

عنوان المشروع

دور القيادة الخادمة في تحسين أداء العاملين
بالمؤسسات الصغيرة في تبوك

أسم الطالب
وفاء محمد عبدالله محبوب

الرقم الجامعي
2021203771

مشروع تخرج 1
نموذج المشروع النهائي 2
كلية الإدارة - جامعة ميد أوشن

إشراف
د. منى مصطفى العشري
عضو هيئة التدريس - كلية الإدارة - جامعة ميد أوشن

الفصل الدراسي الأول - 2024

الشكر والتقدير

بكل الحب والامتنان، أتقدم بجزيل الشكر وعظيم الاحترام لكل من ساهم ودعمني خلال رحلتي في إعداد هذا البحث.

أود أولاً أن أعبر عن بالغ شكري وتقديري لزوجي العزيز، الذي كان دائماً مصدر الدعم والتشجيع لي. لقد كانت مساندته وتفهمه لا يقدر بثمن خلال هذه الفترة.

بكل الحب والتقدير، أتوجه بجزيل الشكر إلى صديقتي العزيزة شهد على دعمها اللامحدود والمستمر لي خلال رحلة إعداد هذا البحث. لقد كانت سنداً حقيقياً ومصدر إلهام وتشجيع في كل الأوقات التي احتجت فيها إلى الدعم والمساندة. كلمات الشكر لا تفي بحق ما قدمته من مساعدة وتحفيز، فشكراً من القلب على كل ما فعلته.

كما أشكر أولادي الأعزاء، الذين كانوا دائماً يمنحونني السبب للمضي قدماً والسعي لتحقيق الأفضل. تفهمهم وحبهم المستمر كانا بمثابة الوقود الذي يحرك مساعي.

إلى عائلتي الكريمة، شكراً لكم على كل لحظات الدعم والعون والصبر. دعمكم اللامحدود كان حاسماً في تحقيق هذا الإنجاز.

أيضاً، لا يمكنني أن أنسى دور زملائي الأعزاء الذين قدموا النصائح والمساندة وشاركوا خبراتهم معي. أشكر كل واحد منكم على كونه جزءاً من هذه الرحلة المعرفية.

وأخيراً وليس آخراً، أود أن أعبر عن امتناني العميق لدكتورتي الفاضلة، التي لم تأل جهداً في توجيهي وإرشادي. شكراً لك على الصبر والمعرفة التي شاركتها معي، والتي كانت بمثابة الدليل الذي أضاء طريقي خلال هذا العمل البحثي.

كل الشكر لكم جميعاً، فكل كلمة تقدير لا توفي حقكم. دعمكم كان الأساس الذي بنيت عليه نجاحي، وأتطلع لمواصلة هذه الرحلة برفقتكم.

الأهداء

أهدي هذا البحث بكل الحب والامتنان إلى زوجي العزيز، الذي كان سندي ودعمي الدائم في كل خطوة من خطوات هذه الرحلة العلمية. لقد كان لصبره وتشجيعه الأثر البالغ في تحقيق هذا الإنجاز.

أهدي هذا البحث إلى صديقتي العزيزة شهد، تقديراً لدعمها الثابت ومساندتها المستمرة التي كانت لها أثر بالغ في إنجاز هذا العمل. شكراً شهد على كل ما قدمتيه من تشجيع وإلهام. هذا الإنجاز هو ثمرة صداقتنا الغالية وتعاوننا المثمر.

كما أهديه إلى أولادي الأحباء، الذين هم مصدر إلهامي وفرحتي. شكراً لكم على تفهمكم وحكمكم الذي لا ينتهي، والذي كان يمنحني القوة والدافع للمضي قدماً.

وإلى عائلتي الكريمة، التي وقفت إلى جانبي وشجعتني في كل الأوقات. دعمكم اللامتناهي كان الأساس الذي استندت عليه في مسيرتي الأكاديمية والحياتية.

هذا البحث هو ثمرة محبتكم ودعمكم المستمر، وأتمنى أن يكون مصدر فخر لكم جميعاً.

مستخلص البحث انقلش

This study focuses on examining the role of servant leadership in enhancing the performance of employees within small enterprises in the city of Tabuk. The research aims to delve into how the principles of servant leadership affect job satisfaction and productivity through the use of quantitative methodologies for data collection and precise analysis. The study addresses the need to fill theoretical and practical gaps found in previous literature regarding this type of leadership and offers practical recommendations for local institutions to improve the effectiveness of implementing servant leadership. Additionally, servant leadership is viewed as a leadership style characterized by its focus on the well-being and development of individuals and motivating them to perform better, which can significantly contribute to achieving organizational goals.

مستخلص البحث عربي

تركز هذه الدراسة على فحص دور القيادة الخادمة في تعزيز أداء العاملين داخل المؤسسات الصغيرة في مدينة تبوك. يستهدف البحث التعمق في كيفية تأثير مبادئ القيادة الخادمة على الرضا الوظيفي والإنتاجية من خلال استخدام منهجيات كمية لجمع البيانات وتحليلها بدقة. تُظهر الدراسة الاهتمام بسد الفجوات النظرية والعملية الموجودة في الأدبيات السابقة بما يخص هذا النوع من القيادة، وتقدم توصيات عملية للمؤسسات المحلية لتحسين فعالية تطبيق القيادة الخادمة. كما يُنظر إلى القيادة الخادمة كنمط قيادي يتميز بتركيزه على رفاهية وتنمية الأفراد وتحفيزهم على الأداء الأفضل، الأمر الذي يمكن أن يسهم بشكل كبير في تحقيق الأهداف التنظيمية.

جدول المحتويات

الشكر والتقدير.....	2
الأهداء.....	3
مستخلص البحث انقلش.....	4
مستخلص البحث عربي.....	4
جدول المحتويات.....	5
الفصل الأول : الإطار العام للدراسة.1.....	6
1.1 المقدمة.....	6
1.2 مشكلة البحث.....	9
1.2.1 الفجوات النظرية.....	9
1.2.2 الفجوات العملية :.....	10
1.3 أهمية البحث.....	11
1.3.1 أهمية النظرية.....	11
1.3.2 الأهمية العملية.....	11
1.4 صياغة أسئلة البحث.....	12
1.5 صياغة أهداف البحث.....	12
1.6 فرضيات البحث.....	13
1.7 نموذج البحث.....	16
1.8 مكان التطبيق البحث.....	17
1.9 منهجية البحث.....	18
1.10 هيكل المشروع المقترح :.....	19
2 .الفصل الثاني : الإطار النظري.....	19
2.1 المقدمة.....	19
2.2 البحث الاول : القيادة الخادمة.....	21
2.3 البحث الثاني : تحسين أداء العاملين في المؤسسات الصغيرة.....	23
2.4 العلاقة بين القيادة الخادمة وتحسين أداء العاملين في المؤسسات الصغيرة.....	25
2.5 الخاتمة.....	27
2.6 قائمة المراجع.....	28
الملاحق.....	31
استبيان.....	32
الخصائص الديموغرافية.....	33
القسم الاول : معلومات عامة.....	33
القسم الثاني : المتغير المستقل : القيادة الخادمة.....	34
القسم الثالث : المتغير التابع : أداء العاملين.....	36

1.الفصل الأول : الإطار العام للدراسة

1.1 المقدمة

1.1.1.التعريف العام :

في عالم الأعمال المعاصر، يُعد أداء العاملين ركيزة أساسية تُسهم في تحقيق النجاح والاستدامة للمؤسسات، خاصة تلك الصغيرة التي تشكل عصب الاقتصاد في العديد من المجتمعات. يتأثر أداء العاملين بمجموعة متنوعة من العوامل، منها البيئة الداخلية للمؤسسة، ثقافة العمل، الدوافع، وبالأخص، أساليب القيادة المتبعة. في مدينة تبوك، كما هو الحال في غيرها من المدن، تواجه المؤسسات الصغيرة تحديات فريدة تتعلق بكيفية تحفيز العاملين وتحسين أدائهم بما يتماشى مع أهداف المؤسسة ويعزز من قدرتها التنافسية.

تناولت العديد من الدراسات السابقة العلاقة بين أساليب القيادة وأداء العاملين، مع التركيز بشكل خاص على القيادة الخادمة كنموذج فعال في تحفيز العاملين وتحسين أدائهم في مختلف القطاعات والسياقات الثقافية. تشير هذه الدراسات إلى أن القيادة الخادمة، بما تحمله من قيم مثل الإيثار، التواصل، الاستماع الفعال، والتركيز على تنمية ونمو العاملين، يمكن أن تؤدي إلى تحسينات ملموسة في الإنتاجية، الرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي.

تتناول الدراسات السابقة العلاقة بين القيادة الخادمة وأداء العاملين بتفصيل كبير، مشيرة إلى تأثيرات متعددة الأبعاد لأساليب القيادة هذه على المؤسسات. ومع ذلك، تظل هناك حاجة لتحديد وتوضيح كيفية تطبيق هذه النتائج في سياقات محددة، مثل المؤسسات الصغيرة في تبوك.

1.1.2. الدراسات السابقة :

إحدى الدراسات الهامة في هذا المجال هي التي أجراها (Robert & Stone (2002 حيث قدموا نموذجاً عملياً للقيادة الخادمة يركز على الخصائص والسلوكيات الأساسية للقيادة الخادمة. هذا النموذج يساعد في فهم كيف يمكن للقيادة الخادمة أن تؤثر إيجابياً على أداء العاملين من خلال تعزيز بيئة داعمة ومحفزة للنمو الشخصي والمهني. وأصبحت القيادة الخادمة مفهوماً شائعاً بشكل متزايد في مجموعة أساليب القيادة. على الرغم من أنه مفهوم جذاب بديهيًا، إلا أنه غير محدد بشكل منهجي ولم يتم دعمه بعد من خلال البحث التجريبي. يراجع أدبيات القيادة الخادمة بهدف تطوير إطار نظري أولي. يبني أساساً لتصنيف وتقييم السمات الوظيفية والمصاحبة للقيادة الخادمين. وبمجرد تصنيفها، يتم بناء نموذج سمة القيادة الخادمة التكوينية والعقلانية.

