



علاقة القيادة الخادمة وتأثيرها في الرضا الوظيفي دراسة استطلاعية في شركة مصافي الجنوب

زيد صادق ماجد^a
جامعة البصرة /كلية الادارة والاقتصاد

الملخص

حاولت الدراسة الحالية اكتشاف مدى تطبيق القيادة الخادمة في الشركة المبحوثة، مع تحديد مستوى الاهتمام بالرضا الوظيفي، والتعرف على علاقات الارتباط والأثر بين المتغيرات الرئيسة وأبعادها، في شركة مصافي الجنوب، وذلك بالاعتماد على استمارة استبيان تكونت من 42 فقرة لقياس متغيرات الدراسة وزعت على عينة تكونت من (134) فرد، ابرز استنتاجات الدراسة هو عدم اعتماد القيادة الخادمة كنمط اساس في إدارة شؤون الشركة، إضافة الى وجود مستويات عالية من الرضا الوظيفي لدى الموظفين، فضلاً عن العلاقات والأثر بين متغيرات الدراسة وأبعادها كانت جميعها معنوية، مما أدى الى رفض جميع الفرضيات الصفرية، كما و أوصت الدراسة على قادة الشركة المبحوثة تطبيق نمط القيادة الخادمة بصورة متكاملة كونه يعمل على تطوير الموظفين، مع تفعيل جانب الإيثار ووضع مصلحة المجموعة قبل الفرد، و رفع المعنويات و أتباع أسلوب الأفناع والتشجيع مع الموظفين.



معلومات المقالة

تاريخ البحث
الاستلام: 2020/7/6
تاريخ التعديل: 2020/7/19
قبول النشر: 2020/7/20
متوفر على الأنترنت: 2020/9/30

الكلمات المفتاحية :

القيادة الخادمة
الرضا الوظيفي
الأحتواء العاطفي
الاستقلالية
الإيثار

Servant leadership relationship and its effect on job satisfaction :An exploratory study in the Southern Refineries Company

Zaid Sadiq Majid^a

University of Basrah , college of Administration and Economics

Abstract

The current study tried to discover the extent of application of servant leadership in the researched company, with determining the level of interest in job satisfaction, and identifying the correlation and impact relationships between the main variables and their dimensions, in the Southern Refineries Company, by relying on a questionnaire form consisting of 42 paragraphs to measure the study variables distributed to a sample formed Of (134) individuals, the most prominent conclusions of the study are that servant leadership is not used as a basic pattern in managing company affairs In addition to the presence of high levels of job satisfaction among employees, as well as the relationships and impact between the study variables and their dimensions were all moral, which led to the rejection of all null hypotheses, and the study recommended that the leaders of the researched company apply the servant leadership style in an integrated manner as it works to develop employees With activating the altruistic side and placing the group's interest before the individual, raising morale and adopting the method of persuasion and encouragement with employees..

الجيدة والقيادة الناجحة كونها تؤثر فعلاً على نسب الإنجاز واستبقاء الموظفين واستمرارهم بالعمل وعدم أصابتهم بحالة الضجر أو الملل الوظيفي، الذي سيولد حالة من عدم الرضا التي بدورها ستعكس حتماً على تقدم ونجاح المنظمة، وتشير الكثير من الدراسات إلى أن حالة الرضا أو عدم الرضا مرتبطة بالكثير من الأمور كونها حالة شعورية خاصة بالموظف ناتجة من

مشكلة الدراسة

لا تحقق المنظمات أهدافها إلا بجهود مواردها البشرية المبذولة في إنجاز الأعمال المناطة بهم على أتم وجه، وهنا يتطلب من قيادة المنظمة أن تعامل هذا المورد الحساس بالمثل من خلال إيلائهم أقصى درجات الاهتمام، عن طريق المعاملة

*
Corresponding author : E-mail addresses : Zaidmanager82@yahoo.com.

- ج. جمع اثنين من المتغيرات المهمة بالنسبة للمورد البشري في دراسة واحدة.
د. موقع أجراء الدراسة في احدى الشركات العريقة وهي شركة مصافي الجنوب.

أهداف الدراسة

- أ. التأكد من أن المنظمة المبحوثة تتبع نمط القيادة الخادمة.
ب. تحديد مستويات شعور الموظف بالرضا الوظيفي.
ج. التعرف على نوع العلاقة والأثر بين متغير القيادة الخادمة والرضا الوظيفي.
د. تقديم بعض التوصيات التي ربما تكون مفيدة للشركة المبحوثة.

المخطط الفرضي

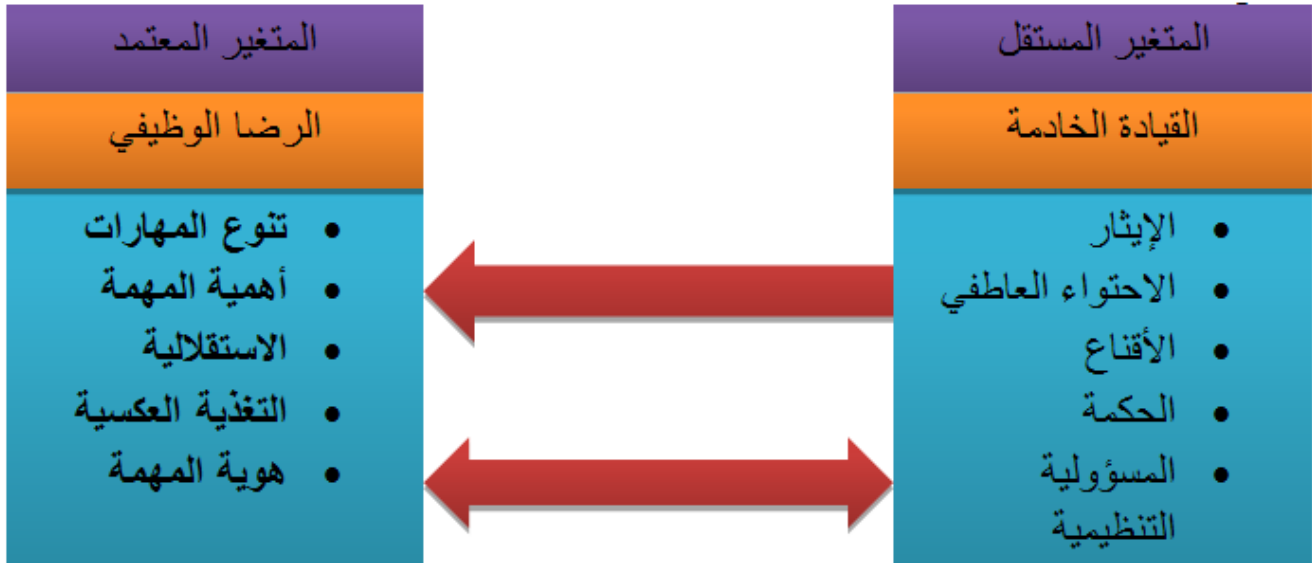
يتكون المخطط الفرضي من متغيرين القيادة الخادمة والرضا الوظيفي وكمايلي:

المؤثرات المحيطة به مثل، العدالة، ونظام الأجور والحوافز، وبيئة العمل، ونمط القيادة وغيرها، هذا من جانب ومن جانب آخر تواجه المنظمات العراقية الكثير من المتغيرات المفاجئة على الصعيد المحلي والدولي، وهذا يتطلب اتباع نمط قيادي قادر على التعامل مع هذه التغيرات ويحتوي المورد البشري، وان يقدم لهم خدمة وأن يكون القائد خادماً لموظفيه ولمنظمتهم أولاً قبل كل شيء. مما تقدم صاغ الباحث تساؤلات الدراسة بالاتي: (مدى توافر نمط القيادة الخادمة في المنظمة المبحوثة، ما مستوى الرضا الوظيفي في المنظمة المبحوثة، هل هناك علاقة وأثر بين القيادة الخادمة والرضا الوظيفي في المنظمة المبحوثة)

أهمية الدراسة

- أ. البحث في واحد من الموضوعات المرتبطة ارتباطاً مباشراً بالمورد البشري، الذي ما اذا شعر فعلاً بالرضا الوظيفي فإنه سيبدع حقاً في العمل وسيسخر جهده وفكره لخدمة المنظمة.
ب. البحث في موضوع لم تكتفي الدراسات الماضية منه، كونه يخلق تأثيراً يحرك المورد البشري لتحقيق هدف المنظمة، كما انه من الموضوعات القديمة المتجددة وهو القيادة الخادمة.

الشكل (1) المخطط الفرضي للدراسة



فرضيات الدراسة

- ب. لا وجود لعلاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الاحتواء العاطفي و ابعاد الرضا الوظيفي.
ج. لا وجود لعلاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الأفتناع و ابعاد الرضا الوظيفي.
د. لا وجود لعلاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الحكمة و ابعاد الرضا الوظيفي.
هـ. لا وجود لعلاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المسؤولية التنظيمية و ابعاد الرضا الوظيفي.

الفرضية الرئيسية الأولى: لا وجود لعلاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة الخادمة بأبعادها الخمس مجتمعة والرضا الوظيفي بأبعاده الخمس مجتمعة. وتنفرع هذه الفرضية الى خمس فرضيات فرعية هي:

- أ. لا وجود لعلاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الإيثار وأبعاد الرضا الوظيفي.

