

Final Project 1

Code: MGM 496 – PMG496

Prepared BY: Nouf Ali Ahmed Bathaf

TO

Faculty of Management

Midocean University

**القيادة الخادمة وعلاقتها بالأداء الابداعي للعاملين: دراسة تطبيقية على
شركة زين للاتصالات - جدة**

**Servant Leadership and its Relationship with Employee
Creative Performance: An Empirical Study of Zain Telecom -
Jeddah**

اسم الطالب: نواف علي احمد باطهف

الرقم الجامعي: ٢٠٢١٢٠٤٨٣٠

مشروع التخرج - ١

كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

إشراف

د. منى مصطفى العشري

عضو هيئة التدريس - كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

الفصل الدراسي الثاني - ٢٠٢٤م

جدول المحتويات

٣	١ الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
٤	١,١ المقدمة:
٦	١,٢ مشكلة البحث:
٦	١,٢,١ الفجوات النظرية:
٦	١,٢,٢ الفجوات العملية:
٧	١,٣ أهمية البحث:
٧	١,٣,١ الأهمية النظرية:
٨	١,٣,٢ الأهمية العلمية:
٩	٢ قائمة المراجع
١٢	٣ الملاحق
١٢	٣,١ الاستبيان:

١ الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

١,١ المقدمة:

في عالم الأعمال المتسارع والمليء بالتحديات، يُعتبر الأداء الإبداعي للعاملين عاملاً حاسماً في تحديد قدرة المؤسسات على التميز والابتكار، الإبداع ليس مجرد وسيلة لتوليد أفكار جديدة، بل هو أساس لتطوير حلول فعّالة ومستدامة تلبي متطلبات السوق المتغيرة وتحقق التفوق التنافسي، في هذا السياق، يأتي دور البيئة التنظيمية وثقافة العمل التي تُعزز من إمكانيات الأداء الإبداعي للأفراد، الاستثمار في الموارد البشرية، توفير فرص التدريب والتطوير، وتشجيع حرية التعبير والتفكير خارج الإطار التقليدي كلها عوامل تسهم في نمو وازدهار الإبداع داخل المؤسسات، بالإضافة إلى ذلك، فإن القيادة التي تركز على تمكين الأفراد وتقدير إنجازاتهم تلعب دوراً محورياً في تحفيز العاملين وإلهامهم لبذل جهود متجددة ومبتكرة، من خلال هذه العناصر، يمكن للمؤسسات أن تخلق بيئة داعمة تعزز الأداء الإبداعي وتساعد في رسم مستقبل واعد ومستدام للشركة في سوق متطور ومتقلب. (رحيم، ٢٠١٨)

كما أن القيادة الخادمة، كمفهوم تطور خلال العقود الأخيرة، تمثل نهجاً متميزاً يضع الخدمة في صميم العمل القيادي، مُعيداً تشكيل التفاعلات التقليدية بين القادة وأتباعهم، هذا النوع من القيادة يُركز على تحقيق مصالح الآخرين والنهوض بالمجتمعات والمنظمات عبر التزام القائد بخدمة فريقه قبل أن يبحث عن مصلحته الخاصة، القائد الخادم يتميز بالتواضع والشفافية والتعاطف، وهو مستعد دائماً لتمكين الأفراد من خلال توفير الدعم والموارد اللازمة لهم لتحقيق إمكانياتهم الكاملة وتعزيز النمو الشخصي والمهني، في هذا الإطار، تصبح القيادة الخادمة ليست فقط استراتيجية لتحسين الأداء، بل أيضاً آلية لبناء الثقة والولاء والتزام أعمق بالقيم الأخلاقية داخل المنظمة، إن تطبيق هذه القيادة يُعزز من الشعور بالانتماء والرضا الوظيفي، مما يؤدي إلى تحسين الأداء العام وخلق بيئة عمل إيجابية تشجع على الابتكار والإبداع المستمر. (علي، ٢٠٢٣)

