

## أثر القيادة الخادمة على تحسين الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية في الدوائر الحكومية في محافظة الكرك

د. عبد الرحمن فالج العبادلة

أستاذ مساعد

قسم الإدارة العامة - جامعة مؤتة  
المملكة الأردنية الهاشمية

### الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر القيادة الخادمة على تحسين الأداء الوظيفي في الدوائر الحكومية في محافظة الكرك، ولتحقيق أهداف الدراسة، والإجابة عن تساؤلاتها، واختبار فرضياتها، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي. تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الدوائر الحكومية في محافظة الكرك، من المسميات الوظيفية: (مدير، مساعد مدير، رئيس قسم). وتكونت وحدة التحليل من (200) فرد، تم اختيارهم بطريقة المسح الشامل. تم توزيع الاستبانة على جميع أفراد مجتمع الدراسة، استرجع (180) منها، وتم استبعاد (17) استبانة غير صالحة للتحليل، وتبقى (163) استبانة، كما هو في الجدول رقم (1). ويهدف الإجابة عن أسئلة الدراسة، واختبار فرضياتها، تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي الاستدلالي، باستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS.19) لمعالجة وتحليل البيانات، والإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار الفرضيات. توصلت الدراسة إلى عدة النتائج كان من أهمها: أن مستوى ممارسة القيادة الخادمة في الدوائر الحكومية في محافظة الكرك جاء بمستوى مرتفع، وبمتوسط حسابي مقداره (3.95)، وأن مستوى الأداء الوظيفي في الدوائر الحكومية في محافظة الكرك جاء مرتفعاً، وبمتوسط حسابي مقداره (4.31)، وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الخادمة وكل أبعادها على الأداء الوظيفي وكل أبعاده. وأوصت الدراسة بضرورة وضع معايير تحدد جودة الخدمة التي تقدمها الدوائر الحكومية في محافظة الكرك، توجيه تلك الدوائر نحو تنفيذ أنشطة تخدم المجتمع، تفويض المزيد من الصلاحيات لمدرء الدوائر الحكومية في محافظة الكرك، وضرورة بإجراء مزيد من الدراسات للتعرف على أثر القيادة الخادمة على متغيرات أخرى لم تشملها الدراسة، مثل التميز التنظيمي، وإدارة الصراع.

الكلمات المفتاحية: القيادة الخادمة، الأداء الوظيفي.

### المقدمة

تعتبر القيادة العامل الأهم في نجاح المنظمات. وقد تناولت نظريات القيادة الإدارية العناصر المادية تارة، والإنسانية والنفسية تارة أخرى. وتأتي أهميه القيادة الخادمة من الأثر الذي تتركه على الأداء الوظيفي للعاملين، خاصة في ظل ظروف بيئية متغيرة (Al-Alaq, 2019).

وتهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على بعض أبعاد القيادة الخادمة، وأثرها على الأداء الوظيفي في الدوائر الحكومية في محافظة الكرك، لما لهذه القيادة من دور في تحسين سلوك الأفراد. فهي تعبر عن منح حديث في مفهوم القيادة وأسلوب للحياة. حيث يمكن الكشف عن مستوى ممارسة القادة لهذا النوع من القيادة، وكذلك التعرف على أثرها على الأداء الوظيفي، للارتقاء بجودة الخدمات التي تقدمها الدوائر الحكومية في محافظة الكرك.

### الإطار النظري والدراسات السابقة

#### الإطار النظري

##### القيادة: المفهوم والأهمية

جاء في لسان العرب أن القيادة: من القود وهو نقيض السوق، فالقيادة من الأمام والسوق من الخلف، والقيادة مصدر القائد، ورجل أقود لا يلتفت (Ibn Manzur, 1994). والقيادة ضرورية لكل المنظمات، وفي كل المجالات الإدارية، ويقع على عاتق

\* تم استلام البحث في مارس 2022، وقبل للنشر في مايو 2022، وتم نشره في يونيو 2022.

القائد مهمة توجيه الجهود نحو إنجاز الأهداف من خلال القدرة في التأثير على سلوك العاملين. والقيادة الحكيمه توحد الجهود والطاقات لمواجهة التطورات المتسارعة في ظل التقدم التكنولوجي والنظام العالمي الجديد، لتحسين جودة الخدمات والسلع وإرضاء العملاء. وتعرف القيادة بأنها «النشاط الذي يمارسه القائد في مجال اتخاذ القرارات وإصدار الأوامر والإشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية وعن طريق التأثير والاستمالة بقصد تحقيق هدف معين» (Petrage, 2018).

### أنماط القيادة:

يصنف الأدب الإداري القيادة إلى ثلاثة أنماط: (Al-Alaq, 2019)

- القيادة الأوتوقراطية: ويتصف القائد بمركزية السلطة، وعدم إفساح المجال لمشاركة المرؤوسين، وهو قائد نشيط ومسؤول عن التفكير والتنظيم وفعال في الإقناع، وعلى المرؤوسين التنفيذ والإذعان، وتعتمد عليه الجماعة بشكل مطلق، مما يعرضها للخطر عند غيابه.
- القيادة الديمقراطية: وترتكز على الاحترام المتبادل وإشباع حاجات القائد والأتباع، والمشاركة في اتخاذ القرارات، ويهتم القائد بالتنسيق أكثر من التوجيه، ويحتاج هذا النمط من القيادة لثقافة عالية من المرؤوسين.
- القيادة الفوضوية: وتمنح المرؤوسين حرية التصرف، من حيث وضع الأهداف وتحديد أساليب تحقيقها واتخاذ القرارات بشأنها، وتترك كامل المسؤولية للمرؤوسين للتنسيق والتنظيم، ويضعف تأثير القائد على المرؤوسين مما يتسبب في ازدواجية الجهود والتأخير في الإنجاز، ونادراً ما نجد مثل هذا النوع من القيادات إلا في المؤسسات البحثية التي يتوفر فيها أشخاص على قدر من المسؤولية الذاتية والخبرة الفنية.

### نظريات القيادة: (Al-Zoubi & Bataneh, 2020)

- نظرية القيادة في الإسلام، يدعو الإسلام إلى وجوب القيادة حيث جاء في الحديث «إذا خرج ثلاثة في سفر فليؤمروا أحدهم» (Narrated by Al-Bukhari). لسلامة الجماعة وعدم الاختلاف، ويستند القائد المسلم إلى مقومات منها: العدل، لقوله تعالى «وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ» (النساء: 58)، الشورى، لقوله تعالى «وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ» (آل عمران: 159)، القدوة، لقوله تعالى «لَقَدْ كَانَ لَكُمْ فِي رَسُولِ اللَّهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ» (الأحزاب: 21)، القوة والأمانة، لقوله تعالى «إِنَّ خَيْرَ مَنْ آسْتَأْجَرْتَ الْقَوِيُّ الْأَمِينُ» (القصص: 26)، الصبر، لقوله تعالى «يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اسْتَعِينُوا بِالصَّبْرِ وَالصَّلَاةِ إِنَّ اللَّهَ مَعَ الصَّابِرِينَ» (البقرة: 153).
- نظرية الرجل العظيم، يعتقد أنصار هذه النظرية أن القادة يولدون ومعهم صفات القيادة، وترتكز النظرية على المعايير الشخصية للقائد وسماتهم الزعامية الخارقة التي جعلت لهم دورا بارزا في أحداث التاريخ (القائد الأسطورة) مثل الرسول محمد صلى الله عليه وسلم، والإسكندر وهتلر وغاندي. ويُؤخذ على النظرية تعاملها مع الاستثناءات لقلة من يتصفون بهذه الصفات، وصعوبة التنبؤ بمن سيصبح قائداً، لاهتمامها بدراسة القادة بعد أن يصبحوا عظماء، كذلك جمود النظرية واعتمادها على الوراثية والموقف وإهمالها للتدريب والتعلم، فالقادة يولدون ولا يصنعون.
- نظرية السمات، حيث قامت على وصف الخصائص الشخصية والاجتماعية والذهنية للقائد الناجح، والمهارات الضرورية: الذاتية، الفنية، الإنسانية والذهنية. ولم تستطع النظرية إيجاد نمطاً متسقاً من السمات التي تميز القادة، وتجاهلت الطبيعة الموقفية للقيادة.

### الاتجاه السلوكي

وقد حاول أصحاب هذا الاتجاه تحديد سلوك القائد من خلال بُعدين: الاهتمام بالعمل، والاهتمام بالعلاقات الإنسانية. ومن أهم النظريات في هذا المدخل نظرية الشبكة الإدارية التي جاء بها (بليك وموتون) والتي بينت ان التفاعل بين نمطي القيادة (الإنتاج والعلاقات) ينتج عنه عدد كبير من الأنماط القيادية تم اختصارها إلى خمسة أنماط هي: (1-1) يمثل القيادة الضعيفة التي لا تهتم بالمهمة ولا بالعلاقات. (1-9) ويمثل القيادة المتسلطة التي ينصب اهتمامها على العمل بينما تهتم قليلا بالعلاقات. (1-9) ويمثل قيادة النادي والتي تركز اهتماماً مرتفعاً بالعلاقات ومنخفضاً بالإنتاج والعمل. (5-5) رجل الحلول الوسط الذي يوازن بين العمل والإنتاج من جهة والعلاقات من جهة أخرى.

## الاتجاه الموقفي

وتشير النظرية الموقفية في القيادة إلى أنه يمكن لأي عضو في الجماعة أن يكون قائداً في موقف معين، ولكن ليس بالضرورة أن يكون قائداً في موقف آخر. ومن المتغيرات الموقفية التي تسمح لسلوك القادة أن يصبح أكثر فعالية في موقف ما: الصفات المميزة للقائد (الأبعاد الشخصية، والمحفزات، والخبرات والتجارب السابقة)، الصفات المميزة للاتباع (الأبعاد الشخصية، والمحفزات، والخبرات والتجارب السابقة)، الصفات المميزة للجماعة (بنائها وتماسكها والتواصل، ومهمتها)، البنية الهيكلية (التسلسل الهرمي، ومركزية القائد، ومرونة القواعد والأنظمة عند التطبيق).