وأشار (Northouse (2012 إلى الاختلاف بين نظرية القيادة الخادمة والنظريات الأخرى للقيادة، لكونها تعتمد بشكل أساسي على الأسس والنظريات وأنماط السلوك التي يجب أن تتوافر بالقائد الخادم برفع النظر عن الصفات الشخصية التي يتمتع بها، ولأنها تقوم بالتركيز على التعاملات ما بين القائد والأتباع، وأن للقيادة الخادمة العديد من نقاط القوة المتمثلة بالتالي: تعتبر القيادة الخادمة أن الإيثار عنصر أساسي لعملية القيادة - ابتعاد القائد عن فكرة الهيمنة

والسيطرة والتحكم بالمرؤوسين وان التأثير هي فكرة مشتركة بين القائد والمرؤوسين القيادة الخادمة الذين يعملون على التعاون والانفتاح ولديهم القدرة على تلقي من قبل القائد تساهم هذه السمات في استراتيجية القيادة الخادمة، أصبحت ذات أهمية المحتويات المجتمع ككل .

عرف (2020) Franco & Antunes القيادة الخادمة بأنها أسلوب حياة وليست عابرة، والتي تبدأ بشعور طبيعي بأن من يرغب في القيادة عليه أن يخدم أولاً، وهذا يقود الشخص إلى التطلع إلى القيادة، فالقائد عنصراً مركزياً في المنظمة، فتشير القيادة الخادمة إلى نوع القيادة التي تؤكد على "الخدمة" وتضع تلبية احتياجات الموظفين في المقام الأول، وبالتالي مساعدتهم على تطوير شعورهم بالخدمة والسلوك من خلال تزويدهم بنماذج يحتذى بها والتوجيه والتدريب اللازمين، وبالتالي يمكن نقل خصائص القيادة الخادمة من الخدمة إلى الموظفين وتساعدتهم على النمو ليصبحوا موظفين موجهين إلى الخدمات. يمكن استخدامها لتقييم تأثيرات هذا النوع من القيادة على أداء العاملين، مما يساعد الباحثين والممارسين على فهم أفضل لكيفية تحسين الأداء في المؤسسات.

بينما عرف كلا من (2014) Carter and Baghurst القيادة الخادمة بأنها فلسفة قيادية، تعالج الاهتمامات الأخلاقية، تجارب العملاء ومشاركة الموظفين بجانب خلق ثقافة تنظيمية فريدة من نوعها، حيث يتحد كلاً من القادة والتابعين للوصول إلى الأهداف التنظيمية بدون سلطة رسمية أو موضعية.

ويعرفها الباحث إجرائياً بأنها: "الأعمال القيادية المتعلقة بقيادة إدارة التعليم بمحافظة بيشة والتي تهدف إلى دعم العاملين في مجال العمل، وتقديم الخدمات لهم ومساعدتهم من أجل أداء المهام الموكلة إليهم بكفاءة وجودة عالية وإبداع مستمر، وذلك بهدف تحقيق أهداف إدارة التعليم بمحافظة بيشة.

أشار العديد من أدبيات القيادة الخادمة، إلى أن هذا نمط القيادي يمتاز بكثري من أبعاد التي يتمتع بها القائد الخادم، مثل اهتمام القائد بالتابع وتقديم المساعدة لهم لتحقيق النجاح وإقامة بخدمتهم وإدامة عمليات الاتصال مع الأشخاص الآخرين والإسهام في بناء المجتمعات المحلية وممارسة السلوك الأخلاقي . والقائد الخادم لا يستند إلى استخدام القوة حيث أتباعه بإنجاز الأعمال ، ويسعى باستمرار على حيث أتباعه واقناعهم للعمل معه وهو يمتلك دور مسؤولاً عن الخدمة ويجعلها تحت الرعاية الأمنية ، فضلاً عن قيامه بحفز التابع برغبة صادقة ويلبي احتياجاتهم وأهدافهم . (Liden, 2008)

وقد نشأ أخيراً نمط مهم في عالم القيادة يؤكد تغييري دور القائد من القيادة أولاً إلى الخدمة أولاً ؛ في ظل المحاولات الحديثة للارتقاء بالقيم الإنسانية وخدمة البشر. ومع أن مفهوم القيادة الخادمة تم التعرف عليه في أدبيات القيادة منذ إسهامات برينز وجرينليف (Greenleaf's, 1997)

1.1.3. الفجوات :

على الرغم من الإسهامات القيمة للدراسات السابقة في استكشاف تأثير القيادة الخادمة على أداء العاملين، تظهر فجوات بحثية بارزة تحتاج إلى مزيد من الاهتمام. أولاً، يلاحظ نقصاً في الأبحاث التي تركز على المؤسسات الصغيرة، خاصة في مناطق مثل تبوك، حيث قد تختلف الثقافة التنظيمية والسياسات الاقتصادية بشكل كبير عن تلك المدروسة في الأدبيات الغربية. ثانياً، توجد حاجة لدراسات تقييم تأثير القيادة الخادمة من خلال متغيرات وسيطة مثل الرضا الوظيفي والانخراط الوظيفي، لفهم أعمق للآليات التي من خلالها تؤثر هذه القيادة على الأداء. ثالثاً، تبرز الحاجة إلى استخدام منهجيات بحثية مختلفة لتوفير فهم أكثر شمولية وعمقاً لتأثيرات القيادة الخادمة في بيئات متنوعة. هذه الفجوات تشير إلى فرص بحثية مهمة لاستكشاف كيف يمكن للقيادة الخادمة أن تسهم في تحسين أداء العاملين في المؤسسات الصغيرة وفي سياقات ثقافية متنوعة.

1.1.4. مشكلة البحث :

مشكلة البحث تتمركز حول التحديات التي تواجهها المؤسسات الصغيرة في تبوك في تحسين أداء العاملين، وذلك بسبب نقص تطبيق أو فهم أساليب القيادة الفعالة، خصوصاً القيادة الخادمة. هذه المؤسسات تلعب دوراً مهماً في الاقتصاد المحلي لكنها تصطدم بعقبات مثل محدودية الموارد والتحديات التنافسية، مما يؤثر سلباً على أداء وتحفيز العاملين. الفجوة المعرفية تكمن في فهم كيف يمكن للقيادة الخادمة أن تعالج هذه التحديات وتحسن من أداء العاملين، وتحديد العوائق التي تمنع تطبيقها بفعالية في هذا السياق.

1.1.5. أهمية البحث :

أهمية البحث تكمن في إلقاء الضوء على كيفية تأثير القيادة الخادمة على تحسين أداء العاملين في المؤسسات الصغيرة بتبوك، مما يساهم في تعزيز فعالية هذه المؤسسات وقدرتها التنافسية. من خلال فهم العلاقة بين القيادة الخادمة وأداء العاملين، يمكن للمؤسسات الصغيرة تطوير استراتيجيات قيادية تركز على خدمة العاملين وتلبية احتياجاتهم، مما يؤدي إلى تحسين الإنتاجية والرضا الوظيفي. هذا البحث يقدم بالتالي إسهامات قيمة لأصحاب الأعمال، القادة، وصانعي السياسات في تبوك، بتوفير بيانات وتوصيات يمكن أن تساعد في تشكيل ممارسات القيادة وتحسين بيئة العمل في المؤسسات الصغيرة.

هدفت تلك الدراسة إلى تقصي أثر القيادة الخادمة على الملكية النفسية في ضوء الدعم التنظيمي ، وتوصل الباحثان إلى أن هنالك علاقة إيجابية بين القيادة الخادمة والملكية النفسية ، وهذه العلاقة أقوى عندما يكون الدعم التنظيمي المدرك للموظفين مرتفعاً ، وأكدوا على أنه يجب على المنظمات أن توفر الشعور بالانتماء ومناخ الداعم للموظفين

لدعم السلوكيات الإيجابية و الأدوار الإضافية للموظفين ، كما يجب على المنظمات توفير جو عادل في مكان العمل ، وتشكيل مناخ قائم على الثقة ، وتوفير ظروف عمل مريحة (Yildiz & Yildiz, 2015)

اقترح Degbeal نموذجاً يسلط الضوء على أن الملكية النفسية للعاملين مرتبطة بشكل إيجابي بالتزام العاملين واستغراقهم في عملهم أثناء عمليات الدمج والاستحواذ ، واكدوا ان انخفاض شعور الملكية يؤدي إلى انخفاض التزام العاملين واستغراقهم في العمل أثناء عمليات الدمج والاستحواذ . علاوة على ذلك فإن المستويات العالية من التزام العاملين واستغراقهم في عمليات الاندماج والاستحواذ لها تأثير إيجابي على الاحتفاظ بالموظفين ، أي تسبب انخفاض معدل دوران الموظفين (Degbeal et al ., 2021)

1.2 مشكلة البحث

تتركز مشكلة البحث على الصعوبات التي تعترض المؤسسات الصغيرة في تبوك فيما يخص رفع مستوى أداء موظفيها، وذلك يعود جزئياً إلى النقص في تنفيذ أو استيعاب استراتيجيات القيادة المؤثرة، بالأخص نمط القيادة الخادمة. تشكل هذه المؤسسات عنصراً حيوياً في النسيج الاقتصادي المحلي، ولكنها تواجه تحديات مثل قلة الموارد والمنافسة الشديدة، مما ينعكس سلباً على تحفيز الموظفين وأدائهم. الثغرة البحثية تظهر في الحاجة إلى استيضاح كيفية مساهمة القيادة الخادمة في تجاوز هذه العقبات وتعزيز أداء الموظفين، وكذلك في تحديد الحواجز التي تحول دون فاعلية تطبيق هذا الأسلوب القيادي في هذه البيئات

1.2.1 الفجوات النظرية

رغم الإسهامات الهامة للدراسات السابقة حول القيادة الخادمة، تبرز فجوتان نظريتان رئيسيتان في الأدبيات. أولاً، تفتقر هذه الدراسات إلى التعمق في كيفية تأثير القيادة الخادمة على أداء العاملين في سياقات تنظيمية مختلفة، خصوصاً في المؤسسات الصغيرة التي تواجه تحديات فريدة. ينقصنا فهم مفصل الآليات الدقيقة التي تربط بين سلوكيات القيادة الخادمة وتحسين الأداء في هذه البيئات.

