



JOURNAL OF ADMINISTRATION AND ECONOMICS  
COLLEGE OF ADMINISTRATION AND ECONOMICS  
UNIVERSITY OF KARBALA



تأثير القيادة الخادمة في السلوك الاستباقي: الدور المعدل لجودة حياة العمل في مديرية صيانة

مشاريع ري وبزل كربلاء\*

## The Effect of The Servant Leadership on Proactive Behavior and Its Role in Moderating The Quality of Work Life in Directorate Maintenance for Irrigation and Drainage projects of Karbala

أ.م.د. ابو الفضل غايني

Abu al- Fadl Gaini

[againi@rihu.ac.ir](mailto:againi@rihu.ac.ir)

جامعة / طهران

أ.د. على نقى اميرى

Ali Naghi Amiri

[anamiri@ut.ac.ir](mailto:anamiri@ut.ac.ir)

جامعة / طهران

الباحث/علي رشيد صالح

Ali Rashid Saleh

[alirasheedkhirsan@gmail.com](mailto:alirasheedkhirsan@gmail.com)

جامعة / طهران

### المستخلص

تناولت الدراسة تأثير القيادة الخادمة في السلوك الاستباقي الدور المعدل لجودة حياة العمل في مديرية صيانة مشاريع ري وبزل كربلاء، وقد تجلت مشكلة الدراسة بمجموعة دوافع بحثية حفزت الباحث لبناء نموذج الدراسة الحالي واستكشاف طبيعة العلاقات اذ يعد نمط القيادة الخادمة فلسفة جديدة وما زالت مبادئها وادواتها غير مألوفة لعدد كبير من مديري المنظمات والعاملين فضلا عن عدم كفاءة الجوانب المادية في اماكن العمل لتحقيق الرضا المطلوب فضلا عن عدم فهم اهمية جودة حياة العمل في تعزيز نجاح المؤسسات وعدم المعرفة العلمية لحدود السلوك الاستباقي كأحد اولويات العمل. وقد صيغت بناء على المشكلة تساؤلات عدة اهمها (هل تعدل ايجابيا جودة حياة العمل العلاقة بين القيادة الخادمة والسلوك الاستباقي) وفي ضوء ذلك جرى بناء نموذج افتراضي انبثقت عنه فرضيات ثلاثم النموذج التفاعلي المختبر بحدود متغيراته الثلاثة القيادة الخادمة ممثلة بـ (المودة الأخلاقية، المشاركة، الرؤية، التواضع، الثقة) والسلوك الاستباقي ممثلا بـ (السلوك الصوتي، تولي المسؤولية، الوقاية من المشاكل، الابتكار الفردي او الذاتي) و جودة حياة العمل ممثلا بـ (الرضا الوظيفي، الرفاه العام، التوازن بين العمل والحياة، السيطرة على العمل، ظروف العمل، الإجهاد في العمل) وللتحقق من صحة هذه الفرضيات جُمعت البيانات بالاستبانة واختيرت لذلك عينة بلغت (120) موظف، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي لتحليل البيانات وقد بينت النتائج أن جودة حياة العمل تحقق تاطيفا وتعديلا لتأثير القيادة الخادمة على السلوك الاستباقي في المديرية وأن هذا التعديل هو بالاتجاه الايجابي أي زيادة القدرة التأثيرية لمتغير القيادة الخادمة في السلوك الاستباقي.

الكلمات المفتاحية: القيادة الخادمة، السلوك الاستباقي، جودة حياة العمل

\* البحث مستل من اطروحة الدكتوراه الموسومة: تأثير القيادة الخادمة في السلوك الاستباقي- الدور المعدل لجودة حياة العمل في

مديرية صيانة مشاريع ري وبزل كربلاء

**Abstract**

This study aimed to examine the impact of servant leadership on proactive behavior and the modified role of quality of work life in the Directorate of Maintenance of Karbala irrigation and drainage projects. The problem of the study was manifested by a set of research motives that motivated the researcher to build the current study model and explore the nature of relationships, as the servant leadership style is a new philosophy and its principles and tools are still unfamiliar To a large number of organization managers and workers, as well as the inefficiency of the material aspects in the workplace to achieve the desired satisfaction, in addition the lack of understanding the importance of the quality of work life in promoting the success of institutions and the lack of scientific knowledge of the limits of proactive behavior as one of the priorities of work. Based on the problem, several questions have been formulated, the most important of which are (Does the quality of work life positively modify the relationship between servant leadership and proactive behavior) and in light of this, a hypothetical model was built from which hypotheses emerged that fit the interactive model tested within its three variables: servant leadership represented by (moral affection, participation, vision, humility, trust) and proactive behavior represented by (vocal behavior, taking responsibility, preventing problems, individual or self-innovation) and quality of work life represented by (job satisfaction, general well-being, work-life balance, work control, working conditions, Stress at work (and to verify the validity of these hypotheses, the data was collected using a questionnaire and a sample of (120) employees was selected for that, and the study relied on the descriptive approach to data analysis. This modification is in the positive direction, that is, an increase in the influencing ability of the servant leadership variable in the proactive behavior .