- حدود الدراسة**
- أ. الحدود الزمانية : من تاريخ 16 / 5 / 2019 ولغاية 25 / 6 / 2020.
- ب. الحدود المكانية : العراق – البصرة – شركة مصافي الجنوب.
- ج. الحدود البشرية: عينة من الموظفين من غير اصحاب المناصب.
- مجتمع وعينة الدراسة**
- أ. المجتمع : موظفي شركة مصافي الجنوب.
- ب. العينة : عينة عشوائية من موظفي شركة مصافي الجنوب بحدود (134) مفردة، وكما يلي: الجدول (1) وصف تعريفي لأفراد عينة الدراسة.

المتغيرات	الفئة المستخدمة	العدد	النسبة	المتغيرات	الفئة المستخدمة	العدد	النسبة
	ذكر	98	0.73		اقل 30	52	0.39
الجنس	أنثى	36	0.27		40-31	58	0.43
	المجموع	134	1.00	العمر	50-41	15	0.11
					اكثر من 50	9	0.07
					المجموع	134	1.00
					ابتدائية	6	0.04
					متوسطة	15	0.11
الخدمة					إعدادية	10	0.07
					معهد	47	0.35
				التحصيل الدراسي	بكالوريوس	49	0.37
					دبلوم عالي	2	0.01
					ماجستير	5	0.04
					دكتوراه	0	0.00
التخصص	فني	106	0.79		المجموع	134	1.00
	المجموع	134	1.00				

أساليب جمع البيانات

الأول معلومات تعريفية، والثاني متغير القيادة الخادمة الذي تكون من خمسة أبعاد و(21) فقرة تمت صياغتها استناداً إلى دراسة (Barbuto.& Wheeler,2006)، والمحور الثالث متغير الرضا الوظيفي الذي تكون من خمسة أبعاد و(21) فقرة أيضاً، صيغت اعتماداً على دراسة (Stegmann et al.,2010)، كذلك استخدم الباحث مدرج Likert الخماسي لقياس إجابات العينة، و حكمت الاستبانة

- أ. الجانب النظري: المصادر العربية والأجنبية من الكتب والدراسات والدوريات والرسائل والاطاريح الجامعية، الورقية والإلكترونية المتوفرة في مكتبة الكلية وشبكة المعلومات العالمية وموقع المجلات العراقية الأكاديمية.
- ب. الجانب العملي: لغرض جمع البيانات من عينة الدراسة استخدم الباحث أداة الاستبيان التي تألفت من ثلاثة محاور

من قبل مجموعة من أساتذة إدارة الأعمال وكما هو موضح في الملحق (A).
الأساليب الإحصائية
 استخدم الباحث الأساليب الإحصائية التالي (الوسط الحسابي- الانحراف المعياري-معامل ارتباط بيرسون- تحليل الانحدار البسيط).

صدق وثبات أداة الدراسة
 اعتمدت الدراسة على معامل كرو نباخ ألفا (Cronbach Alpha) لتحديد مدى ثبات أداة الدراسة والاتساق الداخلي للفقرات، وحسب الجدول التالي:

الجدول (2) نتائج ثبات أداة الدراسة حسب الأبعاد والمتغيرات والمستوى الكلي

المتغيرات	الأبعاد	Cronbach's Alpha	المتغيرات	الأبعاد	Cronbach's Alpha
القيادة	الإيثار	0.904	المهام	تنوع المهارات	0.909
الخدمة	الاحتواء العاطفي	0.898	أهمية المهمة		0.917
	الحكمة	0.896	الاستقلالية		0.914
	الأقناع	0.902	تغذية عكسية		0.910
	المسؤولية التنظيمية	0.900	هوية المهمة		0.918
	المستوى الكلي	0.957			

الدراسات السابقة

1. دراسات القيادة الخادمة

2. دراسة (سعيد، 2019) بعنوان "القيادة الخادمة وتأثيرها في الثقة التنظيمية: دراسة تحليلية في شركة توزيع المنتجات النفطية / بغداد": هدفت الدراسة إلى قياس مستويات سلوكيات القيادة الخادمة، ومظاهر الشعور بالثقة التنظيمية والتعرف على أهم أبعادها، مع تشخيص علاقة الارتباط والتأثير بين متغيرات الدراسة، تمثلت عينة الدراسة بمجموعة من المديرين في الإدارة العليا والوسطى من العاملين في شركة توزيع المنتجات النفطية في بغداد، وبمقدار 190 فرداً، وزعت عليهم استمارة الاستبيان، اعتمدت الدراسة على ستة أبعاد لتغطية متغير القيادة الخادمة وهي: المهارات المفاهيمية، ومساعدة المرؤوسين للنمو والنجاح، وإيجاد قيمة المجتمع، والشفاء العاطفي، والتمكين، والسلوك الأخلاقي، تم تضمينها في 24 سؤال، أهم الاستنتاجات وجود علاقة ارتباط مباشرة بين أبعاد القيادة الخادمة والثقة التنظيمية، شعور عينة البحث بعدم وجود اهتمام حقيقي من قبل المدراء برفاهيتهم الشخصية وعدم مساعدتهم في حل المشكلات، إضافة أن الثقة كانت مرتفعة في جميع مستوياتها، وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بالعلاقة والتأثير المتبادل بين الأفراد العاملين ومعرفة الفوارق الفردية وبنيتهم اتجاه ادراك مكونات القيادة الخادمة، وفسح المجال أمام العاملين ومنحهم الثقة وفقاً للصلاحيات والمسؤوليات.

3. دراسة (Harju et al.,2017) بعنوان "A multilevel study on servant leadership, job boredom and job crafting"

تلقي هذه الدراسة الضوء على دور القيادة الخادمة في تخفيض الملل من خلال دعم تركيبة الوظيفة، لذلك هدفت إلى فحص تأثيرات القيادة الخادمة ومستويات تأثير فريق العمل على الملل (الضجر) الوظيفي، من خلال الدور الوسيط لتركيب العمل، كذلك فحص تأثير القيادة الخادمة على مستويات فريق العمل. أجريت الدراسة في 15 منظمة عامة وخاصة في مجالات مختلفة مثل، تكنولوجيا المعلومات ورعاية الأطفال والمصارف والخدمات وغيرها، استخدمت الدراسة ستة أبعاد لتمثيل متغير القيادة الخادمة وهي: التمكين، والمسؤولية، والأشراف، والموقف، والأصالة، والتواضع، تمت تغطيتها بـ 21 سؤال، وزعت الاستبانة على عينة تقدر بحدود الـ 237 ينتمون إلى 47 فريق، استنتجت الدراسة بأن تركيبة الوظائف تتوسط التأثير بين القيادة الخادمة وفريق العمل، وان القيادة الخادمة تعمل على تشجيع فريق العمل من خلال تهيئة بيئة عمل صحية وأكثر إثارة، أما التوصيات فكانت عدم تجاهل النمط القيادي باعتباره محفز للوظيفة وهو يعمل على التخلص من الملل الوظيفي، إضافة إلى تدعيم نقاط قوة المنظمة والموظف وتكيف الموظفين للعمل في بيئات متغيرة، مع الأخذ بنظر الاعتبار رفاعية الموظف.

2. دراسات الرضا الوظيفي

2017, et al.) في 15 منظمة عامة وخاصة تعمل قطاعات مختلفة.

• هدفت الدراسة الأولى إلى التعرف على سلوكيات القيادة الخادمة ومظاهر الشعور بالثقة، وتحديد علاقات الارتباط والتأثير بين المتغيرات، أما الدراسة الثانية فكان هدفها التعرف على دور القيادة الخادمة وتأثيرها في فريق العمل والمثل الوظيفي.

• لكل دراسة عينة محددة الأولى 190 فرد ، والثانية 237 فرداً موزعين على 27 فريق.

• استخدمت الدراسات السابقتان متغير القيادة الخادمة وبسته أبعاد لكل منهما.

ب. دراسات الرضا الوظيفي

• أجريت الدراسة الأولى (الركابي والحمادي، 2019) في 5 مراكز تقع في محافظة ذي قار ، والثانية (Idiegyan et al (2019) في 27 مكتبة تابعة إلى جامعة نيجيريا.

• هدفت الدراسة الأولى إلى التعرف على أثر الرضا الوظيفي في الانغراز الوظيفي، في حين هدفت الثانية إلى تحديد مستوى الرضا الوظيفي ومستوى التحفيز والعلاقة بينهما.

• حجم عينة الدراسة الأولى 30 فرداً والثانية 361 فرداً.

• استخدمت الدراسات متغير الرضا الوظيفي متغيراً معتمداً لكن بعدد ابعاد مختلف الأولى خمسة أبعاد، والثانية ثلاثة أبعاد.

ج. موقع الدراسة الحالية من الدراسات المذكورة آنفاً:

• تعتمد الدراسة الحالية خمسة ابعاد لتغطية متغير القيادة الخادمة، لم تستخدم في الدراسات السابقة المذكور آنفاً .

• تقترب الدراسة الحالية من دراسة (الركابي والحمادي، 2019) في أبعاد الرضا الوظيفي، وتبتعد عن دراسة (Idiegyan et al., 2019)

• تستخدم الدراسة الحالية استمارة استبيان تتكون من ثلاثة محاور ، الأول تعريفي ، والثاني القيادة الخادمة بخمسة أبعاد و 21 فقرة، والثالث الرضا الوظيفي خمسة أبعاد و 21 فقرة.

• أجريت الدراسة الحالية في العراق محافظة البصرة ، شركة مصافي الجنوب.

