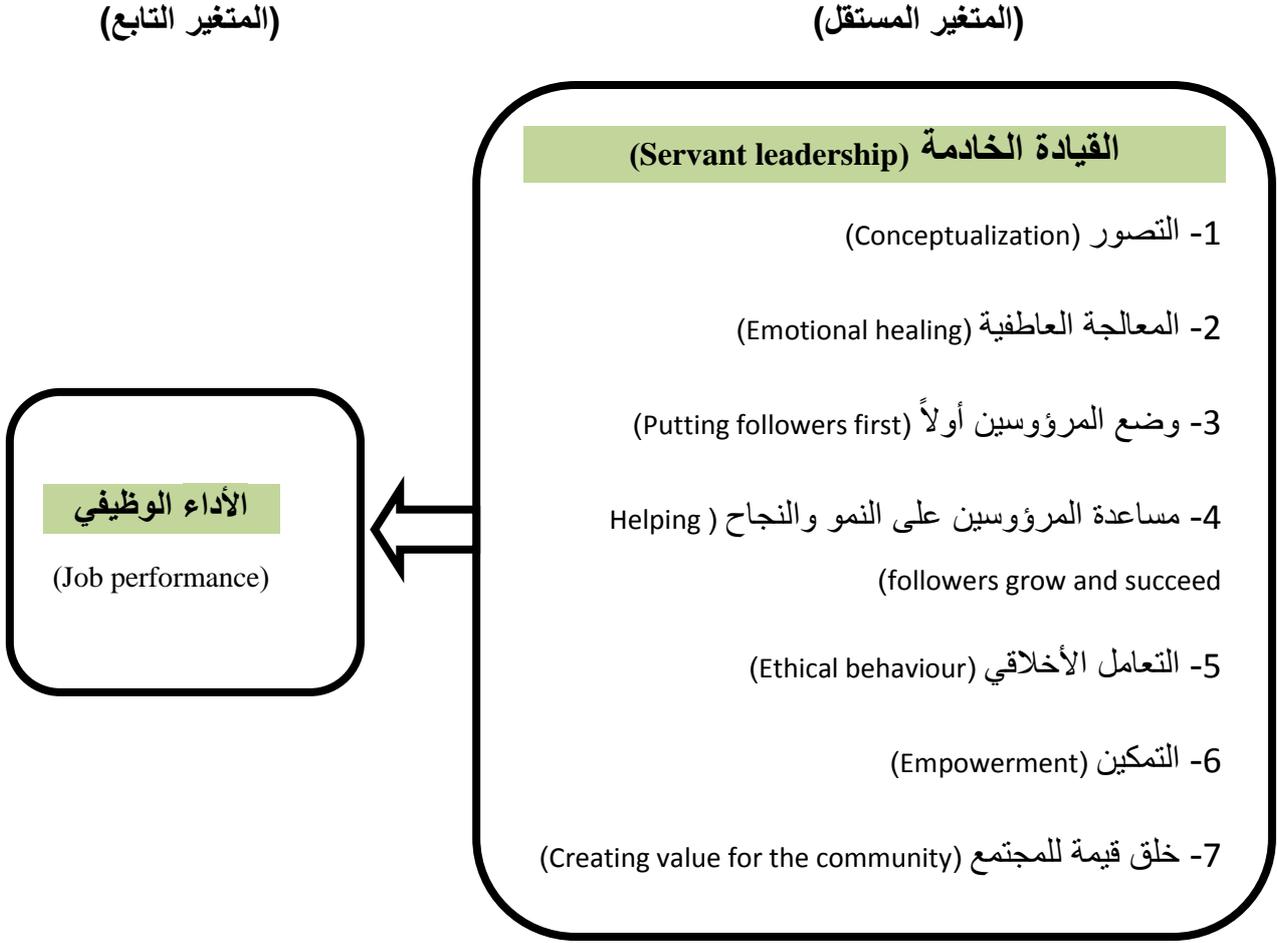
الفرضية الفرعية السادسة (H 1.6): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتمكين على الأداء الوظيفي.

الفرضية الفرعية السابعة (H 1.7): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لخلق قيمة للمجتمع على الأداء الوظيفي.

7-1 نموذج الدراسة

عملت الباحثة على بناء نموذج الدراسة بالاعتماد على نموذج (Northouse (2015) الذي تم تطويره من نماذج دراسات كل من (Liden et al., (2008) و (Dierendonck (2011). كما هو موضح في الشكل رقم (1).

الشكل رقم (1) نموذج الدراسة



المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على نموذج (Northouse 2015).

يتبين من نموذج الدراسة أن المتغير المستقل المتمثل بالقيادة الخادمة بأبعادها السبعة (التصوّر، والمعالجة العاطفية، ووضع المرؤوسين أولاً، ومساعدة المرؤوسين على النمو والنجاح، والتعامل الأخلاقي، والتمكين، وخلق قيمة للمجتمع) قد يؤثر على المتغير التابع المتمثل بالأداء الوظيفي، ومن هنا تم صياغة فرضية الدراسة الرئيسية المتعلقة بأثر القيادة الخادمة على الأداء الوظيفي للكشف عن مدى التأثير واختبار هذه الفرضية.

8-1 التعريفات الاصطلاحية

أولاً: المتغير المستقل

القيادة الخادمة (servant leadership): نهج قيادي يتسم بالإيثار والأخلاق التي تتطلب من القادة أن ينتبهوا إلى احتياجات أتباعهم ويتعاطفوا معهم وأن يعتنوا بهم من خلال التأكد من أنهم أصبحوا أكثر معرفة وحرية واستقلالاً، حتى يتمكنوا هم أيضاً من أن يصبحوا قادة خادمين (Northouse, 2004)، وتم قياسها من خلال فقرات الإستبانه (1-28). وتنقسم إلى سبعة أبعاد هي:

1. التصوّر (Conceptualizing): القدرة على تأسيس رؤية واضحة للمنظمة، تتجاوز العمليات

اليومية، بالإضافة إلى حل المشكلات المعقدة (Stefansdottir, 2013)، وتم قياسه من خلال فقرات الإستبانه (1-4).

2. المعالجة العاطفية (Emotional healing): الدرجة التي يهتم بها القائد بالمشاكل الشخصية

للمرؤوسين والسعي نحو رفاهيتهم (Liden et al., 2015)، من خلال التعرف على مشكلات الآخرين، وإعطاء الوقت الكافي لمعالجتها، والوقوف بجانبهم، وتقديم الدعم لهم (Northouse, 2015)، وتم قياسها من خلال فقرات الإستبانه (5-8).

3. وضع المرؤوسين أولاً (Putting followers first): استخدام الإجراءات والأقوال التي تُظهر

بوضوح للمرؤوسين أن اهتماماتهم تمثل أولوية، بما في ذلك وضع اهتمامات المرؤوسين ونجاحهم قبل اهتمامات القائد (Northouse, 2015)، وتم قياسه من خلال فقرات الإستبانه (9-12).

4. مساعدة المرؤوسين على النمو والنجاح (Helping followers grow and succeed): الالتزام

بالنمو الشخصي والمهني والروحي لكل فرد في المنظمة (Beck, 2010)، من خلال معرفة الأهداف المهنية والشخصية للمرؤوسين ومساعدتهم على تحقيق تلك الأهداف. بالإضافة إلى

مساعدة المرؤوسين على تحقيق الذات والوصول إلى أقصى إمكاناتهم البشرية (Northouse, 2015)، وتم قياسه من خلال فقرات الإستبانه (13-16).

5. **التعامل الأخلاقي (Behaving ethically):** الاحتفاظ بمعايير أخلاقية قوية مثل الشفافية، والصدق، والعدالة، وأن لا يضحى القادة بمبادئهم الأخلاقية من أجل تحقيق النجاح (Northouse, 2015)، وتم قياسه من خلال فقرات الإستبانه (17-20).

6. **التمكين (Empowerment):** الطرق التي يمكن بها للموظفين اتخاذ القرارات دون الرجوع إلى رؤسائهم أو مديريهم من خلال السماح لهم بالحصول على المواد اللازمة، والسيطرة على عملهم والقدرة على مشاركة الآراء والاقتراحات بشكل مفتوح حول عملهم والمنظمة ككل (Ramesh and Kumar, 2014)، وتم قياسه من خلال فقرات الإستبانه (21-24).

7. **خلق قيمة للمجتمع (Creating value to the community):** وتعني ما تظهره القيادة الخادمة من اهتمام واعي حقيقي بمساعدة المجتمع (Liden et al., 2008). من خلال المشاركة في الأنشطة المحلية وتشجيع المرؤوسين أيضاً على التطوع لخدمة المجتمع (Northouse, 2015)، وتم قياسه من خلال فقرات الإستبانه (25-28).

ثانياً: المتغير التابع

الأداء الوظيفي (Job performance): درجة انجاز الفرد للمهام التي تشكل وظيفته (Cascio, 2016). وهو سلوك يتماشى مع الأهداف التنظيمية ويتم تقييمه عموماً على أساس تحقيق الموظفين لهذه الأهداف، ويدل على قدرة الموظف وفاعليته للقيام بالعمل (Mulki et al., 2015)، والذي سيتم قياسه من خلال عدة أبعاد هي: جودة الأداء، وكمية الأداء، ودقة الأداء، وسرعة الأداء، والخبرة، والابتكار، والتعاون، وتحمل المسؤولية، والالتزام بقوانين وإجراءات العمل، من خلال فقرات الإستبانه (29-38).

الحالة الدراسية:

الملكية الأردنية (Royal Jordanian): الناقل الوطني للملكة الأردنية الهاشمية. تأسست بتاريخ الخامس عشر من شهر كانون الأول عام 1963 على يد مؤسسها الملك الراحل الحسين بن طلال. وتعتبر إحدى الدعامات الأساسية للاقتصاد الوطني ومصدراً لجلب العملات الصعبة والتي تسهم بنحو (3%) من الناتج المحلي الإجمالي في المملكة (الموقع الإلكتروني للملكية الأردنية).

الفصل الثاني

الإطار النظري

1-2 مقدمة

2-2 المبحث الأول: القيادة الخادمة

1-2-2 مفهوم القيادة

2-2-2 مفهوم القيادة الخادمة

3-2-2 نظرة تاريخية لمفهوم القيادة الخادمة

4-2-2 العلاقة بين القيادة الخادمة والأنماط القيادية الأخرى

5-2-2 خصائص القيادة الخادمة

6-2-2 أهمية القيادة الخادمة

7-2-2 سلوكيات القائد الخادم

3-2 المبحث الثاني: الأداء الوظيفي

1-3-2 مفهوم الأداء الوظيفي

2-3-2 عناصر الأداء الوظيفي

3-3-2 أهمية الأداء الوظيفي

4-3-2 العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي

5 3-2 العلاقة بين القيادة الخادمة والأداء الوظيفي

4-2 الحالة الدراسية: الملكية الأردنية (RJ)

الفصل الثاني

الإطار النظري

1-2 مقدمة

يتناول هذا الفصل مراجعة نظرية لمتغيرات الدراسة حيث يتكون الفصل من ثلاثة مباحث: المبحث الأول القيادة الخادمة، والذي سيتم من خلاله توضيح مفهوم القيادة بشكل عام، ثم توضيح مفهوم القيادة الخادمة بالإضافة إلى الحديث عن علاقتها بالقيادة التقليدية والأنماط القيادية الأخرى، ثم تتناول الباحثة الحديث عن خصائص القيادة الخادمة وأهميتها لكل من المرؤوسين، القادة والمنظمة ككل، ومن ثم التطرق إلى الحديث عن سلوكيات القائد الخادم بشيء من التفصيل. أما المبحث الثاني فيوضح مفهوم الأداء الوظيفي، وعناصره، وأهميته، والعوامل المؤثرة به، والحديث عن العلاقة بين القيادة الخادمة والأداء الوظيفي كما تناولتها الدراسات السابقة. وفي المبحث الثالث سيتم تناول الحالة الدراسية والتي تمثلها الملكية الأردنية.

2-2 المبحث الأول: القيادة الخادمة

1-2-2 مفهوم القيادة (Leadership)

تعتبر القيادة قلب وروح الإدارة التنظيمية، وفي حين أنه لا يوجد تعريف محدد للقيادة، إلا أن هناك اتفاق على حقيقة أن القيادة تنطوي على عملية التأثير المتبادل بين القائد والمرؤوسين لتحقيق الأهداف التنظيمية (Hannay, 2009). فقد أشار Silva (2016) في تعريفه للقيادة على أنها "عملية التأثير التفاعلي التي تحدث في سياق تنظيمي معين، عندما يتقبل بعض الأفراد شخصاً كقائد لهم لتحقيق أهداف مشتركة"، ويتوافق هذا التعريف مع المفهوم الحديث للقيادة، الذي يمنح القائد، والمرؤوسين، والسياق التنظيمي دوراً مهماً في عملية القيادة.

ووفقا لـ Investopedia (2018) تعرف القيادة بأنها قدرة إدارة الشركة على اتخاذ القرارات السليمة وإلهام الآخرين وتحفيزهم للأداء الجيد. من خلال تحديد وتحقيق الأهداف، واتخاذ إجراءات سريعة وحاسمة، والتفوق على المنافسين، والمخاطرة، والمثابرة في مواجهة الفشل، بالإضافة إلى تحفيز الآخرين لتحقيق أعلى مستوى من الأداء. كما تعد مهارات الاتصال الفعّالة، والثقة بالنفس، والقدرة على إدارة الآخرين، والرغبة في التغيير من مميزات القادة الجيدين.

وأكد بربر (2008) أن القيادة تعبر عن عملية تفاعل مستمر بين القائد والمرؤوسين، وتستند هذه العملية على قناعة واحترام المرؤوسين للقائد، بحيث يتوجهون إلى الاتجاه الذي يحدده، طالما ترسّخت لديهم قناعة تامة بأن توجيه القائد لهم سيحقق أهداف ذات قيمة تهم كافة الأطراف المعنية في المنظمة.

وعلى الرغم من تعدد الطرق التي يمكن من خلالها تصور مفهوم القيادة، إلا انه هناك مكونات تعتبر محورية ومركزية لهذا المفهوم والتي أشار إليها Northous (2015) وتتمثل هذه المكونات في الأمور التالية:

(1) القيادة هي "عملية"، ويشير ذلك إلى أن القيادة حدث تفاعلي وليس أحادي الاتجاه، وأن القائد يؤثر ويتأثر بالمرؤوسين. عندما يتم تعريف القيادة بهذه الطريقة، تصبح متاحة للجميع وغير مقتصرة على القائد فقط.

(2) القيادة تتطوي على التأثير، والذي يشير إلى تأثير القادة على المرؤوسين. فالتأثير شرط لا غنى عنه في القيادة ومن دون التأثير القيادة غير موجودة.

(3) القيادة تحدث في المجموعات، فالمجموعة هي السياق الذي تتم به القيادة، والتي تعرف بأنها العملية التي يؤثر بها فرد على مجموعة من الأفراد لتحقيق أهداف مشتركة.

(4) القيادة تتضمن أهداف مشتركة، وهو ما يمنح القيادة مهارة أخلاقية لأنها تشدد على ضرورة أن يعمل القادة مع أتباعهم لتحقيق الأهداف المحددة، الأمر الذي يقلل من احتمالية أن يتصرف القادة تجاه أتباعهم بطرق غير أخلاقية (Northous, 2015)، ويزيد من احتمالية أن يعمل القادة والمرؤوسين معا في سبيل الصالح العام (Rost, 1991).

وبناء على هذه المكونات الأربع، فقد عرّف Northous (2015) القيادة على أنها عملية يؤثر فيها الفرد على مجموعة من الأفراد لتحقيق أهداف مشتركة.

2-2-2 مفهوم القيادة الخادمة

يمكن إرجاع مفهوم القيادة الخادمة إلى (Robert K. Greenleaf) الذي كان أول من بدأ بعملية تفعيل وتطبيق فكرة القيادة الخادمة في المنظمات المعاصرة (Candolfi et al., 2017). وفي عام (1970) كتب (Greenleaf) مقاله بعنوان "الخدم كقائد" (The Servant As Leader) حيث بين أهمية القائد الخادم وسماته والتي يمكن ذكر أهمها كما يلي:

"القائد الخادم هو خادم أولاً. فهي (أي القيادة الخادمة) تبدأ مع الإحساس الطبيعي برغبة الشخص بالخدمة. ثم يأتي الاختيار الواعي بأن يطمح للقيادة. ويختلف القائد الذي يخدم أولاً اختلافا جوهريا عن القائد الذي يقود أولاً... من خلال الرعاية التي يمارسها الخادم أولاً للتأكد من تلبية احتياجات الأشخاص الآخرين ذات الأولوية القصوى... ويتم معرفة ذلك من خلال الإجابة على أسئلة مثل: هل ينمو أولئك الأشخاص الذين تتم خدمتهم؟ هل يصبحون في حالة خدمتهم أكثر صحة، وحكمة، وحرية، واستقلالية، وأكثر قدرة لأن يصبحوا هم أيضاً خدماً لغيرهم؟ وما هو التأثير على المجتمع؟" (Greenleaf, 1970,) (P.15).

ووفقاً لمركز (Greenleaf Center for Servant Leadership) تعرف القيادة الخادمة بأنها فلسفة ومجموعة من الممارسات التي تثري حياة الأفراد، وتبني منظمات أفضل، وتخلق في نهاية المطاف عالماً أكثر عدلاً ورعاية. ويعرفها (Spears 2004) على أنها مجموعة من سلوكيات القيادة التي تبرز من خلال وضع احتياجات المرؤوسين قبل احتياجات القادة. ويرى (Parolini 2005) أنها القيادة التي تقوم على تقييم وتطوير المرؤوسين، وبناء مجتمع أساسه العلاقات الإنسانية، بالإضافة إلى مشاركة القيادة.

أما (Laub 2004) فيشير إلى أن القيادة الخادمة تقوم على فهم وممارسة للقيادة التي تضع مصلحة مرؤوسيه قبل مصلحتها الشخصية والتي تشجع على تقييم الأفراد وتطويرهم، وبناء روح الجماعة، وممارسة الأصالة، ومشاركة المرؤوسين في القوة والمكانة لتحقيق مصلحة مشتركة لكل من الفرد والمنظمة على حد سواء. بينما عرفها (Dierendonck 2011) بأنها نهج شمولي وإيثاري للقيادة يتميز بتركيز القائد على احتياجات مرؤوسيه وتطلعاتهم المستقبلية، وأن تطبيق مفهوم القيادة الخادمة متوقف على إعطاء المزيد من الاهتمام لجانب "الخدمة" وعدم إيلاء الكثير من الاهتمام لجانب "القيادة" كهدف نهائي.

فالقيادة الخادمة تسعى إلى خدمة ومساعدة المرؤوسين والتأثير عليهم من خلال خلق بيئة عمل قائمة على الثقة والتقدير والعمل بحماس وجدية لتحقيق أهداف مشتركة (Mustafa, 2015)، وأن تسخر كل إمكانياتها وقدراتها أيضاً لخدمة الأطراف ذوي العلاقة المباشرة بالمؤسسة (Al Hila and Al Shobaki, 2017). ويتجسد دور القائد الخادم في رغبته الصادقة لخدمة المنظمة والعاملين فيها، وتقديم الرعاية لهم لإشباع رغباتهم، فهو لا يقدم الأفكار ويجبر المرؤوسين على قبولها وتنفيذها، فناعة منه أن المرؤوسين لديهم أفكاراً قد تكون أفضل من أفكاره (أبو النصر، 2012).

وفي ضوء ما سبق ترى الباحثة أن القيادة الخادمة تتلخص بالنمط القيادي الذي تغطي به مهمات القائد الخدمية على مهماته القيادية، وتتجلى اهتماماته بتلبية احتياجات مرؤوسيه بالدرجة الأولى، ويتطلع في النهاية إلى خلق بيئة تنظيمية خدمية يتطلع العاملون فيها إلى خدمة المجتمع الأوسع.

3-2-2 القيادة الخادمة عبر التاريخ

على الرغم من أن مفهوم القيادة الخادمة قد برز منذ عهد قريب، إلا أنه في الواقع يتجسد منذ زمن بعيد يمتد إلى آلاف السنين، فقد عرف الصينيون القيادة الخادمة في القرن الرابع قبل الميلاد. وتشير إحدى مخطوطات القائد (Lao- Tzu) الذي يعتقد بأنه عاش في الفترة ما بين (490- 570) في مدينة (Tao Te Ching) الصينية إلى "أن القائد يجب أن ينظر جيداً ليس إلى ما يرضي نفسه ولكن إلى ما يرضي رعاياه، والملك هو خادم رعاياه ويتمتع بموارد الدولة جنباً إلى جنب مع رعاياه" (رشيد ومطر، 2016). وذكر دهليز وغالي (2018) أحد الأقوال الأمريكية والأوروبية الشائعة الاستخدام:

"The first responsibility for the leader is to clarify the goals of his subordinate, finally to tell them thank you, in between he is as a servant."

ويتضح من ترجمة هذه المقولة أن المسؤولية الأولى للقائد هي توضيح الأهداف للعاملين معه، وفي النهاية يشكرهم على الأداء المنجز، وهو بين هاتين المهمتين يعمل معهم كخادم. كما وأشار الباحثان إلى مرادف هذا القول في الفكر العربي قديماً، فإن المثل العربي يقول (سيد القوم خادمهم).

أما الأديان فقد اشتملت جميعها على مبادئ فاضلة في منظورها للعلاقات الإنسانية مثل الشفقة، والعطف، والتواضع، والامتنان، وأشار رشيد ومطر (2016) إلى وجود إشارات واضحة للقيادة الخادمة في السجل التوراتي، بالإضافة إلى ما جاء من قصص في الإنجيل والتي تدلنا بوضوح على أن القيادة الخادمة قد تمثلت بممارسات سيدنا عيسى عليه السلام.

وفي الفكر الإسلامي فقد كان الرسول (عليه الصلاة والسلام) أعظم من مثل هذا النموذج القيادي من خلال الاهتمام بالصحابة، وتوجيههم، والعمل على الاهتمام باحتياجاتهم، وتشجيعهم، وتحفيزهم، وتمكينهم من الوصول إليها، بالإضافة إلى تجسيده لمبدأ الشورى الذي يعرف بأنه "عملية مناقشة مستفيضة لقضية ما من جميع جوانبها، واختيار أفضل الآراء المعطاة حول هذه المسألة، واختبار تلك الآراء للتأكد من تحقيق المصالح الفضلى للمجتمع" (Abul-Faris, 1980: 79). كما وكان رسول الله يتصدر قومه في البناء والحروب. وحدد الرسول (عليه الصلاة والسلام) أن القيادة ليست شخصاً واحداً بقوله: "كلكم راع وكلكم مسؤول عن رعيته" (متفق عليه من حديث عبدالله بن عمر رضي الله عنه). وأشار Dierendonck (2010) and Patterson إلى أن مفهوم القيادة الخادمة لا يقتصر على الثقافة الغربية، وقدم الخليفة عمر بن الخطاب كمثال من خلال تطبيقه لمبدأ الشورى في سبيل التوصل لأفضل قرار للمجتمع. ولذلك لا يعد مفهوم القيادة الخادمة غريباً على مجتمعاتنا الشرقية فهو يستمد مبادئه من القيم الإسلامية.

بالإضافة إلى الأنبياء والرسل فقد برزت القيادة الخادمة لدى العديد من الشخصيات القيادية المشهورة من بينهم مارتن لوثر (Martin Luther King) حيث برز مفهوم القيادة الخادمة في مقولته "أن أكثر الأسئلة إلحاحاً هو: ماذا تفعل للآخرين"، والأم تيريزا (Mother Theresa) والتي نقل عنها القول "أن هناك متعة في تجاوز نفسك لخدمة الآخرين" (6-7: Trompenaars and Voerman, 2009). بالإضافة إلى غاندي (Gandhi)، ونيلسون مانديلا (Nelson Mandela)، وسيزار تشافيز (Cesar Chavz) الذين أشار لهم (Cooper and Trammel, 2001) كنماذج مقنعة لهذا النمط القيادي.

4-2-2 العلاقة بين القيادة الخادمة والأنماط القيادية الأخرى

إن فكر القيادة فكر متجدد ومتغير، ويظهر ذلك من خلال تعدد الأساليب القيادية التي ظهرت على مر العقود الماضية والتي كانت القيادة الخادمة أحدها. وفي هذا الجزء من الدراسة تشير الباحثة إلى كيفية

ارتباط القيادة الخادمة بغيرها من الأساليب القيادية، فالقيادة الخادمة ليست وليدة اللحظة، ولم تنشأ بشكل مفاجئ وإنما هي متداخلة، ومرتبطة، وقد تكون متشابهة مع أساليب القيادة المختلفة السابقة واللاحقة لها، وهو ما أشارت إليه دراسات عدة حول علاقة القيادة الخادمة بغيرها من الأنماط القيادية والتي نوضحها في التالي:

تلتقي القيادة الخادمة والقيادة التحويلية (Transformational leadership) التي تعرف بأنها عملية بناء الالتزام نحو الأهداف التنظيمية، وتمكين المرؤوسين لتحقيق هذه الأهداف (Yukl, 1998). حيث أشار Avolio et al., (1991) إلى أربع سلوكيات للقيادة التحويلية: التأثير المثالي (Idealized influence)، الحافز الإلهامي (Inspirational motivation)، الإثارة الفكرية (Intellectual stimulation)، والاعتبار الفردي (Individualized consideration)، وأنه من خلال هذه الأبعاد يظهر أن هناك العديد من أوجه التشابه والتوازي بين القيادة الخادمة والقيادة التحويلية، حيث أن كلاهما معروف بأساليب القيادة الموجهة نحو الأفراد والمتمحورة حول المرؤوسين. كما أن هناك العديد من الخصائص المتماثلة بين النظريتين بما في ذلك التأثير، والرؤية، والثقة، والاحترام، والمصادقية، ومشاركة المخاطر، والتفويض، والنزاهة (Stone et al., 2004).

أما الفرق الجوهرى بين القيادة الخادمة والقيادة التحويلية (Transformational leadership) يكمن بأن تركيز القادة التحويليين موجه نحو المنظمة وبناء الالتزام بالأهداف التنظيمية من خلال تمكين المرؤوسين، بينما يتجه تركيز القيادة الخادمة نحو خدمة المرؤوسين بشكل أساسي (Kim, 2016). كما وترتكز القيادة الخادمة على التواضع، والأصالة، والقبول الشخصي والتي لا يعد أي منها عنصراً صريحاً في القيادة التحويلية (Dierendonck, 2011).

وتظهر العلاقة بين القيادة الخادمة والقيادة الديمقراطية (Democratic leadership) التي تعرف بأنها فريق يسترشد بقائده، يشارك فيه جميع الأفراد في عملية صنع القرار لتحديد ما يجب القيام به وكيفية القيام بذلك، ويتمتع قائد المجموعة بسلطة اتخاذ القرار النهائي (Business dictionary, 2019)، كون القيادة الخادمة تعتبر شكلاً من أشكال القيادة الديمقراطية. حيث تتسم كل من القيادة الخادمة والقيادة الديمقراطية باعتمادهم سلوكيات الاستشارات، والتركيز على الموظف، والحفاظ على علاقات عمل جيدة، بالإضافة بأن لديهم اعتقاد أساسي بأن المرؤوسين لديهم دوافع داخلية للقيام بالعمل بشكل جيد والبحث عن فرصة لإثبات قيمتهم. كما ويشجع كلا النمطين القيايين ضرورة التعامل مع أخطاء المرؤوسين باعتبارها فرصاً للتعلم. إلا أن القادة الخادمون يشاركون بشكل أكبر في عملية صنع القرار ويفضلون البقاء خارج دائرة الضوء عند تحقيق أي إنجاز مما يسمح للمرؤوسين باستشعار قيمة عملهم الشاق (Kim, 2016). أما القيادة الأوتوقراطية (Autocratic leadership) والتي تعرف بأنها القيادة التي يملئ بها القائد السياسات والإجراءات، ويقرر ما هي الأهداف المراد تحقيقها، ويوجه، ويتحكم في جميع الأنشطة دون أي مشاركة مجزية من قبل المرؤوسين (Business dictionary, 2019)، فهي تعتبر نمط معاكس لما تتادي به القيادة الديمقراطية والقيادة الخادمة، حيث يركز هذا النمط القيادي على إنجاز المهام ولا يوجد أي تعاون أو اعتبار للموظفين أو أعضاء الفريق (Kim, 2016).

كما وتظهر العلاقة بين القيادة الخادمة والقيادة المتساهلة (Laissez-faire Leadership) والتي تعرف بأنها أسلوب قيادي غير استبدادي، يحاول به القادة إعطاء أقل قدر ممكن من التوجيه للمرؤوسين، ومحاولة تحقيق السيطرة من خلال وسائل أقل وضوحاً، بحيث يؤمن القادة أن الأفراد يتفوقون عندما يتركون وحدهم للتعامل مع مسؤولياتهم والتزاماتهم بطرقهم الخاصة (Business dictionary, 2019)، حيث يظهر وجود تشابه بين النمطين القيايين في تفويض السلطة، إلا أن الفرق يكمن في سلوكيات القادة، بحيث لا

يشرف القادة في القيادة المتساهلة مباشرة على المرؤوسين ويفشلون في توجيههم وتقديم التغذية الراجعة لهم، وهو ما يشير إلى الافتقار إلى الرقابة الإدارية (Kim, 2016).

وفيما يتعلق بالقيادة التبادلية (Transactional leadership) التي تعرف أيضاً بالقيادة الإدارية وهي مرتبطة بقدرة القائد على الاستجابة لمصالح المرؤوسين من خلال إقامة علاقة قائمة على التبادل (Avolio, 1999). بمعنى إذا أدى المرؤوسين أداء جيد، فيحصلون على مكافئة، ولكن إذا أدوا أداء سيئ فستتم معاقبتهم . ويظهر الفرق هنا بأن أسلوب القيادة التبادلية يستند على ردود الفعل السلوكية من مكافآت وعقوبات، بينما تستند القيادة الخادمة في المقام الأول على الاحترام، والتحفيز، والموقف الايجابي بحيث يشعر المرؤوسين بالملكية تجاه المنظمة فيقدمون أفضل ما لديهم (Kim, 2016).

وإذا ما تمت مقارنة القيادة الخادمة بقيادة المستوى الخامس (Level 5 leadership) وهو أسلوب القيادة الذي حدده (Collins 2001) في كتابه (Good to great)، حيث أشار من خلاله إلى أن القيادة من حيث الإرادة المهنية (Professional will) إلى جانب التواضع الشخصي (Personal humility) هي العامل الرئيسي الذي يتيح للمنظمات تحقيق التميز في أدائها التنظيمي على المدى البعيد. وأشار بوصفه لقائد المستوى الخامس "بالخادم". وقد كان هناك تصور شائع بين قادة الأعمال بأن قيادة المستوى الخامس تعد مجرد اسم آخر للقيادة الخادمة (Lichtenwalner, 2010)، وأشار (Dierendonck 2011) إلى أن هناك تداخلاً واضحاً بين القيادة الخادمة وقيادة المستوى الخامس وأن هذا التداخل يكمن في خصائص القيادة الخادمة المتمثلة في التواضع، والتوجيه، إلا أنها تختلف في عناصر أخرى مثل الأصالة، والتركيز على تطور المرؤوسين، والإشراف. بالإضافة إلى أن القيادة الخادمة لا تمثل عنصر الإرادة المهنية في قيادة المستوى الخامس (Reid et al., 2014).

وأشار (Dierendonck, 2011) إلى أن التداخل بين القيادة الخادمة والقيادة بالتمكين (Empowering leadership) يبدو واضحاً، والتي تعود جذورها لنظرية المعرفة الاجتماعية (Bandura, 1986)، التي تعتبر وجهة نظر المرؤوسين، وإشراك القادة لهم في صنع القرار أساساً في هذه النظرية، وتشير أولى خصائص القيادة الخادمة التي حددها (Dierendonck, 2011) إلى تمكين وتطوير المرؤوسين، والتي تتقاطع مع القيادة بالتمكين من حيث أنها تؤكد على تفويض السلطة، ومطالبة القادة بمشاركة المعرفة والمعلومات لضمان تطوير المرؤوسين لمهاراتهم. ومن ناحية أخرى، تختلف القيادة الخادمة عن القيادة بالتمكين في باقي سلوكياتها التي لم تظهر واضحة كسلوكيات واضحة في القيادة بالتمكين (Dierendonck, 2011).

وبالرغم من وجود التشابه بين القيادة الخادمة والأنماط القيادية الأخرى، إلا أن القيادة الخادمة تتميز بوجود خصائص أساسية غير موجودة بالكامل في غيرها من الأنماط القيادية (Dierendonck, 2011). وتتمثل هذه الخصائص الأساسية والتي حددها (Greenleaf, 1970) بما يلي: الإصغاء (Listening)، التعاطف (Empathy)، الشفاء (Healing)، الوعي (Awareness)، الإقناع (Persuasion)، تصور المفاهيم (Conceptualization)، البصيرة (Foresight)، الإشراف (Stewardship)، الالتزام بنمو الأفراد (Commitment to the growth of people) وبناء المجتمع (building community). فهذه الصفات تضع القيادة الخادمة في منزلة فريدة بالنسبة للأنماط القيادية الأخرى. ويوضح الجدول رقم (1) الفرق بين القيادة الخادمة والقيادة التقليدية.

الجدول رقم (1) الفرق بين القيادة الخادمة والقيادة التقليدية

| وجه المقارنة | القيادة التقليدية (Traditional leadership) | القيادة الخادمة (Servant leadership) |
|----------------|--|---|
| الوعي بالموارد | أعضاء المنظمة هم احد مواردها ووسيلة لتحقيق الأهداف حسب تعليمات القائد. | أعضاء المنظمة هم المورد الأكثر أهمية في تحقيق أهداف المنظمة، ويساعدهم القائد على النمو وتعزيز |

| | | |
|--|---|----------------------------------|
| قدراتهم. | | |
| موجهه نحو الأفراد. | موجهه نحو المهام بدلاً من الأفراد. | توجه المنظمة |
| يتم تقييم مخرجات العمليات ودرجة ممارسة السلوكيات الطوعية لأفراد المنظمة. | الوقت، والنفقات، والإنتاج هي بيانات مرئية ويتم تقييمها كمياً. | الإنتاج في المنظمة |
| يثق القائد في قدرة أعضاء المنظمة ويحترم قراراتهم في أداء المهام، ويوفر القائد الموارد اللازمة التي تمكن أعضاء المنظمة من تعزيز أعمالهم بالإضافة إلى تفويض سلطاتهم. | خبرة القائد ومعرفته متفوقة على خبرة أعضاء المنظمة. كما يتم إهمال انتقادات أعضاء المنظمة أو الرأي المعاكس. | الثقة والتمكين بين أعضاء المنظمة |
| التواصل ثنائي الاتجاه، نشط ويتم تبادل جميع المعلومات الصغيرة والكبيرة. | من الأعلى إلى الأسفل. | طريقة التواصل |

المصدر: (Kim et al., 2014: 1156)

5-2-2 خصائص القيادة الخادمة

كما هو معلوم لا يوجد اتفاق على مفهوم واحد لماهية القيادة الخادمة بل تم النظر إليها من زوايا متعددة تعكس اهتمامات الباحثين في هذا المجال. ووفقاً لـ (Greenleaf, 1970) فإن القيادة الخادمة تبدأ بالشعور الطبيعي الذي يريد المرء به أن يخدم، فالخدمة تأتي أولاً ومن ثم يأتي الاختيار الواعي للمرء ليطمح للقيادة. وفي دراسة (Sendjaya (2003 أكد على أنه تم تحديد قائمة بأكثر من (100) خاصية للقيادة الخادمة في الأدب السابق. فخصائص القيادة الخادمة التي تناولها الباحثون متنوعة ومختلفة ويعود هذا الاختلاف إلى طبيعة البيئة التي أجرى فيها الباحثون دراساتهم والمجال الذي تم تطبيق الدراسة فيه (AI (Hila and Al Shobaki, 2017).

وفي هذا الجزء تسلط الباحثة الضوء على خصائص القيادة الخادمة بشكل نجمل فيه الخصائص التي ركزت عليها الدراسات المعاصرة وأولتها أهمية خاصة، منها دراسة (Focht and Ponton (2015 التي

قامت بتعريف القيادة الخادمة بشكل أفضل من خلال تحديد قائمة بالخصائص التي تعتبر أساسية في القيادة الخادمة. وقد حددت هذه الدراسة اثني عشر خاصية نوجزها على النحو الآتي:

1- قيمة الناس (Value People): وتعني وضع مصلحة المرؤوسين قبل مصلحة المنظمة. فالقائد الخادم يُعطي المرؤوسين حق قدرهم، ليس فقط لما يقدمونه للمنظمة بل لأنهم بشر يستحقون الاحترام والتقدير، فهو بذلك ملزم تجاه الأفراد بشكل عام والمرؤوسين بشكل خاص (Focht and Ponton, 2015).

2- التواضع (Humility): وينشأ التواضع من الاعتراف الصحيح للفرد بنقاط قوته وضعفه. فالقائد الخادم يعترف بإمكانية الاستفادة من خبرات الآخرين، بل ويسعى للاستفادة من مساهماتهم، ويشمل التواضع أيضاً اعتراف القائد بانجازات المرؤوسين وعدم نسبها لنفسه (Dierendonck, 2011)، والاعتراف بأن الإنجازات تتحقق من خلال الجميع وليس وحده (Focht and Ponton, 2015).

3- الإصغاء (Listening): فالقادة الخادمين يتواصلون من خلال الاستماع أولاً، فهم يدركون أن الإصغاء هو أحد المهارات التي يتم تعلمها والتي تتضمن الاستماع والتجاوب مع ما يقوله الآخرون. فعن طريق الاستماع يتعرف القادة على وجهات نظر مرؤوسيهـم (Northouse, 2015).

4- الثقة (Trust): تشير إلى إيمان القائد بالقدرة غير المرئية للمرؤوسين واعتقاده بأنهم قادرين على تحقيق الأهداف (Patterson, 2003). فالقادة الخادمون يمنحون الثقة للآخرين، وهم أيضاً مصدرًا للثقة كونهم أصيلين ويمكن الاعتماد عليهم (Focht and Ponton, 2015).

5- الرعاية (Caring): وتشير إلى اللطف في التعامل مع الآخرين والاهتمام بهم. فالقادة الخادمين موجودين لخدمة الآخرين وليس ليقوم الآخرون بخدمتهم، ويهتم القادة الخادمين بالمرؤوسين أكثر من اهتمامهم بالمنظمة (Focht and Ponton, 2015).

6- النزاهة (Integrity): وتعني تطوير القائد لمجموعة من القيم المشتركة مع الأشخاص الذين يخدمهم، وان لا يتخلى عنها ويبقى وفياً لها، مما يوفر الوضوح ويقود إلى الالتزام. ويتعين على القادة أن يتأكدوا من أن سلوكياتهم تتماشى مع قيمهم ومع القيم التنظيمية المشتركة التي طوروها مع الآخرين (Focht and Ponton, 2015).

7- الخدمة (Service): وتشير إلى أن القائد الخادم هو خادم أولاً، وأن خدمة المرؤوسين هي أولى اهتماماته (Focht and Ponton, 2015). ووفقاً لـ Greenleaf (1977) فإن الالتزام بخدمة المرؤوسين هو مطلب أساسي لقيادة أفضل.

8- التمكين (Empowerment): ويتضمن التمكين في القيادة الخادمة: الاستماع الفعال، ومنح الآخرين الشعور بالأهمية، والتركيز على العمل الجماعي، وتعظيم الحب والمساواة، ومنح المرؤوسين السلطة والمسؤولية، والسماح لهم بالتجربة والإبداع دون خوف (Russell and Stone, 2002; Sendjaya, 2003).

9- خدمة احتياجات الآخرين قبل احتياجاتهم الخاصة (Serve Others Need Before Their Own): يساهم القائد الخادم بتلبية احتياجات الآخرين قبل احتياجاته، ويضع اهتمامات الآخرين قبل اهتماماته الشخصية (Focht and Ponton, 2015).