كما يفرضُ مُناخُ العملِ الديناميكيّ في القرنِ الحادي والعشرين التكيّف والتجديدَ ووجودَ قوى عاملةٍ مُؤهّلةٍ لإيجادِ حلولٍ إبداعيةٍ، وفي هذا السياق، أصبح دورُ القيادة في تعزيزِ ثقافةِ الإبداع أكثرَ أهميةً، وبينما تركّزُ نماذجُ القيادةِ التقليديةُ في الغالبِ على السلطةِ والتحكّم، تبرزُ القيادةُ الخادمةُ كبديلٍ مُقنع، حيث تُشدّدُ على التمكينِ والثقةِ وتنميةِ القدراتِ الفردية، تتعمّقُ هذه الدراسةُ في العلاقةِ بين القيادةِ الخادمةِ وأداءِ الموظفين الإبداعي، وتبحثُ في كيفيةِ تمكينِ هذا الأسلوبِ القيادي من إطلاقِ قدراتِ الموظفين الإبداعيةِ وتعزيزها. (العبادلة، ٢٠٢٢)

حيث تُقدّم الأبحاث السابقة أدلةً دامغةً على وجود علاقةٍ إيجابيةٍ بين القيادة الخادمة وعدة نتائجٍ تنظيميةٍ مرغوبةٍ، على سبيل المثال، وجدت الدراسات أنّ القيادة الخادمة تُؤثّر بشكلٍ إيجابيٍّ على سلوكِ المواطنِ التنظيميةِ وأداءِ الفريق (السكر، ٢٠١٩)، لا تزالُ العلاقةُ المُحددةُ بين القيادة الخادمة والأداء الإبداعي، وخاصةً في سياقِ اذكر مجال الاتصالات السعودي غيرَ مستكشفةٍ بشكلٍ كافٍ (يوسف، ٢٠٢٤)، وفي حين يدعم عددٌ متزايدٌ من الأبحاثِ التأثيرَ الإيجابيَ للقيادة الخادمة، يُعبّرُ بعضُ العلماءِ عن تحفظاتهم، حيث أنّ القيادة الخادمة قد يُنظر إليها على أنّها غيرُ حاسمةٍ أو تفتقرُ إلى التوجيه، وهذا يُسلطُ الضوءَ على الحاجةِ إلى مزيدٍ من التحقيقِ في الجوانبِ السلبيةِ المُحتملةِ أو العواملِ السياقيةِ التي قد تُؤثّرُ على فعاليةِ القيادة الخادمة في تعزيزِ الأداءِ الإبداعي. (عبد اللطيف، ٢٠١٩)

في ظل التحديات المعاصرة التي تواجهها الشركات في بيئة الأعمال المتغيرة، تبرز أهمية القيادة الخادمة كنموذج فعّال لتعزيز الأداء الإبداعي للعاملين، القيادة الخادمة، التي تركز على تلبية احتياجات الموظفين ودعمهم لتحقيق أقصى إمكاناتهم، تُعد محورًا رئيسيًا في تنمية بيئة عمل إيجابية ومحفزة للإبداع، دراسة تطبيقية على شركة زين للاتصالات في جدة توضح كيف يمكن لهذا النوع من القيادة أن يؤثر بشكل مباشر على الابتكار والأداء الإبداعي داخل الشركة، من خلال تبني ممارسات القيادة الخادمة، يُمكن للقيادة في زين تعزيز مستويات الرضا والالتزام لدى العاملين، مما يفتح الباب أمامهم للمساهمة بأفكار مبتكرة وحلول خلاقة تسهم في التطور المستمر للشركة، هذا النمط من القيادة ينطوي على تفاعل ديناميكي بين القائد وفريقه، حيث يتجاوز الدور التقليدي للإدارة إلى كونه محفزًا وملهمًا يشجع على التفكير الإبداعي ويدعم تحقيق الأهداف الشخصية والمهنية للموظفين. (رحيم، ٢٠١٨)

١,٢ مشكلة البحث:

تكمن مشكلة البحث في الحاجة الملحة لفهم العلاقة بين القيادة الخادمة وأداء الموظفين الإبداعي، وخاصة في سياق المؤسسات العربية كشركة زين للاتصالات - جدة، فعلى الرغم من الاهتمام المتزايد بالقيادة الخادمة كنموذج قيادي فعال لتعزيز الأداء التنظيمي، إلا أن هناك نقصاً في الدراسات التي تتناول تأثيرها المباشر على إبداع الموظفين، وذلك في بيئة عمل تتسم بالتحديات والتغيرات المتسارعة.

١,٢,١ الفجوات النظرية:

تتمثل الفجوات النظرية التي تُحاول هذه الدراسة معالجتها في: قلة الدراسات العربية حيث يُلاحظ نقص ملحوظ في الدراسات العربية التي تتناول موضوع القيادة الخادمة وتأثيرها على الأداء الإبداعي للعاملين، وخاصة في قطاع الاتصالات الذي يتسم بالتنافسية العالية والحاجة الدائمة للإبداع والتجديد.

عدم وجود إطار مُوحّد حيث لا يوجد إطار نظريّ مُوحّد يشرح العلاقة بين القيادة الخادمة والأداء الإبداعي، حيث تختلف الدراسات السابقة في تحديد العوامل الوسيطة والمُعدّلة لهذه العلاقة، وتسعى هذه الدراسة إلى تقديم إطار أكثر شمولية يُراعي خصوصية السياق العربي.

تركّز غالبية الدراسات السابقة على تأثير القيادة الخادمة على نتائج تنظيمية أخرى مثل رضا الموظفين وولائهم وسلوك المواطنين التنظيمية، بينما تُهمَل تأثيرها المباشر على الأداء الإبداعي.

١,٢,٢ الفجوات العملية:

قد يُعاني بعض القادة في شركة زين للاتصالات - جدة من نقص الوعي بمفهوم القيادة الخادمة وأهميتها وفوائدها، مما يُؤثّر على قدرتهم على تطبيقها بشكل فعال.

تفتقر شركة زين للاتصالات - جدة إلى الآليات والتطبيقات العملية التي تُساعد على نشر ثقافة القيادة الخادمة وتعزيز ممارستها على مُختلف مُستويات الإدارة.

تواجه شركة زين للاتصالات - جدة صعوبة في قياس أداء موظفيها الإبداعي بشكل دقيق وموضوعي، مما يُؤثّر على قدرتها على تقييم فعالية ممارسات القيادة الخادمة في تحفيز الإبداع.

سؤال البحث الرئيسي:

تتلخص مشكلة البحث في السؤال الرئيسي التالي:

ما أثر القيادة الخادمة على الأداء الابداعي للعاملين في شركة زين للاتصالات بمدينة جدة؟

١,٣ أهمية البحث:

تتزايد أهمية دراسة القيادة الخادمة وعلاقتها بالأداء الإبداعي للموظفين في ظلّ التحولات المتسارعة التي يشهدها عالم الأعمال اليوم، فلم تعد المؤسسات قادرة على الاعتماد على الأساليب التقليدية في الإدارة والقيادة لتحقيق النجاح والتفوق في بيئة عمل شديدة التنافسية والتغير، وتُشكلُ القيادة الخادمة، بتركيزها على تمكين الموظفين وتنمية مهاراتهم الإبداعية، أحد أهم العوامل التي تُساهم في بناء ميزة تنافسية مستدامة للمنظمات، فعندما يشعر الموظفون بأنّ قائدهم يسعى لخدمتهم وتنميتهم، فإنّهم سيُبدلونّه بذات المقدار من الولاء والعطاء، مما ينعكس إيجاباً على أدائهم وإنتاجيتهم وإبداعهم.