ثانياً، تظهر فجوة بخصوص التأثيرات الثقافية على فعالية القيادة الخادمة، حيث تميل الأبحاث إلى التركيز على سياقات غربية دون استكشاف كيف يمكن لهذا النمط القيادي أن يؤثر في بيئات ثقافية متنوعة، مثل تلك الموجودة في

الشرق الأوسط أو تحديدًا في تبوك. هذا يشير إلى حاجة ماسة لدراسات تقييم فعالية القيادة الخادمة في تعزيز أداء العاملين عبر ثقافات مختلفة وتحديد العوامل الثقافية التي قد تعزز أو تعيق هذا التأثير.

1.2.2 الفجوات العملية :

الفجوات التطبيقية في البحوث السابقة تبرز بشكل خاص من خلال الحاجة إلى استكشاف تأثير المتغير الأول، وهو القيادة الخادمة، على المتغير الثاني، أي أداء العاملين، ضمن المنطقة الجغرافية المحددة للدراسة، مثل تبوك. هذه الحاجة تنبع من عدة جوانب:

1. ****تخصيص السياق الجغرافي والثقافي:**** الدراسات السابقة قد لا تأخذ في الاعتبار الخصائص الثقافية والاجتماعية-الاقتصادية لمناطق معينة مثل تبوك، مما يجعل تطبيق نتائجها على هذه المناطق محدود الفعالية. الفجوة تكمن في نقص البيانات المحددة التي تتناول كيف يمكن للقيادة الخادمة أن تؤثر على أداء العاملين في سياق تبوك الفريد.

2. ****التحديات التطبيقية المحلية:**** المؤسسات في تبوك قد تواجه تحديات فريدة تؤثر على تطبيق القيادة الخادمة وتأثيرها على أداء العاملين. هذه تشمل، على سبيل المثال، محدودية الموارد، التحديات التنافسية المحلية، والبنية التنظيمية. الفجوة التطبيقية تتمثل في قلة الدراسات التي تقدم حلولاً عملية أو توجيهات للتغلب على هذه التحديات في سياق تبوك.

3. ****التأثيرات المتباينة بحسب السياق:**** تأثير القيادة الخادمة على أداء العاملين قد يختلف بناءً على عوامل مثل حجم المؤسسة، القطاع الذي تعمل به، والثقافة التنظيمية. الفجوة هنا تكمن في نقص الدراسات التي تفحص هذه الاختلافات التأثيرية بشكل مفصل في منطقة تبوك.

إغلاق هذه الفجوات التطبيقية يتطلب إجراء بحوث ميدانية محددة تستهدف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تبوك، لتقييم كيفية تأثير القيادة الخادمة على أداء العاملين وتحديد الاستراتيجيات الأكثر فعالية لتطبيق هذا النمط القيادي في هذا السياق الجغرافي والثقافي الخاص.

سؤال البحث الرئيسي

تتناول هذه الدراسة التساؤل البحثي الرئيسي التالي :

"كيف يؤثر تطبيق القيادة الخادمة على أداء العاملين في المؤسسات الصغيرة بمدينة تبوك؟"

1.3 أهمية البحث

تكتسب دراسة تأثير القيادة الخادمة على أداء العاملين في المؤسسات الصغيرة بمدينة تبوك أهمية متزايدة، نظراً للدور الحيوي الذي تلعبه هذه المؤسسات في الاقتصاد المحلي. تعزيز أداء العاملين من خلال أساليب قيادية فعالة يمكن أن يسهم بشكل كبير في نجاح واستدامة هذه المؤسسات، مما يدعم النمو الاقتصادي ويوفر فرص عمل مستدامة في المنطقة.

1.3.1 أهمية النظرية

على الرغم من البحوث الواسعة حول القيادة الخادمة، تبرز فجوات نظرية تتعلق بتطبيق هذا النمط القيادي في المؤسسات الصغيرة، خاصة في سياقات جغرافية محددة مثل تبوك. الدراسات السابقة تركز بشكل كبير على المؤسسات الكبيرة والمتوسطة في سياقات غربية، مما يترك فجوة بخصوص فعالية القيادة الخادمة في المؤسسات الصغيرة ضمن ثقافات واقتصادات مختلفة. يمكن اقتراح مفاهيم وأطر عمل جديدة تركز على تخصيص القيادة الخادمة لتلبية الاحتياجات الفريدة لهذه المؤسسات والتحديات التي تواجهها في تبوك.

1.3.2 الأهمية العملية

الفجوات التطبيقية تتضمن نقص الدراسات التي تستكشف كيف يمكن للممارسين ومتخذي القرار في المؤسسات الصغيرة تطبيق القيادة الخادمة بفعالية لتحسين أداء العاملين. هناك حاجة إلى بحوث تقدم إرشادات عملية واستراتيجيات ملموسة لتنفيذ القيادة الخادمة في البيئة الخاصة بتبوك، مع الأخذ في الاعتبار التحديات الثقافية والاقتصادية المحلية. تحديد نتائج البحث المترتبة على الممارسين يمكن أن يساعد في تطوير برامج تدريبية مخصصة، وتوجيه سياسات الموارد البشرية، وتشكيل استراتيجيات القيادة التي تعزز من أداء العاملين وتسهم في نجاح المؤسسات الصغيرة في المنطقة.

دراسة أرنتون (2015) Arrington ، التي هدفت لفحص القيادة الخادمة التي يمارسها طاقم الدعم الأكاديمي في الأقسام الأكاديمية في مؤسسات ما بعد الثانوية التي تبلغ مدتها أربع سنوات، بحيث يشمل طاقم الدعم هؤلاء موظفين داخل الأقسام الأكاديمية مثل السكرتارية والمساعدين الإداريين والمنسقين الذين ليس لديهم مسؤوليات إدارية وليسوا

أعضاء هيئة تدريس. وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت لمجموعة من النتائج من أبرزها: أن غالبية أعضاء فريق الدعم الأكاديمي الذين تم تصنيفهم من المؤسسات السبع أظهروا خصائص القادة الخدميين، كما أن غالبية أعضاء هيئة التدريس المساند في المؤسسات الصغيرة يعتبرون قادة خادمين في حين أن غالبية هؤلاء في المؤسسات الأكبر لم يكونوا كذلك.

1.4 صياغة أسئلة البحث

1.4.1 السؤال الرئيسي :

"كيف يؤثر تطبيق القيادة الخادمة على أداء العاملين في المؤسسات الصغيرة بمدينة تبوك؟"

1.4.2 الأسئلة الفرعية :

1. ما هي آليات تطبيق القيادة الخادمة في المؤسسات الصغيرة في تبوك ؟
2. كيف يؤثر تطبيق مبادئ القيادة الخادمة على رضا العاملين ومستوى الالتزام في المؤسسات الصغيرة ؟
3. ما هي التحديات التي قد تواجه تطبيق القيادة الخادمة في المؤسسات الصغيرة في تبوك ؟

1.5 صياغة أهداف البحث

1.5.1 الهدف العام :

تحسين أداء العاملين في المؤسسات الصغيرة في مدينة تبوك من خلال دعم وتعزيز دور القيادة الخادمة.

1.5.2 الأهداف الفرعية :

1. قياس تأثير تطبيق مبادئ القيادة الخادمة على مستوى رضا العاملين في المؤسسات الصغيرة في مدينة تبوك .
2. تحليل العوامل التي تؤثر على فاعلية تطبيق القيادة الخادمة في تحسين أداء العاملين في المؤسسات الصغيرة في تبوك
3. تقديم توصيات عملية وتوجيهات لتعزيز وتعميق دور القيادة الخادمة في تحسين أداء العاملين في المؤسسات الصغيرة بمدينة تبوك .

1.6 فرضيات البحث

1.6.1 الفرضية الرئيسية H1 :

- توجد علاقة معنوية ذات دلالة احصائية بين تطبيق مبادئ القيادة الخادمة وأداء العاملين في المؤسسات الصغيرة في مدينة تبوك .

1.6.2 الفرضية الفرعية الأولى Ha :

توجد علاقة ايجابية بين مستوى تطبيق المبادئ القيادة الخادمة من قبل الإدارة ورضا العاملين على العمل .

الارتباط الإيجابي القوي الذي تم تحديده بين القيادة الخادمة ورضا العمل لدى المعلمين يبرز التأثير العميق الذي يمكن أن يمارسه القادة الذين يتبنون نهج القيادة الخادمة على رفاة والتزام المعلمين. من خلال إعطاء الأولوية للتعاطف، الاستماع النشط، والدعم للتطوير المهني، يساهم القادة الخادمون في خلق بيئات عمل تعزز الإشباع والتفاني بين الفريق (Irving & Longbotham, 2007; Van Dierendonck, 2011)

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر القيادة الخادمة على ثقة الموظفين برؤسائهم، و أثر القيادة الخادمة على الالتزام التنظيمي، وأثر ثقة الموظفين برؤسائهم على الالتزام التنظيمي، و تم تطبيق الدراسة على موظفي المصانع في منطقة شاريفيل في مقاطعة غوتنغ بجنوب أفريقيا، اتبع الباحث المنهج التجريبي، وتكونت عينة الدراسة من (146) موظف، وقد أظهرت النتائج وجود ارتباط إيجابي ذو دلالة إحصائية بين القيادة الخادمة وثقة الموظفين برؤسائهم و ارتباط إيجابي بين القيادة الخادمة والالتزام التنظيمي (Chinmona, 2013)

مصطفي (2020)، استهدفت هذه الدراسة توضيح أثر تطبيق لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الملك فيصل كمتغير مستقل التنظيمي كمتغير تابع وذلك من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تم تجميع البيانات الأولية من خلال المسح الميداني، وتم تطبيق هذه عينة مكونة من (325) مفردة حيث تم استبعاد خمس استبانات لعدم اكتمال بياناتهم . ولقد تم بناء هذه الدراسة بالاعتماد على أربعة فروض أساسية ومجموعة من الفروض الفرعية، حيث تم الاعتماد على كل من المنهج الوصفي والتحليلي في تحليل بيانات الدراسة ولقد توصلت الدراسة إلى الكثير من النتائج أبرزها عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك فيصل نحو تطبيق رؤساء الأقسام للقيادة الخادمة تعزى إلى النوع وعدد سنوات الخبرة ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى الدرجة العلمية بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى طبيعة التخصص في بعض أبعاد القيادة الخادمة.