10- التعاون (Collaboration): لأن القيادة عملية تعاونية (تتطلب تعاوناً بين القادة والمرؤوسين)، فالقادة الخادمون لا يعملون وحدهم بل يعملون في مساعي تعاونية تخدم احتياجات مرؤوسيهم بشكل رئيس ومنظمتهم (Focht and Ponton, 2015).

11- الحب غير المشروط (Unconditional Love): وهي نقطة جوهرية للقيادة الخادمة فهي المحفز الرئيسي للتعامل مع الآخرين. وتشمل هذه الفئة القبول، والاعتراف، وتقدير الآخرين، والمساواة، والثقة (Focht and Ponton, 2015). ووصف Patterson (2003) الحب بأنه حجر الأساس في العلاقة بين القائد

الخدام والمرؤوسين وأن القائد الخادم يظهر هذا الحب بطرق عدة منها: اهتمامهم بالمرؤوسين أكثر من اهتمامهم بالمنظمة، وعدم التظاهر، وتقدير الآخرين والتعاطف معهم والاستماع لهم.

12- التعلم (Learning): وهذا يشمل تعلم القادة من الأشخاص في المستويات الأدنى منهم في المنظمة، فالقادة الخادمين يدركون أنهم لا يعرفون كل شيء، لذا فهم على استعداد للتعلم من جميع الاتجاهات في المنظمة. فالتعلم هو المهارة الرئيسية التي تؤدي إلى النمو المهني للأفراد وتحسين علاقاتهم على مستوى المنظمة والمجتمع ككل (Focht and Ponton, 2015).

6-2-2 أهمية القيادة الخادمة

تعتبر القيادة الخادمة الأكثر فاعلية عندما يتعلق الأمر بمشاركة الموظفين، حيث أن التركيز الأساسي لتحقيق الأهداف التنظيمية يستند إلى خدمة المرؤوسين المكلفين بتحقيق هذه الأهداف (Candolfi et al., 2017). فالقيادة الخادمة تشجع المرؤوسين على النمو بذكاء، وأن يكونوا مبدعين، وتشجعهم على إدارة الذات وخدمة الناس (Langreo et al., 2016).

كما وجدت القيادة الخادمة في مكان العمل لتحسين الإنتاجية، وزيادة رضا الزبائن، والحد من معدل دوران العمل، وتحسين الأمن والسلامة العامة، وزيادة الولاء التنظيمي، وزيادة مشاركة الموظفين (Whorton, 2014)، فتحسين هذه المخرجات التنظيمية يدفع الأداء التشغيلي للمنظمة وأرباحها (Muller et al., 2018). ويوضح الجدول رقم (2) أهمية القيادة الخادمة لكل من المرؤوسين والقائد والمنظمة.

الجدول (2) أهمية القيادة الخادمة

| المرجع | أهمية القيادة الخادمة |
|---|-------------------------------------|
| Muhtasom et al., (Harwiki, 2016) (2017) | للمرؤوسين: - تحسين الأداء الوظيفي . |

| | | |
|---|--|------------------|
| (Liden et al., 2014)، (معشر، 2014) | - تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية. | |
| (Liden et al., 2014) | - تحسين مشاركة الموظفين. - تشجيع الإبداع والابتكار. | |
| Setyaningrum et)، (Liden et al., 2014 (al., 2017) (دهليز وغالي، 2018) | - تعزيز مستوى الالتزام التنظيمي. | |
| (Dierendonck, 2011) | - زيادة كفاءة فرق العمل. - الشعور بتحقيق الذات. | |
| (Dierendonck, 2011) | - تحسين الرضا الوظيفي. | |
| (Nayab, 2011) | - مساعدة المرؤوسين على بلوغ قمة طاقاتهم الجسدية والفكرية. | |
| (Russell, 2016) | - تعظيم الإنجازات القيادية للقائد ومنها: *تخفيض معدل دوران العمل *النمو التنظيمي *تعظيم الأرباح *القوة الشرعية التي يكتسبها القائد، والتي تنشأ من العلاقة القائمة على الثقة بين القائد والمرؤوسين. | للقائد: |
| (Muller et al., 2018)، (مطر، 2011) | - تحسين الأداء التنظيمي (الأداء المالي، أداء المتعاملين، أداء العمليات الداخلية، أداء التعلم والابتكار). | للمنظمة: |

| | | |
|------------------------------|---|--|
| (Dierendonck, 2011) | - بناء منظمات مستدامة. - تعزيز المسؤولية الاجتماعية. | |
| (Mishra and Mahapatra, 2018) | - تحقيق الميزة التنافسية لها. | |
| (رشيد، مطر، 2016). | - تقليل المشاكل والصراعات. - تحسين مستوى الإنتاجية. | |

المصدر: إعداد الباحثة استناداً إلى المراجع المذكورة أعلاه.

7-2-2 سلوكيات القائد الخادم

القيادة الخادمة ليست مجرد أسلوب إداري، بل هي مجموعة من السلوكيات التي يجب تطويرها من قبل القادة الذين يختارون تبني هذا النمط القيادي، وليكون القائد فعال عليه أن يتقن مجموعة من السلوكيات (Boone and Makhani, 2012). حيث ينظر لهذه السلوكيات بأنها مؤشر لنتائج ايجابية على مستوى الفرد والمنظمة عبر الثقافات والبيئات التنظيمية المختلفة (Liden et al., 2015).

وبالرغم من الخصائص السابقة التي ذكرت عن القيادة الخادمة، إلا أن Liden et al., (2008) قد أبرزوا هذه السمات والخصائص بطريقة مغايرة نسبياً فقدموا لنا سبعة سلوكيات للقيادة الخادمة تتلخص في: التصور، والتمكين، والمعالجة العاطفية، ووضع المرؤوسين أولاً، ومساعدة المرؤوسين على النمو والنجاح، والتعامل الأخلاقي، وخلق قيمة للمجتمع. وقد كانت من أهم الروافد التي ساهمت في صياغة نموذج هذه الدراسة وذلك لأهميتها وتميزها عما ذكر من خصائص للقيادة الخادمة في غيرها من الدراسات، وأيضاً لتطويرها مقياساً للقيادة الخادمة. وفيما يلي توضيح لهذه لسلوكيات السبعة والتي تم اعتمادها في هذه الدراسة كأبعاد أساسية للقيادة الخادمة.

ومن الجدير ذكره هنا بأن هذه السلوكيات هي التي يتألف منها نموذج هذه الدراسة والتي سيتم اختبارها لأول مرة في سياق وبيئة مختلفة عن الدراسات السابقة.

السلوك الأول: التصور (Conceptualization)

عرف (11: 1970) Greenleaf التصور على أنه "القدرة على الإحساس بالمجهول، والتنبؤ بالمستقبل"، وأضاف بأن "هذا هو الفهم البسيط الذي يمنح القائد في كثير من الأحيان القدرة على اتخاذ قرارات صحيحة". ووصف (23-25: 1970) Greenleaf القائد الخادم بأنه "القائد القادر على التوصل لحلول للمشاكل التي لم تحدث بعد"، وبعبارة أخرى فالقائد الخادم له القدرة على الاستشراف بالمستقبل.

كما ويعرّف (2014) Rachmawati and Lantu التصور بأنه التفكير الذي يتجاوز اليوم الحالي ويمتد إلى التفكير في المستقبل المحتمل. ويشير هذا المصطلح إلى فهم القائد الشامل للمنظمة، بأهدافها، وتعقيداتها، ومهمتها، الأمر الذي يمنح القائد القدرة على التفكير في المشاكل المعقدة، ومعرفة ما إذا كان هناك شيء ما متعلق بالعمل يسير بشكل خاطئ، بالإضافة إلى القدرة على معالجة المشاكل بطريقة خلاقة بما يتوافق مع الأهداف العامة للمنظمة (Northouse, 2015).

ويعرف دهليز وغالي (2018) التصور بأنه: حيازة القائد للمعرفة عن المنظمة والمهام الموكلة إليه بحيث يكون في وضع يمكنه من تقديم المساعدة والدعم الفعال وتسهيل مهام الآخرين، خصوصا التابعين.

وفي دراسات أخرى تم التعبير عن هذا المفهوم بمصطلحات عده منها الرؤية (Vision) كما في دراسة (Patterson, 2003)، أو البصيرة (Foresight) كما في دراسة (Spears (1998) ودراسة (Greenleaf (1977) الذي استخدم المصطلحين البصيرة (Foresight) والتصور (Conceptualization) لوصف الرؤية، وأشار (Latiff et al., (2017 إلى أنه يمكن الجمع بين هذه المفاهيم الثلاثة تحت مفهوم "تطوير الرؤية" (Develop vision).

ويظهر ارتباط مفهوم التصور بمفهوم الرؤية من تعريف (Anderson 2014) للتصور على أنه قدرة القائد على خلق مفهوم مستقبلي يعكس رؤية المنظمة ومهمتها، بالإضافة إلى تعريف (Spears 2002) بأنه قدرة القائد على إنشاء رؤية واضحة للمنظمة، تتجاوز العمليات اليومية بالإضافة إلى القدرة على حل المشاكل. وأضاف (Boone and Makhani 2012) أن الخطوة الأولى في رحلة نجاح القائد الخادم تتضمن تحديد رؤية مستقبلية من شأنها توحيد، وتحفيز، وجذب، ومشاركة وتوجيه المرؤوسين نحو غد أفضل.

من هنا يمكن القول، بأن القدرة على رؤية المنظمة ومشكلاتها من منظور مفاهيمي تعني أنه يجب على القائد أن يفكر إلى ما هو أبعد من الواقع اليومي. فالقائد الخادم إضافة إلى اهتمامه بالأمر اليومية يجب أن يمتد تفكيره ليشمل تفكيراً مفاهيمياً استراتيجياً أوسع وعلى المدى البعيد، على العكس من القائد التقليدي الذي يقتصر تفكيره على تحقيق الأهداف التنظيمية قصيرة المدى (Muhtasom et al., 2017). وعليه، يشترط في القائد الخادم أن يسعى للوصول إلى حالة توازن دقيق بين التفكير المفاهيمي الاستراتيجي بعيد المدى والتفكير بالعمليات اليومية (Spears, 2005).

بالإضافة إلى ذلك، يجب على القائد أن يكون قادراً ليس فقط على تحديد هذه الرؤية المستقبلية وإنما مشاركتها مع الموظفين بطريقة تمكنهم من فهمها وتحفزهم للوصول إليها (Greenleaf, 1977)، وتعظيم جهودهم من أجل تحقيقها (Heyler and Martin, 2018)، الأمر الذي يُلهمهم على التصرف بطريقة إبداعية (أبو تينة وآخرون، 2007).

السلوك الثاني: المعالجة العاطفية (Emotional healing)

تُعبّر المعالجة العاطفية عن الدرجة التي يهتم بها القائد بالمشاكل الشخصية للمرؤوسين ورفاههم (Liden et al., 2015). حيث أن اتصاف القائد الخادم بصفة التعاطف، وامتلاكه لمهارات الاستماع الفعال، هو

ما يسهل ممارسته لسلوك المعالجة العاطفية (Barbuto and Wheeler, 2006)، فهي ترتبط بقدرة القائد على الاستماع للمرؤوسين، وقدرته على التعاطف مع مشاكلهم.

ويؤكد (Latiff et al., 2017) على أن المعالجة العاطفية هي إحدى نقاط القوة للقيادة الخادمة، والتي تبدأ بقدرة القائد على الاستماع لمرؤوسيه أولاً للتعرف على احتياجاتهم وفهمها. فالقائد الذي يمتلك درجة عالية من القدرة على المعالجة العاطفية هو ذلك القائد الذي يلجأ إليه الموظفون عندما يكون لديهم مشاكل، وذلك لأن هذا القائد قد تمكن من خلق بيئة تنظيمية آمنة للموظفين للتعبير عن قضاياهم الشخصية والمهنية (Barbuto and Wheeler, 2006).

وتظهر أهمية هذا السلوك من خلال اعتراف العلماء بالحاجة إلى قادة قادرين على مساعدة المرؤوسين على استعادة الأمل، وتجاوز أحلامهم المنقضية، وعلاقاتهم المقطوعة (Dacher, 1999; Sturnick, 1998). فالمعالجة العاطفية هي بمثابة عملية لتحويل أولئك الأشخاص الذين يعانون من المشاكل ويشعرون بالإحباط إلى أشخاص يشعرون بالأمل (Spears and Lawrence, 2004).

ويرى Tonwe (2015) ضرورة قيام القائد الخادم القيام بمحاولة التعرف بسرعة على الأشخاص الذين يعانون من المشاكل، ومساعدتهم في التغلب عليها. ففي الكثير من الأحيان قد يؤثر الموظف الذي يعاني من مشكلة معينة على من حوله من الموظفين، الأمر الذي يؤثر بالضرورة على تحقيق أهداف المنظمة.

كما وتسهم المعالجة العاطفية في خلق حياة داخل المنظمة مبنية على احترام الموظفين ومراعاتهم لبعضهم البعض (Kim et al., 2014). ويشير Maharaj (2015) إلى أنه لا توجد طريقة أفضل لإقامة علاقات طويلة المدى مع الموظفين أكثر من مساعدتهم على التغلب على العقبات التي تواجههم، وفي مساعدتهم بأن يصبحوا موظفين منتجين في المنظمة.

السلوك الثالث: وضع المرؤوسين أولاً (Putting followers first)

يمكن تقسيم القيادة إلى قسمين من حيث محور تركيزها: قيادة تتمحور حول القائد (Leader-centered)، وقيادة تتمحور حول المرؤوسين (Followers-centered). حيث تتبع القيادة التي تتمحور حول القائد الهيكل التنظيمي الهرمي والذي يعتمد فيه القادة على السلطة (Kim, 2016)، بينما تحقق القيادة التي تتمحور حول المرؤوسين النجاح التنظيمي من خلال تحقيق نمو وتطور المرؤوسين، حيث تتم ممارسة هذا الأسلوب القيادي في المنظمات التي تعامل الموظفين باعتبارهم الأصول التنظيمية الأكثر قيمة (Maslennikova, 2007).

ويتميز الأسلوب القيادي الذي يتمحور حول المرؤوسين باعتماده الهيكل التنظيمي اللامركزي (Flat) بدلاً من الهيكل التنظيمي الهرمي. وفي هذا الأسلوب القيادي يشارك المرؤوسين بفاعلية في عملية صنع القرارات وحل المشكلات، وتعتبر القيادة الخادمة مثلاً على هذا الأسلوب القيادي (Kim, 2016).

وكطريقة أخرى لمقارنة أساليب القيادة يمكن النظر إليها كقيادة موجهة نحو المهام (Task-oriented)، وقيادة موجهة نحو الأفراد (People-oriented). حيث يركز "القادة الموجهون نحو المهام" على المهام المطروحة، وهم أقل اهتماماً بالموظفين وأكثر اهتماماً بإيجاد حلول مبتكرة لتحقيق الأهداف المحددة (Anzalone and Media, 2016). بينما تركز القيادة الموجهة نحو الأفراد على العلاقات بين الموظفين التي تحفز الموظفين لجعلهم يشعرون بقيمة العمل الذي يقومون به، الأمر الذي يجعلهم يعملون بجهد أكبر لأنهم يشعرون بأنهم جزء من نجاح المنظمة (Friedman, 2016)، وهنا تعد القيادة الخادمة مثلاً على القيادة الموجهة نحو الأفراد.

وكما قلنا سابقاً يعد سلوك القيادة بوضع المرؤوسين أولاً السمة المميزة للقيادة الخادمة. ويعني ذلك استخدام الكلمات والإجراءات التي تثبت للمرؤوسين أن اهتماماتهم تمثل أولوية بالنسبة للقائد، بما في ذلك

وضع اهتمامات المرؤوسين ونجاحهم قبل اهتمامات القائد نفسه. مما يعني أن القائد قد يعطي مساعدة المرؤوسين في أداء مهامهم الأولوية على أدائه لمهامه الخاصة (Northouse, 2015). ويحدد القادة الخادمين أولوياتهم كالتالي: المرؤوسين، ثم المنظمات، ومن ثم احتياجاتهم الخاصة (Graham, 1991). وقد أشار (Dierendonck, 2011) إلى أن أكثر ما يميز القيادة الخادمة عن غيرها من الأنماط القيادية يكمن في تركيزها بوضوح على احتياجات المرؤوسين، وأن القائد الخادم يمتلك التزاماً قوياً بمعاملة كل فرد داخل المنظمة باحترام، وإيماناً بأن كل فرد في المنظمة يستحق المحبة. ويوفر هذا التركيز على احتياجات المرؤوسين أولاً مناخاً تنظيمياً إيجابياً داعماً يؤدي إلى علاقات قوية وأمنة داخل المنظمة (Burton and Peachey, 2013)، بالإضافة إلى تأثيره الإيجابي على كل من الالتزام التنظيمي (Jaramillo et al., 2009)، والتزام المرؤوسين بالتغيير التنظيمي (Kool and Dierendonck, 2012).

السلوك الرابع: مساعدة المرؤوسين على النمو والنجاح (Helping followers grow and succeed)

يشير هذا السلوك إلى قدرة القائد على التعرف على الأهداف المهنية والشخصية للمرؤوسين ومساعدتهم على تحقيقها. حيث يجعل القادة الخادمين التطور الوظيفي للمرؤوسين أولوية، من خلال توجيه المرؤوسين وتقديم الدعم اللازم لهم، ومساعدتهم على تحقيق الذات، والوصول إلى أقصى إمكاناتهم البشرية (Northouse, 2015).

وتتشابه القيادة الخادمة في هذا السلوك مع القيادة التحويلية من خلال الدعوة لنمو وتطور المرؤوسين (Timiyo and Yeadon, 2016). حيث ينظر القادة الخادمون لتطور المرؤوسين كهدف، فهم يسعون لتطوير المرؤوسين من أجل مصلحة هؤلاء المرؤوسين، كما يسعى القادة الخادمون جاهدين لخدمة جميع أتباعهم (Ehrhart, 2004). ومن الناحية العملية، يمكن أن يشمل هذا السلوك (على سبيل المثال لا الحصر) إجراءات مثل: توفير موازنات خاصة لدعم التطور المهني والشخصي للمرؤوسين، وإظهار

الاهتمام بأفكار واقتراحات الجميع، وتشجيع مشاركة المرؤوسين في عملية صنع القرار، بالإضافة إلى مساعدة المرؤوسين الذين تم تسريحهم في العثور على وظائف أخرى (Spears, 2010).

وكما أشارت الباحثة سابقاً إلى تعريف (Greenleaf 1970) للقيادة الخادمة حيث قاس فاعلية القادة الخادمون بقدرتهم على مساعدة الآخرين على النمو، وأضاف موضحاً ذلك، بأن المنظمات تعمل في قطاعات مختلفة وتوفر خدمات ومنتجات مختلفة، وأنه يعتقد أن العمل الأساسي لأي منظمة يكمن في تنمية موظفيها، وأن هذه هي الطريقة التي يمكن أن تحقق بها كل منظمة نجاحاً أكبر.

كما أن مساعدة الموظفين على النمو والأداء بمستويات عالية هي إستراتيجية رئيسية لتحقيق النجاح على المدى البعيد. فعندما ينمو الموظفون، تزداد قدرتهم الإنتاجية، وعندما تزداد الطاقة الإنتاجية للموظفين، تزداد القدرة الإنتاجية للمنظمة، بحيث يمكنها أداء المهام بشكل أفضل، كم يمكنها القيام بمهام لم تكن قادرة على القيام بها من قبل. وهذا يعني أن المنظمة يمكن أن تخدم زبائنها بشكل أفضل، وبالتالي من المرجح أن تصبح منظمة ناجحة. هذه هي الفكرة وراء القيادة الخادمة التي تعرف بأنها فلسفة قائمة على قيمة "الخدمة" (Keith, 2013).

فالقيادة الخادمة تركز على الاستقرار والتطور التنظيمي من خلا النمو الشخصي للمرؤوسين. وان كان هذا الأمر يستغرق وقتاً، إلا أن عامل الوقت في القيادة الخادمة لا يعتبر حاسماً حيث أنها تركز على أهمية التعاون والنزاهة في تطوير المنظمات، وأن الأهم في عملية صنع القرار هو قبول القرار من جميع الأطراف من خلال الفهم الجيد ونضج المرؤوسين، وان الهدف النهائي للمنظمة هي نمو ونضج المرؤوسين (Rachmawati and Lantu, 2014). وأكدت الناشاش (2015) أن القادة الخادمين ملتزمون بشكل كبير بالنمو الشخصي والمهني والروحي لكل فرد في المنظمة، فهم يخدمون ليس فقط لصنع مرؤوسين أفضل ولكن أيضاً لصنع جميع أفراد المنظمة بصورة أفضل.

السلوك الخامس: التعامل الأخلاقي (Behaving ethically)

إن أكثر ما يميز القيادة الخادمة عن غيرها من الأنماط القيادية هو التوجه نحو المرؤوسين والسلوك الأخلاقي (Ehrhart, 2004)، فهي النهج القيادي الأنسب لتعزيز وجود المناخ الأخلاقي داخل المنظمات (Dodd et al., 2018). ويشير هذا السلوك إلى الاحتفاظ بمعايير أخلاقية قوية، بما في ذلك أن يكون القائد صريحاً وصادقاً وعادلاً في تعامله مع المرؤوسين. فالقائد الخادم لا يتنازل عن مبادئه الأخلاقية في سبيل تحقيق النجاح (Northouse, 2015)، حيث يتخذ القادة الخادمون قرارات مستتيرة مبنية على اعتبارات أخلاقية ومعنوية مدفوعة بالقيم الأساسية مثل الصدق والنزاهة (Russell, 2001).

وذكر Chan and Mak (2014) انه عندما اتبع القادة الخادمون السلوكيات الأخلاقية، وكانوا موضع ثقة من قبل موظفيهم، ظهرت نتائج تنظيمية ايجابية مثل الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي. بالإضافة إلى ذلك، كان المرؤوسون أكثر استعداداً للتعبير عن مخاوفهم ومعالجة النزاعات اليومية ضمن بيئة عمل أخلاقية، حيث تساعد القيادة الخادمة على تقليل الممارسات غير الأخلاقية (Burton and Peachey, 2017; Burton et al., 2014).

ووفقاً لنظرية التعلم الاجتماعي فالموظفين سيكون لديهم الدافع لإتباع القادة الموثوق بهم الذين يمثلون قدوة حسنة في السلوك والأداء والقيم المشتركة (Bandura, 1977). فالصدق، والإيثار، والرحمة، والإنصاف، والشجاعة والتواضع هي قيم سائدة في القيادة الخادمة. وعليه ينبغي على القادة إظهار القيادة الأخلاقية، قبل مطالبتهم لموظفيهم بالالتزام بالسلوكيات الأخلاقية (Shin et al., 2015). حيث يؤكد أنصار القيادة الخادمة أن القادة الذين تعكس سلوكياتهم هذه القيم سيكونون أكثر فاعلية (Tanno, 2018). وأنه إذا عمل القائد الخادم بشكل أخلاقي فسيفلده مرؤوسيه (Dodd, 2018).

وتتشابه القيادة الخادمة في هذا السلوك مع القيادة الأخلاقية، التي يعرفها (Brown et al., 2005) على أنها "إظهار السلوك المناسب من خلال الإجراءات والعلاقات الشخصية، والترويج لمثل هذا السلوك للمرؤوسين عن طريق التواصل، والتعزيز، واتخاذ القرار ثنائي الاتجاه". حيث تشبه القيادة الأخلاقية القيادة الخادمة من حيث رعاية الناس، والنزاهة، والجدارة بالثقة، وخدمة الجميع.

وفي دراسة أجراها (Dierendonck 2011) قارن فيها بين القيادة الخادمة مع عدد من الأنماط القيادية، أشار إلى وجود ثلاث صفات مشتركة بين القيادة الخادمة والقيادة الأخلاقية هي: التمكين وتطوير المرؤوسين، والتواضع، والإشراف. وأن هناك ثلاث صفات للقيادة الخادمة لا تعتبر أساسية في القيادة الأخلاقية هي: الأصالة (Authenticity)، والقبول (Inter-Personal Acceptance)، وتوفير الاتجاه (Providing Direction). فالقيادة الخادمة تتمحور حول تطوير وتمكين وحماية المرؤوسين، بينما تتمحور القيادة الأخلاقية حول العمل واتخاذ القرارات بطريقة أخلاقية بما في ذلك مكافأة السلوك الأخلاقي، ومعاقبة وانتقاد الأفراد الذين يمارسون سلوكيات غير أخلاقية (Yasir and Mohamad, 2015).

السلوك السادس: التمكين (Empowerment)

التمكين هو مصطلح يشير إلى نوع من أنواع الترتيب التنظيمي الذي يزيد الاستقلالية، وسلطة اتخاذ القرار، والمسؤولية عن صنع القرار للمرؤوسين. ويعني أن يتم تزويد الأفراد بالحرية الكافية والمعلومات الضرورية حتى يفعلوا ما يريدون لتحقيق أهداف المنظمة بنجاح بدلاً من إجبارهم على أن يفعلوا ما يريدونه الآخرون، ويشير أيضاً إلى تشجيع الأفراد على المشاركة في صنع القرارات التي تؤثر على أعمالهم، وهذا يعني أن يتم توفير المساعدة لهم ليكونوا قادرين على خلق أفكار جديدة وتحويلها إلى أفعال (Begzadeh and Nedaei, 2017). ويعد التمكين العنصر المركزي في القيادة الممتازة، وخاصة القيادة الخادمة (Russell and Stone, 2002).

ويعرّف Northouse (2015) التمكين بأنه طريقة يتقاسم بها القادة السلطة مع المرؤوسين عن طريق السماح لهم بالسيطرة، حيث يعزز التمكين ثقة المرؤوسين بقدرتهم الذاتية على التفكير والتصرف بأنفسهم، حيث يتم منحهم الحرية للتعامل مع المواقف الصعبة بالطريقة التي يشعرون بأنها الأفضل. فالموظفون الممكنون يشاركون في التخطيط وصنع القرار، والذي سيؤدي في نهاية المطاف إلى تعزيز اللامركزية في إدارة المنظمات وتحسين مستويات تقاسم السلطة (Dierendonck, 2011)، بالإضافة إلى تدعيم الثقة المتبادلة بين الرئيس والمرؤوسين، وإغناء وظائف الأفراد وزيادة معارفهم (العدوان والحوادة، 2008).

ويعرّف Qudah and Melhem (2011) بأنه تشجيع الموظفين على المشاركة بشكل أكبر في عملية صنع القرار والأنشطة التي تؤثر على وظائفهم، وبأنه عملية لتزويد الموظفين بالفرص اللازمة لإثبات قدرتهم على تقديم الحلول، وامتلاكهم للمهارات اللازمة لتحويل أفكارهم إلى ممارسات. ويشير Melhem (2018) إلى أن الموظفون الممكنون لا يعتمدون على أدلة التعليمات المكتوبة، أو على تعليمات المديرين، وإنما على مخزونهم الخاص من المعلومات، والمعرفة، والإدراك، وأن اتخاذهم لقراراتهم يتطلب استرجاع هذه المعلومات والأفكار.

وفي القيادة الخادمة، يشير التمكين إلى سلوكيات عدة تتضمن: الاستماع، والتأكيد على العمل الجماعي، وتثمين المحبة والمساواة (Heidari et al., 2013). ووفقاً لـ Greenleaf (1998) فإن إيمان القائد بالقيمة الذاتية لكل فرد هي الأساس في مفهوم التمكين، ويتعلق ذلك بالاعتراف والإقرار وإدراك قدرات كل شخص وما يستطيع الشخص تعلمه. حيث أن تمكين الموظفين لتحقيق الأهداف التنظيمية هو من العوامل الحاسمة لنجاح أي منظمة، وهو الجهد الأكثر أهمية للقائد الخادم لزيادة الثقة التنظيمية، والابتكار، واللامركزية، والتخلص من البيروقراطية (Begzadeh and Nedaei, 2017).

ويتمثل الهدف من التمكين في خلق قادة في جميع المستويات التنظيمية، وعن طريق التمكين يسهم القادة الخادمون في قلب الهرم التنظيمي (Turner, 2000)، فدون تقاسم السلطة، لا يمكن أن تكون هناك قيادة خادمة (Focht and ponton, 2015). وفي المؤسسات الخدمية تحديداً يساهم تمكين الموظفين في زيادة قدرة الموظف على التعامل بمستويات عالية من المرونة، والفهم، والتكيف، والاستجابة، مما يقود إلى تحقيق نتائج جيدة من الأداء، والإنجاز، وجودة المدخلات، بعكس الموظف الذي ينتظر التعليمات من غيره، حيث أن السرعة في انجاز معاملات الزبائن تعد من أهم عناصر الجودة في قطاع الخدمات، كما أن هدف أي منظمة من التمكين هو تحسين مستوى الأداء ورفع مستوى الإنتاجية، فتحسين الأداء كماً ونوعاً خاصة في المؤسسات الخدمية يعد عاملاً من عوامل النجاح (ملحم، 2006).

وفي دراسة (Liden et al., 2014) التي قدمت مبرراً لاعتبار التمكين أحد سلوكيات القائد الخادم، تم ذكر أربعة أبعاد للتمكين وفقاً لـ (Conger and Kanungo, 1988; Spreitzer, 1995; Thomas and Velthouse, 1990) تتمثل بما يلي: (حق تقرير المصير (Self-determination) - التأثير (Impact) - المعنى (Meaning) - الكفاءة (Competence)). وعن علاقة هذه الأبعاد بالقيادة الخادمة فقد أشار Liden et al., (2014) إلى التالي:

- أولاً حق تقرير المصير ويشير إلى عملية فهم وإدراك امتلاك المرؤوسين للخيار في بدء الإجراءات وتنفيذها (Spreitzer, 1995)، حيث يتوافق هذا المصطلح مع مفهوم التصور (Conceptualization) للقيادة الخادمة الذي ورد في دراسة (Liden et al., 2008) والذي يركز على إعطاء المرؤوسين الحرية في صنع القرار.

ثانياً التأثير ويشير إلى الدرجة التي يشعر بها الموظفون بأنهم قادرين على التأثير على مخرجات العمل (Spreitzer, 1995) وإدراكهم لقدرتهم على إحداث فرق إيجابي داخل المنظمة (Liden et al., 2014).

- ثالثاً المعنى ويشير إلى درجة إدراك الموظفين لأهداف العمل، أو درجة اهتمام الموظفين بمهامهم (Spreitzer, 1995; Thomas and Velthouse, 1990)، والذي يتداخل مع القيادة الخادمة باعتبار أن القادة الخادمون ملتزمون بخلق قيمة للمجتمع مما يزيد من احتمالية اعتبار المرؤوسين لأهداف العمل بأنها ذات معنى وقيمة (Liden et al. , 2014).

- رابعاً الكفاءة وهنا يُظهر المرؤوسون إحساساً عالياً بالكفاءة بسبب إدراكهم لمدى جدارتهم في اكتساب ثقة القائد، وكونهم يستحقون اهتمامه ودعمه، الأمر الذي يقود إلى خلق عواطف ايجابية بينهم (Chen and Bliese, 2002; Conger and Kanungo, 1988).

السلوك السابع: خلق قيمة للمجتمع (Creating value for the community)

إن خلق قيمة للمجتمع يعد من مميزات القيادة الخادمة عن غيرها من الأنماط القيادية التي تركز على تحقيق المخرجات التنظيمية دون الالتفات لحاجات المجتمع المحلي (Panaccio et al., 2015). ويتم ذلك من خلال المشاركة في الأنشطة المجتمعية، وتشجيع المرؤوسين على المشاركة في الأنشطة التطوعية لخدمة المجتمع المحلي (Northouse, 2015). وتبرز أهمية القيادة الخادمة على مستوى المجتمع من كونها تنادي بالفضائل الإنسانية التي تحتاجها المجتمعات المختلفة، ومساهمتها بأن يكون لدى المجتمع قيم مثلى تصب في الصالح العام من خلال ما تفرزه من مبادئ العدل والمساواة (غالي، 2015).

وفي كتاب "Small Giants" لمؤلفه Burlington (2005) الذي عرض تجارب عدد من المؤسسات الصغيرة ومتوسطة الحجم والتي لم تكن سياسة زيادة العائد على الاستثمار هي هدفها الرئيسي، وإنما تمثلت أهدافها بالتأكيد على ضرورة إنشاء مكان رائع للعمل، وبناء علاقات عمل طويلة المدى مع جميع أصحاب المصلحة، والتركيز على جودة الخدمة المقدمة، بالإضافة إلى المساهمة في خدمة المجتمع. وأشار Burlington (2005) إلى أن معظم مالكي هذه المؤسسات قد تأثروا بأفكار القيادة الخادمة.

كما وجدت العديد من الدراسات أن القيادة الخادمة كان لها دور كبير وفعال في المسؤولية الاجتماعية للشركات (CSR) والتي يعرفها (Dierendonck 2011) بأنها مساهمة الشركات في الخدمات الاجتماعية التي لا يتطلبها القانون، والتي تتجاوز المصلحة المباشرة للشركة ومساهمتها، حيث أشارت إلى أن المسؤولية الاجتماعية للشركات كانت أكثر ارتباطاً بالمؤسسات ذات البيئة التنظيمية الموجهة نحو الأفراد، والتي تعد الثقة والعدالة قيمتين أساسيتين فيها (Jin and Drozdenko 2009; Ghasemi et al., 2016). وأضاف (Sengupta 2018) أن تبني المؤسسات لنمط القيادة الخادمة يساهم في خلق مناخ تنظيمي يسهل تنفيذ استراتيجيات المسؤولية الاجتماعية.

وعليه ومن خلال القيادة الخادمة، فإن الرغبة في خدمة الآخرين تنتقل من القادة التنظيميين إلى المرؤوسين الذين يؤمنون بقادتهم ويطمحون أيضاً لخدمة المجتمع. فالقيادة الخادمة تشكل حلقة غير منتهية من الخدمة التي تنتقل من القادة إلى المرؤوسين ثم إلى المجتمع، وهو ما يفسر دور القيادة الخادمة في دعم المجتمع (Wilson, 2014). فمن خلال القيادة الخادمة يتم إعداد المنظمة للمساهمة في المجتمع بشكل ايجابي عن طريق البرامج والأنشطة التطوعية، مما يمكن هذه المنظمات الخادمة من تحسين نوعية حياة المجتمعات بحيث تصبح أكثر عدلاً ورعاية وازدهاراً واستدامة (Keith, 2013).

وبناءً على هذه السلوكيات فالقيادة الخادمة لابد أنها تسهم في التأثير إيجاباً على الأداء الوظيفي، ولا بد من اختلاف مستويات الأداء الوظيفي للمنظمات ذات القادة الخادمون عنها في المنظمات التقليدية. ونظراً لأهمية الأداء الوظيفي في منظمات الأعمال فقد جاءت هذه الدراسة للكشف عن أثر القيادة الخادمة على الأداء الوظيفي للعاملين.

3-2 المبحث الثاني: الأداء الوظيفي (Job performance)

1-3-2 مفهوم الأداء الوظيفي

هنالك قول معروف في الإدارة الإستراتيجية يقول أن الذي لا يمكن قياسه لا يمكن إدارته، ويقول البعض أنه إذا لم تتمكن المنظمة من تحديد الأداء فإنه لا يمكن قياسه و إدارته وفي هذا الصدد يشير Bates and Holton (1995) إلى أن الأداء مفهوم متعدد الجهات والأبعاد وبذلك تختلف عملية قياسه وفقاً لعدد من العوامل المتداخلة. وبذلك يرى (Latham et al., 2007) أن تحديد الأداء المناسب هو شرط أساسي لعمليات التقييم ووضع الأهداف التنظيمية ويرون أيضاً أننا بحاجة إلى نظرية لفهم ماهية الأداء بحيث تتضمن الأبعاد التالية:

1- معايير الأداء أو التوقعات المرتبطة بمستويات الأداء المختلفة.

2- عدد مستويات الأداء.

3- معرفة الظروف المحيطة (إن وجدت) في عملية تقييم الأداء.

وتجدر الإشارة إلى أن هنالك العديد من وجهات النظر حول ماهية الأداء، حيث يعتبره البعض مجرد سجل للنتائج المتحققة على أساس فردي بمعنى انجازها بطريقة فردية من خلال موظفي منظمة ما. ويعبر Bernardin et al., (1995) عن الأداء على أنه الفعل الموجه نحو نتائج العمل والتي تشمل على سبيل المثال الأهداف الإستراتيجية للمنظمة، ورضا المتعاملين، والمساهمات الاقتصادية.

وقد حدد قاموس أكسفورد الانجليزي معنى الأداء بأنه الإنجاز، والتنفيذ، ويشير كذلك إلى المخرجات/النتائج، أو الإنجاز. كما يعتبر البعض الأداء سلوكاً لأنه الطريقة التي تنجز بها المنظمات وفرق العمل والأفراد أعمالهم.

ويعرف الأداء بأنه قيام الفرد بأداء واجباته ومسؤولياته الوظيفية بشكل جيد (Rashid et al., 2017). ويتعلق الأداء بتحديد ما يجب القيام به وكيفية القيام بذلك، كما ويمثل نتيجة لعمل له علاقة قوية مع الأهداف الإستراتيجية للمنظمة، ورضا الزبائن، والمساهمة الاقتصادية (Muhtasom et al., 2017)، ويعكس الأداء الانتهاء من الدور أو المهمة المخصصة لشخص معين (Jyoti and Bhau, 2015).

أما الأداء الوظيفي فيعرف بأنه نشاط يَمكّن الموظف من إنجاز المهام أو الأهداف المحددة له بنجاح، وبالإستخدام الأمثل للموارد (Jamal, 1985)، ويتضمن ذلك مجموعة من السلوكيات المعبرة عن قيام الموظف بأداء مهامه وتحمل مسؤولياته، ويتضمن كذلك جودة الأداء، وكفاءة التنفيذ، والخبرة الفنية المطلوبة في الوظيفة، فضلاً عن الاتصال والتفاعل مع باقي أعضاء المنظمة، وقبول المهام الجديدة، والإبداع، والالتزام بالنواحي الإدارية في العمل، والاستجابة لها بكل حرص وفاعلية (سيزلاقي ووالاس، 1991). ويعرّف Mulki et al., (2015) الأداء الوظيفي بأنه سلوك يتماشى مع الأهداف التنظيمية ويتم تقييمه عموماً على أساس تحقيق الموظفين لهذه الأهداف، ويدل على قدرة الموظف وفاعليته للقيام بالعمل.

وقد تم تحديد ثلاث أنواع رئيسية من السلوك التي تشكل مفهوم الأداء وفقاً لـ Robbins and Judge (2013) كما يلي:

أولاً: أداء المهام (Task performance): ويعني أداء الواجبات والمسؤوليات التي تسهم في إنتاج سلعة، أو خدمة، أو مهام إدارية، وهذا يشمل معظم المهام في الوصف الوظيفي التقليدي.

ثانياً: المواطنة (Citizenship): وتعني الإجراءات التي تسهم في تحسين البيئة النفسية للمنظمة، مثل مساعدة الآخرين حتى في حال عدم الحاجة إليها أو طلبها، دعم الأهداف التنظيمية، معاملة الآخرين باحترام، تقديم اقتراحات بناءة، والتحدث بإيجابية حول مكان العمل وعدم التذمر.

ثالثاً: الأداء السلبي أو المعاكس (Counter-productivity): وتعني الإجراءات التي تضر بنشاط المنظمة. وتشمل هذه السلوكيات السرقة، وإلحاق الضرر بممتلكات المنظمة، والتصرف بعنف تجاه الآخرين، والتغيب بقصد عن العمل.

ويتطلب الأداء الجيد من الموظفين أن لا يقوموا فقط بوظائفهم المحددة في الوصف الوظيفي أو ما يسمى بالدور الأساسي للموظف (In-role performance) وإنما بالقيام بأعمال إضافية (Extra-role performance)، حيث يعرف الدور الأساسي للموظف بأنه السلوك اللازم لإنجاز العمل المطلوب (Williams and Anderson, 1991)، أما الدور الإضافي فيتمثل بالسلوكيات التي قد لا تكون مطلوبة بشكل واضح وصريح ولكنها تساهم في الأداء (Organ et al., 2006).

