

**تأثير القيادة الخادمة في تعزيز جودة حياة العمل
بحث ميداني في الكلية الرافدين في محافظة بغداد**

محمد جاسم وحيد

أ.د. نسرین فتحي مختار الحلواني

كلية العلوم الاقتصادية والتصرف

بصفاقس (ادارة الاعمال)

The impact of servant leadership on
Enhancing the quality of work life
Field research in college
Al-Rafidain in Baghdad Governorate

تأثير القيادة الخادمة في تعزيز جودة حياة العمل
بحث ميداني في الكلية الرافدين في محافظة بغداد

Muhammad Jassim Waheed *

Prof. Dr. Nisreen Fathi Mokhtar Al-Halawani
Faculty of Economic Sciences and Management
Sfax Business Administration.

محمد جاسم وحيد *

أ.د. نسرين فتحى مختار الحلواني
كلية العلوم الاقتصادية والتصرف
بصفاقس (ادارة الاعمال)

تاريخ النشر: 2024/06/01

Received: 17/10/2023

تاريخ القبول: 2023/11/13

Accepted: 13/11/2023

تاريخ الاستلام: 2023/10/17

Published: 01/06/2024

المستخلص:

يهدف البحث الحالي إلى استكشاف تأثير القيادة الخادمة في جودة حياة العمل بالنسبة للموظفين في كلية اهلية في محافظة بغداد ، اذ تبني البحث في اطار مفاهيمي موضوع القيادة الخادمة بأبعادها (المودة الاخلاقية _ المشاركة _ الرؤية _ التواضع _ الثقة) بوصفها متغيراً مستقلاً ، فضلاً عن تناولها لموضوع جودة حياة العمل بأبعادها (الانشغال بالعمل _ ضغوطات العمل _ الرضا الوظيفي _ ظروف العمل) بوصفها متغير معتمدا . والمشكلة البحثية تبلورت في التغيرات الحديثة التي انعكست بشكل او اخر على بيئة الاعمال وتأثيرها على سلوكيات الموظفين ، إذ اصبح النمط القيادي التقليدي غير قادرا على مواجهة تلك التحديات تلك الاشكالية حفزتنا على تسليط الضوء على نمط قيادي ايجابي ، فضلاً عن اهمية الدراسة الحالية من الجانب الميداني والتطبيقي ، إذ تم اختيار عينة من مجموعة من الموظفين بصورة عشوائية والبالغ عددهم (161) فرداً، من الكوادر الكلية اطار البحث وبالخصوص مجموعة من الكلية الرافدين الاهلية في محافظة بغداد .اذ تم تحليل البيانات باستعمال عددا من الاساليب الاحصائية مثلا (الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل ارتباط بيرسون ونموذج المعاملة الهيكلية) .توصل البحث الى مجموعة استنتاجات اهمها وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة الخادمة على المستوى جودة حياة العمل للموظفين في المنظمة المبحوثة . وأكدت نتائج الدراسة الميدانية بان القيادة الخادمة على مستوى المنظمة الكلي حيث يسهم في تأثير ايجابا في تعزيز المراحل المتقدمة في جودة حياة العمل للعاملين فيها.

الكلمات المفتاحية: القيادة الخادمة، جودة حياة العمل للموظفين في كلية الرافدين

Abstract:

The current research aims to explore the impact of servant leadership on the quality of work life for employees in a private college in the province of Baghdad. The modern style that was reflected in one way or another on the business environment and its impact on the behavior of employees, as the traditional leadership style became unable to face these challenges. From a group of employees randomly amounting to (161) individuals, from the college cadres within the framework of the research, especially a group from Al-Rafidain Private College in Baghdad Governorate. The data was analyzed using a number of statistical methods, for example (the arithmetic mean, standard deviation, Pearson correlation coefficient, and the structural treatment model). The research reached a set of conclusions, the most important of which is the existence of a significant correlation between servant leadership at the level of the quality of work life for employees in the researched organization. The results of the field study confirmed that servant leadership at the level of the overall organization, as it contributes to a positive impact in enhancing the advanced stages in the quality of work life. for its employees

Keywords: Servant leadership and Quality of work life for employees at Al-Rafidain College

المقدمة :

تواجه اليوم معظم المنظمات الربحية وغير الربحية عدة مشاكل ومعوقات وتحديات في الانتاجية واداء الافراد وهذا بدوره يؤثر على سمعة المنظمة وما تحققة من نتائج ايجابية ويعود ذلك إلى عدة اسباب منها افتقار المنظمات إلى اساليب وطرائق قيادية حديثة تتماشى مع الظروف الخارجية مما يؤثر سلباً على ارباح او نجاح المنظمة ودخول العالم اليوم في موجه التطور والعولمة والنمو الاقتصادي دفعت المنظمات للبحث على ممارسات حديثة واساليب قيادية حديثة ومؤثرة ; وأكد على ذلك (Dokes,2017:114) بأن ممارسات واتباع القيادة الخادمة والسلوكيات التي تمارسها في المنظمة اتجه الموظفين تعزيز ابعادها وتطبيقها ومن خلال تجسيد هذه الابعاد في العمل فان هذا سيؤثر على جودة حياة العمل بشكل مباشر او غير مباشر وتؤدي إلى دفع وتحفيز الافراد نحو الابداع والتطور وانجاز الاهداف بأفضل صورة ممكنة , ويرى (Bruno,2015:4) بان السعي إلى توفير بيئة آمنة تشجع على الابداع والابتكار ومن خلال توفير البيئة التي يشعر الموظف من خلالها بالرضا والسعادة وانغماس الموظف بالعمل من دون ملل او قلق او احماد وهذا بدوره يخلق الولاء التنظيمي والالتزام من قبل الموظفين وتحقيق الرفاهية في مكان العمل بما يضمن نجاح وديمومة العمل بشكل صحيح والاستعداد لأي طارئ خارجي واتخاذ الاجراءات المناسبة والملائمة للسدد من أي مخاطر قد تؤثر سلباً على مستقبل المنظمات .

وتأسيساً على ما تقدم وبالنظر إلى ما تعانیه اليوم معظم المنظمات والصعوبات التي تواجهها بخصوص اتخاذ اساليب قيادة التي تنسجم مع واقع الظروف وندرة البحوث والدراسات المتعلقة بالقيادة الخادمة خاصة مع المتغير جودة حياة العمل في العراق ، ولأجل تسليط الضوء على جودة حياة العمل وتعزيز النتائج الايجابية من خلال توفير بيئة مناسبة وخلق مناخ تنظيمي مناسب يساعد على الانتاجية وزيادة الاداء العالي والانجاز الفعال الذي يؤثر ايجاباً على العامل النفسي والعاطفي والاجتماعي لدى الموظفين ، تم اختبار البيئة المناسبة للتطبيق في احد الكليات الاهلية في بغداد وبالخصوص (كلية الرافدين الجامعة) وتوجه البحث بفرضيتين تشتملان على مدى وجود علاقات الارتباط وتأثير بين القيادة الخادمة وجودة حياة العمل . ولأجل الوصول لأهداف الدراسة فقد تم هيكلتها في اربعة مباحث هي :

المبحث الاول : منهجية البحث

المبحث الثاني: الاطار النظري لمتغيرات البحث (القيادة الخادمة و جودة حياة العمل)

المبحث الثالث: الاطار الميداني (العملي) للبحث ويشمل اختيار الفرضيات بين متغيري البحث .

المبحث الرابع: اهم الاستنتاجات والتوصيات .