هدفت الدراسة إلى التحقق من العوامل الأساسية للقيادة الخادمة، وإدراك الدعم التنظيمي وتأثيرها على أداء الفريق ايجابي في المنظمات الفلسطينية، وكان من أهم نتائج الدراسة أن القيادة الخادمة وإستقبال لادعم التنظيمي لهما تأثير كبير وإيجابي على أداء الفريق بين الموظفين في فلسطين. وأن الدعم التنظيمي يؤثر بشكل جزئي كوسيط بين القيادة الخادمة وأدى الفريق دراسة (Abuhayya, 2017)

1.6.3 الفرضية الفرعية الثانية Hb :

توجد علاقة بين العناية بتطوير مهارات القيادة الخادمة لدى القيادة العليا والوسطى تؤدي إلى زيادة الالتزام والمشاركة من قبل العاملين .

1.6.4 الفرضية الفرعية الثالثة Hc :

توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين تأثير تطبيق مبادئ القيادة الخادمة على أداء العاملين يتأثر

بعوامل خارجية مثل ثقافة المؤسسة وبيئة العمل العامة

دراسة متعب (2015) بعنوان: "القيادة الخادمة وأثرها في فاعلية الفريق – دراسة تحليلية لأراء عينة من أعضاء المجالس المحلية في محافظة القادسية" هدفت هذه الدراسة إلى اختبار أثر القيادة الخادمة على فاعلية الفريق من خلال ما يمتلكه القائد الخادم من خصائص في تعزيز وتشكيل فريق العمل الفاعل وأبرز الجوانب المتعلقة به، اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي، كذلك تمثلت عينة الدراسة في عدد من أعضاء المجالس المحلية في محافظة القادسية. تم توزيع (75) استمارة استبيان على أفراد العينة. تم استعادة (61) استمارة فقط صالحة للتحليل وتمثل نسبة الـ (81%) استجابة

حددت الدراسة بفرضية رئيسة مفادها أن هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين القيادة الخادمة وفاعلية فريق العمل جمعت البيانات عن طريق استمارة الاستبانة التي تتكون من جزئين، الجزء الأول يخص القيادة الخادمة أما الجزء الثاني فيخصص فاعلية الفريق. تم الاعتماد على عدد من الوسائل الإحصائية، كالمتوسط الحسابي الانحراف المعياري، معامل الارتباط البسيط، لإثبات صحة الفرضيات أنفة الذكر، إذ بينت النتائج صحة الفرضية الرئيسية والفرعية. تم التوصل إلى مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات لعل أبرزها ضرورة تبني القيادة الخادمة كنمط قيادي سلوكي من قبل أغلب أعضاء المجالس المحلية لما له من تأثير في تكوين وتشكيل فرق العمل الفاعلة وكذلك حاجة المجالس المحلية لاستثمار هذا النوع من القيادة الذي شغل تفكير علماء الإدارة في السنوات الأخيرة.

1.7 نموذج البحث

1.7.1 المثال الأول :

- أبعاد القيادة الخادمة : " مستوى تطبيق مبادئ القيادة الخادمة ، العناية بتطوير مهارات القيادة ، تأثير تطبيق القيادة الخادمة "

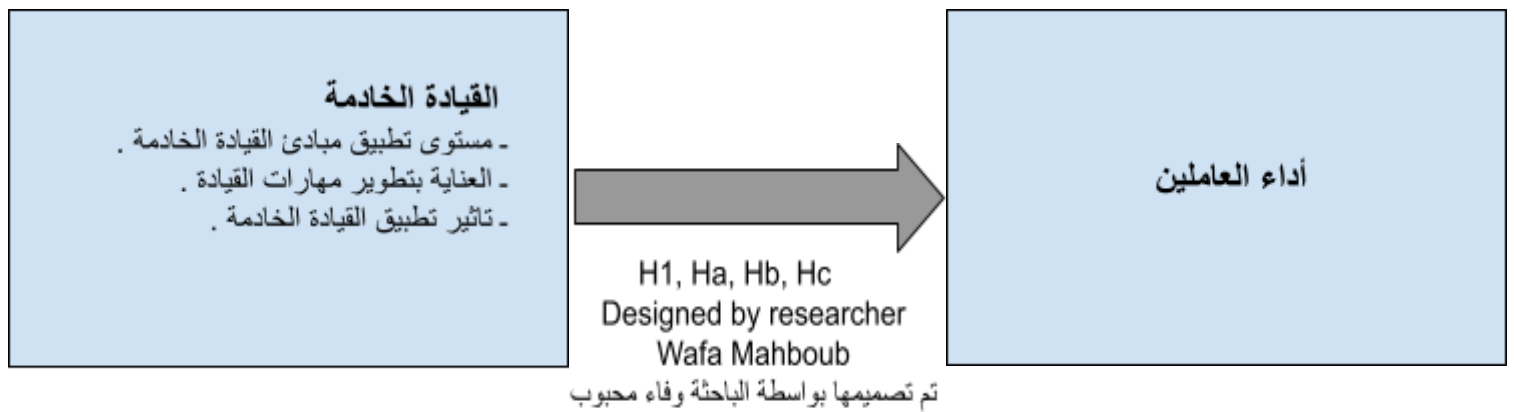
يوضح الشكل التالي العلاقة بين متغيرات البحث وفرضيات البحث كما يلي :

Independent variable

المتغير المستقل

Dependent variable

المتغير التابع



الشكل 1:

Figure1

Figure number رقم الشكل	Figure title عنوان الشكل	Page number رقم الصفحة
Figure 1 شكل 1	عبدالله سعيد سليم الحارثي. (2022). دور القيادة الخادمة في تحسين أداء إدارة التعليم بمحافظة بيشة بالمملكة العربية السعودية. مجلة العلوم الإقتصادية والإدارية و القانونية, 154-133, (18)6.	145
Figure 2 شكل 2	شاكر, س., السنوسي, ح., حامد, فاروق, & أحمد. (2024). أثر القيادة الخادمة على الالتزام التنظيمي. مجلة الدراسات المالية والتجارية, 34(1), 234-206.	218
Figure 3 شكل 3	عمر, ا.ع. ا.ع. ا.ع. ابراهيم عز الدين عبد الحميد, صلاح الدين, & صلاح الدين اسماعيل صلاح الدين. (2024). دور القياده الخادمه في الحد من اثار التهكم التنظيمي. المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية, 38(1), 1709-1671.	1679

1.7.2 المثال الثاني :

- أبعاد القيادة الخادمة : " مستوى تطبيق ، العناية بتطوير ، تأثير تطبيق القيادة الخادمة "

- أبعاد أداء العاملين : " الإنتاجية كفاءة العاملين ، الجودة العمل بمستوى عال ، الابتكار وقدرة العاملين على التفكير ، الانخراط والرضا الوظيفي واستجابة للعمل "

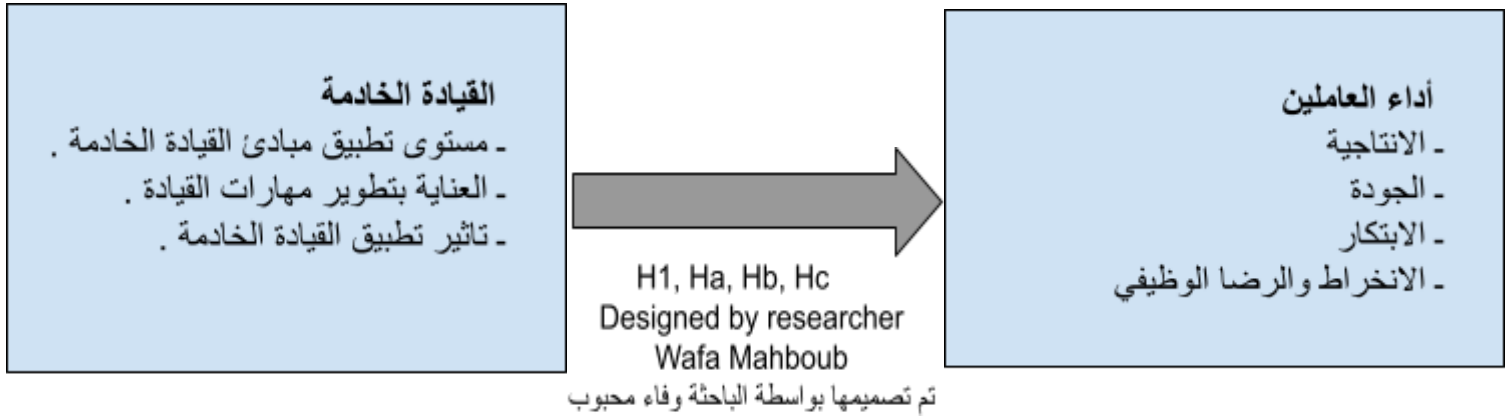
يوضح الشكل التالي العلاقة بين متغيرات البحث وفرضيات البحث كما يلي :