أ. دراسة (الركابي والحمادي، 2019) بعنوان "الرضا الوظيفي وأثره في الانغراز الوظيفي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من الموظفين العاملين في عدد من المراكز الصحية في محافظة ذي قار": هدفت الدراسة إلى التعرف على علاقات الأثر والارتباط بين الرضا الوظيفي، أجريت الدراسة في 5 مراكز صحية وهي: مركز اريدو، وسومر، والأمم الرضا، وأم البنين، والرازي، اعتمدت الدراسة على استمارة الاستبيان لسحب البيانات من عينة عشوائية قوامها 30 فرداً، استخدمت الدراسة متغير الرضا الوظيفي متغيراً مستقلاً احتوى على الأبعاد التالية: تنوع المهارة، وهوية المهمة ، وأهمية المهمة، الحكم الذاتي ، ردود الفعل، وكان لكل بعد 4 أسئلة. استنتجت الدراسة يتمتع أفراد المنظمات المبحوثة برضا وظيفي إيجابي، مع وجود مستويات عالية من الانغراز الوظيفي للموظفين، فضلاً عن احتلال الرضا الوظيفي مكانة بارزة ضمن اطار السلوكيات التنظيمية لما له من صلة مباشرة بالعنصر البشري وانعكاسه على مستوى الأداء، أوصت الدراسة بأنه على الإدارة العليا في المنظمات تهيئة الوظائف بالشكل يتلاءم مع طموحات العاملين، فضلاً عن الاهتمام بالجانب النفسي للأفراد العاملين، وتقوية علاقات العمل وإزالة الحواجز التي تعيق التواصل الفعال بين العاملين والإدارة العليا.

ب. دراسة (Idiegyan et al., 2019) بعنوان "Relationship Between Motivation And Job Satisfaction Of Staff In Private University Libraries, Nigeria" : بحثت الدراسة في العلاقة بين التحفيز والرضا الوظيفي في مكتبات 27 جامعة تقع في الجنوب الغربي من نيجيريا، وذلك بهدف تحديد مستوى الرضا الوظيفي ومستوى التحفيز والعلاقة بينهما، تمثلت عينة الدراسة بـ 361 موظف وزعت عليهم استمارة الاستبيان اعتمدت على ثلاثة أبعاد لتغطية متغير الرضا الوظيفي وهي : الترقية الوظيفية، وبيئة العمل، والاعتراف بالموظف، ضمنت هذه الأبعاد في 12 سؤال، استنتجت الدراسة أن الرضا الوظيفي لدى الموظفين كان منخفضاً في حين أن الدوافع كانت بمستوى عالي ، مع وجود علاقة قوية بين الدوافع والرضا الوظيفي، وأوصت الدراسة، بأنه يجب على إدارة المكتبة أن تعترف بموظفيها وأن تحفزهم أكثر ، وتهتم بالتحفيز الداخلي الذي سيفضي إلى زيادة الرضا الوظيفي.

3. مناقشة الدراسات السابقة

أ. دراسات القيادة الخادمة

• اختلاف موقع إجراء الدراسات (سعيد، 2019) في شركة توزيع المنتجات النفطية في بغداد، ودراسة (Harju

الاطار النظري

أولاً: القيادة الخادمة

الموظفين. (Rachmawatia et.,al,2014:389) مع التشجيع على احترام وتقدير الناس، وبناء المجتمع وتوفير كل ما فيه خير، وتقاسم السلطة وتقديم المصلحة العامة على مصلحة الفرد (Dannhauser,2007:25). وبذلك يمكن القول أن القيادة الخادمة هي نمط قيادي ينمو بالفطرة مع الأفراد عبر الممارسة والتدريب، بل إن القيادة تصبح نشاطاً هدفاً أن يدرك القائد أنه عضو في جماعة بهدف رعاية مصالحها، والاهتمام بأمورها، وتقدير أفرادها لا طمسهم وتغييبهم، وعلى القائد أن يسعى لتحقيق مصالح الجماعة أو المنظمة من خلال التفكير والتعاون المشترك في رسم الخطط وعدم التعالي على الموظفين بفرسه سياسة فرعون أنه يُري أتباعه ما لا يرون ويهديهم سواء السبيل، كما أن القائد الخادم عليه أن يوزع المسؤوليات على الموظفين وفقاً للكفاية والكفاءة لا وفقاً للعلاقات الشخصية والمحاباة، كل ذلك يكون عبر استثمار خدمة الآخرين بحكمة في محيط القيادة (شراب، 2018: 22)

ويؤكد كل من (Jennings & Stahlwert) في دراسة لها بان القيادة الخادمة تشجع على خمسة نقاط هي: (Irving,2005:24)

- 1- رفع الهرم 2- رفع النطاق 3- إضاءة الطريق 4- بناء القوة 5- تفعيل الهدف .

وتعني القيادة الخادمة القيام بخدمة ورعاية جميع الموظفين في المنظمة، والإحساس بهم والقدرة على التغيير، ولفهم المفهوم بصورة أوسع فإن هناك عاملين مهمين يجب التركيز عليهما وهما (Andrea&Lantu,2014:304)

1. الاستماع : ويقصد به يجب على القائد معرفة حالة المنظمة والموظفين لتحديد مستقبل المنظمة وحل المشكلات التي تعترضهم من خلال الاستماع الجيد لمشاكلهم والحلول التي يقدمونها.

2. الفهم : ويقصد به أن ينبغي على القائد معرفة مهارات الموظفين وإمكانيات المنظمة، لغرض عدم تحميلهم ما لا يستطيعون القيام به.

وتعتبر القيادة الخادمة نموج يحاول في نفس الوقت تعزيز النمو الشخصي والمهني للموظفين، إضافة إلى تحسين نوعية ورعاية المنظمة ككل من خلال :

(Dannhauser,2007:20) 1-الاهتمام بالعمل والمجتمع 2-أشراك الموظفين شخصياً في صنع القرار 3- السلوك الأخلاقي والعناية بالآخرين. وقد عرفت القيادة الخادمة عدة تعريفات نذكر منها تعريف (R. Greenleaf,1977) :بأنه حالة طبيعية تدفع المرء إلى خدمة الآخرين والسعي الحثيث إلى تطوير الموظفين وتلبية احتياجاتهم وأشراكهم في اتخاذ القرارات كوسيلة لتعزيز المنظمة والمجتمع. (Nisar,2018:15). وعرفها (Sims,1997) بانها : القيادة التي تحترم الفرد وتكرمه وترفع

يعتبر (R.Greenleaf) أب القيادة الخادمة الذي أكد على انه يجب أن تقدم خدمة ومن ثم تلحقها بالكلمات الطيبة لا السيئة (Kantharia,2012,3) وهكذا فقد جاءت فكرة القيادة الخادمة نتيجة للخبرة الطويلة التي يتمتع بها هذا الرجل والتي امتدت لقراءة نصف قرن من الزمن في العمل وتأسيس المنظمات الكبيرة. إن فكرة القيادة الخادمة قد تبلورت في الستينيات من القرن الماضي، عندما قرأ رواية (هيرمان هيس) القصيرة التي تتكلم عن رحلة أسطورية بعنوان "رحلة إلى الشرق" التي قام بها مجموعة من الناس، وبعد قراءة هذه القصة، استخلص (R.Greenleaf) أن القائد العظيم يتم اختباره أولاً كخادم للآخرين وهذا أمر أساسي لعظمة القائد، وهنا تظهر القيادة الحقيقية من الأشخاص الذين يكون لديهم الدافع والرغبة السحيقة في مساعدة الآخرين (Spears ,2004:1). وعلى غرار أعلاه ظهر مفهوم القيادة الخادمة في الأوساط الأكاديمية، الذي كان يحتاج إلى التمييز بين مفهومها وبين مفاهيم القيادات الأخرى، وكيفية قياس خصائصها، علماً أنها تتشابه نوعاً ما مع القيادة التحويلية والكاريزمية، حيث ذكر (Graham) في دراسته أن القيادة الكاريزمية موجودة لدى الشخصيات المشهورة، في حين أن القيادة التحويلية و الخادمة لهما أساس واحد وهو الإلهام والأخلاق. بينما حددت دراسة أخرى الخلاف بين القيادة التحويلية والخادمة بان الأخيرة تمتلك ثقافة روحية. (Rachmawatia et.,al,2014:388)

وقد أشار أب القيادة الخادمة في إحدى كتاباته بأن القائد الخادم هو خادم أولاً وقبل كل شيء، وإن الشعور والطبيعة التي يتمتع بها القائد لقاء تقديم الخدمة سيجلب له الوعي بالتطلع إلى القيادة، وهذا ما يجعله مختلف تماماً عن الشخص الذي يتطلع للقيادة أولاً، وربما تظهر هذه الحالة بسبب الحاجة إلى تخفيف حدة القوة والابتعاد عن المكاسب المالية، أن عبارة القائد خادم أولاً قد يكون فيها نوع من الظلال وتنوع لا نهائي بالمعنى طبعاً للطبيعة البشرية، لذلك فإن القيادة الخادمة تمتلك لهجة أخلاقية تجعلها متميزة عن معظم نماذج القيادة الأخرى، وهنا القائد الخادم دائماً يكون مهتم بتطوير ونمو الموظفين وتلبية احتياجاتهم (Sousa,2014:3).

تركز القيادة الخادمة على تحقيق استقرار وتطور المنظمة و نمو شخصية الموظفين كشيء أساسي، علماً أن هذا الأمر يستغرق وقتاً طويلاً لكنه يشكل قوة كبيرة مع مرور الوقت ويحقق استدامة المنظمة واستقرارها، وهنا لا يعتبر عامل الوقت بالنسبة للقائد الخادم أمراً بالغ الأهمية بقدر خلق أجواء من التعاون والنزاهة والسير في تطوير المنظمة، لا بل الأكثر أهمية في ذلك هو إشراك كل الأطراف في صنع قرار واضح ومقبولة للجميع ويتحقق ذلك من خلال الفهم الجيد ونضج

ويعرفها الباحث: بأنها القيادة التي تركز على المبادئ الإنسانية الأساسية، وتعمل على خدمة المورد البشري قبل التحكم به، و تطويره قبل قيادته وإقناعه بإنجاز الأعمال الصحيحة لا إجباره.