### الاتجاهات الحديثة في القيادة (Al-Shehri, 2019)

#### 1- القيادة التحويلية

ويتميز هذا النوع من القادة بالقدرة على استثارة إبداعات التابعين مستخدماً جاذبيته وموهبته لإحداث تغييرات إيجابية، والقائد التحويلي يحول المواقف السلبية إلى إيجابية، مستغلاً الموارد المتاحة ومتابعاً للتطورات في البيئة، وباحثاً عن الفرص ومواجه التهديدات، ويتعامل مع الأزمات ويقود المنظمة نحو الإنجاز العالي، ويساعد الأفراد على تجاوز التركيز على الحاجات الدنيا إلى التطلع لإشباع الحاجات العليا كتحقيق الذات، لتحصل المنظمة على أعلى منفعة، مما ينعكس على أداءهم.

#### 2- القيادة الخادمة The Servant Leadership

المفهوم والأهمية: وجوهر النظرية أن القائد خادم في المقام الأول، ويُعزز الانتماء للجماعة والمشاركة في صناعة القرار. وتبرز القيادة الخادمة عند الأمور الصعبة، حيث تستثير الأتباع للوصول إلى القرارات المرغوبة، ويقدم القائد نفسه لمساعدة الآخرين ليعملوا بشكل أفضل، والقائد الخادم يمكن الأتباع ويحفزهم، ويبحث عن وسائل تلبية احتياجاتهم، ويخدم أهداف التنظيم، ويُعزز العمل الجماعي. وتتضمن القيادة الخادمة أبعاداً منها: الدعوة إلى الإيثارة، والمعالجة العاطفية والحكمة (Hijazeen, 2020).

وتتصف القيادة الخادمة بخصائص أهمها: الإصغاء، والتعاطف، والوعي، والإقناع، والتصور، والبصيرة، والإشراف، والالتزام بتنمية الأفراد، وبناء المجتمع: (Petrae, 2018).

أبعاد القيادة الخادمة: تم استخدام أبعاد القيادة الخادمة التالية في هذه الدراسة: (Ghali, 2015)

- البعد الأول: المهارات المفاهيمية، وهي معرفة القائد بمنظّمته ومهامه ومسئولياته، بشكل يمكنه من مساعدة المرؤوسين لتسهيل إنجاز الأهداف.
- البعد الثاني: التمكين، وهو نمط تنظيمي يسمح لكافة المستويات الإدارية بالمشاركة في اتخاذ القرارات والمعلومات للمساهمة في توسيع مجال الثقة بين الإدارة والعاملين في المنظمة.
- البعد الثالث: المعالجة العاطفية، وتعني الاعتناء بالاهتمامات الشخصية للاتباع وحل مشاكلهم وتلمّس احتياجاتهم، لبث الحماس نحو الإنجاز.
- البعد الرابع: الالتزام بتطوير المجتمع، وهو وعي القائد تجاه مساعدة المجتمع الذي يعمل فيه، ومسؤوليته نحو تطويره.

#### 3- الأداء الوظيفي:

المفهوم والأهمية: يعرف الأداء الوظيفي بأنه «النتيجة التي يتم الحصول عليها في أحد مجالات العمل في المنظمة» (Junni, 2013).

والأداء الوظيفي المتميز ينعكس على الأداء التنظيمي العام مما يحقق أهداف المنظمة، وتنبع أهمية الأداء الوظيفي من خلال تحسين الأداء التنظيمي الشامل للمنظمة، وتطوير موقعها التنافسي، وتطوير الذات وتشجيع الإبداع، وتحسين جودة العمل، وزيادة الدقة في الأداء وتقليل الأخطاء وإنجاز الأعمال في الأوقات المحددة (Yongxing, 2017).

معايير الأداء الوظيفي، ومنها: المعيار الزمني الذي يعتمد زمنا معيناً للأداء، المعيار المادي كأن نقيس الإنتاج بالعدد أو بالكمية أو الوزن، والمعيار المالي كحجم المبيعات، والمصروفات، والأرباح، والإيرادات، والمعيار المعنوي كعدد الشكاوى أو المشكلات (Simintiras, 2014).

أنواع الأداء الوظيفي: «الأداء الكلي»، وهي إنجازات تساهم فيها جميع الفروع. «الأداء الجزئي»، ويساهم في تحقيقه مجموعة أنظمة فرعية في المنظمة. «الأداء الداخلي»، الذي تساهم فيه وحدة معينة داخل المنظمة. «الأداء الخارجي»، وينتج عن المتغيرات التي تحدث داخل المنظمة من جهات خارجية (Sahoo, 2014).

#### أبعاد الأداء الوظيفي المستخدمة في الدراسة (Al-Mutairi, 2016)

- كمية العمل، وتعبر عن مدى نجاح الموظف أو إخفاقه في تحقيق أهداف عمله وتشمل واجبات ومسئوليات الموظف.
- جودة العمل، وتعني مطابقة الأداء الفعلي لمعايير الأداء.
- إنجاز المهام، ويُعبر عن تحقيق أهداف المنظمة.
- المعرفة والالتزام بمتطلبات الوظيفة، وهي السلوكيات التي تعود بالمنفعة على المنظمة، وتختلف من منظمة لأخرى.

### الدراسات السابقة

#### الدراسات العربية

دراسة (Abd Rabbo, 2020)، بعنوان «أثر القيادة الخادمة على البراعة التنظيمية في أمانة عمان الكبرى»، هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة الخادمة على البراعة التنظيمية في أمانة عمان الكبرى، وكان من أهم نتائج الدراسة: وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد القيادة الخادمة (التمكين، والتصرف بأخلاق، والالتزام بتطوير المجتمع) في براعة الاستغلال، وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد القيادة الخادمة (التمكين والتصرف بأخلاق) في براعة الاستكشاف، وأصحت الدراسة بالعمل على توعية العاملين في أمانة عمان الكبرى بأهمية نشاطات تطوير المجتمع، علماً بأن نتائج هذه الدراسة ساهمت في زيادة حصيلة معرفة الباحث فيما يخص بعدي التمكين والالتزام بتطوير المجتمع في دراسته.

دراسة (Rababaa, 2020)، بعنوان «أثر الوعي الاستراتيجي في الأداء الوظيفي من خلال التمكين كمتغير وسيط: دراسة تطبيقية على شركة البوتاس العربية العاملة في المملكة الأردنية الهاشمية» هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الوعي الاستراتيجي في الأداء الوظيفي من خلال التمكين كمتغير وسيط، وكان من أهم نتائج الدراسة: وجود أثر ذو دلالة إحصائية للوعي الاستراتيجي في الأداء الوظيفي بوجود التمكين كمتغير وسيط. وأوصت الدراسة بمتابعة الوعي الاستراتيجي في الشركة والاهتمام بتحليل البيئة الخارجية. وقد استند الباحث إلى نتائج هذه الدراسة في تكوين الإطار النظري في لدراسته، واستخدام الأداء الوظيفي كمتغير تابع يتأثر بطبيعة القيادة.

دراسة (Abdul Karim, 2019)، بعنوان «العوامل الداخلية المؤثرة في الأداء الوظيفي لموظفي المحافظ العقارية بمدينة بقالة في الجزائر»، وهدفت الدراسة إلى التعرف على أثر العوامل الداخلية: بيئة العمل، العناصر البشرية، العوامل الفنية، والبيئة الداخلية في الأداء الوظيفي لموظفي المحافظ العقارية بمدينة بقالة في الجزائر. وكان من أهم نتائج الدراسة: أن الأداء الوظيفي لموظفي المحافظ العقارية بمدينة بقالة في الجزائر يتأثر بالعوامل الداخلية والفردية، وأوصت الدراسة بإعداد برامج تدريبية لتحسين مستوى الأداء الوظيفي للعاملين. وقد انعكست نتائج هذه الدراسة على فهم الباحث لطبيعة القيادة كعامل داخلي ذو تأثير على الأداء الفردي والجماعي في المنظمات.

دراسة (Faeq & Al-Jaf, 2019)، بعنوان «دور الاندماج الوظيفي في تعزيز الأداء الوظيفي دراسة تحليلية لآراء عينة من الموظفين في فنادق الأربع والخمس نجوم في مدينة السليمانية/ إقليم كردستان-العراق». هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الاندماج الوظيفي (الحيوية، والحماس، والإخلاص، والتفاني، والانغماس والاستغراق) في تعزيز الأداء الوظيفي (أداء المهمة، والأداء السياقي والسلوك المخالف للعمل) في فنادق الأربع والخمس نجوم في مدينة السليمانية/ إقليم كردستان-العراق، وكان من أهم نتائج الدراسة: وجود علاقة ارتباط بين الاندماج الوظيفي والأداء الوظيفي ووجود أثر للاندمج الوظيفي في تعزيز الأداء الوظيفي. وأوصت الدراسة بزيادة الاهتمام بمفهوم الاندماج الوظيفي. وقد اعتمد الباحث على نتائج هذه الدراسة والأبعاد المستخدمة فيها لبحث في أبعاد أخرى للأداء الوظيفي.

دراسة (Salah Addin, 2018)، «بعنوان تأثير السلوك القيادي والأخلاقي في الأداء الوظيفي من خلال التمكين كمتغير وسيط، دراسة ميدانية في وزارة الإعمار والبلديات والأشغال العامة في مدينة بغداد»، وهدفت إلى التعرف على أثر السلوك القيادي والأخلاقي في الأداء الوظيفي، من خلال التمكين كمتغير وسيط في وزارة الإعمار في مدينة بغداد، وكان من أهم نتائج الدراسة: وجود أثر ذو دلالة إحصائية لكل من السلوك الأخلاقي والتمكين في الأداء الوظيفي في الوزارة المبحوثة، وأوصت الدراسة بتعزيز القيم الأخلاقية للقائد. وبما أن القيادة الخادمة هي سلوك أخلاقي يتبعه القادة في التأثر في الأتباع فإن ارتباط هذه الدراسة بمحتوى الدراسة الحالية وثيق الصلة، بدليل نتائج الدراسة التي أثبتت صحة الفرضيات.

#### الدراسات الأجنبية

دراسة (Hijazeen, 2020)، بعنوان: Servant Leadership and its Impact in Social Loafing: Test of the Mod-erating of Organizational Happiness: A Field Study on the Privet Hospitals in Amman . وهدفت الدراسة إلى معرفة أثر القيادة الخادمة على التكاسل الاجتماعي بوجود السعادة التنظيمية متغيراً معدلاً في المستشفيات الخاصة بمدينة عمان، وكان من أهم نتائج الدراسة: وجود تأثير سلبي للقيادة الخادمة على التكاسل الاجتماعي، وأن السعادة التنظيمية تزيد من سلبية هذا التأثير، وأوصت الدراسة بضرورة وضع قواعد للأداء وفقاً للوصف الوظيفي، والاهتمام بالشكاوى وحلها. وهذا يعني أن السعادة التنظيمية تخفف من التكاسل الاجتماعي حينما يمارس القائد دوره قائداً خادماً يوفر الرفاه للعاملين ويقوم بحل مشاكلهم، مما ينعكس على تحسين الأداء.

