

## القيادة الخادمة كمتغير وسيط في العلاقة بين إدارة التغيير وإدارة الأداء الوظيفي

(دراسة ميدانية على العاملين بوزارة الموارد البشرية فرع منطقة نجران)

أ. بدر مستور حمادي ال حارث

د. محمد الامين احمد الماحي

معهد الإدارة العامة - المملكة العربية السعودية

**ملخص:** هدفت هذه الدراسة إلى إختبار القيادة الخادمة كمتغير وسيط في العلاقة بين إدارة التغيير وإدارة الأداء الوظيفي بوزارة الموارد البشرية منطقة نجران. تم اختيار عينة الدراسة من (52) مفردة تمثل العاملين بإدارة الموارد البشرية، تم جمع البيانات من خلال الاستبانة حيث بلغ عدد الاستبانات الصالحة للاستخدام (50) استبانة بنسبة 92 %، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى أن القيادة الخادمة تلعب الدور الوسيط في العلاقة بين إدارة التغيير وإدارة الأداء الوظيفي، مع وجود علاقة طردية بين (إدارة التغيير) و(إدارة الأداء الوظيفي) في ظل إستبعاد متغير القيادة الخادمة، وأن إدارة التغيير تمت بشكل منهجي فعال، كما أن المديرين يمارسون أبعاد القيادة الخادمة في إدارتهم، وأن أسلوب إدارة الأداء الوظيفي مُطبق بشكل متوافق مع المتطلبات التنظيمية و اللاتحجية حيث أن التخطيط للأداء يأتي في المرتبة الأولى باعتباره أفضل المراحل تطبيقاً، يليه تقييم المنتصف ثم التقييم النهائي وأخيراً المساهمة في تنمية الأداء ومعالجة جوانب الضعف، وأن النُظم واللوائح هي أكثر محددات إدارة الأداء الوظيفي، كما أن 44% يرون أن أسلوب تقييم إدارة الأداء الوظيفي ناجح بنسبة تراوحت ما بين 80-100%. عليه توصي الدراسة بضرورة تبني أسلوب القيادة الخادمة وتدريب وحث القادة على ممارستها، وإنتهاج الأسس العلمية لإدارة التغيير لعلاقة إدارة التغيير بنجاح أسلوب إدارة الأداء الوظيفي، مع ضرورة الاهتمام بمحور تنمية أداء العاملين بعد تقييمهم حتى تكتمل دورة إدارة الأداء الوظيفي بشكل فعال، وذلك من خلال وضع الخطط اللازمة والمناسبة من قبل المشرفين والقادة لتحسين مستويات أداء منسوبيهم.

**الكلمات المفتاحية:** إدارة الأداء الوظيفي، القيادة الخادمة، إدارة التغيير.

**Servant leadership in terms of being a mediating variable in the relationship between change management and job performance management.**

**(A field study on the personnel of the Ministry of Human Resources, Najran Region Branch)**

---

**Dr.. Mohammed Al-Amin Ahmed Al-Mahi - Badr Mastur Hamadi  
Al Harith**

**(Institute of Public Administration - Kingdom of Saudi Arabia)**

**Abstract:** This study investigated into gauging the servant leadership as a mediating variable in terms of the relationship between change management and job performance management in the Ministry of Human Resources in Najran region. Of relevance, the study sample was selected among (52) individuals who represent the personnel of the Human Resources Department, and the data was gleaned by means of the questionnaire technique , where the number of questionnaires valid for use amounted to (50) questionnaires by percentage of 92%. Approach-wise, the study used the descriptive analytical approach. Given the exclusion of the servant leadership variable, the study inferred that servant leadership mediates the relationship between change management and job performance management, with a direct relationship between (change management) and (job performance management), and that change management was consistently effective. Significantly enough, the job performance management technique is applied in accordance with the regulatory and statutory requirements, and managers also demonstrate the dimensions of servant leadership in their management , adding that performance planning comes first as the best applied stage, followed by the mid-point evaluation, the final evaluation, and finally contributing to the development of performance and addressing performance-related shortcomings . Additionally, systems and regulations are the primary determinants of job performance management, and according to 44% of respondents, success rates for the job performance management evaluation method range from 80 to 100%. Accordingly, the study concludes that in order to successfully implement the job performance management technique . Accordingly, the study suggests that adopting the servant leadership style, training leaders on employing it, and urging

them to use it, as well as adopting the scientific foundations of change management, are all necessary given the relationship between change management and the success of the job performance management technique .By setting the necessary and appropriate plans by supervisors and leaders to improve the performance levels of their employees, it is important to pay attention to the axis of employee performance development after their evaluation so that the job performance management course is successfully completed.

**Keywords:** Job performance management, servant leadership, change management.

#### اولاً-مقدمة الدراسة:

تُعد إدارة التغيير ممارسة إدارية مُلحة تحتاجها المنظمات وقادتها بشكل دائم لمواكبة التغيرات المتنوعة والمتسارعة، فإدارة التغيير تتضمن التدخل المخطط وفق برنامج عمل متكامل في كل أو أحد جوانب المنظمة نتيجة لتوصيف سلبي في عملياتها الداخلية، لتغييرها بهدف زيادة كفاءتها وفعاليتها تحقيقاً للتوافق المطلوب (أوبكر، 2005) من خلال مجهودات طويلة هدفها تحسين قدرة المنظمة على حل المشكلات وتجديد عملياتها بما يؤدي إلى إحداث تغيير شامل في المناخ السائد (الشقيحي، 2016) لتحقيق عاملي الكفاءة والفاعلية. وانطلاقاً من أهمية الفرد كونه المحور والمحرك الأساسي لكافة عمليات المنظمة وباعتباره أكثر الموارد تعقيداً وتجديداً في حاجاته فقد إنصبت جهود المؤسسات للبحث عن أفضل الممارسات التي تضمن استنطاق قدراته الكامنة وحُسن إدارة أدائه تقييماً وتحسيناً (Chase & Fushs, 2008, P226)، بالصورة التي تعزز من فرص الانسجام بين الموظف والمنظمة وتحقق الأهداف لكلا الطرفين بالكم والكيف المطلوبين (الكرعاوي وعوجة، 2018) غير أن إنجاز الأهداف لا يمكن التحقق منه ما لم يتبع بعملية قياس وتقييم لذلك تعتمد المؤسسات إلى تقييم مستويات أدائها من خلال تقييم مستويات أداء منسوبيها الذي يُعبر عن أداء المؤسسة، حيث يقوم المشرفون بتقييم أداء مرؤسيهم للوقوف على مستويات الأداء الفعلية ومجالات وفرص التحسين للأداء وتهيئة البيئة المناسبة لتعزيز رضا العاملين وتنمية اتجاهاتهم الإيجابية نحو المنظمة والوظيفة (Raza & Nawaz, 2011)، حيث يستخدم الأداء عادة للتعبير عن مدى بلوغ الأهداف أو مدى الاقتصاد في الموارد، كما أنه يُعنى بقدرة الفرد على إنجاز المهام التي يتكون منها عمله (عاشور، 1979، ص 50) بالكيفية التي تُقرها المؤسسة لإجراء التحويلات الكمية والكيفية المناسبة خلال فترة زمنية محددة (مزهودة، 2001، ص 86).

وبما أن القيادة تمثل عامل الحسم في توجيه المؤسسة نحو التغيير (المبارك، 2016، Momen & Nur (2013) وتمثل الدافع المعزز نحو أداء العاملين (جمعة ومطروح، 2019) وما تُبرزه القيادة الخادمة من سلوكيات تعزز من فرص التميز في الأداء، فإن الدراسة بوصفها الحالي تبحث في علاقة الوساطة للقيادة الخادمة كونها أحد مصادر التميز في الأداء (Norhthnse, 2020) مع متغيري إدارة التغيير وإدارة الأداء الوظيفي، خاصة وأن القيادة الخادمة تعطي الأولوية للحماية وتُشيع قيم الرعاية والتواصل والسلوك الأخلاقي الفعال مع الآخرين انطلاقاً من كون القائد خادماً لتابعيه. (Garrud, 2018) وهدفه الأساس رؤية أتباعه ناجحين وبذلك فهو يبذل كل ما في وسعه لسد الفجوة بين قدرات تابعيه ومستويات أدائهم (Grogan, 2013).

### ثانياً مشكلة الدراسة وتساؤلاتها:

تعد إدارة الأداء الوظيفي ضمن أكبر التحديات التي ترتبط بالقيادة والمشرفين وإدارات الموارد البشرية كونها عملية متداخلة ومتراكبة تقتضي قدراً من المعرفة والتخطيط وامتلاك وتطبيق العديد من المهارات السلوكية لتقييم أداء الأفراد بموضوعية ومن ثم اتخاذ الإجراءات المناسبة لتعزيز السلوكيات الإيجابية الداعمة للأهداف التنظيمية وتعديل ما يلزم من سلوكيات بما ينعكس على الأداء بشكل إيجابي، وبما أن نجاح التغيير يُعد رهين السلوك القيادي الفاعل الذي يظهر التعاطف ويزيل المخاوف ويحدد ملامح وخطوط الانتقال (Momen & Nur (2013) ويؤثر في معدلات أداء العاملين (جمعة ومطروح، 2019) - الذي أصبحت تحكمه ظروف متنوعة وعديده أوجدت واقعا جديدا يحتاج إلى تغيير في نمط إدارة المورد البشري وتقييمه واستبقائه وتطوير أداءه - فقد تعاطم دور القيادة في إحداث ذلك التغيير (Karim Abdul, M(2019، غير أن إحداث هذا التغيير يتطلب المزيد من الجهد والمعرفة من القادة وفرق عملهم المشاركة في إدارة التغيير وتحسين مستويات الأداء الوظيفي، حتى لا تقتل جهود القادة ومعاونيهم غي إحداث التغيير المنشود كونهم غير مدركين لمفاهيم ومبادي وأسس إدارة التغيير وإدارة الأداء الوظيفي، أو أنهم لم يفسروا هذه المبادئ ويطبقوها بشكل صحيح (عبدالباقي، 2000) و(شاويش، 2005) ولعل هذا ما أكدته دراسة (الطويل والفائز، 2022) والتي أشارت إلى أن ضعف إدراك القادة للمستقبل ومتغيراته يحد من قدراتهم في التعاطي مع متطلبات التغيير بطريقة فعالة، وبذات القدر تشير دراسة (الثبتي، 2019) إلى أن إدارة الأداء يعد ضمن المجالات التي يجب أن تطور لدى القادة بالجامعات السعودية، كما تشير حورية (2013) إلى أن درجة ممارسة القيادة الإدارية تتم بدرجة متوسطة بمدارس المدينة المنورة. وبالرغم من الجهود التي تبذلها وزارة الموارد البشرية لإحداث التغيير للوصول إلى أفضل الممارسات التي تدفع نحو تحقيق رؤية 2030 للمملكة العربية السعودية من خلال إصدار وتعديل للتشريعات والنظم التي تضمن مواكبة وملاءمة متطلبات ممارسة أسلوب إدارة الأداء الوظيفي، كما أن الباحثين وفي استقصائهما بحكم تدرسيهما لموظفي القطاع الحكومي على أسلوب إدارة الأداء الوظيفي لمسا عددا من المشكلات التي لازمت عملية الانتقال من أسلوب تقييم الأداء إلى أسلوب إدارة الأداء الوظيفي بشكله الجديد الذي

أقرته وزارة الموارد البشرية حيث أبدى الموظفون عدم رضاهم عن نتائج التقييم مع ضعف التغذية الراجعة وضعف التوعية بمتطلبات إدارة الأداء الوظيفي وآلية التحول نحوه، ولعل ذلك جعل الباحثان ينظران للموضوع من عدة جوانب يمكن تمثيلها في متغيرات الدراسة بمحاورها إدارة التغيير وما يحتاجه تطبيق أسلوب إدارة الأداء الوظيفي لأسلوب ممنهج نحو إدارة التغيير ودور القيادة الخادمة كونها ذات ارتباط بإدارة التغيير، خاصة وان دراسة Khaidir & Syamsir & Santosa (2018) تؤكد على الدور الإيجابي للقيادة الخادمة على أداء العاملين وبذات القدر تؤكد دراسة (محمد، 2018) طبيعة العلاقة الارتباطية بين القيادة الخادمة واستعدادات العاملين نحو قبول وتبني التغيير ومن ذلك حاولت الدراسة أن تبحث المشكلة من خلال السؤال ما هو الدور الوسيط للقيادة الخادمة في العلاقة بين إدارة التغيير وإدارة الأداء الوظيفي؟ والذي تتفرع منه التساؤلات التالية:

- كيف تؤثر القيادة الخادمة على إدارة التغيير وإدارة الأداء الوظيفي بوزارة الموارد البشرية- إدارة الموارد البشرية - فرع نجران؟
  - هل يوجد أثر لإدارة التغيير على إدارة الأداء الوظيفي بوزارة الموارد البشرية-إدارة الموارد البشرية - فرع نجران؟
  - هل يوجد أثر للقيادة الخادمة على إدارة التغيير بوزارة الموارد البشرية-إدارة الموارد البشرية - فرع نجران؟
  - هل يوجد أثر للقيادة الخادمة على إدارة الأداء الوظيفي بوزارة الموارد البشرية-إدارة الموارد البشرية - فرع نجران؟
  - ما أبرز معوقات إدارة الأداء الوظيفي من وجهة نظر عينة الدراسة؟ وهل ترجع إلى (الموظف، الرئيس المباشر، إدارة الموارد البشرية، النظم)؟
  - ما مستوى تطبيق إدارة الأداء الوظيفي بوزارة الموارد البشرية-إدارة الموارد البشرية - فرع نجران؟
  - ما واقع الممارسة لـ (إدارة التغيير، القيادة الخادمة، إدارة الأداء الوظيفي) منخفض، متوسط، عالي؟
  - ما واقع تطبيق دورة إدارة الأداء الوظيفي من حيث (تخطيط الأداء، تقييم المنتصف، التقييم النهائي وتحسين الأداء)؟
  - ما اتجاهات الأفراد نحو نتائج التقييم بوزارة الموارد البشرية-إدارة الموارد البشرية - فرع نجران؟
  - هل يوجد اختلاف في إدراك متغيرات الدراسة يمكن إرجاعه لاختلاف الخصائص الشخصية والوظيفية ممثلة في (مسمى الوظيفة، عدد الأشخاص الذين تشرف عليهم، المستوى الإداري، سنوات الخبرة، المؤهل، النوع)؟
- ثالثاً-أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة لتحقيق الأهداف الآتية:

- التعرف على طبيعة العلاقة من خلال اختبار الدور الوسيط للقيادة الخادمة في العلاقة بين إدارة التغيير وإدارة الأداء الوظيفي.
  - التعرف على أثر إدارة التغيير على إدارة الأداء الوظيفي بوزارة الموارد البشرية بمنطقة نجران.
  - التعرف على واقع تطبيق إدارة الأداء الوظيفي وإدارة التغيير وإدارة الأداء الوظيفي بوزارة الموارد البشرية بمنطقة نجران.
  - تحديد الفجوة بين النظرية والتطبيق لإدارة الأداء الوظيفي بوزارة الموارد البشرية بمنطقة نجران.
  - التعرف على إتجاهات المديرين والمرؤوسين حول معوقات إدارة الأداء الوظيفي.
  - التعرف على واقع إدارة الأداء الوظيفي بأبعاد (التخطيط، تقييم المنتصف، التغذية الراجعة، خطط التحسين والتقييم النهائي).
  - تقديم المقترحات التي تُبرز طبيعة العلاقة بين القيادة الخادمة وإدارة التغيير وإدارة الأداء الوظيفي.
- رابعاً-أهمية الدراسة:

تبرز أهمية الدراسة في إسهامها المأمول على الصعيدين العلمي والعملي من خلال الدور الذي تلعبه متغيرات الدراسة في تعزيز فرص تطبيق رؤية المملكة 2030 خاصة وأن موضوعي القيادة الخادمة وإدارة الأداء الوظيفي يعتبران من الموضوعات التي لم تُحظ بالقدر الكبير من البحث في بيئة العمل السعودية- على حد علم واستقصاء الباحثين، حيث يتوقع أن تلفت الدراسة الإنتباه للجوانب التي لم تُسلط عليها الأضواء وفق منهج علمي محكم يربط بين متغيرات الدراسة الثلاثة، وعليه يمكن إبراز أهمية الدراسة في شقين:

**العلمي:** من خلال كونها تمثل رافد للجانب المعرفي لما ستقدمه من إضاءات ستساعد الباحثين والمختصين الاكاديميين في مجالات متغيرات الدراسة، خاصة مع شيوع الممارسة الإدارية الداعمة لتنمية المهارات القيادية وإدارة التغيير وتطبيق الفلسفات الإدارية الجديدة بما فيها فلسفة إدارة الأداء الوظيفي التي ستفتح المجال واسع أمام الباحثين والدارسين للإدلاء بدلوهم لتقديم إطاراً مفاهيمياً متكاملأ يُبرز شكل العلاقة بين القيادة الخادمة وإدارة التغيير وإدارة الأداء الوظيفي ويساعد في بناء وترسيخ نموذج يوافق بيئة العمل السعودية.