ثانياً: أبعاد القيادة الخادمة

لقد وضع الباحثون في مجال القيادة الخادمة عدد كبير من النماذج والأبعاد التي اطلع عليها الباحث من خلال المسح المكتبي، عليه يمكن عرض مجموعة من هذه الأبعاد في الجدول التالي:

قدره من خلال الأخلاق التي تتمتع بها تلك القيادة. (Al hila,2017:74)

وأشار (العامري والغالي، 2008 : 481) بانها قيادة تعمل من أجل إنجاز حاجات وأهداف العاملين وكذلك الوصول إلى أهداف المنظمة وتحقيق رسالتها.

ويرى (Trompenaars&Voerman,2010:3) بأنها : نمط قيادي يوازن بين مبدئين أساسيين هما، خدمة الموظف أولاً أي توفير فرص التطوير لهم ، والثاني القيام بواجب القيادة أي الاهتمام بشؤون وقضايا المنظمة، مع تقديم مصالح الموظفين على مصلحته الشخصية. بينما أشار(Kimet.al.,2014:1155) على أنها : القيادة التي تركز على الأعمال الاختيارية التي يتبرع بإنجازها أصحاب الأخلاق الرفيعة لخدمة الموظفين.

جدول (3) أبعاد القيادة الخادمة

الباحث	الأبعاد
Graham,1991	التواضع الرؤية الاستقلالية محاكاة القائد القوة العلائقية التوجه
Laub,1999	تطوير الموظفين التقدير الموثوقية القيادة المشتركة توفير القيادة بناء المجتمع
Farling et al.,1999	الرؤية التأثير المصادقية الثقة التواضع
Patters on (2003)	التبصر التواضع الإيثار الاحتمس (المندهش) الثقة الخدمة التصديق الرؤية
Dennis&Bocarnea,2005	التواضع التصكين الرؤية الثقة الحب (المندهش)
Barbuto&Wheeler,2006	الإيثار الحكمة الأقتناع الاحتمس المسؤولية التنظيمية
Wong & Davey,2007	التواضع الأصالة الاستشارة الإلهام تطوير الآخرين
Liden et al., 2008	المعالجة العاطفية خلق قيمة للمجتمع المهارات التصديق الأخلاقي مساعدة الأخرين تفضيل التصديق
Sandjaya et al.,2008	التنوع للتابعين الموثوقية النفسية التسامي المسؤولية الأخلاقية العلاقات القائمة على العهد التأثير
Keith ,2009	المساعدة الاستماع التطوير
Dierendonck,2010	التصكين التواضع الموثوقية تقبل الآخرين التوجه تقديم الخدمات
Van Dierendonk,2011	التصكين التواضع الثبات المسؤولية المغفرة الشجاعة الأصناف الإثراء

المصدر : (Rachmawatia,2014:390) ، (Kantharia,2012:5-11) ، (Nisar,2018:18) (Al fydi,2017:20)

لأخرى، في وظيفه بأي منها اتجاهاتهم المسبقة تعتبر اقوى دلالة عن رضاهم الوظيفي من المتغيرات في المكافأة المالية أو المنصب (الشمام،2011: 247)

أن الكثر من الباحثين في مجال الرضا الوظيفي لم يتعرفوا بعد على حجم الدور الذي يلعبه الإدراك الفردي في عملية تكوين اتجاهات الرضا، حيث يرى الكثير منهم أن عملية تكوين الاتجاه نحو العمل سواء بالرضا أو عدم الرضا هي أكثر تعقيداً من التفسير المبسط الذي أوضحته نظرية الإدراك، وان الإدراك ما هو إلا عامل (متغير) وسيط بين العوامل الموقفيه من ناحية واتجاهات الفرد (كالرضا عن العمل) من ناحية أخرى (عباس،2011: 224)

كما وتعد بيئة العمل المادية عاملاً رئيسياً في زيادة الرضا الوظيفي لدى الموظفين، لان الموظف يقضي الكثير من الوقت داخل المنظمة، وان بيئة العمل المادية ترتبط بأمور تؤثر على الموظف، مثل وجود غرفة خاصة ومكتب ذو نوعية جيدة، مع مستوى عالي من الخصوصية والهدوء والإضاءة الجيدة وبعض النباتات، كل هذه العوامل تؤدي إلى تحقيق الرضا الوظيفي الذي سينعكس ايجابياً على مستويات التغيب، ودوران، والإنتاج والأداء، وسلوك المواطنين التنظيمية، ورضا العملاء. (Abubaha,2019: 34-35) فضلاً عن أن الرضا الوظيفي يرتبط ارتباط وثيق بثقافة العمل والقطاع الذي يعمل به الموظف، وينظر إلى الرضا الوظيفي من ثلاثة مجالات هي : (الوظيفة وشاغل الوظيفة والعلاقات الجماعية) هذه العوامل الثلاثة تبني مجموعة من التوقعات لدى الموظف ورب العمل، ومتى ما حصل تتطابق في توقعات كل من صاحب العمل والموظف، فان هذا التطابق سيولد شعور كبير بالرضا ويصبح الموظف منتج، ويميل إلى العمل لفترة أطول في منظمة. (Chaturvedi, 2019 :105) في حين لو شعر الموظف بعدم الرضا قد يدفع به إلى البحث عن وظيفة أخرى في منظمة ثانية، ومن هذا المنطلق يجب على الإدارة إعطاء اهتمام وافر لهذا الموضوع (السالم وصالح، 2000 : 353) . لقد عرف الرضا الوظيفي تعريفات عديدة منها تعريف (Hoppock,1935) على انه مزيج من الظروف العاطفية والجسدية والبيئية التي تساعد الموظف على الاتفاق بأنه راض عن وظيفته (Chaturvedi & Raavi, 2019: 105).

وعرفه (Mathis&Jackson,2011:100) بأنه الشعور الإيجابي الذي يحس به العامل تجاه عمله نتيجة الأفكار التي كونها عنه، بينما قال (جودة،2010: 247) بأنه يشير إلى شعور الفرد اتجاه وظيفته ورؤسائه في العمل والمنظمة التي يعمل فيها، في حين يرى (Armstrong,2014:177) انه مجموعة المواقف والمشاعر لدى الناس حول عملهم، حيث تؤدي المواقف الإيجابية والمواتية تجاه الوظيفة إلى الرضا الوظيفي.

مما تقدم يختار الباحث نموذج (Barbuto&Wheeler,2006) الذي يتكون من خمسة أبعاد هي (الإيثار، الاحتواء العاطفي، الإقناع، الحكمة، المسؤولية التنظيمية) كونه من النماذج التي لم تستخدمها الدراسات العربية بصورة كلية حسب حدود علم الباحث. وهي كما يلي: (Barbuto & Wheeler ,2006 :318-319)

1. الإيثار : يعني أن القائد يمتلك رغبة جامحة في أحداث فروقات إيجابية في حياة الموظف، وهو يتميز بالكرم ويهدف إلى تقديم خدمة للآخرين، وأنه سيضع مصالح موظفيه الخاصة قبل مصالحته الشخصية، ويبدل كل ما بوسعة لتلبية احتياجاتهم.
2. الاحتواء العاطفي : يقصد بها أن يتمتع بمهارة تمكنه من احتواء الموظفين من المشقة أو الصدمة التي قد يتعرضون لها أثناء العمل، ويجب أن يكون متعاطف ويستمتع للقضايا الشخصية والمهنية للموظفين، ويعمل على تكوين بيئة تنظيمية آمنة للموظفين .
3. الحكمة : تعبر عن مدى قدرة القائد على رفع معنويات الموظفين بحكمته، وتخفيف معاناتهم بما يساعدهم في حل مشكلاتهم، في ظل بيئة عمل صحية، خالية من الصراعات والأزمات.
4. الأقتناع : وتعني استخدام القيادة للمنطق السليم والأطر العقلية، ويجب أن يتمتع القادة البارزون بمهارة الأقتناع، ويتيحون الفرص أمام الموظفين ويشجعونهم على تصور مستقبل المنظمة وهم مقتنعون بذلك المستقبل، ويقدمون أسباباً مقنعة لجعلهم ينجزون الأعمال بطريقة صحيحة .
5. المسؤولية التنظيمية : وتعني مساهمة المنظمة مساهمة إيجابية لتنمية المجتمع من خلال طرح برامج توعوية، باعتبارها تكليف أخلاقي لرفاهية وتطوير المجتمع .