دراسة (Luqman, 2019)، بعنوان: Effect of Organizational Climate Upon the Job Performance، وهدفت الدراسة إلى التعرف على أثر المناخ التنظيمي في الأداء الوظيفي للعاملين في مجال اللياقة البدنية في صربيا. وكان من أهم نتائج الدراسة: وجود علاقة إيجابية بين المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي في المراكز التي شملتها الدراسة. وأوصت الدراسة بضرورة تحسين بيئة العمل. وبما أن طبيعة المناخ التنظيمي تنعكس على الأداء فهذا يعني أن للقائد الخادم دوراً مهماً في تحسين بيئة العمل. وجاءت الدراسة لسد الفجوة البحثية فيما يخص دور القائد في تحسين الأداء من خلال توفير بيئة عمل صحية في المنظمة.

دراسة (Zraigat, 2019)، بعنوان: The Impact of Empowerment Requirements in Improving Job Performance at AL-Manaseer Group، وهدفت الدراسة إلى بيان أثر متطلبات التمكين (التدريب المستمر، والاتصالات الفعالة، والثقة التنظيمية، والعوائد والمحفزات، والدعم الاجتماعي وفرق العمل) في تحسين الأداء الوظيفي في مجموعة المناصير. وكان من أهم نتائج الدراسة: وجود أثر لمتطلبات التمكين على الأداء الوظيفي. وأوصت الدراسة بموازنة الحوافز والمكافآت مع الجهود المبذولة، وإعلام الموظفين برسالة وأهداف الإدارة العليا.

دراسة (AL-Shehri, 2019)، بعنوان: The Impact of Incentives on Performance: An Empirical Study on Khamis Mushayt Community College, King Khalid University، وهدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الحوافز على الأداء الوظيفي في جامعة الملك خالد. وكان من أهم النتائج ان استخدام الحوافز المادية الإيجابية يؤثر في أداء الكلية، وثبت وجود دلالة إحصائية للعلاقة بين استخدام الحوافز المادية الإيجابية والأداء الوظيفي. وأوصت الدراسة بإضافة أنواع جديدة من الأدوات الإيجابية والحوافز المعنوية وربطها مع تقييم الأداء الوظيفي.

دراسة (AL-daihani, 2017)، بعنوان: The Impact of Servant Leadership on Strategic Planning in Kuwait Schools: A Field Study، وهدفت الدراسة إلى التعرف على مدى انتشار الأنماط القيادية بين مدرء المدارس في الكويت، ودور القيادة الخادمة في التخطيط الاستراتيجي في مدارس الكويت. وكان من أهم النتائج أن الأنماط القيادية الأكثر انتشاراً في مدارس الكويت هما القيادة التحويلية والقيادة الخادمة. وأوصت الدراسة بزيادة الوعي بأهمية إيجاد جو من التنسيق والمشاركة في المسؤولية والاحترام.

دراسة (AL-Mohsen & Abd El Salam, 2017)، بعنوان: The Relationship between Job Burnout and Contextual Job Performance in Chained and Independent hotels: A Study of Egyptian Hotels، وهدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الاحتراق الوظيفي وكل من حالة الأداء الوظيفي لموظفي الفنادق المصرية، ونوع الفندق. وكان من أهم النتائج أن نوع الفندق، والاحتراق الوظيفي، وحالة الأداء الوظيفي تبدو قوية.

دراسة (Abuhayya, 2017)، بعنوان The Moderating Effect of Islamic Organizational Culture on the Association of Servant Leadership, Perceived Organizational Support and Team Performance in Palestinian Organizations. هدفت الدراسة إلى التحقق من العوامل الأساسية للقيادة الخادمة، وإدراك الدعم التنظيمي وتأثيرها على أداء الفريق في المنظمات الفلسطينية. وكان من أهم نتائج الدراسة: أن القيادة الخادمة واستقبال الدعم التنظيمي لهما تأثير كبير وإيجابي على أداء الفريق بين الموظفين في فلسطين، وأن الدعم التنظيمي يؤثر بشكل جزئي كوسيط بين القيادة الخادمة وأداء الفريق.

#### ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة

لقد تم إجراء الدراسات السابقة في دول عربية كالأردن، وخاصة في محافظة الكرك تحديداً والبيئة المحلية التي تعكس ثقافة البادية والشخصية المختلفة عنها حتى في أماكن داخل الأردن نفسها. كما تميزت الدراسة بأنها أجريت في ظروف صعبة بسبب جائحة كورونا وما عكسته تلك الجائحة على ظروف العمل وساعات الدوام الرسمي والحظر الجزئي، بينما تم إجراء الدراسات السابقة قبل الجائحة. كما اقتصرَت الدراسة على أربعة أبعاد للمتغير المستقل القيادة الخادمة وهي (المهارات المفاهيمية، والتمكين، والمعالجة العاطفية، والالتزام بتطوير المجتمع) وأربعة أبعاد للمتغير التابع الأداء الوظيفي وهي (كمية العمل، وجودة العمل، وإنجاز المهام، والمعرفة والالتزام بمتطلبات الوظيفة)، بينما لم تناقش الدراسات السابقة المتغيرين وبنفس الأبعاد، على حد علم الباحث.

#### مشكلة الدراسة

تتجلى مشكلة الدراسة من خلال شعور الباحث بضرورة ممارسة مدراء الدوائر الحكومية في محافظة الكرك للقيادة الخادمة لرفع مستوى الأداء الوظيفي في تلك الدوائر، حيث يشعر الباحث بضعف مستوى الخدمات التي تقدمها هذه الدوائر في ظل إلحاح المواطنين على طلب مستويات أفضل من الأداء. وانطلاقاً من أهمية القيادة الخادمة في توجيه الأداء الوظيفي وضبطه، ولخطورة التقليل من أهمية هذا النوع من القيادة، فقد جاءت هذه الدراسة لاستكشاف مستوى ممارسة القيادة الخادمة (المهارات المفاهيمية، والتمكين، والمعالجة العاطفية، والالتزام بتطوير المجتمع)، ومستوى الأداء الوظيفي (كمية العمل، وجودة العمل، وإنجاز المهام، والمعرفة والالتزام بمتطلبات الوظيفة)، وأثر القيادة الخادمة في الأداء الوظيفي في الدوائر المبحوثة.

#### أهميه الدراسة:

تنبع أهمية الدراسة من الحاجة الماسة للقيادة الخادمة، في ظل التطورات في الخدمات التي تقدمها الدوائر الحكومية للمجتمع، كذلك الافتقار للدراسات في مجال ربط هذا النوع من القيادة في الأداء الوظيفي في الدوائر الحكومية في محافظة الكرك، ولكونها توجهاً علمياً يُثري المعرفة الإدارية بعوامل تساعد على تحسين الأداء وتعديل سلوك القادة في المنظمات، ولسوف تلفت الدراسة نظر المعنيين في الدوائر الحكومية في محافظة الكرك إلى الدور المغيب للقيادة الخادمة في دوائرهم.

#### أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- 1- التعرف بالقيادة الخادمة وصفاتها لاستخدامها في توجيه سلوك العاملين نحو الأداء الوظيفي العالي في الدوائر الحكومية في محافظة الكرك.
- 2- التعرف على مستوى ممارسة القيادة الخادمة في الدوائر الحكومية في محافظة الكرك.
- 3- التعرف على مستوى الأداء الوظيفي في الدوائر الحكومية في محافظة الكرك.
- 4- التعرف على أثر القيادة الخادمة في الأداء الوظيفي في الدوائر الحكومية في محافظة الكرك.
- 5- تقديم توصيات تفيد المعنيين والباحثين في المجال العلمي من جهة وقادة المنظمات والعاملين فيها من جهة أخرى، اعتماداً على نتائج الدراسة.

## أسئلة الدراسة

التساؤل الرئيس للدراسة: ما هو أثر القيادة الخادمة في الأداء الوظيفي في الدوائر الحكومية في محافظة الكرك؟  
وتسعى الدراسة للإجابة عن التساؤلات الفرعية التالية:

- 1- ما مستوى ممارسة القيادة الخادمة بأبعادها (المهارات المفاهيمية، والتمكين، والمعالجة العاطفية، والالتزام بتطوير المجتمع) في الدوائر الحكومية في محافظة الكرك
- 2- ما مستوى الأداء الوظيفي بأبعاده (كمية العمل، وجودة العمل، وإنجاز المهام، والمعرفة والالتزام بمتطلبات الوظيفة) في الدوائر الحكومية في محافظة الكرك.

## الفرضيات

- الفرضية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لأبعاد القيادة الخادمة المستخدمة في الدراسة (المهارات المفاهيمية، والتمكين، والمعالجة العاطفية، والالتزام بتطوير المجتمع)، في كمية العمل كأحد أبعاد الأداء الوظيفي.
- الفرضية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لأبعاد القيادة الخادمة المستخدمة في الدراسة (المهارات المفاهيمية، والتمكين، والمعالجة العاطفية، والالتزام بتطوير المجتمع)، في جودة العمل كأحد أبعاد الأداء الوظيفي.
- الفرضية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لأبعاد القيادة الخادمة المستخدمة في الدراسة (المهارات المفاهيمية، والتمكين، والمعالجة العاطفية، والالتزام بتطوير المجتمع)، في إنجاز المهام كأحد أبعاد الأداء الوظيفي.
- الفرضية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لأبعاد القيادة الخادمة المستخدمة في الدراسة (المهارات المفاهيمية، والتمكين، والمعالجة العاطفية، والالتزام بتطوير المجتمع)، في المعرفة والالتزام بمتطلبات الوظيفة كأحد أبعاد الأداء الوظيفي.

## أنموذج الدراسة

يبين الشكل رقم (1) وصفاً لنموذج الدراسة

## التعريفات الإجرائية

- 1- المتغير المستقل: القيادة الخادمة، وهي القيادة التي تضع خدمة الآخرين في المقام الأول، وتقاس بالفقرات (20-1) في الاستبانة.

ويتمثل بالأبعاد التالية:

- المهارات المفاهيمية: وتعني امتلاك القادة للمعرفة والمعلومات اللازمة عن دوائريهم ومهامهم ليتمكنوا من دعم ومساعدة المرؤوسين لتأدية أعمالهم، وتقاس بالفقرات (5-1) في الاستبانة.