Independent variable

المتغير المستقل

Dependent variable

المتغير التابع



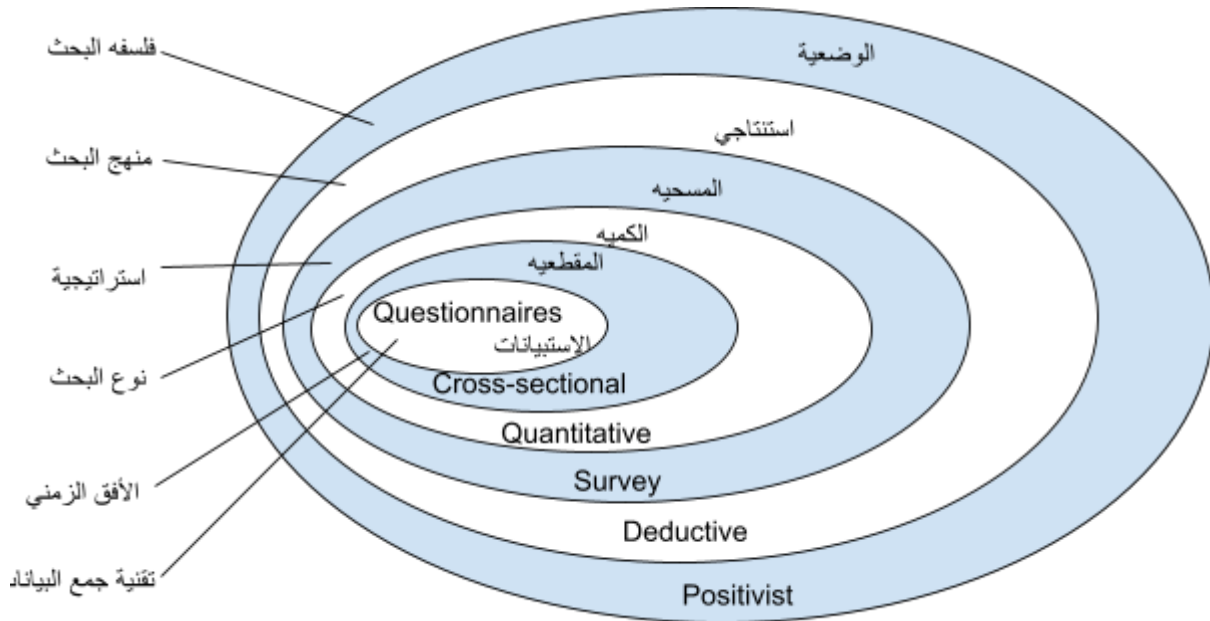
1.8 مكان التطبيق البحث

wallstreetenglish.edu.sa

في إطار بحثي حول تأثير القيادة الخادمة على تحسين أداء العاملين، اخترت معهد وول ستريت إنجلش في تبوك كموقع للدراسة. هذه المؤسسة، المعروفة بتقديم برامج تعليمية مبتكرة لتعلم اللغة الإنجليزية، توفر فرصة مثالية لتقييم كيف يمكن للقيادة الخادمة تعزيز الإنتاجية والرضا الوظيفي. الدراسة سلطت الضوء على الآليات التي من خلالها يؤثر هذا النوع من القيادة على العاملين في بيئة تعليمية متخصصة، مما يدعم الأداء العام ويساهم في تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة عالية.

1.9 منهجية البحث

في هذا القالب ، سنقدم هيكلًا يغطي خمسة أمور منهجية مهمة (كما هو موضح أدناه) يعتمد هذا الهيكل بشكل بشكل فضاء على " البصل البحثي "



1.9.1 فلسفة البحث (الوضعية)

1.9.2 منهج البحث (استنتاجي)

1.9.3 استراتيجية البحث (المسحية)

1.9.4 نوع البحث (الكمية)

1.9.5 الأفق الزمني (القطعية)

1.9.6 طرق جمع وتحليل البيانات (التحليل الإحصائي لنتائج المسح)

1.10 هيكل المشروع المقترح :

الفصل الأول : الإطار العام للدراسة

الفصل الثاني : الإطار النظري

الفصل الثالث : منهجية البحث

الفصل الرابع : التحليل الاحصائي

الفصل الخامس : المناقشة والخاتمة

2 . الفصل الثاني : الإطار النظري

2.1 المقدمة

• نظرة عامة عن البحث العلمي

الهدف الرئيسي من البحث هو فحص تأثير مبادئ القيادة الخادمة على رضا العمل والإنتاجية، باستخدام منهجيات كمية لجمع وتحليل البيانات بدقة. يُظهر البحث اهتماماً بسد الفجوات النظرية والعملية في الأدبيات السابقة حول هذا النوع من القيادة، ويقدم توصيات عملية للمؤسسات المحلية لتحسين فعالية تطبيق القيادة الخادمة. يُنظر إلى القيادة الخادمة كأسلوب قيادي يتميز بتركيزه على رفاهية وتنمية الأفراد وتحفيزهم لتقديم أداء أفضل، مما يمكن أن يسهم بشكل كبير في تحقيق أهداف المنظمة.

وعرفها (2015) عطا الله (208) بأنها نموذج القيادة الذي يربط إنجازات الموظفين وإنجازات المنظمة، بمعنى آخر أن القائد الخادم يسعى لتطوير الأفراد من أجل تطوير المنظمة من أجل استخدام السلطة بطريقة شرعية ونزاهة لتحقيق المصلحة العامة للأشخاص العاملين بالمنظمة من خلال قناعة القائد الخادم بأن نجاحه مرهون بالعمل من أجل الآخرين وبهم

• أهمية إجراء الدراسات السابقة

إجراء الدراسات السابقة في البحث يلعب دوراً حاسماً في تعزيز فهم القضايا المعقدة وتطوير المعرفة في مجال القيادة الخادمة، خصوصاً فيما يتعلق بتأثيرها على أداء العاملين في المؤسسات الصغيرة. هناك عدة أهميات لاستعراض الدراسات السابقة .

- * تحديد الفجوات البحثية: الدراسات السابقة تساعد على تحديد الفجوات في المعرفة والممارسات الحالية التي يمكن أن يعالجها البحث الجديد. من خلال استعراض الأدبيات، يمكن للباحث تحديد النقاط التي لم تتناولها الدراسات السابقة بشكل كافٍ وبناء عليها تحديد مسار بحثه.
- * بناء على الأسس النظرية: الاطلاع على الدراسات السابقة يمكن الباحث من بناء إطار نظري متين يدعم فرضياته وأسئلته البحثية. يساعد هذا الإطار النظري في تفسير النتائج وربطها بنظريات موجودة مسبقاً.
- تعزيز مصداقية البحث: إظهار كيفية ارتباط البحث الحالي بالأدبيات السابقة يعزز مصداقية الدراسة. القدرة على ربط النتائج بالدراسات السابقة تظهر العمق العلمي وتوفر أساساً قوياً للنتائج المقترحة.
- * تحديد المنهجيات المناسبة: استعراض الأدبيات يساعد الباحث في اختيار المنهجيات التي تم استخدامها بنجاح في الدراسات المماثلة، والتي يمكن أن تعطي نتائج موثوقة في البحث الحالي.

إجمالاً، توفر الدراسات السابقة الأساس الذي يبنى عليه الباحثون دراساتهم الجديدة، مما يساهم في تطور المعرفة العلمية وتعزيز فهم الظواهر المدروسة.

• نظرة عامة عن متغيرات البحث

نظرية عامة حول متغيرات البحث للقيادة الخادمة وأداء العاملين تتضمن تفسير العلاقة بين كيفية ممارسة القيادة الخادمة وتأثيرها على أداء العاملين. هذه النظرية تتجسد في فهم ديناميكيات العمل الجماعي والإنتاجية في المؤسسات، خاصة في البيئات التنظيمية الصغيرة كما هو موجود في بحثي .

وبعد نمط القيادة الخادمة من الأنماط القيادية التي تناسب التوجهات نحو تحقيق الانتماء التنظيمي وتقليل السلوكيات المضادة للإنتاجية كما أكد (Martinez& Dorfman, 1998) أن الثقة هي عنصر مهم و ضروري لتكوين العلاقات التعاونية في المنظمة إذ أنها تشجع الاستقرار التنظيمي والرضا بين الأعضاء تجاه المنظمة وقياداتها بل أن هناك دراسات أخرى اعتبرت الثقة أساس الحياة التنظيمية والذي يقلل الاحتكاك وظهور الصراع السلبي والرابط الذي يجمع الأجزاء المنفصلة معاً.

2.2 البحث الاول : القيادة الخادمة

تعريف القيادة الخادمة

القيادة الخادمة هي أسلوب قيادي يتمحور حول فكرة أن القائد الأساسي هو خادم أولاً. يركز هذا النوع من القادة على احتياجات الآخرين، خاصة العاملين تحت إشرافه، قبل أن يفكروا في احتياجاتهم الخاصة. يهدف القادة الخادمة إلى تطوير الأفراد وبناء المجتمعات داخل المنظمة، وتحفيز الفريق على تحقيق أعلى مستويات الأداء من خلال الرعاية والدعم.

وعرفها (2015) عطا الله (208) بأنها نموذج القيادة الذي يربط إنجازات الموظفين وإنجازات المنظمة، بمعنى آخر أن القائد الخادم يسعى لتطوير الأفراد من أجل تطوير المنظمة من أجل استخدام السلطة بطريقة شرعية ونزاهة لتحقيق المصلحة العامة للأشخاص العاملين بالمنظمة من خلال قناعة القائد الخادم بأن نجاحه مرهون بالعمل من أجل الآخرين وبهم

تطور القيادة الخادمة

أصول القيادة الخادمة تعود إلى القائد والكاتب روبرت ك. جرينليف، الذي طرح هذه الفلسفة في عام 1970 في مقالته "القائد الخادم". جرينليف كان مستوحى بشكل كبير من قراءته لرواية "رحلة إلى الشرق" لهرمان هيسه، التي تحدثت عن رحلة روحية يكون فيها الخادم ليو في الواقع القائد الروحي والموجه. هذه الفكرة ساهمت في تشكيل الأساس لمفهوم جرينليف عن القيادة الخادمة.