**العملي:** من الناحية العملية تظهر أهمية الدراسة كونها توأكب توجهات وسياسات الدولة الرامية لتعزيز الممارسات الإدارية الفاعلة من خلال تقييم مستوى تطبيق متغيرات الدراسة الذي ستعكسه نتائج تحليله واقع ومشاكل التطبيق بما يسهم في تحسين مستوى الممارسة، كما أن الدراسة تلفت إنتباه قادة المؤسسات للوقوف على أهم مجالات القوى وتعزيزها ومعالجة فرص التحسين.

## خامساً فروض الدراسة:

تنطلق الدراسة من الفروض التالية:

-يتوسط متغير القيادة الخادمة العلاقة بين إدارة التغيير وإدارة الأداء الوظيفي عند مستوى دلالة إحصائية (0.05).

-توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha = 0.05$ ) لمتغيرات (إدارة التغيير، القيادة الخادمة، إدارة الأداء الوظيفي) يمكن إرجاعها لاختلاف الخصائص الشخصية والوظيفية (مسمى الوظيفة، عدد الأشخاص الذين تشرف عليهم، المستوى الإداري، سنوات الخبرة، المؤهل، النوع).

## سادساً حدود الدراسة:

ناقشت الدراسة موضوعاتها من خلال الحدود التالية:

الحدود الموضوعية: تناولت الدراسة متغيرات إدارة الأداء الوظيفي وإدارة التغيير والقيادة الخادمة من حيث المفهوم والمبادئ.

الحدود الزمانية: تم جمع بيانات الدراسة من خلال الاستبانة الإلكترونية التي تم توزيعها نهاية العام 2021.

الحدود البشرية: العاملين بإدارة الموارد البشرية بوزارة الموارد البشرية بمنطقة نجران كونهم جزءاً أصيلاً في تطبيق دورة الأداء الوظيفي، علاوة على ذلك فإن منسوبي هذه الإدارة قد عايشوا كافة المراحل المرتبطة بالتخطيط والتنفيذ للانتقال من الوضع السابق - تقييم الأداء - إلى الوضع الجديد إدارة الأداء الوظيفي، كما أنهم عمدوا إلى توعية وتبصير العاملين والقادة بكل الجوانب المرتبطة بإشاعة الممارسة الجديدة ومن ثم فهم أكثر إدراكاً من غيرهم بالجوانب المرتبطة بالدراسة ومتغيراتها.

## سابعاً مصطلحات الدراسة:

**إدارة الأداء الوظيفي:** عملية منهجية يتم من خلالها ترجمة الأهداف الإستراتيجية للمنظمة لتصبح أهدافاً وظيفية تشغيلية قابلة للتحقيق والقياس يشترك في وضعها المدير والموظفون العاملون معه ومتابعة تنفيذها بصورة تحفيز وتمكين وتحسين وتكافؤ الموظفين لتحقيق أعلى مستويات الأداء والإنجاز (اللائحة التنفيذية للموارد البشرية، 2019).

**إدارة التغيير:** هي عملية تحويل المؤسسة من خلال تطبيق منهج شمولي عملي متدرج ينقل المؤسسة من الواقع الحالي إلى الواقع المأمول فيه من خلال تطوير الأعمال والسلوك باتباع أساليب عملية لتعزيز التغيير المراد إحداثه (جاد الرب، 2012).

**القيادة الخادمة:** تعرف "بأنها تلك الفلسفة ومجموعة الممارسات التي تثري حياة الأفراد وتعمل على بناء منظمات أفضل ومن ثم خلق وبناء عالم أكثر عدالة وعناية بالأفراد (الشمرى، 2019).

## تامناً- أسلوب القياس لمتغيرات الدراسة:

قاست الدراسة متغيراتها الثلاث على النحو التالي: القيادة الخادمة وفقاً للأبعاد التي تناولتها دراسة كل من Barbuto and Wheeler (2006)، وطورها أيضاً وأوصى بها Barbuto and Gifford (2010) وأيضاً ناقشتها دراسة إبراهيم والشهومي (2018) وهي (الإيثار الحكمة، التواضع القيادة: والقدرة على إقناع الآخرين تجاه تصورات المستقبل). بينما قيس متغير إدارة التغيير وفق نموذج (Carlo, 2012) ودراسات كل من جمعة (2019) المبارك (2016)، بينما تم قياس إدارة الأداء الوظيفي بالاستفادة من دراسة عكاشة (2008) و (الهيبي، 2003) ومتطلبات اللائحة التنفيذية والدليل الإرشادي لإدارة الأداء الوظيفي (2019)، مع إجراء بعض التعديلات التي توافقت ظروف وطبيعة الدراسة الحالية .

### تاسعاً-هيكل الدراسة:

نُظمت الدراسة في أربعة محاور، المحور الأول الإطار العام للدراسة، والمحور الثاني الإطار النظري والدراسات السابقة، والمحور الثالث الدراسة الميدانية، والمحور الرابع النتائج والتوصيات.

### المحور الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

#### أولاً-إدارة الأداء الوظيفي:

تطور مفهوم إدارة الأداء الوظيفي كنتاج للتطور الذي شهدته كافة جوانب الحياة بمتغيراتها المتعددة والمتراكبة التي أثرت على المؤسسات ونظم عملها وظروف تحقيق مخرجاتها فقد ظهرت فلسفة إدارة الأداء الوظيفي مع بروز أسلوب الإدارة بالأهداف (Drucker, 1954) حيث تعتبر إدارة الأداء الوظيفي ضمن أحد التحديات التي تواجهها المؤسسات، إذ لم يعد الأمر كسابقه من خلال وضع مجموعة من المعايير وإصدار الأحكام الختامية عليها نهاية الفترة ومن ثم إخطار العاملين واتخاذ القرار الخاص باستبقائهم أو إنهاء خدماتهم. فظروف التنافس على المورد البشري وضغط نقابات العمال وتعاضم بروز جانب المسؤولية المجتمعية وارتفاع تكاليف إحلال العمالة والفراغ الذي تخلفه عملية التسريح وضع المؤسسات أمام مجموعة من التحديات التي فرضت عليها استحداث وتطبيق منهج جديد لغدارة أداء المورد البشري وتطويره فتحوّلت المنظمات من أسلوب تقييم الأداء إلى إدارة الأداء الوظيفي الذي يركز على فكرة التحول من الفردية إلى الجماعية في العمل تخطيطاً وتنظيماً وتقييماً وتحسيناً عبر مجموعة من المعايير التي تحكمها رغبات ذوي المصلحة (مدراء، مشرفين، موظفين) من خلال أخذ آرائهم لتعزيز مجالات القوة ومعالجة فرص التحسين المتاحة. وبذلك فإن هذا الانتقال يتطلب ظروفاً وترتيبات مغايرة توافق فلسفة إدارة الأداء الوظيفي فيما يتعلق بتعديل النظم واللوائح وتعزيز الدور القيادي الفعال مع خلق وإيجاد التوافق الذهني والبدني لدى العاملين لأداء المهام فتوافر القدرات وحده ليس كافياً لشحن همم الأفراد نحو الإنجاز إذ لا بد من توافر الدوافع والعمل على إثارتها من خلال التحفيز

وحسن التخطيط الجيد لإحداث التأثير المناسب على السلوك الوظيفي الذي يحقق الإنجاز ويترك الأثر على مخرجات المنظمة.

حيث تعرف إدارة الأداء الوظيفي بأنها الانتقال من الفلسفة الأحادية إلى الجماعية في العمل تقييماً وتقويماً وفق معايير جديدة تركز على الاتساق مع الأهداف واستراتيجيات المؤسسة بحيث يشترك فيها الموظف ورؤساؤه وزملاؤه وزبائنه لتقييم الأداء وربط ذلك مباشرة ببرامج للتحسين والتطوير(المطلق،2021،ص19) كما ورد تعريف إدارة الأداء الوظيفي في الدليل الإرشادي بأنه "نظام يتم من خلاله تقييم موظفي مؤسسة حكومية بناء على أدائهم في مقابل ميثاق أداء يتكون من مجموعة من الأهداف-ماذا يُنجز-والكفاءات أو السلوكيات -كيف يُنجز".(الدليل الإرشادي لإدارة الأداء الوظيفي) وبذلك فإن إدارة الأداء الوظيفي تعد بمنزلة ذلك الجهد الإداري الذي تترجم من خلاله الأهداف والغايات الاستراتيجية إلى أهداف في المستوى التشغيلي ينفذها الموظفون بشكل تشاركي مع رؤسائهم تخطيطاً وتنفيذاً وقياساً وتقييماً ومن ثم تنفيذ ما يلزم من إجراءات تحفيزية وتطويرية.

**عناصر الأداء الوظيفي:** يرتبط الأداء الوظيفي بمجموعة من العناصر التي يجب على الإدارة أن تخطط لها وتضع السياسات والأساليب المناسبة لضمان توافرها وهي: (الحسيني،1994، ص72).

-المعرفة بمتطلبات الوظيفة من حيث خصائصها ومراحل تحقيق أهدافها والقدرات الذهنية والبدنية اللازمة لتحقيق مخرجاتها.  
-نوعية العمل من حيث الجودة ومدى توافر الجدارات اللازمة لتحقيق المستوى المطلوب من مواصفات المنتج أو الخدمة  
-كمية العمل الذي يرتبط بعدد الوحدات المنتجة وكمية المواد المستخدمة أو الأزمنة اللازمة للإنجاز .  
-المثابرة والتوثيق المبني على الأحكام الموضوعية وتقديم الدعم والنصح والإرشاد.  
**أهمية إدارة الأداء الوظيفي:**

تبرز أهمية إدارة الأداء الوظيفي:

-في تحديد الانحرافات ومعالجتها وتوجيه العنصر البشري نحو دوره الطبيعي في العمليات الإنتاجية مما يتطلب رعاية وتحسين وتطوير قدرات الأفراد بالتعليم والتدريب والاحتواء.(الحراحشة،2001)

-يقدم التغذية الراجعة بما يساعد الرؤساء على اقتراح البرامج التدريبية المناسبة لتعويض النقص في كفاءة العاملين ويقدم لهم النصح والإرشاد فيما يخص عملهم ومستقبلهم الوظيفي.

-يسهم إعلان نتيجة التقييم في التطوير الذاتي للموظفين. (الحراحشة، 2001، ص 104)

**إدارة الأداء في القطاع العام السعودي:**

ضمن منظومة التطوير الذي تشهده المملكة العربية السعودية ؛ انطلقت حديثاً حملة تحديث أنظمة ولوائح الخدمة المدنية وفقاً لبرنامج الملك سلمان لتنمية الموارد البشرية -أحد أهم برامج رؤية المملكة 2030 - وضمن مسارات التحديث التي يشملها البرنامج؛ صدرت لائحة إدارة الأداء الوظيفي ونماذجها والدليل الإرشادي بالقرار الوزاري رقم(5202) وتاريخ 10 / 9 / 1437 هـ، وبدأ العمل عليها فعلياً من تاريخ 1 / 1 / 1438 هـ، كنتاج للدراسة التي تمت في ضوء التطبيقات العملية وما طرأ على لائحة تقويم الأداء الوظيفي من تعديلات-الصادرة بالقرار الوزاري رقم(51934) وتاريخ 1426/12/30هـ. وقد وضح الدليل الإرشادي أن أهمية نظام إدارة الأداء مستمدة من كونه مطلباً حيويًا لتحقيق الكفاءة والفاعلية؛ نظرًا للاعتماد عليه باعتباره مرجعاً أساسياً لتحديد الاحتياجات التنموية والتطويرية للموظف، والترقية، وتحديد المواهب، كما يعرض الدليل حالة التأهب والاستعداد من طرف المنظمة بتوفير متطلبات تساعد على ضمان جودة تطبيق نظام إدارة الأداء، وعدد من النصائح المرتبطة بذلك. ويؤكد الدليل أن الفئة المستهدفة منه تشمل جميع الموظفين الحكوميين في السلم الوظيفي. كما حدد الدليل علاقة نظام إدارة الأداء بممارسات الموارد البشرية كتخطيط القوى العاملة وتنمية القيادة والتدريب والتنمية التي تُعد أحد أهم مقومات نجاح نظام إدارة الأداء؛ كون نظام إدارة الأداء يتطلب عوامل تؤكد استدامته وارتباطه وعلاقاته المتأزرة بالممارسات الأخرى (2016)Taipale وتبدأ عملية إدارة الأداء الوظيفي حسب الدليل الإرشادي بمرحلة تخطيط الأداء ووضع الأهداف، ثم مرحلة مراجعة الأداء نصف السنوية، تليها مرحلة مناقشة الأداء نصف السنوية لمدى التقدم نحو الأهداف، وصولاً إلى مرحلة التقييم النهائي والتحسين للأداء، وبعد ذلك تأتي مرحلة المناقشة النهائية لمدى التقدم نحو الأهداف، وأخيراً مرحلة تقييم لجنة إدارة الأداء لاتخاذ القرارات الوظيفية الدافعة نحو مزيد من الأداء، وبذلك تنتهي دورة كاملة لإدارة الأداء بمخرجات مهمة تمثل مدخلات مناسبة لدورة أداء جديدة.