ويطلق أيضاً على هذا الدور الإضافي بسلوك المواطنة التنظيمية (OCB)، والذي يعرفه Muhtasom et al., (2017) بأنه "أداء دور إضافي منفصل عن الدور أو الأداء الذي يطابق الوصف الوظيفي التقليدي للموظف"، ويشير هذا الدور الإضافي إلى سلوكيات مثل، استبدال الموظفين الغائبين مؤقتاً، ودعم الموظفين الجدد (Rashid et al., 2017).

وبناء على ما سبق تعرف الباحثة الأداء الوظيفي بأنه: قيام الموظف بإنجاز الواجبات والمهام الموكلة إليه بكفاءة وفاعلية وتحمل مسؤولية مخرجات عمله، بالإضافة إلى ما يبادر به الموظف من سلوكيات قد تسهم في تحسين الأداء العام للمنظمة.

2-3-2 عناصر الأداء الوظيفي

قد تسمى عناصر أو أبعاد الأداء الوظيفي، ويعود هذا الاختلاف في التسمية إلى طبيعة الدراسات التي تناولت هذا المفهوم، إلا أنها في المحصلة تعبر عن المعايير التي يتم من خلالها قياس الأداء الوظيفي.

وقد تعددت هذه العناصر بتعدد الدراسات التي تناولت مفهوم الأداء الوظيفي. منها دراسة عكاشة (34):
(2008) الذي أشار إلى أربعة عناصر للأداء الوظيفي وهي:

1- المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وتشمل المعارف العامة، والمهارات الفنية والمهنية اللازمة لتنفيذ الوظيفة، والخلفية العلمية عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.

2- نوعية العمل: وتتمثل في مدى إدراك الموظف لعمله الذي يقوم به، وما يمتلكه من رغبة، ومهارة، وبراعة، وقدرة على تنفيذه دون الوقوع في الأخطاء.

3- كمية العمل المنجز: وتشير إلى مقدار العمل الذي ينجزه الموظف، ومقدار سرعة هذا الانجاز.

4- المثابرة والثوق: وتشمل الجدية، والتفاني والإخلاص في العمل، وتحمل المسؤولية، والالتزام بإنهاء العمل في الوقت المحدد، ومدى حاجة الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين.

وبالإضافة إلى ما سبق أشار درة والصبغ (71: 2008) إلى ثلاث عناصر أخرى هي:

1- قدرات (كفايات) الموظف: ويقصد بها معلومات الموظف، ومهاراته، واتجاهاته، وهي تمثل خصائصه الأساسية التي تقوده نحو الأداء الفعال.

2- متطلبات العمل (الوظيفة): وتشمل المهام، والمسؤوليات، والأدوار، والخبرات التي يتطلبها العمل (الوظيفة).

3- بيئة التنظيم: تتكون من مجموعة من العوامل الداخلية والخارجية. تتمثل العوامل الداخلية: (بالتنظيم، وهيكله، وأهدافه، وموارده، ومركزه الاستراتيجي، والإجراءات المستخدمة). أما العوامل الخارجية فتتضمن: (العوامل الاقتصادية، والاجتماعية، والتكنولوجية، والسياسية، والقانونية). ويوضح الجدول رقم (3) أبعاد الأداء الوظيفي وفقاً لبعض الدراسات، والذي يتضح من خلاله اختلاف هذه الأبعاد من دراسة إلى أخرى.

الجدول رقم (3) أبعاد الأداء الوظيفي

| الأبعاد | السنة | الباحث |
|--|-------|-------------------|
| الرضا الوظيفي - غياب الموظفين - الجودة - الوقت - الإبداع. | 2014 | الساعاتي والخفاجي |
| أداء المهام - الأداء السياقي - الأداء التكيفي. | 2017 | Pradhan and Jena |
| حجم الأداء - جودة الأداء - سرعة الإنجاز - تكلفة الإنجاز. | 2017 | عايض والمطاع |
| الكفاءة - الفاعلية - الجودة - الوقت - رضا المستفيدين. | 2017 | أبو غنيم وفرج |
| الجودة - الكمية - الالتزام بالمواعيد - الاستجابة - الاستقرار - الفاعلية. | 2017 | Muhtasom et al. |
| جودة العمل المنجز - الالتزام - كمية العمل المنجز. | 2018 | أبو جليدة |
| إنجاز المهام - تحمل المسؤوليات - العلاقات في العمل. | 2019 | أبو عشيبة وحجازي |

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على المراجع المذكورة

وفي هذه الدراسة تم اعتماد عناصر الأداء الوظيفي التالية: جودة الأداء، وكمية الأداء، ودقة الأداء، وسرعة الأداء، والخبرة، والابتكار، والتعاون، وتحمل المسؤولية، والالتزام بقوانين وإجراءات العمل.

3-3-2 أهمية الأداء الوظيفي

تكمن أهمية الأداء الوظيفي في كونه الناتج النهائي لجميع أنشطة المنظمة، وكونه يمثل العنصر الأساسي في استقرار المنظمة، وبقائها، واستمراريتها، ولما له من دور في تحقيق رؤية ورسالة المنظمة، كما و ترجع أهمية الأداء الوظيفي من وجهة نظر المنظمة لارتباطه بدورة حياتها في مراحلها المختلفة، والتي تبدأ بمرحلة الظهور، ومرحلة الاستمرار والبقاء، ومرحلة الاستقرار، ومرحلة السمعة والاعتزاز،

ومرحلة التميز، ثم مرحلة الريادة، حيث أن قدرة المنظمة على تخطي أي مرحلة من مراحل النمو للدخول في مرحلة أفضل يتوقف على مستويات الأداء الوظيفي لها (الدليمي ، 2018).

ويعد الأداء الوظيفي أحد الجوانب المهمة التي تساعد المنظمة على تحقيق أهدافها (Setyaningrum et al., 2017). واستناداً لرأي Moran and Brightman (2000) يمكن أن يؤدي الأداء الوظيفي للعاملين إلى خلق قدرة تنافسية أكبر للشركة، وتحسين ميزتها التنافسية وصولاً إلى تحقيق أهدافها بصورة أسرع وأفضل.

ولا تقتصر أهمية الأداء الوظيفي على المنظمة وحسب، وإنما على الأفراد أنفسهم وذلك بكونه مصدر راحة، واكتفاء، وفخر للفرد نتيجة انجازه لمهامه على أكمل وجه (Oluseyi and Ayo, 2009). ويتسع هذا التأثير في مداه ليصل إلى مستوى الدولة، حيث أن الأداء على مستوى الدولة ما هو إلا انعكاس وتعبير عن أداء المنظمات العاملة فيها (أبو جليدة، 2018).

2-3-4 العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي

يتأثر الأداء الوظيفي بمجموعة من العوامل والتي يمكن أن تؤثر فيه سلباً أو إيجاباً، ولا بد للمؤسسات من أخذها بعين الاعتبار في سبيل تحسين ورفع مستويات الأداء فيها. ووفقاً لـ أبو عشيبة وحجازي (2019) يمكن أن تتلخص هذه العوامل بما يلي:

1- الهيكل التنظيمي وما يتضمنه من وضوح الأدوار، والمسؤوليات، والصلاحيات، وجهة المسائلة والمكافئة، بالإضافة إلى تنظيم وتنسيق جهود العاملين للوصول إلى الأهداف المتفق عليها مسبقاً.

2- أنظمة وإجراءات العمل: والتي تمثل مجموعة السياسات، والقوانين، والإجراءات التي تتحكم بأنشطة المنظمة، والتي قد تسهم في تنمية روح الإبداع لدى الموظفين إذا ما اتسمت باليسر والبساطة، والابتعاد عن الروتين والتشدد والتعقيد.

3- الاتصالات: وتعد أساس العمليات الإدارية، فمن خلالها يتم الحفاظ على تدفق وانسياب المعلومات داخل المنظمة وخارجها، حيث أن زيادة كفاءة العمل مرتبطة بوجود أنظمة اتصالات جيدة في المنظمة.

4- نمط القيادة: حيث أن توفر القيادة الواعية والحكيمة من شأنه تنمية وتعزيز أداء الموظفين من خلال إرشادهم، وتنسيق وتنظيم جهودهم، وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف والغايات المرجوة.

5- الحوافز: والتي تعتبر من أهم الوسائل التي تحث الموظفين على العمل بكفاءة وفاعلية، وعلى تنمية الأداء والإبداع في المنظمات، لما لها من دور في تشجيع الموظفين على المبادأة، والتجديد، والإنجاز. حيث تعتبر الحوافز مقوماً رئيساً في المنظمات المبدعة، ومؤشراً لوجود الإبداع والتنمية.

6- التدريب: والذي يعد من أدوات التنمية التي إذا أحسنت المنظمة استثمارها أمكنتها من تحقيق الكفاءة والكفاية في الأداء والإنتاج. وتبرز أهمية الأداء الوظيفي كونه أساس تطوير وتنمية العنصر البشري الذي يعد العنصر الأهم في تكوين المنظمة.

ويشير أبو جليدة (2018) إلى العوامل المؤثرة على مستويات الأداء والمرتبطة بالموظف والمتمثلة بالآتي: معرفة الموظف بمتطلبات عمله وامتلاكه للخبرات اللازمة لانجازه، والطاقة الجسمية والعقلية التي يبذلها الموظف لأداء عمله، والخصائص الشخصية للموظف (الجدية في العمل، والقدرة على تحمل المسؤولية، وإنجاز المهام في الوقت المحدد لها)، ونوعية العمل المكلف به ومدى اتساقه مع قدراته وإمكاناته، وإدراك الموظف لأبعاد الدور الموكل إليه ومدى اعتقاده بأهمية هذا الدور في إنجاز العمل. بالإضافة إلى العوامل الديمغرافية للموظف والمتمثلة بالعمر، والجنس، والحالة الاجتماعية (الشريف، 2013).

ويمكن تلخيص هذه العوامل المؤثرة على الأداء بما يلي: أولاً "الموظف" وما يمتلكه من معارف، ومهارات، وخبرات واهتمامات، وقيم، ودوافع، واتجاهات، ثانياً "الوظيفة" وما تشمله من مهام ومتطلبات

وتحديات، ثالثاً "البيئة التنظيمية" وما تتضمنه من مناخ العمل، وتوفر الموارد، والإشراف، والأنظمة الإدارية، والهيكل التنظيمي (الجناعي، وصالح، 2018).

2-3-5 العلاقة بين القيادة الخادمة والأداء الوظيفي

تحتاج المنظمات للحفاظ على بقائها، واستمراريتها، وتحسين مستوى التنافسية فيها إلى موارد بشرية تظل ملتزمة بالمحافظة على أعلى مستوى من الأداء (Bakker and Leiter, 2010; Sadia, 2011; Saha and Pareek and Gregar, 2012). حيث ينظر للموارد البشرية على أنها الأصول التنظيمية الأعلى قيمة (Pareek and Rao, 2007)، التي من الممكن أن تولد ميزة تنافسية مستدامة من خلال ما تقدمه من أفكار خلاقة ومبتكرة (Jung et al., 2003). وتلعب القيادة الخادمة دوراً بارزاً في تحفيز الموارد البشرية على المزيد من الابتكارات من خلال توافر قيادة تؤمن بقدرات موظفيها واستغلالها بكفاءة (Shanker, 2012; Liaw et al., 2010). ويلعب القائد دوراً هاماً في هذا المجال حيث يشير (Thigpen, et al. (2012 إلى أن كفاءة القائد، وسلوكياته هي من العوامل الحاسمة للتأثير على أداء الموظف. فالقيادة التي تدفع الموظفين للعمل بشكل جيد يتوافق مع معايير الأداء التي تتطلبها المنظمة من الممكن أن تحسن أداء الموظف (Setyaningrum et al., 2017).

ولتوضيح أثر القيادة الخادمة على مخرجات المرؤوسين، استندت الدراسات السابقة على نظرية التعلم الاجتماعي (Bandura, 1977). التي تقترح أن الأفراد يتعلمون من خلال مراقبة، ومحاكاة، وتقليد مواقف وقيم وسلوكيات من يمثلون نماذج القدوة المهمة في بيئتهم مثل قاداتهم (Bandura, 1977). وفي مكان العمل، يعتبر القائد مصدر مهم لكونه مثلاً أعلى وقدوة للموظفين نظراً لما يتمتع به من مكانه وسلطته عليهم. كما يظهر تأثير القائد على سلوكيات المرؤوسين من خلال التواصل مع المرؤوسين، وتوضيح القائد لمستويات السلوكيات المتوقعة، وموائمة المكافآت لتحفيز مثل هذه السلوكيات (Schwarz et al., 2016).

ومقارنة مع غيرها من أساليب القيادة، فإن القيادة الخادمة أكثر احتمالاً لأن ينظر لقادتها كنماذج يحتذى بها لما تتمتع به من مصداقية، وبالنظر إلى ما يراه المرؤوسين في قادتهم بأنهم يتصرفون بطريقة غير أنانية، وأنهم يسعون لخدمتهم دون مقابل (Sendjaya et al., 2008)، بالإضافة إلى كونهم أمناء، وجديرين بالثقة، وما يتمتعون به من سلوكيات أخلاقية تجعلهم قدوة للمرؤوسين (Bandura, 1977).

وفي القطاع الخدمي تحديداً، أكد (Wang et al., 2017) في دراستهم التي اشتملت على المستويات التنظيمية كافة في قطاع البنوك في الصين، والتي كان الهدف منها التعرف على أثر ممارسة القيادة الخادمة من قبل القادة والمشرفين على أداء الموظفين في المستويات الأدنى. وأظهرت الدراسة أن القادة الخادمون وبالنظر إليهم كنماذج يحتذى بها، يمكن أن يؤثروا على أداء الخدمة لدى الموظفين. ويفسر (Liden et al., 2014) ذلك بأنه من خلال تقديم الخدمة الجيدة من قبل القادة الخادمين، فإن ذلك يغرس في الموظفين الرغبة والحافز لتقليد مثل هذه المواقف، والقيم، والسلوكيات، وخدمة الآخرين.

وتتشابه سلوكيات القيادة الخادمة مع السلوكيات المتعلقة بخدمة الزبائن بكونهما تنطويان على عنصر واحد وهو "التوجه نحو الخدمة (Service orientation)" (Wang et al., 2017). وبالتالي فإن مواقف، وقيم، وسلوكيات القيادة الخادمة يمكن تقليدها من قبل المرؤوسين لتلبية احتياجات الزبائن وتحقيق أداء أعلى من خلال خدمة العملاء، فالقادة الخادمين يعملون كقدوة للمرؤوسين الذين يقلدون سلوكياتهم وخاصة السلوكيات التي تتعلق بخدمة الزبائن وأصحاب المصلحة (Hunter et al. 2013).

وتأكيداً على ما سبق أشار (Schwarz et al., 2016) إلى أن ممارسة نمط القيادة الخادمة وتحلي القائد بالسلوكيات الايجابية قد ساهم بدوره في تحسين دوافع الموظفين نحو الخدمة، مما يقودهم لبذل جهد إضافي لمساعدة الزبائن والموظفين الآخرين في المؤسسة، الأمر الذي ينعكس على مستويات أعلى من الأداء الوظيفي. وأشار الباحثون في هذه الدراسة المطبقة على إحدى الوكالات الحكومية في الصين

أيضاً إلى أنها كانت الدراسة الأولى التي اعتمدت على نظرية التعلم الاجتماعي في تفسيرها لأثر القيادة الخادمة على الأداء، ويرر الباحثون ذلك بأن خدمة القادة للموظفين قد تمنحهم شعوراً بالراحة، وبأن خدمتهم للزبائن لن يتم استغلالها من قبل قاداتهم من أجل مكاسب المنظمة. وهو ما أشار إليه (Liden et al., 2014) القيادة الخادمة تؤثر ايجابياً على الأداء من خلال "ثقافة الخدمة" التي يمارسها القادة ويقلدها الموظفون.

كما وتسهم القيادة الخادمة بشكل غير مباشر في تحسين مستويات الأداء في المنظمة من خلال تلبية حاجات الموظفين المادية والمعنوية ، وخلق بيئة عمل أكثر ملائمة للعمل دون ضغوطات، مما يؤدي إلى زيادة ولاء والتزام الموظفين والعمل بشكل طوعي، حيث أن وجود بيئة عمل مواتية لما سلف في المنظمة قادر على تشجيع الموظفين على تحقيق مستوى أعلى من الأداء (Setyaningrum et al., 2017).

وعلى النقيض من ذلك، أشار Rocco, (2016) إلى أن القيادة الخادمة ليس بالضرورة أن يكون لها تأثير على الأداء الوظيفي. كما أشار Dierendonck, et al.,(2009) في دراسة حول تحقيق أداء أعلى من خلال القيادة الخادمة إلى أن القيادة الخادمة ليس لها أي تأثير على الأداء. وذكر Waal and Sivro, (2012) أن البحوث التجريبية التي بحثت هذه العلاقة غير كافية.

وعليه فإن هذا الجدل بين الباحثين حول أثر القيادة الخادمة على الأداء الوظيفي، وقلة الدراسات وخاصة في البيئة المحلية يشجع الباحثين على محاولة استكشاف أثر القيادة الخادمة ودورها في رفع مستويات الأداء الوظيفي وفي خلق نتائج جيدة لمنظمات الأعمال التي تسعى لتحسين صورتها أمام زبائنها، وموظفيها، والمجتمع الخاص بها.

4-2 الحالة الدراسية: الملكية الأردنية RJ

تأسست شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية في عام (1963) على يدي ملك الأردن الراحل الحسين بن طلال، لتكون الناقل الوطني للمملكة الأردنية الهاشمية. ومع نهاية عام (2007) تحولت ملكيتها إلى القطاع الخاص، وتم إدراج أسهمها في سوق عمان المالي كشركة مساهمه عامه محدودة يمتلك الأردنيون غالبية أسهمها. وتعتبر الملكية الأردنية إحدى الدعائم الأساسية للاقتصاد الوطني ومصدراً لجذب العملات الصعبة، وتسهم بنحو (3%) من الناتج المحلي الإجمالي للمملكة (الموقع الإلكتروني للملكية الأردنية www.rj.com)، فضلاً عن كونها الذراع الرئيسية لاستقدام السياحة إلى الأردن من شتى أنحاء العالم، بالإضافة إلى تقديمها فرص عمل مباشرة لأكثر من (4000) أردني من خلال عملياتها التي تتمحور في عمان، وبطريقة غير مباشرة من خلال تعاملها مع عدّة شركات محلية، بالإضافة لشبكة مورديها وشركائها العالميين (الموقع الإلكتروني للملكية الأردنية www.rj.com).

وتتمثل غايات الشركة الرئيسية في قيامها بجميع نشاطات النقل الجوي المنتظم وغير المنتظم للركاب والبريد والبضائع داخل المملكة وخارجها، من خلال مكتبها الرئيسي في العاصمة عمّان، الشركات التابعة لها والمتمثلة بشركة الأجنحة الملكية، شركة الملكية الأردنية للسياحة والسفر (رويال تورز)، وشركة "تكريم" لخدمات المطار، بالإضافة إلى مكاتب مبيعاتها المنتشرة في 35 مدينة في العالم، ووكلائها العاملون في نحو 46 مدينة أخرى.

1-4-2 الرؤية، الرسالة، والقيم

تتبنى الملكية الأردنية رؤية تقوم على "أن تكون شركة الطيران المفضلة لربط الأردن والمشرق بالعالم".

حيث تخدم الشركة اليوم نحو 56 وجهه موزعه في أربع قارات. أما رسالتها فتتلخص بالتالي:

أن يقوم مسافرونا بترويج خدماتنا بأنفسهم، لأننا نقدم لهم:

- أرفع مستويات السلامة والأمن والاعتمادية في مجال النقل الجوي.
- أجواء سفر متكاملة غنية بالرعاية والاهتمام.
- خدمات ومزايا متقدمة بكلفة معقولة.

أن يعمل موظفونا كفريق واحد بحماس وكفاءة عالية، لأننا نوفر لهم:

- بيئة عمل صحية تشجّع المشاركة والحوار المفتوح.
- إمتيازات وحوافز وظيفية منافسة.
- فرص مستمرة للتدريب والتطور من خلال مسار وظيفي واعد.
- قيادة نشطة وفعّالة.

أن يُقبل مساهمونا على الاستثمار بنا، لأننا نؤمن لهم:

- عائدات جذّابة على استثماراتهم.
- أرباح متنامية باستمرار.
- أعلى مستويات النزاهة والشفافية والمسؤولية.

ويهذه الرسالة سيكون الأردن فخوراً، لأننا:

- نعكس الصورة المثلى لهوية الأردن، ثقافته وحسن ضيافته.
- نُروّج الأردن للعالم كمحطة رئيسية وبوابة دخول للشرق الأوسط على الصعيدين السياحي والاستثماري.
- ندعم المجتمع المحلي ونقدم الرعاية لمختلف النشاطات والفعاليات الخيريّة.

وتعكس قيم الملكية الأردنية التميّز من خلال ما تدعو إليه من ضرورة تحلّي موظفيها بروح الفريق الواحد، والموضوعية، والاعتمادية، والالتزام، والاهتمام، والثقة، والتي تركز من خلالها على أمور عده نوجز منها التالي:

إيمانها بالعمل كفريق، تقديريها لاقتراحات العاملين واعتبارها الاختلاف هو وسيلة للتعلم والتقدم، اتخاذها للقرارات البناءة المبنية على حقائق ملموسة وحالات عملية والمدعمة بالمعلومات الصحيحة، تلبية حاجات زبائنها في كافة الظروف والأحوال وانصياغها لكافة الإجراءات الداخلية والأنظمة الخارجية، التزامها بتقديم الأفضل لجميع أصحاب المصالح، اعتمادها أعلى معايير ومستويات الأداء وتطبيقها، تحمل المسؤولية، الإصغاء لرغبات جميع من تتعامل معهم، الاهتمام بمتطلبات المسافرين والتعامل معهم

بالأسلوب الذي ترغب بأن يعاملوها به، بالإضافة إلى انتهازها لمبادئ الصدق والشفافية وتعزيزها لقيم الثقة والاحترام.

من هنا ترى الباحثة أن هذه القيم وما ورد في رسالة الملكية الأردنية تتلاءم مع موضوع الدراسة وتشارك الملكية الأردنية في العديد منها مع خصائص القيادة الخادمة، هذا وبالإضافة إلى دور الملكية الأردنية ومسؤوليتها تجاه المجتمع وسعيها للمحافظة على سمعة الأردن والارتقاء بها، ومشاركتها في كافة الأنشطة التي تهتم المجتمع محلياً وعالمياً من الفن والترفيه، والفعاليات الرياضية، والمساعي التعليمية، والمبادرات الصحية، والبرامج والفعاليات الاجتماعية هو ما دعا لتطبيق الدراسة على بيئة الملكية الأردنية للتعرف على واقع هذا النمط القيادي فيها ومدى تأثيره على الأداء الوظيفي.

2-4-2 المميزات التنافسية

تتمتع الملكية الأردنية بالعديد من الخصائص التي تجعلها شركة طيران متميزة عن المنافسين لها في السوق الأردني، وتقع في مقدمة هذه المميزات أنها الناقل الوطني للمملكة الأردنية الهاشمية ولها أدوار وطنية وإستراتيجية في خدمة الأردن كبلد آمن ومستقر سياسياً، مما يجعلها شركة الطيران المفضلة للسفر عند الغالبية العظمى من الأردنيين إلى جميع الوجهات على شبكتها الجوية أو من خلال شبكة التحالف (Oneworld) التي تتمتع بعضويتها، فقد انضمت الملكية الأردنية إلى عضوية تحالف شركات الطيران العالمية (Oneworld) في عام (2007). وتتميز الملكية الأردنية أيضاً بتشغيل أسطول حديث من الطائرات تقدم علة متنها أفضل الخدمات للمسافرين. أما الميزة التنافسية الأكبر للملكية الأردنية فتتمثل بالموارد البشرية العاملة من الأردنيين وما يتمتع به العاملون من مؤهلات وخبرات متخصصة في شتى مجالات العمل، وقدرتهم على إدخال وتطبيق كل وسائل التكنولوجيا الحديثة لمواكبة التطورات الحديثة في مجال صناعة الطيران العالمية.

3-4-2 التحديات التي واجهت الملكية الأردنية

بالرغم من النجاحات التي حققتها الملكية الأردنية منذ نشأتها ونيلها العديد من الجوائز والشهادات على مر السنوات، نذكر منها جوائز وشهادات عام (2018) وهي: جائزة التميز في توظيف الإعلان المجتمعي لتعزيز الإيرادات، جائزة المركز الرابع في دقة المواعيد بين جميع شركات الطيران الشرق أوسطية، جائزة أفضل شركة طيران إقليمي من (APEX) العالمية، بالإضافة إلى تصنيفها كواحدة من بين أفضل 20 شركة طيران عالمية في مجال السلامة الجوية. إلا أنها واجهت وفي نفس العام العديد من الصعوبات كان أبرزها تعرض الملكية الأردنية إلى خسائر قدرت بـ (5.9) مليون دينار أردني الأمر الذي يتطلب إعادة النظر في جميع الجوانب للوقوف على مسببات هذه الخسارة والتي نتناول منها الأنماط القيادية المتبعة في الملكية الأردنية التي قد تكون إحداها. حيث جاءت هذه الدراسة للبحث حول مدى تطبيق نمط قيادي معاصر وهو القيادة الخادمة في الملكية الأردنية، والتعرف على مدى تأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين فيها.

4-4-2 اختيار الملكية الأردنية كحالة دراسية

جاء اختيار الملكية الأردنية لدراسة موضوع القيادة الخادمة وأثرها على الأداء الوظيفي انطلاقاً من أهمية قطاع الطيران بشكل عام وحساسية الخدمات التي يقدمها على مستوى محلي وعالمي وأهمية وجود أساليب قيادية معاصرة في مثل هذا القطاع. وترى الباحثة أيضاً أن سبب اختيار الملكية الأردنية هو التطور الذي مرت به واستمرارها كرافد للاقتصاد الأردني منذ نشأتها وهو ما حفز الباحثة على اختيارها كحالة دراسية لتناول موضوع الدراسة.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

1-3 المقدمة

2-3 أسلوب الدراسة ومنهجيتها

3-3 مجتمع الدراسة وعينتها

4-3 أداة الدراسة

5-3 الاختبارات الخاصة بأداة الدراسة

1-5-3 صدق الأداة

2-5-3 ثبات الأداة

6-3 الأساليب الإحصائية المستخدمة

7-3 محددات الدراسة وصعوباتها

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

1-3 المقدمة

يتناول هذا الفصل وصفاً للإجراءات المتبعة في تنفيذ الدراسة، من خلال بيان أسلوب الدراسة ومنهجيتها، ومجتمع الدراسة وعينتها، وأداة الدراسة المستخدمة (كيفية بنائها وتطويرها، والأجزاء التي تكونت منها)، كما يتناول إجراءات التحقق من صدق الأداة وثباتها، والأساليب الإحصائية التي تم استخدامها في تحليل البيانات واستخلاص النتائج، وأخيراً محددات الدراسة.

2-3 أسلوب الدراسة ومنهجيتها

استناداً إلى طبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها فقد اتبعت الدراسة المنهج الكمي من خلال المسح الميداني الذي يعد مناسباً لموضوع الدراسة، والذي يهدف إلى تحديد خصائص الظاهرة، والتعرف إلى مكوناتها، بالإضافة إلى التعرف على نوعية وطبيعة العلاقة بين متغيراتها واتجاهها، وتم ذلك من خلال الاعتماد على الأسلوبين التاليين:

الأسلوب النظري: يعتمد هذا الأسلوب على البيانات الثانوية والتي تم الوصول إليها من خلال الرجوع إلى المراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والكتب، والمقالات، والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث في المواقع الإلكترونية وقواعد البيانات، وذلك من أجل تكوين الإطار النظري للدراسة.

الأسلوب الميداني: يعكس هذا الأسلوب الجانب التطبيقي من الدراسة، حيث اعتمد على جمع البيانات الأولية من المبحوثين، والتي من خلالها تم الإجابة على أسئلة وفرضيات الدراسة والتحقق منها. وتم ذلك من خلال توزيع استبانة على عينة الدراسة ومن ثم تحليلها من أجل الوصول إلى النتائج.

3-3 مجتمع الدراسة وعينتها:

انطلاقاً من أهمية قطاع النقل الجوي الذي يعد أحد أهم المحفزات الإستراتيجية للنمو الاقتصادي في المملكة الأردنية الهاشمية، والذي يسهم بنحو (6%) في الناتج المحلي الإجمالي (التقرير السنوي لوزارة النقل 2018)، جاءت هذه الدراسة لتتناول إحدى أهم الشركات الرائدة في هذا المجال وهي الملكية الأردنية. حيث تكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين العاملين في الملكية الأردنية (المركز) بعد استثناء الفئات التالية من الموظفين: (المضيفين، الطيارين، عمال الصيانة، المرسلين، والسائقين) نظراً لصعوبة التواصل معهم، حيث بلغ عدد الموظفين بعد تحديدهم من قبل الملكية الأردنية (800) موظف.

وتمثلت عينة الدراسة التي تم اختيارها بطريقة ميسرة ووفقاً لجدول (2016) Sekaran and Bougie لحجم العينات الإحصائية (الملحق رقم 3) من (260) موظف، وقامت الباحثة بتوزيع (260) من الاستبيانات على عينة الدراسة ورقياً، حيث استغرقت عملية توزيع وجمع وفرز الاستبيانات (21) يوماً، وكان عدد الاستبيانات المستردة (201) استبياناً جميعها صالحة للدراسة وبنسبة إرجاع بلغت (77%).

والجدير بالذكر أن عملية توزيع الاستبيانات قد تمت بشكل مباشر من قبل أحد المسؤولين العاملين في الملكية الأردنية، وذلك لضمان تعبئتها بالشكل الصحيح وفي الوقت المناسب، وأيضاً لضمان استرداد أكبر عدد منها. والجدول رقم (4) يوضح مجتمع الدراسة وحجم العينة، وعدد الاستبيانات الموزعة والمستردة والصالحة للتحليل بالإضافة إلى نسبة الإرجاع.

الجدول رقم (4) مجتمع الدراسة وعينتها وعدد الاستبيانات الموزعة والمستردة والصالحة للتحليل

| مجتمع الدراسة | عينة الدراسة | الاستبيانات الموزعة | الاستبيانات المستردة | الاستبيانات الصالحة للتحليل | نسبة الإرجاع |
|---------------|--------------|---------------------|----------------------|-----------------------------|--------------|
| 800 | 260 | 260 | 201 | 201 | 77% |

3-4 أداة الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة والحصول على النتائج تم تطوير أداة الدراسة المتمثلة بالاستبانة من خلال الاطلاع على الأدب النظري والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة. وتكونت أداة الدراسة من ثلاثة أقسام (الملحق رقم (1)):

القسم الأول: البيانات الشخصية والوظيفية المتعلقة بعينة الدراسة والتي تقع في الجزء الأول من الاستبانة والمتمثلة بالتالي:

- الجنس وله مستويان (ذكر، وأنثى).
- العمر وله أربعة مستويات (أقل من 30 سنة، 30-40 أقل من 40 سنة، 40-50 أقل من 50 سنة، 50 فأكثر).
- المؤهل العلمي وله خمسة مستويات (ثانوية عامة، دبلوم متوسط، بكالوريوس، ماجستير، دكتوراة).
- عدد سنوات الخدمة ولها أربع مستويات (أقل من 5 سنوات، 5-10 أقل من 10 سنوات، 10-15 أقل من 15 سنة، 15 سنة فأكثر).
- المستوى الوظيفي وله خمس مستويات (نائب مدير، مساعد مدير، رئيس قسم، رئيس شعبة، موظف).
- طبيعة الوظيفة ولها ثلاث مستويات (إداري، فني، ميداني).

القسم الثاني: فقرات الاستبانة الخاصة بالمتغير المستقل والمتمثل بالقيادة الخادمة والتي تم قياسها بسبعة أبعاد بالاعتماد على مقياس (Liden et al., 2008):

- التصور وتم تمثيله بالفقرات من (1-4) في الاستبانة.

- المعالجة العاطفية وتم تمثيله بالفقرات من (5-8) في الاستبانة.
- وضع المرؤوسين أولاً وتم تمثيله بالفقرات من (9-12) في الاستبانة.
- مساعدة المرؤوسين على النمو والنجاح وتم تمثيله بالفقرات من (13-16) في الاستبانة.
- التعامل الأخلاقي وتم تمثيله بالفقرات من (17-20) في الاستبانة.
- التمكين وتم تمثيله بالفقرات من (21-24) في الاستبانة.
- خلق قيمة للمجتمع وتم تمثيله بالفقرات من (25-28) في الاستبانة.

القسم الثالث: فقرات الاستبانة الخاصة بالمتغير التابع والمتمثل بالأداء الوظيفي والتي تقع في الجزء الثاني من الاستبانة بالاعتماد على دراسة (Lynch et al., 1999)، ودراسة (Befort and Hatrup, 2003) كما تم إضافة بعض الفقرات التي اقترحها المحكمون:

تكون هذا الجزء من إحدى عشر فقرة تقيس الأداء الوظيفي وفقاً لعدة أبعاد هي: جودة الأداء، وكمية الأداء، ودقة الأداء، وسرعة الأداء، والخبرة، والابتكار، والتعاون، وتحمل المسؤولية، والالتزام بقوانين وإجراءات العمل، وقد تم قياسه بالفقرات من (29-38) في الاستبانة.

وبشكلها النهائي تكونت الاستبانة من ست متغيرات ديمغرافية و(38) فقرة تعبر عن المتغيران المستقل والتابع والتي أرفقتها الباحثة في الملحق رقم (1).

3-5 الاختبارات الخاصة بأداة الدراسة (الإستبانة)

تم التأكد من صدق وثبات أداة الدراسة للوصول إلى أكبر قدر من الموثوقية كما يلي:

3-5-1 صدق الأداة

للتأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة (الإستبانة) وصدق محتوى فقراتها وملائمتها لمتغيرات وموضوع الدراسة، تم عرض الإستبانة على (6) من أعضاء الهيئة التدريسية ذوي الاختصاص في كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية من قسمي إدارة الأعمال والإدارة العامة في جامعة اليرموك (الملحق رقم (2))، وذلك للتحكيم وللوقوف على تسلسل الأفكار، وسلامة الصياغة اللغوية لفقراتها، ووضوح المعنى للفقرة، وأي ملاحظات أو تعديلات ضرورية من شأنها أن تعمل على إخراج أداة الدراسة بالشكل المناسب. وتم الأخذ بآراء المحكمين بإجراء عدد من التعديلات البسيطة والمتمثلة بتعديل العبارات غير الواضحة، وإضافة عبارات مهمة تتلاءم مع متغيرات الدراسة حيث أخذت الإستبانة شكلها النهائي كما في الملحق رقم (1).

3-5-2 ثبات الأداة

للتأكد من ثبات أداة الدراسة (الإستبانة) فقد اعتمدت الباحثة على التحليل العاملي التوكيدي (Confirmatory Factor Analysis) وذلك عن طريق استخدام البرنامج الإحصائي (Amos V20) ولمزيد من التأكد تم حساب قيمة معامل كرونباخ ألفا (Cronbach alpha) كما هو موضح في الفصل الرابع.

3-6 الأساليب الإحصائية المستخدمة

لتحليل بيانات الدراسة استخدمت الباحثة عدداً من الأدوات والاختبارات الإحصائية وهي:

أولاً: برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) للحصول على النتائج التالية:

- التكرارات، والنسب المئوية لوصف خصائص عينة الدراسة.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتعرف على استجابات أفراد العينة على كل فقرة من فقرات الاستبانة وكل بعد من أبعاد الدراسة.

- كرونباخ ألفا (Cronbach alpha) لقياس ثبات أداة الدراسة.

ثانياً: برنامج (Amos V20):

بالإضافة إلى ذلك فقد تم استخدام برنامج (AMOS) الذي يعد نسخه مطورة من برنامج (SPSS) كما يعد استخدامه هو الأفضل في حالة كون الدراسة تستند على إطار نظري قوي أو دراسات سابقة قوية تدعم فرضيات معينة. حيث يعمل هذا البرنامج على تحليل النموذج كله مرة واحدة دون اجتزاء عوامله والتعامل معها بشكل منفرد. كما يتميز برنامج (AMOS) بإمكانية إجراء التحليل العاملي التوكيدي (CFA) الذي لا يجريه برنامج (SPSS)، بالإضافة إلى قبوله التحليل في حالة وجود بيانات مفقودة، أو في حالة عدم وجود المنحنى الإعتدالي الطبيعي للبيانات. وتم استخدامه للحصول على النتائج التالية:

- التأكد من صدق البناء (المفهوم) لمقياس الدراسة من خلال إجراء التحليل العاملي التوكيدي (CFA).

- تحليل المسار (Path Analysis) لاختبار العلاقة بين متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة.

3-7 محددات الدراسة وصعوباتها

محدد زمني ومكاني: اقتصرت هذه الدراسة على الملكية الأردنية من بين جميع شركات الطيران في المملكة، وذلك بسبب رفض إدارات هذه الشركات ومن بينها الملكية الأردنية بأن يتم إجراء دراسة على أكثر من شركة وذلك لما قد يترتب عليه من مقارنة وتفضيل لأحد هذه الشركات على غيرها.

محدد يتعلق بالشركة: تم توزيع الاستبانات في المركز الرئيسي للملكية الأردنية واستثناء الفروع والشركات التابعة لها وذلك بقرار إداري بتطبيق الدراسة على المركز فقط، كما تم استثناء عدد من الفئات خلال

عملية التوزيع وهم: المضيفين، والطيارين، والمراسلين، والسائقين من قبل إدارة الملكية الأردنية وذلك لصعوبة التواصل معهم.

محدد يتعلق بالدراسات السابقة: من خلال إطلاع الباحثة على الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة (أثر القيادة الخادمة على الأداء الوظيفي)، تبين وجود نقصاً واضحاً في دراسة القيادة الخادمة في البيئة الأردنية بشكل خاص، بالإضافة إلى ضعف دراستها مع متغيرات أخرى من أبرزها الأداء الوظيفي.

محدد موضوعي: حيث كانت الاستجابات من وجهة نظر المبحوثين وهم موظفي الملكية الأردنية من جميع المسميات الوظيفية باستثناء (المدير) وبعض الفئات التي يصعب التواصل معها، واقتصرت الدراسة على الملكية الأردنية بشكل خاص وعليه فإن نتائجها تقتصر على الملكية الأردنية ولا يمكن تعميمها.

محدد بحثي: اعتمدت هذه الدراسة فقط على الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتجدر الإشارة هنا إلى إحدى سلبيات الأسلوب الكمي وأسلوب الاستبانة المتمثلة بعدم القدرة على التحكم بإجابات أفراد العينة الذين يتجهون في كثير من الأحيان نحو الوسط والحيادية التي قد تعد تجيزاً سلبياً يؤثر على النتائج الحقيقية في البحث العلمي. كما أنه أثناء إجراء الباحثة لعملية تحليل بيانات الدراسة تبين عدم وجود مطابقة لأحد النماذج مع مؤشرات جودة المطابقة (Model fit) المعتمدة في هذه الدراسة، وعليه ترتب على ذلك استبعاد هذا البعد من الدراسة وحذف الفرضية المتعلقة به.

الفصل الرابع

تحليل البيانات

1-4 مقدمة

2-4 التحليل الإحصائي لأسئلة الدراسة

1-2-4 وصف خصائص عينة الدراسة

2-2-4 تحليل ومناقشة أسئلة الدراسة

3-4 فحص وترميز البيانات

1-3-4 ترميز البيانات

2-3-4 البيانات المفقودة

3-3-4 التحقق من القيم المتطرفة

4-4 اختبار التوزيع الطبيعي

5-4 التحليل العاملي التوكيدي

1-5-4 التحليل العاملي التوكيدي للقيادة الخادمة

2-5-4 التحليل العاملي التوكيدي للأداء الوظيفي

6-4 نموذج القياس الكلي

7-4 النموذج الهيكلي

8-4 اختبار الفرضيات

الفصل الرابع

تحليل البيانات

1-4 مقدمة

يعرض هذا الفصل الإجراءات المتبعة في تحليل البيانات، بدءاً بالتحليل الإحصائي لأسئلة الدراسة، انتقالاً إلى عملية فحص وترميز البيانات، وما تتضمنه من تحديد القيم المفقودة والمتطرفة، والتحقق من التوزيع الطبيعي للبيانات. كما يتضمن هذا الفصل تحليل العامل التوكيدي (CFA) لكل متغير، وجودة المقاييس، وموثوقية وصلاحيّة المتغيرات، والموثوقية المركبة (CR)، ومعدل التباين المستخرج (AVE)، واختبار التأثيرات المباشرة والإجمالية. وذلك من خلال استخدام برنامج (AMOS V20).