مع مرور الوقت، تطورت نظريات القيادة الخادمة وأصبحت معروفة على نطاق أوسع، خاصة في الأوساط الأكاديمية والمؤسسات التي تقدر القيادة الأخلاقية والمستدامة. العديد من المنظمات التعليمية والشركات تبنت مبادئ القيادة الخادمة كجزء من تطوير قادتها.

أبعاد القيادة الخادمة

الاستماع: القادة الخادمون يستمعون بنشاط لفرقهم ويحرصون على فهم مخاوفهم واحتياجاتهم بعمق.
التعاطف: يمتاز القائد الخادم بالقدرة على التعاطف مع الآخرين والتقدير الحقيقي لمشاعرهم وظروفهم.
التحفيز: يشجع القائد الخادم فريقه على تحقيق أفضل ما لديهم من خلال توفير الدعم الكامل والتحفيز .
الوعي: يطور القادة الخادمون وعياً بأثر سلوكهم على الآخرين ويعملون بمسؤولية ووعي.
الرؤية: يساعدون الفريق على رؤية الصورة الكبيرة ويحفزونهم على العمل نحو تحقيق الأهداف المشتركة.

القيادة الخادمة ليست مجرد نهج عملي، بل تعتمد أيضاً على مجموعة من النظريات التي تطورت على مر السنين والتي تدعم مفاهيمها وممارساتها وهذه بعض النظريات الأساسية المتعلقة بالقيادة الخادمة:

1. نظرية جرينليف الأصلية

روبرت ك. جرينليف هو مؤسس نظرية القيادة الخادمة. وضع جرينليف الأساس لهذه النظرية في مقالته "القائد الخادم"، حيث ناقش كيف يمكن للقادة أن يكونوا خدامًا أولاً، ومن ثم يتحولون إلى قادة. هذه الفكرة تقوم على أن القيادة تأتي كنتيجة طبيعية للرغبة في خدمة الآخرين.

2. النظرية العشرية للصفات

لاحقاً، قام باحثون بتطوير "النظرية العشرية للصفات" التي تحدد الصفات الأساسية للقائد الخادم، وهي: الاستماع، التعاطف، الشفاء، الوعي، الإقناع، المفاهيمية، البصيرة، التوجيه، الاحترام للآخرين، والبناء المجتمعي.

3. نظرية التبادل القائد/التابع

تستكشف هذه النظرية كيف يمكن للقادة تطوير علاقات فردية مع أتباعهم، مما يؤدي إلى تحسين الأداء والرضا. القائد الخادم يعمل على تحفيز أتباعه من خلال تعزيز الثقة والدعم الشخصي.

4. نظرية الخدمة كنموذج قيادي

تتناول هذه النظرية القيادة الخادمة كنموذج يمكن استخدامه لتحفيز التغيير الإيجابي داخل المنظمات. تشير النظرية إلى أن القيادة الخادمة يمكن أن تعزز بيئة تعاونية تؤدي إلى الابتكار والنمو المستمر.

5. نظرية القيادة التحويلية

على الرغم من أنها نظرية قيادة مستقلة، إلا أن القيادة التحويلية تشترك في العديد من الجوانب مع القيادة الخادمة. كلاهما يركز على تحفيز الأتباع لتجاوز مصالحهم الذاتية من أجل المصالح العليا للمجموعة أو المنظمة، وكلاهما يؤكد على أهمية الأخلاق والقيم الشخصية.

هذه النظريات تساعد في تعميق فهم القيادة الخادمة وتطبيق

2.3 البحث الثاني : تحسين أداء العاملين في المؤسسات الصغيرة

تعريف تحسين أداء العاملين في المؤسسات الصغيرة

تحسين أداء العاملين في المؤسسات الصغيرة يشير إلى العمليات والأساليب التي تهدف إلى زيادة كفاءة وفعالية العاملين من خلال تعزيز مهاراتهم، دافعتهم، و إنتاجيتهم. هذا يشمل تطوير قدراتهم الفردية وتحفيزهم على الأداء الأفضل بما يخدم أهداف المؤسسة بشكل عام.

تطور تحسين أداء العاملين في المؤسسات الصغيرة

في البداية، كانت المؤسسات الصغيرة تعتمد على الأساليب التقليدية في إدارة الأداء مثل التقييم السنوي. مع تطور الوقت وزيادة المنافسة، بدأت المؤسسات الصغيرة بتبني أساليب أكثر تقدماً تشمل التقييم المستمر وتدريب الموظفين وتطويرهم. التكنولوجيا لعبت دوراً كبيراً في هذا التطور من خلال توفير أدوات تحليل الأداء وبرامج التدريب الإلكتروني.

ناقشت دراسة سالم (2023) أثر التمكين الوظيفي على أداء العاملين في جامعة عدن وكانت أهم نتائج الدراسة أن القيادات الإدارية والعاملين في جامعة عدن تتمتع بمستوى ضعيف من الثقافة الإدارية المعتمدة على القواعد والنظريات العلمية في الإدارة، ووجود أثر دال احصائياً للتمكين الوظيفي على أداء العاملين في جامعة عدن، وأوصت بضرورة استمرار الجامعة بتحفيز الأفراد وتشجيعهم على تحسين الأداء من خلال تطبيق مفهوم التمكين الإداري.

بحثت دراسة صبره، والدق (2023) العلاقة بين برامج تحسين وتأکید الجودة وتحسين أداء العاملين، وتوصلت إلى قبول فرض الدراسة الذي ينص على أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين برنامج تأکید وتحسين الجودة وتحسين أداء العاملين، وأوصت بضرورة تفعيل إدارة تأکید وتحسين الجودة بالقطاع محل الدراسة وتشجيع العاملين على التفكير والإبداع والابتكار مما يسهم في تحقيق الأهداف المشروعة للبنك.

دراسة محمد وآخرون (2022) التي هدفت الدراسة التعرف على مستوى فاعلية الإدارة المرئية في كلية التربية جامعة أسيوط وأثره في تطوير أداء العاملين، ووضع تصور مقترح لتفعيل هذا الدور والارتقاء به، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال جمع الدراسات ذات الصلة وتحليلها والاستفادة منها، حيث تم إعداد استبانة طبقت على عينة عشوائية مكونة من 543 من القيادات الإدارية والإداريين بكليات التربية والآداب والعلوم والزراعة، وتوصلت الدراسة لعدة نتائج أبرزها: أن القيادات الإدارية والإداريين في العينة يرون أن جامعة أسيوط تقوم بتوفير متطلبات الإدارة المرئية بدرجة متوسطة في أبعاد الاستبانة الأربعة (المتطلبات الإدارية المتطلبات المادية المتطلبات الفنية المتطلبات التكنولوجية) ، كما احتل البعد الثاني (المتطلبات المادية) المرتبة الأولى من حيث الأهمية بينما احتل البعد الثالث (المتطلبات الفنية) ، المرتبة الثانية، في حين احتل البعد الأول (المتطلبات الإدارية) المرتبة الثالثة، وفي المرتبة الأخيرة جاء البعد الرابع (المتطلبات التكنولوجية)، واختتمت الدراسة بتقديم تصورا مقترحًا يمكن من خلاله تفعيل دور الإدارة المرئية في تطوير الأداء الإداري لدى العاملين .

أبعاد تحسين أداء العاملين في المؤسسات الصغيرة

التطوير المهني: توفير فرص التعلم والتطوير للعاملين لزيادة مهاراتهم وقدراتهم.
التحفيز: استخدام أساليب مختلفة لتحفيز العاملين مثل المكافآت المادية والمعنوية.
التواصل: تعزيز الاتصال الفعال بين العاملين والإدارة لضمان الفهم الواضح للأهداف والتوقعات.
التقييم والمراجعة: القيام بتقييم دوري لأداء العاملين وتقديم التغذية الراجعة البناءة.

نظريات تحسين أداء العاملين في المؤسسات الصغيرة

نظرية التحفيز والصحة: تركز على العوامل التي تحفز العاملين وتؤثر على صحتهم وسعادتهم في العمل.
نظرية الأهداف: تشير إلى أن تحديد أهداف واضحة ومحددة يمكن أن يحفز العاملين على تحقيق أداء أفضل.
نظرية التطور الوظيفي المستمر: تحتل على أهمية التدريب المستمر والتطوير المهني في تحسين أداء العاملين.

نظرية التعزيز: تؤكد على أهمية التعزيز الإيجابي والسلبي في تحفيز الأداء بين العامل

2.4 العلاقة بين القيادة الخادمة وتحسين أداء العاملين في المؤسسات الصغيرة

القيادة الخادمة تعد نموذجًا قياديًا يمكن أن يكون له تأثير مباشر وقوي على أداء العاملين، خاصة في المؤسسات الصغيرة. هذه العلاقة تركز على عدة مبادئ أساسية تساهم في خلق بيئة عمل تعزز الإنتاجية والتفاني.

وعرفها صلاح الدين (2016) (78) من منظور تربوي على أنها : القيادة التي تعتمد على خدمة العاملين وتحقيق مصالحهم وتلبية احتياجاتهم وبالتالي تتحقق الأهداف للمنظمة مع اهتمامها الكبير بمشاركة العاملين في صنع القرار والحرص على تمتيتهم مهنيًا وشخصيًا ووجدانيًا وذلك بإتباع المدير الأبعاد الايثار والتلاحم العاطفي والحكمة والتخطيط المقنع والرعاية التنظيمية مما يسهم في تحقيق المنظمة الفعالة.