المبحث الاول: منهجية البحث:

أولاً: مشكلة البحث :

لم يعد الاسلوب القيادي التقليدي قادراً على مواجعة معوقات العمل وتذليلها في ظل ما تواجهه المؤسسات التعليمية من تحديات كبيرة في عالم مليء بالتطورات الحديثة المتسارعة ، حيث تعد المؤسسة التعليمية من اهم المنظمات الخدمية في المجتمع ، وهي بأمس الحاجة الى نمط قيادي يطلق طاقات يخلق بيئة امنة للعمل في الهيئة التدريسية وذلك لتحقيق الاهداف التربوية المنشودة ،

حيث بدأت المنظمات في اغلب الدول المتقدمة اهتماماً متزايداً بجودة حياة العمل لما لها من دور كبير في تحقيق الاسبقيات التنافسية ، الامر الذي يتطلب الاهتمام بجودة حياة العمل ،ومن خلال الدراسة الاستطلاع حيث بدأت عملية تشخيص المشكلة عن طريق البحث في الكلية الاهلية المستهدفة بأن مشاركة اقل للموظفين في اتخاذ القرارات اذ تكمن مشكلة البحث الحالية عن طريق طرح التساؤلات الآتية :

- 1- هل تؤثر القيادة الخادمة في تعزيز جودة حياة العمل في كلية الرافدين الجامعة ؟
- 2- ما مستوى القيادة الخادمة في المؤسسة التربوية الاهلية قيد البحث ؟
- 3- ما مستوى جودة حياة العمل لدى عينة البحث في المؤسسة التربوية الاهلية ؟
- 4- ما هو مستوى علاقة الارتباط بين القيادة الخادمة وبأبعادها على جودة حياة العمل من وجهة نظر عينة البحث ؟
- 5- ما هو مستوى تأثير القيادة خادمة بأبعادها على جودة حياة العمل من وجهة نظر عينة البحث ؟

ثانياً- اهمية البحث :

يمكن التطرق الى اهمية البحث عبر محورين هما :

الاهمية النظرية :

1- تتجلى اهمية البحث الحالي عن طريق الاهمية الفكرية لمتغيراته التي تعد من المفاهيم المهمة وذات التأثير على كثير من مجريات عمل المنظمات وسبل نجاحها في مختلف المجالات في ظل تزايد حجم المنافسة في الوقت الحاضر .

2- تزداد اهمية البحث من حيث تطبيقية في منظمة تعليمية (كلية اهلية) والتي تحتل مكانة كبيرة كونها تشكل عنصراً رئيسياً من العناصر التي تنهض بالبلد والمحافظة بشكل خاص لتأثيرها المؤثر في تطوير الحياة الثقافية بجميع جوانبها .

3 - يتركز اهمية هذا البحث الى السعي المنظمات الى خلق علاقة ارتباط قوية و التأثير عالي بين متغيرات وذلك بسبب ما يطمح إليه المدرء في الكليات واعطاء حافز وثقة مما ينعكس على المستوى غير التقليدي لدى الموظفين وظهار مراحل التفكير الابداعي لديهم .

الاهمية التطبيقية :

اكتسب بحثنا هذا اهمية كبيرة لما له تأثير على مستوى القطاع التعليمي (كلية الرافدين الجامعة) والذي يسعى الى تقديم نموذج جيد في المؤسسات التعليمية من ناحية التعامل والعلمية العالية وخلق روح المنافسة والابتكار والمشاركة في اتخاذ القرارات وأيضاً تقديم الخدمات متطورة إلى المجتمع ،ولما يحتويه من متغيرات مهمة

لها دور فعال في رفع مستوى قطاع التعليم وخصوصا المنظمة المستهدفة ومن خلال الطلاع والتعرف على ابعاد التي تخص الدراسة وعبر فهم وتمكين القدرة على التكيف مع الظروف المتسارعة بما يتوافق مع متطلبات البيئة المحيطة .

أهداف البحث:

في ضوء مشكلة البحث الحالية والاطلاع على الادبيات النظرية وما الت اليه النتائج تتجلى الاهداف بالآتي :

1- تأصيل العلاقة المفاهيمية بين المتغيرين (القيادة الخادمة وجودة حياة العمل).

2- قياس مستوى ادراك الهيئات التدريسية عينة البحث من حيث توفر صفات القيادة الخادمة لدى السلطات العليا في المنظمات.

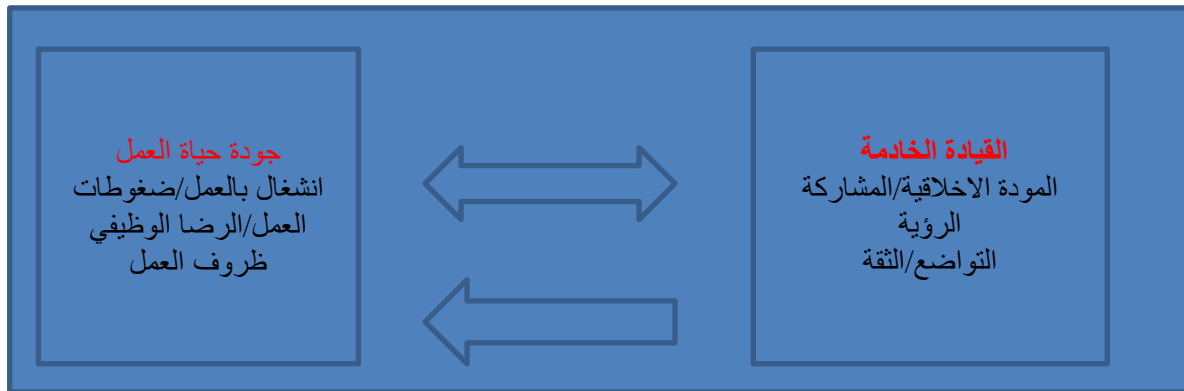
3- معرفة مستوى جودة حياة العمل لدى للموظفين في هيئات التدريسية العاملة في الكلية المبحوثة.

4- تحديد طبيعة الارتباط والتأثير بين المتغيرين في بيئة التطبيق.

-مخطط الفرضي لبحث: من خلال ما تم التطرق اليه من المنهجية العلمية للبحث واهدافه واهميته تم اعداد المخطط الفرضي للبحث والشكل (1) يعبر عن العلاقة بين متغيرات البحث .

الشكل (1)

المخطط الفرضي للبحث



المصدر: اعداد الباحث

-مجموع وعينة : تم اختيار عينة الدراسة باستخدام طريقة العينة العشوائية البسيطة ،وهو أكثر أنواع العينات الاحصائية شيوعا ،حيث تم توزيع الاستبانة على عينة بلغ حجمها (175) على اغلب منسبي كلية الرافدين الجامعة .وكان المعتمد في الاحصائيات 161 استمارة والغير صالح 14استمارة ويهدف وصف خصائص عينة البحث تم تفصيلها بالجدول (1) كما موضح ادناه :

جدول (1)
وصف خصائص عينة البحث

نسب التوزيع النوع البشري						
النوع	العدد	النسبة المئوية	النوع	العدد	النسبة المئوية	
الذكور	111	68,95	الإناث	50	31,05	
الفئات العمرية (من - إلى)						
السنوات	العدد	النسبة المئوية	السنوات	العدد	النسبة المئوية	
30 سنة فأقل	22	13,664	31-40 سنة	89	55,279	
41-50 سنة	36	22,360	51-60 سنة	13	8,074	
61 فأكثر	1	0,623				
سنوات الخدمة						
عدد السنوات الخدمة	العدد	النسبة المئوية	عدد السنوات الخدمة	العدد	النسبة المئوية	
5-1	83	51,55	11-15	35	21,73	
6-10	12	7,45	16-20	19	11,80	
21-سنة فأكثر	12	7,47				
التحصيل الدراسي						
نوع الدراسة	العدد	النسبة المئوية	نوع الدراسة	العدد	النسبة المئوية	
اعدادية	11	6,83	دبلوم عال	7	4,34	
دبلوم	12	7,48	ماجستير	45	27,95	
بكالوريوس	61	38,88	دكتوراه	25	15,52	

المصدر: اعداد الباحث معتمد على استبانة الموزعة على عينة البحث.

-اساليب جمع بيانات البحث : تمثلت عملية جمع البيانات والمعلومات اللازمة لإنجاز الدراسة في جانبين رئيسيين هما:

1.الجانب النظري: إذ اعتمد الجانب النظري من الدراسة على اسهامات الباحثين والدارسين التي تم الحصول عليها من المراجع العلمية المختلفة العربية والاجنبية من كتب والبحوث عملية ومجلات علمية ورسائل والأطاريح ذات الصلة بموضوع الدراسة ،فضلا عن الاستفادة من خدمات الشبكة العالمية للمعلومات (internet).

2-الجانب التطبيقي: اعتمد البحث في جانبها التطبيقي على عدة وسائل للحصول على البيانات والمعلومات المطلوبة من اهمها (الاستبانة)وهي اداة القياس الاساسية لهذا البحث والمعلومات عليها في جمع البيانات والمعلومات وقد تم تصميم استبانة الاستبيان لتغطي متغيرات الدراسة

المبحث الثاني - الاطار النظري :

القيادة الخادمة

1- مفهوم القيادة الخادمة:

مفهوم القيادة الخادمة يتحدى التعريف البسيط كونه متعدد الابعاد وواسع في معانيه ، إذ يطالب العالم اليوم بقيادة اخلاقية وفعالة تخدم الآخرين وتستثمر في تنمية وتحقيق رؤية مشتركة ومن بين اساليب القيادة العديدة يمثل اسلوب القيادة الخادمة افضل المثل التي يجسدها العامل البشري ، حيث عدت القيادة الخادمة موقف تجاه مسؤوليات القيادة بقدر ماهي اسلوب للقيادة (Page&Wong,2000:69). وقد تباينت وجهات نظر الباحثين واسهاماتهم في تحديد مفهوم (القيادة الخادمة) بسبب تباين واختلاف الزاوية التي ينظر اليها كل منهم لهذا المفهوم ويبين الجدول (2) بعض اسهامات الباحثين لهذا المفهوم بحسب تسلسل الزمني .