كما يعرض الدليل الفوائد المتحققة من نظام إدارة الأداء لتشمل: تحسين الأداء العام، والتوفيق بين أهداف الموظف والأهداف العامة، وتغيير ثقافة العمل بالتركيز على الأداء، ووضوح توقعات الأداء، وفهم الموظفين لدورهم في تحقيق أهداف المنظمة، ومشاركتهم، وتحفيزهم، وتنمية أدائهم ودافعيتهم التي تنعكس على تحسين الخدمات.

**ثانياً: القيادة الخادمة:** تعود نشأة هذا المفهوم إلى الثقافة الإسلامية التي دللت على أن القائد لأصحابه هو الخادم، كما يقال في المثل العربي "سيد القوم خادمهم" وعلى الرغم من كون المصطلح يبدو وكأنه يجمع تناقضاً ما بين القيادة التي تظهر دوماً في المقدمة والخدمية التي تكون مهمة دون ذلك، إلا أن الجمع بين أمرين مختلفين أو متضادين ممكن، وقد وصفه Keith (2010) بأنه قليل ما يحصل في الحياة الواقعية. في المقابل، لا يشير هذا المفهوم إلى القيادة الضعيفة، التي انحدرت نحو الخدمة بدلاً من أن تنصدر الأمر، وإنما تعكس درجة مسؤولية عالية في المشاركة وتحمل المسؤولية واستشارة الأتباع للوصول إلى أفضل قرارات ممكنة

(Covey,2006). كما أن (Greenleaf,2015) صاحب نظرية القيادة الخادمة يُبين أن القيادة الخادمة تختلف عما سواها من أنماط القيادة الأخرى كونها قائمة على الأمانة الشخصية والعلاقات الطويلة مع المرؤوسين حيث تعرف القيادة الخادمة بأنها ذلك السلوك القيادي الذي يسعى إلى بناء المنظمات بطريقة أفضل عبر فلسفة ومجموعة من الممارسات التي تسعى إلى تحقيق العدالة بين الأفراد والعناية بهم (Greenleaf,2015) وأنها تلك الفلسفة الإدارية التي يتبناها القائد ويسعى من خلالها إلى تحقيق أهداف المنظمة من خلال أسلوب خدمة الأتباع ومنهج الإقناع والتشجيع على المشاركة والابتكار والمبادرة كفريق عمل (الكرعاوي وعوجة، 2018).

**أبعاد القيادة الخادمة:** تعددت المداخل في إطار تناولها لأبعاد القيادة الخادمة حيث تظهر في الجدول التالي وفقاً لما يلي:

جدول (1) أبعاد القيادة الخادمة

م	المؤلف	العام	الأبعاد
1	Russell & Stone	2002	الاستماع، النزاهة، الإقناع، الرؤية، الاتصالات، النمذجة، الكفاءة، الريادة، التمكين، النفوذ، الإشراف، الخدمة، التشجيع
2	Wong & Page	2003	النزاهة، التواضع والخدمة، تطوير تمكين، رؤية أهداف قيادة، مشارك في صنع القرارات
3	Patterson	2003	تواضع، حب إيثار، خدمة، رؤية، تمكين
	Dennis	2004	حب، تمكين، تواضع، ثقة، حكمة
4	Barbuto & Wheeler	2006	الملاذ والملجأ العاطفي، الإيثار، التضحية، الإقناع، الحكمة وتسهيل إدارة الخدمة وتنفيذها
5	رشيد و مطر	2016	الخدمة للأتباع، العاطفة، السعي لتحقيق الرفاهية للآخرين، الاحترام، إبعاد الظلم الاجتماعي من بيئة العمل

ومن ذلك فإن الدراسة بحثت متغير القيادة الخادمة وفقاً للأبعاد التي تناولتها دراسة كل من

Barbuto and Gifford (2006)، وطورها أيضاً وأوصى بها Barbuto and Wheeler (2010) وأيضاً ناقشتها دراسة إبراهيم والشهومي (2018) وفيما يلي تفسير لمحتوى هذه الأبعاد:

الإيثار: حيث إن القائد الخادم هو الأكثر إيثاراً ومن ثم يدعو إلى الإيثار مضحياً بمصلحته الذاتية من أجل خدمة الجميع.

الحكمة: حيث يتسم القائد الخادم بالحكمة التي تمكنه من فهم الأحداث، وتوقع النتائج، واستحضار الحكمة التي تمكن القائد من اتخاذ القرار الرشيد في أي وقت.  
التواضع: بحيث يستفيد القائد الخادم من ملاحظات الآخرين ويكون أكثر استعداداً لتقبل هذه الملاحظات ويترجمها في شكل أفعال.  
القيادة: ويقصد بها قدرة القائد على استخدام مصادره سواء في القوة أو النفوذ لإقناع الأتباع تجاه قضية ما، فهو يظهر كشخص عقلائي، قادر على إقناع الآخرين تجاه تصورات المستقبل.  
**ثالثاً: إدارة التغيير:**

تعرف إدارة التغيير بأنها عملية الانتقال بالمؤسسة من وضع حالي إلى وضع مرغوب فيه خلال فترة انتقالية (صبري،2009)، كما عرفت بأنها مجهودات طويلة الأجل الغرض منها تحسين قدرات المنظمة لحل مشكلاتها وتجديد عملياتها من خلال إحداث تغيير شامل في المناخ السائد في المنظمة بالتركيز على زيادة فاعلية جماعات العمل بمعاونة خبير أو مستشار في التغيير. (أبويكر،2005) أيضاً هي عبارة عن سلسلة من الجهود المستمرة الهادفة لتحسين قدرة المؤسسة من خلال التقنيات والأساليب الجديدة التي تمكن المؤسسة من حل مشكلاتها ومواجهة تحدياتها. (Harpae,1998).

**خطوات ومراحل إدارة التغيير:** من خلال الاطلاع على الأدبيات يُلاحظ أن هنالك مجموعة من المراحل والنماذج والأشكال التي صُممت لإدارة التغيير التنظيمي داخل المؤسسة وهي وإن اختلفت في بعض خطواتها إلا أنها تتفق جميعها في هدفها وفي بعض الخطوات مثل التشخيص والتنفيذ والتقييم (Carlo,2012) وفيما يلي إيراد لمراحل إدارة التغيير وفقاً لعدد من النماذج.

جدول (2) مراحل إدارة التغيير وفقاً لآراء بعض المفكرين

النموذج	عدد المراحل	توصيف المراحل
نموذج حسب لوين (Kuter Lewin)(Carlo,2012)	3	مرحلة إذابة الجليد (Unfreezing): وهي مرحلة تهدف إلى تهيئة العاملين نفسياً وروحياً لإجراء التغيير المطلوب إحداثه وتتضمن هذه المرحلة زعزعة القيم والاتجاهات والسلوكيات الحالية بما يسمح بإيجاد الشعور والحاجة إلى التغيير والاعتراف بوجود مشكلة ما والإدراك بأن الإدارة اكتشفت أفكاراً جديدة أو أساليب جديدة سوف تساهم في العمل، مع إشعار العاملين بالأمان تجاه التغييرات التي تطرأ في المنظمة وبيئتها الداخلية أو الخارجية ولهذا يتم في هذه المرحلة العمل على التخلص من الاتجاهات والسلوك والممارسات القديمة التي يمارسها الأفراد داخل المنظمة

<p>مرحلة التغيير (change) في هذه المرحلة يجب التركيز على ضرورة تعلم الفرد أفكار وأساليب ومهارات عمل جديدة، بحيث يتوفر لدى الأفراد البدائل الجديدة لأداء الأعمال، من خلال ما تقدمه الإدارة لهم، وفي هذه المرحلة أيضا يتم إجراء تعديل وتغيير في الواجبات والمهام، وكذلك في التقنيات والهيكل التنظيمية الموجودة حاليا، الأمر الذي يتطلب من الإدارة ضرورة العمل على توفير المعلومات ومعارف جديدة وأساليب عمل جديدة للأفراد العاملين للمساهمة في تطوير مهاراتهم وسلوكهم، ومن ثم تحقيق المطلوب</p>		
<p>مرحلة إعادة التجميد (التثبيت) (Refreezing): تهتم هذه المرحلة بصيانة وحماية التغيير الذي تم الوصول إليه، ويتم فيها تثبيت عملية التغيير ودمج الاتجاهات والأفكار في الممارسات الفعلية واستقراره بمساعدة الأفراد وتصبح الأساليب الجديدة سهلة ومرضية، من خلال إتاحة الفرص للعاملين لإظهار المواهب الجديدة التي تعلموها وينبغي استخدام التدريب لتعزيز وتدعيم التغيير المرغوب فيه وحمائته من خلال المتابعة المستمرة لنتائج عمليات التغيير وتقييمها</p>		
<p>استكشاف وسيط التغيير (الشريك)، الدخول (التوقعات المتبادلة)، الاستكشاف، التخطيط المطلوب، التنفيذ للتخطيط، التثبيت والتقييم وإنهاء العمل</p>	7	<p>نموذج (إديقر هاوس (Edgar Huse (الشقيحي، 2016)</p>
<p>الإنكار ثم المقاومة، الاستكشاف والاطلاع، والالتزام</p>	4	<p>نموذج سكوت وجي Stage of change (الكبيسي، 2010)</p>

يُلاحظ من الجدول أن هنالك اتفاقا حول الوصف العام للمراحل غير أنهم اختلفوا في عرضهم التفصيلي للخطوات ومن ذلك فإن الدراسة استندت على أسلوب ونموذج كورت المتكون من ثلاث مراحل لاختبار منهج إدارة التغيير بوزارة الموارد البشرية بنجران وبذلك تتفق الدراسة مع دراسة (مرزوق، 2019) في أسلوب قياسها لإدارة التغيير.

رابعاً-الدراسات السابقة: تناقش هذه الجزئية الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الدراسة، حيث تطرق الدراسة مجالاً جديداً كونها استخدمت المتغير الوسيط (القيادة الخادمة) لبحث العلاقة بين المتغير المستقل (إدارة التغيير) والمتغير التابع (إدارة الأداء الوظيفي) وهو ما تميزت به الدراسة عن سابقتها وبالرغم من ذلك فإن الباحثين استفادوا من الدراسات التي تناولت أحد أو كل متغيرات الدراسة في صياغة أدبيات الدراسة وفروضها وتسؤلاتها وفيما يلي إيراد للدراسات التي تناولت متغيرات الدراسة من الأحدث إلى الأقدم:

دراسة (العبادلة، 2022) حيث هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر القيادة الخادمة على تحسين الأداء الوظيفي في الدوائر الحكومية في محافظة الكرك، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام

المنهج الوصفي التحليلي. تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الدوائر الحكومية في محافظة الكرك، لعينة قدرها (180)، وتم استبعاد (17) استبانة النتائج كان من أهمها: أن مستوى ممارسة القيادة الخادمة جاء بمستوى مرتفع فمع وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الخادمة بكل أبعادها على الأداء الوظيفي. وأوصت الدراسة بإجراء مزيد من الدراسات للتعرف على أثر القيادة الخادمة على متغيرات أخرى لم تشملها الدراسة، مثل التميز التنظيمي، وإدارة الصراع.

دراسة (المطلق، 2021): حيث هدفت الدراسة للتعرف على نظام إدارة الأداء بالمملكة العربية السعودية؛ لتقديم رؤية تحليلية نقدية لأهم نقاط القوة والفرص مع إبراز أهم التحديات التي تواجه أسلوب إدارة الأداء الوظيفي؛ وقد ركزت الدراسة على تطبيقات نظام إدارة الأداء الوظيفي في القطاع العام كما اتخذت الدراسة المنهج النظري الاستدلالي من خلال مراجعة الأدبيات والدراسات العلمية والتقارير ذات العلاقة بإدارة الأداء الوظيفي وتطبيقاته في القطاع الحكومي، حيث أظهرت الدراسة وجود عدة تحديات تواجه تطبيق منهج إدارة الأداء الوظيفي في القطاع العام لاختلاف عوامل السياق الثقافي لكل منظمة، واعتماد النموذج على نجاحات مقتبسة من بعض منظمات القطاع الخاص في بعض الدول العربية التي لا يمكن ضمان توافر متطلباتها الثقافية المحلية. لذا خرجت الدراسة بتوصيات متعددة تساهم في تصميم خريطة الطريق لتعظيم الفائدة المرجوة من إدارة الأداء الوظيفي من خلال التحول من المركزية نحو اللامركزية وتوسيع درجة المشاركة للأطراف ذوي الارتباط بإدارة الأداء الوظيفي مع تنمية قدرات المشرفين والقادة مع ترسيخ ثقافة التغيير في المؤسسة.

دراسة (عواد وحتاملة، 2021): التي بحثت دور القيادة الخادمة في تطوير الأداء لمعلمي مدارس الأغوار الشمالية حيث أبرزت الدراسة أن للقيادة الخادمة دورا مرتفعا في تطوير الأداء كما أوصت الدراسة بتطوير برامج تعزز من التوعية بمفاهيم ومبادئ القيادة الخادمة. دراسة (إبراهيم وعمر، 2020): التي بحثت دور القيادة الإبداعية في إثراء الأداء الوظيفي بالخطوط الجوية الجزائرية أدرار، حيث اعتمدت الدراسة على الاستبانة والملاحظة أداة لجمع البيانات لعدد 30 مفردة، خلُت من خلال المنهج الوصفي التحليلي حيث توصلت الدراسة إلى أن القيادة الإبداعية ومن خلال الأسلوب التشاركي والتواصل والتفاعل تستطيع الارتقاء بالأداء الوظيفي إلى أعلى درجاته وتدفع العاملين نحو تحقيق الأهداف.

دراسة (مرزوق، 2019): حيث بحثت الدراسة في سلوك القيادة التحويلية وأثرها على إحداث التغيير المؤسسي بصندوق الضمان الاجتماعي بولاية الجلفة وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر معنوي للقيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، التحفيز الملهم، الجوانب الفردية، الاستشارة الذهنية) وإدارة التغيير مما يعني أن سلوك القيادة له المقدر في إحداث التغيير وفاعليته.

دراسة (جمعة ومطروح، 2019) والتي بحثت طبيعة العلاقة بين استراتيجيات إدارة التغيير وبين الأداء الوظيفي بالتطبيق على جامعتي القاهرة وحلوان. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين جميع عناصر استراتيجيات إدارة التغيير وبين الأداء الوظيفي، بمعنى أنه كلما

زاد الاعتماد على استراتيجيات إدارة التغيير، كلما أدى إلي تحسين مستوي الأداء الوظيفي في الجامعات المصرية.

دراسة (صديق وعمر، 2018): حيث هدفت الدراسة إلى إبراز تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين بالمؤسسة الاقتصادية بالجزائر (نقطال) وتوصلت الدراسة إلى أن للقيادة الإدارية مساهمة فعالة في بلوغ المؤسسات لأهدافها عن طريق الأداء الفعال الناجم عن تعامل القائد الإداري مع كل فرد وفق ما يتلاءم مع طبيعته. وأن للقائد الإداري دورا كبيرا في الرفع من مستوى أداء العامل نحو الأفضل، كما أوصت الدراسة بضرورة توافر المهارات القيادية والفاعلية كونها أحد مجالات تطوير الأداء وتحسين قيمة المؤسسة.