ثالثاً : مفهوم الرضا الوظيفي

لقد حظي موضوع الرضا الوظيفي بأهمية بالغة في أدبيات إدارة الموارد البشرية و إدارة الجودة الشاملة والسلوك التنظيمي في الفترة الأخيرة، وذلك لأنه يتعلق بشعور الإنسان ودافعيته للعمل (جودة،2010 : 246) ويرتبط بعقلية الموظف المتفائلة ومدى تقييمه للوظيفة استناداً إلى وجهة النظر المرسومة في مخيلته، وتعتبر مسألة التقييم أو الشعور بالرضا الوظيفي من الأمور البسيطة، ذلك لأن أي الشخص يمكن أن يدرك هذا الشعور. (Mazeed et al.,2019:1744)، ويمر الفرد بمواقف تتضمن الانخفاض والارتفاع المؤقت في الرضا الوظيفي، بسبب تعيين مدير جديد، أو التغيرات في المكافآت المادية، أو في سياسات المنظمة، أو في تصميم الوظيفة، مع ذلك، فان الدراسات تشير إلى بقاء اتجاهات الفرد متوافقة مع بعضها ، كما انه على الرغم من التبديل الذي يشهده الأفراد في الانتماء لمنظمة أو

• سياسات المنظمة: وتشير إلى وجود أنظمة عمل، ولوائح، وإجراءات، وقواعد تنظيم العلم، وتوضح التصرفات وتسلسلها بشكل يبسر العمل ولا يعيفه.

• تصميم العمل: حينما يكون للعمل تصميم سليم يسمح بالتنوع، والمرونة، والتكامل والأهمية، والاستقلال، وتوافر معلومات كاملة يكون هناك ضمان نسبي بالرضا عن العمل.

• ظروف العمل: كلما كانت ظروف العمل المادية مناسبة ساعد ذلك على رضا العاملين عن عملهم، ومن اهم هذه الظروف ما يمس الإضاءة، الحرارة، والتهوية، وحجم المكتب، والتليفون، وترتيب المكاتب، وحجم الاتصالات الشخصية، وحجم الحجره وغيرها.

2. العوامل الشخصية: وتتكون من عدد من العوامل الفرعية هي:

• احترام الذات: كلما كان الفرد ميال للاعتداد برأيه، واحترام آته، والعلو بقدره. كلما كان اقرب إلى الرضا الوظيفي، والعكس صحيح.

• تحمل الضغوط: اذا كان الفرد قادراً على تحمل ضغط العمل والتعامل والتكيف معه، كان اكثر رضاً، والعكس صحيح.

• المكانة الاجتماعية: كلما ارتفعت المكانة الاجتماعية، أو الوظيفية والأقدمية كلما زاد رضا الفرد عن عمله.

• الرضا عن الحياة: يميل الموظف السعيد في حياته، إلى أن يكون سعيد ايضاً في عمله، أنا الغير راضي عن نمط حياته الأسرية والاجتماعية فانه حتماً سينقل التعاسة إلى العمل.

من خلال ما تقدم سيختار الباحث الأبعاد الخمسة الخاصة بنموذج التحفيز الذي قدمة كل من (Hackman & Oldham) وكما يلي: (Tyson, 2006: 15)

1. تنوع المهارات: وهي مجموعة من المهارات المتنوعة والمطلوبة، لإنجاز وظيفة ما.

2. أهمية المهمة: ويشير إلى مدى أهمية الوظيفة والتأثير الذي ستحدثه على الوظائف الأخرى، وعلى حياة الموظفين ومدى تأثيرها بالبيئة الخارجية.

3. الاستقلالية: ويقصد بها إلى حرية الموظف في تحديد إجراءات العمل أو التحكم به بطريقة تمكنه من حل المشكلات، وتأتي الاستقلالية إعتياداً على التجارب التي يتحملها الموظف.

4. التغذية العكسية: وتشير إلى مدى إمكانية حصول الموظف على معلومات تخص نتائج العمل الذي يقوم به.

وعرفه (Mazeed et al., 2019: 1744) بأنه مقارنة توقعات الموظف تجاه الوظيفة ونتائجها.

ويعرفه الباحث: بأنه المقارنة بين الجهود التي يبذلها الموظف وما يحصل عليه من أجور وحوافز وبيئة عمل صحية ورعاية واحترام وتقبل الأفكار من قبل صاحب العمل.

رابعاً: العوامل التي تؤثر على الرضا الوظيفي

هناك الكثير من العوامل التي تؤثر على الرضا الوظيفي مثل الأجور، والترقيات، وظروف وععب العمل والإجهاد، والاحترام المتبادل بين الزملاء، وعلاقة الموظف مع المسؤول، والمكافآت المالية، وإذا عملت المنظمة على تحقيق هذه العوامل وغيرها فأنها ستضمن تحقيق الرضا الوظيفي وتحسين الإنتاجية ونمو وتحقيق أهداف المنظمة، وصولاً الى منظمة ناجحة، والعكس بالعكس فإذا كان الموظف غير راض فأن المنظمة ستعرض إلى الكثير من المشكلات مثل، تغيب الموظفين، وانخفاض معدل دوران العلم، وانخفاض الإنتاجية، وحدث الأخطاء أثناء العمل، ونشوب صراعات بين الموظفين والإدارة. (Chaturvedi & Raavi, 2019: 105)

وتتأثر مستويات الرضا الوظيفي أو عدم الرضا عن طريق عدد من العوامل منها: (Armstrong, 2014: 177)

1. العوامل المحفزة: هذه العوامل ترتبط بمحتوى الوظيفة، التي حدد أبعادها كل من (Hackman & Oldham) والتمثلة بـ(تنوع المهارات، هوية المهمة، أهمية المهمة، الاستقلالية، والتغذية العكسية).

2. نوعية الإشراف: فرزت نتائج دراسات الهوثورن بأن الإشراف هو المحدد الأكثر أهمية لمواقف الموظفين، وأن رغبة الموظف في الارتباط بشكل مستمر في العمل مع زملائه هي رغبة قوية، إن لم تكن خاصية إنسانية.

3. النجاح أو الفشل: من الواضح أن النجاح يخلق الرضا، خاصة إذا كان يمكّن الموظفين من الإثبات لأنفسهم بأنهم يستخدمون قدراتهم بشكل كامل.

في حين صنف (عباس، 2011: 225-226) العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي إلى صنفين:

1. عوامل تنظيمية: وتتمثل بعدد من العوامل الفرعية هي:

• نظام العوائد: مثل الحوافز، المكافآت، والترقيات. يشعر الموظف بالرضا اذا كان تزويد العوائد يتم وفقاً، لنظام محدد يضمن توفرها بالقدر المناسب، وبشكل عادل.

• الأشراف: أن ادراك الفرد لمدى وجود الإشراف الواقع عليه تؤثر في درجة رضاه عن الوظيفة، والأمر هنا يعتمد على مدى ادراك الفرد حول عدالة المشرف واهتمامه وحمانيته للموظفين.

من الأعمار وهو (1.20)، أما معامل الاختلاف فقد كان اعلى من سابقة وهو (0.48) من هذا نلاحظ ان هناك تشتت نوعاً ما. وهذا يعكس ضعف احتواء القائد عاطفياً لموظفيه وبأنه قليل السمع والأصغاء لهم.

ج. بعد الحكمة: نلاحظ ان قيمة الوسط الحسابي هي (2.62) وهي اقل من الوسط الفرضي البالغ (3)، وبانحراف معياري تجاوز الواحد الصحيح وهو (1.19)، أما معامل الاختلاف فقد كان (0.45) وهو رقماً مشابهاً لمعامل اختلاف بعد الإيثار ومن هذا قد نلاحظ ان هناك تشتت نوعاً ما. وهذا يدل على المساهمات القليلة لرفع معنويات الموظفين وحل مشكلاتهم.

د. بعد الأتقاع: من الجدول (4) نلاحظ ان قيمة الوسط الحسابي هي (2.66) وهي اقل من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3)، وبانحراف معياري تجاوز الواحد الصحيح وهو (1.17)، أما معامل الاختلاف فقد كان (0.44) من هذا قد نلاحظ ان هناك تشتت نوعاً ما. وهذا يعني ان القادة لا يستخدمون وسيلة الأتقاع لتشجيع الموظفين على تصور مستقبل المنظمة.

هـ. بعد المسؤولية التنظيمية: نجد ان قيمة الوسط الفرضي هي (2.78) وهو اعلى وسط بين أوساط ابعاد متغير القيادة الخادمة لكنه مع هذا فهو اقل من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3)، وبانحراف معياري تجاوز الواحد الصحيح وهو (1.09)، أما معامل الاختلاف فقد كان (0.39) وهو اقل معامل اختلاف بين المعاملات الموضحة في الجدول (3) من هذا قد نلاحظ ان هناك تشتت بسيط جداً. ويفسر ان للشركة مساهمات محددة في تنمية المجتمع كتكليف أخلاقي لرفاهية وخدمة المجتمع.

5. هوية المهمة : ويقصد بها مقدار المدى المطلوب لإنجاز العمل ككل متكامل أو جزء منه.

الاطار العملي

أولاً: الإحصاء الوصفي

خصص هذا الجزء لعرض الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف بصورة عامة على مستوى ابعاد المتغيرات والمعدل العام للمتغير.

1. المتغير الأول القيادة الخادمة : يعرض الجدول (4) وسطاً حسابياً عاماً مقدره (2.56) وهو اقل من الوسط الفرض، وبانحراف معياري بلغ (1.16) ومعامل اختلاف (0.44) وهذا يفسر وجود تشتت بحدود ضيقة، بالتالي هذا يعني ان هناك دوافع محدودة لخدمة الموظفين وأشارهم في اتخاذ القرارات كأسلوب لدعم المنظمة والمجتمع. ويتكون المتغير أعلاه من خمسة ابعاد وهي كما يلي :

أ. بعد الإيثار : بالنظر الى الجدول (4) الجدول نجد ان الوسط الحسابي قد بلغ (2.56) وهو اقل من الوسط الفرضي بحدود (0.44)، وانحراف معياري تجاوز الواحد الصحيح بأربعة عشر من الأعمار وهو (1.14)، أما معامل الاختلاف فقد كان (0.45)، من هنا نلاحظ وجود تشتت نوعاً ما. وهذا يفسر بأن القائد ليس لديه محاولات جادة في دعم وخدمة الموظفين وتلبية احتياجاتهم.

