

قضايا بحثية -1

إسم الباحث:

فتح الرحمن عبد الله المساعد يوسف



تكليف الأسبوع العاشر:

شرح وتحليل وتوضيح نقاط البحث المختلفة لقضية بحثية جديدة

تم إختيار ورقة بحثية تم نشرها بمجلة العلوم الإنسانية والطبيعية

العلاقة بين القيادة الخادمة والأداء الوظيفي للعاملين:

دراسة تطبيقية

إعداد

أمني موسى عبد الجليل1

2022م

المتغير المستقل للدراسة هو: القيادة الخادمة، والمتغير التابع هو: الأداء الوظيفي للعاملين بمديرية الزراعة بأسسوط
في جمهورية مصر العربية

شرح وتحليل و توضيح نقاط البحث المختلفة لقضية بحثية جديدة

* العنوان:

بما أن موضوع البحث هو عبارة عن دراسة تطبيقية للبحث عن إيجاد حلول ممكنة وتطبيقها وتقييمها لذلك جاء عنوان البحث مختصراً لمعرفة العلاقة بين الإدارة الخادمة كمتغير مستقل و الأداء الوظيفي للعاملين بمديرية الزراعة بأسبوط في جمهورية مصر العربية كمتغير تابع وفي رأي فإن العنوان حديث ومواكب وقد اشتمل على جميع المكونات المطلوبة و هي متغيرات الدراسة و الزمان والمكان و مجتمع الدراسة،

* المقدمة:

المقدمة قدمت تغطية جميلة جداً لمفهوم الإدارة بصورة عامة والحاجة الماسة وقد أصبحت ضرورة من ضرورات الحياة التنظيمية الحديثة، وما أجمل العبارة حين قال (ولضرورة الإدارة، لكي يكون أولئك الذين يتولون إدارة التنظيمات الإدارية أكثر من مجرد ممارسين للسلطة، وأصبحت التنظيمات الإدارية أحوج إلي ما هو أكثر من أن تُدار، فهي تحتاج إلى أن تقاد بطريقة سليمة لأن العلاقات الإنسانية السليمة بين القائد ومرؤوسيه أصبحت أكثر إلزاماً من الأوامر لتحقيق استجابة المرؤوسين، وأقوى من الاتصالات الروتينية التي يتبعها المديرون)

شرح وتحليل و توضيح نقاط البحث المختلفة لقضية بحثية جديدة

وأيضاً تمت في المقدمة تغطية تعريف متغيري الدراسة المستقل والتابع والعلاقة بينهما حينما أشارت الباحثة للدراسات في هذا المجال حينما قالت (وفي ضوء ما أشارت إليه الدراسات (مثال: مصطفى والسيد، 2015، أبو الذهب، 2017) من أن المنظمات التي تطبق القيادة الخادمة هي المنظمات التي تهتم وتؤثر على سيكولوجية الموظفين، وإلي وجود علاقة بين القيادة الخادمة والأداء في المنظمات بصفة عامة، فكلما زاد اهتمام القادة بتطبيق فلسفة القيادة الخادمة كلما تحسن الأداء.

*** مشكلة الدراسة:**

تناول الباحث عدد من الدراسات السابقة في فقرة موضوع البحث والتي هدفت الباحثة لسرد تلك الدراسات حتى تستطيع تحديد مشكلة البحث والتي تراها من خلال نتائج استعراض وتحليل تلك الدراسات السابقة التي تم ذكرها، أن عدم تطبيق فلسفة القيادة الخادمة أو على الأقل وجود قصور في تطبيقها ربما يتسبب في تراجع الأداء الوظيفي والعكس صحيح، وكذلك تؤكد الدراسات في هذا الصدد (مثال، السكر: 2019: 51) علي أن هذا الجدل بين الباحثين حول أثر القيادة الخادمة على الأداء الوظيفي مع قلة الدراسات العربية يستدعي دراسة هذه العلاقة. لذا تأتي هذه الدراسة كمحاولة للإجابة على التساؤل التالي: "ما طبيعة العلاقة بين القيادة الخادمة والأداء الوظيفي للعاملين؟ وإلى أي مدى يمكن أن تؤثر القيادة الخادمة علي الأداء الوظيفي للعاملين داخل المنظمة محل الدراسة؟".