١,٣,١ الأهمية النظرية:

تُساهم هذه الدراسة في إثراء الأدبيات النظرية المتعلقة بالقيادة الخادمة وعلاقتها بالأداء الإبداعي للموظفين من خلال تعميق الفهم النظري حيث تُقدّم الدراسة إطاراً نظرياً متكاملًا يشرحُ العلاقة بين مُتغيّراتِ الدراسة (القيادة الخادمة والأداء الإبداعي) ويحدّدُ العواملَ التي تُؤثّرُ على هذه العلاقة، كما تُناقشُ الدراسةُ النماذجَ والنظرياتِ السابقة في هذا المجال وتُحاولُ ربطها بسياقِ الدراسةِ الحاليّ.

تُساعدُ الدراسةُ على بناءِ تصوّرٍ أوضح لدى الباحثين والمُهتمين حولَ مفهوم القيادة الخادمة وخصائصها وكيفية قياسها وتطبيقها على أرض الواقع، كما تُسلّطُ الضوء على مفهوم الأداء الإبداعي وأهميته للمنظمات وكيفية تحفيزه وتطويره.

تُساهمُ الدراسةُ في تحديدِ الفجواتِ البحثيّة في هذا المجال وتُقدّمُ مقترحاتٍ للبحوثِ المُستقبليّة التي يمكنُ أن تُساهم في سدّ هذه الفجواتِ وتطوير المعرفة في هذا المجال.

٢,٣,١ الأهمية العلمية:

تتمثل الأهمية العلمية لهذه الدراسة في توفير بيانات ودلائل إمبريقية حيث تُقدّم الدراسة بياناتٍ ودلائل إمبريقيةً من خلال دراسة حالة واقعية (شركة زين للاتصالات - جدة) مما يُساهم في دعم أو دحض النظريات والمُسلّمات السابقة في هذا المجال، كما تُساعد هذه البيانات على فهم طبيعة العلاقة بين مُتغيّرات الدراسة بشكلٍ أدقّ.

تُساهم الدراسة في تطوير أدوات قياس أكثر دقّة ومُلائمةً لسياق الدراسة الحالي لقياس مُتغيّري القيادة الخادمة والأداء الإبداعي، وهذا يُساعد الباحثين في الحصول على نتائج أكثر موثوقيةً وصلاحيةً.

لا تقتصر أهمية الدراسة على الجوانب النظرية فحسب، بل تتعدّها إلى تقديم توصياتٍ عمليةٍ يمكن للمنظّمات (وخاصةً شركة زين للاتصالات) الاستفادة منها لتعزيز ممارسات القيادة الخادمة وتحفيز الأداء الإبداعي لدى موظّفيها.