- التمكين: وهو منح

(المتغير التابع)

الأداء الوظيفي



(المتغير المستقل)

القيادة الخادمة



شكل رقم (1) أنموذج الدراسة من عمل الباحث

- المرؤوسين القدرة على القيادة من خلال تقديم التسهيلات اللازمة لهم، وتقاس بالفقرات (6-10) في الاستبانة.
- المعالجة العاطفية: وتعني قدرة القادة على تركيز اهتمامهم نحو الاهتمامات الشخصية للآخرين، وتقاس بالفقرات (11-15) في الاستبانة.
- تطوير المجتمع: وهو وعي القادة بضرورة تطوير المجتمع الداخلي والخارجي وتقديم المساعدة المطلوبة لتحقيق الأهداف المنشودة، وتقاس بالفقرات (16-20) في الاستبانة.
- 2- المتغير التابع: الأداء الوظيفي، وهو الإنجاز المتحقق من الجهد الذي يبذله الفرد لتحقيق أهداف الدائرة، ويقاس بالفقرات (21-35) في الاستبانة. ويتمثل بالأبعاد التالية:
  - كمية العمل: وتشير للواجبات والمسئوليات التي يحرص العاملون على أدائها، ومدى قبولهم لأي مسئوليات إضافية بشكل يناسب قدراتهم، وتقاس بالفقرات (21-25) في الاستبانة.
  - جودة العمل: وتشير إلى أداء الأعمال بما يتفق مع المعايير المحددة في الدائرة، لتقديم خدماتها بجودة عالية، وتقاس بالفقرات (26-30) في الاستبانة.
  - إنجاز المهام: ويشير إلى المهام الواضحة والمحددة المنوطة بالعاملين في الدائرة لإنجازها، لتقدم خدماتها وفقا للأهداف المرسومة، وتقاس بالفقرات (31-35) في الاستبانة.
  - المعرفة والالتزام بمتطلبات الوظيفة: وتشير إلى التزام العاملين في الدائرة بالإجراءات والتعليمات أثناء تأديتهم لواجباتهم الوظيفية، وتقاس بالفقرات (36-40) في الاستبانة.

## منهجية الدراسة

### أسلوب الدراسة

اعتمدت الدراسة على منهجية البحث الوصفي بالاعتماد على التحليل النظري والمسح المكتبي والميداني، حيث تم تطوير استبانة لجمع البيانات من جميع عناصر مجتمع الدراسة.

### مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع المدراء والمساعدين ورؤساء الأقسام في الدوائر الحكومية في محافظة الكرك وقد بلغ تعدادهم (200) مبحوثا حسب إحصائية الموارد البشرية في الدوائر المبحوثة حتى تاريخ 2021/2/1.

قام الباحث بمسح شامل لجميع عناصر مجتمع الدراسة البالغ (200) مبحوثا، وتوزيع الاستبيانات على جميع أفراد المجتمع، وتم استرجاع (180) بنسبة (90%)، استبعد منها (17) غير صالحة للتحليل، وتبقى (163) بنسبة (82%) من مجتمع الدراسة، ويبين جدول رقم (1) عدد الاستبيانات الموزعة والمسترجعة.

يتضح من جدول (2) الذي يبين خصائص مجتمع الدراسة حسب المتغيرات، وبالنظر لمتغير (المستوى الوظيفي) فإن أعلى نسبة كانت (43%) لصالح فئة (رئيس قسم)، وكانت أقل نسبة (30%) لفئة (مدير). أما بالنسبة لمتغير (النوع الاجتماعي) فإن غالبية أفراد المجتمع من الذكور وبنسبة (81%). وفيما يخص متغير (العمر) كانت أعلى نسبة (31%) ولصالح الفئة العمرية (31-40) سنة، أما الفئة العمرية (51 فأكثر) فكانت الأقل نسبة حيث بلغت (19%). وفيما يخص متغير المؤهل العلمي فكانت أعلى نسبة لفئة (البكالوريوس) وهي (64%)، بينما فئة (دبلوم كلية المجتمع) كانت الأقل نسبة وبلغت (11%). أما متغير (الخبرة)، فقد جاء معظم أفراد المجتمع ضمن فئة (16 سنة فما فوق) بنسبة (43%)، وكانت أقل نسبة (4%) للفئة (5 سنوات فأقل).

جدول رقم (1)  
عدد الاستبيانات الموزعة  
والمسترجعة والنسبة المئوية

عدد الاستبيانات الموزعة	المسترد المستبعد	الصالح للنسبة المئوية
200	180	163
		82%

جدول رقم (2)

خصائص عينة الدراسة حسب المتغيرات

المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة المئوية
المستوى الوظيفي	مدير	49	30%
	مساعد مدير	44	27%
	رئيس قسم	70	43%
النوع الاجتماعي	ذكر	132	81%
	أنثى	31	19%
العمر	30 سنة فأقل	33	20%
	31-40 سنة	51	31%
	41-50 سنة فأكثر	49	30%
	51 فأكثر	30	19%
المؤهل العلمي	دبلوم كلية مجتمع	17	11%
	بكالوريوس	105	64%
	دراسات عليا	41	25%
الخبرة	5 سنوات فأقل	7	4%
	6-10 سنوات	36	22%
	11-15 سنة	50	31%
	16 سنة فما فوق	70	43%

## أداة الدراسة

استخدم الباحث الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات من مجتمع الدراسة، وذلك لطبيعة الدراسة التي اعتمدت أسلوب المسح الميداني، ولكون الاستبانة أكثر ملائمة لمثل هذا النوع الدراسات، وفيما يأتي توضيح تفصيلي لأجزاء الاستبانة كما في الملحق (أ):

- الجزء الأول: ويتضمن معلومات حول خصائص مجتمع الدراسة في ضوء المتغيرات الديموغرافية (النوع الاجتماعي، والعمر، والخبرة، والمؤهل العلمي، والمستوى الوظيفي).
- الجزء الثاني: وقياس مستوى القيادة الخادمة في الدوائر الحكومية في محافظة الكرك من وجهة نظر المبحوثين، حيث استخدم الباحث مقياساً بالاعتماد على الإطار النظري للدراسة، والاستفادة من بعض الدراسات مثل مقياس (Al-Sukkar, 2019). بعد تعديله ليتناسب مع طبيعة مجتمع الدراسة، ويتضمن (20) فقرة تقيس مستوى القيادة الخادمة: الفقرات (1-5) تقيس المهارات المفاهيمية، (6-10) وتقيس التمكين، (11-15) وتقيس المعالجة العاطفية، (16-20) وتقيس تطوير المجتمع.
- الجزء الثالث: ويتعلق بقياس الأداء الوظيفي، حيث طور الباحث استبانته لقياس أبعاد (كمية العمل، وجودة العمل، وإنجاز المهام، والمعرفة والالتزام بمتطلبات الوظيفة)، واستخدم الباحث مقياساً بالاعتماد على الإطار النظري للدراسة، والاستفادة من بعض الدراسات، بعد الرجوع لدراسة (Rababaa, 2020)، وتم إجراء بعض التعديلات على الفقرات بما يتناسب مع مجتمع الدراسة. ويتضمن هذا الجزء (20) فقرة لقياس المتغير التابع بجميع أبعاده وحسبما يأتي: الفقرات (21-25) وتقيس متغير (كمية العمل)، (26-30) وتقيس متغير (جودة العمل)، (31-35) وتقيس متغير (إنجاز المهام)، (36-40) وتقيس متغير (المعرفة والالتزام بمتطلبات الوظيفة). وبذلك يكون عدد فقرات الأداة (40) فقرة، منها (20) للمتغير المستقل و(20) فقرة للمتغير التابع، وتقاس كل منها بمقياس خماسي (Likert Scale) لمعرفة درجة أهمية كل فقرة، وتم توزيع درجات الإجابة على هذه الخيارات كما يلي: (5) وتعني موافق بدرجة كبيرة جداً، (4) وتعني موافق بدرجة كبيرة، (3) وتعني موافق بدرجة متوسطة، (2) وتعني موافق بدرجة قليلة جداً، (1) وتعني غير موافق على الإطلاق.

## صدق الأداة

### 1- الصدق الظاهري

تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية على 10 من المحكمين، من أعضاء الهيئة التدريسية والمختصين الأكاديميين في مجال الدراسة في جامعة مؤتة، برتبة أستاذ وأستاذ مشارك، لغرض تحكيمها والتحقق من صدق محتوى فقراتها، وتم الأخذ بملاحظاتهم المقترحة، للتأكد من أنها تقيس ما صممت لقياسه.

### 2- صدق الاتساق الداخلي

لقد تم التوصل إلى استخراج قيمة الثبات من خلال معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha)، للاتساق الداخلي Internal Consistency للقياس على المستوى الكلي للأسئلة جميعها، وكذلك على مستوى المتغيرات، حيث بلغت قيم الثبات المستخرجة نسباً عالية جداً، مما يدل على ترسيخ المفهوم الإجمالي لمضمون الاستبانة ولمفهوم كل فقرة فيها، والجدول رقم (3) يوضح ذلك.

### إجراءات الدراسة

تم اعتماد مقياس (Likert Scale)، الخماسي لوصف قيم المتوسطات الحسابية لبدائل الإجابات لكل فقرة من الفقرات التي تقيس ثلاثة مستويات هي: مرتفع، ومتوسط، ومنخفض. وعليه فقد تم تطبيق المعادلة:

$$\text{مدى التطبيق} = (\text{العلامة القصوى} - \text{العلامة الدنيا}) \div 3 = \text{مدى}$$

$$\text{التطبيق} = (5 - 1) \div 3 = 1.33$$

القيادة الخادمة	الفقرات	كرونباخ ألفا
المهارات المفاهيمية	5-1	85.3%
التمكين	10-6	86.3%
المعالجة العاطفية	15-11	77.6%
تطوير المجتمع	20-16	88.7%
كمية العمل	25-21	77.0%
جودة العمل	30-26	71.0%
إنجاز المهام	35-31	75.23%
المعرفة والالتزام بمتطلبات الوظيفة	40-36	75.5%

وعليه سيكون المستوى مرتفعاً إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي (أكبر من 3.67)، ومتوسطاً إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي (2.34 - 3.67)، ومنخفضاً إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي أقل من (2.34) (Sekaran & Bougie, 2016).