• أهمية الدراسة:

- أيضاً تناولت الباحثة عدداً من الدراسات لتحديد أهمية الدراسة وهي ترى أن الأهمية العلمية للدراسة تنبع من عدة نقاط:
- حداثة مفهوم القيادة الخادمة في البيئة العربية -نسبياً- تحديداً بالقطاع الخدمي، مقارنة بالبيئة الأجنبية.
- تأكيد الدراسات السابقة بمجال القيادة الخادمة، علي أهمية دراسة هذا النمط في قطاع الخدمات؛ تحديداً تأثيره علي أحد أهم مخرجات العمل وهو الأداء الوظيفي للعاملين. خاصة مع قلة الدراسات سواء الأجنبية أو العربية التي تناولت هذه العلاقة.
- بالرغم من تأكيد الدراسات علي أن العديد من المنظمات التي تم اختيارها كأفضل مائة منظمة في العالم، قد تبنت فعلياً وأدرجت مفهوم القيادة الخادمة ضمن ثقافتها؛ وأن القيادة الخادمة هي أحد أهم العوامل لتحقيق نجاح واستدامة المنظمات في الوقت الحاضر، إلا أن هناك دراسات قد ألفت الضوء علي العديد من الانتقادات لهذا النمط القيادي.
- تستهدف الدراسة الحالية دراسة أثر القيادة الخادمة (كمتغير مكون من سبعة أبعاد) علي الأداء الوظيفي (كمتغير مكون من ثلاثة أبعاد)، وهو ما لم تتناوله الدراسات السابقة.
- بالرغم من أنه أصبح من الضروري علي المنظمات أن تولي اهتماماً كبيراً لدراسة الأداء الوظيفي للعاملين لإكتساب ميزة تنافسية لتحقيق الاستدامة التنظيمية إلا أن معظم الدراسات التي تناولت الأداء الوظيفي للعاملين ركزت علي أداء العمل الأساسي وأغفلت الأداء المكمل والإضافي.

شرح وتحليل و توضيح نقاط البحث المختلفة لقضية بحثية جديدة

• أهمية الدراسة:

- كما ترى الباحثة أيضاً أن الأهمية العملية للدراسة تنبع من عدة نقاط:
- يرجع اختيار تطبيق الدراسة علي المنظمات الخدمية، إلي توصية بعض الدراسات بأن هناك حاجة مُلحة للتعرف علي تأثير القيادة الخادمة علي الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات الخدمية العامة التي تخدم جمهور الشعب وتتسم بالبيروقراطية الشديدة تحديداً في البلدان النامية، وأيضاً بسبب مطالبة هذه المنظمات بالتحول التكنولوجي في ظل اقتصاديات ضجت بالكثير من قضايا الكسب غير المشروع.
- يرجع اختيار تطبيق الدراسة تحديداً علي القطاع الزراعي إلي كونه من القطاعات الخدمية التي ازدادت تعقيداً في السنوات الأخيرة لأنه يعاني من قصور شديد في الاستثمار مما يحول بينه وبين تحقيق الأهداف المحددة في إطار رؤية التنمية المستدامة 2030م ومن الأهمية تبني استراتيجيات تساعد علي النمو السريع المستدام والتحول نحو تقديم الخدمات الالكترونية للمزارعين.
- من المتوقع أن تقدم هذه الدراسة لمتخذي القرار بالمنظمات- محل الدراسة- نتائج علمية وواقعية عن مدي تأثير القيادة الخادمة علي الأداء الوظيفي، مما يساعدها علي رفع مستويات الأداء الوظيفي بها لتحسين صورتها أمام عملائها، وموظفيها، والمجتمع الخاص بها، وبالتالي تحقيق أهدافها

شرح وتحليل و توضيح نقاط البحث المختلفة لقضية بحثية جديدة

* أهداف الدراسة:

- يتمثل الهدف الرئيسي للدراسة في التعرف علي طبيعة العلاقة بين القيادة الخادمة والأداء الوظيفي للعاملين عينة الدراسة، ويشترك من الهدف الرئيسي عدة أهداف فرعية أخرى يمكن تخليصها كما يلي:
- 1/ التعرف على مستوى ممارسة القيادة الخادمة بأبعادها السبعة المتمثلة في (مساعدة المرؤوسين على النمو والنجاح، والتمكين، والاهتمام بالمرؤوسين أولاً، والتصرف بأخلاق، والمهارات المعرفية، والمعالجة العاطفية، وتقديم قيمة للمجتمع)، لدى القادة من وجهة نظر العاملين في المنظمات عينة الدراسة.
- 2/ التعرف على مستوى الأداء الوظيفي بأبعاده الثلاث المتمثلة في (أداء المهمة، والأداء السياقي، والأداء التكميلي)، من وجهة نظر زملاء العمل في المنظمات عينة الدراسة.
- 3/ تحليل طبيعة العلاقة بين إدراك العاملين للقيادة الخادمة وأدائهم الوظيفي.
- 4/ تحديد أكثر أبعاد القيادة الخادمة أهميةً في تفسير الأداء الوظيفي (كمتغير مكون من سبعة أبعاد)، وكذلك تحديد أكثر أبعاد الأداء الوظيفي أهميةً للعاملين عينة الدراسة (كمتغير ثلاثي الأبعاد).
- 5/ الوصول إلى مجموعة من النتائج والتوصيات التي قد تساعد إدارة المنظمات محل الدراسة في تعزيز ممارسة القيادة الخادمة وتحسين مستويات الأداء فيها.