ب. بعد الاحتواء العاطفي: حقق هذا البعد وسطاً حسابياً مقدراه (2.50) وهو اقل من الوسط الفرضي بـ (0.50)، وانحراف معياري تجاوز الواحد الصحيح بعشرون جزء

الجدول (4) المؤشرات الإحصائية العامة لأبعاد القيادة الخادمة

ت	الأبعاد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
1	الإيثار	2.56	1.14	0.45
2	الاحتواء العاطفي	2.50	1.20	0.48
3	الحكمة	2.62	1.19	0.45
	الأتقاع	2.66	1.17	0.44
4	المسؤولية التنظيمية	2.78	1.09	0.39
	المعدل العام لمتغير القيادة الخادمة	2.62	1.16	0.44

تجانس وعدم التشتت، أي بمعنى ان الرضا الوظيفي واضح العلامات على الموظفين وهذا يحصل عن طريق التتابع بين توقعات رب العمل والموظف، هذا التتابع يولد الإحساس بالرضا لدى الموظف ويكون اكثر إنتاجية ومستعد للعمل

2. الرضا الوظيفي : يعرض الجدول (5) وسطاً حسابياً عاماً مقدره (3.58) وهو اعلى بكثير من الوسط الفرضي البالغ (3) ، وانحراف معياري اقل من الواحد الصحيح هو (0.95) ومعامل اختلاف قليل جداً قدره بـ (0.27) وهذا يشير الى

الأعشار وهو (1.11) بينما سجل معامل الاختلاف ارتفاع عن المعاملات الأخرى بمقدار بسيط وهو (0.36) وهذا يدل على التجانس. هذه الحالة تفسر حرية الموظف في تحديد تدابير العمل والتصرف بطريقة يستطيع من خلالها حل المشكلات.

د- بعد التغذية العكسية: يتضح من الجدول (5) ان الوسط الحسابي قد سجل رقماً عالياً تجاوز الوسط الفرضي وهو (3.54) مع انخفاض الانحراف المعياري عن الواحد الصحيح سبعة أعشار وهو (0.93) بينما سجل معامل الاختلاف انخفاض ملحوظ بمقدار (0.26) وهو مشابه لمعامل اختلاف بعد أهمية المهمة، وهذا يدل على تجانس وعدم تشتت الإجابات. أي بمعنى ان الموظف يستلم المعلومات المطلوبة لإدارة العمل بصورة صحيحة.

ذ- بعد هوية المهمة : من الجدول (5) نجد ان الوسط الحسابي قد سجل رقماً عالياً تجاوز الوسط الفرضي وهو (3.86) والذي يعتبر اعلى وسط حسابي بين الأبعاد الأخرى، مع انخفاض الانحراف المعياري عن الواحد الصحيح كثيراً وهو (0.72) بينما سجل معامل الاختلاف انخفاض ملحوظ اكثر بكثير من الأبعاد الأخرى وهو (0.19)، وهذا يدل على تجانس وعدم تشتت الإجابات، أي بمعنى ان مستويات إنجاز العمل المطلوب عالية جداً.

لوقت أطول مما هو محدد في المنظمة. يتكون هذا المتغير من خمسة ابعاد وهي:

أ. بعد تنوع المهارات : من الجدول (5) نلاحظ ان قيمة الوسط الحسابي قد تجاوزت الوسط الفرضي (3) بمقدار (0.59) أي بمعنى ان العينة تتمتع بالمهارات المتعددة فضلاً عن ان الانحراف كان قريب جداً من الواحد الصحيح وهو (1.04)، أما معامل الاختلاف فقد كان منخفض وسجل رقماً مقدره (0.29) وهذا يدل على التجانس وعدم تشتت الإجابات.

ب. بعد أهمية المهمة: نجد ان الوسط الحسابي قد سجل رقماً عالياً وهو (3.76) وبهذا فانه تجاوزت الوسط الفرضي (3)، مع انخفاض الانحراف المعياري عن الواحد الصحيح بأربعة أعشار وهو (0.96) بينما سجل معامل الاختلاف انخفاض ملحوظ بمقدار (0.26) وهذا يدل على تجانس الإجابات. وهذا يدل على الاهتمام البالغة للوظيفة ومدى تأثيرها على الوظائف الأخرى، وحياة الموظفين والبيئة.

ج- بعد الاستقلالية : من الجدول (5) نلاحظ ان قيمة الوسط الحسابي قد انخفضت عن سابقتها حيث سجلت (3.15) مع ذلك فهي اعلى من الوسط الفرضي (3) مع تجاوز الانحراف المعياري عن الواحد الصحيح بإحدى عشر من

الجدول (5) المؤشرات الإحصائية العامة لأبعاد الرضا الوظيفي

ت	الأبعاد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
1	تنوع المهارات	3.59	1.04	0.29
2	أهمية المهمة	3.76	0.96	0.26
3	الاستقلالية	3.15	1.11	0.35
4	التغذية العكسية	3.54	0.93	0.26
5	هوية المهمة	3.86	0.72	0.19
	المعدل العام لمتغير الرضا الوظيفي	3.58	0.95	0.27

ثانياً: اختبار فرضيات الارتباط

أستخدم الباحث على معامل (pearson) للتحقق من صحة الفرضيات من خلال استخراج معاملات الارتباط بين ابعاد متغيرات الدراسة ، وفقاً للفرضيات الرئيسية والفرعية ويمكن التعرف على نتائج الارتباط من خلال النظر الى الجدول (6).

.820**	.505**	.574**	1	.532**	.487**	.447**	.456**	.357**	.424**	.440**	.353**	R	الاستقلالية
0.000	0.000	0.000		0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	Sig	
.786**	.531**	1	.574**	.445**	.494**	.536**	.517**	.440**	.506**	.520**	.449**	R	تغذية عكسية
0.000	0.000		0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	Sig	
.696**	1	.531**	.505**	.376**	.388**	.365**	.335**	.338**	.348**	.337**	.296**	R	هوية المهمة
0.000		0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.001	Sig	
1	.696**	.786**	.820**	.779**	.775**	.596**	.587**	.490**	.567**	.574**	.487**	R	الرضا الوظيفي ككل
	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	Sig	

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

- الفرضية الرئيسية الأولى

1. لا وجود لعلاقة ارتباط ذي دلالة معنوية بين القيادة الخادمة بأبعادها الخمس مجتمعة و الرضا الوظيفي بأبعاده الخمس مجتمعة. عند ملاحظة مصفوفة الارتباط في الجدول (6) نجد ان هناك علاقة ارتباط معنوية بين ابعاد القيادة الخادمة مجتمعة وأبعاد الرضا الوظيفي مجتمعة ، أذ بلغت قيم معامل الارتباط (**0.596) عند مستوى معنوية (0.01) وبهذا فأنها تعتبر علاقة ارتباط قوية، عليه نرفض الفرضية أعلاه ونقبل بديلتها. وتتفرع هذه الفرضية الى خمس فرضيات هي:

أ. لا وجود لعلاقة ارتباط ذي دلالة معنوية بين الإيثار وأبعاد الرضا الوظيفي. من المصفوفة أعلاه ان هناك علاقة ارتباط معنوية بين بعد الإيثار وأبعاد الرضا الوظيفي المتمثلة بـ(تنوع المهارات، أهمية المهمة، الاستقلالية، تغذية عكسية، هوية المهمة)، أذ بلغت قيم معامل الارتباط وحسب التسلسل (**0.455، **0.327، **0.353، **0.449، **0.296) عند مستوى معنوية (0.01) وبهذا فأنها تعتبر علاقة ارتباط قوية، عدا علاقة الإيثار بهوية المهمة تعتبر معتدلة كونها تتراوح بين (0.10 و 0.30) عليه نرفض الفرضية أعلاه ونقبل بديلتها.

ب. لا وجود لعلاقة ارتباط ذي دلالة معنوية بين الاحتواء العاطفي و ابعاد الرضا الوظيفي. من الجدول (6) نلاحظ وجود علاقة ارتباط معنوية بين بعد الاحتواء العاطفي وأبعاد الرضا الوظيفي المتمثلة بـ (تنوع المهارات، أهمية المهمة، الاستقلالية، تغذية عكسية، هوية المهمة)، أذ بلغت قيم معامل الارتباط وحسب التسلسل (**0.557، **0.357، **0.440، **0.520، **0.337) عند مستوى معنوية (0.01) وبهذا فأنها تعتبر علاقة ارتباط قوية، عليه نرفض الفرضية أعلاه ونقبل بديلتها.

ج. لا وجود لعلاقة ارتباط ذي دلالة معنوية بين الحكمة و ابعاد الرضا الوظيفي، عند ملاحظة مصفوفة الارتباط في الجدول (6) نجد ان هناك علاقة ارتباط معنوية بين بعد

الحكمة وأبعاد الرضا الوظيفي المتمثلة بـ(تنوع المهارات، أهمية المهمة، الاستقلالية، تغذية عكسية، هوية المهمة)، أذ بلغت قيم معامل الارتباط وحسب التسلسل (**0.558، **0.353، **0.424، **0.506، **0.348) عند مستوى معنوية (0.01) وبهذا فأنها تعتبر علاقة ارتباط قوية، عليه نرفض الفرضية أعلاه ونقبل بديلتها.