دراسة (محمد، 2018) حيث هدفت البحث إلى تحديد طبيعة العلاقة بين ممارسة مديري مدارس التعليم العام للقيادة الخادمة، واستعداد المعلمين للتغيير التنظيمي، وتحقيقا لأهداف البحث استخدم الباحث المنهج الوصفي، وبخاصة منه الأسلوب الارتباطي، واشتملت أدوات البحث على أداتين: استبانة القيادة الخادمة، واستبانة الاستعداد للتغيير التنظيمي، وطبقت الأداتين على عينة قوامها (491) معلما من معلمي مدارس التعليم العام بمراحلها الثلاثة في مدينة جدة. وقد توصل البحث إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة ومتوسطة القيمة بين ممارسة القيادة الخادمة واستعداد المعلمين للتغيير التنظيمي.

دراسة (الشريف، 2016): تناولت الدراسة إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بالصندوق القومي للتأمينات الاجتماعية بالسودان، حيث هدفت الدراسة إلى قياس منهج تقييم الأداء وكيفية زيادة فاعلية المنظمة وحفز العاملين وتفعيل عملية التدريب والتنمية وزيادة فاعليتها، وتفسير الانحرافات في النتائج الفعلية عما هو مخطط لها وتقدم تفسيراً واضحاً وواقعياً لاتخاذ الخطوات والتدابير والإجراءات اللازمة لتجنب الانحرافات ومن أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة أن الأداء الإداري بالصندوق يمتاز بالكفاءة والفعالية إذ يتم قياس الأداء الإداري بالصندوق وفق أسس ومعايير محددة مسبقاً. ومن أهم التوصيات التي توصلت لها الدراسة أنه يجب قياس استمرارية الأداء الإداري بالصندوق وفق الأسس والمعايير المتعارف عليها، وأنه يجب أن يكون تقييم الأداء الإداري بالصندوق بصورة دورية ومنتظمة، وأن يكون الموظفون على علم بما هو متوقع منهم وأن يشاركوا مشاركة فعالة في عملية تحديد أسلوب أدائهم.

دراسة (مبارك، 2016): حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على مقدرة المصارف السودانية على إدارة التغيير من خلال (الإستراتيجية، المجال، الأدوات) وأثر ذلك على الأداء المصرفي حيث أكدت الدراسة أن التغيير واختيار الأدوات والأساليب المناسبة وتوفر القيادة الفعالة أدى إلى تحسين الأداء وتعزيز روح الولاء والانتماء.

دراسة (bin Ibrahim, 2014): التي هدفت إلى التعرف على تأثير القيادة الخادمة على إدارة التغيير في المدارس الثانوية مستخدمة المنهج الوصفي لعينة مكونة من 342 معلما حيث أظهرت الدراسة أن للقيادة الخادمة أثرا إيجابيا على نجاح التغيير وقد أوصت الدراسة بممارسة السلوك الخادم لإنجاح التغيير المؤسسي.

دراسة (العامودي، 2013): التي هدفت التعرف أثر النمط القيادي السائد على مستوى كفاءة الأداء الوظيفي بوزارة النقل والمواصلات بغزة وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي مستخدمة أسلوب الحصر الشامل وتوصلت الدراسة إلى عدم وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي وكفاءة الأداء الوظيفي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية.

دراسة (رايح، 2007): بعنوان نحو تقييم فعال لأداء المورد البشري في المؤسسة الاقتصادية حالة سونلغاز توزيع الوسط بالجزائر، فقد توصلت إلى أن معظم أخطاء التقييم ترجع إلى المشرفين أولاً ثم أخطاء نظام التقييم ثم أخطاء إجراءات سير عملية التقييم كما أنه لا يتم استخدام نتائج التقييم في قرارات وتصرفات عمليات الموارد البشرية الأخرى من ترقية وتدريب وتحفيز وغيرها.

**التعليق على الدراسات السابقة:** بالرغم من عدم توفر الدراسات التي تربط بين متغيري الدراسة الثلاث وبذات العلاقة المبحوثة – المتغير الوسيط – إلا أن الباحثين استفادوا من الدراسات السابقة في صياغة الإطار النظري، وتصميم استبانة الدراسة، ومناقشة النتائج الخاصة بالدراسة، حيث يُبرز عرض الدراسات السابقة ما يلي:

### جوانب الاتفاق:

من الناحية الموضوعية اتفقت الدراسة مع دراسات كل من (العبادلة، 2022، المطلق، 2021، وعود وحتالمة، 2021، ومرزوق، 2019، bin Ibrahim، 2014) كونها تناولت واحدا أو اثنين من متغيرات الدراسة الحالية، أما من الناحية المنهجية فيلاحظ أن الدراسة اتفقت مع سابقتها في استخدام المنهج الوصفي التحليلي غير أن دراسة (المطلق، 2021) هي الوحيدة التي استخدمت المنهج النظري الاستدلالي، وأما من الناحية الزمانية فيلاحظ أن الدراسة حديثة نسبيا في بحثها لمتغيرات الدراسة الأمر الذي يدل على أهمية موضوع الدراسة.

**جوانب الاختلاف** بيد أن الدراسة الحالية تختلف عن سابقتها من خلال ربطها بين إدارة التغيير وإدارة الأداء الوظيفي عبر المتغير الوسيط القيادة الخادمة، كما أنها تبحث متغيرات الدراسة في ظل ظروف جديدة تمثلت في أسلوب اختيار القادة في المملكة العربية السعودية من خلال تمكين الكفاءات الشابة ذات التأهيل والكفاءة العالية، كما أن الدراسة الحالية تبحث متغيرات الدراسة في ظل ممارسة فعلية للانتقال لأسلوب جديد لإدارة الأداء الوظيفي في القطاع العام السعودي،

كما أن الدراسة الحالية تبحث في موضوع في بيئة العمل السعودي وهذا يضيف أصالة للموضوع وللدراسة الحالية، نظرا لارتباطه بمجال حيوي وثيق الصلة برؤية المملكة العربية السعودية 2030، ويؤثر بشكل كبير على كفاءة وفاعلية المؤسسات والمورد البشري فيها.

### المحور الثالث: إجراءات الدراسة الميدانية

**أ. أداة الدراسة:** اعتمدت الدراسة على الاستبانة الإلكترونية التي تم توزيعها استناداً على قوائم إدارة الموارد البشرية، وقد صممت الاستبانة للحصول على البيانات اللازمة بما ينسجم مع أهداف الدراسة وتساؤلاتها، وتم عرضها على عدد من الخبراء المهنيين والأكاديميين الذين أبدوا ملاحظاتهم عليها ليتم إعادة تصميمها بما يحقق غرض الدراسة. وقد تضمنت الاستبانة الأسئلة الخاصة إضافة إلى الأسئلة المرتبطة باختبار تساؤلات وفروض الدراسة لبيان واقع وأثر وساطة القيادة الخادمة على إدارة التغيير وإدارة الأداء الوظيفي حيث تكونت الاستبانة من قسمين رئيسيين:

- القسم الأول: تضمن البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة، التي تمثلت في النوع، ومجال الوظيفة، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة، والمستوى الإداري، وغيرها.

- القسم الثاني: احتوى هذا القسم على (49) عبارة حيث طلب من أفراد عينة الدراسة أن يحددوا استجاباتهم عما تصفه كل عبارة وفقاً لقياس " ليكرت" الرباعي المتدرج الذي يتكون من أربعة مستويات (أوافق بشدة، أوافق، لا أوافق، لا أوافق بشدة). وقد تم توزيع هذه العبارات على محاور الدراسة حيث تضمن المحور الأول (14) عبارة، والمحور الثاني تضمن (8) عبارات والمحور الثالث تضمن (27) عبارة. كما تمت صياغة الأسئلة في الاستبانة بحيث يتم تحويل الإجابة إلى قيم كمية على مقياس ليكرت ذي النقاط الأربع درجات Four Point Likert Scale والذي يأخذ المدى من 1 إلى 4.

جدول (3) قيم خيارات الاستجابة على مقياس ليكرت ذي النقاط الأربع

مستوى المقياس	أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق	لا أوافق بشدة
الدرجة	4	3	2	1
الوسط المرجح	3.26-4	2.6-3.25	1.76-2.25	1-1.75

**ب. الثبات والصدق الظاهري للأداة:** من أجل تحسين صدق الأداة (استمارة الاستبانة) وثباتها فقد تم إجراء الاختبار القبلي لها عن طريق إرسال رابط الاستبانة إلى بعض الأكاديميين بغرض التحقق من صلاحيتها وسلامة ووضوح عباراتها. حيث تم تحديثها بتعديلاتهم قبل توزيعها على المبحوثين.

**ج. الثبات والصدق الإحصائي:** لحساب الصدق والثبات الإحصائي لاستمارة الاستبانة تم أخذ عينة استطلاعية وتم حساب ثبات وصدق الاستبانة من العينة الاستطلاعية بموجب معادلة التجزئة النصفية حيث يوضح الجدول رقم (4) نتائج الثبات والصدق الإحصائي لإجابات أفراد العينة الاستطلاعية.

جدول (4) معامل الصدق والثبات لمحاور استبانة الدراسة

الفرضيات	عدد العبارات	معامل الثبات	معامل الصدق الذاتي
المحور الأول	14	0.967	0.984
المحور الثاني	8	0.956	0.978
المحور الثالث	27	0.986	0.993
الاستبانة كاملة	49	0.989	0.994

المصدر: إعداد الباحثين من بيانات الدراسة الميدانية، 2021م

يتضح من الجدول رقم (4) أن جميع قيم معاملات ألفا كرنباخ كانت أكبر من (0.7) وهي القيمة الدنيا المقبولة (Sekaran,2000) وتشير هذه النتائج إلى ثبات أداة الدراسة وصدقها ومن ثم الوثوق بنتائجها.

**د. الأساليب الإحصائية المستخدمة:** لتحقيق أهداف الدراسة والتحقق من فرضياتها تم بناء نموذج نظري مقترح للأثار المباشرة وغير المباشرة لعلاقة إدارة التغيير كمتغير مستقل والقيادة الخادمة كمتغير وسيط على إدارة الأداء الوظيفي كمتغير تابع، ومن ثم التحقق من صحة النموذج المقترح من خلال فحص التأثير المباشر وغير المباشر وتحديد طبيعة مسار العلاقة بينهما، ومعرفة ما إذا كانت القيادة الخادمة متغيراً وسيطاً في العلاقة بين إدارة التغيير وإدارة الأداء الوظيفي لعينة بلغت (50 مفردة) حيث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي بالأدوات والأساليب الإحصائية التالية:

- التكرارات والنسب المئوية لإجابات أفراد العينة على العبارات.
- كرنباخ ألفا لحساب معامل الثبات والصدق الإحصائي.
- الوسط الحسابي (Mean) والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة.
- معامل الارتباط الخطي البسيط والجزئي.
- اختبار (ت) للعينة الواحدة.
- الإجراءات المنهجية للدراسة:

**مجتمع الدراسة:** تتكون عينة الدراسة من موظفي إدارة الموارد البشرية بوزارة الموارد البشرية إدارة الموارد البشرية حسب الإحصاءات الواردة من إدارة الموارد البشرية بمنطقة نجران البالغ عددهم (82) موظفاً بمختلف مسمياتهم الوظيفية. ولتحديد حجم عينة الدراسة تم استخدام معادلة روبرت ماسون (Robert, 2000):

$$n = \left[ \frac{M}{\left[ (S^2 \times (M - 1)) \div pq \right]} + 1 \right]$$

حيث:

- M تمثل حجم المجتمع. \_  
 S تمثل قسمة الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة 0.95 أي قسمة 1.96 على  
 معدل الخطأ 0.05. \_  
 P تمثل نسبة توفر الخاصية وهي 0.50. \_  
 q تمثل النسبة المتبقية للخاصية وهي 0.50. \_  
 حيث أسفر تطبيق المعادلة عن حجم عينة الدراسة وبلغت (50) موظفاً، حيث تم توزيع  
 (52) استبانة واسترجاع (48) استبانة بنسبة 98%.  
 جدول (5) توزيع الاستبانات ونسب الاستجابة

النسبة	العدد	البيان
-	52	الاستبانات المرسله
8.84%	2	لم يتم استلام ردودهم
0.00%	0	غير صالحة
92.30%	50	الصالحة للاستخدام

#### تحليل بيانات الدراسة:

**تحليل البيانات الشخصية لعينة الدراسة:** حيث يتناول المحور عرض وتحليل بيانات الدراسة  
 بداية من خصائص عينة الدراسة ثم تحليل متغيرات الدراسة للمحاور (النوع، الوظيفة، المؤهل  
 العلمي، الخبرة في مجال العمل، المستوى الإداري، عدد الموظفين الذين تقيمهم، مدى تطابق  
 الوظيفة مع الممارسة، مستوى تقييم نجاح نظام إدارة الأداء الوظيفي وأكثر معوقات الأداء  
 الوظيفي) حيث يُبرز الجدول (6) تحليل البيانات الشخصية لعينة الدراسة.  
 جدول رقم (6) التوزيع التكراري لخصائص أفراد عينة الدراسة

النسبة المئوية	التكرار	الفئة	البيان
38.0%	19	ذكر	النوع

القيادة الخادمة كمتغير وسيط في العلاقة بين إدارة التغيير وإدارة الأداء الوظيفي د.محمد الامين احمد الماحي، أبدر  
مستور حمادي ال حارث

62.0%	31	أنتى	
100.0%	50	المجموع	
70.0%	35	بكالوريوس	المؤهل العلمي
24.0%	12	ثانوي فما دون	
6.0%	3	دبلوم فوق الجامعي/ماجستير	
100.0%	50	المجموع	
6.0%	3	5سنوات فأقل	
46.0%	23	6- 10 سنوات	
28.0%	14	11- 15 سنة	
16.0%	8	16-20 سنة	
2.0%	1	21-25 سنة	
2.0%	1	26 فأكثر	
100.0%	50	المجموع	
28.0%	14	إشرافي	المستوى الإداري
72%	36	تنفيذي	
100.0%	50	المجموع	
8.0%	4	1-3موظفين	عدد الموظفين الذين يتم تقييمهم إذا كانت وظيفتك إشرافية
6.0%	3	4-7موظفين	
12.0%	6	8-11موظفا	
8.0%	4	12-17 موظفا	
12.0%	6	18 فأكثر	
50.0%	25	لا أحد	
4.0%	2	وظيفتي غير إشرافية	

100.0%	50	المجموع	مدى تطابق مسمى وظيفتك مع ما تمارسه من مهام
24.0%	12	غير مطابق تماما	
16.0%	8	مطابق	
36.0%	18	مطابق تماما	
24.0%	12	مطابق لحد ما	
100.0%	50	المجموع	

المصدر: إعداد الباحثين من بيانات الدراسة الميدانية، 2021م

ينتضح من الجدول (6) لتوزيع عينة الدراسة حسب النوع: أن غالبية مفردات العينة من الذكور، حيث بلغت نسبتهم (62) %، بينما بلغت نسبة الإناث (38) % من النسبة الكلية لعينة الدراسة، أما فيما يتعلق بمستوى التأهيل الأكاديمي فقد وجد أن حملة البكالوريوس بلغت نسبتهم (70) % بينما بلغت نسبة حملة مؤهل فوق الجامعي (6) %، بينما بلغت نسبة المؤهلات العلمية ثانوي فأقل (24) %، وهذا يؤكد أن الإجابات في الاستبيان تمت من قبل أفراد مؤهلين علمياً لذلك أراؤهم يُعتد بها. بينما كانت أعوام الخبرة لعينة الدراسة الذين نقل خبرتهم عن 5 سنوات (6) %، والذين تزيد خبرتهم عن 5 سنوات وتقل عن إحدى عشرة سنة بلغت نسبتهم (46) % والذين تزيد خبرتهم عن 11 سنة وتقل عن ستة عشر عاما كانت نسبتهم (28) % والذين تتراوح خبرتهم ما بين ستة عشر وعشرين سنة بلغت نسبتهم (16) % بينما بلغت نسبة من تزيد خبرتهم عن العشرين عاما (4) % وهذا يعكس إمكانية الوصول لأراء وإجابات مفيدة وقيمة قائمة على الخبرة العلمية وقادرة على تقييم أوجه الاختلاف والتحول في أساليب قياس وتقويم الأداء الوظيفي. فيما يتعلق بمستوى الوظيفة يُلاحظ أن (30) % من عينة الدراسة تعتبر وظائفهم إشرافية بينما وجد أن (70%) تعتبر وظائفهم تنفيذية. كما أوضحت نتائج التحليل لعدد الموظفين الذين يشرف عليهم - نطاق الإشراف - أن من يمارس الإشراف على ثلاثة مرؤوسين فأقل كانت نسبتهم (8) % بينما كانت نسبة من يشرف على (4إلى7 موظفين) (6) % ومن يشرف على (8إلى11 موظفا) وجد أن نسبتهم (12) % مما يشير إلى اتساع نطاق الإشراف لعينة الدراسة. بينما أظهر تحليل بيانات التطابق في مسمى الوظيفة والمهام الفعلية التي يمارسها الموظف أن ما نسبتهم (36%) يرون أن وظائفهم الفعلية تتطابق تماما مع مهامهم التي يمارسونها في الواقع، بينما أكد (16%) أن وظائفهم مطابقة للمهام التي يمارسونها وأبدى من نسبتهم (24%) أن وظائفهم متطابقة لحد ما بينما أكد (24%) أن مسمى الوظيفة لديهم لا يتطابق مع طبيعة ما يقومون به من مهام.