* الإطار النظري للدراسة:

تناولت هذه الدراسة في الإطار النظري المفاهيم الآتية:

* أولاً: مفهوم القيادة الخادمة (S L) Servant Leadership:

أكدت الدراسات أنه لا يوجد اتفاق بين الباحثين حول رؤية واحدة تتعلق بمفهوم القيادة الخادمة لذا نجد أنه قد تعددت تعريفاتها، وذلك لأن مفهوم القيادة الخادمة بالغ التعقيد لدرجة يتعذر معها إيجاد تعريف مبسط لها لكونها متعددة الأبعاد ثرية في مظهرها ومترامية الأطراف في دلالاتها. ونجد من التعريفات الآتي:

- عرفها (1996) Spears كنوع جديد من نموذج القيادة الذي يخدم الآخرين كأولوية أولى.
- وعرفها (2004) Hunter بأنها مهارات التأثير في الرؤوسين من أجل العمل بحماس على تحقيق أهداف محددة باعتبارها تحقق المصلحة العامة المشتركة.
- وعرفها (2019:227) Northouse بأنها نهج قيادي يتسم بالإيثار والأخلاق تتطلب من القادة أن ينتهوا 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

شرح وتحليل و توضيح نقاط البحث المختلفة لقضية بحثية جديدة

- بينما عرفها علام (2020: 79) بأنها خدمة ومساعدة المرؤوسين والتأثير عليهم عن طريق توفير بيئة عمل تقوم علي الثقة والتحفيز وحث العاملين علي العمل من أجل تحقيق أهداف المنظمة والتي تعد أهداف مشتركة بين القائد الخادم والمرؤوسين.
 - بسبب عدم وجود اتفاق بين الباحثين حول مفهوم موحد للقيادة الخادمة اختلفوا في تحديد خصائصها ولكن بمراجعة الدراسات تمكنت الباحثة من استخلاص مجموعة من الخصائص التي يتميز بها القائد الخادم منها: خدمة العاملين والاهتمام بهم وتحقيق مصالحهم وتلبية احتياجاتهم ومتطلباتهم، والإيثار، والاحتواء، والتحفيز والإلهام والتعليم والقدوة والريادة، وتقدير الآخرين والالتزام بتنميتهم مهنيًا وشخصيًا ووجدانيًا، وتحمل أعباء المسؤولية التنظيمية، وتفويض السلطة، والاستماع، والحكمة والرؤية والبصيرة، والتواضع، والأخلاق، والتعاطف والحب والتواصل مع الآخرين والالتزام بالارتقاء بهم ومراعاة مشاعرهم وتقديم الدعم ومعالجة المشكلات لهم، والوعي، والإقناع والتعاون، والصدق والنزاهة والثقة.
- أبعاد القيادة الخادمة:**
- قدمت بعض الدراسات مراجعة شاملة للأدبيات المتوافرة في هذا المجال؛ وانتهت إلي تحديد سبعة أبعاد للقيادة الخادمة وهو ما تتفق معه الدراسة الحالية، لخصتها الباحثة في ما يلي:

شرح وتحليل و توضيح نقاط البحث المختلفة لقضية بحثية جديدة

- البُعد الأول: مساعدة المرؤوسين على التقدم والنجاح Helping subordinates grow& succeed، ويشير إلى مساعدة القادة لمرؤوسهم علي تحقيق الأهداف المهنية والشخصية وتحقيق الذات والوصول إلى أقصى إمكاناتهم البشرية.
- البُعد الثاني: التمكين Empowering، ويشير إلى قيام القائد بتمكين المرؤوسين من خلال تعزيز أبعاد المعنى والكفاءة وتقرير المصير ومنحهم المزيد من القوة والاستقلالية، والمشاركة في صنع القرار وتوفير الدعم والتوجيه اللازم.
- البُعد الثالث: الاهتمام بالمرؤوسين أولاً (الإيثار) Putting subordinates first، ويشير إلي إظهار القائد لمرؤوسيه أن احتياجاتهم واهتماماتهم ونجاحهم تتصدر الأولوية لديه قبل نفسه.
- البُعد الرابع: التصرف بأخلاق Behaving ethically، ويطلق عليه البعض السلوك الأخلاقي ويشير إلي تعزيز القائد للمعايير والقيم الأخلاقية لدى المرؤوسين من خلال التعامل بشفافية، وإنصاف وصدق وعدالة، وعدم التضحية بالمبادئ الأخلاقية من أجل تحقيق النجاح.
- البُعد الخامس: المهارات المعرفية أو المفاهيمية (التصوّر) Conceptual skills، ويشير إلي قدرة القائد علي تقديم المساعدة والدعم الفعال للعاملين والمنظمة، وتسهيل مهام الآخرين ومنهم مرؤوسيه؛ لامتلاكه المعرفة عن المنظمة والمهام الموكلة إليهم. والقدرة علي تأسيس رؤية واضحة للمنظمة تتجاوز العمليات اليومية.