٢ قائمة المراجع

١. أبو الذهب، محمد صبحي أحمد. (٢٠١٧). أثر التهكم التنظيمي كمتغير وسيط بين القيادة الخادمة والأداء التنظيمي: دراسة ميدانية على المستشفيات التابعة لوزارة الصحة في بورسعيد. مجلة البحوث المالية والتجارية، (٤)، ٧٣-٤٤.
٢. أحمد، ناجي عبدالوهاب هلال. (٢٠١٨). الأداء المهني للمعلمين وعلاقته بالقيادة الخادمة لدى مديري التعليم العام: دراسة ميدانية. دراسات تربوية واجتماعية، ٢٤(٤)، ٩٤٢-٨١٧.
٣. أرناؤوط، أحمد إبراهيم سلمي أحمد. (٢٠٢٣). تحسين أداء قيادات شؤون التعليم والطلاب بجامعة العريش في ضوء القيادة الخادمة: آليات مقترحة. مجلة كلية التربية في العلوم التربوية، ٤٧(٣).
٤. بدر، باسم. (٢٠٢١). أثر القيادة الخادمة في الذكاء التنظيمي: الدور الوسيط للجهازية الإلكترونية في هيئة تنظيم الاتصالات في الأردن. مجلة الميثاق للعلوم الاقتصادية والإدارية، ٧(٣)، ١٦٣-١١٥.
٥. حجازي، سامح سعيد. (٢٠٢١). القيادة الخادمة وتأثيرها على التميز في الأداء الجامعي: بحث ميداني في جامعة عين شمس. مجلة البحوث المالية والتجارية، (٢)، ٣٠٥-٢٧٠.
٦. حسن، إبراهيم حسن محمد. (٢٠٢١). علاقة القيادة الخادمة والانتماء التنظيمي بالسلوك المضاد للإنتاجية. مجلة البحوث المالية والتجارية، (٤)، ١٨٦-١٤٥.
٧. الخوالدة، مهند منصور ذيب. (٢٠٢٢). أثر القيادة الخادمة على إدارة الأزمات: دراسة حالة موظفي بلديات قصبة المفرق في محافظة المفرق. مجلة رماح للبحوث والدراسات، (٧٤)، ٤٦-٢٥.
٨. رحيم، محمد (٢٠١٨). العلاقة التآثرية بين القيادة الخادمة والاداء الابداعي للعاملين من خلال الدور الوسيط للتمكين النفسي بحث تحليلي. (رسالة ماجستير). جامعة كربلاء.
٩. السطوح، محمد محمد عبد العظيم محمد. (٢٠١٧). العلاقة بين القيادة الخادمة وإدارة المواهب: دراسة تطبيقية. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، ٨(٤)، ٨٧٧-٨٣٤.
١٠. السكر، هديل بسام شاهر. (٢٠١٩). القيادة الخادمة وأثرها على الأداء الوظيفي: دراسة حالة الملكية الأردنية (رسالة ماجستير). جامعة اليرموك.

١١. صبر، علي نصيف. (٢٠٢٢). العلاقة التأثيرية ما بين القيادة الخادمة والقيم الروحية لمكان العمل: دراسة تطبيقية في بعض كليات جامعة البصرة. مجلة العلوم الاقتصادية، ١٧(٦٥)، ١٥٩-١٨٧.
١٢. عابد، سخاء عدنان. (٢٠٢١). واقع ممارسة القيادة الخادمة وأثرها على تحقيق الاستغراق الوظيفي: دراسة ميدانية على إداريات جامعة الملك عبد العزيز - قسم الطالبات في السليمانية. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، ٥(١٩)، ٥٤-٨٠.
١٣. العبدلة، عبدالرحمن فالح دخل الله. (٢٠٢٢). أثر القيادة الخادمة على تحسين الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية في الدوائر الحكومية في محافظة الكرك. المجلة العربية للإدارة، ٤٢(٢)، ١٤٩-١٦٨.
١٤. عبداللطيف، عصام فتحي محمد. (٢٠١٩). أثر القيادة الخادمة على الرضا الوظيفي للعاملين: دراسة ميدانية على شركات الزيت والصابون بمحافظة الإسكندرية. مجلة البحوث الإدارية، ٣٧(٢)، ١-٢٦.
١٥. العجرفي، فلاح بن خلف. (٢٠٢٣). تصور مقترح لتطوير أداء القيادات المدرسية بالمرحلة الثانوية في ضوء أبعاد القيادة الخادمة. مجلة الجامعة الإسلامية للعلوم التربوية والاجتماعية، ١٣(١)، ٥٩-٨٦.
١٦. العسولي، نرمين عبدالحافظ. (٢٠١٩). الدور الوسيط لرأس المال النفسي بين القيادة الخادمة والأداء الوظيفي في مديريات التربية والتعليم بمحافظات غزة (رسالة ماجستير). الجامعة الإسلامية (غزة).
١٧. علي، إيناس أحمد إسماعيل إبراهيم. (٢٠٢٣). علاقة القيادة الخادمة بالتعلم التنظيمي: دراسة تطبيقية على معهد القلب القومي بمصر. المجلة العلمية للبحوث التجارية، ١٠(٢)، ٩٣-١٢٦.
١٨. عواد، فتحية سليمان. (٢٠٢١). دور القيادة الخادمة في تطوير أداء معلمي مدارس الأغوار الشمالية. المجلة العربية للنشر العلمي، ٢٨(٢)، ٢٣٢-٢٥٤.
١٩. محمد، عمار عواد. (٢٠٢٣). القيادة الخادمة ودورها في زيادة الولاء التنظيمي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من منتسبي المعهد التقني في الحويجة. مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، ١٣(٢)، ١١٠-١١٩.
٢٠. ياسين، أمل طه. (٢٠٢٣). تأثير القيادة الخادمة في الولاء التنظيمي: دراسة تطبيقية لعينة من العاملين في شركة الحفر بالبصرة. مجلة دراسات إدارية، ١٧(٣٥)، ١-٤٥.