2-4 التحليل الإحصائي لأسئلة الدراسة

يسلط هذا المبحث الضوء على عملية عرض البيانات التي تم الحصول عليها عن طريق الاستبانة الصالحة للتحليل الإحصائي وعددها (201) استبانة، وذلك من خلال وصف خصائص عينة الدراسة، ثم تحليل ومناقشة أسئلة الدراسة المتعلقة بمستوى ممارسة كل من القيادة الخادمة والأداء الوظيفي في الملكية الأردنية.

1-2-4 وصف خصائص عينة الدراسة

يبين الجدول رقم (5) التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة حسب البيانات الشخصية والوظيفية المتمثلة بالتالي: الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخدمة، والمستوى الوظيفي، وطبيعة الوظيفة.

الجدول رقم (5) توزيع أفراد العينة حسب الخصائص الديمغرافية (S= 201)

| المتغير | الفئة | العدد | النسبة المئوية |
|------------------|--------------------|-------|----------------|
| الجنس | ذكر | 117 | %58.2 |
| | أنثى | 84 | %41.8 |
| العمر | أقل من 30 سنة | 25 | %12.4 |
| | 30- أقل من 40 سنة | 86 | %42.8 |
| | 40- أقل من 50 سنة | 62 | %30.8 |
| | 50 سنة فأكثر | 28 | %13.9 |
| المؤهل العلمي | ثانوية عامة | 12 | %6.0 |
| | دبلوم متوسط | 39 | %19.4 |
| | بكالوريوس | 122 | %60.7 |
| | ماجستير | 28 | %13.9 |
| | دكتوراه | 0 | %0 |
| عدد سنوات الخدمة | أقل من 5 سنوات | 21 | %10.4 |
| | 5- أقل من 10 سنوات | 37 | %18.4 |
| | 10- أقل من 15 سنة | 67 | %33.3 |
| | 15 سنة فأكثر | 75 | %37.3 |
| المسمى الوظيفي | نائب مدير | 2 | %1.0 |
| | مساعد مدير | 10 | %5.0 |

| | | | |
|-------|----|-----------|---------------|
| %11.4 | 23 | رئيس قسم | طبيعة الوظيفة |
| %29.9 | 60 | رئيس شعبة | |
| %49.3 | 99 | موظف | |
| %48.3 | 97 | إداري | |
| %26.4 | 53 | فني | |
| %24.4 | 49 | ميداني | |

يتضح من الجدول رقم (5) أن التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة تبعاً للمتغيرات الديمغرافية جاءت كالآتي:

1- الجنس: يتضح من الجدول رقم (5) أن نسبة الذكور كانت الأعلى في العينة حيث بلغت (58.2%) في حين كانت نسبة الإناث (41.8%)، وتعتبر النسبة متقاربة إلى حد ما، وتعزو الباحثة هذا التفاوت إلى أن طبيعة الوظائف وخاصة الميدانية قد لا تناسب الإناث في مجتمعنا. كما أن استثناء فئة المضيفين كان له أثر في هذه النتيجة حيث أن العاملين في هذه الفئة هم من الإناث.

2- العمر: يتضح من الجدول رقم (5) أن ما نسبته (42.8%) من عينة الدراسة هم من الموظفون الذين تتراوح أعمارهم من 30 إلى أقل من 40 سنة، وتفسّر الباحثة هذه النتيجة بأن شروط التوظيف في الملكية الأردنية تتطلب خبرة عالية، كما ويتضح تمسك الملكية الأردنية بموظفيها والتزامها بإكسابهم الخبرة المهنية في مواقع عملهم، وما يؤكد على ذلك أيضاً أن الفئة العمرية (40- أقل من 50 سنة) جاءت في المرتبة الثانية وبنسبة (30.8%)، بينما كانت النسبة الأقل لمن هم دون 30 سنة وترى الباحثة أن الأفراد ضمن هذه الفئة معظمهم من حديثي التخرج من هم في مرحلة اكتساب الخبرة.

3- المؤهل العلمي: يتضح من الجدول رقم (5) أن ما نسبته (60.7%) من عينة الدراسة هم من حملة شهادة البكالوريوس، تلاها حملة الدبلوم المتوسط والماجستير، مما يدل على أن مجتمع الدراسة مؤهل بدرجة علمية جيدة، وهو ما دعا الملكية الأردنية لوصف مواردها البشرية بأنها الميزة التنافسية الأكبر لها لما يتمتع به العاملون من مؤهلات وخبرات متخصصة.

4- عدد سنوات الخدمة: يتضح من الجدول رقم (5) أن ما نسبته (37.3%) من عينة الدراسة هم ممن بلغ عدد سنوات خدمتهم في الملكية الأردنية 15 سنة فأكثر. وتفسر الباحثة ذلك بوجود استقرار عام للموظفين، وتمسكهم بوظائفهم، وكذلك تمسك المؤسسة بهم، وأن ذلك قد يشير إلى ارتفاع نسبة رضا وولاء الموظفون لمؤسستهم.

5- المسمى الوظيفي: يتضح من الجدول رقم (5) أن ما نسبته (49.3%) من عينة الدراسة هم من الموظفون. وتعزو الباحثة ذلك إلى أن التواصل معهم كان أكثر سهولة من التواصل مع المسؤولين الذين يعملون بمستويات أعلى.

6- طبيعة الوظيفة: يتضح من الجدول رقم (5) أن ما نسبته (48.3%) من عينة الدراسة هم من الإداريين، ويعود ذلك إلى أن التواصل مع الموظفين المتواجدين في مكاتبهم كان أكثر سهولة من التواصل مع الفنيين والميدانيين.

2-2-4 تحليل ومناقشة أسئلة الدراسة

للإجابة على الأسئلة البحثية الأولى والثاني والمتعلقان أولاً بمستوى ممارسة سلوكيات القيادة الخادمة (التصور، المعالجة العاطفية، وضع المرؤوسين أولاً، مساعدة المرؤوسين على النمو والنجاح، التطور الأخلاقي، التمكين، خلق قيمة للمجتمع) لدى القادة في الملكية الأردنية، وثانياً بمستوى الأداء الوظيفي

في الملكية الأردنية، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة على فقرات كل من هذه الأبعاد وذلك باستخدام برنامج (SPSS v21).

وتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي (Likert's Five Point Scale) لتحديد مستوى الإجابات في أداة الدراسة، والتي اشتملت على خمس خيارات وهي: موافق بشدة، موافق، موافق بدرجة متوسطة، غير موافق، وغير موافق بشدة، وذلك لتقدير مستوى الإجابة على مجالات الدراسة من وجهة نظر العاملين في الملكية الأردنية. وقد تم اعتماد ثلاثة مستويات للموافقة حسب المتوسطات الحسابية على النحو التالي:

• من 1- أقل من 2.34 منخفضة.

• من 2.34 - أقل من 3.68 متوسطة.

• من 3.68 - 5 مرتفعة.

وقد تم حساب مدى الفئة حسب المعادلة التالية: (القيمة العليا لبدائل الإجابة في أداة الدراسة - القيمة الدنيا لبدائل الإجابة في أداة الدراسة) مقسومة على عدد المستويات الثلاثة (منخفضة، متوسطة، مرتفعة)، وبالتالي فإن مدى الفئة = $(5 - 1) / 3 = 1.333$.

الإجابة على السؤال البحثي الأول: ما مستوى ممارسة القيادة الخادمة بأبعادها (التصّور، المعالجة العاطفية، وضع المرؤوسين أولاً، مساعدة المرؤوسين على النمو والنجاح، التعامل الأخلاقي، التمكين، خلق قيمة للمجتمع) لدى القادة في الملكية الأردنية؟

يوضح الجدول رقم (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة على العبارات الممثلة لمقياس القيادة الخادمة.

الجدول رقم (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمقياس القيادة الخادمة

| مقياس القيادة الخادمة | | | | |
|-----------------------|---------------|-------------------|-----------------|---|
| الترتيب | مستوى الإجابة | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الفقرات |
| 2 | متوسط | .680 | 3.637 | 1 يمتلك مديري القدرة على اكتشاف أخطاء العمل قبل وقوعها. |
| 3 | متوسط | .714 | 3.456 | 2 يمتلك مديري القدرة على التفكير بشكل فعال لحل المشكلات المعقدة. |
| 1 | مرتفع | .795 | 4.114 | 3 لدى مديري فهم شامل للمؤسسة وأهدافها. |
| 4 | متوسط | .869 | 3.338 | 4 يستطيع مديري حل مشاكل العمل بأفكار جديدة ومبتكرة. |
| 2 | متوسط | - | 3.637 | المتوسط العام لبعده التصور |
| 1 | مرتفع | .671 | 3.726 | 5 يلجأ الموظفون لطلب المساعدة من رئيسهم المباشر إذا كانت لديهم مشاكل شخصية. |
| 2 | متوسط | .677 | 3.652 | 6 يهتم مديري بالمصلحة الشخصية لمؤوسيه. |
| 4 | متوسط | .797 | 3.244 | 7 يخصص مديري وقتا للتحدث مع مؤوسيه في الموضوعات الشخصية. |
| 3 | متوسط | .852 | 3.373 | 8 يستطيع مديري معرفة ما إذا كان الموظفون يشعرون بالضيق والتوتر دون سؤالهم. |
| 4 | متوسط | - | 3.499 | المتوسط العام لبعده المعالجة العاطفية |
| 2 | متوسط | .705 | 3.343 | 9 يضع مديري اهتمامات مؤوسيه فوق اهتماماته. |
| 3 | متوسط | .701 | 3.219 | 10 يهتم مديري بنجاح مؤوسيه أكثر من اهتمامه بنجاحه الشخصي. |

| | | | | | |
|---|-------|------|-------|---|----|
| 4 | متوسط | .747 | 2.771 | يُضحى مديري ببعض مصالحه الشخصية في سبيل تلبية احتياجات مرؤوسيه. | 11 |
| 1 | متوسط | .887 | 3.572 | يبدل مديري قصارى جهده لجعل وظائف مرؤوسيه أكثر سهولة. | 12 |
| 6 | متوسط | - | 3.226 | المتوسط العام لبعد وضع المرؤوسين أولاً | |
| 1 | متوسط | .625 | 3.602 | يعتبر مديري تطوير مرؤوسيه وتنميتهم أولوية قصوى. | 13 |
| 2 | متوسط | .648 | 3.537 | يتأكد مديري من أن مرؤوسيه يصلون إلى تحقيق أهدافهم المهنية بنجاح. | 14 |
| 3 | متوسط | .799 | 3.453 | يزود مديري مرؤوسيه بخبراته ومعارفه بهدف تطوير مهاراتهم. | 15 |
| 4 | متوسط | .821 | 3.413 | يحرص مديري على معرفة الأهداف المهنية لمرؤوسيه لمساعدتهم في تحقيقها. | 16 |
| 3 | متوسط | - | 3.501 | المتوسط العام لبعد مساعدة المرؤوسين على النمو والنجاح | |
| 4 | متوسط | .806 | 3.538 | يعتبر مديري قدوة حسنة للموظفين في الأداء والسلوك الوظيفي. | 17 |
| 1 | مرتفع | .831 | 3.746 | يتصف مديري بالصدق قولاً وفعلاً. | 18 |
| 2 | مرتفع | .798 | 3.711 | لا يتنازل مديري عن قيمه الأخلاقية من أجل تحقيق النجاح. | 19 |
| 3 | متوسط | .822 | 3.621 | يرى مديري أن الصدق في التعامل مع مرؤوسيه أهم من أي شيء آخر. | 20 |
| 1 | متوسط | - | 3.654 | المتوسط العام لبعد التعامل الأخلاقي | |
| 2 | متوسط | .663 | 3.468 | يعطي مديري الموظفين مسؤولية اتخاذ قرارات مهمة تتعلق بوظائفهم. | 21 |
| 1 | متوسط | .715 | 3.502 | يشجع مديري الموظفين على التعامل مع قرارات العمل المهمة بأنفسهم. | 22 |

| | | | | | |
|---|-------|------|-------|--|----|
| 3 | متوسط | .706 | 3.443 | يعطي مديري الموظفين حرية التعامل مع المواقف الصعبة بالطريقة التي يشعروا بأنها الأفضل. | 23 |
| 4 | متوسط | .774 | 3.040 | لا يحتاج الموظفون لاستشارة المدير عند اتخاذ القرارات المهمة التي تقع ضمن حدود صلاحياتهم. | 24 |
| 5 | متوسط | - | 3.363 | المتوسط العام لبعد التمكين | |
| 1 | متوسط | .718 | 3.070 | يؤكد مديري على ضرورة تبني مفهوم المسؤولية المجتمعية. | 25 |
| 2 | متوسط | .694 | 3.056 | يهتم مديري بالقيام بنشاطات لمساعدة أفراد المجتمع بما لا يتعلق بأمور الوظيفة. | 26 |
| 4 | متوسط | .913 | 2.965 | يحرص مديري على المشاركة بالأنشطة المجتمعية خارج المؤسسة. | 27 |
| 3 | متوسط | .901 | 3.055 | يشجع مديري الموظفين على القيام بأعمال تطوعية لخدمة المجتمع. | 28 |
| 7 | متوسط | - | 3.036 | المتوسط العام لبعد خلق قيمة للمجتمع | |
| - | متوسط | - | 3.417 | المتوسط العام لأبعاد القيادة الخادمة ككل | |

يتضح من الجدول رقم (6) أن قيم الانحراف المعياري لجميع فقرات مقياس القيادة الخادمة تراوحت بين (0.621-0.913) مما يعني أن التباين في إجابات أفراد عينة الدراسة كان مقبولاً، أما المتوسطات الحسابية لأبعاد القيادة الخادمة فقد تراوحت بين (3.036-3.654)، حيث جاء بُعد التعامل الأخلاقي في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.654) وبمستوى متوسط، وجاء بُعد التصور في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (3.637) وبمستوى متوسط، وجاء بُعد مساعدة المرؤوسين على النمو والنجاح في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ (3.501) وبمستوى متوسط، وجاء بُعد المعالجة العاطفية في المرتبة الرابعة

بمتوسط حسابي بلغ (3.499) وبمستوى متوسط، وجاء بُعد التمكين في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي بلغ (3.363) وبمستوى متوسط، وجاء بُعد وضع المرؤوسين أولاً في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي بلغ (3.226) وبمستوى متوسط، وجاء بُعد خلق قيمة للمجتمع في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي بلغ (3.036) وبمستوى متوسط. وبلغ المتوسط الحسابي للقيادة الخادمة ككل (3.417)، وتدل هذه القيمة على وجود مستوى متوسط في ممارسة سلوكيات القيادة الخادمة لدى القادة في الملكية الأردنية وفقاً للمقياس المعتمد في هذه الدراسة.

وفيما يلي عرض لنتائج المتوسطات الحسابية لكل سلوك من سلوكيات القيادة الخادمة على حدا:

- التصور: يتضح من الجدول رقم (6) أن المتوسطات الحسابية لفقرات هذا البعد تراوحت بين (3.338- 4.114)، إذ نالت الفقرة رقم (3) المتعلقة بـ (لدى مديري فهم شامل للمؤسسة وأهدافها) أعلى متوسط حسابي حيث بلغ (4.114) وبمستوى مرتفع، كما أظهر التحليل أن أدنى متوسط حسابي كان للفقرة رقم (4) المتعلقة بـ (يستطيع مديري حل مشاكل العمل بأفكار جديدة ومبتكرة) حيث بلغ (3.338) وبمستوى متوسط، أما باقي الفقرات فقد كانت تتراوح بين هاتين النتيجةين. وبشكل عام بلغ المتوسط الحسابي العام لإجمالي الفقرات المتعلقة ببعد التصور ككل (3.226)، وهذا يدل على أن ممارسة سلوك التصور لدى القادة في الملكية الأردنية جاء بمستوى متوسط. مما يدل على امتلاك القادة في الملكية الأردنية لهذا الفهم الشامل حول المنظمة، وأهدافها، وتعقيدها، الأمر الذي يمكنهم من التنبؤ بالمشاكل، ومحاولة تجنبها، ومعالجة ما يظهر منها بطريقة خلاقة.

- المعالجة العاطفية: يتضح من الجدول رقم (6) أن المتوسطات الحسابية لفقرات هذا البعد تراوحت بين (3.244- 3.726)، إذ نالت الفقرة رقم (5) المتعلقة بـ (يلجأ الموظفون لطلب المساعدة من رئيسهم المباشر إذا كانت لديهم مشاكل شخصية) أعلى متوسط حسابي حيث بلغ (3.726) وبمستوى مرتفع، كما أظهر

التحليل أن أدنى متوسط حسابي كان للفقرة رقم (7) المتعلقة بـ (يخصص مديري وقتنا للتحدث مع رؤوسيه في الموضوعات الشخصية) حيث بلغ (3.244) وبمستوى متوسط، أما باقي الفقرات فقد كانت تتراوح بين هاتين النتيجتين. وبشكل عام بلغ المتوسط الحسابي العام لإجمالي الفقرات المتعلقة ببعدها المعالجة العاطفية ككل (3.499)، وهذا يدل على أن ممارسة سلوك المعالجة العاطفية لدى القادة في الملكية الأردنية جاء بمستوى متوسط. ويتضح من ذلك اهتمام القادة بالموظفين وأن تعزيز هذا الاهتمام يحتاج لتطوير مهارات الاستماع والتواصل لدى القادة، من خلال تخصيص وقت للتقرب من الموظفين والاستماع لمشاكلهم الشخصية، ومحاولة مساعدتهم في تجاوزها.

- وضع الرؤوسين أولاً: يتضح من الجدول رقم (6) أن المتوسطات الحسابية لفقرات هذا البعد تراوحت بين (2.771- 3.572)، إذ نالت الفقرة رقم (12) المتعلقة بـ (يبدل مديري قصارى جهده لجعل وظائف رؤوسيه أكثر سهولة) أعلى متوسط حسابي حيث بلغ (3.572) وبمستوى متوسط، كما أظهر التحليل أن أدنى متوسط حسابي كان للفقرة رقم (11) المتعلقة بـ (يُضحى مديري ببعض مصالحه الشخصية في سبيل تلبية احتياجات رؤوسيه) حيث بلغ (2.771) وبمستوى متوسط، أما باقي الفقرات فقد كانت تتراوح بين هاتين النتيجتين. وبشكل عام بلغ المتوسط الحسابي العام لإجمالي الفقرات المتعلقة ببعدها وضع الرؤوسين أولاً ككل (3.226) وبمستوى متوسط، وهذا يدل على اهتمام القادة في الملكية الأردنية بموظفيهم، ومراعاة احتياجاتهم، وأن بعض التضحية من قبل القادة في مصالحهم الشخصية قد تسهم في تحسين ممارسة هذا السلوك.

- مساعدة الرؤوسين على النمو والنجاح: يتضح من الجدول رقم (6) أن المتوسطات الحسابية لفقرات هذا البعد تراوحت بين (3.413- 3.602)، إذ نالت الفقرة رقم (13) المتعلقة بـ (يعتبر مديري تطوير رؤوسيه وتمييزهم أولوية قصوى) أعلى متوسط حسابي حيث بلغ (3.602) وبمستوى متوسط، كما أظهر

التحليل أن أدنى متوسط حسابي كان للفقرة رقم (16) المتعلقة بـ (يحرص مديري على معرفة الأهداف المهنية لمرؤوسيه لمساعدتهم في تحقيقها) حيث بلغ (3.413) وبمستوى متوسط، أما باقي الفقرات فقد كانت تتراوح بين هاتين النتيجةتين. وبشكل عام بلغ المتوسط الحسابي العام لإجمالي الفقرات المتعلقة ببعد مساعدة المرؤوسين على النمو والنجاح ككل (3.501)، وهذا يدل على اهتمام القادة في الملكية الأردنية بالنمو الشخصي والمهني للموظفين، ومساعدتهم على تحقيق النجاح.

- التعامل الأخلاقي: يتضح من الجدول رقم (6) أن المتوسطات الحسابية لفقرات هذا البعد تراوحت بين (3.538- 3.746)، إذ نالت الفقرة رقم (18) المتعلقة بـ (يتصف مديري بالصدق قولاً وفعلاً) أعلى متوسط حسابي حيث بلغ (3.746) وبمستوى مرتفع، كما أظهر التحليل أن أدنى متوسط حسابي كان للفقرة رقم (17) المتعلقة بـ (يعتبر مديري قدوة حسنة للموظفين في الأداء والسلوك الوظيفي) حيث بلغ (3.538) وبمستوى متوسط، أما باقي الفقرات فقد كانت تتراوح بين هاتين النتيجةتين. وبشكل عام بلغ المتوسط الحسابي العام لإجمالي الفقرات المتعلقة ببعد التعامل الأخلاقي ككل (3.654)، وهذا يدل على إتباع القادة في الملكية الأردنية للسلوكيات الأخلاقية، وتأكيدهم على قيمة الصدق في التعامل.

- التمكين: يتضح من الجدول رقم (6) أن المتوسطات الحسابية لفقرات هذا البعد تراوحت بين (3.040- 3.502)، إذ نالت الفقرة رقم (22) المتعلقة بـ (يشجع مديري الموظفين على التعامل مع قرارات العمل المهمة بأنفسهم) أعلى متوسط حسابي حيث بلغ (3.502) وبمستوى متوسط، كما أظهر التحليل أن أدنى متوسط حسابي كان للفقرة رقم (24) المتعلقة بـ (لا يحتاج الموظفون لاستشارة المدير عند اتخاذ القرارات المهمة التي تقع ضمن حدود صلاحياتهم) حيث بلغ (3.040) وبمستوى متوسط، أما باقي الفقرات فقد كانت تتراوح بين هاتين النتيجةتين. وبشكل عام بلغ المتوسط الحسابي العام لإجمالي الفقرات المتعلقة ببعد

التمكين ككل (3.363)، وهذا يدل على اهتمام القادة في الملكية الأردنية بتمكين موظفيهم، وإعطائهم الصلاحيات المناسبة مما يساهم بدوره في تحقيق الأهداف.

- خلق قيمة للمجتمع: يتضح من الجدول رقم (6) أن المتوسطات الحسابية لفقرات هذا البعد تراوحت بين (2.965- 3.070)، إذ نالت الفقرة رقم (25) المتعلقة بـ (بؤكد مديري على ضرورة تبني مفهوم المسؤولية المجتمعية) أعلى متوسط حسابي حيث بلغ (3.070) وبمستوى متوسط، كما أظهر التحليل أن أدنى متوسط حسابي كان للفقرة رقم (27) المتعلقة بـ (يحرص مديري على المشاركة بالأنشطة المجتمعية خارج المؤسسة) حيث بلغ (2.965) وبمستوى متوسط، أما باقي الفقرات فقد كانت تتراوح بين هاتين النتيجةين. وبشكل عام بلغ المتوسط الحسابي العام لإجمالي الفقرات المتعلقة ببعد خلق قيمة للمجتمع ككل (3.036)، وهذا يدل على أن ممارسة سلوك خلق قيمة للمجتمع لدى القادة في الملكية الأردنية جاء بمستوى متوسط. وقد كان هذا السلوك الأقل ممارسة من بين السلوكيات السبعة، وترى الباحثة أن تعزيز مشاركة القادة في الأنشطة المجتمعية والقيام بأعمال تطوعية هدفها خدمة المجتمع المحلي، قد يسهم بدوره في التأثير على الموظفين للانخراط في هذه السلوكيات وتقليدها وذلك بكونه المثل الأعلى لهم.

الإجابة على السؤال البحثي الثاني: ما مستوى الأداء الوظيفي في الملكية الأردنية من وجهة نظر الموظفين؟

يوضح الجدول رقم (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على فقرات هذا البعد.

الجدول رقم (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمقياس الأداء الوظيفي

| مقياس الأداء الوظيفي | | | | |
|----------------------|---------------|-------------------|-----------------|--|
| الترتيب | مستوى الإجابة | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الفقرات |
| 5 | مرتفع | .509 | 4.458 | أقوم بأداء المهام المطلوبة مني بكفاءة وفاعلية. |
| 7 | مرتفع | .514 | 4.417 | أقوم بإنهاء المهام المطلوبة مني في الوقت المحدد لها. |
| 6 | مرتفع | .504 | 4.418 | أقوم بإنهاء المهام المطلوبة مني بأقل مستوى من الأخطاء. |
| 4 | مرتفع | .549 | 4.503 | أقوم بأداء المهام المطلوبة بما يتوافق مع معايير الأداء المعتمدة في المؤسسة. |
| 10 | مرتفع | .656 | 4.234 | أحاول إيجاد أفكار وأساليب جديدة لحل المشاكل التي تواجهني في العمل. |
| 3 | مرتفع | .538 | 4.537 | أمتلك الخبرة الكافية لإنجاز عملي دون الحاجة إلى الإشراف والتوجيه من قبل رئيسي المباشر. |
| 9 | مرتفع | .697 | 4.264 | أعمل بشكل تعاوني مع زملائي و رئيسي المباشر في العمل. |
| 2 | مرتفع | .570 | 4.582 | أتحمل بشكل كاف مسؤولية كل ما هو متعلق بوصفي الوظيفي. |
| 1 | مرتفع | .485 | 4.627 | ألتزم بقوانين وإجراءات العمل المنصوص عليها من قبل المؤسسة. |
| 8 | مرتفع | .786 | 4.269 | أبادر لتقديم المقترحات والأفكار التي تؤدي إلى تحسين العمل. |
| - | مرتفع | - | 4.431 | المتوسط العام للأداء الوظيفي كاملاً |

يتضح من الجدول رقم (7) أن قيم الانحراف المعياري لجميع فقرات مقياس القيادة الخادمة تراوحت بين

(0.485-0.786) مما يعني أن التباين في إجابات أفراد عينة الدراسة كان مقبولاً، أما المتوسطات الحسابية

لفقرات الأداء الوظيفي فقد تراوحت بين (4.234-4.627)، حيث نالت الفقرة رقم (37) والمتعلقة بـ (التزم بقوانين وإجراءات العمل المنصوص عليها من قبل المؤسسة) أعلى متوسط حسابي بلغت قيمته (4.627) وبمستوى مرتفع، بينما نالت الفقرة رقم (33) والمتعلقة بـ (أحاول إيجاد أفكار وأساليب جديدة لحل المشاكل التي تواجهني في العمل) أدنى متوسط حسابي بلغت قيمته (4.234) وبمستوى مرتفع. وبلغت قيمة المتوسط الحسابي للأداء الوظيفي ككل (3.431)، وتدل هذه القيمة على وجود مستوى مرتفع من الأداء الوظيفي لدى الموظفين في الملكية الأردنية فيما يتعلق بالكفاءة، والفاعلية، والالتزام بمواعيد العمل، والدقة، والخبرة، والابتكار، وتحمل المسؤولية والالتزام بقوانين العمل، وذلك وفقاً للمقياس المعتمد في هذه الدراسة.

3-4 فحص وترميز البيانات (Data screening and coding)

يعد فحص البيانات وترميزها الخطوة الأولى في تحليل الاستبانات التي تم جمعها. حيث يشير ترميز البيانات إلى الأحرف والأرقام المستخدمة بدلا من أسماء المتغيرات. بينما يعد فحص البيانات من أهم الإجراءات لضمان إدخال البيانات بشكل صحيح في برنامج التحليل بحيث يكون خالٍ من أي قيم مفقودة أو متطرفة.

1-3-4 ترميز البيانات (Data coding)

صممت أداة الدراسة لقياس متغيرين رئيسيين هما القيادة الخادمة بوصفها المتغير المستقل والتي تتألف من سبعة أبعاد هي: (التصور، المعالجة العاطفية، وضع المرؤوسين أولاً، مساعدة المرؤوسين على النمو والنجاح، التعامل الأخلاقي، التمكين، خلق قيمة للمجتمع) والأداء الوظيفي بوصفه المتغير التابع، ومن أجل إتمام عملية التحليل الإحصائي ببسر وسهولة، تم ترميز متغيرات وأبعاد وفقرات المقياس كما هو موضح في الجدول رقم (8).

الجدول رقم (8) الرموز الخاصة بمتغيرات الدراسة وأبعادها وفقرات المقياس

| الرمز | الفقرة | البُعد | المتغير |
|-------|---|--|--------------------------|
| Co1 | يمتلك مديري القدرة على اكتشاف أخطاء العمل قبل وقوعها. | التصور CO | |
| Co2 | يمتلك مديري القدرة على التفكير بشكل فعال لحل المشكلات المعقدة. | | |
| Co3 | لدى مديري فهم شامل للمؤسسة وأهدافها. | | |
| Co4 | يستطيع مديري حل مشاكل العمل بأفكار جديدة ومبتكرة. | | |
| EM1 | يلجأ الموظفون لطلب المساعدة من رئيسهم المباشر إذا كانت لديهم مشاكل شخصية. | المعالجة العاطفية EM | القيادة الخدمية SL |
| EM2 | يهتم مديري بالمصلحة الشخصية لمروؤسيه. | | |
| EM3 | يخصص مديري وقتاً للتحدث مع مروؤسيه في الموضوعات الشخصية. | | |
| EM4 | يستطيع مديري معرفة ما إذا كان الموظفون يشعرون بالضيق والتوتر دون سؤالهم. | | |
| Pu1 | يضع مديري اهتمامات مروؤسيه فوق اهتماماته. | وضع المرؤوسين أولاً PU | |
| Pu2 | يهتم مديري بنجاح مروؤسيه أكثر من اهتمامه بنجاحه الشخصي. | | |
| Pu3 | يضحى مديري ببعض مصالحه الشخصية في سبيل تلبية احتياجات مروؤسيه. | | |
| Pu4 | يبدل مديري قصارى جهده لجعل وظائف مروؤسيه أكثر سهولة. | | |
| HE1 | يعتبر مديري تطوير مروؤسيه وتنميتهم أولوية قصوى. | مساعدة المرؤوسين على النمو والنجاح HE | |
| HE2 | يتأكد مديري من أن مروؤسيه يصلون إلى تحقيق أهدافهم المهنية بنجاح. | | |
| HE3 | يزود مديري مروؤسيه بخبراته ومعارفه بهدف تطوير مهاراتهم. | | |
| HE4 | يحرص مديري على معرفة الأهداف المهنية لمروؤسيه لمساعدتهم في تحقيقها. | | |

| | | | |
|------|--|----------------------------|--|
| ET1 | يعتبر مديري قدوة حسنة للموظفين في الأداء والسلوك الوظيفي. | التعامل الأخلاقي ET | |
| ET2 | يتصف مديري بالصدق قولاً وفعلاً. | | |
| ET3 | لا يتنازل مديري عن قيمه الأخلاقية من أجل تحقيق النجاح. | | |
| ET4 | يرى مديري أن الصدق في التعامل مع مرؤوسيه أهم من أي شيء آخر. | | |
| EMP1 | يعطي مديري الموظفين مسؤولية اتخاذ قرارات مهمة تتعلق بوظائفهم. | التمكين EMP | |
| EMP2 | يشجع مديري الموظفين على التعامل مع قرارات العمل المهمة بأنفسهم. | | |
| EMP3 | يعطي مديري الموظفين حرية التعامل مع المواقف الصعبة بالطريقة التي يشعروا بأنها الأفضل. | | |
| EMP4 | لا يحتاج الموظفون لاستشارة المدير عند اتخاذ القرارات المهمة التي تقع ضمن حدود صلاحياتهم. | | |
| CRE1 | يؤكد مديري على ضرورة تبني مفهوم المسؤولية المجتمعية. | خلق قيمة للمجتمع CRE | |
| CRE2 | يهتم مديري بالقيام بنشاطات لمساعدة أفراد المجتمع بما لا يتعلق بأمور الوظيفة. | | |
| CRE3 | يحرص مديري على المشاركة بالأنشطة المجتمعية خارج المؤسسة. | | |
| CRE4 | يشجع مديري الموظفين على القيام بأعمال تطوعية لخدمة المجتمع. | | |
| JP1 | أقوم بأداء المهام المطلوبة مني بكفاءة وفاعلية. | الأداء الوظيفي JP | |
| JP2 | أقوم بإنهاء المهام المطلوبة مني في الوقت المحدد لها. | | |
| JP3 | أقوم بإنهاء المهام المطلوبة مني بأقل مستوى من الأخطاء. | | |
| JP4 | أقوم بأداء المهام المطلوبة بما يتوافق مع معايير الأداء المعتمدة في المؤسسة. | | |
| JP5 | أحاول إيجاد أفكار وأساليب جديدة لحل المشاكل التي تواجهني في العمل. | | |
| JP6 | أمتلك الخبرة الكافية لإنجاز عملي دون الحاجة إلى الإشراف والتوجيه من قبل رئيسي المباشر. | | |

| | |
|------|--|
| JP7 | أعمل بشكل تعاوني مع زملائي و رئيسي المباشر في العمل. |
| JP8 | أتحمل بشكل كاف مسؤولية كل ما هو متعلق بوصفي الوظيفي. |
| JP9 | ألتزم بقوانين وإجراءات العمل المنصوص عليها من قبل المؤسسة. |
| JP10 | أبادر لتقديم المقترحات والأفكار التي تؤدي إلى تحسين العمل. |

المصدر: إعداد الباحثة

2-3-4 البيانات المفقودة (Missing data)

قامت الباحثة بفحص جميع الاستبانات للتحقق من البيانات المفقودة والتي تظهر نتيجة عدم استجابة المستجيبين لبعض فقرات الاستبيان. بشكل عام، احتوت (8) استبانات على بيانات مفقودة بنسبة بلغت (4%) من البيانات التي تم إرجاعها (انظر الملحق رقم (5)). حيث تعتبر هذه النسبة مقبولة ولا تؤثر على نتائج التحليل بشكل عام (Hair et al., 2010). وقد استخدمت الباحثة طريقة إحلال الوسط (mean substitution) لمعالجة البيانات المفقودة.

3-3-4 التحقق من القيم المتطرفة (Checking for outliers)

للتحقق من القيم المتطرفة تم استخدام الاكتشافات متعددة المتغيرات (Mahalanobis D2 distance). يتكون تحليل الاكتشافات متعددة المتغيرات من ثلاثة أنواع من المقاييس التي يمكن استخدامها للتحقق من القيم المتطرفة. وتم اعتماد أحد هذه المقاييس المتمثل بقسمة قيمة (Mahalanobis d^2) على درجات الحرية (df) من خلال المعادلة (D^2/df)، ووفقاً لهذا الاختبار يجب أن تكون جميع القيم أقل من (4) للمجتمع الذي يتجاوز (200)، وعليه تبين عدم وجود قيم متطرفة (انظر الملحق رقم (5)).

4-4 اختبار التوزيع الطبيعي (Normality test)

لمعرفة مدى ملائمة وصلاحيّة البيانات تم إجراء عدد من الاختبارات والتحليلات الإحصائية منها: التحليل العاملي التوكيدي (CFA) فقد تم الاستعانة بالبرنامج الإحصائي (AMOS V20) للتأكد من أنها

تتوزع توزيعاً طبيعياً أم لا. وتم تضمين نتائج التوزيع الطبيعي للبيانات في الملحق رقم (5)، حيث أظهرت النتائج أن قيم الالتواء (SKewness) جميعها تراوحت بين (0.149 to -0.759)، أما قيم التفرطح (Kurtosis) فقد تراوحت جميعها بين (1.147 to -1.725)، حيث تعتبر البيانات ذات توزيع طبيعي إذا تراوحت قيمة (SKewness) بين (+2, -2)، وإذا تراوحت قيمة (Kurtosis) بين (+7, -7) (Hair et al. 2010; Bryne, 2010). وهذا يؤكد أن البيانات المتعلقة بمتغيرات الدراسة جميعها توزعت توزيعاً طبيعياً وتعد مناسبة لإجراء الاختبارات الإحصائية اللاحقة.

5-4 التحليل العاملي التوكيدي (Confirmatory Factor Analysis (CFA))

تم استخدام نموذج التحليل العاملي التوكيدي (Confirmatory Factor Analysis (CFA)) للتحقق من صحة مقياس الدراسة (الاستبانة) مثل صدق البناء (المفهوم). حيث يبين اختبار النموذج العاملي التوكيدي فيما إذا كانت البنية العاملية المقترحة للمقياس تتطابق مع البيانات، حيث أن وجود مطابقة جيدة بين المفهوم المقاس والبيانات يعد من أقوى الأدلة على توفر الصدق البنائي أو صدق المفهوم. تتضمن هذه الدراسة إجراء التحليل العاملي التوكيدي (CFA) بداية لكل بعد من أبعاد القيادة الخادمة (مرفق في الملحق رقم (5))، ثم للقيادة الخادمة ككل، ومن ثم للأداء الوظيفي. ومن خلال هذا التحليل تم استبعاد المتغيرات التي لم تحقق فيها مؤشرات جودة المطابقة شروط القبول، وكذلك الفقرات التي سجلت قيمة (Factor Loading) أقل من (0.05) من إجراءات التحليل اللاحقة (Hair et al. 2010). وتم مناقشة نتائج (CFA) لكل متغير مع توضيح مؤشرات جودة المطابقة لها في الجزء التالي. ويوضح الجدول رقم (9) مؤشرات جودة المطابقة المعتمدة في هذه الدراسة.