د. لا وجود لعلاقة ارتباط ذي دلالة معنوية بين الأقتناع و ابعاد الرضا الوظيفي، يوضح لنا الجدول السابق علاقة ارتباط معنوية بين بعد الأقتناع وأبعاد الرضا الوظيفي المتمثلة بـ(تنوع المهارات، أهمية المهمة، الاستقلالية، تغذية عكسية، هوية المهمة)، بلغت قيم معامل الارتباط وحسب التسلسل (**0.523، **0.249، **0.357، **0.440، **0.338) عند مستوى معنوية (0.01) وبهذا فأنها تعتبر علاقة ارتباط قوية، عدا علاقة الأقتناع بأهمية المهمة تعتبر معتدلة كونها تتراوح بين (0.10 و 0.30) عليه نرفض الفرضية أعلاه ونقبل بديلتها.

هـ. لا وجود لعلاقة ارتباط ذي دلالة معنوية بين المسؤولية التنظيمية و ابعاد الرضا الوظيفي، من الجدول (6) يتضح لنا علاقة ارتباط معنوية بين بعد المسؤولية التنظيمية وأبعاد الرضا الوظيفي المتمثلة بـ(تنوع المهارات، أهمية المهمة، الاستقلالية، تغذية عكسية، هوية المهمة)، أذ بلغت قيم معامل الارتباط وحسب التسلسل (**0.598، **0.354، **0.456، **0.517، **0.335) عند مستوى معنوية (0.01) وبهذا فأنها تعتبر علاقة ارتباط قوية، عليه نرفض الفرضية أعلاه ونقبل بديلتها.

ثالثاً : اختبار فرضيات الأثر

استخدم الباحث تحليل الانحدار البسيط للتأكد من وجود أو عدم وجود اثر لمتغير القيادة الخادمة ككل على متغير الرضا الوظيفي وأبعاده ،وحسب ما مشار اليه في الفرضية الرئيسية الثانية والفرضيات الفرعية، وذلك بالاعتماد على نتائج الجدول (7) وكما يلي:

جدول(7) نتائج تحليل الانحدار لاختبار فرضيات الأثر

المتغير المستقل	المتغير المعتمد	B	T	Sig	R2	F
القيادة الخادمة	الرضا الوظيفي	0.348	8.529	0.000	0.355	72.751
	بعد تنوع المهارات	0.438	8.455	0.000	0.351	71.484
	بعد أهمية المهمة	0.283	4.451	0.000	0.131	19.816
	بعد الاستقلالية	0.392	5.745	0.000	0.200	33.004
	بعد التغذية العكسية	0.404	7.297	0.000	0.287	53.249

هوية المهمة 0.221 4.503 0.000 0.133 20.279

قيمة F الجدولية عند مستوى معنوية 0,01 ودرجة حرية (1,132) = (11,15)

البلغة (0.200) والتي تعني ان أي تغير في القيادة الخادمة ولو بمقدار واحد سيؤدي الى التغير ايجابياً في بعد الاستقلالية بنفس القيمة، إضافة الى ان وقيمة (B) بلغت (0.392) وقيمة (sig) بلغت (0.000) فضلاً ان قيمة (F) المحسوبة التي سجلت رقماً عالياً هو (33.004) تجاوز قيمة (F) الجدولية البالغة (11.15) عند مستوى معنوية (0.01) ودرجة حرية (1,132)، عليه سيتم رفض الفرضية وقبول بديلتها.

د. لا وجود لعلاقة أثر ذي دلالة معنوية بين ابعاد القيادة الخادمة كمتغير متكامل وبعد التغذية العكسية، يشير الجدول (7) الى ان متغير القيادة الخادمة ككل يؤثر معنوياً في متغير الرضا الوظيفي، ذلك بالاستناد الى قيم معامل التحديد (R2) البالغة (0.287) والتي تعني ان أي تغير في القيادة الخادمة ولو بمقدار واحد سيؤدي الى التغير ايجابياً في بعد التغذية العكسية بنفس القيمة، إضافة الى ان وقيمة (B) بلغت (0.404) وقيمة (sig) بلغت (0.000) فضلاً ان قيمة (F) المحسوبة التي سجلت رقماً عالياً هو (53.249) تجاوز قيمة (F) الجدولية البالغة (11.15) عند مستوى معنوية (0.01) ودرجة حرية (1,132)، عليه سيتم رفض الفرضية وقبول بديلتها.

هـ. لا وجود لعلاقة أثر ذي دلالة معنوية بين ابعاد القيادة الخادمة كمتغير متكامل وبعد التغذية العكسية، يبين لنا الجدول (7) تأثير متغير القيادة الخادمة تأثيراً معنوياً في متغير الرضا الوظيفي، ذلك بالاستناد الى قيم معامل التحديد (R2) البالغة (0.133) والتي تعني ان أي تغير في القيادة الخادمة ولو بمقدار واحد سيؤدي الى التغير ايجابياً في بعد هوية المهمة بنفس القيمة، إضافة الى ان وقيمة (B) بلغت (0.221) وقيمة (sig) بلغت (0.000) فضلاً ان قيمة (F) المحسوبة التي سجلت رقماً عالياً هو (20.279) تجاوز قيمة (F) الجدولية البالغة (11.15) عند مستوى معنوية (0.01) ودرجة حرية (1,132)، عليه سيتم رفض الفرضية وقبول بديلتها.

الاستنتاجات والتوصيات

الاستنتاجات

1. اتضح ان الشركة المبحوثة لم تعتمد على كليا على القيادة الخادمة كنمط قيادي أساسي في إدارة شؤونها لا بل توجد أنماط قيادة أخرى متشاركة مع هذا النمط.
2. تعمل الشركة كثيراً على بعد المسؤولية التنظيمية اكثر من غيره كحالة تشير الى وجود القيادة الخادمة في الشركة لكن بحدود ضئيلة.

- الفرضية الرئيسية الثانية :

1. لا وجود لعلاقة اثر ذي دلالة معنوية بين القيادة الخادمة كمتغير متكامل و الرضا الوظيفي كمتغير متكامل، من الجدول أعلاه نجد ان متغير القيادة الخادمة ككل يؤثر معنوياً في متغير الرضا الوظيفي، ذلك بالاستناد الى قيم معامل التحديد (R2) البالغة (0.355) والتي تعني ان أي تغير في القيادة الخادمة ولو بمقدار واحد سيؤدي الى التغير ايجابياً في متغير الرضا الوظيفي بنفس القيمة، إضافة الى ان وقيمة (B) بلغت (0.348) وقيمة (sig) بلغت (0.000) فضلاً ان قيمة (F) المحسوبة التي سجلت رقماً عالياً تجاوز قيمة (F) الجدولية البالغة (11.15) عند مستوى معنوية (0.01) ودرجة حرية (1,132)، عليه سيتم رفض فرضية التأثير الرئيسية وقبول بديلتها. وتتفرع هذه الفرضية الى خمس فرضيات فرعية هي:

أ. لا وجود لعلاقة أثر ذي دلالة معنوية بين القيادة الخادمة كمتغير متكامل و وبعد تنوع المهارات، الجدول (7) يوضح لنا ان متغير القيادة الخادمة ككل يؤثر معنوياً في متغير الرضا الوظيفي، ذلك بالاستناد الى قيم معامل التحديد (R2) البالغة (0.351) والتي تعني ان أي تغير في القيادة الخادمة ولو بمقدار واحد سيؤدي الى التغير ايجابياً في بعد تنوع المهارات بنفس القيمة، إضافة الى ان وقيمة (B) بلغت (0.438) وقيمة (sig) بلغت (0.000) فضلاً ان قيمة (F) المحسوبة التي سجلت رقماً عالياً هو (71.484) تجاوز قيمة (F) الجدولية البالغة (11.15) عند مستوى معنوية (0.01) ودرجة حرية (1,132)، عليه سيتم رفض الفرضية وقبول بديلتها.

ب. لا وجود لعلاقة أثر ذي دلالة معنوية بين ابعاد القيادة الخادمة كمتغير متكامل وبعد أهمية المهمة، في الجدول السابق نجد ان متغير القيادة الخادمة يؤثر معنوياً في بعد أهمية المهمة، ذلك بالاستناد الى قيم معامل التحديد (R2) البالغة (0.131) والتي تعني ان أي تغير في القيادة الخادمة ولو بمقدار واحد سيؤدي الى التغير ايجابياً في بعد تنوع أهمية المهمة بنفس القيمة، إضافة الى ان وقيمة (B) بلغت (0.283) وقيمة (sig) بلغت (0.000) فضلاً ان قيمة (F) المحسوبة التي سجلت رقماً عالياً هو (19.816) تجاوز قيمة (F) الجدولية البالغة (11.15) عند مستوى معنوية (0.01) ودرجة حرية (1,132)، عليه سيتم رفض فرضية التأثير الفرعية وقبول بديلتها.

ج. لا وجود لعلاقة أثر ذي دلالة معنوية بين ابعاد القيادة الخادمة كمتغير متكامل وبعد الاستقلالية، من الجدول (7) نجد ان متغير القيادة الخادمة ككل يؤثر معنوياً في بعد الاستقلالية، ذلك بالاستناد الى قيم معامل التحديد (R2)

الركابي، كاشاني و الحمادي، رنا عبدالستار. (2019). الرضا الوظيفي وأثره في الانغراز الوظيفي : دراسة استطلاعية لأراء عينة من الموظفين العاملين في عدد من المراكز الصحية في محافظة ذي قار . مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، جامعة بابل، مجلد 11، عدد 1 .

السالم، مؤيد سعيد و صالح ، عادل حرحوش . (2000). إدارة الموارد البشرية . بغداد ، العراق : دار الكتب والوثائق.