Words Key: servant leadership, proactive behavior, quality of work life.

**المقدمة**

اوجد الواقع الجديد حاجة متزايدة لنوعية حياة جديدة للمورد البشري في منظمات الاعمال ونوعية مورد بشري همها الاول ان تكون لاعبا استراتيجيا في ادارة المنظمات و ان هذا الواقع الجديد للمورد البشري يتمحور علميا حول دراسة السلوك في منظمات الاعمال وما ينتج عنها من اشارة الى ظواهر سلوكية واجتماعية ذات تأثير كبير في مجريات عمل المنظمات ومنها السلوك الاستباقي فتطور نظرية المنظمة خلال العقود الماضية من النظرة الميكانيكية الى النظرة الايكولوجية\* أتبع اهتماما كبيرا بالسلوك الاستباقي في بيئة العمل الذي يتمحور حول تجنب الوقوع بالمشكلات وحلها قبل حدوثها من خلال التخطيط لذلك وتنفيذ الافكار الناضجة و الا ان ظهور هذه السلوكيات التي قد تكون في اغلبها وقائية تظهر قبل الحدث يعتمد بشكل كبير على بيئة العمل المادية والنفسية وما توفره من اهتمام بالعاملين وسلامتهم وتلبية احتياجاتهم لتشكل الحافز والمركز الاساسي في وجود السلوك الاستباقي مما انتج اهتمام الباحثين بجودة حياة العمل التي تعد المفتاح لخلق ظروف عمل جيدة واشراف جيد واجور جيدة اذ تستمد جودة الحياة العملية من فلسفة علاقات الموظفين التي تقول انه باستخدام جهود جودة الحياة يمكن خلق المزيد من فرص التأثير على الوظائف وتحقيق المشاركة الفعالة على المستوى التنظيمي ان تحقيق سلوك استباقي لدى العاملين يحتاج الى وجود سلوكيات تظهرها القيادة تجاه العاملين لتشكل الدافع

لوجود السلوك الاستباقي فضلا من أن تحقيق جودة حياة وظيفية يتطلب توافر جهود حقيقية من قبل القيادات لإيجاد بيئة مادية ونفسية ملائمة للمنظمة ويمكن أن تنعكس تلك السلوكيات والنوايا القيادية بما يعرف بالقيادة الخادمة التي تعبر عن سلوكيات يديها القائد تجاه التابعين مثل الاستماع والتعاطف ونفاد البصيرة وتقديم الخدمة والالتزام بتنمية مهارات الافراد وبناء روح الجماعة فتلك السلوكيات الايجابية في بيئة العمل فتلك السلوكيات تشكل الارضية التي تنمو عليها السلوكيات الايجابية في بيئة العمل ولتحقيق اهداف البحث فُسِمَ الى اربع محاور اساسية تناول الاول منها منهجية البحث بينما تعلق المحور الثاني بالجانب النظري في حين اهتم المبحث الثالث بالجانب التطبيقي واختتم الرابع بالاستنتاجات والتوصيات.

\*الايكولوجية (علم البيئة) : هو العلم الذي يدرس الارتباط بين الكائنات الحية وخصوصا (الانسان) من جهة والبيئة المادية من حوله , والغرض منه معرفة وادراك العلاقات الحيوية بين الحيوانات والنباتات و البيئة من حولهم . (الباحث

### المحور الاول: منهجية البحث

تختص منهجية البحث بعرض خطة الباحث العلمية التي يبني عليها تصوراتها الفكرية حول طبيعة نموذجها الفكري الذي يروم اختباره والخطوات الاساسية لتحقيق ذلك وكالاتي:

**اولا. مشكلة البحث:** تتمحور مشكلة الدراسة حول نقاط الضعف في مجال عمل مديرية ري وبزل كربلاء كونه احد المنتسبين في المديرية اذ شُخص وجود ضعف في استخدام وابداء سلوكيات القيادة الخادمة وان هناك ضعف في ايجاد بيئة عمل تمتاز بالجودة وتساهم في تعزيز الدافع لدى الموظفين للعمل خارج حدود واجباتهم الوظيفية مما انعكس في عدم ظهور لمستوى معين من السلوك الاستباقي مما خلق لدى الباحث الدافع لجمع المتغيرات الثلاثة في نموذج واحد يعكس نمودجا تقاعليا يدور حوله تساؤل رئيس هو (هل تعدل جودة حياة العمل العلاقة بين القيادة الخادمة والسلوك الاستباقي) وقد انبثق منه تساؤلات عدة هي:

1. ما هو مدى توافر سلوكيات القيادة الخادمة في مديري ري وبزل كربلاء؟
2. ما هو مدى توافر جودة حياة العمل في مديري ري وبزل كربلاء؟
3. ما هو مدى توافر السلوكيات الاستباقية في مديري ري وبزل كربلاء؟
4. هل تؤثر القيادة الخادمة في السلوك الاستباقي في مديري ري وبزل كربلاء؟
5. هل تؤثر جودة حياة العمل في السلوك الاستباقي في مديرية ري وبزل كربلاء؟