الجدول رقم (9) مؤشرات جودة المطابقة

| القيمة الدالة على حسن المطابقة | المؤشر |
|--|---|
| أن لا يكون دالاً. | مربع كاي (CMIN) |
| القيمة يجب أن تكون بين (1-5) CMIN/DF ≤ 5 تطابق مقبول. CMIN/DF ≤ 3 تطابق جيد. | مربع كاي المعياري (CMIN/DF) |
| P-Value ≥ 0.05 تطابق مقبول. P-Value ≥ 0.10 تطابق جيد. | مستوى الدلالة (P-Value) |
| CFI ≥ 0.85 تطابق مقبول. CFI ≥ 0.95 تطابق جيد. | مؤشر المطابقة المقارن (CFI) Comparative Fit Index |
| TLI ≥ 0.80 تطابق مقبول. TLI ≥ 0.95 تطابق جيد. | مؤشر توكر لويس (TLI) Tucker- Lewis Index |
| NFI ≥ 0.80 تطابق مقبول. NFI ≥ 0.95 تطابق جيد. | مؤشر المطابقة المعياري (NFI) Normed-Fit Index |
| IFI ≥ 0.90 تطابق مقبول. IFI ≥ 1.00 تطابق جيد. | مؤشر المطابقة المتزايد (IFI) Incremental Fit Index |
| RMSEA ≤ 0.08 تطابق مقبول. RMSEA = 0 تطابق جيد. | مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي (RMSEA) Root Mean Square Error Approximation |

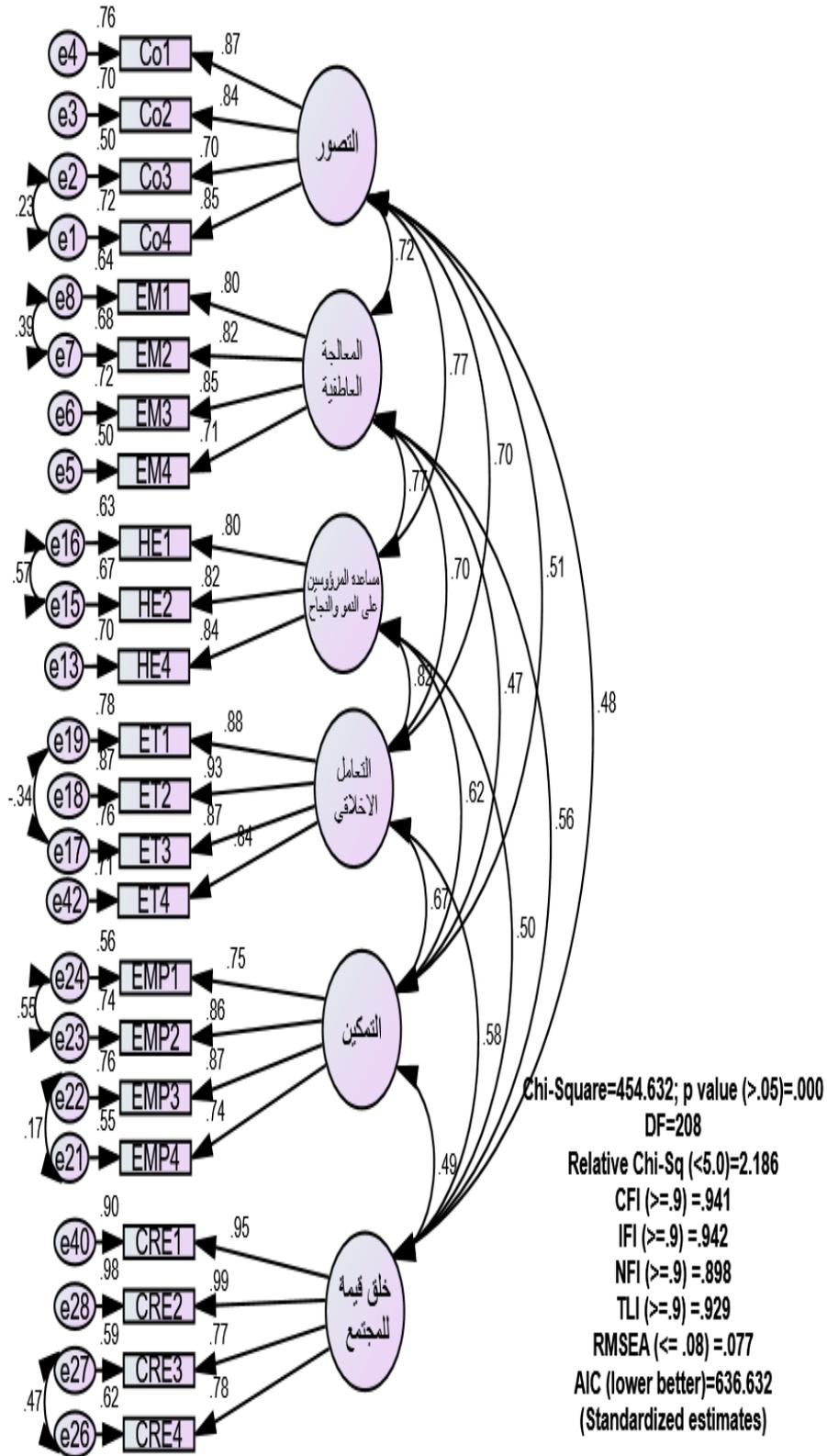
المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على (Simon et al., 2010; Aladwan, 2017; بو بكر، 2016)

4-5-1 التحليل العاملي التوكيدي (CFA) لمقياس القيادة الخادمة

قبل إجراء التحليل العاملي التوكيدي لمقياس القيادة الخادمة ككل، تم إجراء هذا التحليل لكل بُعد من أبعاد القيادة الخادمة منفرداً. وترتب على ذلك استبعاد البعد الثالث (وضع المرؤوسين أولاً) من إجراءات التحليل اللاحقة وذلك لعدم تطابق مؤشرات جودة المطابقة (أنظر الملحق رقم (5)) لهذا النموذج مع شروط القبول الموضحة في الجدول رقم (9).

ويبين الشكل رقم (2) نموذج التحليل العاملي التوكيدي (CFA) لمقياس القيادة الخادمة، والذي يوضح درجة تأثير أو اتساق أبعاد القيادة الخادمة بالفقرات المرتبطة بها. وفي بداية التحليل تم التأكد بأن جميع قيم (Factor loading) للفقرات الخاصة بكل بُعد من أبعاد القيادة الخادمة الستة (التصور، المعالجة العاطفية، مساعدة المرؤوسين على النمو والنجاح، التعامل الأخلاقي، التمكين، خلق قيمة للمجتمع) كانت ضمن الحد المقبول (0.5) وفقاً لـ (Hair et al. 2010) وفعلاً تراوحت بين (0.64 to 0.99) كما هو مبين في الشكل رقم (2).

الشكل رقم (2) نتائج CFA لمتغير القيادة الخادمة/ الأبعاد المتبقية



الجدول رقم (10) أهم مؤشرات جودة المطابقة لنموذج (CFA) للقيادة الخادمة

| القيمة المسجلة | المؤشر |
|----------------|--|
| 454.632 | مربع كاي (CMIN) |
| 2.186 | مربع كاي المعياري (CMIN/DF) |
| .000 | مستوى الدلالة (P-Value) |
| .941 | مؤشر المطابقة المقارن (CFI) |
| .929 | مؤشر توكر لويس (TLI) |
| .898 | مؤشر المطابقة المعياري (NFI) |
| .942 | مؤشر المطابقة المتزايد (IFI) |
| .077 | مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي (RMSEA) |

يتضح من الجدول رقم (10) أن قيم جميع مؤشرات جودة المطابقة قد حققت شروط القبول للنموذج وفقاً للجدول رقم (9). وعليه تدل هذه النتائج على أن النموذج يتطابق مع البيانات بصورة جيدة.

وتجدر الإشارة هنا إلى أنه وللوصول إلى هذه النتائج قامت الباحثة بإعادة التحليل لأكثر من مرة وذلك بالاطلاع على مؤشرات التعديل (Modification indices)، وبمراجعة قائمة التعديلات الموجودة في برنامج (AMOS V20) قامت الباحثة بالربط بين أخطاء القياس المراد تعديلها والتي تجاوزت فيها قيمة (M.1 > 15) بسهم ذو حدين (Hair et al., 2010)، كما هو موضح في الشكل رقم (2).

الموثوقية والصلاحية المتقاربة لنموذج القيادة الخادمة (Reliability and convergent validity)

لضمان الموثوقية والصلاحية المتقاربة لنموذج القيادة الخادمة، تم فحص الصلاحية (الصدق) المتقاربة (Convergent Validity) والتمييزية (Discriminate Validity) وذلك من حيث الثبات المركب (Composite Reliability CR) ومتوسط التباين المستخرج (Average Variance Extracted AVE) وذلك

باستخدام برنامج (AMOS V20). كما تم فحص الموثوقية من خلال معامل كرونباخ ألفا (Cronbach alpha) وذلك باستخدام برمجية (SPSS V21).

حيث كانت جميع القيم فيما يتعلق بمتوسط التباين المستخرج (AVE) أعلى من (0.5)، وتراوحت بين (0.660 to 0.779)، أما الثبات والذي تدل عليه (CR) فقد كانت جميع القيم المسجلة أعلى من (0.7) وتراوحت بين (0.934 to 0.884). ووفقاً لـ (Hu and Bentler, 1999)، تعتبر جميع القيم ذات نطاق جيد. أما قيم كرونباخ ألفا (Cronbach alpha) فقد تراوحت بين (0.84 to 0.96) وتعتبر القيم الأعلى من (0.60) ذات نطاق مقبول وذلك وفقاً لـ (Sekaran and Bougie, 2016). والجدول رقم (11) يوضح هذه القيم.

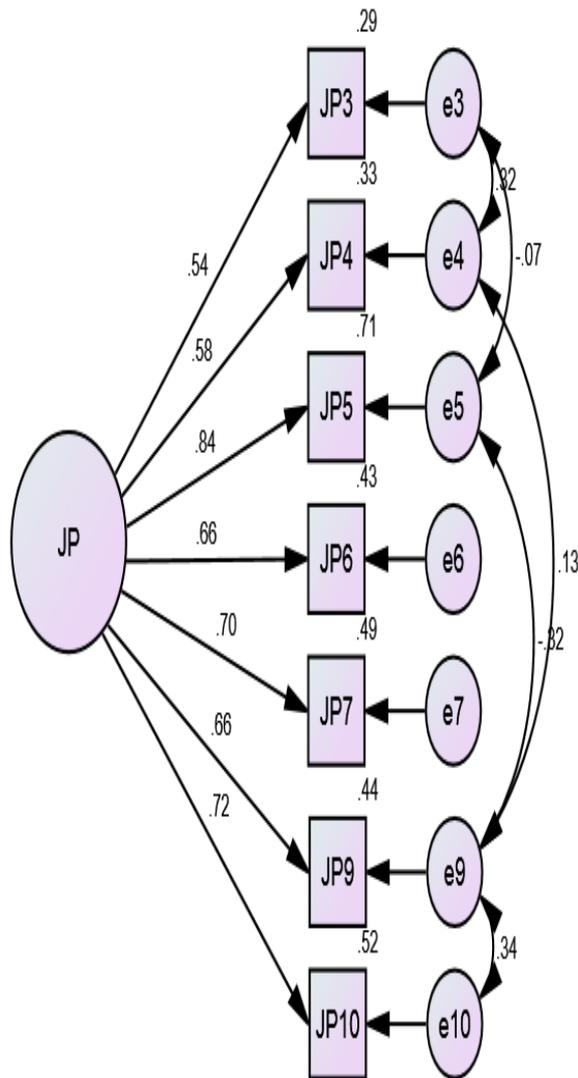
الجدول رقم (11) الموثوقية والصلاحية المتقاربة لنموذج القيادة الخادمة

| Convergent Validity | | Internal Reliability | Factor loadings | الفقرات | البعد | المتغير |
|---------------------|-------|----------------------|-----------------|---------|------------------------------------|-----------------|
| AVE | CR | Cronbach's Alpha | | | | |
| 0.660 | 0.885 | 0.89 | 0.87 | CO1 | التصور | القيادة الخادمة |
| | | | 0.84 | CO2 | | |
| | | | 0.70 | CO3 | | |
| | | | 0.85 | CO4 | | |
| 0.660 | 0.884 | 0.87 | 0.80 | EM1 | المعالجة العاطفية | |
| | | | 0.82 | EM2 | | |
| | | | 0.85 | EM3 | | |
| | | | 0.71 | EM4 | | |
| 0.744 | 0.896 | 0.91 | 0.80 | HE1 | مساعدة المرؤوسين على النمو والنجاح | |
| | | | 0.82 | HE2 | | |
| | | | 0.84 | HE4 | | |
| 0.779 | 0.934 | 0.93 | 0.88 | ET1 | التعامل الأخلاقي | |
| | | | 0.93 | ET2 | | |
| | | | 0.87 | ET3 | | |
| | | | 0.84 | ET4 | | |
| 0.665 | 0.886 | 0.89 | 0.75 | EMP1 | التمكين | |
| | | | 0.86 | EMP2 | | |
| | | | 0.87 | EMP3 | | |
| | | | 0.74 | EMP4 | | |
| 0.766 | 0.928 | 0.93 | 0.95 | CRE1 | خلق قيمة للمجتمع | |
| | | | 0.99 | CRE2 | | |
| | | | 0.77 | CRE3 | | |
| | | | 0.78 | CRE4 | | |

4-5-2 التحليل العاملي التوكيدي (CFA) لمقياس الأداء الوظيفي

في بداية التحليل تم التأكد بأن جميع قيم (Factor loadings) للفقرات (JP1, JP2, JP3, JP4, JP5, JP6,) تراوحت بين (0.84 to 0.54). باستثناء الفقرة (JP8) والتي تتعلق بـ (أعمل بشكل تعاوني مع زملائي ورئيسي المباشر في العمل) حيث بلغت قيمة (Factor loadings) لها (0.49) وعليه تم حذفها، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن قيمة التعاون تبدو غير بارزة في بيئة الملكية الأردنية. ويبين الشكل رقم (3) نموذج التحليل العاملي التوكيدي (CFA) لمقياس الأداء الوظيفي، والذي يوضح درجة تأثير أو تشعب أبعاد القيادة الخادمة بالفقرات المرتبطة بها. كما ويبين الجدول رقم (12) أهم مؤشرات جودة المطابقة لهذا النموذج.

الشكل رقم (3) نتائج CFA لمتغير الأداء الوظيفي



Chi-Square=15.196; p value (>.05)=.086
 DF=9
 Relative Chi-Sq (<5.0)=1.688
 GFI (>=.9) =.980
 AGFI (>=.9) =.938
 CFI (>=.9) =.989
 IFI (>=.9) =.989
 NFI (>=.9) =.974
 TLI (>=.9) =.974
 RMSEA (<=.08) =.059
 AIC (lower better)=53.196
 (Standardized estimates)

الجدول رقم (12) أهم مؤشرات جودة المطابقة لنموذج (CFA) الأداء الوظيفي

| القيمة المسجلة | المؤشر |
|----------------|--|
| 15.196 | مربع كاي (CMIN) |
| 1.688 | مربع كاي المعياري (CMIN/DF) |
| .086 | مستوى الدلالة (P-Value) |
| .989 | مؤشر المطابقة المقارن (CFI) |
| .974 | مؤشر توكر لويس (TLI) |
| .974 | مؤشر المطابقة المعياري (NFI) |
| .989 | مؤشر المطابقة المتزايد (IFI) |
| .059 | مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي (RMSEA) |

يتضح من الجدول رقم (12) أن قيم جميع مؤشرات جودة المطابقة قد حققت شروط القبول للنموذج وفقاً للجدول رقم (9) المتعلق بمؤشرات جودة المطابقة المعتمدة. وعليه تدل هذه النتائج على أن النموذج يتطابق مع البيانات بصورة جيدة. وتجدر الإشارة هنا إلى أنه وللوصول إلى هذه النتائج تم إعادة الاختبار لأكثر من مرة وذلك بالاطلاع على مؤشرات التعديل (Modification indices) وذلك في سبيل الوصول إلى قيم مقبولة من مؤشرات جودة المطابقة، وبمراجعة قائمة التعديلات قامت الباحثة بالربط بين أخطاء القياس المراد تعديلها والتي تجاوزت فيها قيمة (15 > M.1) بسهم ذو حدين (Hair et al., 2010)، كما هو موضح في الشكل رقم (3). كما وترتب على ذلك إقصاء الفقرات (JP1, JP2) المتعلقة بـ (أقوم بأداء المهام المطلوبة مني بكفاءة وفاعلية) و(أقوم بإنهاء المهام المطلوبة مني في الوقت المحدد لها) على التوالي، وذلك لتأثيرها السلبي على جودة مطابقة النموذج.

الموثوقية والصلاحية المتقاربة لنموذج الأداء الوظيفي (Reliability and convergent validity)

كما هو الحال في نموذج القيادة الخادمة ، تم تطبيق ذات الاختبارات من حيث فحص الصلاحية المتقاربة (Convergent Validity) والتمييزية (Discriminate Validity)، من خلال الثبات المركب (Composite Reliability CR) ومتوسط التباين المستخرج (Average Variance Extracted AVE). كما تم فحص الموثوقية من خلال معامل كرونباخ ألفا (Cronbach alpha). حيث كانت قيمة متوسط التباين المستخرج (AVE) أعلى من (0.5)، وبلغت (0.520)، أما الثبات فقد كانت قيمته المسجلة أعلى من (0.7) وبلغت (0.843). ووفقاً لـ (Hu and Bentler, 1999)، تعتبر هذه القيم ذات نطاق مقبول. أما قيم كرونباخ ألفا (Cronbach alpha) فقد تراوحت بين (0.84 to 0.96)، وتعد القيم الأعلى من (0.60) ذات نطاق مقبول وذلك وفقاً لـ (Sekaran and Bougie, 2016). والجدول رقم (13) يوضح هذه القيم.

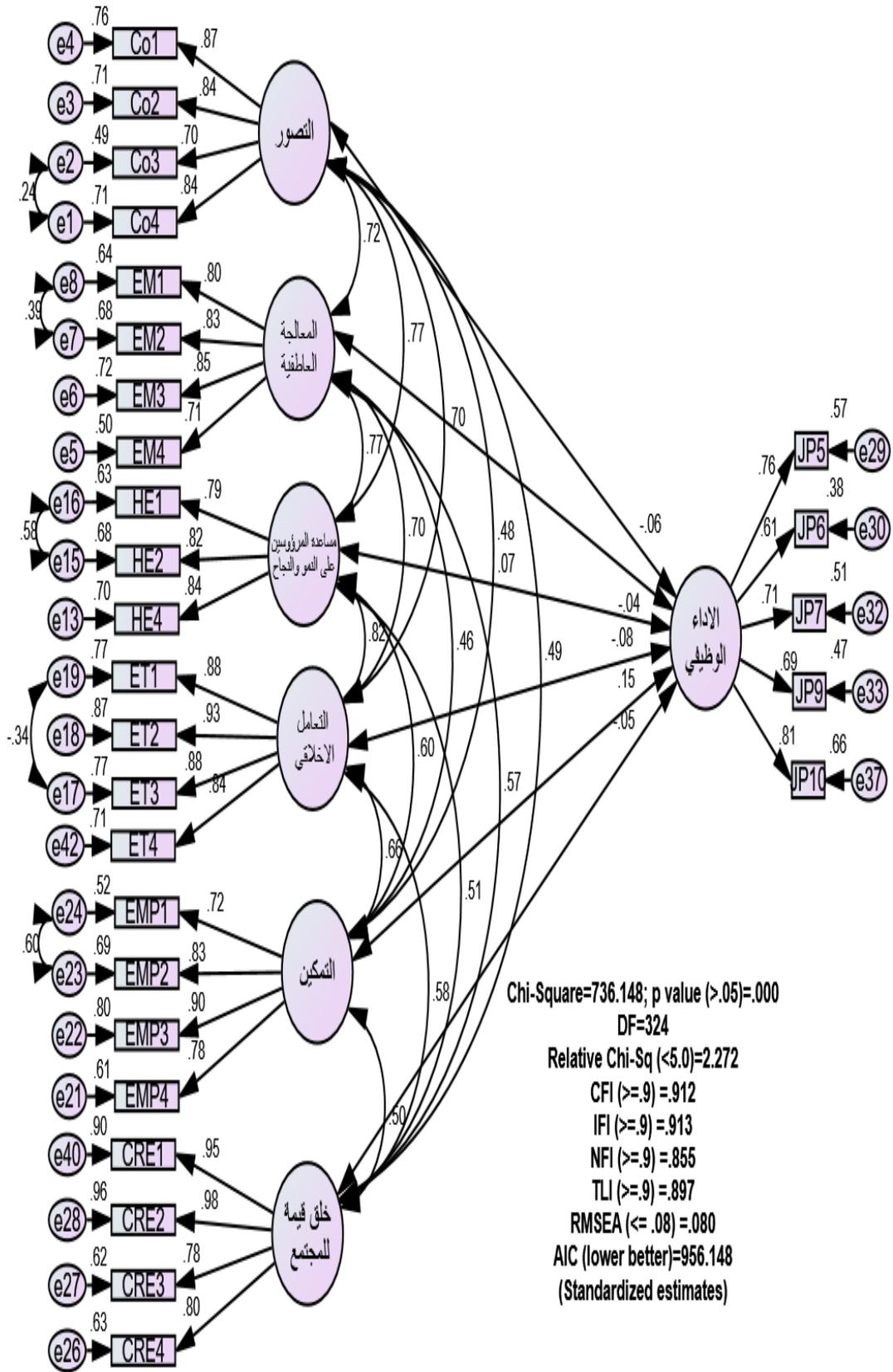
الجدول رقم (13) الموثوقية والصلاحية المتقاربة لنموذج الأداء الوظيفي

| Convergent Validity | | Internal Reliability | Factor loadings | الفقرات | المتغير |
|---------------------|-------|----------------------|-----------------|---------|----------------|
| AVE | CR | Cronbach Alpha | | | |
| 0.520 | 0.885 | 0.88 | 0.54 | JP3 | الأداء الوظيفي |
| | | | 0.58 | JP4 | |
| | | | 0.84 | JP5 | |
| | | | 0.66 | JP6 | |
| | | | 0.70 | JP7 | |
| | | | 0.66 | JP9 | |
| | | | 0.72 | JP10 | |

6-4 نموذج القياس الكلي (Measurement model)

يشتمل نموذج القياس الكلي على جميع متغيرات الدراسة بما فيها المتغيرات الفرعية (أبعاد القيادة الخادمة). حيث تم تضمين جميع المتغيرات مع مؤشرات القياس المحددة في نماذج (CFA) السابقة لكل متغير. ويوضح الشكل رقم (4) نموذج القياس الكلي لمتغيرات الدراسة، يليه الجدول رقم (13) والذي يوضح أهم مؤشرات جودة المطابقة لهذا النموذج.

الشكل رقم (4) نموذج القياس الكلي لمتغيرات الدراسة



الجدول رقم (14) مؤشرات جودة المطابقة لنموذج القياس الكلي

| القيمة المسجلة | المؤشر |
|----------------|--|
| 736.148 | مربع كاي (CMIN) |
| 2.272 | مربع كاي المعياري (CMIN/DF) |
| .000 | مستوى الدلالة (P-Value) |
| .912 | مؤشر المطابقة المقارن (CFI) |
| .897 | مؤشر توكر لويس (TLI) |
| .855 | مؤشر المطابقة المعياري (NFI) |
| .913 | مؤشر المطابقة المتزايد (IFI) |
| .080 | مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي (RMSEA) |

يتضح من الجدول رقم (14) أن قيم جميع مؤشرات جودة المطابقة قد حققت شروط القبول للنموذج وفقا للجدول رقم (9) المتعلق بمؤشرات جودة المطابقة المعتمدة. وعليه تدل هذه النتائج على أن النموذج يتطابق مع البيانات بصورة جيدة. وتجدر الإشارة هنا إلى أنه وللوصول إلى هذه النتائج تم إتباع الخطوات ذاتها المتبعة في نموذج القيادة الخادمة والمتعلقة بمؤشرات التعديل (Modification indices)، وترتب على ذلك إقصاء الفقرات (JP3, JP4) والمتعلقة بـ (أقوم بإنهاء المهام المطلوبة مني بأقل مستوى من الأخطاء) و(أقوم بأداء المهام المطلوبة مني بما يتوافق مع معايير الأداء المعتمدة في المؤسسة) على التوالي، وذلك لتأثيرها السلبي على جودة مطابقة النموذج.

صلاحية التمايز لنموذج القياس الكلي (Discriminant validity)

تم إجراء اختبار صلاحية التمايز لنموذج القياس الكلي وكانت القيمة المقبولة لهذا الاختبار هي (0.850) أو أقل، حيث أن القيم الأعلى من (0.850) يمكن أن تشير إلى وجود تداخل بين المتغيرات (Kline,)

(2011). ووفقا لذلك تراوحت جميع القيم بين (-0.083 to 0.822) وهي قيم مقبولة. ويبين الجدول رقم (15) نتائج اختبار صلاحية التمايز لنموذج القياس الكلي.

الجدول رقم (15) نتائج اختبار صلاحية التمايز لنموذج القياس الكلي

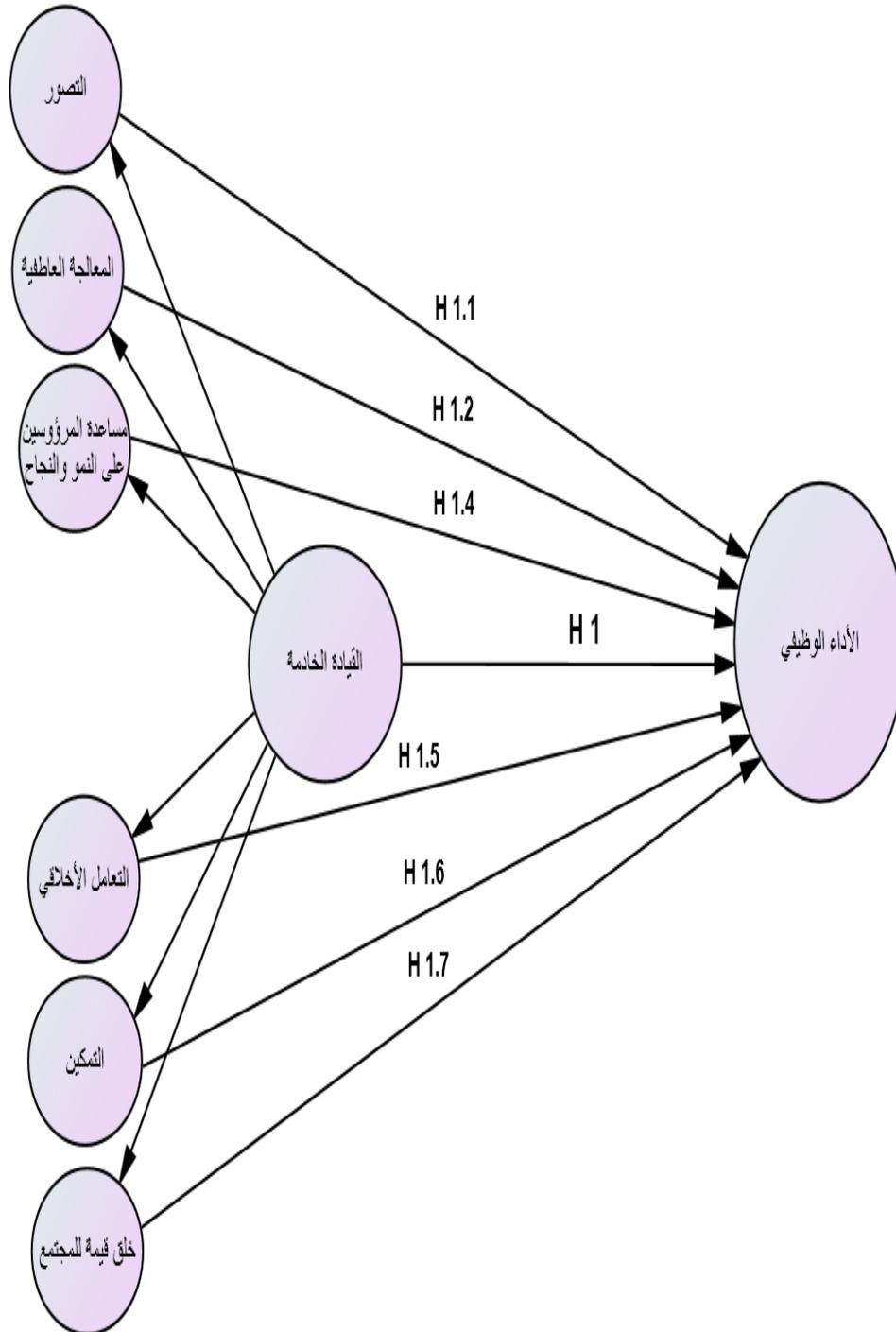
| الأداء الوظيفي | خلق قيمة للمجتمع | التمكين | التعامل الأخلاقي | مساعدة المرؤوسين على النمو والنجاح | المعالجة العاطفية | التصور | |
|----------------|------------------|----------|------------------|------------------------------------|-------------------|----------|------------------------------------|
| | | | | | | <u>1</u> | التصور |
| | | | | | <u>1</u> | 0.716 | المعالجة العاطفية |
| | | | | <u>1</u> | 0.766 | 0.770 | مساعدة المرؤوسين على النمو والنجاح |
| | | | <u>1</u> | 0.822 | 0.698 | 0.699 | التعامل الأخلاقي |
| | | <u>1</u> | 0.659 | 0.605 | 0.463 | 0.480 | التمكين |
| | <u>1</u> | 0.503 | 0.583 | 0.509 | 0.569 | 0.495 | خلق قيمة للمجتمع |
| <u>1</u> | -0.051 | 0.184 | -0.083 | 0.065 | -0.039 | -0.059 | الأداء الوظيفي |

7-4 النموذج الهيكلي (Structural Model)

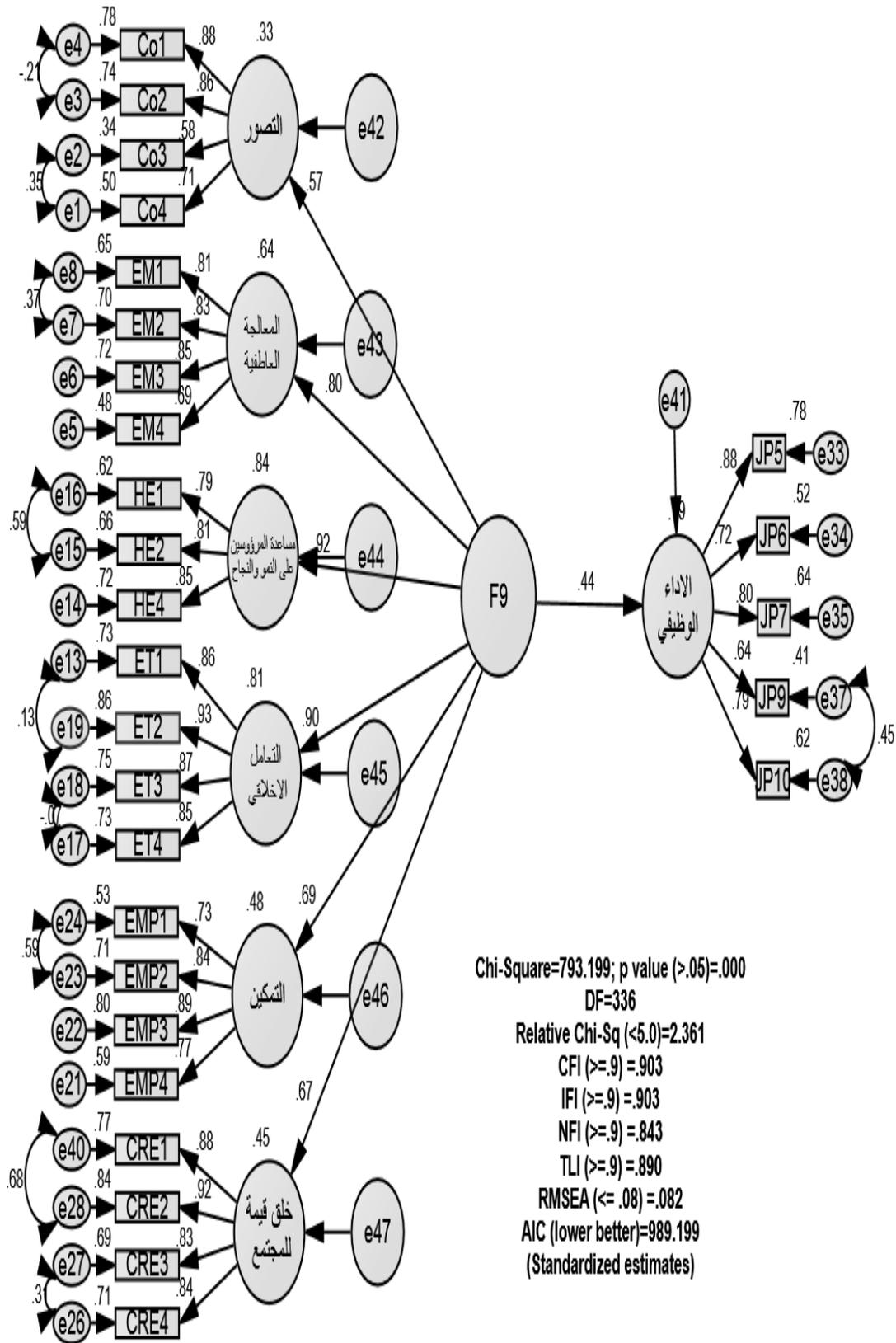
بعد التحقق من صحة نموذج القياس (Measurement Model)، تم الانتقال إلى الخطوة التالية والمتمثلة بنمذجة المعادلة البنائية (SEM). حيث تم تحديد قوة العلاقة والتأثير بين عناصر المتغير المستقل والتابع. من خلال النموذج الهيكلي تم تقييم العلاقة بين القيادة الخادمة بمتغيراتها الستة (التصور، المعالجة العاطفية، مساعدة المرؤوسين على النمو والنجاح، التعامل الأخلاقي، التمكين، خلق قيمة

للمجتمع)، والأداء الوظيفي. وعليه، تم اختبار فرضيات الدراسة من خلال النموذج الهيكلي. ويبين الشكل رقم (5) فرضيات الدراسة، يليه الشكل رقم (6) والذي يبين النموذج الهيكلي للفرضية الرئيسية (H1).

الشكل رقم (5) فرضيات الدراسة



الشكل رقم (6) النموذج الهيكلي لاختبار الفرضية الرئيسية



الجدول رقم (16) مؤشرات جودة المطابقة للنموذج الهيكلي لاختبار الفرضية الرئيسية

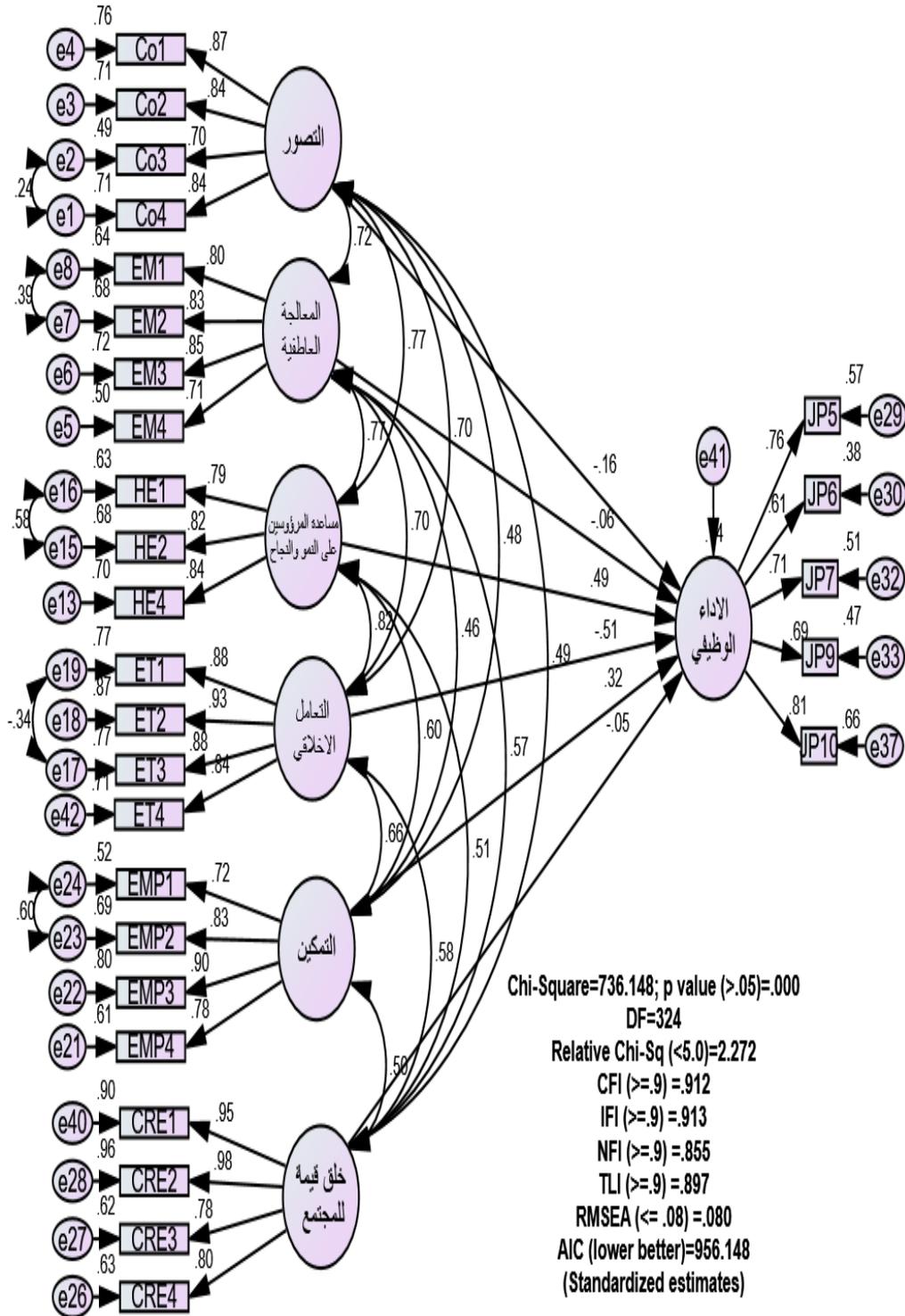
| القيمة المسجلة | المؤشر |
|----------------|--|
| 793.199 | مربع كاي (CMIN) |
| 2.361 | مربع كاي المعياري (CMIN/DF) |
| .000 | مستوى الدلالة (P-Value) |
| .903 | مؤشر المطابقة المقارن (CFI) |
| .890 | مؤشر توكر لويس (TLI) |
| .843 | مؤشر المطابقة المعياري (NFI) |
| .903 | مؤشر المطابقة المتزايد (IFI) |
| .082 | مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي (RMSEA) |

يتضح من الجدول رقم (16) أن قيم جميع مؤشرات جودة المطابقة قد حققت شروط القبول للنموذج وفقا للجدول رقم (9) المتعلق بمؤشرات جودة المطابقة المعتمدة، باستثناء قيمة (RMSEA) البالغة (0.082)، والتي أشار MacCallum et al., (1996) إلى أنه يمكن اعتبار القيم بين (0.08) و (0.10) لمؤشر (RMSEA) مقبولة. وعليه تدل هذه النتائج على أن النموذج يتطابق مع البيانات بصورة مقبولة. وتجدر الإشارة هنا إلى أنه وللوصول إلى هذه النتائج تم إعادة الاختبار لأكثر من مرة وذلك بالاطلاع على مؤشرات التعديل (Modification indices)، وبمراجعة قائمة التعديلات قامت الباحثة بالربط بين أخطاء القياس المراد تعديلها والتي تجاوزت فيها قيمة (15 > M.1) بسهم ذو حدين (Hair et al., 2010)، كما هو موضح في الشكل رقم (6).

وبعد التأكد من موافقة النموذج لمؤشرات جودة المطابقة، فإنه يمكن الاعتماد عليه للإجابة على السؤال البحثي الأول واختبار الفرضية الرئيسية الأولى والتي تشير إلى وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة الخادمة على الأداء الوظيفي.

ولاختبار الفرضيات الفرعية فقد تم الاعتماد على الشكل رقم (7) والذي يوضح نتائج الفرضيات الفرعية.

الشكل رقم (7) النموذج الهيكلي لاختبار الفرضيات الفرعية



الجدول رقم (17) مؤشرات جودة المطابقة للنموذج الهيكلي لاختبار الفرضيات الفرعية

| المؤشر | القيمة المسجلة |
|--|----------------|
| مربع كاي (CMIN) | 736.148 |
| مربع كاي المعياري (CMIN/DF) | 2.272 |
| مستوى الدلالة (P-Value) | .000 |
| مؤشر المطابقة المقارن (CFI) | .912 |
| مؤشر توكر لويس (TLI) | .897 |
| مؤشر المطابقة المعياري (NFI) | .855 |
| مؤشر المطابقة المتزايد (IFI) | .913 |
| مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي (RMSEA) | .080 |

يتضح من الجدول رقم (17) أن قيم جميع مؤشرات جودة المطابقة قد حققت شروط القبول للنموذج وفقاً للجدول رقم (9). وعليه تدل هذه النتائج على أن النموذج يتطابق مع البيانات بصورة جيدة. وتجدر الإشارة هنا إلى أنه تم الوصول إلى هذه النتائج بإعادة الخطوات السابقة والمتعلقة بمؤشرات التعديل (Modification indices).

8-4 اختبار الفرضيات (Testing hypothesis)

لاختبار الفرضيات اعتمدت الباحثة على النماذج الموضحة في الشكل رقم (6) والشكل رقم (7) بعد التأكد من موافقتها لشروط جودة المطابقة وكما يتضح في الجدول رقم (18).