### المعالجة الإحصائية

- تم اعتماد الرزمة الإحصائية (SPSS V.19)، لمعالجة البيانات وللإجابة على الأسئلة والتحقق من صحة الفرضيات، كما يلي:
- 1- مقاييس الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistic Measures)، لوصف خصائص العينة بالنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب الأبعاد تنازلياً.
  - 2- اختبار معامل تضخم التباين «Variance Inflation Factor- VIF» واختبار التباين المسموح «Tolerance» للتأكد من عدم وجود ارتباط عال بين المتغيرات المستقلة «Multicollinearity».
  - 3- اختبار معامل الالتواء (Skewness) للتأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي (Normal Distribution).
  - 4- تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) لاختبار أثر المتغيرات المستقلة مجتمعة على المتغير التابع.
  - 5- معامل الانحدار التدريجي (Stepwise Regression Analysis) لاختبار مقدرة المتغيرات المستقلة في التنبؤ بالمتغير التابع.

### حدود الدراسة

واجه الباحث قيوداً وصعوبات منها: أن الدراسة أجريت في محافظة الكرك تحديداً حيث صعوبة التواصل مع الدوائر المبحوثة لبعدها عن مكان تواجد الباحث، ولصعوبة استرداد الاستبانة خاصة أثناء الدوام الجزئي في الأردن وتناوب العاملين بسبب جائحة كورونا، إضافة للتكاليف المادية المترتبة على جمع وتحليل البيانات، بالإضافة لإلى المشاكل التقنية المتعلقة بالطباعة وانقطاع الكهرباء أثناء التحليل وتذبذب في الاتصال بالإنترنت في الأردن، وقد واجه الباحث قيوداً علمية خاصة في الحصول على الدراسات السابقة والحصول على المجلات المطلوبة. بينما اقتصرَت الدراسة على أربعة أبعاد للمتغير المستقل القيادة الخادمة وهي (المهارات المفاهيمية، والتمكين، والمعالجة العاطفية، والالتزام بتطوير المجتمع) وأربعة أبعاد للمتغير التابع الأداء الوظيفي وهي (كمية العمل، وجودة العمل، وإنجاز المهام، والمعرفة والالتزام بمتطلبات الوظيفة).

### المناقشة وعرض النتائج

#### عرض النتائج

للإجابة على السؤال الأول للدراسة: ما مستوى ممارسة القيادة الخادمة في الدوائر الحكومية في محافظة الكرك (المهارات المفاهيمية، والتمكين، والمعالجة العاطفية، والالتزام بتطوير المجتمع)؟ فقد تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لأبعاد القيادة الخادمة، وبشير جدول (4) إلى أن المتوسط الحسابي الإجمالي (للقيادة الخادمة) واقع ضمن الحالة العليا للنسبة البالغة (3.95). أما على مستوى الأبعاد فقد حاز بُعد (المهارات المفاهيمية) الأهمية الأولى بمتوسط حسابي مقداره (4.08). وبمستوى مرتفع، وتلاه بُعد (الالتزام بتطوير المجتمع) بمتوسط حسابي مقداره (4.04). وبمستوى مرتفع أيضاً، ثم أعقبه بُعد (التمكين) بمتوسط حسابي (3.96). وهو مستوى مرتفع أيضاً، وأخيراً بُعد (المعالجة العاطفية) بمتوسط حسابي قدره (3.70) بمستوى مرتفع.

#### جدول رقم (4)

المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية، لإجابات المبحوثين حول أبعاد متغير القيادة الخادمة

تسلسل فقرات	اسم البُعد	المتوسط الحسابي المعياري	الانحراف الأهمية النسبية	المستوى بالنسبة للمتوسط
5-1	المهارات المفاهيمية	4.08	0.75	مرتفع
6-10	التمكين	3.96	0.79	مرتفع
11-15	المعالجة العاطفية	3.70	0.83	مرتفع
16-20	الالتزام بتطوير المجتمع	4.04	0.79	مرتفع
1-20	القيادة الخادمة	3.95		مرتفع

\* دلالة القياس: من (1 - 5): (أقل من 2.34) منخفض (2.34 - 3.67) متوسط. (أكبر من 3.67) مرتفع.

وللإجابة على السؤال الثاني للدراسة: ما مستوى الأداء الوظيفي في الدوائر الحكومية في محافظة الكرك (كمية العمل، وجودة العمل، وإنجاز المهام، والمعرفة والالتزام بمتطلبات الوظيفة). فقد تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لأبعاد الأداء الوظيفي، حيث يشير الجدول رقم (5) إلى أن المتوسط الحسابي الإجمالي (للأداء الوظيفي) واقع ضمن الحالة العليا للنسبة والبالغة (4.31). أما على مستوى الأبعاد، فقد حاز بُعد

جدول رقم (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات المبحوثين حول أبعاد متغير الأداء الوظيفي

تسلسل الفقرات	اسم البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	المتوسط
25-21	كمية العمل	4.19	0.60	3	مرتفع
30-26	جودة العمل	4.11	0.54	4	مرتفع
35-31	إنجاز المهام	4.46	0.49	2	مرتفع
40-36	المعرفة والالتزام بمتطلبات الوظيفة	4.48	0.49	1	مرتفع
40-21	الأداء الوظيفي	4.31			مرتفع

\* دلالة القياس: من (1 - 5) : (أقل من 2.34) منخفض (2.34 - 3.67) متوسط. (أكبر من 3.67) مرتفع.

جدول رقم (6)

اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح ومعامل الالتواء

المتغيرات المستقلة	معامل التضخم VIP	التباين المسموح به Tolerance	معامل الالتواء
المهارات المفاهيمية	2.762	0.362	1.069-
التمكين	2.688	0.372	0.936-
المعالجة العاطفية	2.002	0.500	0.688-
الالتزام بتطوير المجتمع	2.310	0.433	0.994-

جدول رقم (7)

نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار فرضيات الدراسة

أبعاد المتغير التابع	المصدر الحرة	درجة الحرية	معامل R2	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة الإحصائية
كمية العمل	الانحدار الخطأ	(4.158)	0.353	20.582	5.146	21.527	0.000
جودة العمل	الانحدار الخطأ	(4.158)	0.267	12.614	3.154	14.368	0.000
إنجاز المهام	الانحدار الخطأ	(4.158)	0.205	7.631	1.908	10.208	0.000
المعرفة والالتزام بمتطلبات الوظيفة	الانحدار الخطأ	(4.158)	0.091	3.363	0.841	3.930	0.005
الكلي	الانحدار الخطأ	(4.158)	0.317	9.724	2.431	18.350	0.000

\* ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0,05$ )

المحسوبة عن قيمتها الجدولية على مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) ودرجات حرية (4.158)، حيث أن أبعاد القيادة الخادمة تفسر (31.7%) من التباين في المتغير التابع الكلي (الأداء الوظيفي)، كما تفسر (35.3%) من التباين في بُعد (كمية العمل)، وتفسر أيضاً (26.7%) من التباين في بُعد (جودة العمل)، وتفسر (20.5%) من التباين في بُعد (إنجاز المهام)، وأخيراً فسرت أبعاد القيادة الخادمة (9.1%) من التباين في بُعد (المعرفة والمعرفة والالتزام بمتطلبات الوظيفة)، وجميع ذلك يؤكد أثر أبعاد القيادة الخادمة في تفسير الأبعاد التابعة للأداء الوظيفي، وبناء على ذلك نستطيع اختبار فرضيات الدراسة.

الفرضية الأولى - لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) لأبعاد القيادة الخادمة المستخدمة بالدراسة (المهارات المفاهيمية، والتمكين، والمعالجة العاطفية، والالتزام بتطوير المجتمع)، في كمية العمل كأحد أبعاد الأداء الوظيفي.

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (8) ومن متابعة قيم اختبار (t) أن أبعاد المتغير الفرعي (التمكين) ذو تأثير دال إحصائياً في المتغير التابع (كمية العمل) بدلالة وارتفاع قيم (t) المحسوبة عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) وهي:

(المعرفة والالتزام بمتطلبات الوظيفة) الأهمية الأولى بمتوسط حسابي (4.48)، وبمستوى مرتفع، وتلاه بُعد (إنجاز المهام) بمتوسط حسابي (4.46)، وبمستوى مرتفع. ثم بُعد (كمية العمل) بمتوسط حسابي (4.19) بمستوى مرتفع، وأخيراً بُعد (جودة العمل) بمتوسط حسابي (4.11)، بمستوى مرتفع.

اختبار الفرضيات

يشير الجدول رقم (6)، والذي يحتوي على المتغيرات المستقلة وقيمة معامل تضخم التباين (VIF) والتباين المسموح "Tolerance"

لكل متغير، حيث أن قيمة (VIF) لجميع المتغيرات كانت أقل من (10) وتتراوح (2.002-2.762) كما نلاحظ أن قيمة التباين المسموح (Tolerance) لجميع المتغيرات كانت أكبر من (0,05) وتراوح بين (0.362-0.500)، ولذلك يمكن القول أنه لا توجد مشكلة حقيقية تتعلق بوجود ارتباط عال (Multicol-linearity) بين المتغيرات المستقلة. ومن أجل التحقق من افتراض التوزيع الطبيعي Normal Distribution للبيانات،

فقد تم الاستناد إلى احتساب قيمة معامل الالتواء (Skewness) للمتغيرات، مراعين في ذلك أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي إذا كانت قيمة معامل الالتواء تقل عن (1). ولذلك يمكن القول بأنه لا توجد مشكلة حقيقية تتعلق بالتوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة.

تم التأكد من صلاحية النموذج لكل فرضية على حدا، حيث يوضح الجدول رقم (7) صلاحية نموذج اختبار فرضيات الدراسة، ونظراً لارتفاع قيمة (F)

## جدول رقم (8)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر متغير القيادة الخادمة بأبعادها المختلفة في كمية العمل

القيادة الخادمة	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t	الدلالة الإحصائية
المهارات المفاهيمية	0.006	0.085	0.008	0.72	0.942
التمكين	0.334	0.079	0.441	4.205*	0.000
المعالجة العاطفية	0.067	0.065	0.093	1.028	0.306
الالتزام بتطوير المجتمع	0.099	0.073	0.131	1.350	0.179

\* ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0,05$ )

## الجدول رقم (9)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي للتنبؤ بكمية العمل من خلال أبعاد القيادة الخادمة

ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة معامل التحديد R2 التراكمي	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t
التمكين	0.331	8.92	0.000
الالتزام بتطوير المجتمع	0.348	2.10	0.038

\* ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0,05$ )

ما مقداره (35%) من التباين في المتغير التابع (كمية العمل)، وخرج من معادلة الانحدار المتعدد المتدرج متغيراً (المهارات المفاهيمية، والمعالجة العاطفية) على اعتبار أنهما متغيران ضعيفان وغير هاميين إحصائياً من وجهة نظر المبحوثين.