الجدول (2) :بعض اسهامات الباحثين حول مفهوم القيادة الخادمة

ت	المصدر	المفهوم
1	Sousa &Van (Dierendonck,2017:25)	هي تعني تحقيق التوازن بين الموقف المتواضع العام للخدمة والسلوكيات التي تغرس العمل والفعالية وهذا يعني وجود بعدين شاملين جانب تواضع موجه نحو الخدمة وجانب مدفوع بالعمل .
2	Harju et al ,2018:2	اسلوب يركز على النمو الايجابي للاتباع ، حيث يقوم القادة الخدم بتمكين الاشخاص وتطويرهم الى جانب التعبير عن التواضع والاصالة والقبول الشخصي .
3	Eva et al ,2019:114	هي قوة مركزية تنقل الموظفين من الخدمة النائية الى الاتجاه الذي يخدم الآخرين ، وتمكينهم من ان يكونوا محفزات منتجة ومؤيدة للمجتمع قادرة على احداث فرق ايجابي في حياة الآخرين وتغيير الهياكل المكسورة للمجتمع الذي يعملون فيه .
4	Beat,2020:130	تعد أكثر من مجرد اسلوب قيادة .فلسفة ومجموعة من الممارسات التي تثرى حياة الافراد وتبني منظمات افضل وتخلق في نهاية عالما أكثر عدلا ورعاية .

المصدر :من اعداد الباحث اعتمادا على الادبيات السابقة

2- أهمية القيادة الخادمة:

وقد وضع كلا من (Russel,2016:52-68)(عبد الله ومصطفى 2021,22) (بركات واخرون ،2018:159) أهمية القيادة الخادمة فيما يأتي :

ان اهمية القيادة الخادمة تكمن من خلال ما تحققة من نتائج ايجابية ملموسة للاتباع والمجتمع باستعمال التأثير الايجابي والتعامل الانساني بدلا من السلطة او الرخ بوصفها دوافع ، بل وتؤكد قوة الاقتناع والاجماع عند الاتباع.

ومن ناحية اخرى اضاف Russel:

- 1- اهمية القيادة الخادمة للمنظمات :تحسين الأداء التنظيمي (اداء العاملين ،اداء العمليات الداخلية ،الاداء المالي ،اداء التعلم والابتكار) .
- 2- اهمية القيادة الخادمة للقادة :تعظيم الانجازات القيادية للقائد ومنها (تزيد مستوى الارباح ،تقلل من معدل دوران العمل ،وزيادة النمو التنظيمي) .
- 3- اهمية القيادة الخادمة للاتباع : ومنها (زيادة الرضا الوظيفي للعاملين ،تحسين الاداء الوظيفي للعاملين ،تشجيع القيادة الخادمة على زيادة فرص الابتكار والابداع) .

وقد اضاف (مطر، 2011: 64) ان اهمية القيادة الخادمة من خلال ما تحققة من نتائج ايجابية ملموسة للاتباعين ،وقد لخص الاهمية من خلال ما يأتي :

- 1- الأهمية على مستوى المنظمات : اثبتت البحوث التجريبية تحقيق مستوى اداء تنظيبي اعلى في ظل القيادة الخادمة التي تركز على احتياجات الناس سواء اكلوا تابعين ام مستفيدين من اعمال المنظمة .
- 2- الأهمية على مستوى المجتمع : تبرز أهمية القيادة الخادمة على مستوى المجتمع كونها تنادي بالفضائل الانسانية التي تحتاجها المجتمعات المختلفة .
- 3- الأهمية على مستوى التابعين : تكمن الأهمية للقيادة الخادمة من كونها تهتم بالدرجة الأولى بالتابعين ، فهي تحقق لهم احترام الذات الانسانية ، وتمنحهم الشعور بالاستقلالية والاعتراف بإنجازاتهم وتقدير جهودهم وتقييم اعمالهم والتعاطف معهم .
- كذلك تبدو أهمية القيادة الخادمة في استيعابها للمتغيرات المتسارعة في عالمنا المعاصر ، وعالم اليوم أكثر قلقاً وأكثر تنافساً من حيث استيعاب التغيرات التكنولوجية والمنافسة الدولية ، فالقيادة الخدمية تبدو أكثر أهمية من خلال (جلاب ، 2011:516)

- 1- دور القائد الخادم يبدو من خلال تجاوز مصالحة الشخصية والاهتمام بخدمة حاجات الآخرين .2- مساعدة الآخرين على تحقيق النمو والتطور .3- منح الآخرين الفرصة لتحقيق ما يطمحون إليه مادياً وشعورياً .4- مساعدة الآخرين والعمل سوياً على بلوغ اهداف المنظمة التي يتقنون إليها .

أبعاد القيادة الخادمة:

نظراً لاختلاف الباحثين في تحديد ابعاد القيادة فإن البحث الحالي سوف يتبنى ابعاد (Khan et al.2016) بسبب شمولية الابعاد واستخدامها في عدد كبير من الدراسات منها دراسة كل من (Stone & Patterson , 2005) والذي اشتمل على خمس ابعاد تمثلت ب(المودة الاخلاقية والمشاركة والرؤية والتواضع ، الثقة)وسيتوضح كل بعد من هذه الابعاد وكما يأتي:

- **المودة الاخلاقية :** المودة الاخلاقية هي مصطلح (يوناني) كما ذكرتها الادبيات حيث ينطوي على اعتبار اخلاقي في احترام ومعاملة الآخرين واشعارهم انهم في مورد ذو قيمة انسانية عالية و فعال في المنظمة ، وهي واحد من اولويات والمهام القيادات في المنظمة وتعتبر عن اهتمامه في اتباعه والعاملين معه وخلق روح المحبة فيهم و اظهار الرحمة والمودة في المعتقدات والافعال مع جميع الاتباع ، والتركيز على الغرض الجانبي الأساسي للمنظمة وما يضمن رفاهية اتباعها والحفاظ على السلام في المنظمة ونبد الصراع ، فهي تمثل هدفاً رئيساً وحضوراً عاطفياً وجسدياً وروحياً للقائد الخادم واهتماماً صادقاً تجاه اتباعه (Winston,2003:2) .

وحيث إن تمتع القائد الخادم بالمودة و اظهار التسامح للآخرين يؤدي إلى زيادة رضا الافراد والتزامهم بمهام العمل ، اذ تعد المودة الاخلاقية ركيزة أساسية لتعزيز القدرة الذاتية للأفراد في المنظمة . كما أوضح (Focht & Ponton, 2015,51) إن المودة الاخلاقية نقطة انطلاق جذرية وقوية للقائد الخادم كونها تعبر عن الدافع الأساسي الذي يتعامل به مع اشخاص اخرين والذين يتعامل معهم بقدر أكبر من المودة في كل طرف وتشمل هذه المجموعة الاعتراف بكفاءتهم والمهام التي يقومون بها والمساواة والثقة وهو الدافع النهائي للخدمة .

- **المشاركة :** تؤدي المشاركة إلى تشجيع الاتباع وتسهيل مهام عملهم والمساعدة في تحديد وحل المشاكل فضلاً عن تحديد متى وكيفية تنجز مهام العمل (Liden,2008:162): إن هذا البعد هو احد العناصر الحاسمة في القيادة الخادمة فعن طريقها يتطور الاتباع ويصبحون قادة خادموهم ومشاركة اتباعهم ومساعدتهم على تحقيق امكاناتهم . فالمشاركة تجعل الافراد يشعرون بالأهمية ويؤكدون على العمل الجماعي ويقومون بالمودة والمساواة ويعد القائد بمثل قدوة لمشاركة الآخرين عن طريق فهم المعلومات الأساسية عن القضايا المهمة تمكن الافراد من اكتشاف معنى اعنق في وظائفهم ؛ كما انها تعمل على تطوير واعطاء الأهمية لتحمل الافراد مسؤولية افعالهم في مكان العمل عن طريق مشاركة القائد الخادم ، فضلاً عن ذلك يجب أن يشجع القائد الخادم الاتباع على تحقيق اعمالهم ونمو وتطوير شخصياتهم عن طريق اتخاذ القرارات المشتركة (Olesia et al ,2013:78).