شرح وتحليل و توضيح نقاط البحث المختلفة لقضية بحثية جديدة

- البُعد السادس: المعالجة العاطفية Emotional healing، ويشير إلى الدرجة التي يهتم بها القائد للتعرف علي المشاكل الشخصية للمرؤوسين وإعطاء الوقت الكافي لمعالجتها، والوقوف بجانبهم، وتقديم الدعم لهم والسعي نحو رفاهيتهم.
- البُعد السابع: تقديم قيمة للمجتمع Creating value for the community، ويشير إلي امتلاك القائد الوعي الحقيقي بالالتزام تجاه تطوير ومساعدة المجتمع، من خلال تشجيع المرؤوسين على التطوع لخدمة المجتمع والمشاركة في الأنشطة التي تساعد علي ذلك.

* ثانياً مفهوم الأداء الوظيفي للعاملين (J P E):

يعتبر الأداء الوظيفي للعاملين أحد المؤشرات الهامة الدالة على مستوى كفاءة العاملين، ولذا فهو يحتل مكانة خاصة بالنسبة لكل المنظمات، لتأثيره على الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها، وذلك علي مستوى الفرد والمنظمة والدولة. حيث أن المنظمة تكون أكثر استقراراً وأطول بقاءً حين يكون أداء العاملين متميزاً.

أبعاد الأداء الوظيفي للعاملين:

بالرغم من عدم وجود اتفاق حول أبعاد الأداء الوظيفي للعاملين لكونه متغير ديناميكي متعدد التعريفات والأبعاد، إلا أنه بمراجعته العديد من الدراسات وجد أن هناك شبه اتفاق علي أن هذه الأبعاد لم تخرج كثيراً عن أداء العامل إما للدور المنوط به في المنظمة، أو لعمل إضافي خارج عن متطلبات الوظيفة، لذلك يمكن تحديد ثلاثة أبعاد للأداء الوظيفي للعاملين؛ وهو ما تتفق معه الدراسة الحالية وهذه الأبعاد هي:

شرح وتحليل و توضيح نقاط البحث المختلفة لقضية بحثية جديدة

- البُعد الأول: أداء المهمة Task Performance، وهو يشير إلى تلك السلوكيات التي تسهم بشكل مباشر أو غير مباشر في تحويل المواد الخام إلى سلع أو تلك السلوكيات التي تسهم في توزيع المنتج النهائي أو التي تسهم في تخطيط إنجاز الأنشطة التي من شأنها تحسين كفاءة أداء العمل، كما أنها السلوكيات التي يرد ذكرها بشكل رسمي في الوصف الوظيفي أي من المتطلبات الأساسية والجوهرية للوظيفة.
- البُعد الثاني: الأداء السياقي Contextual Performance، وهو يشير إلى السلوك الذي لا يساهم بشكل مباشر في الأداء التنظيمي ولكنه يدعم البيئة التنظيمية والاجتماعية والنفسية، فهو يتضمن أنشطة ليست جزءاً رسمياً من الوصف الوظيفي ((Extra-role performance، ويساهم بشكل غير مباشر في أداء المنظمة من خلال تسهيل أداء المهام.
- البُعد الثالث: الأداء التكيفي Adaptive Performance، وهو يشير إلى ذلك السلوك الذي يعبر عن كفاءة الفرد وقدرته على تغيير سلوكه وذلك لمقابلة التغيير في بيئة العمل.

*ثالثاً: العلاقة بين القيادة الخادمة والأداء الوظيفي للعاملين:

تعد ممارسة القيادة الخادمة مفيدة بشكل عام للمنظمات فهي من أساليب القيادة الفعالة التي اكتسبت قدراً كبيراً من القبول في المنظمات سواء الحكومية أو الخاصة، بسبب النظر إليها على أنها مصدر من مصادر التميز للمنظمات وقدرتها الفائقة على خلق كوادر قيادية تتصف بالكفاءة والمبادئ والتركيز على العاملين

شرح وتحليل و توضيح نقاط البحث المختلفة لقضية بحثية جديدة

* الدراسات السابقة:

- حاولت الباحثة استخدام عدد كبير جداً من الدراسات السابقة من مصادر مختلفة من الكتب والمجلات المعتمدة مما أدى لإثراء هذا البحث بالقيم الفاعلة والأهمية القوية، وتناول الدراسات الكثيرة المختلفة يعني أيضاً أهمية الموضوع المبحوث والذي تم التركيز عليه سابقاً من خلال هذه الدراسات.
- استطاعت الباحثة استخدام الدراسات وتوزيعها والاستفادة منها في توثيق مقدمة البحث ثم موضوع الدراسة (والذي يقصد به مشكلة الدراسة وتساؤلاتها)، وكذلك تم ذكر الدراسات في أهمية الدراسة بشقيها ثم الإطار النظري وتعريفاته المختلفة ومفاهيمه ثم تعريفات المتغيرات المستقل والتابع وأبعادها ومدى العلاقة بين إدراك العاملين للقيادة الخادمة وأدائهم الوظيفي كلها تم فيها استخدام دراسات مختلفة وهذا ما جعل هذا البحث من البحوث الجيدة والقوية في نظري.
- من الدراسات السابقة إتضح للباحثة أن للقيادة الخادمة أهمية كبيرة في جميع المنظمات دون استثناء لأنها تساعد على التحول من المنظمات التقليدية إلى المتعلمة، التي تضع في أولوياتها خدمة وتنمية رأس البشري.
- كما أكدت الدراسات أيضاً على أن هناك انخفاض في مستوى إدراك العاملين للقيادة الخادمة وعدم كفاية في الوعي لديهم بهذا النمط القيادي في بيئة العمل المصرية.
- كما تؤكد الدراسات أن المنظمات تحتاج للحفاظ على بقائها، واستمراريتها، وتحسين مستوى التنافسية فيها إلى موارد بشرية تظل ملتزمة بالمحافظة على أعلى مستوى من الأداء.

* فروض الدراسة:

في ضوء مشكلة ونموذج الدراسة، تم صياغة ثلاثة فروض رئيسية للإجابة على تساؤلات الدراسة وذلك على النحو التالي:

- الفرض الرئيس الأول: H1

يهدف هذا الفرض إلى اختبار العلاقة المباشرة بين القيادة الخادمة إجمالاً (كمتغير مستقل) والأداء الوظيفي للعاملين إجمالاً (كمتغير تابع)، وبالتالي يتم صياغته كالآتي:

“توجد علاقة ترابط موجبة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الخادمة (كمتغير إجمالي) والأداء الوظيفي للعاملين (كمتغير إجمالي).”

- الفرض الرئيس الثاني: H2

يهدف هذا الفرض إلى اختبار العلاقة المباشرة بين أبعاد القيادة الخادمة (كمتغير مستقل) والأداء الوظيفي للعاملين إجمالاً (كمتغير تابع)، وبالتالي يتم صياغته كالآتي:

“توجد علاقة ترابط موجبة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة الخادمة (مساعدة الرؤوسين على النمو والنجاح، والتمكين، والاهتمام بالرؤوسين أولاً، والتصرف بأخلاق، والمهارات المعرفية، والمعالجة العاطفية، وتقديم قيمة للمجتمع) والأداء الوظيفي للعاملين.”

*الفرض الرئيس الثالث: H3

يهدف هذا الفرض إلى اختبار العلاقة المباشرة بين أبعاد القيادة الخادمة (كمتغير مستقل) والأداء الوظيفي للعاملين بأبعاده (كمتغير تابع)، وبالتالي يتم صياغته كالآتي:

“توجد علاقة ترابط موجبة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة الخادمة (مساعدة المرؤوسين على النمو والنجاح، والتمكين، والاهتمام بالمرؤوسين أولاً، والتصرف بأخلاق، والمهارات المعرفية، والمعالجة العاطفية، وتقديم قيمة للمجتمع) والأداء الوظيفي للعاملين بأبعاده (أداء المهمة، والأداء السياقي، والأداء التكيّفي).”

وينبثق من هذا الفرض الرئيسي الثالث ثلاث فروض فرعية (H31, H32, H33) كما يلي:-

“H31- توجد علاقة ترابط موجبة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة الخادمة (مساعدة المرؤوسين على النمو والنجاح، والتمكين، والاهتمام بالمرؤوسين أولاً، والتصرف بأخلاق، والمهارات المعرفية، والمعالجة العاطفية، وتقديم قيمة للمجتمع) وأداء المهمة.”

“H32- توجد علاقة ترابط موجبة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة الخادمة (مساعدة المرؤوسين على النمو والنجاح، والتمكين، والاهتمام بالمرؤوسين أولاً، والتصرف بأخلاق، والمهارات المعرفية، والمعالجة العاطفية، وتقديم قيمة للمجتمع) والأداء السياقي.”

“H33- توجد علاقة ترابط موجبة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة الخادمة (مساعدة المرؤوسين على النمو والنجاح، والتمكين، والاهتمام بالمرؤوسين أولاً، والتصرف بأخلاق، والمهارات المعرفية، والمعالجة العاطفية، وتقديم قيمة للمجتمع) والأداء التكيّفي.”