٢١. يوسف، مينا يوسف كامل. (٢٠٢٤). تأثير القيادة الخادمة على الأداء السياقي: دراسة ميدانية على العاملين بالمنظمات غير الحكومية بمدينة المنيا. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، (١)، ١٣-٤٠.

22. Yildiz , B. (2015) "Impact of Servant Leadership in Psychological Property: The role of the moderator in organizational support " , Journal of Global Strategic Management , vol . 9, No. 2, pp. 77 – 65.
23. Zubair , A. (2017). " Perceived Authentic Leadership, Psychological Capital, and Creative Work Behavior in Bank Employees" Pakistan Journal of Psychological Research, 2017, Vol. 32, No. 1, pp . 35-53.

٣ الملاحق

٣,١ الاستبيان:

السادة الأفاضل،

يسرنا دعوتكم للمشاركة في هذا الاستبيان الذي يُعد جزءًا من دراسة بحثية هامة بعنوان: "القيادة الخادمة وعلاقتها بالأداء الإبداعي للعاملين: دراسة تطبيقية على شركة زين للاتصالات - جدة".

نؤكد لكم أن مشاركتكم في هذا الاستبيان طوعية، وأن جميع المعلومات التي ستقدمونها ستُعامل بسرية تامة ولن تُستخدم إلا لأغراض هذه الدراسة البحثية.

نشكركم على وقتكم وتعاونكم،

أولا / المعلومات التعريفية

1- المنصب الوظيفي :

2- النوع الاجتماعي : ذكر: ☐ أنثى: ☐

3- الفئة العمرية :-

☐ 30 سنة فأقل ☐ 41 - 50 سنة ☐ 61 فأكثر ☐
☐ 31 - 40 سنة ☐ 51 - 60 سنة ☐

4 - التحصيل الدراسي:

☐	إعداديه	☐	دبلوم عالٍ	☐
☐	دبلوم	☐	ماجستير	☐
☐	بكالوريوس	☐	دكتوراه	☐

5- سنوات الخدمة :

☐ 1 - 5 ☐ 11 - 15 ☐ 21 سنة فأكثر ☐
☐ 6 - 10 ☐ 16 - 20 ☐

1- **القيادة الخادمة:** هي الأسلوب الذي عن طريقه يضع القادة حاجات التابعين قبل حاجاتهم الخاصة ويركزون جهودهم على مساعدة أتباعهم لكي يصلون إلى أقصى إمكاناتهم وتحقيق النجاح التنظيمي (Bambale et al, 2012:2) .