سعيد، هديل كاظم . (2019). القيادة الخادمة وتأثيرها في الثقة التنظيمية: دراسة تحليلية في شركة توزيع المنتجات النفطية / بغداد. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، مجلد 25 ، عدد 111.

شراب ،سلامة محمد . (2018). أثر القيادة الخادمة على فعالية فرق العمل في البلديات الكبرى بمحافظة غزة" رسالة ماجستير غير منشورة ،جامعة الأزهر- غزة، عمادة الدراسات العليا، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية.

الشماع، خليل محمد . (2011). مبادئ الإدارة : مع التركيز على إدارة الأعمال" الطبعة السادسة. عمان، الأردن : دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

العامري، صالح مهدي محسن و الغالي ، طاهر محسن منصور (2008). الإدارة والأعمال ، الطبعة الثانية : دار وائل للنشر والتوزيع.

عباس، انس عبدالباسط . (2011). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، الطبعة الأولى . عمان ، الأردن : دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

المصادر الاجنبية

Abubaha,A.(2019). Job Satisfaction Strategies To Improve Performance Of Small Businesses Thises Doctoral, Walden University.

Alfaydi,A,S.(2017).The Effect of Servant Leadership Style on Teachers' Job Satisfaction" Thises Doctoral, faculty of the Virginia Polytechnic Institut.

Al Hila,A,A& Al Shobaki,M.J.(2017).The Role Of Servant Leadership In Achieving Excellence Performance In Technical Colleges-Provinces Of Gaza Strip",Int. J. Mgmt Res. & Bus. Strat,Vol. 6, No. 1.

Andrea& Lantu,D.C.(2014).Servant Leadership And Human Capital Management: Case Study In Citibank Indonesia"The 6th Indonesia International Conference On Innovation, Entrepreneurship And Small Business, 12 – 14 August.

3. هناك بعض المحاولات لدعم وخدمة الموظفين وإقناعهم وتشجيعهم لبناء المستقبل ،لكنها غير جادة. مع تأشير حالة ضعف في الاحتواء الذاتي للموظفين وتوفير البيئة المناسبة لهم.

4. ظهر ان الشركة تهتم كثيراً في تحقيق الرضا الوظيفي للموظفين حيث سجلت النتائج ارتفاع مستويات رضا الموظفين.

5. يتمتع الموظف بحرية تحديد أسلوب العمل المناسب الذي من شأنه ان ينجز العمل بدقة وسرعة، وقد تحقق هذا من خلال إيصال المعلومات وبدقة الى الموظفين من قبل القادة.

6. تمتلك عينة الدراسة مهارات عمل متنوعة كما انهم يولون وظيفتهم أهمية بالغة ويعون جاهدين لحل المشكلات التي تعترض خط سير العمل.

7. جميع علاقات الارتباط والأثر بين ابعاد القيادة الخادمة والرضا الوظيفي كانت معنوية وعالية.

التوصيات

1. على قادة الشركة المبحوثة محاولة تطبيق نمط القيادة الخادمة بصورة متكاملة كونه يعمل على تطوير الموظفين ويشعرهم بقرب القائد منهم وبتح المجال لهم لتبادل الأفكار فيما بينهم التي من شأنها ان تطور المنظمة.

2. على قادة الشركة تفعيل جانب الإيثار مع الموظفين ووضع مصلحة المجموعة قبل الفرد، والعمل على احتوائهم والاستماع لهم بأذن صاغية.

3. العمل على رفع معنويات الموظفين وتخفيف معاناتهم، ذلك باتباع أسلوب الأقتناع والتشجيع وتعريفهم بأهمية المسؤولية اتجاه المنظمة والمجتمع.

4. التأكيد على مبدأ الاستقلالية الذي من شأنه ان يرفع مستويات الرضا اكثر ويؤدي في النهاية الى الاحتفاظ بالموظف كمورد مهم وعدم التفريط به.

5. تركيز القيادة على أهمية وهوية المهمة لزيادة العلاقة والتأثير بين القيادة والرضا الوظيفي.

6. ممكن أشراك المسؤولين والقادة في الشركة المبحوثة في دورة تدريبية مصغرة لتعريفهم بأساسيات القيادة الخادمة كونها تعتبر جانب مهم ومؤثر في مختلف مفاصل المنظمة.

المصادر

المصادر العربية

جودة ، محفوظ احمد . (2010). إدارة الموارد البشرية ، الطبعة الأولى عمان،الأردن : دار وائل للنشر والتوزيع.

- Criticism of Advanced Research" International Journal of Social, Education, Economics, and Management Engineering. 8, (4).
- Mazeed, S.A & Saritha, P & Begum, N & Illangi, C.B & Manjula, G .(2019). Job Satisfaction And Employee Engagement – Contemporary Tools To Eliminate Stress Among Work Force In An Organization" International Journal Of Innovative Technology And Exploring Engineering, Volume-8 Issue-11.
- Nisar, M.(2018). Give Good, Get Good. Do Servant Leadership Behaviours Work In A Political Organisational Culture", Theses Doctor Of Philosophy In Management, Queensland University Of Technology.
- Rachmawatia, A .W & Donald C. Lantub, D .C. (2014). Servant Leadership Theory Development & Measurement" The 5th Indonesia International Conference On Innovation, Entrepreneurship, And Small Business (IICIES 2013), Wwww.Sciencedirect.Com.
- Sousa, M.J.C.(2014). Servant Leadership To The Test New Perspectives And Insights Dienend Leiderschap Getest" Thesis Doctor, Erasmus University Rotterdam.
- Spears, L.(2004). Practicing Servant-Leadership " , <https://Apscomunicacioen public .Files. Wordpress.Com>.
- Stegmann. S & Dick .R & Ullrich. J & Charalambous. J & Menzel .B & Egold . N & Tai-Chi. W.(2010). Der Work Design Questionnaire Vorstellung Und Erste Validierung Einer Deutschen Version" Zeitschrift Fu"R Arbeits- U. Organisations Psychologie , Vol 54.
- Trompenaars, Fons & Voerman, Ed.(2010). "Servant Leadership Across Cultures", Mcgraw-Hill, New York, USA.
- Tyson, S.(2006). Essentials Of Human Resource Management" , 5ed, Typeset By Charon Tec Ltd, Chennai, India, Wwww.Charontec.Com.
- Armstrong, M & Taylor, S.(2014). Human Resource Management Practice" 13ed, Print Production Managed By Jellyfish, Printed And Bound In The Uk By Ashford Colour Press Ltd.
- Barbuto, J. E., Wheeler D. W. (2006). Scale Development And Construct Clarification Of Servant Leadership. Group & Organization Management, Vol. (31), No. (3).
- Chaturvedi, M & Raavi, S.(2019). A Study On Employee Job Satisfaction In Different Sectors", International Journal Of Scientific Engineering And Research, Volume 7 Issue 1.
- Dannhauser, Z. (2007). The Relationship Between Servant Leadership, Follower Trust, Team Commitment And Unit Effectiveness", Dissertation Presented For The Degree Of Doctor Of Philosophy (Industrial Psychology) At The University Of Stellenbosch.
- Harju, L, K & Schaufeli, W, B & Hakonen, J, B.(2017). "A Multilevel Study On Servant Leadership, Job Boredom And Job Crafting" Journal Of Managerial Psychology, Vol. 33 No. 1, Pp. 2-14, © Emerald Publishing Limited.
- 10- Idiegbeyan, J & Opeke, R & Aregbesola, A & Owolabi, S , E & Eyiolorunsho .T (2019) "Relationship Between Motivation And Job Satisfaction Of Staff In Private University Libraries, Nigeria" Academy Of Strategic Management Journal Vol, 28.
- Irving, J.A.(2005). Servant Leadership And The Effectiveness Of Teams", Thesis Doctor Of Philosophy In Organizational Leadership Regent University, School Of Leadership Studies
- Kantharia, B.N.(2012). Servant Leadership: An Imperative Leadership Style For Leader Managers" Article In SSRN Electronic Journal. <https://Wwww.Researchgate.Net/Publication/2281>
- Kim, S.J., Kim, K.S. & Choi, Y.G. (2014). A Literature Review of Servant Leadership and

أسماء الأساتذة المحكمين

ت	اسم الأستاذ المحكم	التخصص	الجامعة والكلية
1	أ.د. محمد عبود ظاهر	بحوث العمليات	جامعة البصرة – كلية الادارة والاقتصاد
2	أ.د. عبدالرضا فرج بدر اوي	التسويق والإدارة الاستراتيجية	جامعة البصرة – كلية الادارة والاقتصاد
3	أ.د. طاهر محسن منصور	الإدارة الاستراتيجية	جامعة البصرة – كلية الادارة والاقتصاد
4	أ.م.د. أسيل علي مزهر	الإنتاج والعمليات	جامعة القادسية – كلية الادارة والاقتصاد
5	أ.م.د. زينب شلال عكار	الإدارة المالية	جامعة البصرة – كلية الادارة والاقتصاد
6	أ.م.د. خليل ابراهيم عيسى	الإنتاج والعمليات	كلية شط العرب الجامعة
7	أ.م.د. علاء عبدالسلام مصطفى	الإنتاج والعمليات	جامعة ميسان – كلية الادارة والاقتصاد
8	ا.مشارك.د. سامر محمد اسعد	إدارة دولية	جامعة الملك سعود - كلية إدارة الأعمال
10	م.د. نضال ياسر عبدالله	سلوك تنظيمي	جامعة البصرة – كلية الادارة والاقتصاد