الجدول رقم (18) نتائج الفرضيات

| نتائج الفرضيات | P.Value | C.R. | التقديرات المعيارية | التقديرات غير المعيارية | | المسار |
|----------------|---------|--------|---------------------|-------------------------|---------|---------|
| | | | Beta | S.E | التقدير | |
| H1 قبلت | 0.001* | 0.213 | 0.561 | 0.070 | -0.015 | JP ← SL |
| H1.1 رفضت | 0.283 | -1.074 | -0.164 | 0.103 | -0.111 | JP ← CO |

| | | | | | | |
|-----------|--------|--------|----------|-------|--------|----------|
| H1.2 رفضت | 0.710 | 0.371 | -0.061 | 0.135 | 0.050 | JP ← EM |
| H1.3 حذفت | حذفت | حذفت | حذفت | حذفت | حذفت | JP ← PU |
| H1.4 قبلت | 0.047* | 1.985 | 0.488* | 0.177 | 0.351 | JP ← HE |
| H1.5 قبلت | 0.005* | -2.788 | -0.510** | 0.130 | -0.362 | JP ← ET |
| H1.6 قبلت | 0.008* | 2.640 | 0.320** | 0.100 | 0.263 | JP ← EMP |
| H1.7 رفضت | 0.657 | 0.444 | -0.046 | 0.072 | -0.032 | JP ← CRE |

ملاحظة: (*) دال إحصائياً عند (P.Value ≤ 0.05)

تشير نتائج الجدول رقم (18) إلى أن المسارات المباشرة (Direct Paths) في النموذج الهيكلي انقسمت بين "مهمة إحصائياً" و"غير مهمة إحصائياً" مع قيم (P-value) مختلفة. فقد كانت قيمة (P-value) للفرضية الرئيسية الأولى مهمة إحصائياً حيث بلغت (P= 0.001)، أما للفرضيات الفرعية فقد بلغت قيمة (P-value) للفرضية الفرعية الأولى (P= 0.283) مما يدل على أنها غير مهمة إحصائياً، وللفرضية الفرعية الثانية (P= 0.710) مما يدل أيضاً على أنها غير مهمة إحصائياً، أما الفرضية الفرعية الثالثة فقد تم حذفها، وللفرضية الفرعية الرابعة (P= 0.047) فكانت مهمة إحصائياً، وكذلك الفرضية الفرعية الخامسة بقيمة (P= 0.005)، وللفرضية الفرعية السادسة (P= 0.008) فكانت مهمة إحصائياً، وأخيراً للفرضية الفرعية السابعة (P= 0.657) مما يدل على أنها غير مهمة إحصائياً.

فيما يلي شرحاً لنتائج الفرضيات:

الفرضية الرئيسية الأولى H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة الخادمة على الأداء الوظيفي.

تشير النتائج الموضحة في الشكل رقم (6) والجدول رقم (17) إلى وجود أثر إيجابي للقيادة الخادمة على الأداء الوظيفي عند مستوى الدلالة (0.001)، كما كانت قيمة معامل التحديد (Beta) قد بلغت (0.561)، أي أن القيادة الخادمة تفسر ما نسبته (44%) من التغير الناتج في الأداء الوظيفي، وهذه النتيجة تشير إلى قبول هذه الفرضية.

الفرضية الفرعية الأولى H 1.1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتصور على الأداء الوظيفي.

تشير النتائج الموضحة في الشكل رقم (7) والجدول رقم (17) إلى عدم وجود أثر إيجابي للتصور على الأداء الوظيفي عند مستوى الدلالة (0.283)، كما كانت قيمة معامل التحديد (Beta) قد بلغت (-0.164)، إذ لم تصل العلاقة إلى مستوى الدلالة الإحصائية المقبول لتفسير العلاقة بين التصور والأداء الوظيفي، وهذه النتيجة تشير إلى رفض هذه الفرضية.

الفرضية الفرعية الثانية H 1.2: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للمعالجة العاطفية على الأداء الوظيفي.

تشير النتائج الموضحة في الشكل رقم (7) والجدول رقم (17) إلى عدم وجود أثر إيجابي للمعالجة العاطفية على الأداء الوظيفي عند مستوى الدلالة (0.710)، كما كانت قيمة معامل التحديد (Beta) قد بلغت (-0.061)، إذ لم تصل العلاقة إلى مستوى الدلالة الإحصائية المقبول لتفسير العلاقة بين المعالجة العاطفية والأداء الوظيفي، وهذه النتيجة تشير إلى رفض هذه الفرضية.

الفرضية الفرعية الثالثة H 1.3: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لوضع المرؤوسين أولاً على الأداء الوظيفي. وقد تم حذف هذه الفرضية وذلك لعدم تطابق النموذج مع مؤشرات جودة المطابقة.

الفرضية الفرعية الرابعة H 1.4: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمساعدة المرؤوسين على النمو والنجاح على الأداء الوظيفي.

تشير النتائج الموضحة في الشكل رقم (7) والجدول رقم (17) إلى وجود أثر إيجابي لمساعدة المرؤوسين على النمو والنجاح على الأداء الوظيفي عند مستوى الدلالة (0.047)، وكانت قيمة معامل التحديد (Beta) قد بلغت (0.488) مما يؤكد على صحة الفرضية الفرعية الرابعة، مما يشير إلى أن مساعدة المرؤوسين على النمو والنجاح يفسر ما نسبته (49%) من التغير الناتج في الأداء.

الفرضية الفرعية الخامسة H 1.5: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتعامل الأخلاقي على الأداء الوظيفي.

تشير النتائج الموضحة في الشكل رقم (7) والجدول رقم (17) إلى وجود أثر سلبي للتعامل الأخلاقي على الأداء الوظيفي عند مستوى الدلالة (0.005)، حيث كانت قيمة معامل التحديد (Beta) قد بلغت (-0.510) مما يؤكد عدم صحة الفرضية الفرعية الثانية وعليه فإننا نقبل الفرضية البديلة والتي تشير إلى وجود أثر سلبي للتعامل الأخلاقي على الأداء الوظيفي بما نسبته (-51%).

الفرضية الفرعية السادسة H 1.6: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتمكين على الأداء الوظيفي.

تشير النتائج الموضحة في الشكل رقم (7) والجدول رقم (17) إلى وجود أثر إيجابي للتمكين على الأداء الوظيفي عند مستوى الدلالة (0.008)، وكانت قيمة معامل التحديد (Beta) قد بلغت (0.320) مما يؤكد على صحة الفرضية الفرعية السادسة. مما يشير إلى أن التمكين يفسر ما نسبته (32%) من التغير الناتج في الأداء.

الفرضية الفرعية السابعة 1.7 H: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لخلق قيمة للمجتمع على الأداء الوظيفي.

تشير النتائج الموضحة في الشكل رقم (7) والجدول رقم (17) إلى عدم وجود أثر إيجابي لخلق قيمة للمجتمع على الأداء الوظيفي عند مستوى الدلالة (0.657)، كما كانت قيمة معامل التحديد (Beta) قد بلغت (-0.046)، إذ لم تصل العلاقة إلى مستوى الدلالة الإحصائية المقبول لتفسير العلاقة بين خلق قيمة للمجتمع والأداء الوظيفي، وهذه النتيجة تشير إلى رفض هذه الفرضية.

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

1-5 المقدمة

2-5 نتائج الدراسة ومناقشتها

3-5 توصيات الدراسة

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

1-5 المقدمة

يتضمن هذا الفصل ملخصاً لأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ومناقشتها حول أثر القيادة الخادمة على الأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين في الملكية الأردنية، بالإضافة إلى عرض لأهم التوصيات والمقترحات في ضوء النتائج.

2-5 نتائج الدراسة ومناقشتها

في ضوء التحليل الإحصائي للبيانات التي تم جمعها من خلال الاستبيان، توصلت الدراسة إلى عدة نتائج ساهمت في حل مشكلة الدراسة والإجابة على تساؤلاتها، وفيما يلي أبرز نتائج هذه الدراسة:

- أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى ممارسة سلوكيات القيادة الخادمة لدى القادة في الملكية الأردنية كانت متوسطة. حيث جاء سلوك التعامل الأخلاقي في المرتبة الأولى، وجاء سلوك التصور في المرتبة الثانية، ثم سلوك مساعدة المرؤوسين على النمو والنجاح في المرتبة الثالثة، وتلاه بالمرتبة الرابعة سلوك المعالجة العاطفية، ثم في المرتبة الخامسة سلوك التمكين، وفي المرتبة السادسة سلوك وضع المرؤوسين أولاً، وبالمرتبة السابعة والأخيرة سلوك خلق قيمة للمجتمع. وترى الباحثة أن ذلك يعد مؤشراً على وجود نسبة جيدة في ممارسة سلوكيات القيادة الخادمة لدى القادة في الملكية الأردنية، ووعيهم لأهمية هذا النمط القيادي في خلق بيئة عمل "إيجابية" يشعر بها الموظفون بأنهم محور اهتمام وتركيز قاداتهم، "وتشاركيه" يعمل بها القادة والمرؤوسين لتحقيق نجاح المنظمة، "وخدمية" من خلال تشكيلها لحلقة غير منتهية من الخدمة التي يقدمها القادة لموظفيهم الذين بدورهم يقدمونها للزبائن والمجتمع ككل.

وإذا ما تمت مقارنة هذه النتيجة بنتائج دراسات أخرى أجريت على البيئة الأردنية لوجد أنها تتفق مع نتائج دراسة إبراهيم (2019) والتي جاءت فيها درجة ممارسة القيادة الخادمة متوسطة، كما واتفقت الدراسات حول درجة ممارسة بُعد التمكين التي جاءت متوسطة، كما كان بُعد خدمة المجتمع المحلي المرادف لبُعد خلق قيمة للمجتمع الأقل ممارسة. واتفقت الدراسة أيضاً مع دراسة معشر (2014) في مستوى ممارسة كل من القيادة الخادمة، والتمكين كأحد أبعادها حيث كانت متوسطة لكليهما. أما وجه الاختلاف فيظهر من خلال أولاً: اختلاف البيئة المبحوثة حيث طبقت الدراسة الحالية على البيئة منظمات الأعمال الإدارية والخدمية تحديداً بينما طبقت الدراسات الأخرى على البيئة التربوية. وثانياً: اختلاف الأبعاد الكلية التي تناولتها هذه الدراسات.

واختلفت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة المحارمة (2018) في البيئة المبحوثة، وفي النتائج حيث جاءت درجة ممارسة القيادة الخادمة مرتفعة، كما كانت درجة ممارسة كل من التمكين، والتصور مرتفعة. أما الدراسات العربية مثل دراسة غالي (2015) فقد اتفقت الدراسات بتناول الأبعاد السبعة ذاتها للقيادة الخادمة، وخرجت الدراسات بنتائج متشابهة فيما يتعلق بدرجة ممارسة القيادة الخادمة ككل، والتمكين، وخلق قيمة للمجتمع، والمعالجة العاطفية، ووضع المرؤوسين أولاً، ومساعدة المرؤوسين على النمو والنجاح والتي جاءت جميعاً بدرجة متوسطة، واختلفت في مستوى ممارسة بُعد التصور، والتعامل الأخلاقي حيث جاءت مرتفعة.

وفي دراسة Phongpanphaengpanga (2018) تبين وجود نسبة مرتفعة في ممارسة القيادة الخادمة، والتي أجريت على بيئة تربوية أجنبية. وتفسّر الباحثة هذا الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات الأخرى المطبقة على البيئة المحلية، والعربية، والأجنبية من خلال النظرية الظرفية (Contingency theory) لـ Fiedler (1967). والتي تشير إلى التوافق بين أسلوب القيادة والموقف (الظرف) الذي يمارس فيه هذا

النمط، وأن تحقيق هذا التوافق يدل على كفاءة النمط القيادي (Gupta, 2009). وعليه، فالقيادة الخادمة وإن كانت مناسبة في إحدى الظروف أو المواقف، قد لا تكون مناسبة في غيرها.

• أظهرت الدراسة أن مستوى الأداء الوظيفي في الملكية الأردنية جاء مرتفعاً، وبمقارنة النتيجة بدراسة شطناوي (2017) التي طبقت أيضاً على شركات الطيران الأردنية والتي كانت الملكية الأردنية من بينها، فقد جاء مستوى الأداء الوظيفي فيها مرتفعاً، بينما اختلفت الدراسات في أبعاد الأداء الوظيفي المعتمدة، حيث اعتمدت دراسة شطناوي (2017) على الكفاءة والفاعلية كأبعاد للأداء. وتدل هذه النتيجة على حفاظ الملكية الأردنية على مستويات ثابتة ومرتفعة من أداء موظفيها.

• أظهرت الدراسة وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة الخادمة على الأداء الوظيفي. مما يعني أن تطبيق القيادة الخادمة من قبل القادة في الملكية الأردنية يسهم في تحسين مستوى الأداء الوظيفي لدى الموظفين. واتفقت الدراسة في نتائجها مع نتائج دراسات عدة منها دراسة (Tomigolung 2015) والتي تناولت خمسة أبعاد للقيادة الخادمة تمثلت بالآتي (الحب، الرؤية، التمكين، الثقة، والتواضع)، وأشارت نتائجها أن القيادة الخادمة ومن خلال هذه الأبعاد قد أثرت بشكل إيجابي على الأداء الوظيفي. وفي دراسة Muhtasom et al.(2017) التي تناولت عشرة أبعاد للقيادة الخادمة (الإستماع، والتعاطف، والشفاء، والإقناع، والتصور، والوعي، والالتزام بنمو المرؤوسين وتطورهم، والإشراف، والخدمة، والروحانية)، وأظهرت نتائجها أن هناك أثر إيجابي ومباشر للقيادة الخادمة على الأداء الوظيفي، بالإضافة إلى وجود أثر إيجابي غير مباشر للقيادة الخادمة على الأداء الوظيفي من خلال الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط. أما الاختلاف فقد ظهر من خلال الأبعاد التي تناولتها هذه الدراسات مقارنة مع الأبعاد المتناولة في الدراسة الحالية.

وفي دراسة (2017) Deconinck اعتمد الباحثون فيها على مقياس للقيادة الخادمة الذي تضمن أبعاد القيادة نفسها في المعتمدة في الدراسة الحالية والذي يشمل (التصور، والمعالجة العاطفية، ووضع المرؤوسين أولاً، ومساعدة المرؤوسين على النمو والنجاح، والتعامل الأخلاقي، والتمكين، وخلق قيمة للمجتمع)، إلا أنه يقيس كل بعد من خلال فقرة واحدة عوضاً عن أربع فقرات وذلك بالاعتماد على مقياس (Liden et al., 2014). وقد أظهرت نتائج هذه الدراسة وجود أثر مباشر للقيادة الخادمة على الأداء الوظيفي من خلال تطبيقها على مندوبي المبيعات في الولايات المتحدة.

واتفقت الدراسة في نتائجها مع نتائج دراسات أخرى تناولت علاقة الأثر هذه بوجود متغيرات وسيطة منها دراسة (Schwarz et al., 2016) التي أشارت إلى أن القيادة الخادمة تؤثر على الأداء الوظيفي للموظفين من خلال تحفيز دافع الخدمة العامة لديهم فقط، في حين كان الأثر المباشر كان غير دال إحصائياً. بينما اختلفت مع نتيجة دراسة (Dierendonck, et al., 2009) حول تحقيق أداء أعلى من خلال القيادة الخادمة والتي أشارت إلى أن القيادة الخادمة ليس لها أي تأثير على الأداء. وتعزو الباحثة ذلك إلى عدة أسباب منها: اختلاف الثقافات، اختلاف أبعاد القيادة الخادمة التي تم تناولها، واستخدام مقاييس أخرى للأداء تختلف عن ما تم اعتماده في هذه الدراسة.

وفيما يتعلق بأبعاد القيادة الخادمة الأخرى فقد كانت نتائجها كالتالي:

- أظهرت الدراسة عدم وجود أثر إيجابي للتصور على الأداء الوظيفي في الملكية الأردنية. مما يعني أن ممارسة هذا السلوك من قبل القادة لا يمكن أن يلعب دوراً مهماً في تحسين أداء الموظفين، وتعزو الباحثة ذلك إلى ضرورة تعزيز إمكانات القادة على التفكير بعيد المدى، وتحديد رؤية مستقبلية، ومشاركتها بشكل فعال مع الموظفين الأمر الذي يحفزهم لبلوغ أقصى إمكاناتهم وتعظيم جهودهم وتحقيق أداء أعلى لتحقيق هذه الرؤيا والأهداف. وتتفق الدراسة في نتائجها مع دراسة (Hussain and Ali 2012) التي تناولت خمسة أبعاد للقيادة الخادمة (الحب،

والتمكن، والرؤية، والثقة، والتواضع) وأشارت أن سلوك (الرؤية) المرادف لسلوك (التصور) لا يؤثر على الأداء الوظيفي. بينما اختلفت نتائجها مع نتيجة دراسة (Tomigolung 2015) والتي تناولت الرؤية كأحد أبعاد القيادة الخادمة، والتي أثرت على الأداء الوظيفي بشكل ايجابي.

• أظهرت الدراسة عدم وجود أثر ايجابي لسلوك المعالجة العاطفية على الأداء الوظيفي في الملكية الأردنية. مما يعني أن ممارسة هذا السلوك من قبل القادة لا يمكن أن يلعب دوراً مهماً في تحسين أداء الموظفين. واختلفت الدراسة في نتائجها مع نتائج دراسات سابقة منها دراسة (Muhtasom et al. 2017)، ودراسة (Deconinck 2017) (المذكورة سابقاً). وتعزو الباحثة ذلك إلى اختلاف البيئة المبحوثة وتنوع الثقافات. بالإضافة إلى ذلك قد يكون السبب عائداً للخصائص الشخصية للقائد ومن بينها التعاطف، حيث أشار (Barbuto and Wheeler 2006) أن اتصاف القائد بصفة التعاطف، وامتلاكه لمهارات الاستماع الفعال هو ما يسهل ممارسته لهذا السلوك. وعليه، فإن تطوير مهارات الاستماع الفعال لدى القادة في الملكية الأردنية، وتوطيد علاقتهم بالمرؤوسين، وتعاطفهم معهم قد يسمح للموظفين بمشاركة مشاكلهم الشخصية مع القادة لمساعدتهم في تخطيها.

• أظهرت نتائج التحليل الإحصائي عدم مطابقة نموذج وضع المرؤوسين أولاً مع مؤشرات جودة المطابقة المعتمدة في هذه الدراسة. الأمر الذي استدعى استبعاد هذا البعد من عمليات التحليل اللاحقة والذي ترتب عليه حذف الفرضية المتعلقة بهذا البعد. وعليه، لم يتم اختبارها.

• أظهرت الدراسة وجود أثر ايجابي لسلوك مساعدة المرؤوسين على النمو والنجاح على الأداء الوظيفي في الملكية الأردنية. واتفقت الدراسة في نتائجها مع نتائج دراسة (Deconinck 2017) ودراسة (Muhtasom et al. 2017). وتعزو الباحثة ذلك إلى وعي واهتمام القادة في الملكية

الأردنية بدعم موظفيهم ومساعدتهم على تحقيق أهدافهم الشخصية والمهنية في سبيل تحقيقهم للنمو والنجاح.

• أظهرت الدراسة وجود أثر سلبي لسلوك التعامل الأخلاقي على الأداء الوظيفي في الملكية الأردنية. واختلفت الدراسة في نتائجها مع نتائج دراسة (Schwarz 2016) التي تناولت أبعاد القيادة الخادمة التالية (بناء العلاقات مع الموظفين، وتمكين الموظفين، مساعدة الموظفين على النمو والنجاح، والتعامل الأخلاقي، ووضع المرؤوسين أولاً، والمهارات المفاهيمية، وخلق قيمة للمجتمع) التي أشارت إلى إن القيادة الخادمة ومن خلال هذه الأبعاد تؤثر إيجاباً على الأداء الوظيفي بوجود دافع الخدمة العامة كمتغير وسيط، ودراسة (Liden et al. 2014). وتعزو الباحثة ذلك إلى أن تعامل القادة بشكل أخلاقي مع الموظفين، ومنحهم درجة عالية من الثقة قد يمنحهم الشعور بأن قادتهم قد يتهاونون معهم تجاه أي تقصير في الأداء وقد لا يعاقبونهم الأمر الذي قد يفسر هذا الأثر السلبي. ومما يؤكد على ذلك أن هذا السلوك جاء في المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة الدراسة، كما أن قيم المتوسطات الحسابية لهذا البعد جاءت ما بين مرتفعة ومتوسطة. وترى الباحثة أنه قد يكون للتعامل الأخلاقي أثر غير مباشر على الأداء من خلال متغيرات وسيطة كما في دراسة (Schwarz 2016).

• أظهرت الدراسة وجود أثر إيجابي لسلوك التمكين على الأداء الوظيفي في الملكية الأردنية. واتفقت الدراسة في نتائجها مع نتائج دراسات عدة منها دراسة (Tomigolung 2015)، ودراسة (Schwarz 2016). وتعزو الباحثة ذلك إلى تمييز القادة في الملكية الأردنية لهذا السلوك، ومنحهم الموظفين درجة من الحرية في ممارسة وظائفهم واتخاذ بعض القرارات بحرية واستقلالية، مما يشعرهم بالمسؤولية حول عملهم ونتائجه، ويحفزهم لتحقيق أداء أعلى.

- أظهرت الدراسة عدم وجود أثر ايجابي لسلوك خلق قيمة للمجتمع على الأداء الوظيفي في الملكية الأردنية. واختلفت الدراسة في نتائجها مع نتائج الدراسات التي تناولت هذا البعد منها دراسة (Schwarz 2016)، ودراسة (Liden et al. 2014). وتعزو الباحثة ذلك إلى أن هذا السلوك كان الأقل ممارسة من قبل القادة في الملكية الأردنية حيث جاء في المرتبة السابعة من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة الدراسة، الأمر الذي قد يكون السبب في عدم ظهور أثر واضح له على الأداء الوظيفي. كما تفسّر الباحثة ذلك بأن مفهوم خلق قيمة للمجتمع مفهوم تطوعي يتعلق بالأعمال والأنشطة التطوعية يعكس بعد المسؤولية المجتمعية الذي قد يكون غائباً في بيئة الملكية الأردنية، بالإضافة إلى أن خلق قيمة للمجتمع مفهوم عام ومجاله أوسع من الأداء الفردي وبالتالي قد لا يظهر أثره بصورة مباشرة على أداء الموظفين لمهامهم.

3-5 توصيات الدراسة

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، توصي الباحثة المدراء في الملكية الأردنية بما يلي:

- العمل على تنفيذ برامج تدريبية للمدراء في الملكية الأردنية من شأنها زيادة وعيهم، وتعزيز معارفهم ومهاراتهم وممارستهم لسلوكيات القيادة الخادمة، وأهميتها، وما يمكن أن تعود به من نفع على القادة أنفسهم، والموظفين، والمؤسسة برمتها.
- العمل على عقد ندوات وورش عمل للموظفين في الملكية الأردنية من شأنها بناء قاعدة مفاهيمية لدى الموظفين حول هذا النمط القيادي لترسيخ مفهوم القيادة الخادمة وخلق وعي وإدراك لدى القادة والموظفين بأهمية هذا النوع من القيادة لكي يتجذّر لديهم قبول سلوكيات وممارسات هذه القيادة.
- تعزيز مهارات التفكير الإبداعي لدى المدراء لتمكينهم من التفكير على المدى البعيد، وتحديد رؤية مستقبلية، ومشاركتها بشكل فعّال مع الموظفين لتحفيزهم لبلوغ أقصى إمكاناتهم وتعظيم جهودهم وتحقيق أداء أعلى لتحقيق هذه الرؤيا والأهداف.
- العمل على إبداء اهتمام أكبر بالموظفين وتطوير العلاقات بين المدراء والموظفين من خلال تكثيف اللقاءات والاجتماعات وفتح المجال أمام الموظفين لإبداء آرائهم وتخصيص الوقت الكافي للجلوس معهم والاستماع لشكواهم وطموحاتهم ومناقشتها بشفافية وموضوعية.
- تعزيز ثقافة تمكين العاملين في الملكية الأردنية وتشجيعهم على اتخاذ القرارات دون الرجوع إلى المسؤولين بما لا يتعارض مع الصلاحيات الممنوحة لهم.
- توعية المدراء والموظفين بما يمكن أن يحققه عملهم من خلق قيمة للمجتمع وذلك من خلال تشجيعهم على المشاركة الفاعلة في العمل التطوعي والأنشطة المجتمعية.

- تعزيز روح المنافسة بين العاملين لضمان الحفاظ على مستويات مرتفعة من الأداء وذلك من خلال منح المكافآت التحفيزية المادية والمعنوية.

توصيات أكاديمية

- تسليط الضوء على مفهوم القيادة الخادمة في الدراسات المستقبلية المطبقة على البيئة الأردنية لتحظى بالكف الكاف من البحث والتطبيق الذي حظيت به غيرها من الأنماط القيادية، حيث ما زال هذا النمط القيادي يُعتبر حديثاً في البيئة الأردنية.
- البحث في أثر القيادة الخادمة بسلوكياتها المعتمدة في هذه الدراسة على الأداء الوظيفي في ظل وجود متغيرات وسيطة كالرضا، والالتزام التنظيمي، للكشف عن إمكانية ظهور أثر للأبعاد التي لم يظهر أثرها بشكل واضح في هذه الدراسة، وخاصة البعد المحذوف.
- كانت النتيجة المتعلقة بأثر سلوك التعامل الأخلاقي على الأداء الوظيفي مفاجئة ولم تتمكن الباحثة من تبريرها بشكل كاف، وعليه تشجع الباحثة على دراسة هذه النقطة في الدراسات المستقبلية للتأكد من صحة هذه النتيجة.
- تطبيق نموذج الدراسة في بيئات إدارية متنوعة وقطاعات أخرى غير قطاع الخدمات مثل قطاع الإنتاج والمصانع، وتكنولوجيا المعلومات، والخدمات المالية، وفي بيئة القطاع العام.
- إجراء دراسة تتناول العوامل السابقة للقيادة الخادمة كمتغير مستقل وأثرها على ممارسة سلوكيات القيادة الخادمة كمتغير تابع (مثل الخصائص الشخصية للقادة، والثقافة التنظيمية، واستجابة المرؤوسين)، حيث ترى الباحثة أن هناك ضرورة لفحص مدى تطبيق هذه العوامل السابقة في البيئة الأردنية للتعرف على مدى جاهزيتها لتطبيق مثل هذا النمط القيادي.

قائمة المصادر والمراجع

المراجع باللغة العربية

- إبراهيم، الاء حسن. (2019). " درجة ممارسة القادة الأكاديميين في جامعة اليرموك القيادة الخادمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس". رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، اردن، الأردن.
- أبو النصر، مدحت. (2012). "قادة المستقبل: القيادة المتميزة الجديدة". ط1. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- أبو تينة، عبد الله، وسامر، الخصاونة، وزياد، الطحاينة. (2007). "القيادة الخادمة في المدارس الأردنية كما يدركها المعلمون والمديرون: دراسة استطلاعية". مجلة العلوم التربوية والنفسية، 8(4): 161-137.
- أبو جليدة، سعد سمير. (2018). " أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في شركات الاتصالات الليبية ". رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- أبو عشيبة، إيناس محمد، وحجازي عبد الحكيم ياسين. (2019). "درجة استخدام الإدارة بالتحفيز وعلاقتها بالأداء الوظيفي للمعلمين في مدارس النقب من وجهة نظر مديريها". مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، 27(3): 344-361.
- أبو غنيم، أزهار نعمة، وفرج زهراء جعفر. (2017). "اعتماد إستراتيجية إعادة الهيكلة التنظيمية كمدخل لتحسين الأداء الوظيفي: دراسة حالة في وزارة العمل والشؤون الاجتماعية". مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 4(2): 182-213.
- أرفيس، مريم. (2018). "الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمة- دراسة نظرية". مجلة التغيير الاجتماعي، 6(1): 477-498.
- الجناعي، نوري عبد الودود، وعمرو، محمد صالح. (2018). "التأثير الكلي والجزئي للتمكين الإداري في أبعاد الأداء الوظيفي- دراسة ميدانية في المستشفيات الأهلية بأمانة العاصمة صنعاء الجمهورية اليمنية". مجلة الدراسات الاجتماعية، 24(1): 1-31.
- الدليمي، موسى. (2018). " أثر استراتيجيات الموارد البشرية في الأداء الوظيفي : دراسة ميدانية على الجامعات الأهلية العراقية". رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، الأردن.

- الساعاتي، عفاف حسن هادي، والخفاجي، ياسر عادل محمود. (2014). "الثقافة المنظمة وأثرها في تعزيز الأداء الوظيفي بحث في شركة صناعات الأصباغ الحديثة". مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 20(76): 231-259.
- الشريف، هاجر أحمد محمد. (2013). " المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي : دراسة ميدانية على أعضاء هيئة التدريس العاملين بمؤسسات التعليم العالي العامة بمدينة بنغازي". رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة بنغازي، ليبيا.
- العدوان، شاكر، والحوادة، رياض. (2008). "استراتيجية تمكين العاملين وإسهامها في الأداء المؤسسي: حالة دراسية في وزارة الصناعة والتجارة الأردنية". الإداري، 30(115): 11-57.
- المحارمة، أميرة محمد. (2018). " درجة ممارسة القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الثانوية وعلاقتها بمستوى الولاء التنظيمي للمعلمين في محافظة الزرقاء". رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الهاشمية، الأردن.
- الناشش، فاطمة محمود. (2015). "تطوير مدونة أخلاقية للقيادة الخدمية التربوية في الأردن". دراسات: العلوم التربوية، 42(2): 347-359.
- بربر، كامل. (2008). "الاتجاهات الحديثة في الإدارة وتحديات المديرين". ط2. بيروت: دار المنهل اللبناني.
- بوبكر، ساخي. (2016). "تمكين العاملين وعلاقته بجودة الحياة الوظيفية في ضوء الثقة التنظيمية كمتغير وسطي". رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة وهران، الجزائر.
- درة، عبد الباري إبراهيم، والصبغ، زهير. (2008). "إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين". ط1. دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
- دهليز، خالد وغالي، محمد. (2018). "أثر القيادة الخادمة على الالتزام التنظيمي في المؤسسات الأكاديمية الفلسطينية". المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 14(3): 465-494.
- رشيد، صالح ومطر، ليث. (2016). "القيادة الخادمة: منظور جديد للقيادة في القرن الحادي والعشرين". ط1. العراق: دار نيبور للطباعة والنشر والتوزيع.
- سيزلاقي، أندرو دي، ووالاس، مارك جي. (1991). "السلوك التنظيمي والأداء". ترجمة جعفر أبو القاسم أحمد، الرياض: معهد الإدارة العامة.

- شطناوي، ملاك محمد. (2017). "أثر القيادة التحويلية على الإبداع التنظيمي وأداء العاملين من وجهة نظر الموظفين في شركات الطيران الأردنية". رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، اربد، الأردن.
- عايض، عبد اللطيف مصلح، والمطاع، محمد أحمد. (2017). "جودة نظم المعلومات الإدارية وأثرها في أداء العاملين في المؤسسة العامة للاتصالات اليمنية". مجلة الدراسات الاجتماعية، 23(3): 1-32.
- عكاشة، أسعد أحمد. (2008). "أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على شركات الاتصالات -paltel- في فلسطين". رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- غالي، محمد أحمد. (2015). "القيادة الخادمة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي". دراسة تطبيقية على الجامعات في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، غزة، فلسطين.
- مطر، ليث علي. (2011). "دور القيادة الخادمة في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية". رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القادسية، العراق.
- معشر، فاتن. (2014). "القيادة الخادمة التي يمارسها مديرو مدارس الأمانة العامة لمؤسسات التربية المسيحية في عمان وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين من وجهة نظرهم". رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- ملحم، يحيى سليم. (2006). "التمكين كمفهوم إداري معاصر". المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر.

- Abul-Faris, Ahmad. (1980). **"The Political System of Islam"**. Amman, Jordan: The Library of the Modern Message.
- Al Hila, A. and Al Shobaki, M. (2017). "The role of servant leadership in achieving excellence performance in technical colleges-provinces in Gaza strip". **International Journal of Management Research and Business Strategy**, 6 (1): 69-91.
- Aladwan, Sh. (2017). **"The impact of TQM and service employee satisfaction on government service quality: an empirical study in the Jordanian public sector"**. PhD Thesis, University of Birmingham, UK.
- Anderson, G. (2014). **"The servant leader and foresight"**. Retrieved February 23, 2019 from <https://the16percent.com/2014/05/28/the-servant-leader-and-foresight/>.
- Anzalone, C. and Media, D. (2016). **"Differences between task-oriented leaders & relational oriented leaders"**. Retrieved October, 28, 2018 from <http://smallbusiness.chron.com/differences-between-taskoriented-leaders-relationaloriented-leaders-35998.html>.
- Avolio, B., Waldman, D., and Yammarino, F. (1991). "Leading in the 1990's: The four I's of transformational leadership". **Journal of European Industrial Training**, 15 (4): 9-16.
- Avolio, B. (1999). **"Full leadership development: Building the vital forces in organizations"**. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Bakker, A. and Leiter, M. (2010). "Where to go from here: integration and future research on work engagement". in Bakker, A. and Leiter, M. (Eds), **Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research**, Psychology Press, New York, NY: 181-96.
- Bandura, A. (1977). **"Social Learning Theory"**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Bandura, A. (1986). **"Social foundations of thought and action: A social cognitive theory"**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Barbuto, J. and Wheeler, D. (2006)." Scale development and construct clarification of servant leadership". **Group and Organizational Management**, 31(3): 300-326.
- Bates, R. and Holton, E. (1995). "Computerized performance monitoring: a review of human resource Issues", **Human Resource Management Review**, 5(4): 267-88.

- Beck, C. D. (2010). “**Antecedents of servant leadership: a mixed methods study**”. Unpublished PhD Thesis, University of Nebraska, Lincoln, USA.
- Befort, N. and Hatstrup, K. (2003). "Valuing task and contextual performance: experience, job roles, and ratings of the importance of job behaviors". **Applied Human Resource Management Research**, 8(1): 17-32.
- Begzadeh, S. and 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 and Economics**, 4(3): 270-281.
- Bernardin, H., Hagan, C. and Kane, J. (1995). "**The effects of a 360 degree appraisal system on managerial performance**", Proceedings at the 10th annual conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology, Orlando, FL.
- Boone, L. and Makhani, S. (2012). "Five necessary attitudes of a servant leader". **Review of Business**, 33(1): 83.
- Brown, M., Treviño, L. and Harrison D. (2005). "Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing". **Organizational Behavior & Human Decision Processes**, 97(2): 117–134.
- Burlington, B. (2005). "**Small giants: Companies that choose to be great instead of big**". New York: Penguin.
- Burton, L. and Peachey, J. (2013). " The call for servant leadership in intercollegiate athletics". **Quest**, 65(3): 354-371.
- Burton, L. and Peachey, W. (2014). "Ethical leadership in intercollegiate sport: Challenges, opportunities, future directions". **Journal of Intercollegiate Sport**, 7(1): 1-10.
- Burton, L., Peachey, W. and Wells, J. (2017). "The role of servant leadership in developing an ethical climate in sport organizations". **Journal of Sport Management**, 31(3): 229-240.
- Business Dictionary. (2019). "**Democratic leadership**". Retrieved June, 28, 2019 from <http://www.businessdictionary.com/definition/democratic-leadership.html>.
- Business Dictionary. (2019). "**Laissez-faire leadership**". Retrieved June, 28, 2019 from <http://www.businessdictionary.com/definition/laissez-faire-leadership.html>.

- Business Dictionary. (2019). "**Authoritarian leadership**". Retrieved June, 28, 2019 from <http://www.businessdictionary.com/definition/authoritarian-leadership.html>.
- Byrne, B. (2010). "**Structural Equation Modeling with AMOS: Basic concepts, applications, and programming**". 2nd Ed. New York: Routledge.
- Candolfi, F., Stone, S. and Deno, F. (2017). " Servant leadership: an ancient style with 21st century relevance ". **Review of International Comparative Management**, 18(4): 350-361.
- Cascio, W. (2016). "**Managing Human Resources: Productivity, Quality of Life, Profits**". 10th Ed. New York: McGraw-Hill Irwin.
- Chan, S. and Mak, W. (2014). "The impact of servant leadership and subordinates' organizational tenure on trust in leader and attitudes". **Personnel Review**, 43(2): 272-287.
- Chen, G. and Bliese, P. (2002)." The role of different levels of leadership in predicting self- and collective efficacy: Evidence for discontinuity. **Journal of Applied Psychology**, 87(3): 549–556.
- Chien, M. H. (2004). "A Study to Improve Organizational Performance: A View from SHRM". **Journal of American Academy of Business**, 4(1/2): 289-291.
- Collins, J. C. (2001). "Good to great: Why some companies make the leap ... and others don't". New York: HarperBusiness.
- Cooper, A. and Trammell, D. (2001). "**The Essentials of servant-leadership : principles in practice**". Derived February, 22, 2019 from <http://amca.com/amca/wp-content/uploads/The-Essentials-of-Servant-Leadership.pdf>.
- Conger, J. and Kanungo, R. (1988). "The empowerment process: Integrating theory and practice". **Academy of Management Review**, 13(3): 471–482.
- Dacher, E. (1999). "Loving openness and the healing relationship". **Advances in Mind-Body Medicine**, 15(1): 32-43.
- DeConinck, B. And DeConinck, B. (2017). "The Relationship between Servant Leadership, Perceived Organizational Support, Performance, and Turnover among Business to Business Salespeople". **Archives of Business Research**, 5(10): 57-71.
- Dierendonck, V. (2011). "Servant leadership: A review and synthesis". **Journal of Management**, 37(4): 1228–1261.
- Dierendonck, V., Nuijten, I. and Heeren, I. (2009). "**Servant leadership, key to follower well-being**". In D. Tjosvold & B. Wisse (Eds.), *Power and interdependence in organizations* (pp. 319-337). New York, Cambridge University Press.

- Dierendonck, D., and Patterson, K. (2010). "**Servant leadership: Developments in theory and research**". Houndmills, Basingstoke, Hampshire ; New York: Palgrave Macmillan.
- Dodd, R., Achen, R. and Lumpkin, A. (2018). "Servant leadership and its impact on ethical climate". **The Journal of Values-Based Leadership**, 11(1): 1-22.
- Ehrhart, M. (2004). "Leadership and procedural justice climate as antecedents of unit-level organizational citizenship behavior". **Personal Psychology**, 57(1): 61-94.
- Fatt, C., Khin, E. and Heng, T. (2010). "The impact of organizational justice on employee's job satisfaction: the Malaysian companies perspectives". **American journal of Economic Business Administration**, 2 (1): 56-63
- Fiedler, F. (1967). "**A Theory of Leadership Effectiveness**". McGraw-Hill, New York.
- Focht, A. and Ponton, M. (2015). "Identifying primary characteristics of servant leadership: Delphi study". **International Journal of Leadership Studies**, 9(1): 44-61.
- Friedman, E. (2016). "**Task-oriented vs. people-oriented management styles: Which is better?**". Retrieved October, 28, 2018 from <http://blog.eskill.com/task-people-oriented-management/>.
- Ghasemi, M., Moghadam, H., Davari, M. and Dahmardeh, M. (2016). "Effects of Components of Servant Leadership on Social Responsibility in the Agricultural Bank of Sistan". **Journal of Global Pharma Technology**, 8(6): 74-82.
- Graham, J. (1991). "Servant-leadership in organizations: inspirational and moral", **Leadership Quarterly**, 2(2): 105–119.
- Greenleaf, R. K. (1998). "**The power of servant leadership**". San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers, Inc.
- Greenleaf, R. (1970). "**The Servant as Leader**". The Robert K Greenleaf Center. Indianapolis.
- Greenleaf, R. K. (1977). "**Servant Leadership: A Journey Into the Nature of Legitimate Power and Greatness**". New York: Paulist Press.
- Gupta, A. (2009). "Contingent Theory". Retrieved May, 20, 2019 from www.practical-management.com/Leadership-Development/Contingent-Leadership.html.
- Hair, J., Black, W., Babin, B. and Anderson, R. (2010). "**Multivariate Data Analysis**". 7th Ed. Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey.