**الفرضية الثانية: «لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) لمجالات القيادة الخادمة (المهارات المفاهيمية، والتمكين، والمعالجة العاطفية، والالتزام بتطوير المجتمع) في جودة العمل كُبعد من أبعاد الأداء الوظيفي في الدوائر الحكومية في محافظة الكرك»**

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (10) ومن متابعة قيم اختبار (t) أن بُعد المتغير الفرعي (التمكين) ذو تأثير دال إحصائياً في المتغير التابع (جودة العمل) بدلالة وارتفاع قيم (t) المحسوبة عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) وهي (1.954)، وهي قيمة معنوية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ).

مما سبق يقتضي رفض الفرضية الصفرية التي تنص على أنه «لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) لمجال القيادة الخادمة (التمكين) في جودة العمل كُبعد من أبعاد الأداء الوظيفي»، وقبول الفرضية الصفرية لمجالات (المهارات المفاهيمية، والمعالجة العاطفية، والالتزام بتطوير المجتمع).

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدا في المساهمة في النموذج الرياضي الذي يمثل أثر متغير القيادة الخادمة (التمكين، والمعالجة العاطفية) في جودة العمل، كما يتضح في الجدول رقم (11) والذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار. فإن متغير بعد التمكين يفسر ما مقداره (21%) من التباين في المتغير

## جدول رقم (10)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر متغير القيادة الخادمة بأبعادها المختلفة في جودة العمل

القيادة الخادمة	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t	الدلالة الإحصائية
المهارات المفاهيمية	0.025	0.082	0.034	0.299	0.765
التمكين	0.149	0.076	0.218	1.954*	0.050
المعالجة العاطفية	0.113	0.063	0.174	1.808	0.073
الالتزام بتطوير المجتمع	0.116	0.070	0.171	1.648	0.101

\* ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0,05$ )

## جدول رقم (11)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي للتنبؤ بجودة العمل من خلال أبعاد القيادة الخادمة

ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة معامل التحديد R2 التراكمي	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t
التمكين	0,209	6,526	0,000
المعالجة العاطفية	0,251	2,996	0,003

\* ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0,05$ )

التابع (جودة العمل). ودخل أخيراً متغير بعد المعالجة العاطفية، وفسر مع المتغير السابق ما مقداره (25%) من التباين في المتغير التابع (جودة العمل). وخرج من معادلة الانحدار المتعدد المتدرج متغيراً (المهارات المفاهيمية، والالتزام بتطوير المجتمع) على اعتبار أنهما متغيران ضعيفان وغير هامين إحصائياً من وجهة نظر الباحثين.

**الفرضية الثالثة: «لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,05) لمجالات القيادة الخادمة (المهارات المفاهيمية، والتمكين، والمعالجة العاطفية، والالتزام بتطوير المجتمع) في إنجاز المهام كبعُد من أبعاد الأداء الوظيفي في الدوائر الحكومية في محافظة الكرك.»**

جدول رقم (12)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر متغير القيادة الخادمة بأبعادها المختلفة في إنجاز المهام

القيادة الخادمة	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t	الدلالة الإحصائية
المهارات المفاهيمية	0.007	0.076	0.011	0.092	0.927
التمكين	0.146	0.070	0.242	2.081*	0.039
المعالجة العاطفية	0.052	0.058	0.090	0.894	0.373
الالتزام بتطوير المجتمع	0.200	0.065	0.331	3.075*	0.002

\* ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة (0,05)  $(\alpha \leq 0,05)$

جدول رقم (13)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي للتنبؤ بإنجاز المهام من خلال أبعاد القيادة الخادمة

ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة معامل التحديد التراكمي R2	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t
الالتزام بتطوير المجتمع	0.175	5.848	0.000
التمكين	0.201	2.280	0.024

\* ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة (0,05)  $(\alpha \leq 0,05)$

عند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حده في المساهمة في النموذج الرياضي الذي يمثل أثر متغيرات القيادة الخادمة (المهارات المفاهيمية، والتمكين، والمعالجة العاطفية، والالتزام بتطوير المجتمع) في إنجاز المهام كبعُد من أبعاد الأداء الوظيفي، في الدوائر الحكومية في محافظة الكرك، وقبول الفرضية الصفرية لمجالات (المهارات المفاهيمية، والمعالجة العاطفية).

والذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار. فإن متغير بُعد الالتزام بتطوير المجتمع يفسر ما مقداره (18%) من التباين في المتغير التابع (إنجاز المهام)، ودخل ثانياً متغير بُعد التمكين والذي فسر مع المتغير السابق ما مقداره (20%) من التباين في المتغير التابع (إنجاز المهام). وخرج من معادلة الانحدار المتعدد المتدرج متغيراً (المهارات المفاهيمية، والمعالجة العاطفية) على اعتبار أنهما متغيران ضعيفان وغير هامين إحصائياً من وجهة نظر الباحثين.

**الفرضية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,05) لمجالات القيادة الخادمة (المهارات المفاهيمية، والتمكين، والمعالجة العاطفية، والالتزام بتطوير المجتمع) في المعرفة والالتزام بمتطلبات الوظيفة كبعُد من أبعاد الأداء الوظيفي في الدوائر الحكومية في محافظة الكرك.»**

جدول رقم (14)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر القيادة الخادمة بأبعادها المختلفة في المعرفة والالتزام بمتطلبات الوظيفة

القيادة الخادمة	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t	الدلالة الإحصائية
المهارات المفاهيمية	0.030	0.081	0.047	0.373	0.710
التمكين	0.109	0.075	0.181	1.455	0.148
المعالجة العاطفية	0.025	0.062	0.044	0.410	0.682
الالتزام بتطوير المجتمع	0.041	0.070	0.068	0.591	0.555

\* ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة (0,05)  $(\alpha \leq 0,05)$

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (12) ومن متابعة قيم اختبار (t) أن أبعاد المتغيرات الفرعية التالية (التمكين، والالتزام بتطوير المجتمع) على التوالي ذات تأثير دال إحصائياً في المتغير التابع (إنجاز المهام) بدلالة وارتفاع قيم (t) المحسوبة عند مستوى دلالة (0,05)  $(\alpha \leq 0,05)$  وهي على التوالي (2.081)، (3.075)، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة (0,05)  $(\alpha \leq 0,05)$ . ومما سبق يقتضي رفض الفرضية الصفرية التي تنص على أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,05)  $(\alpha \leq 0,05)$  لمجالات القيادة الخادمة (التمكين، والالتزام بتطوير المجتمع) في إنجاز المهام، كبعُد من أبعاد الأداء الوظيفي، في الدوائر الحكومية في محافظة الكرك، وقبول الفرضية الصفرية لمجالات (المهارات المفاهيمية، والمعالجة العاطفية).

عند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حده في المساهمة في النموذج الرياضي الذي يمثل أثر متغيرات القيادة الخادمة (المهارات المفاهيمية، والتمكين، والمعالجة العاطفية، والالتزام بتطوير المجتمع) في إنجاز المهام كبعُد من أبعاد الأداء الوظيفي، في الدوائر الحكومية في محافظة الكرك، وقبول الفرضية الصفرية لمجالات (المهارات المفاهيمية، والمعالجة العاطفية).

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (14) ومن متابعة قيم اختبار (t) أن أبعاد المتغيرات الفرعية التالية (المهارات المفاهيمية، والتمكين، والمعالجة العاطفية، والالتزام بتطوير المجتمع) على التوالي ضعيفة التأثير والدلالة الإحصائية في المتغير التابع (المعرفة والالتزام بمتطلبات الوظيفة) بدلالة انخفاض قيم (t) المحسوبة عند مستوى دلالة (0,05)  $(\alpha \leq 0,05)$  وهي على التوالي (0.373)، (1.455)، (0.410)، (0.591)، وهي قيم غير معنوية عند مستوى دلالة (0,05)  $(\alpha \leq 0,05)$ ، علماً بأنها انخفاض

القيم ليس كبيراً، إذ أن مستوى الدلالة لمتغير التمكين قريب من ( $\alpha \leq 0.05$ ) حيث بلغت (0.148). ومما سبق يقتضي ما يلي: قبول الفرضية الصفرية التي تنص على: أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لمجالات القيادة الخادمة (المهارات المفاهيمية، والتمكين، والمعالجة العاطفية، والالتزام بتطوير المجتمع) في المعرفة والالتزام بمتطلبات الوظيفة. كُبعد من أبعاد الأداء الوظيفي.

#### جدول رقم (15)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي للتنبؤ بالمعرفة والالتزام بمتطلبات الوظيفة من خلال أبعاد القيادة الخادمة

ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة معامل التحديد R2	قيمة t	مستوى دلالة t
التمكين	0.082	3.798	0.000

\* ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدا في المساهمة في النموذج الرياضي الذي يمثل أثر متغيرات القيادة الخادمة (المهارات المفاهيمية، والتمكين، والمعالجة العاطفية، والالتزام بتطوير المجتمع) في المعرفة والالتزام بمتطلبات الوظيفة. كما يتضح في الجدول رقم (15) والذي

يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار. فإن متغير بُعد التمكين يفسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره (8.2%) من التباين في المتغير التابع (المعرفة والالتزام بمتطلبات الوظيفة). وخرج من معادلة الانحدار المتعدد المتدرج متغيرات (المهارات المفاهيمية، والمعالجة العاطفية، والالتزام بتطوير المجتمع) على اعتبار أنها متغيرات ضعيفة وغير هامة إحصائياً من وجهة نظر المبحوثين.