- **الرؤية :** عزف (Khatri & Budhwar ,2012:40) الرؤية على إنها امتلاك افكار او اهداف واقعية والتي تكون مفيدة للغاية على المدى الطويل لرفاهية الاتباع والمنظمة التي هم جزء منها . يعبر عن الرؤية من قبل القائد على اساس فهم عميق للبيئة السائدة فالقائد الخادم قادر على توجيه رؤية استراتيجية للمنظمة بالإضافة الى إلهام الآخرين وتحفيزهم وتحريكهم نحوها عن طريق رؤيتهم الشخصية ، فهو ممكن ومطور يسعى الى إلهام التابعين نحو افضل ما يناسبهم في تحقيق تلك الرؤية . و انها دائماً ما ينظر إليها على انها صورة مدركة للمنظمة من قبل القائد الخادم وغير مرئية بالنسبة للآخرين وتتجلى أهميتها لكل من المنظمات والافراد كونها تربط الحاضر بالمستقبل ، وتعمل على تعزيز قدرات التابعين في المنظمة وتحقيق جدارة والالتزام في العمل .

التواضع : اشار (Parolini,2004:3) إلى إن التواضع يتمثل في تغلب القادة على الميول الاتانية للأفكار في مكان العمل والتخلي عن ال(انا) في اتخاذ القرارات المهمة . فالتواضع هو ميل إلى عدم المبالغة في الذات والاعتراف بقيمة الآخرين .واضاف ايضا (Khan et al ,2016:125) على إن التواضع هو تحدي للذات او النزعة المتمحورة حول الذات ،ولا يعد بمثابة استسلام او اعتذار للمقابل بل هو افتتاح على الآخرين وبناء علاقة فاضلة ما بين القائد والاتباع عن طريق احترامهم والتصرف معهم بروح الجماعة الحقيقية دون المبالغة بأي شيء . وفي السياق ذاته يصف (Mallen,2019:969)التواضع على انه موقف فاضل يستخدم القوة الموضوعية لتقديم الآخرين فهو صفة اساسية للمدير الجيد والإدارة الجيدة .فالقيادة المتواضعة تعطي رؤى جديدة للسلوكيات التعاونية ومشاركة المعلومات واتخاذ القرارات المشتركة اللازمة للأداء في بيئات العمل المعقدة والديناميكية وهو سمة محممة في المفاهيم التي اقترحها كتاب مختلفون وفضيلة محممة في القيادة .

الثقة : تعد الثقة أحد الابعاد المهمة للقيادة الخادمة والتي تشكل الاساس لمزيد من الافتتاح بين الاتباع والادارات ،وتسهم في خلق مناخ تنظيمي يعزز التعاون ويؤدي الى زيادة في مستويات الخدمة من القائد الى التابعين وبالعكس (Farling & Winston,1999:62)واكد (Waddell,2006:4)ان الثقة تتجلى من مصداقية ووضوح القائد ،لا من منصبه الوظيفي فاذا ما اريد تطوير بيئة للثقة فمن المستحيل تطويرها عن طريق موقع القيادة ،إذ إن القادة الأكثر تمسكاً وحياً للسلطة ليس من السهولة تقبلهم لفكرة القائد الخادم كونه نموذج يصعب تنبيه وان القيادة الخادمة تصبح أكثر وضوحا عن طريق مجموعة معينة من السيات والسلوكيات احد هذه السيات هي الثقة ،وان سلوكيات القائد والمنظمة تتأثر تأثيراً كبيراً بالثقة ، فالحفاظ عليها وبناءها يمثل عنصراً مركزياً في القيادة الخادمة ؛ان منح الثقة للآخرين هو الهدف الاسمي للقيادة الخادمة ،ونتيجة لمنح هذه الثقة فان القادة الخادمون يكونوا أكثر جاهزية لتحمل مخاطر منحها كونهم على يقين انهم اتباع اصلاء يمكن الوثوق بهم والاعتماد عليهم .

وكان راي الباحث في متغير القيادة الخادمة ان معظم المنظمات الناجحة التي سلكت هذا الاسلوب من القيادة قد غيرت من السلوب التقليدي إلى الاساليب الحديثة من القيادة منها القيادة الخادمة وتطبيق ابعادها على ارض الواقع وبيان نتائج ايجابية وانعكاسها على الفريق العمل اظهرت ابداع ليس له مثيل .

2-جودة حياة العمل:

مفهوم جودة حياة العمل:

تنوعت المفاهيم المطروحة لجودة حياة العمل وذلك من وجهة نظر الباحثين في هذا المجال فمنهم من يرى بأنها بناء مفاهيمي متعدد الابعاد يشمل على الامن والسلامة في العمل وانظمة مكافئة افضل واجر عادل ومنصف ومجموعات عمل متعاونة وفرص افضل للنمو وظروف عمل جيدة ،وقدرة من الاهتمام والتحمي بالوظيفة ،وتتحقق جودة حياة العمل من خلال فلسفة علاقات العاملين التي تشجع استخدام محمود جودة الحياة الوظيفية لإعطاء العاملين فرص أكبر للتأثير على وظائفهم ،والمساهمة الفعالة على مستوى المنظمة ككل (Kaur,2016:8305) وقد تباينت وجهات نظر الباحثين واسهاماتهم في تحديد مفهوم (جودة حياة العمل)بسبب تباين واختلاف الزاوية التي ينظر اليها كل منهم لهذا المفهوم ويبين الجدول (بعض اسهامات الباحثين لهذا المفهوم بحسب تسلسل الزمني :

الجدول () :بعض اسهامات الباحثين حول مفهوم جودة حياة العمل

ت	المصادر	المفهوم
1	(Normala,Daud ,2010:77)	جودة الحياة الوظيفية بأنها الظروف الملائمة وبيئات العمل وجوانب الحياة مثل تحقيق النمو والتنمية، والمشاركة، والبيئة المادية، الإشراف والأجور الملائمة الاجتماعية والاندماج في مكان العمل.
2	سالم ، 28:2017	بأنها تشير الى مستوى السعادة او عدم الرضا عن مهنة المرء ،والذين يستمتعون بوظائفهم لديهم جودة عالية في الحياة العملية ،في حين ان اولئك الذين هم غير سعداء او الذين لا يتم تلبية احتياجاتهم بطريقة اخرى يقال ان لديهم مستوى منخفض جودة الحياة الوظيفية ينظر الى جودة الحياة العملية على انها بديل لنهج التحكم في ادارة الافراد وان افضل الشركات في العالم هي تلك التي تدرك قيمة موظفيهم اجل النمو والتنمية وجودة نهج الحياة العملية يعتبر الاشخاص بمثابة احد الاصول "للمؤسسة بدلا من اعتبارهم التكاليف".

3	Hamd,2018:12	بان جودة الحياة العملية كالتدريب والتحسين والتشجيع على تقييم افضل لاداء الموظفين بما يتوافق مع الشخصية التنظيمية وان المفاتيح الاساسية لجودة الحياة العملية هي الرضا الوظيفي للعامل، وجانب السلوك وظروف العمل والرعاية المالية والتنمية والتقدم.
4	Abdulaala,2019:51	بان جودة حياة العمل طريقة حديثة لادارة المنظمة فهي منية على تعاون كل اقسام المنظمة لتحسين الجودة والحفاظ عليها لارضاء الزبون .

المصدر: من اعداد الباحث اعتمادا على الاديبيات السابقة

تأسيسا على تقدم نتوصل إلى مفهوم جودة حياة العمل بأنها بيئة العمل التي تتوفر فيها العوامل المادية والمعنوية بمختلف ابعادها بشكل جيد، مما يعكس ذلك ايجابيا على الموظف فيشعر بالرضا والامان الوظيفي فيبذل اقصى جهد ممكن في خدمة المنظمة وجودة الحياة العملية تعني مراعاة الفرد واختلافات المجموعة مع الاحتفاظ بالموظفين الجيدين وجودة الحياة العملية تتضمن البرامج التي تعمل على التحسين التنظيمي وتعزيز الثقافة التي تدعم نمو الموظفين وتطويرهم في المنظمة .