وهدفت دراسة عبد دهليز ، غالي (٢٠١٨) إلى دراسة العلاقة بين القيادة الخادمة والالتزام التنظيمي للعاملين الأكاديميين والإداريين في قطاع غزة، وتم تطبيق العينة على عينة من (٤٠٠) شخص من العاملين بأربع جامعات، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج؛ من أهمها: أن درجة ممارسة المسؤولين للقيادة كانت متوسطة في الجامعات محل الدراسة، وأن الالتزام التنظيمي بأبعاده الثلاثة لدى العاملين كان ذا مستوى عال، وأن هناك أثر دلالة إحصائية بين ممارسة القيادة الخادمة ومستويات الالتزام التنظيمي للعاملين فيها.

و أشارت دراسة (Myers, Dante (2018 إلى أن القيادة الخادمة تؤثر على النتائج التنظيمية، فقد تناولت العلاقات بين القيادة الخادمة، والرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي وسلوكيات المواطنة التنظيمية، وشمل البحث (٥٧٨) عامل، وأكدت النتائج أن هناك علاقة طردية إيجابية بين القيادة الخادمة والالتزام التنظيمي.

تشير النتائج إلى أن أساس ممارسة القيادة الخادمة في شركة Bewo يستند إلى منهج شمولي والمسؤولية المشتركة للموظفين الذين يتمتعون بدافعية عالية لخدمة مصالح زملائهم في العمل والمنظمة. كما تدعم الفرص التدريبية الواسعة والتفاني في النمو المستمر للأعمال والأشخاص ازدهار الموظفين والمنظمة أكثر. النمط الأول "ليس فقط الحياة العملية بل كل حياتك" كشف أن العلاقات التي يخوضها الموظفون مع زملائهم في العمل توفر لهم بيئة ودية وتركز على العائلة. يرغب الموظفون في أن يكون زملائهم جزءًا من حياتهم الكاملة، لا فقط حياتهم العملية، ويسعون للتعرف على بعضهم البعض على مستوى شخصي لأن ذلك يبدو أنه يمنحهم الإشباع من خلال تكوين علاقات مع زملائهم بمشاركة حياتهم الشخصية معهم. يمكن ربط ذلك المنهج الشمولي لمفهوم القيادة الخادمة (Chiniara and Bentein,) (2016; Eva et al., 2019)

تدعم توليفة الأدبيات وجود علاقة واضحة ومتسقة بين القيادة الخادمة وتحسين رضا العمل لدى المعلمين. يسهم القادة الذين يتبنون سلوكيات القيادة الخادمة في خلق بيئات عمل إيجابية من خلال إعطاء الأولوية للتعاطف، الاستماع النشط، والدعم القوي للتطوير المهني (Malbas, et al., 2023) .

1. تعزيز الثقة والتفاني:

القادة الخادمون يبنون علاقات قوية مع موظفيهم من خلال الاستماع الفعال، التعاطف، والاهتمام بالرفاهية الشخصية والمهنية للعاملين. هذه العلاقات تزيد من الثقة والولاء للمؤسسة، مما يحفز العاملين على بذل جهود أكبر في عملهم.

2. تحسين الرضا الوظيفي:

القادة الخادمون يعملون على تحقيق بيئة عمل داعمة تعزز من رضا العاملين. هذا يشمل توفير فرص للتطوير المهني، التحفيز المناسب، وتقدير مساهمات العاملين. الرضا الوظيفي المرتفع غالبًا ما يؤدي إلى تحسين في الأداء وانخفاض في معدلات دوران العمالة.

3. التمكين وتفويض السلطة:

القيادة الخادمة تتضمن تمكين العاملين من خلال تفويض السلطة وتشجيع الاستقلالية. تمكين العاملين يمكنهم من اتخاذ قرارات مستقلة وتحمل المسؤولية، مما يعزز من حس الملكية والمشاركة في العمل ويؤدي إلى تحسين الأداء.

4. التوجيه والدعم المستمر:

القادة الخادمون لا يقتصرون فقط على قيادة الفريق، بل يوفران الدعم والتوجيه المستمرين. يساهمون في تطوير مهارات العاملين، مما يساعد في الحفاظ على مستويات عالية من الكفاءة والأداء.

5. التأثير على المناخ التنظيمي:

القيادة الخادمة تؤثر بشكل إيجابي على المناخ التنظيمي، فهي تعزز من الشفافية، العدالة، والاحترام المتبادل داخل المؤسسة. هذه العوامل تساهم في خلق بيئة عمل إيجابية تعزز من الإنتاجية والأداء العام.

2.5 الخاتمة

في ختام هذا البحث، نستطيع أن نرى بوضوح كيف تسهم القيادة الخادمة في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسات الصغيرة. من خلال تبني هذا النمط القيادي، تتاح الفرصة للمؤسسات ليس فقط لتعزيز الإنتاجية والكفاءة، ولكن أيضاً لبناء ثقافة تنظيمية تدعم التطور والنمو المستمر. القيادة الخادمة تعمل على تعزيز العلاقات بين القائد والموظفين بما يحفز العاملين على الانخراط الفعال والشعور بالرضا الوظيفي، مما يؤدي بدوره إلى تحسين الأداء العام للمؤسسة.

من خلال هذا البحث، تم التأكيد على أهمية التواصل الفعال، التعاطف، التمكين، والدعم المستمر من قبل القادة كعناصر أساسية في القيادة الخادمة التي تفيد في تحقيق أهداف المؤسسات الصغيرة. الاستثمار في القيادة الخادمة ليس فقط استثماراً في الأفراد، بل هو استثمار في مستقبل المؤسسة نفسها.

في نهاية المطاف، يمكن القول بأن القيادة الخادمة تقدم نموذجاً فعالاً ومستداماً للقيادة يمكن أن يرتقي بالمؤسسات الصغيرة إلى مستويات أداء أعلى، ويحقق نتائج ملموسة تنعكس على جميع جوانب العمل. وبهذا، يثبت البحث أن النجاح في الأعمال لا يأتي من السعي وراء الأرباح فحسب، بل من خلال الاهتمام الحقيقي بالعاملين وتطويرهم، مما يؤسس لبيئة عمل صحية تعود بالنفع على الجميع.

2.6 قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية

الكتب :

نايف سليمان المطلق. (2022). دور القيادة الخادمة في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات الأمنية.

المجلة العربية للدراسات الأمنية, 38(2), 230-248. <https://doi.org/10.26735/DMJQ3965>

العبدالله, ع., & عبدالرحمن. (2022). أثر القيادة الخادمة على الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية في الدوائر الحكومية في محافظة الكرك. المجلة العربية للإدارة, 42(2), 149-168. [10.21608/AJA.2022.126343.1215](https://doi.org/10.21608/AJA.2022.126343.1215)

شاكور, س., السنوسي, ح., حامد, فاروق, & أحمد. (2024). أثر القيادة الخادمة على الالتزام التنظيمي. مجلة الدراسات المالية والتجارية, 34(1), 234-206. <https://doi.org/10.21608/mosj.2024.348565>

أرناؤوط, أ. إ. س., & أحمد إبراهيم سلمى. (2023). تحسين أداء قيادات شئون التعليم والطلاب بجامعة العريش في ضوء القيادة الخادمة-آليات مقترحة. مجلة كلية التربية في العلوم التربوية, 47(3), 260-67. <https://doi.org/10.21608/jfees.2023.328415>

عبد الرؤوف, أ., أحمد, عبد الرحمن, عادل, & السعيد. (2023). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على تحسين أداء العاملين-دراسة تطبيقية على الكليات التكنولوجية المصرية. *Journal of Environmental Studies and Researches*, 13(4), 1-26 <https://doi.org/10.21608/JESR.2023.343472>

عدي لطيف محمود, & الدكتور رامي الطنبور. (2023). القيادة الخادمة للموظفين وأثرها على السلوك الإداري دراسة تطبيقية في عينة من الجامعات العراقية (جامعة واسط نموذجا). المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية, 22(2). <https://doi.org/10.59735/arabjhs.vi22.151>

مراجع باللغة الإنجليزية

الكتب :

Russell, R. F., & Stone, A. G. (2002). A review of servant leadership attributes: Developing a practical model. *Leadership & organisation development journal*, 23(3), 145-157. <https://doi.org/10.1108/01437730210424>

Franco, M. and Antunes, A. (2020), "Understanding servant leadership dimensions: Theoretical and empirical extensions in the Portuguese context",

Nankai Business Review International, Vol. 11 No. 3, pp. 345-369.
<https://doi.org/10.1108/NBRI-08-2019-0038>

Abuhayya, M. R. (2017). The Moderating Effect of Islamic Organizational Culture on the Association of Servant Leadership, Perceived Organizational Support and Team Performance in Palestinian Organizations. ,المجلة العربية للعلوم و نشر الأبحاث, 3(1), 198-198., <https://doi.org/10.26389/AJSRP.M14816>

Ragnarsson, S., Kristjánsdóttir, E. S., Gunnarsdóttir, S., & van Dierendonck, D. (2023). "Shared accountability": Experiences of employees in a servant leadership organization guided by growth. *Tímarit um viðskipti og efnahagsmál*, 20(2), 155-172. <https://doi.org/10.24122/tve.a.2023.20.2.9>

Angtud, N. A., Groenewald, E., Kilag, O. K., Cabuenas, M. C., Camangyan, J., & Abendan, C. F. (2023). Servant Leadership Practices and their Effects on School Climate. *Excellencia: International Multi-disciplinary Journal of Education* (2994-9521), 1(6), 444-454. <https://doi.org/10.5281/zenodo.10430051>

الملاحق

استبيان

تحية طيبة ،

يشرفني أن أضع بين أيديكم هذا الاستبيان المعد لأغراض البحث العلمي بهدف إتمام أطروحة بعنوان " دور القيادة الخادمة في تحسين أداء العاملين بالمؤسسات الصغيرة "، والذي نسعى من خلاله إلى التعرف على آرائكم حول المحاور التي تتضمنها استبيان ، والتي نوضح فيما يلي :

القيادة الخادمة أحد الأنماط القيادية الحديثة التي تركز على خدمة الآخرين وتلبية احتياجاتهم كأولوية قصوى. وفي بيئة الأعمال التنافسية اليوم، تسعى المؤسسات الصغيرة إلى تبني أساليب قيادية فعّالة لتحفيز العاملين وتحسين أدائهم بما يساهم في تحقيق النجاح المستدام.