### تفسير ومناقشة النتائج

- 1- دلت نتائج الدراسة على أن المتوسط الحسابي الكلي لمتغير القيادة الخادمة قد بلغ (3.95)، مما يشير إلى أن اتجاهات أفراد مجتمع الدراسة حول هذا المتغير كانت إيجابية. وأن بُعد (المهارات المفاهيمية) احتل المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (4.08)، وبمستوى مرتفع، تلاه بُعد (الالتزام بتطوير المجتمع) بمتوسط حسابي (4.04) وبمستوى مرتفع. أعقبه بُعد (التمكين) بمتوسط حسابي (3.96) وهو مستوى مرتفع، وأخيراً بُعد (المعالجة العاطفية) بمتوسط حسابي (3.70)، وبمستوى مرتفع. ولعل تفسير هذه النتائج يدل على أهمية القيادة الخادمة، وأن المبحوثين يمتلكون تفكيراً فعالاً لحل المشكلات، لوعيمهم بأهداف الدائرة. وتتفق هذه النتائج مع دراسة (Al-Dailhani, 2017) والتي توصلت إلى نتيجة مفادها أن الأنماط القيادية الأكثر انتشاراً في مدارس الكويت هما القيادة التحويلية والقيادة الخادمة
- 2- دلت نتائج الدراسة على أن المتوسط الحسابي الكلي (للأداء الوظيفي) واقع ضمن الحالة العليا للنسبة والبالغة (4.31)، بما يفيد بأن تصورات المبحوثين إيجابية إزاء هذا المتغير الأساسي، وأن بُعد (المعرفة والالتزام بمتطلبات الوظيفة) حاز على الأهمية الأولى بمتوسط حسابي (4.48)، وبمستوى مرتفع. تلاه بُعد (إنجاز المهام) بمتوسط حسابي (4.46)، وبمستوى مرتفع. أعقبه بُعد (كمية العمل) بمتوسط حسابي (4.19)، وهو مستوى مرتفع، وأخيراً بُعد (جودة العمل) بمتوسط حسابي (4.11) وبمستوى مرتفع. يمكن تفسير هذه النتيجة بأن جودة العمل في الدوائر المبحوثة ناتجة عن إنجاز الأعمال وفق المعايير المحددة، ومنح أولوية الإنجاز للأعمال المهمة، والالتزام المبحوثين بالسياسات والإجراءات عند تأدية الأعمال، ويعود هذا الالتزام للمتابعة في الدوائر المبحوثة والالتزام الموظفين بالأنظمة والتعليمات. وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة (Al-Mohsen & Abd El Salam, 2017) حيث أشارت نتائج الدراسة إلى أن حالة الأداء الوظيفي لموظفي الفنادق المصرية تبدو قوية.
- 3- تشير النتائج الإحصائية إلى أن بُعد (التمكين) قد احتل المرتبة الأولى وفسر ما مقداره (33.1%) من التباين في المتغير التابع (كمية العمل) ودخل ثانياً بُعد (الالتزام بتطوير المجتمع) حيث فسّر مع المتغيرات السابقة (34.8%) من التباين في المتغير التابع (كمية العمل) وخرج من معادلة الانحدار المتعدد المتدرج المتغيران (المهارات المفاهيمية والمعالجة العاطفية) على اعتبار أنهما متغيران ضعيفان وغير هاميين إحصائياً من وجهة نظر المبحوثين. وتفسر هذه النتيجة بأن قادة الدوائر الحكومية في محافظة الكرك يمنحون موظفيهم الصلاحيات لاتخاذ القرارات الهامة ويشجعونهم على تنفيذها لوحدهم، مما يجعلهم يشعرون بأهميتهم في الدائرة.
- 4- تشير النتائج الإحصائية إلى أن بُعد (التمكين) قد احتل المرتبة الأولى وفسر ما مقداره (20.9%) من التباين في المتغير التابع (جودة العمل)، ودخل أخيراً بُعد (المعالجة العاطفية) الذي فسّر مع المتغيرات السابقة (25.1%)

- من التباين في المتغير التابع (جودة العمل) وخرج من معادلة الانحدار المتعدد المتدرج المتغيران (المهارات المفاهيمية والالتزام بتطوير المجتمع) على اعتبار أنهما متغيران ضعيفان وغير هامين إحصائياً من وجهة نظر الباحثين. ولعل تفسير هذه النتيجة يشير إلى أن الدوائر الحكومية في محافظة الكرك تمكّن الموظفين من اتخاذ القرارات، واهتمام القادة بالمصالح الشخصية للموظفين، والحفاظ على أسرارهم الشخصية.
- 5- تشير النتائج الإحصائية إلى أن بُعد (الالتزام بتطوير المجتمع) قد احتل المرتبة الأولى وفسر ما مقداره (17.5%) من التباين في المتغير التابع (إنجاز المهام) ودخل ثانياً بُعد (التمكين) وفسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره (20.1%) من التباين في المتغير التابع (إنجاز المهام)، وخرج من معادلة الانحدار المتعدد المتدرج المتغيران (المهارات المفاهيمية والمعالجة العاطفية) على اعتبار أنهما متغيران ضعيفان وغير هامين إحصائياً من وجهة نظر الباحثين. ولعل تفسير هذه النتيجة أن الدوائر الحكومية في محافظة الكرك تمنح الموظفين الحرية في التعامل مع المواقف الصعبة، وأن وتشجعهم على المشاركة بالنشاطات الاجتماعية.
- 6- تشير النتائج الإحصائية إلى أن بُعد (التمكين) يفسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره (8.2%) من التباين في المتغير التابع ( المعرفة والالتزام بمتطلبات الوظيفة). وخرج من معادلة الانحدار المتعدد المتدرج متغيرات (المهارات المفاهيمية والمعالجة العاطفية والالتزام بتطوير المجتمع) على اعتبار أنها متغيرات ضعيفة وغير هامة إحصائياً من وجهة نظر الباحثين. ولعل ذلك يعود إلى معرفة والتزام الموظفين بمتطلبات الوظيفة في الدوائر المحوثة نتيجة لتشجيع القادة لهم ومنحهم الصلاحيات التي تجعلهم ينضبون في أداء أعمالهم.

## التوصيات

استناداً على ما تقدم من نتائج، توصي الدراسة بما يلي:

- 1- انتهاج مبدأ القيادة الخادمة في جميع الدوائر الحكومية في محافظة الكرك، من خلال ممارسة حقيقية، حيث بينت النتيجة الأولى للدراسة بأن بعد المعالجة العاطفية جاء في المرتبة الأخيرة في ترتيب أبعاد القيادة الخادمة.
- 2- وضع معايير تحدد جودة الخدمة المقدمة من قبل الدوائر الحكومية في محافظة الكرك للمستفيدين. حيث بينت النتيجة الثانية للدراسة بأن بُعد جودة العمل جاء في المرتبة الأخيرة ضمن أبعاد الأداء الوظيفي.
- 3- تفويض المزيد من الصلاحيات لمدرء الدوائر الحكومية في محافظة الكرك لمواجهة المشكلات الصعبة، وتشجيعهم على حل المشكلات التي تواجههم بطرق حديثة وأكثر إبداعاً، إذ بينت النتيجة الثالثة أن بُعدي المهارات المفاهيمية والمعالجة العاطفية غير هامين في تحسين الأداء الوظيفي في تلك الدوائر.
- 4- وضع برامج لتدريب قادة الدوائر الحكومية في محافظة الكرك على طرق حل المشكلات الشخصية للموظفين، ووضع مدونات سلوك، إذ بينت النتيجة الرابعة أن بُعدي المهارات المفاهيمية والمعالجة العاطفية غير هامين في تحسين الأداء الوظيفي في تلك الدوائر.
- 5- إلزام الدوائر الحكومية في محافظة الكرك بتطوير المجتمع والمشاركة في النشاطات الاجتماعية من خلال وضع الخطط الإجرائية التي يشترك في وضعها الموظفون، إذ بينت النتيجة الخامسة للدراسة أن بُعدي المهارات المفاهيمية وإنجاز المهام غير هامين في تحسين الأداء الوظيفي في تلك الدوائر.
- 6- متابعة تحقيق الأهداف والتأكد من نشرها لتكون متاحة لجميع الموظفين، حيث بينت النتيجة السادسة أن بُعدي المهارات المفاهيمية والمعالجة العاطفية، أقل الأبعاد تأثيراً في تحسين الأداء الوظيفي في الدوائر الحكومية في محافظة الكرك.
- 7- توجيه الدوائر الحكومية في محافظة الكرك نحو تنفيذ أنشطة وفعاليات تخدم المجتمع، حيث بينت النتيجة السادسة للدراسة أن الأبعاد (المهارات المفاهيمية والمعالجة العاطفية والالتزام بتطوير المجتمع) ليست ذات تأثير في تحسين الأداء الوظيفي في الدوائر الحكومية في محافظة الكرك.
- 8- إجراء مزيد من الدراسات حول دور القيادة الخادمة في تعزيز أبعاد أخرى كالتميز التنظيمي، وحل الصراعات.

## المراجع

- The Holy Quran
- Abd Rabbo, Z. M. (2020). *The Impact of Servant Leadership on Organizational Excellence in Greater Amman Municipality*, Unpublished Master's Thesis, Al Isra Private University, Amman.
- Abdul Karim, M. (2019). Internal Factors Affecting The Job Performance of The Employees of the Real Estate Portfolios in Baqalma City in Algeria, *Iraqi Journal of Administrative Sciences*, 2, 71, pp. 24-77.
- Abuhayya, M.(2017). The Mderating Effect of Islamic Organizational Culture on the Assosiation of Servat Leadership, Perceived Organizational Support and Team Performance in Palestinization Organizations, *Arab Journal Sciences & Research Publishing*, Vol. 1, issue. 3
- Al-Alaq, B. (2019). *Administrative Leadership*. Amman: Al-Yazouri Publishing and Distribution House .
- AL-Daihani, S. (2017). The Impact of Servant Leadership on Strategic Planning in Kuwait Schools: A Field Study, *The Educational Journal*, l. 123, p. 1, June.
- AL-Mohsen, M. & Abd El Salam, M. (2017). The Relationship between Job Burnout and Contextual Job Performance in Chaind and Independent Hotels: A Study of Egyptian Hotels, *Minia Journal of Hospitality Research*, Vol.1, issue.2, Desember.
- Al-Mutairi, A. (2016). *The Impact of Human Resources Management Strategies on Job Performance: An Applied Study on Governmental Departments in Tabuk*, Unpublished Master Thesis, Jordan: Mutah University.
- AL-Shehri, R. H. (2019). The Impact of Incentives on Performance: An Empirical Study on Khamis Mushayt Community College, King Khalid University, *Global Journal of Economics and Business*, Vol. 7, No. 3.
- Al-Sukkar, H. B. & Bani Melhem, Y. & Ababneh, R. (2019). *Servant Leadership and its Impact on Job Performance: A Royal Jordanian Case Study*, Unpublished Master Thesis, Jordan: Yarmouk University.
- Al-Zoubi, M. O. & Al-Batayneh, M. T. (2020). *Administrative Leadership*. Amman: Wael Publishing and Distribution House.
- AL – Bukhari, A. I. (2008). *Sahih AL-Bukhari*. Egypt: Alpha Library for Trade and Distribution.
- Ghali, M. A. (2015). *Servant Leadership and its Relation to Organizational Commitment: An Applied Study on Universities in the Gaza Strip*, Unpublished Master Thesis, Gaza: Islamic University.
- Hijazeen, A. F. (2020). *Servant Leadership and its Impact in Social Loafing: Test of the Moderating of Organizational Happiness: A Field Study on the Privet Hospitals in Amman*, Unpublished Master Thesis, Amman: Middel East University.
- Ibn Manzur, J. (1994). *Lisan Al-Arab*. 12, Beirut: Sader Publishing House.
- Junni, P. S. R. (2013). *Organizatinal Ambidexterity and Performance: A Meta-analysis*. Academy of Management Perspectives, 27, 4, pp. 299-312.
- Luqman. (2019). Effect of Organizational Climate Upon the Jop Performance, *JournAal of Physical and Sport*, 5,14, pp. 102-130.
- Petrage, N. H. (2018). *Administrative Leadership Theory and Practice*, Translated by Salih bin Moaz Al-Mayouf, Kingdom of Saudi Arabia: Institute of Public Administration.