2- اهمية جودة حياة العمل:

تطرح المنظمات إلى استخدام برامج جودة حياة العمل، لقدرتها على تحقيق مجموعة من الفوائد والاهمية منها (عبد العالي، 2019:

52) و(Kularni,2013:137):

1- إن جودة حياة العمل لا تستطيع ان تتمكن من جذب الكثير من المواهب الجديدة والياقة فحسب، لكن يتمكن من الاحتفاظ بالخبرات والمواهب الموجودة في المنظمة. 2- تؤثر بشكل ايجابي على الكثير من الممارسات التي تخص إدارة الموارد البشرية مثل التدريب واستقطاب واختبار العاملين واختبار الفريق المناسب للعمل. 3- تساهم في تعزيز الفعالية التنظيمية من وجهة نظر الكثير من اصحاب العمل في المنظمة. 4- جودة حياة العمل تساهم في تعظيم قدره المنظمة التنافسية وليس فقط توظيف الاشخاص الاطفاء. 5- تساعد جودة العمل على تحسين ظروف العمل وتطويرها لتحقيق اهداف العاملين والمنظمة. 6- تؤدي جودة حياة العمل الى تحقيق التوازن بين متطلبات العمل والحياة والاتصال والتكامل بين العاملين وانخفاض مستويات الصراع التنظيمي وتحقيق الكفاءة المنظمة والبشرية.

3- ابعاد جودة حياة العمل:

الانشغال بالعمل :

من أكثر العوامل اهمية في فهم سلوك الموظفين هو الانشغال بالعمل التنظيمي باعتباره يمثل المستوى الوظيفي، حاجات ومتطلبات الموظفين، وكذلك يوضح مدى اهتمام الموظف بوظيفته وكيفية الحفاظ عليها عن طريق تقديم أفضل ما لديه من مقدرات ومهارات وعمل. فعلى المنظمات الاهتمام بالموظفين وتوفير بيئة امنة لهم. قد تسبب الظروف البيئية غير الامنة انخفاض في مستوى الاداء والانتاجية نتيجة لعدم توفر بيئة عمل ملائمة، كما ان مستوى الاداء الوظيفي يتطلب مهارات ذات مستوى عالي وتحمل مسؤولية اداء الانشطة والمهام الوظيفية من اجل تحقيق الاداء الأفضل ونجاح المنظمة (Kahya, 2007: 517)

يمثل الانشغال بالعمل القدرة على تحسين الأداء الوظيفي نتيجة ما توفره المنظمة من دورات تدريبية وتطوير الموظفين، فهناك عوامل مؤثر تعمل على زيادة دافعية الموظفين للعمل عن طريق تهيئة ظروف عمل امنة وصحية بالإضافة إلى الاجازات التي تمنحها المنظمة ونظام الحوافز والمكافاة، إعداد الدورات التدريبية الخاصة بأداء الموظفين وتزويدهم بها والعمل على اكتشاف الضعف والحلل ومعالجتها وربطها بنظام الأجور والمكافآت والتعويضات في المنظمة وكذلك تحفيز الموظفين على الإبداع والابتكار في العمل والحرص على مشاركة الموظفين في الإدارة واتخاذ القرارات في اداء الأعمال داخل المنظمات يشجعهم على ضمان تنفيذ القرارات ويشعرهم بالمسؤولية تجاه تنفيذها (Razak et al ,2016:521-528)

ضغوطات العمل :

تعد ضغوطات العمل عن مستوى التوتر، القلق والتعب في بيئة العمل الناتجة عن انخفاض مستوى التدريب، ظروف عمل غير امنة وغير صحية، عدم مشاركة الموظف مع زملائه في اتخاذ القرارات بالإضافة إلى العمل لساعات اضافية تحت الضغط كل هذا يؤدي إلى انخفاض أداء ونتاجية العاملين مما ينعج عنه انخفاض ربحية المنظمة (285 : Mansour, 2015).

يشكو الموظفون دائماً من الاجتهاد واعباء العمل الكبيرة بالإضافة الى عوامل اخرى ذات صلة بالعمل تتمثل بالأعراف والثقافات المختلفة المؤثرة على سياق الاعمال في المنظمة، تصور الموظفون عن ضغوطات العمل تتمثل بعدم وجود علاقات اجتماعية والمشاركة والاشراف في أحداث تغيرات داخل المنظمة، كما ان اهمال الحالة النفسية للموظفين والاجبار على العمل لساعات اضافية في بيئة عمل غير امنة وصحية كل هذه العوامل تعتبر من مسببات ضغوط العمل. تخفيف ضغوطات العمل الناتجة عن تجنب الادارة تكاليف تدريب وتطوير الموارد البشرية تعتبر العامل الاساسي في نجاح المنظمات، لذا فان هذا يتطلب تطوير نظام فعال وبرنامج ترفيهي وصحي للموظفين يوجب على الادارة العليا الاهتمام بالموظفين من خلال تنمية القدرات البشرية ووضع برنامج تدريب وتعليم داخل المنظمة من اجل تحسين اداء الموظفين والاداء التنظيمي للمنظمة (Gharibi et al., 2016:44) التغيرات التي تحدث في بيئة العمل اضافة الى متطلبات العمل والالتزام العائلي تتسبب في ظهور عواقب سلبية على اداء الموظفين وسلوكياتهم مثل انخفاض الروح المعنوية، الدافعية، والانتاجية، زيادة الارهاق والتوتر في مكان العمل ونية دوران العمل. وبالتالي تؤثر على توازن عمل الموظفين. لذلك ظهر مفهوم جودة حياة العمل من اجل تلبية احتياجات الموظفين المادية والمعنوية ومنحهم حرية المشاركة في صنع القرار وتوفير بيئة عمل امنة وملائمة مع برنامج تنمية القدرات البشرية التي تقدمها المنظمة للموظفين العاملين لديها من اجل تحسين الاداء الوظيفي (Abdul Razak et al,2016:521)

الرضا الوظيفي :

تمثل الموارد البشرية العنصر الأساسي في نجاح المنظمات لذا لا بد من الاهتمام والعناية بهم. وان انخفاض مستوى العدالة في مكان العمل يؤدي إلى القلق والإرهاق الذي بدوره يقلل من ابتكار واداء الموظفين، فيجب على المنظمة العمل بجدية على توفير بيئة عمل امنة ومنح المكافأة والحوافز المالية للتأثير ايجابيا على الالتزام بجدول الاعمال وزيادة جودة الانتاج وكما ان لتصورات الموظفين حول ما تقدمه المنظمة من عدالة تنظيمية في مكان العمل والحصول على الاحترام والدعم والمكافأة سيكون له تأثير ايجابي على رضا الموظفين. يشير الرضا الوظيفي الى درجة اشباع وتلبية متطلبات الموظفين المادية والمعنوية من خلال توفير ظروف عمل، واجور وترقيات، المشاركة بالأراء والافكار التي تؤدي إلى تحسين الاداء عن طريق وضع برنامج تنمية وتدريب الموظفين في المنظمات (Carbonell et al,2015:525 Ioannou et al,2016:28-29)

ظروف العمل :

تتأثر جودة حياة العمل بجميع الظروف المحيطة ببيئة العمل والتي تنعكس بشكل كبير على انجاز العاملين مثل تعبئة بيئة تتسم بالسلامة والامان الوظيفي ودرجة الحرارة والاضاءة والتهوية فضلا عن توفير التسهيلات والتقنيات التي تمنع او تقلل حدوث الاصابات والحوادث وتمكن العاملين من انجاز مهامهم بالدقة والسرعة المطلوبة (Kashani,2012:9524).فما اوضح كل من (Mejbel et al ,2013:401) إلى إن ظروف العمل تعد المحرك لجودة حياة العمل ومن اشتراطاتها ان لا يتعرض العاملين لأعمال خطيرة او ضارة بصحتهم وهذا ما أكدته التشريعات والنقابات العالية على اصحاب العمل باتخاذ الاجراءات التي تحقق ظروف عمل مرضية للعاملين ،و يرى الباحثين إن دعم المنظمة لبرامج الصحة والامان في بيئة العمل وتطويرها لا تسهم في تحقيق السلامة المهنية فقط بل وتؤدي الى سعادة العاملين وتحقق الرضا فضلا عن الولاء والالتزام بالعمل .

وكان راي الباحث في متغير جودة حياة العمل بيان تأثيره على الكوادر العاملة عن طريق بيان رضا الموظفين وارتياحهم وتوفير جو امن للعمل ومواكبة التغيرات التقنية ومحاولة تغير الطاقة السلبية لديهم وعدم شعورهم بضغوطات التي ليس لهم علاقة بها انما تقلل من تحقيق اهداف التي تسعى اليها المنظمة .