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف دور القيادة الخادمة في تحسين أداء العاملين بالمؤسسات الصغيرة في منطقة تبوك. من خلال هذا الاستبيان، نسعى إلى جمع بيانات من العاملين والمديرين في هذه المؤسسات لفهم تأثير أسلوب القيادة الخادمة على جوانب متعددة من الأداء الوظيفي، مثل الرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي، والإنتاجية، والإبداع في العمل.

نتطلع إلى مساهمتكم القيمة في هذا البحث من خلال إجاباتكم الصادقة والشاملة على الأسئلة الواردة في الاستبيان. ستسهم مشاركتكم في توفير رؤى عملية تساعد المؤسسات الصغيرة في تبوك على تحسين بيئات العمل وتعزيز أداء العاملين بفضل تطبيق مبادئ القيادة الخادمة.

نشكركم مقدّمًا على وقتكم ومشاركتكم الفعّالة في هذا الاستبيان.

الخصائص الديموغرافية

القسم الاول : معلومات عامة

- وضع إشارة (√) داخل المربع المناسب .

1 - النوع الاجتماعي

- ذكر () - أنثى ()

2- العمر

- من 20 الي 25 () - من 21 الي 30 ()

- من 31 الي 36 () - من 40 سنة فأكثر ()

3- المؤهل العلمي

- دبلوم () - باكلوريوس ()

- ماجستير () - دكتوراة ()

4 - عدد سنوات الخبرة

- 5 سنوات فأقل () - من 6 - 10 خبرة ()

- من 11 - 15 () - 16 سنة خبرة فأكثر ()

5 - المركز الوظيفي

- مدير () - مساعد مدير ()

- رئيس قسم () - موظف ()

القسم الثاني : المتغير المستقل : القيادة الخادمة

دور القيادة الخادمة : هي مجموعة من الممارسات تقوم بها إدارة القيادة الخادمة والتي تشمل (المهارات المفاهيمية ، التمكين ، المعالجة العاطفية ورعاية الآخرين ، تطوير المجتمع) وتكون مترابطة من قبل الادارة القيادة الخادمة .

محاوّر الاستبيان تعريفها الإجرائية وفقرتها	اتفق بقوة 5	اتفق 4	محايد 3	لا اتفق 2	لا اتفق بقوة 1
--	----------------	-----------	------------	--------------	-------------------

البعد الأول : المهارات المفاهيمية : هي القدرة على فهم وتصور الأفكار المعقدة والمجردة، وتحليل العلاقات بين أجزاء المؤسسة بشكل شامل. تشمل التفكير الاستراتيجي، ورؤية الصورة الكبيرة، وتطوير حلول إبداعية للمشكلات بناءً على فهم شامل للسياقات الأوسع.

1 -	يخبرنا القائد نا إذا تبين له أن هناك خطأ يتعلق بالعمل .				
2 -	يواجه القائد المشكلات الصعبة في الدائرة بفعالية .				
3 -	يمتلك القائد القدرة على التفكير الفعال لحل المشكلات .				
4 -	يفهم القائد الدائرة جيدا ويعي أهدافها .				
5 -	يحل القائد مشكلات العمل بطرق تتميز بالإبداع والحدثة				

البعد الثاني : التمكين : هو منح الموظفين الصلاحيات والحرية لاتخاذ قرارات مهمة وتنفيذ المهام بشكل مستقل، مما يعزز شعورهم بالأهمية كعناصر فاعلة في المؤسسة.

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 .				
9 -	يتخذ الموظف قرارات مهمة ضمن صلاحياته دون الرجوع للقائد .				
10 -	تشعرني القيادة بأهميتي كعنصر فاعل ومهم في الدائرة				

لا اتفق بقوة 1	لا اتفق 2	محايد 3	اتفق 4	اتفق بقوة 5	محاور الاستبيان تعريفها الإجرائية وفقرتها
----------------------	--------------	------------	-----------	-------------------	---

البعد الثالث : المعالجة العاطفية ورعاية الآخرين : هي قدرة القائد على تقديم الدعم الشخصي للموظفين، وإبداء الاهتمام بمصالحهم الشخصية، وقضاء الوقت في الحديث معهم على المستوى الشخصي. تشمل هذه المهارات أيضاً استئثار الضيق الذي يعاني منه الموظف دون الحاجة للسؤال، والحفاظ على أسرارهم بموثوقية تامة.

					11 - يستعين الموظف بالقائد عند مواجهته لمشكلة شخصية صعبة .
					12 - يبدي القائد الاهتمام بالمصلحة الشخصية للموظف .
					13 - يقضي القائد بعض الوقت للحديث مع الموظفين على المستوى الشخصي .
					14 - يمتلك القائد القدرة على استئثار أي ضيق يعاني منه الموظف من غير أن يسأله .
					15 - يحافظ القائد على أسرار الموظف ولا يفشي بها للآخرين .

البعد الرابع : تطوير المجتمع : هو التزام القائد بتعزيز الروابط والتواصل مع المجتمع، وتقديم المساعدة والمشاركة في الأنشطة الاجتماعية. يشمل هذا التشجيع على المشاركة في الأنشطة التطوعية واحترام ثقافة وقيم المجتمع.

					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 : أداء العاملين

الأداء الوظيفي للعاملين : هو قدرة الموظف على إنجاز كمية وجودة العمل المطلوبة، والالتزام بمتطلبات العمل والمعرفة اللازمة لإتمام المهام بشكل فعال وفي الوقت المحدد.

لا اتفق بقوة 1	لا اتفق 2	محايد 3	اتفق 4	اتفق بقوة 5	محاور الاستبيان تعريفها الإجرائية وفقرتها
----------------------	--------------	------------	-----------	-------------------	---

البعد الأول : كمية العمل : يمكن تعريفها على أنها حجم المهام والأنشطة التي يجب على الموظف إنجازها خلال فترة زمنية معينة، بما يتناسب مع قدراته العلمية والعملية، واستعداده لمواكبة التحولات في طرق العمل، واهتمامه بأداء مسؤولياته بشكل فعال، وحرصه على تحقيق الكفاءة في إنجاز الأعمال الموكلة إليه في الوقت المناسب.

					21 - تتناسب كمية العمل المطلوبة مني مع قدرتي العلمية والعملية .
					22 - لدي الموظفين استعداد لمواكبة التحولات في طرق العمل .
					23 - يهتم الموظفون بأداء إجاباتهم ومسؤولياتها بشكل فعال .
					24 - يحرص الموظفون في المنظمة يكونوا أكثر قدرة على أداء الأعمال الموكلة لهم .
					25 - أقوم بإنجاز الأعمال في الإدارة في وقت مناسب .

البعد الثاني : جودة العمل : هي التزام الموظفين بالمعايير المعتمدة، وإتمام الأعمال بكفاءة وفعالية باستخدام أقل الموارد الممكنة، مع تحقيق أدنى مستوى من الأخطاء، لضمان تقديم خدمات مميزة ترضي كل من العاملين ومتلقي الخدمة، وتعكس التزام الدائرة بتطبيق معايير الجودة.

					26 - يؤدي الموظفون أعمالهم بشكل يتوافق مع المعايير المعتمدة في الدائرة .
					27 - أنجز أعمالي في الدائرة بأقل كمية من الموارد المتاحة.
					28 - يقوم الموظفون بأداء أعمالهم بأقل مستوى من الأخطاء
					29- تسعة الدائرة تقديم خدمات مميزة ترضي العاملين وملقى الخدمة.
					30 - تؤمن الدائرة بأهمية تطبيق معايير الجودة في العمل .

القسم الثالث : المتغير التابع : أداء العاملين

لا اتفق	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق	محاور الاستبيان تعريفها الإجرائية وفقرتها
---------	---------	-------	------	------	---

بقوة 1	2	3	4	بقوة 5	
-----------	---	---	---	-----------	--

البعد الثالث : إنجاز المهام : يمكن تعريفه على أنه مدى قدرة الموظف على إتمام مهامه وفقاً للخطة الموضوعية، وبما يتناسب مع المعايير المحددة، مع تحقيق الأهداف الواضحة للإدارة وإحساسه بإنجاز الأعمال المهمة الموكلة إليه.

					31 - أنجز مهام عملي وفقاً لما هو للخطة الموضوعية .
					32 - أشعر أن كمية العمل التي أنجزتها تتناسب مع المعايير الموضوعية .
					33 - أشعر بإنجاز معظم الأعمال التي توكل إلي .
					34 - أشعر أنني أنجز أعمالاً مهمة في الدائرة .
					35 - أشعر أنني أقوم بإنجاز أعمالي في الدائرة وفقاً لأهداف واضحة .

البعد الرابع : المعرفة والالتزام بمتطلبات الوظيفة : هو القدرة على فهم وتطبيق المعرفة المكتسبة بشكل كامل وفعال، لضمان تنفيذ الوظائف والمهام بدقة وفاعلية وفقاً للسياسات والتعليمات المحددة من قبل الجهة العاملة.

					36 - التزام السياسات والتعليمات والإجراءات عند قيامي بوظيفتي .
					37 - امتلاك معرفة تامة بكيفية أداء أعمالي في الدائرة .
					38 - أقوم بتأدية أعمالي وواجباتي دون الحاجة إلى إشراف ومتابعة .
					39 - تتابع الدائرة مدى التزام الموظفين بالأنظمة والتعليمات
					40 - يتوفر لدي القدرة على حل المشكلات التي تعترض أدائي لأعمالي في الدائرة .