شرح وتحليل و توضيح نقاط البحث المختلفة لقضية بحثية جديدة

• منهجية الدراسة :

أولاً- التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة وكيفية قياسها:

المتغير المستقل: ويتمثل في القيادة الخادمة، واعتمدت الباحثة علي تعريف دراسة " (Northouse (2019 السابق الإشارة إليها"، وعلي مقياس (Liden et al., (2008 والذي ترجمة إبراهيم (2013)، واعتمد عليه عدد من الدراسات (e.g., Stollberger et al., 2019; غالي، 2015، السكر، 2019) لارتفاع معاملات الثبات والصدق له. ويتضمن (28) عبارة موزعة على الأبعاد السبعة للقيادة الخادمة (كما موضح بملحق رقم 1)، وقد صممت البنود علي غرار مقياس ليكرت ذي النقاط الخمس.

المتغير التابع: ويتمثل في الأداء الوظيفي للعاملين، واعتمدت الباحثة علي تعريف ومقياس دراسة مرزوق وخطاب (2020) "السابق الإشارة إليها"، والتي اعتمدت علي المقياس المستخدم بدراستي (Vairin & Patrice (2012 and Van (2000)، لارتفاع معاملات الثبات والصدق له. ويتضمن (30) عبارة موزعة على الأبعاد الثلاثة للأداء الوظيفي للعاملين (كما موضح بملحق رقم 1)، وقد صممت البنود علي غرار مقياس ليكرت ذي النقاط الخمس، ويوضح الجدول رقم (1) قيم الثبات والصدق لهذه المتغيرات.

شرح وتحليل و توضيح نقاط البحث المختلفة لقضية بحثية جديدة

ثانياً - مجتمع وعينة الدراسة:

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الكمي المعتمد على الأساليب الإحصائية بما يتماشى مع موضوع الدراسة، حيث تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين بالجهاز الإداري بمديرية الزراعة بأسسوط التي تخدم (11) مركز بمحافظة أسسوط وتضم (216) جمعية زراعية وتعاونية، وقد بلغ عددهم (2942) مفردة، وتمثلت وحدة المعاينة في العاملين بالوظائف التخصصية (الحاصلين علي مؤهلات جامعية أو عليا فوق المتوسطة) وعددهم (390) مفردة. ونظراً لصعوبة جمع البيانات باستخدام الحصر الشامل، تم استخدام العينة الطبقية العشوائية لعدم تجانس مجتمع البحث، وبالرجوع إلى الجداول الإحصائية لتحديد حجم العينة تبين أن حجم العينة يبلغ (196) مفردة في ضوء معامل ثقة قدره (95%) ومستوى معنوية قدره (5%) (ريان، 2013)؛ وبعد الانتهاء من جمع البيانات تبين أن العدد الإجمالي للقوائم الواردة الصالحة لإجراء التحليل الإحصائي (189) قائمة بنسبة (96%) من إجمالي القوائم الموزعة.

*نتائج الدراسة والتوصيات:

• نتائج الدراسة:

- أسفرت مناقشة نتائج الدراسة الحالية التي نتجت عن اختبار فروض الدراسة عن وجود بعض الدلالات علي المستويين النظري والتطبيقي، كما يتضح في ما يأتي.
- تم تقديم تصور للعلاقة بين أبعاد القيادة الخادمة (كمتغير مكون من سبعة أبعاد: مساعدة المرؤوسين على النمو والنجاح، والتمكين، والاهتمام بالمرؤوسين أولاً، والتصرف بأخلاق، والمهارات المعرفية، والمعالجة العاطفية، وتقديم قيمة للمجتمع) والأداء الوظيفي للعاملين (كمتغير ثلاثي الأبعاد: أداء المهمة، والأداء السياقي، والأداء التكيفي)، ولم ترصد الباحثة أي سبق في هذا الصدد، سواء في الدراسات الأجنبية أو العربية المتوافرة في هذا المجال؛ فقد اختلفت هذه الدراسات وتباينت في تناولها لأبعاد كلا المتغيرين عن الدراسة الحالية وحتى عن بعضها البعض، لذا تعد هذه الدراسة إضافة في هذا المجال تحتاج لمزيد من الدراسات لتأكيدھا