**تحليل البيانات الوظيفية لعينة الدراسة:** في هذا الجانب يتم قياس وتحليل البيانات التي وردت في محاور الدراسة وذلك بتحليل المحاور الفرعية لكل من التساؤلات التالية:

- ما أبرز معوقات إدارة الأداء الوظيفي من وجهة نظر عينة الدراسة؟ وهل ترجع إلى (الموظف، الرئيس المباشر، إدارة الموارد البشرية)؟  
-ما اتجاهات الأفراد نحو نتائج التقييم؟  
-ما أبرز معوقات تقييم الأداء الوظيفي (الأفراد، المشرفون، النظم)؟  
يبرز الجدول (7) الإحصاء الوصفي لتحليل بيانات عينة الدراسة.

جدول (7) بيانات الخصائص الوظيفية لعينة الدراسة

النسبة المئوية	التكرار	الفئة	البيان
16.0%	8	نسبة أقل من 50%	مدى تقييمك لنسبة نجاح نظام إدارة الأداء الوظيفي
12.0%	6	نسبة ما بين 50-59%	
28.0%	14	نسبة ما بين 60-79%	
44.0%	22	نسبة ما بين 80-100%	
100.0%	50	المجموع	
22.0%	11	إدارة الموارد البشرية	من وجهة نظرك ما هي أكثر المعوقات المرتبطة بالتطبيق الفعال لنظام الأداء الوظيفي
12.0%	6	المشرفون	
8.0%	4	الموظف نفسه	
44.0%	22	النظم واللوائح	
14.0%	7	الثقافة السائدة	
100.0%	50	المجموع	

يتضح من الجدول (7) لعينة الدراسة أن أكثر المعوقات التي تحد من تطبيق أسلوب نظام إدارة الأداء الوظيفي بشكل فعال تتمثل في النظم واللوائح بنسبة (44) % بينما يري (14) % أن السبب يرجع للثقافة السائدة في حين أن (12) % يرجعون أسباب عدم فاعلية تطبيق نظام إدارة الأداء الوظيفي إلى المشرفين بينما يرجع ما نسبتهم (8) % سبب عدم فاعلية التطبيق إلى الموظف نفسه. أما فيما يتعلق بتصورات أفراد العينة حول نجاح أسلوب التقييم فإن الملاحظ أن ما نسبتهم (44) % يرون أنه ناجح بنسبة تراوحت ما بين 80-100% في حين يرى ما نسبتهم (28) % أن مستوى نجاح التطبيق أقل يتراوح ما بين 79-60%. بينما يري ما نسبتهم (40) % أن مستوى نجاح تطبيق أسلوب إدارة الأداء الوظيفي أقل من 59 %.

## تحليل بيانات محاور الدراسة واختبار الجانب الوصفي واختبار الفرضيات

### أولاً: التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة:

#### تحليل ومناقشة نتائج المحور الأول: إدارة التغيير

لاختبار هذا المحور لا بد من بيان اتجاه آراء أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات محور إدارة التغيير، حيث استخدم اختبار العينة الواحدة (One- Sample Test) لإجابات أفراد عينة الدراسة حول إدارة التغيير وكانت كالتالي:

جدول رقم (8) تحليل إفادات أفراد العينة حول إدارة التغيير

م	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ت - المحسوبة	درجات الحرية	الأهمية النسبية	القرار إحصائياً
1	تمت تهيئة الموظفين لمواكبة التغيير في أساليب إدارة الأداء	2.56	0.972	18.618	49	64.0%	دالة إحصائياً
2	تم وضع خطة واضحة ومكاملة للانتقال من أسلوب تقييم الأداء إلى أسلوب إدارة الأداء	2.74	0.777	24.920	49	68.5%	دالة إحصائياً
3	تم إعلام كافة المشاركين بمسئولياتهم وأدوارهم في تطبيق أسلوب إدارة الأداء	2.92	0.829	24.905	49	73.0%	دالة إحصائياً
4	أوضحت إدارة المؤسسة أهمية الحاجة إلى التغيير في نظم إدارة الأداء	2.86	0.857	23.587	49	71.5%	دالة إحصائياً
5	تم إحداث بعض التغييرات للظروف المحيطة بالعمل مثل (ثقافة المشاركة، إشاعة ثقافة التقييم، العدالة)	2.64	1.005	18.569	49	66.0%	دالة إحصائياً
6	استخدمت الإدارة أسلوب التوعية والشرح بماهية إدارة الأداء وطرق وأساليب تنفيذه.	2.65	0.900	19.991	45	66.3%	دالة إحصائياً
7	أجابت الإدارة على كافة التساؤلات ذات الصلة بأسلوب إدارة الأداء الوظيفي قبل تطبيقه	2.80	1.010	19.600	49	70.0%	دالة إحصائياً

دالة إحصائية	68.5%	45	19.494	0.953	2.74	توافرت لديكم قناعة تامة بأهمية أسلوب إدارة الأداء كوسيلة فعالة للتقييم	8
دالة إحصائية	70.0%	49	20.894	0.948	2.80	سهلت الإدارة من أساليب الاتصال لمقابلة المشكلات المرتبطة بتطبيق أسلوب إدارة الأداء	9
دالة إحصائية	69.0%	49	21.304	0.916	2.76	تم إجراء تغييرات في وظائف طرق وأساليب العمل لتواكب متطلبات إدارة الأداء الوظيفي بشكله الجديد	10
دالة إحصائية	71.5%	49	22.377	0.904	2.86	تابعت الإدارة وبشكل مستمر خطوات سير عملية إدارة الأداء الوظيفي خلال مراحل التخطيط والتقييم	11
دالة إحصائية	68.1%	46	21.282	0.877	2.72	عمدت الإدارة إلى بحث ومعالجة المشاكل التي لازمت تطبيق الأسلوب الجديد لإدارة الأداء الوظيفي	12
دالة إحصائية	70.0%	49	21.385	0.926	2.80	تم تقييم تنفيذ خطة الانتقال من أسلوب تقييم الأداء إلى أسلوب إدارة الأداء	13
دالة إحصائية	64.3%	48	17.636	1.021	2.57	تم الأخذ في الاعتبار مقترحات وتوصيات العاملين حول الأسلوب الذي أدير به التغيير	14

إدارة التغيير الوسط الحسابي (2.76) الانحراف المعياري (0.787)

المصدر: إعداد الباحثين من بيانات الدراسة الميدانية 2021م

ينتضح من الجدول (8) أن معظم القيم الاحتمالية (الدلالة الإحصائية) المقابلة لقيمة (ت) المحسوبة أقل من مستوى المعنوية (0.05)، كما يُلاحظ أن (إدارة التغيير) جاء بوسط حسابي (2.76). أي أن غالبية المبحوثين يوافقون على ما جاء بعبارات المحور الخاص بإدارة التغيير.

**تحليل ومناقشة نتائج المحور الثاني: القيادة الخادمة**

لاختبار هذا المحور لأبد من بيان اتجاه آراء أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات محور القيادة الخادمة، حيث استخدم اختبار العينة الواحدة (One- Sample Test) لإجابات أفراد عينة الدراسة حول القيادة الخادمة وكانت كالآتي:

جدول رقم (9) اختبار العينة الواحدة (One- Sample Test) لإجابات أفراد عينة الدراسة للقيادة الخادمة

اختبار العينة الواحدة ( One- Sample Test ) لإجابات أفراد عينة الدراسة حول تنوع المهارة								
م	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ت - المحسوبة	درجات الحرية	المعنوية	الأهمية النسبية	القرار
1	أستطيع و بسهولة أن أطلب المساعدة من الرئيس .	3.08	0.853	25.522	49	0.000	77.0%	دالة إحصائيا
2	يعتمد الرئيس على أسلوب الإقناع في بيئة العمل.	2.92	0.966	21.385	49	0.000	73.0%	دالة إحصائيا
3	يتمتع الرئيس بالنزاهة في بيئة العمل.	3.10	0.953	23.002	49	0.000	77.5%	دالة إحصائيا
4	يملك الرئيس معايير أخلاقية عالية.	3.18	0.850	26.463	49	0.000	79.5%	دالة إحصائيا
5	يقدم الرئيس الدعم العاطفي للعاملين حتى يتجاوزوا الآلام التي يشعرون بها	3.02	0.911	22.982	47	0.000	75.5%	دالة إحصائيا
6	يتحلى الرئيس بالحكمة في تسير مجريات العمل اليومي.	2.84	1.095	18.345	49	0.000	71.0%	دالة إحصائيا
7	يقدم الرئيس مصلحة العاملين على المصلحة	2.88	1.081	18.835	49	0.000	72.0%	دالة إحصائيا

الشخصية								
دالة إحصائية	73.0%	0.000	49	20.105	1.027	2.92	يهتم الرئيس بالرفاه الشخصي للعاملين بالوزارة .	8
القيادة الخادمة الوسط الحسابي (2.99) الانحراف المعياري (0.856)								

المصدر: إعداد الباحثين من بيانات الدراسة الميدانية 2021م

يتضح من الجدول (9) أن معظم القيم الاحتمالية (الدلالة الإحصائية) لإجابات المبحوثين المقابلة لقيمة ت المحسوبة أقل من مستوى المعنوية (0.05) وهذا يعني أن معظم أفراد العينة موافقون على عبارات المحور الثاني القيادة الخادمة.

### تحليل ومناقشة نتائج المحور الثالث: الأداء الوظيفي

لاختبار هذا المحور لابد من بيان اتجاه آراء أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات محور إدارة الأداء الوظيفي، حيث استخدم اختبار العينة الواحدة (One- Sample Test) لإجابات أفراد عينة الدراسة حول إدارة الأداء الوظيفي وكانت كالآتي:

جدول رقم (10) اختبار العينة الواحدة (One- Sample Test) لإجابات

أفراد عينة الدراسة لإدارة الأداء الوظيفي

اختبار العينة الواحدة (One- Sample Test) لإجابات أفراد عينة الدراسة التخطيط								
م	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ت - المحسوبة	درجات الحرية	المعنوية	الأهمية النسبية	القرار
1	تمت مناقشة الأهداف الخاصة بك مع رئيسك المباشر	2.88	1.053	19.121	48	0.000	71.9%	دالة إحصائية
2	أثناء المناقشة كانت لك الحرية في تعديل أو إضافة بعض الجوانب.	2.96	0.880	23.793	49	0.000	74.0%	دالة إحصائية
3	ما تم التوافق عليه يسهُل إنجازه خلال دورة الأداء.	2.82	0.983	20.278	49	0.000	70.5%	دالة إحصائية

القيادة الخادمة كمتغير وسيط في العلاقة بين إدارة التغيير وإدارة الأداء الوظيفي د.محمد الامين احمد الماحي، أ.بدر  
مستور حمادي ال حارث

دالة إحصائية	75.5%	0.000	49	26.856	0.795	3.02	هناك سهولة في قياس ما تم التوافق عليه.	4
دالة إحصائية	77.5%	0.000	49	25.398	0.863	3.10	الأهداف التي أسندت إليك تتسق مع الهدف العام لجهة عملك.	5
دالة إحصائية	74.5%	0.000	49	23.625	0.892	2.98	يقوم رئيسك المباشر بالدعم والمساندة التي تضمن تحقيق المستهدفات المخططة بميثاق الأداء الوظيفي.	6
دالة إحصائية	74.5%	0.000	49	21.993	0.958	2.98	يقدم لك رئيسك المباشر النصائح المرتبطة بالأداء في التوقيت المناسب.	7
دالة إحصائية	74.0%	0.000	48	20.312	1.020	2.96	يقدم لك رئيسك المباشر النصائح بأسلوب يدفعك لمزيد من البذل.	8
دالة إحصائية	73.5%	0.000	49	21.267	0.978	2.94	يهدف رئيسك المباشر من التغذية الراجعة التصحيح أكثر من تصيد الأخطاء.	9
التخطيط الوسط الحسابي (2.96) الانحراف المعياري (0.823)								
اختبار العينة الواحدة (One- Sample Test) لإجابات أفراد عينة الدراسة تقييم المنتصف								
م	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ت - المحسوبة	درجات الحرية	المعنوية	الأهمية النسبية	القرار
1	يتم إجراء تقييم لمستوى أدائك بعد ستة أشهر من دورة الأداء.	2.80	1.010	19.600	49	0.000	70.0%	دالة إحصائية
2	يقوم رئيسك المباشر بإطلاعك على مستوى	2.90	1.074	19.097	49	0.000	72.5%	دالة إحصائية

أدائك خلال تلك الفترة							
يضع معك رئيسك المباشر خطة واضحة لمعالجة أوجه القصور.	2.78	0.996	19.742	49	0.000	69.5%	دالة إحصائيا
يشيد رئيسك المباشر بأدائك على النقاط التي حققت مستويات أداء عالية	2.88	0.982	20.732	49	0.000	72.0%	دالة إحصائيا
يتم تعديل الميثاق في حال وجود بعض الجوانب التي ثبت أنها تحتاج إلى تعديل	2.86	0.969	20.868	49	0.000	71.5%	دالة إحصائيا
يتم تزويدك بالمعينات والممكنات اللازمة لدفع مستويات الأداء نحو الأفضل	2.82	1.112	17.730	48	0.000	70.4%	دالة إحصائيا