المبحث الثالث

الجانب الميداني(العملي) للبحث

1-اختبار الثبات

يشير اختبار ثبات المقياس الى قدرته في عكس الظواهر المراد دراستها عند اعادة توزيعه على ذات العينة وفي وقتين مختلفين فاذا تحققت نسبة 70% فما فوق فيعني ان المقياس يمتاز بالثبات والعكس صحيح وفيما يلي بان لمقدار ثبات مقاييس البحث والتي تبين من خلال جدول انها تتراوح بين (0.71-0.95) وتعد هذه القيم مقبولة ومعتمدة وذات مستوى ثبات ممتاز في الدراسات الوصفية كونها قيم عالية بالمقارنة مع قيم كرونباخ ألفا المعيارية.

جدول (3)

نتائج الاتساق الداخلي للمقياس

المتغيرات والأبعاد	معامل كرونباخ الفا		
المودة الاخلاقية	0.80	الانشغال بالعمل	0.76
المشاركة	0,87	ضغوطات العمل	0.75
الرؤية	0.83	الرضا الوظيفي	0.90
التواضع	0.84	ظروف العمل	0.75
الثقة	0.71	جودة حياة العمل	0.82
القيادة الخادمة	0.95		

المصدر: اعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج (SPSS V.25)

الاحصاء الوصفي للمتغيرين وابعادهما: يتضح من جدول (4) ان متغير القيادة الخادمة حصل فيه بعد الرؤية جاء على الترتيب الاول فقد بلغ الوسط الحسابي (3.94) وبانحراف معياري بلغ (0.623) , ثم جاء بالمرتبة الثانية بعد المشاركة الذي كان وسطه الحسابي (3.93) وبانحراف معياري بلغ (0.697) ثم بالمرتبة الثالثة بعد المودة الاخلاقية الذي كان وسطه الحسابي (3.86) وبانحراف معياري بلغ (0.670) . بينما جاء بالمرتبة الرابعة بعد الثقة الذي كان وسطه الحسابي (3.84) وبانحراف معياري بلغ (0.794) في حين احتل المرتبة الخامسة بعد التواضع الذي كان الوسط الحسابي له (3.82) وبمعامل انحراف بلغ (0.688). اما متغير جودة حياة العمل فقد تبين ان بعد ضغوطات العمل جاء في الترتيب الاول اذ بلغ الوسط الحسابي (4.04) وبانحراف معياري بلغ (0.538) . ثم يأتي بالمرتبة الثانية الرضا الوظيفي اذ كان وسطه الحسابي (3.89) وبانحراف معياري بلغ (0.689) . بينما جاء بالمرتبة الثالثة بعد الانشغال في العمل وبوسط حسابي بلغ (3.86) وبانحراف معياري بلغ (0.696) . واحتل المرتبة الاخيرة بعد ظروف العمل وبوسط حسابي بلغ (3.58) وبانحراف معياري بلغ (1.56) بينما على مستوى المتغيرات حصل متغير القيادة الخادمة المرتبة الاولى اذ الوسط الحسابي (3.88) وبانحراف معياري بلغ (0.694) . في كان متغير جودة حياة العمل بالمرتبة الثانية بوسط حسابي (3.84) وبانحراف معياري بلغ (0.870)

الجدول (4) :

الوصف الاحصائي وتفسيره لمتغير البحث وابعادهما

الابعاد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الابعاد	الابعاد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب المتغيرات
المودة الاخلاقية	3.86	0670	3	الانشغال بالعمل	3.86	0696	3
المشاركة	3.93	0697	2	الضغوطات بالعمل	4.04	0538	1
الرؤية	3.94	0623	1	الرضا الوظيفي	3.89	0689	2
التواضع	3.92	0688	5	ظروف العمل	3.58	1.56	4
الثقة	3.84	0794	4	جودة حياة العمل	3.84	0870	الثاني
القيادة الخادمة	3.88	0694	الاول				

المصدر: اعداد الباحث باستخدام نتائج برنامج (Microsoft Excel SPSS).

اختبار وتحليل فرضيات البحث: يسعى البحث الى اختبار مستوى الارتباط والتأثير بين متغيريه (القيادة الخادمة, جودة حياة العمل, وقد تم اعتماد مجموعة من البرنامج الاحصائية لتحقيق الإجراءات هي: (Sps.V.25, Amos V23), اذ سيتم استخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation)

لاختبار علاقات الارتباط بينا سيتم استخدام النمذجة الهيكلية (SEM) (Structural Equation Modeling) لبيان هل يوجد تأثير مباشر وتأثير غير مباشر بين المتغيرات ضمن النموذج فقد كانت الفرضية الاولى تختص بعلاقة الارتباط والتي محتواها (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة الخادمة) بأبعاده ومتغير (جودة حياة العمل) إن معامل الارتباط المبينة في الجدول تقدم دليلا اوليا لدعم فرضية الارتباط الرئيسة, إذ بين الجدول (5) ان هناك تلازم بنسبة قوية بين توافر (القيادة الخادمة) والمتغير المعتمد (جودة حياة العمل), فقد كانت قوة الارتباط تبلغ (.782**) وهي علاقة ارتباط طردية وذات دلالة معنوية استنادا الى مؤشر (Sig.) الذي كان ضمن مستوى معنوية (1%) اذ بلغت (0.000) اي بمستوى ثقة بالنتيجة (99%), اذ اكدت علاقة الارتباط بمستوى علاقة ارتباط قوية جدا, وتفسر هذه النتيجة ان توافر مستوى القيادة الخادمة في كلية الرافدين الجامعة سيؤدي حتما الى وجود نسبة جيدة من جودة حياة العمل, وبناء على سبق فان النتائج اعلاه تقدم دعما لقبول تحقق الفرضية الرئيسة الاولى المحتوية (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة الخادمة) بأبعاده ومتغير (جودة حياة العمل) ضمن حيز كلية الرافدين الجامعة

جدول (5):

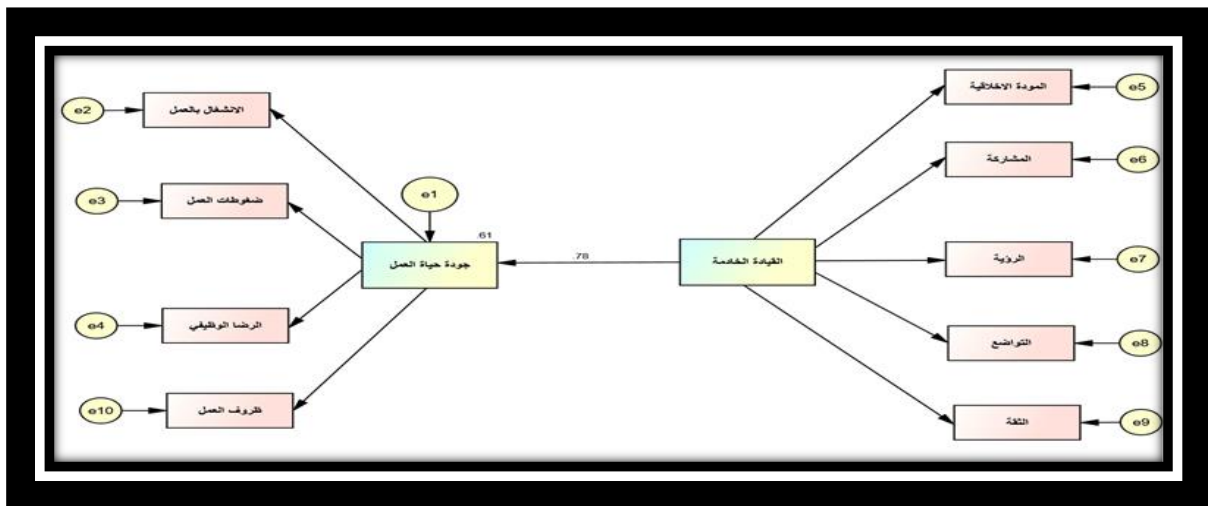
مصنوفة معاملات الارتباط بين القيادة الخادمة وجودة حياة العمل

		القيادة الخادمة	جودة حياة العمل
القيادة الخادمة	Pearson Correlation	1	.782**
	(Sig. (2-tailed)		.000
	N	0161	0161
جودة حياة العمل	Pearson Correlation	.782**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	0161	0161

المصدر: مخرجات برنامج spss v.25

اما مسار التأثير بين المتغيرين بينها النموذج الهيكلية (2) والجدول (5) وفقا لفرضية التأثير التي نصها (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين القيادة الخادمة وجودة حياة العمل على مستوى كلية الرافدين الجامعة)) من خلال الاعتماد على منهج النمذجة الهيكلية (Structural Equation Model)