- Rababaa, M. M. (2020). *The effect of Strategic Awareness on job performance Through Empowerment as A Mediating Variable: An Applied Study on the Arab Potash Company Operating in the Hashemite Kingdom of Jordan*, Unpublished Phd Thesis, Jordan: Mutah University.
- Salah Addin, S. (2018). The Effect of Leadership and Ethical Behavior on Job performance through Empowerment as A Mediating variable, A Field Study in The Ministry of Construction, Municipalities and Public Works in The City of Baghdad, *Al-Dinanir Journal*, 2, 14, pp. 55-112.
- Sekaran, U. & Bougie, R. (2016). *Research Methods for Business: A Sill Building Approach*. UK: John Wiley.
- Simintiras, A .C. (2014). Perceptions and Attitudes of Salespeople Towards The Overall Sales Job and the Work Itself: Some Preliminary Findings, *Journal of Managerial Psychology*, 9, 7, pp. 3-10.
- Yongxing, G. H. (2017). Work Engagement and Job Performance: The Moderating Role Organizational Support. *Anales De Psicologia*, 33, 3, pp. 708-713.
- Zraigat, Y. Z. (2019). The Impact of Empowerment Requirements in Improving Job Performance at Al-Manaseer Group, *Journal of The Islamic University of Economic and Management Studies*, Vol 27, No. 3.

## ملحق (أ) استبانة الدراسة

### القسم الأول :- معلومات عامة :

- الرجاء وضع إشارة (V) داخل المربع المناسب .
- الوظيفة: 1- مدير 2- مساعد مدير 3 رئيس قسم 4- موظف
  - النوع الاجتماعي: 1- ذكر 2- أنثى
  - العمر: 1- (30 سنة فأقل) 2- (31-40 سنة) 3- (41-50 سنة) 4- (51 سنة فأكثر)
  - الخبرة: 1- (5 سنوات فأقل) 2- (6-10 سنوات) 3- (11-15 سنة) 4- (16 سنة فأكثر)
  - المؤهل العلمي :- ( دبلوم كلية مجتمع فما دون ) 2- ( بكالوريوس ) 4- ( دراسات عليا )

### القسم الثاني : المتغير المستقل : القيادة الخادمة

أرجو التكرم بوضع إشارة (V) أمام الاختيار المناسب.

أوزان المقياس	العبارة	1	2	3	4	5
الرقم		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
<b>البعد الأول : المهارات المفاهيمية</b>						
1	يخبرنا القائد إذا تبين له ان هناك خطأ يتعلق بالعمل					
2	يواجه القائد المشكلات الصعبة في الدائرة بفعالية					
3	يملك القائد القدرة على التفكير الفعال لحل المشكلات					
4	يفهم القائد الدائرة جيدا ويعي أهدافها					
5	يحل القائد مشكلات العمل بطرق تتميز بالابداع والحدائة					
<b>البعد الثاني : التمكين</b>						
6	يمنح القائد للمرؤوسين صلاحيات اتخاذ قرارات هامة ذات علاقة بأعمالهم					
7	يقدم القائد التشجيع للمرؤوسين ليتمكنوا من تنفيذ القرارات المهمة في العمل لوحدهم					
8	يمنح القائد للمرؤوسين الحرية للتعامل مع المواقف الصعبة بالطريقة التي يرونها مناسبة لهم					
9	يتخذ الموظف قرارات مهمة ضمن صلاحياته دون الرجوع للقائد					
10	تشعرنى القيادة بأهميتي كعنصر فاعل ومهم في الدائرة					
<b>البعد الثالث : المعالجة العاطفية ورعاية الآخرين</b>						
11	يستعين الموظف بالقائد عند مواجهته مشكلة شخصية صعبة					
12	يبدي القائد الاهتمام بالمصلحة الشخصية للموظف					
13	يقضي القائد بعض الوقت للحدِيث مع الموظف على المستوى الشخصي					
14	يملك القائد القدرة على استشعار أي ضيق يعاني منه الموظف من غير ان يسأله					
15	يحافظ القائد على أسرار الموظف ولا يفشي بها للآخرين					
<b>البعد الرابع : تطوير المجتمع</b>						
16	يهتم القائد بضرورة الارتباط والتواصل مع المجتمع					
17	يحرص القائد على تقديم المساعدة للمجتمع باستمرار					
18	يحرص القائد على المشاركة في الأنشطة الاجتماعية					
19	يشجع القائد الموظفين على المشاركة في الأنشطة التطوعية لخدمة المجتمع					
20	يشجع القائد على احترام ثقافة المجتمع وقيمه					

القسم الثالث: المتغير التابع: الأداء الوظيفي

1	2	3	4	5	أوزان المقياس	الرقم
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارة	
<b>البعد الأول: كمية العمل</b>						
21 تتناسب كمية العمل المطلوبة مني مع قدراتي العلمية والعملية						
22 لدى الموظفين الاستعداد لمواكبة التحولات في طرق القيام بالعمل						
23 يهتم الموظفون بأداء واجباتهم ومسئولياتهم بشكل فعال						
24 يحرص الموظفون في المنظمة يكونوا أكثر قدرة على أداء الأعمال الموكلة لهم						
25 أقوم بإنجاز الأعمال في الدائرة في الوقت المناسب						
<b>البعد الثاني: جودة العمل</b>						
26 يؤدي الموظفون أعمالهم بشكل يتوافق مع المعايير المعتمدة في الدائرة						
27 انجز عمالي في الدائرة بأقل كمية من الموارد المتاحة						
28 يقوم الموظفون بأداء أعمالهم بأقل مستوى من الأخطاء						
29 تسعى الدائرة لتقديم خدمات مميزة ترضي العاملين ومتلقي الخدمة						
30 تؤمن الدائرة بأهمية تطبيق معايير الجودة في العمل						
<b>البعد الثالث: إنجاز المهام</b>						
31 انجز مهام عملي وفقاً لما هو للخطة الموضوعية						
32 اشعر ان كميات العمل التي انجزها تتناسب مع المعايير الموضوعية						
33 اشعر بإنجاز معظم الأعمال التي توكل إلي						
34 اشعر أنني انجز أعمالاً مهمة في الدائرة						
35 اشعر أنني أقوم بإنجاز عمالي في الدائرة وفقاً لأهداف واضحة						
<b>البعد الرابع: المعرفة والمعرفة والمعرفة والالتزام بمتطلبات الوظيفة</b>						
36 التزم بالسياسات والتعليمات والإجراءات عند قيامي بوظيفتي						
37 امتلك معرفة تامة بكيفية أداء عمالي في الدائرة						
38 أقوم بتأدية عمالي وواجباتي دون الحاجة إلى الإشراف والمتابعة						
39 تتابع الدائرة مدى التزام الموظفين بالأنظمة والتعليمات						
40 يتوفر لدي القدرة على حل المشكلات التي تعترض أدائي لأعمالي في الدائرة						

قائمة بأسماء المحكمين

الاسم	الرتبة	الجامعة	التخصص
أ.د. نضال الحوامدة	أستاذ	مؤتة	إدارة عامة
أ.د. سامر البشايشة	أستاذ	مؤتة	إدارة عامة
أ.د. محمد المحاسنة	أستاذ	مؤتة	إدارة عامة
أ.د. غازي أبو قاعود	أستاذ	مؤتة	إدارة عامة
أ.د. فاطمة الطراونة	أستاذ	مؤتة	إدارة عامة
أ.د. حسين العزب	أستاذ	مؤتة	إدارة عامة
أ.د. ايمن القطاونة	أستاذ	مؤتة	إدارة أعمال
أ.د. مدحت الطراونة	أستاذ	مؤتة	إدارة أعمال
أ.د. كامل الحواجرة	أستاذ	مؤتة	إدارة عامة
أ.د. صلاح صبري	أستاذ	القدس المفتوحة	إدارة عامة

## The Impact of Servant Leadership on the Job Performance: A Fied Study in Karak Government Departments

**Abdalrahman Faleh Al-Abadleh**

Assistant Professor

Department of Public Administration

Mutah University, Jordon

abdaly8@gmail.com

### ABSTRACT

This Study aimed to analyze the impact of servant leadership on job performance in the government departments in karak. To achieve the objectives of the study, and answer its questions, tests its hypothesis, the descriptive-analytical method was used. The study population consist of all of the employees of the job titels: (manager, manager assistant, head of department) in the Government department in Karak.

The analysis unit consisted of (200) individuals, whom were chosen by the comprehensive survey method. A questionnaire distributed to all study population, 180 questionnaires has been retrieved, and 163 were useful for the analysis, As in the table number (1). A statistical package for the social sciences (SPSS.19) used in processing, analyzing data, answer the questions and testing hypothesis. The study reached serval results, the most important of which are: The servant leadership level in the government department in Karak came to high degree, with mean (3.95), the job performance level came to high degree, with mean (4.31), there is a statistically significant impact of servant leadership and all its dimensions on job performance and all its dimensions, in the government department in Karak.

The study recommended the need to setting standers for quality of service in the government department in Karak, directing those dimensions towards implementing activities that serve the community, delegating more powers to the managers of government departments in Karak, the necessary to conduct further researches to analyze the impact of servant leadership on another variables not included in this study, such as organizational excellence, conflict management.

**Keywords:** *Servant Leadership; Job Performance.*