شرح وتحليل و توضيح نقاط البحث المختلفة لقضية بحثية جديدة

- أن نتائج الدراسة بما أكدته من وجود علاقة موجبه معنوية بين القيادة الخادمة إجمالاً والأداء الوظيفي للعاملين إجمالاً؛ ووجود علاقة موجبه معنوية بين بعض أبعاد القيادة الخادمة والأداء الوظيفي للعاملين سواء إجمالاً أو بأبعاده؛ يعطى دلالة عملية، للمسؤولين والقيادات التنفيذية بالمنظمات محل الدراسة بأن زيادة إدراك العاملين للقيادة الخادمة يعد أحد مؤشرات التنبؤ بزيادة مستويات أدائهم الوظيفي، وبالتالي يجب دعم هذا النمط القيادي الذي أثبت تأثيره وفعاليته
- تصدر بُعد مساعدة الرؤوسين على النمو والنجاح المركز الأول من بين أبعاد متغير القيادة الخادمة في علاقته بالأداء الوظيفي إجمالاً، والأداء السياقي، والأداء التكيّفي، وفي المركز الثاني في علاقته بأداء المهمة، يعطى دلالة علي نجاح القادة بالمنظمات محل الدراسة في زيادة إدراك العاملين بأن لديهم إستراتيجية حقيقة في مقدمتها الاهتمام بتحقيق أهدافهم سواء الشخصية أو المهنية ونجاحهم من خلال الدعم والمساعدة الدائمة علي النمو والتطور.
- أوضحت النتائج وجود علاقة بين بُعد تقديم قيمة للمجتمع لمتغير القيادة الخادمة والأداء الوظيفي للعاملين إجمالاً، والأداء السياقي، والأداء التكيّفي، مما يعطى دلالة علي نجاح القادة بالمنظمات محل الدراسة إلي حد جيد في غرس الإيمان لدي رؤوسهم بمفهوم العمل التطوعي والمسؤولية والمشاركة المجتمعية من أجل تنمية وتطوير وتقديم كل ما هو نافع للمجتمع.

شرح وتحليل و توضيح نقاط البحث المختلفة لقضية بحثية جديدة

- أظهرت النتائج وجود علاقة موجبة معنوية بين بُعد المهارات المعرفية لمتغير القيادة الخادمة وبين بُعد أداء المهام لمتغير الأداء الوظيفي للعاملين بينما عدم وجود علاقة له مع الأداء الوظيفي للعاملين إجمالاً وبُعديه الأداء السياقي والتكيفي، وهذا يدل علي أن القادة ربما استطاعوا نقل خبرات وممارسات العمل العادية المتعارف عليها لمرؤوسهم وتقديم المعلومات التي تمكنهم من إنجاز المهام الرسمية التي حددتها المنظمة إليهم. لكنهم لم ينجحوا في تحديد رؤية مستقبلية تتعدي الأعمال اليومية لتوليد الرغبة لدي مرؤوسهم نحو المزيد من المعرفة والتعليم وإتاحة البيانات الإضافية التي من شأنها مساعدتهم في الانتقال من مجرد القيام بالأعمال الموكلة إليهم إلي الأعمال الإضافية والأعمال التي يفرضها التغيير في ظروف بيئة العمل.
- عدم ظهور علاقة بين بُعد الاهتمام بالمرؤوسين أولاً، والمعالجة العاطفية لمتغير القيادة الخادمة والأداء الوظيفي للعاملين إجمالاً، وبأبعاده الثلاثة، يدل علي أن القادة بالمنظمات محل الدراسة فشلوا تماماً في ترسيخ ثقافة الإيثار والتضحية وتقديم مصلحة مرؤوسهم علي المصالح الذاتية والتنظيمية، كما فشلوا أيضاً في خلق بيئة تنظيمية آمنة لأتباعهم للتعبير عن مشاكلهم تحديداً الشخصية، وربما يرجع ذلك إلي صفات القادة التي تفتقد إلي الاستماع ومحاولة إيجاد حلول؛ أو أن ليس لديهم الوقت الكافي لذلك. وهنا وجب علي متخذي وصانعي القرار بالمنظمات محل الدراسة اتخاذ كافة الإجراءات التي تعزز من بناء بيئة عمل يسودها الإيثار وتكوين علاقات موجهه نحو العاملين طويلة الأجل من خلال الاستماع والتعاطف مع مشاكلهم وإيجاد حلول لها.