البعد الأول: المودة الأخلاقية : وهي القوة التي يتبناها القائد الخادم الى الاهتمام العاملين بطريقه فعاله مع اعطاء الأولوية لرغباتهم وحاجاتهم . (Khan et al ; 2016:125)					
ت	الأسئلة	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق بشدة
1.	مسؤولي في العمل ينظر لموظفيه كأفراد يستحقون الاحترام.				
2.	مسؤولي في العمل يخلق مناخاً وثقافه تعزز من توفير معايير أخلاقية عالية في العمل .				
3	مسؤولي في العمل يهتم بالجوانب النفسية والروحية للموظفين ويشجعهم باستمرار على العمل.				
4	مسؤولي في العمل يظهر تعامل وحرص عاطفي تجاه موظفيه .				
	مسؤولي في العمل يبذل أقصى الجهود للاهتمام بالموظفين و مساعدتهم.				
البعد الثاني: المشاركة : تؤدي المشاركة الى تشجيع وتسهيل الآخرين ولاسيما العاملين في تحديد وحل المشاكل فضلا عن تحديد متى وكيفية إنجاز مهام العمل . (Liden,2008:162)					
ت	الأسئلة	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق بشدة
1.	يساعدني مسؤولي في العمل على اتخاذ القرارات مع تزايد المسؤولية .				
2.	يعطيني مسؤولي في العمل الصلاحيه التي احتاجها للقيام بوظيفتي.				
3	يعطيني مسؤولي في العمل بعض السيطرة والقوه .				
4	يتيح لي مسؤولي في العمل الفرص حتى أطور مهاراتي .				
5	يتواصل معي مسؤولي في العمل باستمرار في قضية صنع القرارات المشتركة .				

البعد الثالث: الرؤية: القائد لديه إحساس قوي يمنحه القدرة على التنبؤ بما يصعب التنبؤ به كما أن لديه القدرة على تقديم رؤية استراتيجية للمنظمة وجعل الآخرين يؤمنون بقدراتهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية المرتبطة بها (Parolini, 2004:5)

ت	الأسئلة	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
1.	مسؤولي في العمل لديه القدرة على التنبؤ بأمور يصعب التنبؤ بها.					
2.	مسؤولي في العمل يوجه دائما نحو تحقيق رؤية ورسالة المنظمة .					
3	مسؤولي في العمل قادر على التعبير عن شعور واضح للهدف والاتجاه المستقبلي للمنظمة.					
4	يريد مسؤولي في العمل دمج رؤية الموظفين في اهداف المنظمة .					
5	يسعى مسؤولي في العمل الى الالتزام بالتشارك في الرؤية المشتركة للمنظمة.					

البعد الرابع: التواصل: التواصل يعطي قوة للقائد الخادم ويزرع علاقة أصيلة بين القادة والأتباع ويخلقون بيئة عمل مساعدة أو أيجاد أداء لتعزيز المنظمة والعمل بروح حقيقية دون المبالغة في أي شيء. (Khan et al., 2016:125)

ت	الأسئلة	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
1.	لا يبالغ مسؤولي في تقدير مزاياه امام الآخرين.					
2.	لا يهتم مسؤولي بالتمجيد الذاتي					
3	مسؤولي متواضع بما فيه الكفاية للتشاور مع الآخرين في المنظمة .					
4	لا يركز مسؤولي الاهتمام على إنجازاته.					
5	تصرف مسؤولي (سلوكه) يظهر تواضعه بوضوح.					

البعد الخامس: الثقة: أن مستوى الثقة للفرد يؤدي الى قدرته أو استعداداته للعمل على وفق أخلاقية عادلة ونزاهة وبطريقة يمكن التنبؤ بها وأن قيم النزاهة والصدق تخلق الثقة بين التابعين والقائد وتؤدي إلى المصادقية. (Jacobs, 2006:7)

ت	الأسئلة	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
1	يمنحني مسؤولي الثقة دائماً بنفسه.					
2	يعرف مسؤولي في العمل انني بعيد عن الفساد الوظيفي .					

2-التمكين النفسي: يعني التمكين النفسي مهمة جوهرية تهدف الى زيادة الدافعية لدى الافراد العاملين عن طريق مدركات تعكس توجه الفرد العامل تجاه عمله وهي (المعنى ، الكفاءة ، الاستقلالية ، والتأثير).(Yim , 2008 :17)