- Hannay, M. (2009). "The cross-cultural leader: the application of servant leadership theory in the international context". **Journal of International Business & Cultural Studies**, (1): 1-12.
- Harwiki, W. (2016). "The Impact of Servant Leadership on Organization Culture, Organizational Commitment, Organizational Citizenship Behaviour (OCB) and Employee Performance in Women Cooperatives". **Procedia - Social and Behavioral Sciences**. 219(1): 283 – 290.
- Heidari, M., Ghasemi, S. and Heidari, R. (2013). " Relationship between servant leadership and empowerment in successful and unsuccessful national sport teams of Islamic republic of Iran". **International Research Journal of Management Sciences**, 1(3): 68-73.
- Heyler, S. and Martin, J. (2018). " Servant leadership theory: opportunities for additional theoretical integration". **Journal of Managerial Issues**, 30(2): 230-243.
- Hu, L, and Bentler, P. (1999). "Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: conventional criteria versus new alternatives". **Structural Equation Modelling**, 6(1): 1–55.
- Hunter, E., Neubert, M., Perry, S., Witt, L., Penney, L. and Weinberger, E. (2013). "Servant leaders inspire servant followers: Antecedents and outcomes for employees and the organization". **Leadership Quarterly** 24(2): 316–331.
- Hussain, T. and Ali, W. (2012). "Effects of servant leadership on followers job performance". **Journal of Science, Technology and Development**, 31(4): 359-368.
- Investopedia. (2018). "What is Leadership". Derived September, 18, (2018) from <https://www.investopedia.com/terms/l/leadership.asp>.
- Jamal. M. (1985). "Relationship of Job Stress to Job Performance: A Study of Managers and Blue-Collar Workers". **Human Relations**, 38(5): 409-424.
- Jaramillo, F., Grisaffe, D., Chonko, L. and Roberts, J. (2009). "Examining the impact of servant leadership on salesperson's turnover intention". **Journal of Personal Selling & Sales Management**, 29(4): 351–365.
- Jin, K. and Drozdenko, R. (2009). "Relationship among perceived organizational core values, corporate social responsibility, ethics and organizational performance outcomes: An empirical study of information technology professionals". **Journal of Business Ethics**, 92(3): 341-359.

- Jung, D., Chee, C., and Wu, A. (2003). "The role of transformational leadership in enhancing organizational innovation: Hypotheses and some preliminary findings". **The Leadership Quarterly**, 14(2): 525-544.
- Jyoti, J. and Bhau, S. (2015), "Impact of transformational leadership on job performance: mediating role of leader–member exchange and relational identification", **SAGE Open**, 5(4): 1-13.
- Kean, S., Haycock-Stuart, E., Baggaley, S. and Carson, M. (2011). "Followers and the co construction of leadership". **Journal of Nursing Management**, 19(4):507-516.
- Keith, K. (2009). "Servant leaders". **Leadership Excellence**, 26(5):18.
- Keith, K. (2013). " Growing to Greatness through Servant Leadership". Retrieved October, 30, 2018 from <https://m360.sim.edu.sg/article/pages/Growing-to-Greatness-Through-Servant-Leadership.aspx>.
- Kim, N. (2016). "Servant Leadership Style: What is it and What are the Benefits and Contrasts to Other Leadership Styles?". Unpublished master Thesis, University of North Carolina, Chapel Hill.
- Kim, S., Kim, K. and Choi, Y. (2014). "A literature review of servant leadership and criticism of advanced research". **International Journal of Economics and Management Engineering**, 8(4): 1154-1157.
- Kline, R. (2011). "**Methodology in the Social Sciences. Principles and practice of structural equation modeling**". 3rd Ed. New York, NY, US: Guilford Press.
- Kool, M., and Dierendonck, V. (2012). "Servant leadership and commitment to change, the mediating role of justice and optimism". **Journal of Organizational Change Management**, 25(3): 422–433.
- Langreo, J., Ruiz, P. and Hortelano, E. (2016). "Servant leadership, empowerment climate, and group creativity: a case study in the hospitality industry". **Ramon Llull Journal Of Applied Ethics**, (7): 9-36.
- Latham, G., Sulsky, L. and Macdonald, H. (2007). "**Performance management, in Oxford Handbook of Human Resource Management**", ed Peter Boxall, John Purcell and Patrick Wright, Oxford University Press, Oxford.
- Latiff, A., Majid, I and Mohamad, M. (2017). " Exploring servant leadership instrument for social enterprise (cooperative)". **European Journal of Multidisciplinary Studies**, 4(3): 7-23.

- Laub, J. (2004). "**Defining servant leadership: A recommended typology for servant leadership studies**". Paper presented at the Servant Leadership Research Roundtable, Regent University, School of Leadership Studies, London.
- Lett, T. (2014). "**Biblical lessons for educational leaders: the servant leadership of King David, Apostle Paul, Dr. Joe Hairston, Dr. Tim Markley**". Unpublished Doctoral thesis. Chicago, Loyola University, USA.
- Liaw, Y., Chi, N. and Chuang, A. (2010). "Examining the mechanisms linking transformational leadership, employee customer orientation and service performance: The mediating roles of perceived supervisor and coworker support". **Journal of Business Psychology**, 25(3): 477-492.
- Lichtenwalner, B. (2010). "**Servant leadership lessons: Jim Collins at Chick-Fil-A leadercast**". Retrieved June, 28, 2019 from <https://www.modernservantleader.com/servant-leadership/servant-leadership-lesson-jim-collins-at-chick-fil-a-leadercast/>.
- Liden, R., Wayne, S., Zhao, H. and Henderson, D. (2008). "Servant leadership: development of a multidimensional measure and multi-level assessment". **The Leadership Quarterly**, 19 (2): 161–177.
- Liden, R., Panaccio, A., Meuser, J., hu, J. and Wayne, S. (2014). "**Servant leadership: antecedents, processes, and outcomes**". In D. V. Day (Ed.), *The Oxford Handbook of Leadership and Organizations*. Oxford, England: Oxford University Press.
- Liden, R., Wayne S., Meuser, J. Hu, J.Wu J. and Liao C. (2015). "Servant leadership: validation of a short form of the sl-28". **Leadership Quarterly**, 26(2): 254–269.
- Lynch, P., Eisenberger, R. and Armeli, S. (1999). "Perceived organizational support: Inferior-versus-superior performance by wary employees". **Journal of Applied Psychology**, 84(4): 467-483.
- MacCallum, R., Browne, M. and Sugawara, H. (1996). "Power Analysis and Determination of Sample Size for Covariance Structure Modeling ". **Psychological Methods**, 1(2): 130-149.
- Maharaj, R. (2015). "servant leadership and its implications for organizational management in the furniture décor industry: a case study ". **International Journal of Business Management and Economics Research**, 2(2): 83-93.

- Maslennikova, L. (2007). "**Leader-centered versus follower-centered leadership styles**". Retrieved October, 25, 2018 from http://www.regent.edu/acad/global/publications/lao/issue_11/maslennikova.htm.
- Melchar, D. and Bosco, S. (2010). "Achieving high organization performance through servant leadership". **The Journal of Business Inquiry**, 9(1):74-88.
- Melhem, Y. (2018). "Beyond empowering your workforce: learning organizations and employee empowerment- the case of Irbid District Electricity Company (IDEC)". **Int. J. Learning and Change**, 10(3): 220- 241.
- Mishra, A. And Mahapatra, M. (2018). "Servant leadership a necessity for competitive advantage". **Journal of Business Management & Social Sciences Research**, 7(2): 40-44.
- Moran, J. and Brightman, B. (2000). "Leading organizational change". **Journal of Workplace Learning**, 12(2): 66-74.
- Muhtasom, A., Mus, A., Bijang, J. and Latief, B. (2017). " Influence of servant leadership, organizational citizenship behaviour on organizational culture and employee performance at star hotel in Makassar ". **International Journal of Education and Research**, 5(10): 71-88.
- Mulki, J., Caemmerer, B. and Heggde, G. (2017)." Leadership style, salesperson's work effort and job performance: the influence of power distance". **Journal of Personal Selling & Sales Management**, 35(1):3-22.
- Muller, R., Smith, E. and Lillah, R. (2018). "Perceptions regarding the impact of servant leadership on organisational performance in the Eastern Cape". **International Journal Of Business And Management Studies**, 10(1): 46-62.
- Mustafa, I. (2015). "The impact of driving characteristics maid on the quality of working life a comparative study on the banking sector". **The Scientific Journal of the Economy and Trade the Egypt**, (1): 113-143.
- Nayab, N. (2011). "**Servant leadership theory - strengths and weaknesses**". Retrieved 22 October 2018 from <http://www.brighthub.com/office/home/articles/73511.aspx>.
- Northouses, P. G. (2015). "**Leadership: theory and practice**".,7th Ed. SAGE Publications.
- Northouse, P. G. (2004). "**Leadership: theory and practice**".3rd Ed. Thousand Oaks, Calif. SAGE Publication.
- Oluseyi, S., and Ayo, H. T., (2009). "Influence of Work Motivation, Leadership Effectiveness and time Management on Employees' Performance in some Selected Industries

in Ibadan, Oyo State, Nigeria". **European journal of Economics, Finance and Administrative Sciences**, 16(1): 7-17. .

- Organ, D., Podsakoff, P. and MacKenzie, S. (2006). "**Organizational citizenship behavior: Its nature, antecedents, and consequences**". 6th Ed. Thousand Oaks: SAGE Publications.

- Panaccio, A., Henderson, D., Liden, R., Wayne, S. and Cao, X. (2015). "Toward an understanding of when and why servant leadership accounts for employee extra-role behaviors ". **Journal of Business and Psychology**, 30(4): 657-675.

- Pareek, U. and Rao T. (2007). "**Designing and managing human resource system**". 3rd Ed. Oxford & IBH Publishing Co. Pvt. Ltd. New Delhi.

- Paroloini, J. (2005). "**Investigating the relationships among emotional intelligence, servant leadership behaviors and servant leadership culture**". Proceedings of the 2005 Servant Leadership Research Roundtable. Retrieved February 20, 2019, from https://www.regent.edu/acad/global/publication/sl_proceedings/2005/parolini_invest.pdf.

- Patterson, K. (2003). "**Servant leadership: A theoretical model**". Doctoral Dissertation, Graduate School of Business, Regent University.

- Peterson, J., Galvin, M. and Lange, D. (2012). "CEO servant leadership: Exploring executive characteristics and firm performance". **Personnel Psychology**, 65(3):565–596.

- Phongpanphaengpanga, P. (2018). "Variables Affecting the Servant Leadership of Educational Institute Administrators Under the Primary Educational Service Area Office". **Human behaviour, development and society**, 18: 121-128.

- Pradhan, R. And Jena, L. (2017). " Employee Performance at Workplace: Conceptual Model and Empirical Validation ". **Business Perspectives and Research**, 5(1) 69–85.

- Qudah, S. and Melhem, Y. (2011). "Impact of information and information technology on empowerment of employees private school sector in northern region in Jordan". **Journal of Emerging Trends in Economics and Management Sciences**, 2(1): 40-48.

- Rachmawati, A. and Lantu, D. (2014). " Servant leadership theory development & measurement". **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, 115(1): 387-393.

- Ramesh, R. and Kumar, S. (2014). "Role of employee empowerment in organizational development". **International Journal of scientific research and management**, 2(8):1241-1245.

- Rashid, M., Tasmin, R., Quraeshi, M. and Shafiq, M. (2017). "Relationship of servant leadership with employee in-role and extra-role performance in GLC'S of Malaysia ". **City University Research Journal**, Special Issue: AIC, Malaysia, PP: 88-95.
- Reid, w., West, G., Winston, B. and Wood, J. (2014). "An instrument to measure level 5 leadership". **Journal of leadership studies**, 8(1): 17-32.
- Robbins, S. and Judge, T. (2013). "**Organizational behavior**". 15th Ed. Boston: Pearson.
- Rocco, P. (2016). "Challenging Servant Leadership in the Nonprofit Sector, the Side Effects of Servant Leadership". **Journal of Nonprofit Education and Leadership**, 6 (2): 81–98.
- Rost, J. C. (1991). "**Leadership for the twenty-first century**". New York: Praeger.
- Russell, E. (2016). "Servant leadership's cycle of benefit". **Servant Leadership: Theory & Practice**, 3(1): 52-68.
- Russell, R. and Stone A. (2002). "A review of servant leadership attributes: Developing a practical model". **Leadership and Organization Development Journal**, 23(3): 145–157.
- Russell, R. (2001). "The role of values in servant leadership". **Leadership and Organization Development Journal**, 22(2): 76-83.
- Sadia, M. (2011). "The impact of competitive advantage on organizational performance". **European Journal of Business and Management**, 3(4):191-196.
- Saha, N. and Gregar, A. (2012). "Human resource management: As a source of sustained competitive advantage of the firms". **International Proceedings of Economics Development and Research**, 46(1): 1-5.
- Schwarz, G., Newman, A., Cooper, B. and Eva, N.(2016). "Servant leadership and follower job performance: the mediating effect of public service motivation". **Public Administration**, 94(4):1025–1041.
- Sekaran, U., and Bougie, r. (2016). "**Research Methods for Business: A Skill-Building Approach**". 7th Ed. John Wiley & Sons, UK.
- Sendjaya, S. (2003). "**Development and validation of servant leadership behavior scale**". Proceedings of the Servant Leadership Research Roundtable. Retrieved Feb, 22, 2019 from https://www.regent.edu/acad/global/publications/sl_proceedings/2003/sendjaya_development_validation.pdf.
- Sendjaya, S., Sarros, J. and Santora, J. (2008). "Defining and measuring servant leadership behaviour in organizations", **Journal of Management Studies**, 45(2): 402–424.

- Sengupta, S. (2018). "Service-Oriented leadership style for CSR: A perceptions-based view". *IUP Journal of Business Strategy*, 15(2): 7-30.
- Setyaningrum, R., Surachman, M. (2017). "Organizational commitments are mediation of relationships between servant leadership and employee performance". *Journal of Applied Management*. 15(4): 693-701.
- Shanker, M. (2012). "Organisational citizenship behavior: Leveraging effects on transformational leader's emotional intelligence" *Aweshkar*, 12(1): 63-69.
- Shekari, H. and Nikooparvar, M. (2012). "Promoting leadership effectiveness in organizations: A case study on the involved factors of servant leadership". *International Journal of Business administration*, 3(1):54-65.
- Shin, Y., Sung, S., Choi, J. and Kim, M. (2015). "Top management ethical leadership and firm performance: Mediating role of ethical and procedural justice climate". *Journal of Business Ethics*, 129(1): 43–57.
- Silva, A. (2016). "What is leadership?". *Journal of Business Studies Quarterly*, 8(1): 1-5.
- Simon, D, Kriston L, Loh A, Spies C, Scheibler F, Wills and Hartar M. (2010). "Confirmatory factor analysis and recommendations for improvement of the Autonomy-Preference-Index (API)". *Health Expectation*, 13(3): 234-243.
- Spears, L. (1998). "**Insights on leadership: Service, stewardship, spirit and servant-leadership**". New York, NY: John Wiley & Sons.
- Spears, L. (2005). "**The understanding and practice of servant leadership**". Available October, 22, on https://www.regent.edu/acad/global/publications/sl_proceedings/2005/spears_practice.pdf. School of Leadership Studies Regenet University.
- Spears, L. and Lawrence M. (2004). "**Practicing servant-leadership: Succeeding through trust, bravery, and forgiveness**". San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Spears, L. C. (2010). "Character and servant leadership: Ten characteristics of effective, caring leaders". *The Journal of Virtues & Leadership*, 1(1): 25-30.
- Spears, L. (2002). "**Introduction: Tracing the Past, Present and Future of Servant-Leadership**". In Spears, L.C. and Lawrence, M. (editors), *Focus on leadership: Servant leadership for the twenty-first century*. (p. 1-19). New York: John Wiley & Sons.
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 38(5): 1442–1465.

- Stefansdottir, K. H. (2013). "**Are there signs of a better organizational performance in the presence of servant leadership**". Unpublished Doctorial thesis, Reykjavik University.
- Stone, A., Russell, R. and Patterson, K. (2004). "Transformational versus servant leadership: A difference in leader focus". **Leadership & Organizational Development Journal**, 25(4): 349-361.
- Sturnick, J. (1998). "Healing leadership". In L. C. Spears (Ed.), **Insights on leadership** (pp. 185-193). New York, NY: Wiley.
- Tanno, J. and Banner D. (2018). "Servant leaders as change agents". **Journal of Social Change**, 10(1): 1-18.
- Thigpen, L, Beauchair, J, and Carroll, Sh. (2012). "**Achieving Performance Excellence Guidebook Series**", U.S. Department of Justice National Institute of Corrections No. 025338.
- Thomas, K. and Velthouse, B. (1990). "Cognitive elements of empowerment: An "interpretive" model of intrinsic task motivation". **Academy of Management Review**, 15(4): 666–681.
- Timiyo, A. and Yeadon-Lee, A. (2016). "Universality of servant leadership". **International Leadership Journal**, 8 (3): 3-22.
- Tomigolung, H. (2015). "The effects of servant leadership on employee performance at Regional Government Office Southeast Minahas". **Jurnal EMBA**, 3(1): 163-172.
- Tonwe, D. (2015). "Revisiting the servant leadership phenomenon". **Journal of Social Science**, 1(1): 84-101.
- Trompenaars, F. and Voerman, E. (2009). "**Servant Leadership Across Cultures**". Oxford: Infinite Ideas Limited.
- Turner ,W. (2000). "**The learning of love: A journey toward servant leadership**". Smyth and Helwys Publishing, Macon, GA.
- Waal, A, and Sivro, M. (2012). "The relation between servant leadership, organizational performance, and the high-performance organization framework". **Journal of Leadership & Organizational Studies**. 19(2):173–190.
- Wang, Z., Xu, H. and Liu, Y. (2017). "Servant leadership as a driver of employee service performance: Test of a trickle-down model and its boundary conditions". **Human Relations**, 71(9): 1179-1203.

- Whorton, K. (2014). "**Does servant leadership positively influence employee engagement?**". Doctoral thesis. Phoenix: Grand Canyon University, USA.
- Williams, L., and Anderson, S. (1991). "Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors". **Journal of management**, 17(3): 601-617.
- Wilson, A. (2014). "**Servant leadership leads to support for community**". Pennsylvania State University World Campus. Retrieved February, 26, 2019 from <https://sites.psu.edu/leadership/2014/11/06/servant-leadership-leads-to-support-for-community/>.
- Yasir, M. and Mohamad, N. (2015). "Ethics and morality: comparing ethical leadership with servant, authentic and transformational leadership styles ". **International Review of Management and Marketing**, 6(4): 310-316.
- Yukl, G. (1998). "**Leadership in organizations**". 4th Ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall, Inc.

الملاحق

ملحق رقم (1) استبيان الدراسة



استبيان القيادة الخادمة وأثرها على الأداء الوظيفي

أخي الموظف.... أختي الموظفة
تقوم الباحثة بدراسة ميدانية لاستطلاع آرائكم حول دور القيادة الخادمة في الأداء الوظيفي في مؤسساتكم، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال من كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية بجامعة اليرموك. لذا أرجو التكرم بقراءة جميع فقرات الاستبيان والإجابة عليها بكل حياد وموضوعية، علماً بأن جميع البيانات المقدمة من قبلكم سوف تعامل بمنتهى السرية والحياد ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

واقبلوا فائق الاحترام والتقدير،،،

الباحثة
هديل بسام السكر

المشرف المشارك
د. رائد عباينة

المشرف الرئيسي
د. يحيى ملحم

للتواصل مع الباحثة:

رقم الهاتف (0791415122) / البريد الإلكتروني (Hadeel_alsukkar@hotmail.com)

الجزء الأول: البيانات الشخصية والوظيفية: (يرجى التكرم بوضع إشارة (X) حول الإجابة الممثلة لوضعكم):

| | | | | | |
|---------------------|---|--|--|---------------------------------------|----------------------------------|
| 1- الجنس | <input type="checkbox"/> ذكر | <input type="checkbox"/> أنثى | | | |
| 2- العمر | <input type="checkbox"/> أقل من 30 سنة | <input type="checkbox"/> 30- أقل من 40 سنة | <input type="checkbox"/> 40- أقل من 50 سنة | <input type="checkbox"/> 50 سنة فأكثر | |
| 3- المؤهل العلمي | <input type="checkbox"/> ثانوية عامة | <input type="checkbox"/> دبلوم متوسط | <input type="checkbox"/> بكالوريوس | <input type="checkbox"/> ماجستير | <input type="checkbox"/> دكتوراه |
| 4- عدد سنوات الخدمة | <input type="checkbox"/> أقل من 5 سنوات | <input type="checkbox"/> 5- أقل من 10 سنة | <input type="checkbox"/> 10- أقل من 15 سنة | <input type="checkbox"/> 15 سنة فأكثر | |
| 5- المستوى الوظيفي | <input type="checkbox"/> نائب مدير | <input type="checkbox"/> مساعد مدير | <input type="checkbox"/> رئيس قسم | <input type="checkbox"/> رئيس شعبة | <input type="checkbox"/> موظف |
| 6- طبيعة الوظيفة | <input type="checkbox"/> إدارية | <input type="checkbox"/> فنية | <input type="checkbox"/> ميدانية | | |

الجزء الثاني: أسئلة الاستبيان

يتكون هذا الاستبيان من عدد من المحاور الرئيسية، كل محور تم صياغته بعدد من الفقرات / الأسئلة، أرجو الإجابة على جميع فقرات الاستبيان من خلال وضع إشارة (x) في الخانة الممثلة لما هو الواقع لديكم، علماً بأن مقياس الإجابة مكون من خمس درجات، بحيث يشير الرقم (5) إلى "موافق بشدة"، في حين أن الرقم (1) يشير إلى "غير موافق بشدة".

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|----------------|-----------|--------------------|-------|------------|
| غير موافق بشدة | غير موافق | موافق بدرجة متوسطة | موافق | موافق بشدة |

المحور الأول: القيادة الخادمة (Servant leadership)

| ت | التصور (Conceptualizing) | موافق بشدة | موافق | موافق بدرجة متوسطة | غير موافق | غير موافق بشدة |
|---|---|------------|-------|--------------------|-----------|----------------|
| 1 | يملك مديري القدرة على اكتشاف أخطاء العمل قبل وقوعها. | | | | | |
| 2 | يملك مديري القدرة على التفكير بشكل فعال لحل المشكلات المعقدة. | | | | | |
| 3 | لدى مديري فهم شامل للمؤسسة وأهدافها. | | | | | |
| 4 | يستطيع مديري حل مشاكل العمل بأفكار جديدة ومبتكرة. | | | | | |

| ت | المعالجة العاطفية (Emotional healing) | موافق بشدة | موافق | موافق بدرجة متوسطة | غير موافق | غير موافق بشدة |
|----|---|------------|-------|--------------------|-----------|----------------|
| 5 | يلجأ الموظفون لطلب المساعدة من رئيسهم المباشر إذا كانت لديهم مشاكل شخصية. | | | | | |
| 6 | يهتم مديري بالمصلحة الشخصية لمؤوسيه. | | | | | |
| 7 | يخصص مديري وقتا للتحدث مع مؤوسيه في الموضوعات الشخصية. | | | | | |
| 8 | يستطيع مديري معرفة ما إذا كان الموظفون يشعرون بالضيق والتوتر دون سؤالهم. | | | | | |
| ت | وضع المرؤوسين أولا (Putting followers first) | موافق بشدة | موافق | موافق بدرجة متوسطة | غير موافق | غير موافق بشدة |
| 9 | يضع مديري اهتمامات مؤوسيه فوق اهتماماته. | | | | | |
| 10 | يهتم مديري بنجاح مؤوسيه أكثر من اهتمامه بنجاحه الشخصي. | | | | | |
| 11 | يضحي مديري ببعض مصالحه الشخصية في سبيل تلبية احتياجات مؤوسيه. | | | | | |
| 12 | يبدل مديري قصارى جهده لجعل وظائف مؤوسيه أكثر سهولة. | | | | | |
| ت | مساعدة المرؤوسين على النمو والنجاح (Helping followers grow and succeed) | موافق بشدة | موافق | موافق بدرجة متوسطة | غير موافق | غير موافق بشدة |
| 13 | يعتبر مديري تطوير مؤوسيه وتنميتهم أولوية قصوى. | | | | | |
| 14 | يتأكد مديري من أن مؤوسيه يصلون إلى تحقيق أهدافهم المهنية بنجاح. | | | | | |
| 15 | يزود مديري مؤوسيه بخبراته ومعارفه بهدف تطوير مهاراتهم. | | | | | |
| 16 | يحرص مديري على معرفة الأهداف المهنية لمؤوسيه لمساعدتهم في تحقيقها. | | | | | |
| ت | التعامل الأخلاقي (Behaving ethically) | موافق بشدة | موافق | موافق بدرجة متوسطة | غير موافق | غير موافق بشدة |
| 17 | يعتبر مديري قدوة حسنة للموظفين في الأداء والسلوك الوظيفي. | | | | | |
| 18 | يتصرف مديري بالصدق قولا وفعلا. | | | | | |
| 19 | لا يتنازل مديري عن قيمه الأخلاقية من أجل تحقيق النجاح. | | | | | |
| 20 | يرى مديري أن الصدق في التعامل مع مؤوسيه أهم من أي شيء آخر. | | | | | |
| ت | التمكين (Empowerment) | موافق بشدة | موافق | موافق بدرجة متوسطة | غير موافق | غير موافق بشدة |

| | | | | | |
|----------------|-----------|--------------------|-------|------------|---|
| | | | | | 21 يعطي مديري الموظفين مسؤولية اتخاذ قرارات مهمة تتعلق بوظائفهم. |
| | | | | | 22 يشجع مديري الموظفين على التعامل مع قرارات العمل المهمة بأنفسهم. |
| | | | | | 23 يعطي مديري الموظفين حرية التعامل مع المواقف الصعبة بالطريقة التي يشعروا بأنها الأفضل. |
| | | | | | 24 لا يحتاج الموظفون لاستشارة المدير عند اتخاذ القرارات المهمة التي تقع ضمن حدود صلاحياتهم. |
| غير موافق بشدة | غير موافق | موافق بدرجة متوسطة | موافق | موافق بشدة | ت خلق قيمة للمجتمع (Creating value for the community) |
| | | | | | 25 يؤكد مديري على ضرورة تبني مفهوم المسؤولية المجتمعية. |
| | | | | | 26 يهتم مديري بالقيام بنشاطات لمساعدة أفراد المجتمع بما لا يتعلق بأمور الوظيفة. |
| | | | | | 27 يحرص مديري على المشاركة بالأنشطة المجتمعية خارج المؤسسة. |
| | | | | | 28 يشجع مديري الموظفين على القيام بأعمال تطوعية لخدمة المجتمع. |

المحور الثاني: الأداء الوظيفي (Job performance)

| ت | الفقرات | موافق بشدة | موافق | موافق بدرجة متوسطة | غير موافق | غير موافق بشدة |
|----|--|------------|-------|--------------------|-----------|----------------|
| 29 | أقوم بأداء المهام المطلوبة مني بكفاءة وفعالية. | | | | | |
| 30 | أقوم بإنهاء المهام المطلوبة مني في الوقت المحدد لها. | | | | | |
| 31 | أقوم بإنهاء المهام المطلوبة مني بأقل مستوى من الأخطاء. | | | | | |
| 32 | أقوم بأداء المهام المطلوبة بما يتوافق مع معايير الأداء المعتمدة في المؤسسة. | | | | | |
| 33 | أحاول إيجاد أفكار وأساليب جديدة لحل المشاكل التي تواجهني في العمل. | | | | | |
| 34 | أمتلك الخبرة الكافية لإنجاز عملي دون الحاجة إلى الإشراف والتوجيه من قبل رئيسي المباشر. | | | | | |
| 35 | أعمل بشكل تعاوني مع زملائي و رئيسي المباشر في العمل. | | | | | |
| 36 | أتحمل بشكل كاف مسؤولية كل ما هو متعلق بوصفي الوظيفي. | | | | | |
| 37 | ألتزم بقوانين وإجراءات العمل المنصوص عليها من قبل المؤسسة. | | | | | |
| 38 | أبادر لتقديم المقترحات والأفكار التي تؤدي إلى تحسين العمل. | | | | | |

ملحق رقم (2) قائمة أسماء المحكمين

| الرقم | اسم المحكم | مكان العمل |
|-------|-------------------|------------------|
| 1 | د. شاكر العدوان | جامعة اليرموك |
| 2 | د. عمار العلاونة | جامعة اليرموك |
| 3 | د. صالح الخطيب | جامعة اليرموك |
| 4 | د. محمد الروابدة | جامعة اليرموك |
| 5 | د. تمارا اليعقوب | جامعة اليرموك |
| 6 | د. محمود أبو فارس | الجامعة الأردنية |

ملحق رقم (3) جدول (Sekaran and Bougie, 2016) لتحديد حجم العينة

| N | S | N | S | N | S |
|-----|-----|------|-----|--------|-----|
| 10 | 10 | 220 | 140 | 1200 | 291 |
| 15 | 14 | 230 | 144 | 1300 | 297 |
| 20 | 19 | 240 | 148 | 1400 | 302 |
| 25 | 24 | 250 | 152 | 1500 | 306 |
| 30 | 28 | 260 | 155 | 1600 | 310 |
| 35 | 32 | 270 | 159 | 1700 | 313 |
| 40 | 36 | 280 | 162 | 1800 | 317 |
| 45 | 40 | 290 | 165 | 1900 | 320 |
| 50 | 44 | 300 | 169 | 2000 | 322 |
| 55 | 48 | 320 | 175 | 2200 | 327 |
| 60 | 52 | 340 | 181 | 2400 | 331 |
| 65 | 56 | 360 | 186 | 2600 | 335 |
| 70 | 59 | 380 | 191 | 2800 | 338 |
| 75 | 63 | 400 | 196 | 3000 | 341 |
| 80 | 66 | 420 | 201 | 3500 | 346 |
| 85 | 70 | 440 | 205 | 4000 | 351 |
| 90 | 73 | 460 | 210 | 4500 | 354 |
| 95 | 76 | 480 | 214 | 5000 | 357 |
| 100 | 80 | 500 | 217 | 6000 | 361 |
| 110 | 86 | 550 | 226 | 7000 | 364 |
| 120 | 92 | 600 | 234 | 8000 | 367 |
| 130 | 97 | 650 | 242 | 9000 | 368 |
| 140 | 103 | 700 | 248 | 10000 | 370 |
| 150 | 108 | 750 | 254 | 15000 | 375 |
| 160 | 113 | 800 | 260 | 20000 | 377 |
| 170 | 118 | 850 | 265 | 30000 | 379 |
| 180 | 123 | 900 | 269 | 40000 | 380 |
| 190 | 127 | 950 | 274 | 50000 | 381 |
| 200 | 132 | 1000 | 278 | 75000 | 382 |
| 210 | 136 | 1100 | 285 | 100000 | 384 |

Abstract

Alsukkar, Hadeel Bassam. "Servant Leadership and its Impact on Job Performance: The Case Study of Royal Jordanian". Master thesis, Yarmouk University, 2019, supervisors (Dr. Yahya Melhem- Professor. Raed Ababneh).

This study aimed to identify the impact of servant leadership and its dimensions (conceptualization, emotional healing, putting followers first, helping followers grow and succeed, ethical behaviour, empowerment and creating value to community) on the job performance in Royal Jordanian. To achieve this goal the researcher relied on the quantitative methodology, where a self-administrated questionnaire consisting of (38) items was developed. 260 questionnaires were distributed to employees in Royal Jordanian, 201 out of them were returned with a very good response rate (77%). In order to analyze the study data and reach the results, the Structural Equation Modeling method (SEM) was used using the advanced statistical program (AMOS V20), in addition to the statistical packages program (SPSS).

Findings: There is a medium level of practicing the servant leadership behaviours by the managers in Royal Jordanian, in addition to a high level of job performance in Royal Jordanian. The findings also showed that servant leadership and through its two dimensions (empowerment and creating value to community) positively affects the job performance in the RJ by (44%), while the dimension behaving ethically is negatively affects job performance. In addition, there is no statistical effect of the other servant leadership dimensions on job performance in the RJ.

Based on these results, the study presented a number of recommendations and suggestions for future researches that could benefit researchers and those who are relevant to the subject of the study.

Key words: Servant Leadership, Job Performance, Royal Jordanian, Jordan.

ملحق رقم (5) نتائج التحليل الإحصائي ببرنامج (Amos v20)

OUTLIERS

| Observation number | Mahalanobis d-squared | p1 | p2 | d2/df |
|--------------------|-----------------------|------|------|----------|
| 200 | 100.497 | .000 | .000 | 0.290378 |
| 201 | 85.949 | .000 | .000 | 0.25936 |
| 119 | 79.543 | .000 | .000 | 0.220859 |
| 173 | 69.172 | .000 | .000 | 0.205282 |
| 123 | 63.505 | .000 | .000 | 0.20355 |
| 184 | 61.940 | .000 | .000 | 0.198513 |
| 199 | 57.893 | .001 | .000 | 0.181478 |
| 59 | 50.385 | .006 | .000 | 0.168346 |
| 61 | 50.053 | .006 | .000 | 0.149885 |
| 47 | 49.975 | .007 | .000 | 0.144329 |
| 91 | 47.363 | .013 | .000 | 0.13811 |
| 99 | 44.134 | .027 | .009 | 0.136496 |
| 92 | 42.436 | .039 | .056 | 0.132945 |
| 16 | 42.216 | .041 | .041 | 0.132686 |
| 167 | 42.216 | .041 | .021 | 0.13015 |
| 192 | 42.197 | .042 | .010 | 0.12887 |
| 3 | 40.990 | .054 | .045 | 0.125366 |
| 39 | 40.592 | .059 | .049 | 0.125366 |
| 196 | 40.083 | .065 | .066 | 0.12153 |
| 58 | 39.553 | .072 | .093 | 0.117573 |
| 122 | 39.553 | .072 | .059 | 0.11589 |
| 194 | 39.349 | .075 | .051 | 0.115859 |

| Observation number | Mahalanobis d-squared | p1 | p2 | d2/df |
|--------------------|-----------------------|------|------|----------|
| 137 | 39.312 | .076 | .033 | 0.11538 |
| 127 | 38.847 | .083 | .048 | 0.11538 |
| 8 | 38.559 | .088 | .052 | 0.113086 |
| 176 | 38.559 | .088 | .032 | 0.112375 |
| 95 | 38.369 | .092 | .029 | 0.112375 |
| 11 | 37.866 | .101 | .051 | 0.111755 |
| 187 | 36.932 | .120 | .174 | 0.111571 |
| 4 | 36.591 | .128 | .212 | 0.110398 |
| 180 | 36.591 | .128 | .158 | 0.109127 |
| 45 | 36.557 | .129 | .122 | 0.109086 |
| 100 | 36.557 | .129 | .086 | 0.10834 |
| 21 | 35.927 | .144 | .184 | 0.10834 |
| 112 | 35.927 | .144 | .137 | 0.107997 |
| 71 | 34.723 | .178 | .514 | 0.106937 |
| 121 | 34.664 | .180 | .467 | 0.106305 |
| 64 | 34.663 | .180 | .395 | 0.106305 |
| 116 | 34.663 | .180 | .328 | 0.104833 |
| 111 | 34.245 | .193 | .442 | 0.104112 |
| 52 | 33.979 | .202 | .494 | 0.102827 |
| 128 | 33.979 | .202 | .425 | 0.102582 |
| 76 | 33.918 | .204 | .385 | 0.101089 |
| 93 | 33.918 | .204 | .321 | 0.10098 |
| 178 | 33.444 | .220 | .472 | 0.10098 |
| 154 | 33.020 | .235 | .609 | 0.099144 |

| Observation number | Mahalanobis d-squared | p1 | p2 | d2/df |
|--------------------|-----------------------|------|------|----------|
| 185 | 32.980 | .236 | .562 | 0.098942 |
| 147 | 32.798 | .243 | .586 | 0.098942 |
| 191 | 32.712 | .247 | .563 | 0.097677 |
| 129 | 32.089 | .271 | .783 | 0.097677 |
| 190 | 31.982 | .275 | .775 | 0.097401 |
| 141 | 31.460 | .297 | .899 | 0.095337 |
| 6 | 31.363 | .301 | .893 | 0.094963 |
| 117 | 31.358 | .301 | .862 | 0.094963 |
| 51 | 31.311 | .303 | .840 | 0.09404 |
| 193 | 31.235 | .307 | .827 | 0.092274 |
| 149 | 31.114 | .312 | .828 | 0.091755 |
| 186 | 31.114 | .312 | .785 | 0.091755 |
| 78 | 30.774 | .327 | .863 | 0.091282 |
| 89 | 30.774 | .327 | .827 | 0.091159 |
| 198 | 30.666 | .332 | .825 | 0.090856 |
| 115 | 30.253 | .351 | .912 | 0.090856 |
| 83 | 30.188 | .354 | .902 | 0.090663 |
| 33 | 30.023 | .362 | .915 | 0.088288 |
| 106 | 30.023 | .362 | .889 | 0.087856 |
| 2 | 29.805 | .373 | .916 | 0.087597 |
| 183 | 29.805 | .373 | .890 | 0.087242 |
| 23 | 29.489 | .388 | .937 | 0.087242 |
| 162 | 29.306 | .397 | .950 | 0.086605 |
| 35 | 29.295 | .398 | .935 | 0.086605 |

| Observation number | Mahalanobis d-squared | p1 | p2 | d2/df |
|--------------------|-----------------------|------|-------|----------|
| 125 | 29.258 | .400 | .922 | 0.086349 |
| 166 | 29.116 | .407 | .930 | 0.08498 |
| 15 | 28.944 | .415 | .943 | 0.08498 |
| 1 | 28.224 | .453 | .994 | 0.084937 |
| 182 | 28.224 | .453 | .991 | 0.083697 |
| 170 | 28.170 | .455 | .989 | 0.083597 |
| 7 | 28.088 | .460 | .988 | 0.083233 |
| 124 | 27.808 | .475 | .994 | 0.083233 |
| 145 | 27.681 | .481 | .995 | 0.083161 |
| 177 | 27.637 | .484 | .994 | 0.081452 |
| 60 | 27.590 | .486 | .993 | 0.081141 |
| 120 | 27.590 | .486 | .989 | 0.081 |
| 79 | 27.211 | .507 | .997 | 0.081 |
| 43 | 27.065 | .515 | .998 | 0.080476 |
| 67 | 26.923 | .522 | .998 | 0.079265 |
| 27 | 25.952 | .576 | 1.000 | 0.079009 |
| 10 | 25.873 | .580 | 1.000 | 0.079009 |
| 175 | 25.873 | .580 | 1.000 | 0.078288 |
| 181 | 25.863 | .581 | 1.000 | 0.078239 |
| 25 | 25.639 | .593 | 1.000 | 0.078009 |
| 110 | 25.639 | .593 | 1.000 | 0.076608 |
| 17 | 25.617 | .594 | 1.000 | 0.076464 |
| 114 | 25.617 | .594 | 1.000 | 0.076464 |
| 150 | 25.132 | .621 | 1.000 | 0.07615 |

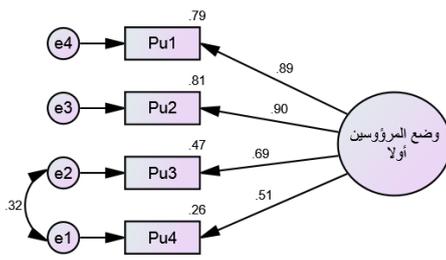
| Observation number | Mahalanobis d-squared | p1 | p2 | d2/df |
|--------------------|-----------------------|------|-------|----------|
| 195 | 25.100 | .622 | 1.000 | 0.07615 |
| 57 | 25.099 | .622 | 1.000 | 0.075487 |
| 94 | 25.099 | .622 | 1.000 | 0.075173 |
| 81 | 25.028 | .626 | 1.000 | 0.075173 |
| 82 | 25.028 | .626 | 1.000 | 0.075084 |
| 105 | 24.989 | .628 | 1.000 | 0.075084 |