الشكل (2) اختبار التأثير المباشر لفرضية التأثير الرئيسة



المصدر: اعداد الباحث باعتماد مخرجات برنامج (Amos. V.23)

يبين الجدول (5) والشكل (2) مجموعة النتائج المتعلقة باختبار التأثير المباشر للقيادة الخادمة و جودة حياة العمل فقد بلغت قيمة معامل التحديد (التفسير) (R2) للقيادة الخادمة وجودة حياة العمل (0,61)، وهذا يشير إلى إن القيادة الخادمة يفسر (61%) من التغيرات التي تحدث على مستوى جودة حياة العمل أما النسبة المتبقية والبالغة (39%) فتعود لتأثير متغيرات أخرى لم تدرس في النموذج الاحصائي للدراسة، في حين كانت قيمة التأثير المختبر بـ (Beta Standardized) (0.78, P< .01) وهي قيمة تدل على إن معامل الميل الحدي يؤثر علاقة طردية موجبة بين متغير القيادة الخادمة وجودة حياة العمل. وهذا يعني انه كلما ازداد المستقل (القيادة الخادمة) بمقدار وحده واحدة فان جودة حياة العمل سيزداد بمقدار (78%) وتعد هذه القيم ذات دلالة معنوية لان (القيمة الحرجة C.R). الظاهرة في جدول (6) والبالغة (15,877) وهي قيمة معنوية عند (P<.001) وهذا يشير إلى قبول الفرضية التي تقترح وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين القيادة الخادمة وجودة حياة العمل. وبناء على النتائج اعلاه يتوفر دعم لقبول مسار فرضية التأثير الاولي بين المتغير المستقل والمتغير الوسيط وهي تطابق توقعات الدراسة في اطارها الفكري. والجدول (6) يوضح التفاصيل الخاصة بالشكل من القيم المعيارية والقيم اللا معيارية واخطاء القياس ويبين ايضا معنوية القيم التي ظهرت في النموذج الهيكلي والتي يتضح انها مقبولة إحصائيا وفقا لمعنويتها البالغة (P<.001) وقيمة (C.R - النسبة الحرجة).

جدول (6) :

الاوزان الإحصائية لاختبار فرضيات التأثير المباشر للقيادة الخادمة وجودة حياة العمل

معنوية القيم	النسبة الحرجة	خطأ القياس	القيم اللا معيارية	القيم المعيارية	المتغيرات	المسار	المتغيرات
***	15.877	.042	0666	0782	جودة حياة العمل	<---	القيادة الخادمة

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج Amos V.23

المبحث الرابع

الاستنتاجات والتوصيات :

اولا- الاستنتاجات :

التوطئة:

يضم هذا المبحث ابرز الاستنتاجات واهميتها التي توصل اليها البحث الحالي التي تعكس الجهود الميدانية المبذولة في اعداد هذا البحث ويمكن تقسيم هذه الاستنتاجات كالآتي :

1- حقق بعد الرؤية المرتبة الاولى من حيث الاهمية النسبية بدرجة مرتفعة مما يؤكد ان القيادات العليا لها رؤية مستقبلية عالية والتنبؤ بالمتغيرات التي تواجهها المؤسسة ويسعون الى تحقيق رؤى المنظمة وارسالها من اجل تحقيق الاهداف المنشودة .

2- حقق بعد المشاركة المرتبة الثانية من حيث الاهمية النسبية بدرجة مرتفعة مما يؤكد ان ما يبدو من النتائج إن الافراد في المنظمة يؤمنون بوجود دعم جيد من قبل مسؤوليهم، يتشاركون في المعلومة والعطاء ويتبادلون الافكار. وهذا يحصل نتيجة دعم الادارات و تقوية الروابط بينهم و مساعدتهم لتطوير انفسهم.

3- حقق بعد المودة الاخلاقية المرتبة الثالثة من حيث الاهمية النسبية بمستوى جيد مما يؤكد ان القيادات في المنظمة ينظرون للعناصر العاملة كأفراد يستحقون الاحترام ويعملون على المعايير الاخلاقية في العمل ويسهمون في تعزيز الجوانب النفسية للعاملين. وهذا يؤكد مستوى مودتهم العاطفية والاخلاقية مع باقي مرؤوسيه في العمل .

4- حقق بعد الثقة المرتبة الرابعة من حيث الاهمية النسبية بمستوى جيد مما يؤكد ان الادارات يسعون الى ايجاد مناخ مناسب لتعزيز الثقة لدى اعضاء والذي ينعكس بدوره في تحسين ادائهم وتفانيهم في العمل. فهم مؤمنون بنزاهتهم واخلاصهم في العمل .

- 5- حقق بعد التواضع المرتبة الخامسة من حيث الاهمية النسبية بمستوى جيد مما يؤكد ان اصحاب القرار لم يظهروا كامل صيغة التواضع امام الموظفين عينة البحث. الا ان ذلك لا يعني لديهم درجة عالية من تكبر بل حرصا منهم على العمل وهذا من متطلبات الادارة الناجحة .
- 6- حقق بعد ضغوطات العمل المرتبة الاولى من حيث الاهمية النسبية بمستوى جيد مما يؤكد ان الافراد في الكلية يعملون بشكل لا يشعرون به بالضغط النفسي نتيجة توفر جو امن ومترايط ومتعاون ولا يؤثر الاجهاد على كفاءاتهم مما يؤشر موقف ايجابي في بيئة العمل.
- 7- حقق بعد الرضا الوظيفي المرتبة الثانية من حيث الاهمية النسبية بمستوى جيد مما يؤكد ان الافراد في الكلية يشعرون بالرضا وتقيم جهودهم ودعم افكارهم الابداعية تجاه كليتهم مما يعزز مستوى أداءهم.
- 8- حقق بعد الانشغال في العمل المرتبة الثالثة من حيث الاهمية النسبية بمستوى جيد مما يؤكد ان من النتائج ان الافراد الكلية لديهم القدرة على الموازنة بين حياتهم الشخصية والظروف التي يمرون بها ومتطلبات العيش و الوظيفية واسلوب العمل .
- 9- حقق بعد ظروف العمل المرتبة الرابعة من حيث الاهمية النسبية بمستوى جيد مما يؤكد ان الافراد في الكلية لديهم مشاركة في عمليات اتخاذ القرارات نتيجة احترام المنظمة آراءهم التي تخص مجال عملهم.
- 10- اثبتت النتائج الاحصائية وجود علاقة ارتباط قوية بين متغير القيادة الخادمة بجميع ابعاده مع متغير جودة حياة العمل .، وتفسر هذه النتيجة ان توافر مستوى القيادة الخادمة في كلية سيؤدي حتما الى وجود نسبة جيدة من جودة حياة العمل .هذا دليل على توفر الامن الوظيفي وطريقة فرز بين الضغوطات العمل عن الحياة الطبيعية وحسب ما تقدمه الادارات من تواصل مستمر وتقوية الروابط بينها وبين الكادر .
- 11- اثبتت نتائج التحليل الاحصائي وجود علاقة تأثير طردية موجبة ذات دلالة معنوية بين المتغير المستقل القيادة الخادمة ومتغير الوسيط جودة حياة العمل ،وهذا يفسر على ان ادارات الكلية توفر اغلب ابعاده او معظمها لمتغير جودة حياة العمل وبالنسبة كبيرة حتى ترتقي بالكوادر لديها .

ثانيا-التوصيات :

توطئة

- 1- العمل على تطوير مستوى ادراك الادارات لمفهوم القيادة الخادمة في سلوك عناصرها والذي تأثيره سينعكس ايجابا في خلق بيئة عمل تعزز دوافع الذاتية وتسهم في تحسين جودة حياة العمل عندهم.
- 2- الاهتمام بتعزيز المكافأة المعنوية وزيادة الثقة لدى فريق العمل كنظام الحوافز وعطاء دافع معنوي ولاستمرار والنجاح والمنافسة والذي يخلق ولاء للمنظمة أكثر واطمئنان وظيفي
- 3- ينبغي أن تدرك ادارات المنظمات انها مسؤولة عن تحسين مختلف جوانب جودة حياة العمل باستمرار لكافة الملاكات العاملة فيها لما لها من اثار ايجابية متنوع ما بين شخصية وتنظيمية وبيئية.
- 4- تعزيز مستوى جودة حياة العمل لدى العاملين محل الدراسة وذلك من خلال نشر ثقافة مؤسسة تشجيع وتعزيز سلوكيات هذا المصطلح.
- 5- تمكين الموارد البشرية العاملة في المنظمة قيد الدراسة من العمل بجزية أكبر لما تتمتع به من صحة ضمنية وكياسة وطوعية مشاركة تؤهلها لاستخدامها في مناهج حديثة متطورة.
- 6- رفع مستوى وعي اعضاء الهيئة التدريسية بالرؤى والتطلعات المستقبلية على مستوى الكليات الاهلية عن طريق اقامة الورش والندوات الهادفة الى تعميم حالة البعد الاستراتيجي وتحقيق عوامل الرضا الوظيفي لجميع الملاكات التدريسية ولو بنسب معينة.
- 7-الاهتمام بتعزيز الجوانب المادية لأعضاء الهيئة التدريسية كون من جوانب مهمة في تقليل الضغوطات بالعمل.