البعد الاول: المعنى (المغزى) : ويعني المعنى إحساسا بالهدف أو الصلة الشخصية بالعمل ويؤدي تمكين الناس من الشعور بأن عملهم مهم لهم ويهتمون بما يقومون به. (Stander & Rothmann, 2009:197)					
ت	الأسئلة	اتفق بشدة	اتفق	اتفق نوعاً ما	لا اتفق بشدة
1	العمل الذي أعمله مهم جداً بالنسبة لي.				
2	نشاطاتي الشخصية ذات معنى بالنسبة لي.				
3	العمل الذي أفعله مفيد بالنسبة لي.				
البعد الثاني: الكفاءة (الجدارة): يشير الى الفهم الشخصي للقدرة على اداء المهام المعطاة للأفراد العاملين بكفاءة ويركز على الاعتقاد بالقابليات الشخصية. (SPREITZER, 1995 :1443)					
ت	الأسئلة	اتفق بشدة	اتفق	اتفق نوعاً ما	لا اتفق بشدة
1	أنا واثق من قدرتي على القيام بوظيفتي.				
2	أنا واثق ذاتياً من قدراتي لأداء أنشطة عملي.				
3	أنا اتقن المهارات اللازمة لوظيفتي.				
البعد الثالث: الاستقلال (تقرير الذات): يمثل الحكم الذاتي بناء القدرة على المستوى الفردي من الاختيار وهو الدرجة التي يتمتع بها أعضاء الفريق بحرية كبيرة واستقلالية وتقدير في عملهم. و يتم اتخاذ القرارات المهمة وتنفيذها من قبل الفرق (Gondal & Khan ، 2008 :141)					
ت	الأسئلة	اتفق بشدة	اتفق	اتفق نوعاً ما	لا اتفق بشدة
1	لدي استقلالية كبيرة في تحديد كيفية القيام بوظيفتي.				
2	أستطيع أن اقرر بنفسى كيف انفذ عملي				
3	لدي فرصة كبيرة للاستقلال والحرية في كيفية القيام بوظيفتي.				
البعد الرابع: التأثير: التأثير يشير الى الدرجة التي عن طريقها يستطيع الموظف التأثير في الاستراتيجية والادارة او النتائج التنظيمية للعمل . (Dewettinck& Ameijde,2008:288)					
ت	الأسئلة	اتفق بشدة	اتفق	اتفق نوعاً ما	لا اتفق بشدة
1	أمتلك تأثيراً كبيراً في ما يحدث في القسم الذي اعمل فيه.				
2	أمتلك القدرة على التأثير ايجابيا في القسم الذي اعمل فيه.				
3	أمتلك تأثيراً مهماً في مجال عملي.				

3- الاداء الإبداعي للعاملين: يشير الى إنتاج أفكار جديدة ومفيدة لدى الموظفين والتي يمكن أن تكون نقطة انطلاق الابتكار (Moghimi & Subramaniam، 2013: 2)

ت	الأسئلة	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
1.	دائماً ما أقوم باقتراح طرائق واساليب جديدة لتحقيق اهداف وغايات القسم الذي اعمل فيه.					
2.	اقدم أفكار جديدة وعملية لتحسين المهام الموكلة لي.					
3	ابحث دائماً عن التكنولوجيا والتقنيات الجديدة من أجل تحسين اداء عملي.					
4	أقترح طرائقاً جديدة لزيادة جودة منتجات عملي.					
5	يعتبر عملي مصدر جيد من مصادر الافكار الابداعية.					
6	لدي الاستعداد ان أتحمل المخاطرة من أجل تطبيق الافكار الابداعية.					
7	أقبل دائماً آراء وافكار الآخرين.					
8	دائماً ما أقوم بتحديد الفرص الابداعية عن غيرها من الفرص المتاحة.					
9	أطور الخطط والجدول الزمنية الكافية لتنفيذ الأفكار الجديدة.					
10	انفذ المهام الموكلة لي بأساليب و أفكار جديدة ومبتكرة.					
11	دائماً ما اجد الحلول المبتكرة للمشاكل التي تواجهني في عملي.					
12	دائماً ما امثلك الطرق والاساليب الحديثة والجيدة للتعامل مع المشاكل.					
13	احاول دائماً ان اطبق ما اعرفه من طرائق جديدة لا نجاز مهام العمل بالمنظمة					