تقييم المنتصف الوسط الحسابي (2.84) الانحراف المعياري (0.915)

اختبار العينة الواحدة (One- Sample Test) لإجابات أفراد عينة الدراسة التقييم النهائي

م	العبرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ت - المحسوبة	درجات الحرية	المعنوية	الأهمية النسبية	القرار
1	تشعر بحالة من الرضا عن نتيجة تقييمك النهائي في جانب الأهداف.	2.86	1.010	20.016	49	0.000	71.5%	دالة إحصائيا
2	تشعر بحالة من الرضا عن نتيجة تقييمك النهائي في جانب الجدارات.	2.78	1.036	18.977	49	0.000	69.5%	دالة إحصائيا
3	تشعر بأن التقييم النهائي يستند على شواهد موضوعية .	2.67	1.107	16.912	48	0.000	66.8%	دالة إحصائيا
4	تشعر بأن رئيسك المباشر	2.78	1.055	18.626	49	0.000	69.5%	دالة إحصائيا

إحصائيا							حريص على تدوين ملاحظات أدائك للرجوع إليها عند التقييم .	
دالة إحصائيا	74.5%	0.000	49	21.993	0.958	2.98	يُبلغك رئيسك المباشر بنتيجة تقييم أدائك النهائية.	5
دالة إحصائيا	73.0%	0.000	49	20.931	0.986	2.92	يستمتع إليك رئيسك المباشر حول الأسباب التي أدت لانخفاض أدائك.	6
دالة إحصائيا	70.0%	0.000	49	19.219	1.030	2.80	تقابل الإدارة اعتراضات وتطلعات العاملين بالترحاب وتنتظر إليها كفرصة للتحسين	7
التقييم النهائي الوسط الحسابي (2.83) الانحراف المعياري (0.914)								
اختبار العينة الواحدة ( One- Sample Test ) لإجابات أفراد عينة الدراسة تنمية الأداء								
م	العبرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ت - المحسوبة	درجات الحرية	المعنوية	الأهمية النسبية	القرار
1	يحصل الموظفون الذين كانت معدلات أدائهم ممتازة على التحفيز المناسب.	2.80	1.107	17.892	49	0.000	70.0%	دالة إحصائيا
2	يحصل الموظفون الذين كانت معدلات أدائهم ضعيفة على فرص مناسبة لمعالجة جوانب الأداء المنخفض.	2.73	1.132	16.905	48	0.000	68.4%	دالة إحصائيا
3	يعمل رئيسك المباشر على وضع خطة مناسبة لمعالجة أوجه القصور في الجوانب المنخفضة الأداء.	2.72	1.070	17.978	49	0.000	68.0%	دالة إحصائيا

دالة إحصائية	67.0%	0.000	49	16.729	1.133	2.68	تعمل جهة عملك على توفير الموارد والموازنات المناسبة لمعالجة الجوانب السلوكية والمهارية .	4
دالة إحصائية	71.0%	0.000	49	19.360	1.037	2.84	يتم منح فرص التدريب وفقاً لنتائج التقييم النهائية للأداء.	5
تتمية الأداء الوسط الحسابي (2.76) الانحراف المعياري (0.974)								

المصدر: إعداد الباحثين من بيانات الدراسة الميدانية 2021م

يتضح من الجدول (10) أن معظم القيم الاحتمالية (الدلالة الإحصائية) لإجابات المبحوثين المقابلة لقيمة ت المحسوبة أقل من مستوى المعنوية (0.05)، كما أن الأوساط الحسابية لجميع المحاور كانت أكبر من (2.70) وهذا يعني أن معظم أفراد العينة موافقون على عبارات المحور الثالث لإدارة الأداء الوظيفي.

#### ثانياً: اختبار فرضيات الدراسة:

**الفرضية الأولى:** يتوسط متغير القيادة الخادمة العلاقة بين إدارة التغيير وإدارة الأداء الوظيفي عند مستوى دلالة إحصائية (0.05) حيث قام الباحثان ببناء نموذج سببي مقترح بناء على أساس نظري توصل إليه الباحثان من خلال الاطلاع على الأدبيات والدراسات التي قاست مثل هذه العلاقات، ومن ثم اختبار صحة النموذج الموضح بالشكل رقم (1).

للتحقق من صحة النموذج استخدم الباحثان أسلوب الانحدار البسيط والمتعدد وتحليل المسار، للتعرف على اتجاهات التأثير بين متغيرات الدراسة من خلال نموذج سببي ينظم العلاقة بين متغيرات الدراسة المستقلة والوسيط والتابعة.

#### خطوات التأكد من الوساطة باستخدام طريقة Baron and Kenny

**الخطوة الأولى:** التأكد من أن المتغير السببي إدارة التغيير (متغير تنبؤي) يرتبط ويؤثر في المتغير التابع إدارة الأداء الوظيفي.

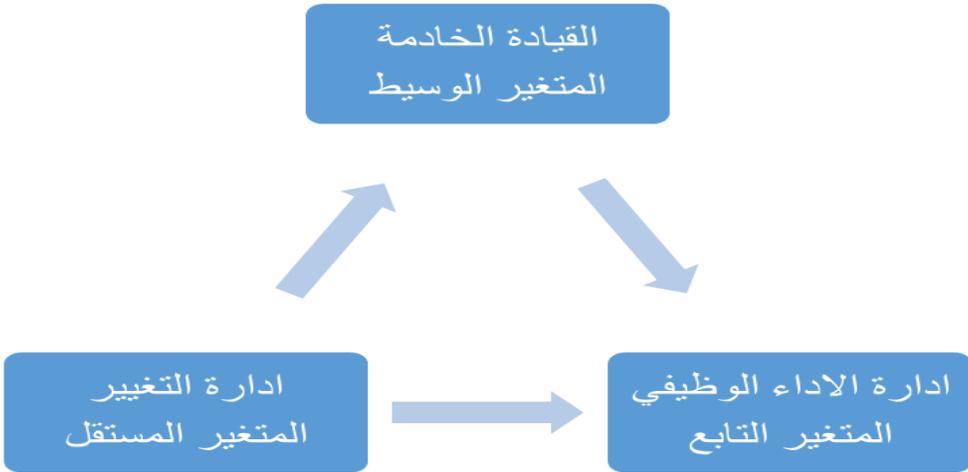
**الخطوة الثانية:** التأكد من أن المتغير السببي إدارة التغيير مرتبط ويؤثر في المتغير الوسيط القيادة الخادمة، وذلك باعتبار المتغير الوسيط القيادة الخادمة متغيراً تابعاً في معادلة الانحدار ومتغير إدارة التغيير كمتغير تنبؤي.

**الخطوة الثالثة:** التأكد من أن المتغير الوسيط القيادة الخادمة مرتبط ويؤثر على متغير إدارة الأداء الوظيفي، وذلك من خلال استخدام متغير إدارة الأداء الوظيفي كمتغير تابع في معادلة الانحدار والمتغير المستقل إدارة التغيير والمتغير الوسيط القيادة الخادمة كمتغيرات تنبؤية..

**الخطوة الرابعة:** إثبات أن المتغير الوسيط القيادة الخادمة يتوسط العلاقة بين المتغير المستقل إدارة التغيير والمتغير التابع إدارة الأداء الوظيفي، ويتحقق ذلك عندما يكون تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع غير معنوي في وجود المتغير الوسيط القيادة الخادمة.

بتحقيق الخطوات الأربع، يمكن قبول الفرضية القائلة بأن المتغير الوسيط القيادة الخادمة يتوسط تماما (وساطة كلية) العلاقة ما بين المتغير المستقل إدارة التغيير والمتغير التابع إدارة الأداء الوظيفي.

### النموذج المقترح شكل رقم (1)



خطوات التأكد من الوساطة باستخدام طريقة Baron and Kenny

Baron and Kenny (1986), Judd and Kenny (1981), and James and Brett (1984) "discussed four steps in establishing mediation".

**الخطوة الأولى:** التأكد من أن المتغير السببي إدارة التغيير (متغير تنبؤي) يرتبط ويؤثر في المتغير التابع إدارة الأداء الوظيفي من خلال تحليل أثر متغير إدارة التغيير على إدارة الأداء الوظيفي.

جدول (11) نتائج تحليل التباين لمتغيري إدارة التغيير وإدارة الأداء الوظيفي

النموذج	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف) المحسوبة	مستوى الدلالة	القرار
الأول	الانحدار	27.384	1	27.384	141.961	0.000	النموذج معنوي
	البواقي	9.262	48	0.193			
	الكلي	36.646	49				

جدول (12) نتائج تحليل التباين لمتغيري إدارة التغيير وإدارة الأداء الوظيفي

النموذج	مصدر الانحدار	معامل الانحدار	الخطأ المعياري	معامل بيتا	T	مستوى الدلالة	القرار
الأول	الثابت	0.240	0.227		1.057	0.296	
	إدارة التغيير	0.941	0.079	0.864	11.913	0.000	معنوي
الدلالة الكلية قيمة $F = 141.961$ ؛ مستوى الدلالة الكلية = 0.00، معامل الارتباط $R = 0.864$ معامل التحديد $R^2 = 0.747$ معامل التحديد المعدل $R^2 \text{ Adjusted} = 0.742$							

يُلاحظ أن الجدولين (11، 12) يُبرزان الآتي:

أن قيمة معامل ارتباط بيرسون يساوي 0.864. أي أنه توجد علاقة إيجابية قوية ما بين محور إدارة التغيير وإدارة الأداء الوظيفي، وبلغت قيمة معامل التحديد (التفسير) 0.747، أي أن إدارة التغيير يفسر 74.4% من التغيير في إدارة الأداء الوظيفي. كما يتبين من الجدول السابق أن مستوى الدلالة يساوي (0.000)، وهي أصغر من مستوى المعنوية (0.05)، مما يشير إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمحور إدارة التغيير على إدارة الأداء الوظيفي.

**الخطوة الثانية:** التأكد من أن المتغير السببي إدارة التغيير مرتبط ويؤثر في المتغير الوسيط (القيادة الخادمة)، وذلك باعتبار المتغير الوسيط (القيادة الخادمة) متغيراً تابعاً في معادلة الانحدار ومتغير إدارة التغيير كمتغير تنبؤي. وذلك من خلال تحليل أثر متغير إدارة التغيير على القيادة الخادمة.

جدول (13) نتائج تحليل التباين لمتغيري إدارة التغيير والقيادة الخادمة

النموذج	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف) المحسوبة	مستوى الدلالة	القرار
الثاني	الانحدار	27.753	1	27.753	164.182	0.000	النموذج معنوي
	البواقي	8.114	48	0.169			
	الكلية	35.867	49				

جدول (14) نتائج تحليل التباين لمتغيري إدارة التغيير والقيادة الخادمة

النموذج	مصدر الانحدار	معامل الانحدار	الخطأ المعياري	معامل بيتا	T	مستوى الدلالة	القرار
الثاني	الثابت	0.368	0.213		1.731	0.090	
	إدارة التغيير	0.947	0.074	0.88	12.813	0.000	معنوي
الدلالة الكلية قيمة $F = 164.182$ ؛ مستوى الدلالة الكلية = $0.00$ ، معامل الارتباط $R = 0.88$ معامل التحديد $R^2 = 0.774$ معامل التحديد المعدل $R^2 \text{ Adjusted} = 0.769$							

يلاحظ أن الجدولين (13، 14) يبرزان الآتي:

أن قيمة معامل ارتباط بيرسون يساوي 0.88 أي أنه توجد علاقة إيجابية قوية ما بين محور إدارة التغيير والقيادة الخادمة، وبلغت قيمة معامل التحديد (التفسير) 0.774، أي أن إدارة التغيير يفسر 77.4% من التغيير في القيادة الخادمة. كما يتبين من الجدول السابق أن مستوى الدلالة يساوي (000)، وهي أصغر من مستوى المعنوية (050)، مما يشير إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمحور إدارة التغيير على القيادة الخادمة.

**الخطوة الثالثة:** التأكد من أن المتغير الوسيط القيادة الخادمة مرتبط ويؤثر على متغير إدارة الأداء الوظيفي، وذلك من خلال استخدام متغير إدارة الأداء الوظيفي كمتغير تابع في معادلة الانحدار والمتغير المستقل إدارة التغيير والمتغير الوسيط القيادة الخادمة كمتغيرات تنبؤية. ومن ثم التحقق من أن المتغير الوسيط القيادة الخادمة يتوسط العلاقة بين المتغير المستقل إدارة التغيير

والمتمغير التابع إدارة الأداء الوظيفي، ويتحقق ذلك عندما يكون تأثير المتمغير المستقل على المتمغير التابع غير معنوي في وجود المتمغير الوسيط القيادة الخادمة.

جدول (15) نتائج تحليل التباين لمتغيري إدارة التغيير والقيادة الخادمة

النموذج	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف) المحسوبة	مستوى الدلالة	القرار
الثالث	الانحدار	33.016	2	16.508	213.728	0.000	النموذج معنوي
	البواقي	3.630	47	0.077			
	الكلية	36.646	49				

جدول (16) نتائج تحليل التباين لمتغيري إدارة التغيير والقيادة الخادمة

النموذج	مصدر الانحدار	معامل الانحدار	الخطأ المعياري	معامل بيتا	T	مستوى الدلالة	القرار
الثالث	الثابت	-0.067	0.148		-0.45	0.655	
	إدارة التغيير	0.152	0.105	0.139	1.444	0.155	غير معنوي
	القيادة الخادمة	0.833	0.098	0.824	8.539	0.000	معنوي
الدلالة الكلية قيمة $F = 213.728$ ؛ مستوى الدلالة الكلية = $0.00$ ، معامل الارتباط $R = 0.949$							
معامل التحديد $R^2 = 0.901$ معامل التحديد المعدل $R^2 \text{ Adjusted} = 0.897$							

يتضح من الجدولين (15-16) أن قيمة معامل ارتباط بيرسون تساوي 0.949 أي أنه توجد علاقة إيجابية قوية ما بين محور إدارة التغيير والقيادة الخادمة مع المتمغير التابع إدارة الأداء الوظيفي، وبلغت قيمة معامل التحديد (التفسير) 0.901، أي أن إدارة التغيير والقيادة الخادمة يفسران 90.1% من التغيير في إدارة الأداء الوظيفي.

**الخطوة الرابعة:** إثبات أن المتمغير الوسيط القيادة الخادمة يتوسط العلاقة بين المتمغير المستقل إدارة التغيير والمتمغير التابع إدارة الأداء الوظيفي

حيث يتبين من الجدول السابق أن مستوى الدلالة لمتغير إدارة التغيير يساوي (0.155)، وهي أكبر من مستوى المعنوية (0.05)، مما يعني عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمحور إدارة التغيير على إدارة الأداء الوظيفي. كما يتبين من الجدول السابق أن مستوى الدلالة لمتغير القيادة

الخادمة يساوي (0.00)، وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05)، مما يدل على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمحور القيادة الخادمة على إدارة الأداء الوظيفي.

ومما سبق يتضح أن المتغير الوسيط القيادة الخادمة يتوسط العلاقة بين المتغير المستقل إدارة التغيير والمتغير التابع إدارة الأداء الوظيفي، ويتحقق ذلك عندما يكون تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع غير معنوي في وجود المتغير الوسيط القيادة الخادمة.