Funding

None

Acknowledgement

None

Conflicts of Interest

The author declares no conflict of interest

Arabic References

- سالم، معراج، 2017، (جودة حياة العمل وعلاقتها بالولاء التنظيمي) دراسة ميدانية على عينة من العاملين بمؤسسة سونلغار الجزائر، جامعة عبد الحميد، كلية العلوم الاجتماعية والانسانية .
- جلاب، احسان دهبش، 2011، ادارة السلوك التنظيمي في عصر- التغيير، دار صفاء للطباعة والنشر- والتوزيع، الطبعة الاولى، عمان -المملكة الاردنية الهاشمية .
- مطر، ليث علي، 2011، دور القيادة الخادمة في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية، الرسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القادسية -كلية الادارة والاقتصاد .
- عبد العالي، نشوان محمد، 2019، جودة حياة العمل واثرها على الاداء المنظمي -دراسة استطلاعية في المعهد التقني /نينوى، مجلة تنمية الرافدين، المجلد (38) العدد 121.
- عبد الله، محبابات نوري، هيلكورد روجويز، 2021، دور القيادة الاخلاقية في الحد من الاخلال الوظيفي (دراسة تحليلية لاراء عينة من العاملين في المديرية التابعة لوزارة البلديات في مدينة اربيل) مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، مجلد 17، العدد 55، ح 3، كلية الادارة والاقتصاد، جاكّة تكريت .
- بركات، غسان واخرون، 2018، درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الاخلاقية وعلاقتها ببعض التغيرات (دراسة ميدانية من وجهة نظر المدرسين في مدينة الاذقية) مجلة جامعة تشرين للبحوث الدراسات العلمية، سلسلة الاداب والعلوم الانسانية المجلد 40، العدد >6

English References

- Sousa, M., & Van Dierendonck, D. (2017). Servant leadership and the effect of the interaction between humility, action, and hierarchical power on follower engagement. *Journal of Business Ethics*, 141(1), 13-25.
- Best, C. (2020). Is there a place for servant leadership in nursing?. *Practice Nursing*, 31(3), 128-132
- Harju, L.K., Schaufeli, W.B., & Hakanen, J.J. (2018), "A multilevel study on servant leadership 3- , job boredom and job crafting", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 33 No. 1, pp. 2-14
- Eva, N., Robin, M., Sendjaya, S., van Dierendonck, D., & Liden, R. C. (2019). Servant leadership: A systematic review and call for future research. *The leadership quarterly*, 30(1), 111-132.
- Page ,D;Wong ,p .p.(2000)"A Conceptual Framework for Measuring Servant –Leadership "Trent University. <https://www.researchgate.net/publication/242232213>
- Kashani, F. H. (2012), "A Review on Relationship between Quality of work life and Organizational Citizenship Behavior (Case Study :An Iranian Company)", *Journal of Basic and Applied Scientific Research*, Vol 2, NO.9, pp.9523-9531

- Mejbel, A. A., Almsafir, M.K, Siron, R. & Alnaser, A.S.M, (2013), "The Drivers of Quality of Working Life (QWL): A Critical Review", Australian Journal of Basic and Applied Sciences, Vol. 7, No. 10,
- Kahya, E. (2007). The effects of job characteristics and working conditions on job performance International 8-journal of industrial ergonomics, 37(6), 515-523
- Dokes, D.R.(2017), Virtuous leadership for increased business growth (Doctoral dissertation, Walden University.
- Bruno, L.F.(2015), Nooleadership or Virtuous Leadership and Its Impact on Organizational. 10-
- Winston, B. (2003) " Extending Patterson's Servant Leadership Model: Explaining How Leaders and Followers Interact in Circular Model" School of Leadership Studies, Regent University, http://www.regent.edu/acad/sls/publications/conference_proceedings/servant_leadership_roundtable/2003pdf/winston_extending_patterson.pdf.
- Focht, A. ; Ponton, M. (2015) " Determining the Primary Characteristics of Servant Leadership: A Delphi Study " Regent University, School of Business & Leadership, International Journal of Leadership Studies, Vol. 9, No. 1.
- Liden, R. C.; Wayne, S. J.; Zhao, H.; Henderson, D. (2008) "Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment " Journal of the Elsevier, The Leadership Quarterly, Vol. 19, pp. 161-177.
- Olesia, W.; Namusonge, G.S.; Mike E. I. (2013) " Role of Servant Leadership on Organizational Commitment: An Exploratory Survey of State Corporations in Kenya " University of Agriculture and Technology, International Journal of Humanities and Social Science, Vol. 3 No. 13.
- Khatri, N., Templer, K.J. & Budhwar, P.S. (2012), "Great (transformational) leadership=charisma+vision", South Asian Journal of Global Business Research, Vol. 1 No. 1, pp. 38-62
- Parolini, J. L. (2004) " Effective servant leadership A model incorporating servant leadership and the competing values framework " School of Leadership Studies, Regent University, http://www.regent.edu/acad/sls/publications/conference_proceedings/servant_leadership_roundtable/2004pdf/parolini_effective_servant.pdf
- Khan, A.; Khan, A.; Zeeshan M.(2016) " Consequences of Servant leadership style on employees Motivation (Empirical study on private and public sector Universities Employees " Journal of Applied Environmental and Biological Sciences, Vol. 6(5S), pp. 124-138.
- Mallén, F., Domínguez-Escrig, E., Lapiedra, R., & Chiva, R. (2019), Does leader humility matter? Effects on altruism and innovation. Management Decision, Vol. 58 No. 5, pp. 967-981.
- Farling, M., L., & Stone, A., G., Winston, B., E., 1999,. Servant leadership: Setting the stage for empirical research, Journal of Leadership Studies
- Waddell, J. T. (2006) " Servant Leadership" Regent University, School of Leadership Studies. 20 -
- Mejbel, A.A. Almsafir, M.K, Siron, R. & Alnaser, A.S.M, (2013), "The Drivers of Quality of Working Life (QWL): A Critical Review," Australian Journal of Basic and Applied Sciences, Vol. 7, No. 10, pp. 398-405.
- Kashani, F.H, (2012), "A Review on Relationship between Quality of Work Life and Organizational Citizenship Behavior (Case Study: An Iranian Company)", Journal of Basic and Applied Scientific Research, Vol. 2 No. 9, p. 9523-9531.
- Kahya, E. (2007). The effects of job characteristics and working conditions on job performance. International journal of industrial ergonomics, 37(6), 515-523.

- Razak, N. A., Ma'amor, H., & Hassan, N. (2016). Measuring Reliability and Validity Instruments of Work Environment Towards Quality Work Life. *Procedia Economics and Finance*, 37, 520- 528..
- Ioannou, P., Katsikavali, V., Galanis, P., Velonakis, E., Papadatou D., & Sourtzi, P. (2015). Impact of Job Satisfaction on Greek Nurses Health-Related Quality of Life. *Safety and health at work*, 6(4), 324-328.
- Gharibi, V., Mokarami, H., Taban, A., Aval, M. Y., Samimi, K., & Salesi, M. (2016). Effects of work-related stress on work ability index among Iranian workers. *Safety and health at work*, 7(1), 43-48.
- Dokes, D.R.(2017),Virtuous leadership for increased business growth(Doctoral dissertation Walden University.
- Bruno ,L,F,2015,"Nooleadership or Virtuous Leadership and let impact on Organizational performance . 29 -
- Kaur,A,2016, A Study on Total Quality Management implementation in Higher Education in India international journal ,4(7).(Hamad ,L.2018,The impact of Quality of work life on employees Job performance (Doctoral dissertation 31 -
- Abdulaale,N.M.2019,Quality of Working Life And Its impact on Organizational performance :An Exploratory Study in Ninevch /Technical Institute .Tanmiyat ALRAFLDALN,38(121),49-70..
- Kulkarni,Pallavi P,2013,A literature Review on Training &Development And Quality Of Work life International Refereed Research Journal ,Vol .1,Issue,2.