شرح وتحليل و توضيح نقاط البحث المختلفة لقضية بحثية جديدة

- وجود علاقة موجبة معنوية ضعيفة بين بُعد التمكين والأداء السياقي من جهة، وبين بُعد التصرف بأخلاق والأداء التكميلي من جهة أخرى، دون وجود تأثير لهما علي باقي المتغيرات، يدل علي أن القادة بالمنظمات محل الدراسة يفضلون المركزية ويستخدمون اللامركزية في أضيق الحدود التي تتطلبها إنجاز الأعمال الإضافية غير العادية، وبالتالي لم يمنحوا العاملين القدر الكافي من الحرية والاستقلالية في ممارسة عملهم واتخاذ بعض القرارات، مما يشعرهم بالمسؤولية حول عملهم ونتائجه، كما لم ينجحوا في رؤية أتباعهم لهم كنماذج أخلاقية يحتذون بها بشكل كاف.
- أن اختلاف الأوساط الحسابية للمتغيرات وأبعادها مع الدراسات السابقة والدراسة الاستطلاعية، ربما يعطي دلالة لمتخذي القرار بالمنظمات محل الدراسة بأهمية تفعيل آليات سريعة من شأنها تخفيف العبء عن العاملين بسبب انخفاض عدد العاملين (حجم مجتمع البحث) بالنسبة لكمية العمل المطلوب انجازه لأداء الخدمة في ظل التحول الالكتروني لخطة الدولة المستدامة 2030، وتقليص العمالة بسبب (كوفيد-19)، كما يعطي دلالة علي أهمية إعادة بناء ثقافة تنظيمية تتميز بالحرية والأمان، فتحيز العاملين في الإجابات ربما لخوفهم من توقيع جزاءات عليهم نتيجة آرائهم أو ربما بسبب ثقافتهم التي تميل إلي إظهار القادة بشكل قوي عند سؤالهم بشكل رسمي عن آرائهم حول قاداتهم (e.g., Nisar & O'Connor, 2020; Sarwar et al., 2021)، أو بسبب ثقافتهم التي تميل دوماً للمبالغة في تقدير أنهم أصحاب مستوى أداء مرتفع للحصول الاستحسان الجماعي (Hussain & Ali, 2012).

شرح وتحليل و توضيح نقاط البحث المختلفة لقضية بحثية جديدة

• التوصيات:

في ضوء نتائج الدراسة الحالية التي أكدت أن القيادة الخادمة تعد أحد مؤشرات الأداء الوظيفي للعاملين، فإنه يمكن وضع مجموعة من التوصيات وذلك على النحو التالي:

- توصيات تهدف إلى المساهمة في ارتفاع إدراك العاملين للقيادة الخادمة وأبعادها بالمنظمات محل الدراسة ومنها، أ- اختيار القيادات الإدارية بمختلف المستويات بناءً على امتلاكهم لخصائص القائد الخادم كأحد المعايير الأساسية لشغل المناصب الإدارية (مثل: الإيثار، والاستماع، والقدرة على فهم وحل جميع مشاكل العاملين، والتصرف بأخلاقيات، وخدمة الآخرين، والإيمان بأهمية العمل بروح الفريق والمشاركة الفعلية، والحكمة والبصيرة، والقدرة على إدراك الفروق الفردية بين المرؤوسين والتعامل معهم بناءً عليها، والاهتمام بالمشاركة المجتمعية). ب- إجراء اختبارات نفسية وسلوكية للقيادات المرشحة قبل توليهم المنصب للتأكد من توافر صفات القائد الأخلاقي لديهم. ج- عقد دورات وبرامج وورش تدريبية لتنمية مهارات القائد الخادم لدى القادة بجميع المستويات وتعريفهم بالتأثير الإيجابي لهذا النمط القيادي عليهم أولاً وعلى العاملين والمنظمة والمجتمع، ولترسيخ ثقافة الاهتمام بالمرؤوسين ووضع احتياجاتهم بالمقام الأول قبل مصالح القادة والمنظمة، وتمكين العاملين (من خلال إتاحة الفرصة الفعلية للمشاركة وإبداء الآراء واللامركزية والتفويض)، وتوجيههم أخلاقياً (من خلال التزامهم بالمبادئ والسلوكيات الأخلاقية ليصبحوا نماذج أخلاقية يحتذوا بهم)، والاستماع لشكاوي العاملين الشخصية والمهنية ومناقشتها وإيجاد حلول لها.

شرح وتحليل و توضيح نقاط البحث المختلفة لقضية بحثية جديدة

- توصيات من شأنها تعزيز وتحسين مستويات الأداء الوظيفي لدي العاملين بالمنظمات محل الدراسة ومنها، أ- الاعتماد علي آليات تعيين وترقية تعتمد علي اختيار العامل صاحب الأداء الأفضل. ب- خلق بيئة تنظيمية قادرة علي تحسين أداء العاملين من خلال المشاركة والتمكين والتغذية العكسية، والعدالة في توزيع الأعباء، ومراعاة الفروق والتخصصات، ومكافأة الأداء الجيد، وتحسين ظروف العمل المادية (تهوية، إضاءة..الخ). ج- تدريب العاملين علي تنمية المهارات التي تساعدهم علي إنجاز أعمالهم الأساسية أو الإضافية أو الناتجة عن حدوث أي تغييرات بفعالية وكفاءة.



مجموعة جامعة
الجميع الذكية
للتعليم القابضة

MIDOCEAN
UNIVERSITY



Thank You