ويتضح مما سبق أن تفسير دور متغير القيادة الخادمة كمتغير وسيط في العلاقة بين إدارة التغيير وإدارة الأداء الوظيفي هو الهدف الأساسي للدراسة، وقد أثبتت النتائج السابقة توسط متغير القيادة الخادمة للعلاقة بين إدارة التغيير وإدارة الأداء الوظيفي عند مستوى دلالة إحصائية (0.05)، وأظهرت جميع النتائج صحة ودعم صحة النموذج المقترح للدراسة.

ثالثاً: اختبار فرضيات الفروق: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) =  $\alpha$  لمتغيرات (إدارة التغيير، القيادة الخادمة، إدارة الأداء الوظيفي) ترجع لاختلاف الخصائص الشخصية والوظيفية؟ (مسمى الوظيفة، عدد الأشخاص الذين تشرف عليهم، المستوى الإداري، سنوات الخبرة، المؤهل، النوع) واختبار هذه الفرضية يتم تقسيمها على جزئين:

1. كون المتغير ذا فئتين لاختبار هذه الفرضية في صورتها الإحصائية استخدم اختبار "ت" لعينتين مستقلتين.

2. كون المتغير له ثلاث فئات أو أكثر تم التحقق من الفرضية البحثية في صورتها الإحصائية من خلال استخدام تحليل التباين أحادي الاتجاه (One Way ANOVA).

1. الفرضيات ذات المتغير ذي الفئتين (المستوى الإشرافي، النوع) التي تنص على "توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) =  $\alpha$ ) يمكن إرجاعها لعامل النوع والمستوى الإشرافي في مستوى تقييم أسلوب تطبيق إدارة الأداء الوظيفي وإدارة التغيير وتوافر القيادة الخادمة " واختبار هذه الفرضية في صورتها الإحصائية استخدم اختبار "ت" لعينتين مستقلتين كون المتغير ذا فئتين.

جدول (17) نتائج اختبار "ت" للفرق بين آراء عينة الدراسة بالنسبة لمستوى توافر

القيادة الخادمة وتطبيق أسلوب إدارة الأداء الوظيفي وإدارة التغيير وفقاً لمتغير النوع.

النتيجة	مستوى الدلالة	قيمة ومعنوية "ت"	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	فئات النوع	المتغير
لا توجد فروق	0.382	-0.883	0.882	2.69	ذكور	إدارة التغيير
			0.628	2.90	إناث	

القيادة الخادمة كمتغير وسيط في العلاقة بين إدارة التغيير وإدارة الأداء الوظيفي د.محمد الامين احمد الماحي، أبدر  
مستور حمادي ال حارث

لا توجد فروق	0.581	-0.556	1.019	2.94	ذكور	القيادة الخادمة
			0.501	3.06	إناث	
لا توجد فروق	0.719	-0.362	1.035	2.81	ذكور	إدارة الأداء الوظيفي
			0.496	2.89	إناث	

(\*) معنوية عند 0.05

حيث يوضح الجدول (17) أن قيمة "ت" المحسوبة للمحاور مقروءة مع متغير النوع كانت (-) 0.883 و (-) 0.556 و (-) 0.362 على التوالي وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.05) مما يشير إلى عدم وجود فروق في آراء عينة الدراسة في أسلوب إدارة الأداء الوظيفي وتوافر القيادة الخادمة يمكن إرجاعها لمتغير النوع.

الفرضية التي تنص على "توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha = 0.05$ ) يمكن إرجاعها لاختلاف المستوى الإداري في مستوى تقييم أسلوب تطبيق إدارة الأداء الوظيفي وتوافر القيادة الخادمة" ولاختبار هذه الفرضية في صورتها الإحصائية تم استخدام اختبار "ت" لعينتين مستقلتين كون المتغير ذا فئتين.

جدول (18) نتائج اختبار "ت" للفروق بين آراء أفراد الدراسة بالنسبة لمستوى أسلوب إدارة الأداء الوظيفي وإدارة التغيير وتوافر القيادة الخادمة وجهود الإدارة لإدارة التغيير وفقاً للمستوى الإداري

النتيجة	مستوى الدلالة	قيمة ومعنوية "ت"	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	فئات النوع	المتغير
توجد فروق	0.039	-2.122	0.77487	2.6244	تنفيذي	إدارة التغيير
			0.74744	3.1374	إشرافي	
لا توجد فروق	0.253	-1.158	0.89997	2.9033	تنفيذي	القيادة الخادمة
			0.70953	3.2143	إشرافي	
لا توجد فروق	0.457	-0.750	0.88862	2.7872	تنفيذي	إدارة الأداء الوظيفي
			0.81257	2.9925	إشرافي	

(\*) معنوية عند 0.05

حيث يوضح الجدول (18) أن قيمة "ت" المحسوبة كانت (-2.122) وبلغ مستوى الدلالة (0.039) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.05) مما يشير إلى وجود فروق في أسلوب تطبيق إدارة التغيير يمكن إرجاعها لمتغير المستوى الإداري حيث يرى الإشرافيون أن إدارة التغيير تمت بشكل مناسب أكثر من رصفائهم التنفيذيين. أما بالنسبة لمتغير القيادة الخادمة فنجد أن قيمة "ت" المحسوبة كانت (-1.158) وبلغ مستوى الدلالة (0.253) وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.05) مما يشير إلى عدم وجود فروق في أسلوب ممارسة القيادة الخادمة يمكن إرجاعها لمتغير الوظيفة الإشرافية. أما بالنسبة لمتغير إدارة الأداء الوظيفي فنجد أن قيمة "ت" المحسوبة كانت (-0.750) وبلغ مستوى الدلالة (0.457) وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.05) مما يشير إلى عدم وجود فروق في أسلوب ممارسة إدارة الأداء الوظيفي يمكن إرجاعها لمتغير الوظيفة الإشرافية.

2.الفرضيات ذات المتغيرات التي هي أكثر من اثنين ( العمر، سنوات الخبرة، المؤهل، عدد الأفراد المُشرف عليهم) حيث تنص الفرضية على " توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha = 0.05$ ) لأراء عينة الدراسة لكل من إدارة الأداء الوظيفي وإدارة التغيير و القيادة الخادمة يمكن إرجاعها إلى العمر، وسنوات الخبرة، والمؤهل، وعدد الأفراد المشرف عليهم " و لاختبار هذه الفرضية في صورتها الإحصائية تم استخدام تحليل التباين أحادي الاتجاه ( One Way ANOVA) و باختبار الفرض القائل بوجود فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى إدارة الأداء الوظيفي من وجهة نظر أفراد الدراسة تُعزى لاختلاف الفئة العمرية، يتضح الآتي :

جدول (19) نتائج تحليل الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغير إدارة الأداء الوظيفي وفقاً للفئة العمرية

الفئات العمرية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
26-30 سنة	2	4.7583	.01179
31-35 سنة	15	3.4583	1.17793
36-40 سنة	17	3.8058	1.22041
41-50 سنة	40	4.1537	.73470
أكبر من 50 سنة	16	3.9014	.61160

جدول (20) نتائج تحليل التباين أحادي الاتجاه لمعرفة الفروق في متغير إدارة الأداء الوظيفي وفقا للفئة العمرية

المتغير	مصدر الاختلاف	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة ف	معنوية ف	النتيجة
إدارة الأداء الوظيفي	بين المجموعات	6.976	1.744	2.120	.085	لا توجد فروق
	داخل المجموعات	69.918	.823			
	المجموع	76.895				

حيث يتضح من الجدول أعلاه عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة عند تصنيفهم وفقا للعمر في إدراكهم لمستويات إدارة الأداء الوظيفي، حيث بلغت قيمة "ف" المحسوبة (2.120) وهي قيمة غير دالة إحصائيا عند مستوي معنوية (0.05)، مما يعني تشابه تقديرات أفراد الدراسة في إدراكهم لمستوى إدارة الأداء الوظيفي. وعليه لا توجد فروق في إدراك المبحوثين لمستوى تطبيق أسلوب إدارة الأداء الوظيفي يمكن إرجاعها لعامل الفئة العمرية.

وباختبار الفرض القائل بوجود فروق ذات دلالة لمستوى تطبيق إدارة الأداء الوظيفي من وجهة نظر أفراد الدراسة تُعزى لاختلاف سنوات الخبرة، يتضح الآتي:

جدول (21) نتائج تحليل الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغير إدارة الأداء الوظيفي وفقا لسنوات الخبرة

سنوات الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
5 سنوات فأقل	3	2.51	1.12104
6-10 سنوات	23	2.83	0.67476
11-15 سنة	14	2.82	1.16456
16-20 سنة	8	3.21	0.77192
21-25 سنة	1	2.00	0

0	2.38	1	26 فأكثر
---	------	---	----------

جدول (22) نتائج تحليل التباين أحادي الاتجاه لمعرفة الفروق في متغير إدارة الأداء الوظيفي وفقا لسنوات الخبرة

النتيجة	معنوية F	F قيمة	متوسط المربعات	مجموع المربعات	مصدر الاختلاف	المتغير
لا توجد فروق	0.705	0.593	0.463	2.314	بين المجموعات	إدارة الأداء الوظيفي
			0.780	34.332	داخل المجموعات	
				36.646	المجموع	

حيث يتضح من الجدول أعلاه عدم وجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة عند تصنيفهم وفقا لسنوات الخبرة في إدراكهم لمستوى إدارة الأداء الوظيفي، حيث بلغت قيمة "ف" المحسوبة (0.705) وهي قيمة غير دالة إحصائيا عند مستوي معنوية (0.05)، مما يعني تشابه تقديرات أفراد الدراسة. وعليه لا توجد فروق في إدراكات عينة الدراسة لمحور إدارة الأداء الوظيفي يُمكن إرجاعها لعامل سنوات الخبرة.

ولاختبار الفرض القائل بوجود فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى تطبيق أسلوب إدارة الأداء الوظيفي وتوافر القيادة الخادمة وإدارة التغيير تُعزى لمتغير عدد الأفراد المشرف عليهم

جدول (23) نتائج تحليل الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمعرفة الفروق في متغير إدارة الأداء الوظيفي،

إدارة التغيير والقيادة الخادمة وفقا لعدد المشرف عليهم

المتغير	لا ينطبق	1-3	4-7	8-11	12-18	18 فأكثر
إدارة الأداء الوظيفي	المتوسط	3.13 80	3.4146	3.32 64	2.869 6	
	الانحراف	.429 07	.87441	.456 64	.6854 9	
إدارة التغيير	المتوسط	3.12 82	3.4167	3.53 85	3.166 7	
	الانحراف	3.16 667	3.16667	3.16 667	3.166 67	

القيادة الخادمة كمتغير وسيط في العلاقة بين إدارة التغيير وإدارة الأداء الوظيفي د.محمد الامين احمد الماحي، أ.بدر مستور حمادي ال حارث

	3.270 8	3.50 00	3.5000	3.20 83	2.5313	المتوسط	القيادة الخادمة
	.4214 3	.408 25	.77862	.505 18	.77308	الانحراف	

جدول (24) نتائج تحليل التباين أحادي الاتجاه لمعرفة الفروق في متغير إدارة الأداء الوظيفي وفقا لعدد المشرف عليهم

النتيجة	معنوية F	قيمة F	متوسط المربعات	مجموع المربعات	مصدر الاختلاف	المتغير
لا توجد فروق	.159	1.872	.915	3.660	بين المجموعات	إدارة الأداء الوظيفي
			.489	8.797	داخل المجموعات	
				12.457	المجموع	
لا توجد فروق	.172	1.803	.673	2.693	بين المجموعات	القيادة الخادمة
			.373	6.723	داخل المجموعات	
				9.416	المجموع	
لا توجد فروق	.191	1.711	.677	2.708	بين المجموعات	إدارة التغيير
			.396	7.123	داخل المجموعات	
				9.831	المجموع	

يتضح من الجدولين (23-24) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة عند تصنيفهم وفقا للمؤهل وعدد الأفراد المشرف عليهم – نطاق الإشراف- في كل من محور إدارة الأداء الوظيفي ومحور إدارة التغيير والقيادة الخادمة وفقا لمتغير عدد الأفراد المشرف عليهم.

#### المحور الرابع: مناقشة نتائج الدراسة والتوصيات

## أولاً-النتائج ومناقشتها:

1. تُبرز نتائج التحليل أن القيادة مارست إدارة التغيير بدرجة عالية خلال الانتقال من فكرة تقييم الأداء إلى أسلوب إدارة الأداء الوظيفي، حيث إن الوسط الحسابي لجميع العبارات كان أعلى من (2.50)، أي أن غالبية المبحوثين يوافقون على ما جاء في عبارات محور إدارة التغيير.
2. تُبرز نتائج التحليل أن القيادة الخادمة تمارس أبعاد القيادة الخادمة المبحوثة بوزارة الموارد البشرية بمنطقة نجران، حيث إن الوسط الحسابي لجميع العبارات كان أعلى من (2.50)، أي أن غالبية المبحوثين يوافقون على ممارسة القيادة لأبعاد القيادة الخادمة التي بحثتها الدراسة.
3. تُبرز نتائج التحليل أن تطبيق أسلوب إدارة الأداء الوظيفي يتم بمستوى عالٍ، حيث إن الوسط الحسابي لجميع العبارات كان أعلى من (2.50) أي أن غالبية المبحوثين يوافقون على ما جاء في عبارات محور إدارة الأداء الوظيفي حيث كان الوسط الحسابي للتخطيط للأداء بمتوسط حسابي (2.96) يليه تقييم المنتصف بمتوسط (2.84) ثم التقييم النهائي بمتوسط (83.2) وأخيراً المساهمة في تنمية الأداء ومعالجة جوانب الضعف بمتوسط حسابي (2.76) مما يدل على موافقة أفراد العينة على تطبيق كل المراحل والاشتراطات اللائحية لإدارة الأداء الوظيفي.
4. يرى ما نسبتهم 44% أن النظم واللوائح هي الأكثر حيولة دون نجاح تطبيق إدارة الأداء الوظيفي، بينما يرى (14) % أن السبب يرجع للثقافة السائدة في حين أن (12) % يرجعون أسباب عدم فاعلية تطبيق نظام إدارة الأداء الوظيفي إلى المشرفين بينما يرجع ما نسبتهم (8) % سبب عدم فاعلية التطبيق إلى الموظف نفسه وبذلك فإن الدراسة تختلف مع دراسة (رابح، 2017) التي تقدم أخطاء المشرفين على أخطاء النظام والإجراءات.
5. يرى ما نسبتهم 44% أن أسلوب تقييم إدارة الأداء الوظيفي ناجح بنسبة تراوحت ما بين 80-100% بينما يرى ما نسبتهم (28) % أن مستوى نجاح التطبيق يتراوح ما بين (79-60%) في حين يرى ما نسبتهم (12%) أن مستوى التطبيق يقع بين (50-59) ويرى ما نسبتهم (16%) أن أسلوب التطبيق ناجح بنسبة أقل من 50%. حيث تبرز الدراسة وجود تحديات ترتبط بعملية تقييم الأداء وبذلك تتفق الدراسة مع دراسة (المطلق، 2021) الذي يشير إلى ضرورة أخذ العوامل البيئية والثقافية السائدة عند صياغة ووضع سياسات إدارة الأداء الوظيفي بما يضمن مراعاة متغيرات البيئة من جهة إلى أخرى أو من مجتمع لآخر.
6. تشير النتائج إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمحور إدارة التغيير على إدارة الأداء الوظيفي في ظل عدم وجود متغير القيادة الخادمة.
7. تشير النتائج إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمحور إدارة التغيير على القيادة الخادمة.
8. تشير النتائج إلى أن المتغير الوسيط القيادة الخادمة يتوسط العلاقة بين المتغير المستقل إدارة التغيير والمتغير التابع إدارة الأداء الوظيفي.
9. تُبرز نتائج التحليل لمعاملات الارتباط بين إدارة التغيير والأداء الوظيفي أن هناك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عالية بين (إدارة التغيير) و(إدارة الأداء الوظيفي) حيث بلغت قيمة

معامل الارتباط ومستوى المعنوية للعلاقات الثنائية بين المتغير المستقل والمتغير التابع (0.000) وهي أقل من القيمة العرفية (0.05) وبذلك فإن الدراسة تتفق مع ما توصلت إليه دراسة (جمعة ومطروح، 2019).