Normality test

| Variable | min | max | skew | c.r. | kurtosis | c.r. |
|----------|-------|-------|-------|--------|----------|--------|
| ET4 | 2.000 | 5.000 | -.069 | -.402 | -.537 | -1.554 |
| CRE1 | 1.000 | 5.000 | -.103 | -.596 | .316 | .915 |
| JP10 | 2.000 | 5.000 | -.759 | -4.391 | -.227 | -.657 |
| JP9 | 4.000 | 5.000 | -.525 | -3.037 | -1.725 | -4.991 |
| JP7 | 2.000 | 5.000 | -.496 | -2.871 | -.506 | -1.464 |
| JP6 | 3.000 | 5.000 | -.534 | -3.091 | -.933 | -2.700 |
| JP5 | 3.000 | 5.000 | -.283 | -1.636 | -.743 | -2.151 |
| CRE2 | 1.000 | 5.000 | -.074 | -.428 | .122 | .354 |
| CRE3 | 1.000 | 5.000 | -.049 | -.285 | -.508 | -1.471 |
| CRE4 | 1.000 | 5.000 | .097 | .562 | -.432 | -1.250 |
| EMP1 | 1.000 | 5.000 | -.139 | -.802 | .370 | 1.072 |
| EMP2 | 2.000 | 5.000 | -.009 | -.051 | -.259 | -.750 |
| EMP3 | 2.000 | 5.000 | -.096 | -.557 | -.283 | -.820 |
| EMP4 | 1.000 | 5.000 | .127 | .733 | .157 | .455 |
| ET1 | 1.000 | 5.000 | -.121 | -.702 | .110 | .318 |
| ET2 | 1.000 | 5.000 | -.495 | -2.864 | .326 | .942 |
| ET3 | 2.000 | 5.000 | -.207 | -1.200 | -.384 | -1.111 |
| HE1 | 2.000 | 5.000 | .041 | .237 | -.307 | -.888 |

| Variable | min | max | skew | c.r. | kurtosis | c.r. |
|--------------|-------|-------|-------|--------|----------|--------|
| HE2 | 2.000 | 5.000 | .138 | .796 | -.271 | -.783 |
| HE4 | 2.000 | 5.000 | .145 | .837 | -.487 | -1.408 |
| EM1 | 1.000 | 5.000 | -.616 | -3.563 | 1.147 | 3.318 |
| EM2 | 1.000 | 5.000 | -.514 | -2.974 | .785 | 2.273 |
| EM3 | 1.000 | 5.000 | -.048 | -.277 | .159 | .460 |
| EM4 | 1.000 | 5.000 | -.209 | -1.211 | .120 | .347 |
| Co1 | 2.000 | 5.000 | -.169 | -.978 | -.112 | -.324 |
| Co2 | 2.000 | 5.000 | .149 | .863 | -.226 | -.653 |
| Co3 | 2.000 | 5.000 | -.326 | -1.888 | -1.011 | -2.927 |
| Co4 | 1.000 | 5.000 | .069 | .397 | -.500 | -1.448 |
| Multivariate | | | | | 96.017 | 16.606 |

التحليل العاملي التوكيدي لوضع المرؤوسين أولاً



Chi-Square=6.944; p value (>.05)=.008
 DF=1
 Relative Chi-Sq (<5.0)=6.944
 CFI (>=.9) =.985
 IFI (>=.9) =.985
 NFI (>=.9) =.983
 TLI (>=.9) =.909
 RMSEA (<=.08) =.172
 AIC (lower better)=24.944
 (Standardized estimates)

نتائج التحليل العاملي التوكيدي لمتغير القيادة الخادمة

| Model | NPAR | CMIN | DF | P | CMIN/DF |
|--------------------|------|----------|-----|------|---------|
| Default model | 91 | 454.632 | 208 | .000 | 2.186 |
| Saturated model | 299 | .000 | 0 | | |
| Independence model | 46 | 4452.570 | 253 | .000 | 17.599 |

| Model | NFI Delta1 | RFI rho1 | IFI Delta2 | TLI rho2 | CFI |
|--------------------|---------------|-------------|---------------|-------------|-------|
| Default model | .898 | .876 | .942 | .929 | .941 |
| Saturated model | 1.000 | | 1.000 | | 1.000 |
| Independence model | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 |

| Model | RMSEA | LO 90 | HI 90 | PCLOSE |
|--------------------|-------|-------|-------|--------|
| Default model | .077 | .067 | .087 | .000 |
| Independence model | .288 | .281 | .296 | .000 |

Regression Weights

| | Estimate | S.E. | C.R. | P | Label |
|-------------|----------|------|--------|-----|-------|
| Co4 <--- F1 | 1.000 | | | | |
| Co3 <--- F1 | .762 | .061 | 12.487 | *** | |
| Co2 <--- F1 | .813 | .057 | 14.203 | *** | |
| Co1 <--- F1 | .805 | .054 | 14.961 | *** | |
| EM4 <--- F2 | 1.000 | | | | |
| EM3 <--- F2 | 1.120 | .103 | 10.906 | *** | |
| EM2 <--- F2 | .926 | .088 | 10.583 | *** | |
| EM1 <--- F2 | .891 | .087 | 10.282 | *** | |

| | Estimate | S.E. | C.R. | P | Label |
|--------------|----------|------|--------|-----|-------|
| HE4 <--- F4 | 1.000 | | | | |
| HE2 <--- F4 | .774 | .060 | 12.979 | *** | |
| HE1 <--- F4 | .724 | .058 | 12.403 | *** | |
| ET3 <--- F5 | 1.000 | | | | |
| ET2 <--- F5 | 1.112 | .057 | 19.426 | *** | |
| ET1 <--- F5 | 1.021 | .067 | 15.206 | *** | |
| EMP4 <--- F6 | 1.000 | | | | |
| EMP3 <--- F6 | 1.069 | .084 | 12.752 | *** | |
| EMP2 <--- F6 | 1.070 | .108 | 9.899 | *** | |
| EMP1 <--- F6 | .865 | .098 | 8.832 | *** | |
| CRE4 <--- F7 | 1.000 | | | | |
| CRE3 <--- F7 | .995 | .059 | 16.894 | *** | |
| CRE2 <--- F7 | .970 | .057 | 16.944 | *** | |
| CRE1 <--- F7 | .960 | .059 | 16.258 | *** | |
| ET4 <--- F5 | .995 | .062 | 15.954 | *** | |

Standardized Regression Weights

| | Estimate |
|-------------|----------|
| Co4 <--- F1 | .846 |
| Co3 <--- F1 | .705 |
| Co2 <--- F1 | .838 |
| Co1 <--- F1 | .871 |
| EM4 <--- F2 | .707 |
| EM3 <--- F2 | .847 |
| EM2 <--- F2 | .825 |
| EM1 <--- F2 | .801 |

| | Estimate |
|--------------|----------|
| HE4 <--- F4 | .838 |
| HE2 <--- F4 | .821 |
| HE1 <--- F4 | .796 |
| ET3 <--- F5 | .873 |
| ET2 <--- F5 | .933 |
| ET1 <--- F5 | .883 |
| EMP4 <--- F6 | .742 |
| EMP3 <--- F6 | .869 |
| EMP2 <--- F6 | .858 |
| EMP1 <--- F6 | .748 |
| CRE4 <--- F7 | .785 |
| CRE3 <--- F7 | .771 |
| CRE2 <--- F7 | .988 |
| CRE1 <--- F7 | .946 |
| ET4 <--- F5 | .843 |

Covariances

| | Estimate | S.E. | C.R. | P | Label |
|------------|----------|------|-------|-----|-------|
| F1 <--> F2 | .316 | .049 | 6.420 | *** | |
| F1 <--> F4 | .388 | .054 | 7.161 | *** | |
| F1 <--> F5 | .357 | .051 | 7.052 | *** | |
| F1 <--> F6 | .212 | .041 | 5.228 | *** | |
| F7 <--> F1 | .251 | .046 | 5.413 | *** | |
| F2 <--> F4 | .316 | .048 | 6.547 | *** | |
| F2 <--> F5 | .292 | .045 | 6.467 | *** | |

| | Estimate | S.E. | C.R. | P | Label |
|--------------|----------|------|--------|------|-------|
| F2 <--> F6 | .163 | .034 | 4.745 | *** | |
| F7 <--> F2 | .239 | .043 | 5.619 | *** | |
| F4 <--> F5 | .392 | .051 | 7.612 | *** | |
| F4 <--> F6 | .244 | .042 | 5.857 | *** | |
| F7 <--> F4 | .242 | .045 | 5.401 | *** | |
| F5 <--> F6 | .266 | .042 | 6.358 | *** | |
| F7 <--> F5 | .283 | .045 | 6.230 | *** | |
| F7 <--> F6 | .197 | .038 | 5.158 | *** | |
| e15 <--> e16 | .080 | .017 | 4.746 | *** | |
| e23 <--> e24 | .089 | .024 | 3.716 | *** | |
| e7 <--> e8 | .059 | .018 | 3.358 | *** | |
| e2 <--> e1 | .059 | .025 | 2.376 | .018 | |
| e17 <--> e19 | -.050 | .014 | -3.547 | *** | |
| e21 <--> e22 | .030 | .027 | 1.143 | .253 | |
| e26 <--> e27 | .153 | .027 | 5.733 | *** | |

Correlations

| | Estimate |
|------------|----------|
| F1 <--> F2 | .717 |
| F1 <--> F4 | .771 |
| F1 <--> F5 | .701 |
| F1 <--> F6 | .506 |
| F7 <--> F1 | .485 |
| F2 <--> F4 | .766 |
| F2 <--> F5 | .698 |
| F2 <--> F6 | .474 |

| | Estimate |
|--------------|----------|
| F7 <--> F2 | .565 |
| F4 <--> F5 | .823 |
| F4 <--> F6 | .622 |
| F7 <--> F4 | .500 |
| F5 <--> F6 | .668 |
| F7 <--> F5 | .576 |
| F7 <--> F6 | .488 |
| e15 <--> e16 | .573 |
| e23 <--> e24 | .553 |
| e7 <--> e8 | .387 |
| e2 <--> e1 | .227 |
| e17 <--> e19 | -.340 |
| e21 <--> e22 | .168 |
| e26 <--> e27 | .474 |

نتائج نموذج القياس

| Model | NPAR | CMIN | DF | P | CMIN/DF |
|--------------------|------|----------|-----|------|---------|
| Default model | 110 | 736.148 | 324 | .000 | 2.272 |
| Saturated model | 434 | .000 | 0 | | |
| Independence model | 56 | 5067.807 | 378 | .000 | 13.407 |

| Model | NFI Delta1 | RFI rho1 | IFI Delta2 | TLI rho2 | CFI |
|--------------------|---------------|-------------|---------------|-------------|-------|
| Default model | .855 | .831 | .913 | .897 | .912 |
| Saturated model | 1.000 | | 1.000 | | 1.000 |
| Independence model | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 |

| Model | RMSEA | LO 90 | HI 90 | PCLOSE |
|--------------------|-------|-------|-------|--------|
| Default model | .080 | .072 | .087 | .000 |
| Independence model | .249 | .243 | .255 | .000 |

Regression Weights

| | Estimate | S.E. | C.R. | P | Label |
|--------------|----------|------|--------|-----|-------|
| Co4 <--- F1 | 1.000 | | | | |
| Co3 <--- F1 | .760 | .061 | 12.418 | *** | |
| Co2 <--- F1 | .820 | .058 | 14.157 | *** | |
| Co1 <--- F1 | .813 | .054 | 14.939 | *** | |
| EM4 <--- F2 | 1.000 | | | | |
| EM3 <--- F2 | 1.118 | .102 | 10.906 | *** | |
| EM2 <--- F2 | .926 | .087 | 10.601 | *** | |
| EM1 <--- F2 | .891 | .087 | 10.295 | *** | |
| HE4 <--- F4 | 1.000 | | | | |
| HE2 <--- F4 | .775 | .059 | 13.103 | *** | |
| HE1 <--- F4 | .719 | .058 | 12.380 | *** | |
| ET3 <--- F5 | 1.000 | | | | |
| ET2 <--- F5 | 1.111 | .057 | 19.637 | *** | |
| ET1 <--- F5 | 1.016 | .067 | 15.214 | *** | |
| EMP4 <--- F6 | 1.000 | | | | |
| EMP3 <--- F6 | 1.051 | .080 | 13.136 | *** | |
| EMP2 <--- F6 | .983 | .080 | 12.288 | *** | |
| EMP1 <--- F6 | .793 | .077 | 10.338 | *** | |
| CRE4 <--- F7 | 1.000 | | | | |
| CRE3 <--- F7 | .999 | .079 | 12.720 | *** | |

| | Estimate | S.E. | C.R. | P | Label |
|--------------|----------|------|--------|-----|-------|
| CRE2 <--- F7 | .950 | .054 | 17.497 | *** | |
| JP7 <--- F8 | 1.005 | .105 | 9.557 | *** | |
| JP9 <--- F8 | .672 | .073 | 9.183 | *** | |
| CRE1 <--- F7 | .950 | .057 | 16.782 | *** | |
| JP10 <--- F8 | 1.291 | .120 | 10.737 | *** | |
| JP5 <--- F8 | 1.000 | | | | |
| JP6 <--- F8 | .666 | .082 | 8.172 | *** | |
| ET4 <--- F5 | .992 | .062 | 16.000 | *** | |

Standardized Regression Weights

| | Estimate |
|--------------|----------|
| Co4 <--- F1 | .842 |
| Co3 <--- F1 | .700 |
| Co2 <--- F1 | .840 |
| Co1 <--- F1 | .874 |
| EM4 <--- F2 | .708 |
| EM3 <--- F2 | .846 |
| EM2 <--- F2 | .825 |
| EM1 <--- F2 | .801 |
| HE4 <--- F4 | .838 |
| HE2 <--- F4 | .823 |
| HE1 <--- F4 | .791 |
| ET3 <--- F5 | .875 |
| ET2 <--- F5 | .934 |
| ET1 <--- F5 | .880 |
| EMP4 <--- F6 | .779 |

| | Estimate |
|--------------|----------|
| EMP3 <--- F6 | .897 |
| EMP2 <--- F6 | .828 |
| EMP1 <--- F6 | .719 |
| CRE4 <--- F7 | .796 |
| CRE3 <--- F7 | .785 |
| CRE2 <--- F7 | .981 |
| JP7 <--- F8 | .715 |
| JP9 <--- F8 | .687 |
| CRE1 <--- F7 | .949 |
| JP10 <--- F8 | .814 |
| JP5 <--- F8 | .755 |
| JP6 <--- F8 | .613 |
| ET4 <--- F5 | .842 |

Correlations

| | Estimate |
|------------|----------|
| F1 <--> F2 | .716 |
| F1 <--> F4 | .770 |
| F1 <--> F5 | .699 |
| F1 <--> F6 | .480 |
| F1 <--> F7 | .495 |
| F2 <--> F4 | .766 |
| F2 <--> F5 | .698 |
| F2 <--> F6 | .463 |
| F2 <--> F7 | .569 |
| F4 <--> F5 | .822 |

| | Estimate |
|--------------|----------|
| F4 <--> F6 | .605 |
| F4 <--> F7 | .509 |
| F5 <--> F6 | .659 |
| F5 <--> F7 | .583 |
| F6 <--> F7 | .503 |
| F8 <--> F1 | -.059 |
| F8 <--> F2 | -.039 |
| F8 <--> F4 | .065 |
| F8 <--> F5 | -.083 |
| F8 <--> F6 | .148 |
| F8 <--> F7 | -.051 |
| e15 <--> e16 | .577 |
| e23 <--> e24 | .602 |
| e7 <--> e8 | .385 |
| e2 <--> e1 | .242 |
| e17 <--> e19 | -.336 |

نتائج نموذج الهيكل لاختبار الفرضية الرئيسية

| Model | NPAR | CMIN | DF | P | CMIN/DF |
|--------------------|------|----------|-----|------|---------|
| Default model | 98 | 793.199 | 336 | .000 | 2.361 |
| Saturated model | 434 | .000 | 0 | | |
| Independence model | 56 | 5067.807 | 378 | .000 | 13.407 |

| Model | NFI Delta1 | RFI rho1 | IFI Delta2 | TLI rho2 | CFI |
|-----------------|---------------|-------------|---------------|-------------|-------|
| Default model | .843 | .824 | .903 | .890 | .903 |
| Saturated model | 1.000 | | 1.000 | | 1.000 |

| Model | NFI Delta1 | RFI rho1 | IFI Delta2 | TLI rho2 | CFI |
|--------------------|---------------|-------------|---------------|-------------|------|
| Independence model | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 |

| Model | RMSEA | LO 90 | HI 90 | PCLOSE |
|--------------------|-------|-------|-------|--------|
| Default model | .082 | .075 | .090 | .000 |
| Independence model | .249 | .243 | .255 | .000 |

Regression Weights

| | Estimate | S.E. | C.R. | P | Label |
|-------------|----------|------|--------|-----|--------|
| F8 <--- F9 | -.015 | .070 | .213 | *** | par_18 |
| F1 <--- F9 | 1.000 | | | | |
| F2 <--- F9 | 1.544 | .238 | 6.487 | *** | par_20 |
| F4 <--- F9 | 2.078 | .276 | 7.536 | *** | par_21 |
| F5 <--- F9 | 2.043 | .262 | 7.808 | *** | par_22 |
| F6 <--- F9 | 1.343 | .211 | 6.351 | *** | par_23 |
| F7 <--- F9 | 1.664 | .262 | 6.351 | *** | par_24 |
| Co4 <--- F1 | 1.000 | | | | |
| Co3 <--- F1 | .809 | .084 | 9.653 | *** | par_1 |
| Co2 <--- F1 | 1.049 | .129 | 8.151 | *** | par_2 |
| Co1 <--- F1 | 1.025 | .123 | 8.335 | *** | par_3 |
| EM4 <--- F2 | 1.000 | | | | |
| EM3 <--- F2 | 1.143 | .108 | 10.621 | *** | par_4 |
| EM2 <--- F2 | .954 | .092 | 10.379 | *** | par_5 |
| EM1 <--- F2 | .912 | .091 | 10.037 | *** | par_6 |
| HE4 <--- F4 | 1.000 | | | | |

| | Estimate | S.E. | C.R. | P | Label |
|--------------|----------|------|--------|-----|--------|
| HE2 <--- F4 | .754 | .060 | 12.662 | *** | par_7 |
| HE1 <--- F4 | .709 | .058 | 12.189 | *** | par_8 |
| ET4 <--- F5 | 1.000 | | | | |
| ET3 <--- F5 | .993 | .055 | 17.934 | *** | par_9 |
| ET2 <--- F5 | 1.109 | .047 | 23.371 | *** | par_10 |
| EMP4 <--- F6 | 1.000 | | | | |
| EMP3 <--- F6 | 1.059 | .083 | 12.771 | *** | par_11 |
| EMP2 <--- F6 | 1.010 | .083 | 12.216 | *** | par_12 |
| EMP1 <--- F6 | .812 | .079 | 10.286 | *** | par_13 |
| CRE4 <--- F7 | 1.000 | | | | |
| CRE3 <--- F7 | .996 | .059 | 17.010 | *** | par_14 |
| CRE2 <--- F7 | .840 | .068 | 12.389 | *** | par_15 |
| CRE1 <--- F7 | .829 | .070 | 11.762 | *** | par_17 |
| JP5 <--- F8 | 1.000 | | | | |
| JP6 <--- F8 | .605 | .049 | 12.221 | *** | par_25 |
| JP7 <--- F8 | .891 | .061 | 14.542 | *** | par_26 |
| JP9 <--- F8 | .479 | .039 | 12.197 | *** | par_27 |
| JP10 <--- F8 | 1.000 | | | | |
| ET1 <--- F5 | 1.000 | | | | |

Standardized Regression Weights

| | Estimate |
|------------|----------|
| F8 <--- F9 | .437 |
| F1 <--- F9 | .574 |
| F2 <--- F9 | .800 |

| | Estimate |
|--------------|----------|
| F4 <--- F9 | .916 |
| F5 <--- F9 | .901 |
| F6 <--- F9 | .692 |
| F7 <--- F9 | .672 |
| Co4 <--- F1 | .709 |
| Co3 <--- F1 | .584 |
| Co2 <--- F1 | .858 |
| Co1 <--- F1 | .884 |
| EM4 <--- F2 | .695 |
| EM3 <--- F2 | .849 |
| EM2 <--- F2 | .834 |
| EM1 <--- F2 | .805 |
| HE4 <--- F4 | .848 |
| HE2 <--- F4 | .810 |
| HE1 <--- F4 | .789 |
| ET4 <--- F5 | .854 |
| ET3 <--- F5 | .866 |
| ET2 <--- F5 | .928 |
| EMP4 <--- F6 | .769 |
| EMP3 <--- F6 | .893 |
| EMP2 <--- F6 | .840 |
| EMP1 <--- F6 | .728 |
| CRE4 <--- F7 | .843 |
| CRE3 <--- F7 | .829 |
| CRE2 <--- F7 | .919 |
| CRE1 <--- F7 | .877 |

| | Estimate |
|--------------|----------|
| JP5 <--- F8 | .883 |
| JP6 <--- F8 | .720 |
| JP7 <--- F8 | .801 |
| JP9 <--- F8 | .642 |
| JP10 <--- F8 | .787 |
| ET1 <--- F5 | .855 |

Intercepts

| | Estimate | S.E. | C.R. | P | Label |
|------|----------|------|--------|-----|--------|
| Co4 | 3.338 | .053 | 62.770 | *** | par_35 |
| Co3 | 4.114 | .052 | 78.874 | *** | par_36 |
| Co2 | 3.458 | .046 | 75.047 | *** | par_37 |
| Co1 | 3.637 | .044 | 83.272 | *** | par_38 |
| EM4 | 3.373 | .060 | 56.162 | *** | par_39 |
| EM3 | 3.244 | .056 | 57.699 | *** | par_40 |
| EM2 | 3.652 | .048 | 76.492 | *** | par_41 |
| EM1 | 3.726 | .047 | 78.777 | *** | par_42 |
| ET1 | 3.537 | .057 | 61.623 | *** | par_43 |
| HE4 | 3.413 | .058 | 58.954 | *** | par_44 |
| HE2 | 3.537 | .046 | 77.397 | *** | par_45 |
| HE1 | 3.602 | .044 | 81.689 | *** | par_46 |
| ET4 | 3.622 | .057 | 63.027 | *** | par_47 |
| ET3 | 3.711 | .056 | 65.923 | *** | par_48 |
| ET2 | 3.746 | .059 | 63.864 | *** | par_49 |
| EMP4 | 3.040 | .055 | 55.711 | *** | par_50 |
| EMP3 | 3.443 | .050 | 69.169 | *** | par_51 |

| | Estimate | S.E. | C.R. | P | Label |
|------|----------|------|---------|-----|--------|
| EMP2 | 3.502 | .050 | 69.448 | *** | par_52 |
| EMP1 | 3.468 | .047 | 74.099 | *** | par_53 |
| CRE4 | 3.055 | .064 | 48.066 | *** | par_54 |
| CRE3 | 2.965 | .064 | 46.036 | *** | par_55 |
| CRE2 | 3.055 | .049 | 62.387 | *** | par_56 |
| JP5 | 4.234 | .056 | 75.540 | *** | par_57 |
| CRE1 | 3.070 | .051 | 60.636 | *** | par_58 |
| JP6 | 4.537 | .042 | 109.189 | *** | par_59 |
| JP7 | 4.264 | .055 | 77.438 | *** | par_60 |
| JP9 | 4.627 | .037 | 125.230 | *** | par_61 |
| JP10 | 4.269 | .063 | 67.853 | *** | par_62 |

Covariances

| | Estimate | S.E. | C.R. | P | Label |
|--------------|----------|------|-------|------|--------|
| e23 <--> e24 | .103 | .020 | 5.143 | *** | par_16 |
| e7 <--> e8 | .054 | .018 | 3.006 | .003 | par_18 |
| e2 <--> e1 | .112 | .034 | 3.319 | *** | par_19 |
| e37 <--> e38 | .098 | .020 | 4.793 | *** | par_28 |
| e13 <--> e19 | .017 | .017 | 1.032 | .302 | par_29 |
| e26 <--> e27 | .077 | .039 | 1.957 | .050 | par_30 |
| e17 <--> e18 | -.011 | .017 | -.660 | .509 | par_31 |
| e15 <--> e16 | .086 | .017 | 4.909 | *** | par_32 |
| e28 <--> e40 | .064 | .026 | 2.479 | .013 | par_33 |
| e4 <--> e3 | -.021 | .032 | -.646 | .518 | par_34 |

Correlations

| | Estimate |
|--------------|----------|
| e23 <--> e24 | .588 |
| e7 <--> e8 | .366 |
| e2 <--> e1 | .352 |
| e37 <--> e38 | .445 |
| e13 <--> e19 | .134 |
| e26 <--> e27 | .312 |
| e17 <--> e18 | -.067 |
| e15 <--> e16 | .590 |
| e28 <--> e40 | .684 |
| e4 <--> e3 | -.214 |

Variances

| | Estimate | S.E. | C.R. | P | Label |
|-----|----------|------|-------|------|--------|
| F9 | .094 | .024 | 3.938 | *** | par_63 |
| e41 | .396 | .050 | 7.901 | *** | par_64 |
| e42 | .191 | .036 | 5.354 | *** | par_65 |
| e43 | .125 | .028 | 4.478 | *** | par_66 |
| e44 | .077 | .027 | 2.826 | .005 | par_67 |
| e45 | .091 | .021 | 4.351 | *** | par_68 |
| e46 | .183 | .033 | 5.591 | *** | par_69 |
| e47 | .314 | .051 | 6.181 | *** | par_70 |
| e2 | .358 | .042 | 8.604 | *** | par_71 |
| e4 | .083 | .034 | 2.429 | .015 | par_72 |
| e5 | .373 | .043 | 8.769 | *** | par_73 |

| | Estimate | S.E. | C.R. | P | Label |
|-----|----------|------|-------|------|--------|
| e6 | .177 | .028 | 6.370 | *** | par_74 |
| e7 | .139 | .021 | 6.504 | *** | par_75 |
| e8 | .158 | .022 | 7.016 | *** | par_76 |
| e13 | .177 | .024 | 7.358 | *** | par_77 |
| e14 | .189 | .030 | 6.210 | *** | par_78 |
| e15 | .144 | .020 | 7.075 | *** | par_79 |
| e16 | .147 | .020 | 7.391 | *** | par_80 |
| e17 | .179 | .024 | 7.603 | *** | par_81 |
| e18 | .159 | .022 | 7.187 | *** | par_82 |
| e19 | .095 | .019 | 4.998 | *** | par_83 |
| e21 | .243 | .030 | 8.180 | *** | par_84 |
| e22 | .101 | .020 | 5.017 | *** | par_85 |
| e23 | .149 | .022 | 6.761 | *** | par_86 |
| e24 | .206 | .025 | 8.287 | *** | par_87 |
| e26 | .234 | .044 | 5.369 | *** | par_88 |
| e27 | .260 | .045 | 5.728 | *** | par_89 |
| e28 | .075 | .026 | 2.894 | .004 | par_90 |
| e33 | .138 | .024 | 5.812 | *** | par_91 |
| e40 | .118 | .028 | 4.171 | *** | par_92 |
| e1 | .281 | .041 | 6.927 | *** | par_93 |
| e3 | .112 | .038 | 2.964 | .003 | par_94 |
| e34 | .166 | .019 | 8.655 | *** | par_95 |
| e35 | .218 | .028 | 7.699 | *** | par_96 |
| e37 | .160 | .018 | 9.047 | *** | par_97 |
| e38 | .301 | .037 | 8.144 | *** | par_98 |

Squared Multiple Correlations

| | Estimate |
|------|----------|
| F8 | .561 |
| F7 | .452 |
| F6 | .479 |
| F5 | .812 |
| F4 | .840 |
| F2 | .641 |
| F1 | .329 |
| JP10 | .619 |
| JP9 | .412 |
| JP7 | .641 |
| JP6 | .519 |
| CRE1 | .769 |
| JP5 | .780 |
| CRE2 | .844 |
| CRE3 | .687 |
| CRE4 | .710 |
| EMP1 | .529 |
| EMP2 | .706 |
| EMP3 | .797 |
| EMP4 | .591 |
| ET2 | .861 |
| ET3 | .750 |
| ET4 | .729 |
| HE1 | .622 |
| HE2 | .656 |

| | Estimate |
|-----|----------|
| HE4 | .718 |
| ET1 | .731 |
| EM1 | .648 |
| EM2 | .696 |
| EM3 | .720 |
| EM4 | .483 |
| Co1 | .782 |
| Co2 | .736 |
| Co3 | .341 |
| Co4 | .502 |

نتائج نموذج الهيكل لاختبار الفرضيات الفرعية

| Model | NPAR | CMIN | DF | P | CMIN/DF |
|--------------------|------|----------|-----|------|---------|
| Default model | 110 | 736.148 | 324 | .000 | 2.272 |
| Saturated model | 434 | .000 | 0 | | |
| Independence model | 56 | 5067.807 | 378 | .000 | 13.407 |

| Model | NFI Delta1 | RFI rho1 | IFI Delta2 | TLI rho2 | CFI |
|--------------------|---------------|-------------|---------------|-------------|-------|
| Default model | .855 | .831 | .913 | .897 | .912 |
| Saturated model | 1.000 | | 1.000 | | 1.000 |
| Independence model | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 |

| Model | RMSEA | LO 90 | HI 90 | PCLOSE |
|--------------------|-------|-------|-------|--------|
| Default model | .080 | .072 | .087 | .000 |
| Independence model | .249 | .243 | .255 | .000 |

Regression Weights

| | Estimate | S.E. | C.R. | P | Label |
|--------------|----------|------|--------|------|-------|
| F8 <--- F2 | -.050 | .135 | -.371 | .710 | |
| F8 <--- F7 | -.032 | .072 | -.444 | .657 | |
| F8 <--- F6 | .263 | .100 | 2.640 | .008 | |
| F8 <--- F5 | -.362 | .130 | -2.788 | .005 | |
| F8 <--- F1 | -.111 | .103 | -1.074 | .283 | |
| F8 <--- F4 | .351 | .177 | 1.985 | .047 | |
| Co4 <--- F1 | 1.000 | | | | |
| Co3 <--- F1 | .760 | .061 | 12.418 | *** | |
| Co2 <--- F1 | .820 | .058 | 14.157 | *** | |
| Co1 <--- F1 | .813 | .054 | 14.939 | *** | |
| EM4 <--- F2 | 1.000 | | | | |
| EM3 <--- F2 | 1.118 | .102 | 10.906 | *** | |
| EM2 <--- F2 | .926 | .087 | 10.601 | *** | |
| EM1 <--- F2 | .891 | .087 | 10.295 | *** | |
| HE4 <--- F4 | 1.000 | | | | |
| HE2 <--- F4 | .775 | .059 | 13.103 | *** | |
| HE1 <--- F4 | .719 | .058 | 12.380 | *** | |
| ET3 <--- F5 | 1.000 | | | | |
| ET2 <--- F5 | 1.111 | .057 | 19.637 | *** | |
| ET1 <--- F5 | 1.016 | .067 | 15.214 | *** | |
| EMP4 <--- F6 | 1.000 | | | | |
| EMP3 <--- F6 | 1.051 | .080 | 13.136 | *** | |
| EMP2 <--- F6 | .983 | .080 | 12.288 | *** | |

| | Estimate | S.E. | C.R. | P | Label |
|--------------|----------|------|--------|-----|-------|
| EMP1 <--- F6 | .793 | .077 | 10.338 | *** | |
| CRE4 <--- F7 | 1.000 | | | | |
| CRE3 <--- F7 | .999 | .079 | 12.720 | *** | |
| CRE2 <--- F7 | .950 | .054 | 17.497 | *** | |
| JP7 <--- F8 | 1.005 | .105 | 9.557 | *** | |
| JP9 <--- F8 | .672 | .073 | 9.183 | *** | |
| CRE1 <--- F7 | .950 | .057 | 16.782 | *** | |
| JP10 <--- F8 | 1.291 | .120 | 10.737 | *** | |
| JP5 <--- F8 | 1.000 | | | | |
| JP6 <--- F8 | .666 | .082 | 8.172 | *** | |
| ET4 <--- F5 | .992 | .062 | 16.000 | *** | |

Standardized Regression Weights

| | Estimate |
|-------------|----------|
| F8 <--- F2 | -.061 |
| F8 <--- F7 | -.046 |
| F8 <--- F6 | .320 |
| F8 <--- F5 | -.510 |
| F8 <--- F1 | -.164 |
| F8 <--- F4 | .488 |
| Co4 <--- F1 | .842 |
| Co3 <--- F1 | .700 |
| Co2 <--- F1 | .840 |
| Co1 <--- F1 | .874 |

| | Estimate |
|--------------|----------|
| EM4 <--- F2 | .708 |
| EM3 <--- F2 | .846 |
| EM2 <--- F2 | .825 |
| EM1 <--- F2 | .801 |
| HE4 <--- F4 | .838 |
| HE2 <--- F4 | .823 |
| HE1 <--- F4 | .791 |
| ET3 <--- F5 | .875 |
| ET2 <--- F5 | .934 |
| ET1 <--- F5 | .880 |
| EMP4 <--- F6 | .779 |
| EMP3 <--- F6 | .897 |
| EMP2 <--- F6 | .828 |
| EMP1 <--- F6 | .719 |
| CRE4 <--- F7 | .796 |
| CRE3 <--- F7 | .785 |
| CRE2 <--- F7 | .981 |
| JP7 <--- F8 | .715 |
| JP9 <--- F8 | .687 |
| CRE1 <--- F7 | .949 |
| JP10 <--- F8 | .814 |
| JP5 <--- F8 | .755 |
| JP6 <--- F8 | .613 |
| ET4 <--- F5 | .842 |

Intercepts

| | Estimate | S.E. | C.R. | P | Label |
|------|----------|------|---------|-----|-------|
| Co4 | 3.338 | .061 | 54.470 | *** | |
| Co3 | 4.114 | .056 | 73.384 | *** | |
| Co2 | 3.458 | .050 | 68.681 | *** | |
| Co1 | 3.637 | .048 | 75.822 | *** | |
| EM4 | 3.373 | .060 | 56.162 | *** | |
| EM3 | 3.244 | .056 | 57.699 | *** | |
| EM2 | 3.652 | .048 | 76.492 | *** | |
| EM1 | 3.726 | .047 | 78.777 | *** | |
| HE4 | 3.413 | .058 | 58.954 | *** | |
| HE2 | 3.537 | .046 | 77.397 | *** | |
| HE1 | 3.602 | .044 | 81.689 | *** | |
| ET3 | 3.711 | .056 | 65.963 | *** | |
| ET2 | 3.746 | .059 | 63.926 | *** | |
| ET1 | 3.537 | .057 | 62.211 | *** | |
| EMP4 | 3.040 | .055 | 55.711 | *** | |
| EMP3 | 3.443 | .050 | 69.169 | *** | |
| EMP2 | 3.502 | .050 | 69.448 | *** | |
| EMP1 | 3.468 | .047 | 74.099 | *** | |
| CRE4 | 3.055 | .064 | 48.066 | *** | |
| CRE3 | 2.965 | .064 | 46.036 | *** | |
| CRE2 | 3.055 | .049 | 62.387 | *** | |
| JP5 | 4.234 | .046 | 91.532 | *** | |
| JP6 | 4.537 | .038 | 119.484 | *** | |

| | Estimate | S.E. | C.R. | P | Label |
|------|----------|------|---------|-----|-------|
| JP7 | 4.264 | .049 | 86.787 | *** | |
| JP9 | 4.627 | .034 | 135.295 | *** | |
| JP10 | 4.269 | .055 | 77.017 | *** | |
| CRE1 | 3.070 | .051 | 60.636 | *** | |
| ET4 | 3.622 | .058 | 62.439 | *** | |

Covariances

| | Estimate | S.E. | C.R. | P | Label |
|--------------|----------|------|-------|-----|-------|
| F1 <--> F2 | .314 | .049 | 6.405 | *** | |
| F1 <--> F4 | .385 | .054 | 7.145 | *** | |
| F1 <--> F5 | .355 | .051 | 7.034 | *** | |
| F1 <--> F6 | .210 | .041 | 5.172 | *** | |
| F7 <--> F1 | .258 | .047 | 5.497 | *** | |
| F2 <--> F4 | .316 | .048 | 6.553 | *** | |
| F2 <--> F5 | .293 | .045 | 6.474 | *** | |
| F2 <--> F6 | .167 | .035 | 4.792 | *** | |
| F7 <--> F2 | .245 | .043 | 5.663 | *** | |
| F4 <--> F5 | .393 | .052 | 7.622 | *** | |
| F4 <--> F6 | .249 | .042 | 5.949 | *** | |
| F7 <--> F4 | .250 | .046 | 5.488 | *** | |
| F5 <--> F6 | .276 | .042 | 6.557 | *** | |
| F7 <--> F5 | .291 | .046 | 6.308 | *** | |
| F7 <--> F6 | .216 | .040 | 5.430 | *** | |
| e15 <--> e16 | .081 | .017 | 4.824 | *** | |

| | Estimate | S.E. | C.R. | P | Label |
|--------------|----------|------|--------|------|-------|
| e23 <--> e24 | .111 | .020 | 5.485 | *** | |
| e7 <--> e8 | .059 | .018 | 3.332 | *** | |
| e2 <--> e1 | .064 | .025 | 2.559 | .010 | |
| e17 <--> e19 | -.049 | .014 | -3.528 | *** | |

Correlations

| | Estimate |
|--------------|----------|
| F1 <--> F2 | .716 |
| F1 <--> F4 | .770 |
| F1 <--> F5 | .699 |
| F1 <--> F6 | .480 |
| F7 <--> F1 | .495 |
| F2 <--> F4 | .766 |
| F2 <--> F5 | .698 |
| F2 <--> F6 | .463 |
| F7 <--> F2 | .569 |
| F4 <--> F5 | .822 |
| F4 <--> F6 | .605 |
| F7 <--> F4 | .509 |
| F5 <--> F6 | .659 |
| F7 <--> F5 | .583 |
| F7 <--> F6 | .503 |
| e15 <--> e16 | .577 |
| e23 <--> e24 | .602 |

| | Estimate |
|--------------|----------|
| e7 <--> e8 | .385 |
| e2 <--> e1 | .242 |
| e17 <--> e19 | -.336 |

Variances

| | Estimate | S.E. | C.R. | P | Label |
|-----|----------|------|-------|-----|-------|
| F1 | .532 | .075 | 7.126 | *** | |
| F2 | .362 | .066 | 5.503 | *** | |
| F4 | .471 | .068 | 6.968 | *** | |
| F5 | .485 | .063 | 7.723 | *** | |
| F6 | .361 | .057 | 6.300 | *** | |
| F7 | .512 | .076 | 6.754 | *** | |
| e41 | .211 | .038 | 5.586 | *** | |
| e2 | .321 | .037 | 8.781 | *** | |
| e4 | .108 | .017 | 6.548 | *** | |
| e5 | .360 | .041 | 8.709 | *** | |
| e6 | .180 | .027 | 6.630 | *** | |
| e7 | .145 | .021 | 6.888 | *** | |
| e8 | .160 | .022 | 7.273 | *** | |
| e13 | .199 | .030 | 6.741 | *** | |
| e15 | .135 | .019 | 7.004 | *** | |
| e16 | .145 | .019 | 7.488 | *** | |
| e17 | .148 | .019 | 7.651 | *** | |
| e18 | .088 | .014 | 6.322 | *** | |

| | Estimate | S.E. | C.R. | P | Label |
|-----|----------|------|-------|------|-------|
| e19 | .146 | .019 | 7.557 | *** | |
| e21 | .234 | .029 | 8.106 | *** | |
| e22 | .097 | .019 | 4.994 | *** | |
| e23 | .160 | .022 | 7.178 | *** | |
| e24 | .211 | .025 | 8.474 | *** | |
| e26 | .296 | .031 | 9.506 | *** | |
| e27 | .319 | .033 | 9.546 | *** | |
| e28 | .018 | .007 | 2.632 | .008 | |
| e29 | .184 | .024 | 7.664 | *** | |
| e30 | .180 | .020 | 8.966 | *** | |
| e32 | .236 | .029 | 8.179 | *** | |
| e33 | .124 | .015 | 8.450 | *** | |
| e37 | .207 | .032 | 6.562 | *** | |
| e40 | .051 | .008 | 6.112 | *** | |
| e1 | .219 | .030 | 7.318 | *** | |
| e3 | .149 | .020 | 7.465 | *** | |
| e42 | .196 | .022 | 8.832 | *** | |

© Hadeel Alsukkar 2019