10. توجد فروق في مستوى إجابات المستبنيين حول واقع تطبيق التغيير في الانتقال من أسلوب تقييم الأداء والتحول نحو أسلوب إدارة الأداء الوظيفي لصالح المشرفين حيث يرى المشرفون أن إدارة التغيير تمت بشكل علمي مُمنهج وبصورة تفوق رؤية من سواهم من التنفيذيين.

11. توجد فروق في مستوى إجابات المستبنيين حول نسبة رضاهم عن أسلوب تطبيق إدارة الأداء الوظيفي مقروءة مع المرتبة الوظيفية لصالح المراتب العليا.

12. لا توجد فروق في مستوى إدراك المبحوثين لممارسة أبعاد القيادة الخادمة وإدارة التغيير ومستوى تطبيق إدارة الأداء الوظيفي يمكن إرجاعها لعدد الأفراد المشرف عليهم.

### ثانياً- توصيات الدراسة:

1. مراجعة النظم واللوائح المرتبطة بأسلوب إدارة الأداء الوظيفي مع زيادة البرامج التوعوية الخاصة بتبصير العاملين ببعض الجوانب التي تنظم وتبرر فلسفة إدارة الأداء الوظيفي.

2. إنطلاقاً من أهمية إدارة التغيير ودورها في التأثير في أداء العاملين وإدارة الأداء الوظيفي، لا بد من إدارة التغيير بشكل ممنهج يضمن وضع خطة واضحة للتغيير تمكن من خلق الحاجة لدى الموظفين بأهمية التغيير وكيفية التوعية بشروط وضوابط التغيير وكيفية التغلب على معوقات التغيير خاصة وأن الدراسة أثبتت أن لإدارة التغيير دوراً في إنجاح التغيير.

3. تعزيز السلوك القيادي الخادم من خلال تدريب القادة على مفهوم القيادة الخادمة ومبادئها وأساليب تطبيقها ودفعهم نحو تطبيقها في بيئات العمل لما لها من أثر إيجابي في رفع معدلات الأداء.

4. تعزيز مجالات وجوانب التغذية الراجعة المرتبطة بنمية الأداء للموظفين ووضع الخطط اللازمة لتحسين معدلات أدائهم بالتحليل الدقيق لجوانب الضعف وتعزيز مجالات القوة بالتحفيز والتعزيز المناسب.

### قائمة المراجع:

1. إبراهيم حمد عربي، حاج عمر (2020) دور القيادة الإبداعية في إثراء الأداء الوظيفي دراسة ميدانية لفرع الخطوط الجزائرية (ادرار) مجلة الباحثين في العلوم الإنسانية والاجتماعية (1) 12: 269-283.

2. إبراهيم، حسام الدين السيد محمد والشهومي، سعيد بن راشد بن علي. (2018) درجة توافر أبعاد القيادة الخادمة لدى مديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة الظاهرة في سلطنة عمان في ضوء نموذج لوب (Laub model) المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية، 4 (1): 136-159.

- 3.أوبكر، مصطفى محمود (2005)، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة مدخل تطبيقي، الدار الجامعية، الإسكندرية.
- 4.الثبتي، خالد بن عواض بن عبد الله (2019) القدرات الإدارية اللازمة لتطوير أداء القيادات بالجامعات السعودية في ضوء رؤية 2030، مجلة معهد الإدارة العامة، المجلد (59) العدد (4)، ص ص 773-835.
- 5.جابر، محمد مدحت (2002) منظور جغرافي لدعم دور الشرطة في مكافحة الجريمة، مجلة العلوم الاجتماعية، جامعة الكويت، جامعة الكويت، مج 30، ع1.
- 6.جاد الرب، سيد محمد. (2012). القيادة الإستراتيجية، دار النهضة للنشر والتوزيع، القاهرة.
- 7.جمعة، سيد هارون (2019) إستراتيجيات إدارة التغيير وأثرها على الأداء الوظيفي الجامعي: دراسة تطبيقية، *المجلة العلمية للاقتصاد والإدارة* جامعة عين شمس كلية التجارة (4) 251-608
- 8.الحراشنة، حسين محمد. (2011). إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي، ط1، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 9.الحسيني، أحمد بن عبد الله (1994). علاقة الإشراف الإداري بكفاءة أداء العاملين: دراسة تطبيقية على المستشفيات العسكرية بالرياض.
- 10.حورية، علي حسين (2013) فالية القيادة الإدارية لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية التابعة لإدارة التربية والتعليم في مكة، مجلة دراسات العلوم التربوية مجلد 40 ملحق 1 ص ص 410-428
- 11.رايح، يخلف 2007 نحو تقييم فعال لأداء المورد البشري في المؤسسة الاقتصادية رسالة ماجستير علوم اقتصادية وعلوم التسيير جامعة محمد بوقرة بو مرداس.
- 12.رشيد، صالح عبد الله وليث على مطر (2016) القيادة الخادمة مدخل جديد لإدارة القرن الحادي والعشرين، دار نيبور للطباعة والنشر والتوزيع العراق بغداد.
- 13.شاويش مصطفى نجيب (2005) إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد، الشروق.
- 14.الشريف، سارة التجاني. (2016). "إدارة وتقويم الأداء دراسة حالة عينة مختارة من العاملين بالصندوق الوطني للمعاشات والتأمينات الاجتماعية"، مجلة الدراسات العليا- جامعة النيلين 12(45): 209-232.
- 15.الشبيحي، عبد الله ومحمد نخيلان. (2016). إعادة هندسة الأعمال والتطوير التنظيمي، دار الكتاب الحديث، القاهرة.
- 16.الشمري، راضي بن تركي. (2019). "واقع ممارسة أبعاد القيادة الخادمة لدى رؤساء الأقسام العلمية في جامعة حفر الباطن من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعة"، *المجلة العربية للعلوم والنشر والأبحاث*، 8 (3)، 1-19.
- 17.صبري، ماهر. (2009). "القيادة التحويلية ودورها في إدارة التغيير دراسة تحليلية لآراء عينة من متخذي القرار في بعض المصارف العراقية" مجلة الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنيرة -كلية الاقتصاد والإدارة، (87)، 100-140.

18. صديق زكريا وبن جيمة عمر (2018) دور القيادة الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين داخل المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة بمركز الزيت، بالمنطقة الصناعية، بالعين الصفراء، بالجزائر (1)4 ص 168-184.
19. الطويل، إيمان بنت سعد، فايز بن عبد العزيز الفايز (2022) تطوير أداء القيادات الإدارية بالجامعات السعودية في ضوء مدخل القيادة الموزعة، المجلد الثامن والثلاثون – العدد الثاني ص 89-135
20. عاشور، أحمد صقر. (1979). إدارة القوى العاملة. بيروت: دار النهضة العربية. ط7.
21. العامودي، محمد زكي (2013) مستوى كفاءة الأداء الوظيفي وعلاقته بالأنماط القيادية السائدة لدى القيادات الإدارية (دراسة تطبيقية على سلطة الترخيص والنقل بقطاع غزة) جامعة الأقصى أكاديمية الإدارة والسياسة رسالة ماجستير غير منشورة.
22. العبدلة، فتح الرحمن فالح (2022) أثر القيادة الخادمة على تحسين الأداء الوظيفي دراسة ميدانية في الدوائر الحكومية في محافظة الكرك، المجلة العربية للإدارة، مج 42، ع 2، ص ص، 149-168.
23. عبد الباقي صلاح (2000). إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر، عمان.
24. عكاشة، أحمد. (2008). أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي " دراسة تطبيقية على شركة اتصالات فلسطين" الجامعة الإسلامية بغزة كلية الدراسات العليا، كلية التجارة قسم إدارة الأعمال، رسالة ماجستير غير منشورة.
25. عواد، فتحية سليمان وحتاملة، حابس محمد (2012) دور القيادة الخادمة في تطوير الأداء لمعلمي مدار الأغوار الشمالية، المجلة العربية للنشر العلمي، العدد 28 ص 232-254.
26. الكبيسي، عامر خضير. (2010). إدارة التغيير التنظيمي ومقاومته في الفكر الإداري المعاصر، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، ورقة منشورة.
27. الكرعوي، محمد وأزهار عوجه، (2018). "ترسيخ مبادئ الشفافية الإستراتيجية وفق استخدام ممارسات القيادة الخادمة في ظل المتغيرات الأمنية: بحث تطبيقي لعينة من مديري مراكز قوى الأمن الداخلي في محافظة النجف الأشرف"، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد 14 (55)، ص 256-276.
28. لائحة إدارة الأداء الوظيفي، برنامج الملك سلمان لتنمية الموارد البشرية، 1437 هـ – <https://www.mcs.gov.sa/HR>
29. المبارك، أسعد (2016) تقييم فاعلية إستراتيجيات إدارة التغيير في القطاع المصرفي السوداني في الفترة 2005-2014، كلية الدراسات العليا جامعة النيلين رسالة دكتوراه غير منشورة.
30. محمد، أشرف السعيد أحمد (2018) القيادة الخادمة لدى مديري مدارس التعليم العام وعلاقتها باستعداد المعلمين للتغيير التنظيمي، مجلة تطوير الأداء الجامعي جامعة المنصورة – المجلد (6) العدد 1، ص ص - 1-48.

31. مرزوق، عبد الله. (2019). "مساهمة القيادة التحويلية في إدارة التغيير بالمؤسسة: دراسة ميدانية بالصندوق الوطني للضمان الاجتماعي بولاية الجلفة"، مجلة الميدان للدراسات الرياضية والاجتماعية والإنسانية جامعة عاشور زيان الجلفة 2 (8)، 188-199.
32. مزهودة، عبد المليك. (2001). "الأداء بين الكفاءة والفعالية جامعة محمد خضر بسكرة" مجلة العلوم الإنسانية، 1(1)، 85-100.
33. المطلق، نايف بن سليمان بن عبد العزيز. (2021). إدارة الأداء الوظيفي في المنظمات العامة: رؤية تحليلية نقدية، المجلة العربية للإدارة، 1(41)، 1-22.
34. الهيتي، خالد (2003). إدارة الموارد البشرية: مدخل إستراتيجي. عمان: دار وائل للنشر.
35. Baron and Kenny (1986), Judd and Kenny (1981), and James and Brett (1984) "discussed four steps in establishing mediation".
36. Barbuto Jr, J. E., & Wheeler, D. W. (2006). Scale development and construct clarification of servant leadership. *Group & Organization Management*, 31(3), 300-326.
37. bin Ibrahim, I. (2014). Servant Leadership and Effective Changes Management in Schools. *International Journal of Scientific and Research Publications*, 4(1), 1-9
38. Drucker P, 1954, *The Practice of Management*, New York, Harper
39. Carlo Dortenzo, (2012) understanding change and change management processes, requirements for the degree of Doctor of Philosophy, University of canberra, australia.
40. Covey, S. R. (2006). Servant leadership. *Leadership Excellence*, Business Source (23)12, 5-6.
41. Critical t. l, Szamosi. & t. g, wood. G. d, c (2018), management resource human .routledge. ed 3rd. approach .
42. Dennis, R. S., (2004), " Servant leadership theory: Development of the servant leadership assessment instrument “, doctoral dissertation, Regent University.
43. Garrud, p. (2018). "Selecting medical students: we need to assess more than academic excellence". *The Medical Journal of Australia*, 2.
44. Barbuto, Daniel W. Wheeler (2006). "Scale Development and Construct Clarification of Servant Leadership "University of Nebraska – Lincoln Digital Commons University of Nebraska – Lincoln 6-1.
45. Gifford, John E. Barbuto, Gregory T. (2010). "Examining Gender Differences of Servant Leadership: An Analysis of the Agentic and

Communal Properties of the Servant Leadership Questionnaire" Journal of Leadership Education, 9, (2).

46.Keith, K. M. (2010). The meaning of the compound word "servant leader", Indiana: The Greenleaf Center for Servant Leadership.

47.Raza Mohsin Ali Muhammad Musarrat Nawaz,(2011) "Impact of Job Enlargement on Employees' Job Satisfaction, Motivation and Organizational Commitment: Evidence from Public Sector of Pakistan Hailey College of Commerce University of the Punjab Lahore Pakistan Lecturer Hailey College of Commerce University of the Punjab Lahore Pakistan", International Journal of Business and Social Science. 2 ( 18); : 268

48.Norhthnse, P. G (2020). Leadership: Theory and practice (6 th ed.). thousand Oaks, CA: Sage Publication.

49.Karim Abdul, M (2019) Internal Factors Affecting The Job Performance of The Employees of the real Estate Portfolios in Baqalma City in Algeria, Iraqi Journal Administrative Sciences,2,71, p24-77.

50.Santosa, F., Syamsir, & Khaidir, A. (2018). Influence of servant leadership and school organizational culture on the performance of public senior high school teachers in Padang city. International Conferences on Education, Social Sciences and Technology, February 14th - 15th

51.Patterson, K. A., (2003), "Servant leadership", A theoretical model, Doctoral dissertation, Regent University. Retrieved from Pro Quest Digital Dissertations Database.

52.Page, D., & Wong, T. P., (2000), "A conceptual framework for measuring servant-leadership", In S. Adjibolosoo, The human factor in shaping the course of history and development. Lanham, University Press of America.

53.Sekaran, U. 2000. Research methods for business: A skill-building approach. New York: J. Wiley

54.Momena & Nur-E-Alam Siddique, 2013 , Practices and its Impact on Employee Performance: A Study of the Cement Industry in Bangladesh.

55.Robert F. Russell& A. Gregory Stone, (2002). A review of servant leadership attributes: developing a practical model, Leadership & Organization Development Journal ISSN: 0143-7739.

- 56.Taipale, A. (2016). From Administrative to Strategic Human Resource Management: A Case Study of Factors Affecting the Transformation. Master's Thesis. Aalto University, School of Science.
- 57.Chase & Fuchs(2008) Resource Human: In. Appraisal and Management Performance
- 58.Grogan, M. (2013). The Jossey-Bass reader on educational leadership. CA: Jossey-Bass, Wiley, USA.