**ثانيا. اهمية البحث:** تتمحور اهمية البحث من اهمية النموذج المختبر الذي تدور حيثياته حول سلوكيات القيادة الخادمة التي تشكل احدى التوجهات القيادية المهمة في الأونة الاخيرة لأحداث التغيير في مجال العمل فضلا عن اهتمام الباحثين بالتعمق الفكري في مدلولاته وجوده حياة العمل والسلوك الاستباقي فهكذا متغيرات نكتسب اهمية على المستوى الفكري والتطبيقي على حد سواء كونها تشكل ظواهر اجتماعية ذات تأثير في مخرجات المنظمات كما أنّ الاهمية تتعلق بذات مكان التطبيق مديرية صيانة مشاريع ري وبزل كربلاء قيد البحث الت تشكل احدى الدعائم الخدمية على مستوى المحافظة والعراق ككل وبما ينعكس على مختلف قطاعات الدولة متزامنة بعضها مع البعض الاخر اما المحور الثاني هو اهمية دراسة المتغيرات القيادة الخادمة وجودة حياة العمل والسلوك الاستباقي ضمن مديرية صيانة مشاريع ري وبزل كربلاء اذ من الممكن ان تعد هذه المتغيرات فلسفة عمل حديثة تعزز من توجهات عمل المديرين في المديرية قيد الدراسة نحو تحقيق مستوى عال في العمل والانجاز او الاداء والسلوك داخل المديرية والهيئة العامة والوزارة

## ثالثا. اهداف البحث:

يقوم البحث على جملة اهداف هي

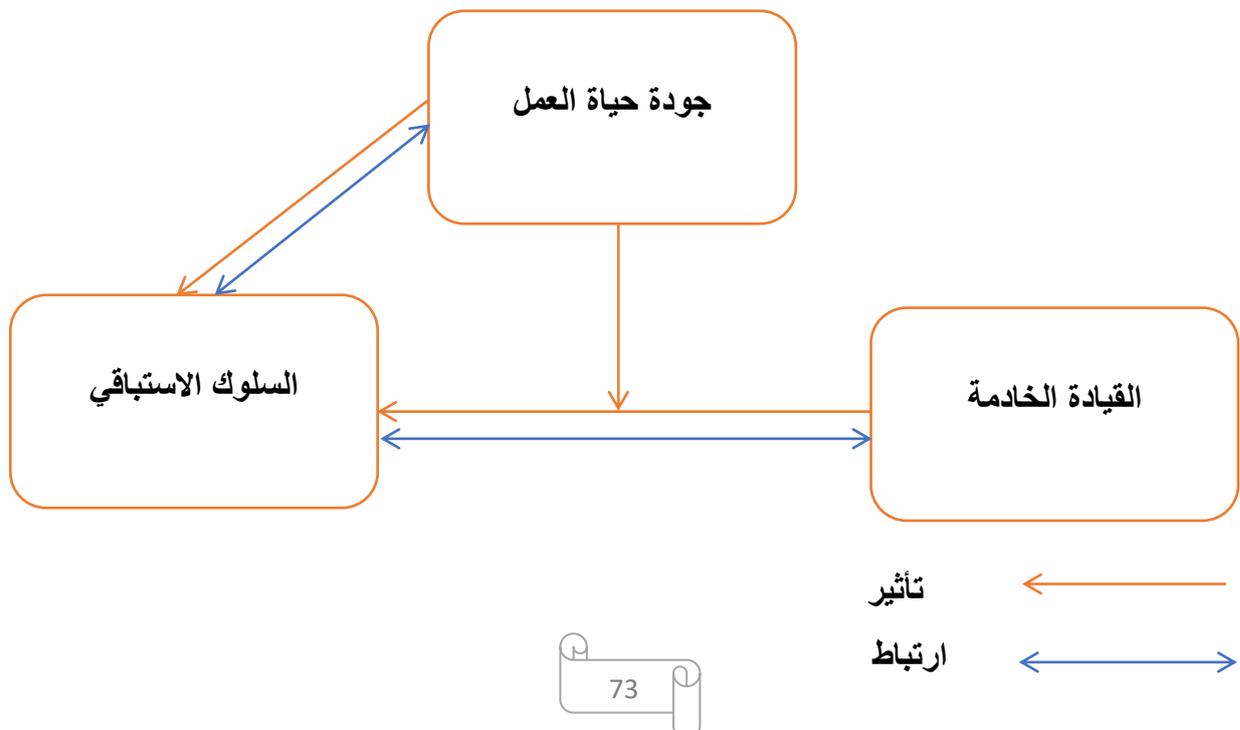
- 1-قياس مدى توافر سلوكيات القيادة الخادمة في مديرية صيانة مشاريع ري وبزل كربلاء.
- 2-تحديد مستوى جودة حياة العمل في مديرية صيانة مشاريع ري وبزل كربلاء.
- 3-قياس مستوى السلوك الاستباقي في مديرية صيانة مشاريع ري وبزل كربلاء.
- 4-تحديد طبيعة علاقة الارتباط والاثر بين القيادة الخادمة والسلوك الاستباقي في مديرية صيانة مشاريع ري وبزل كربلاء.
- 5-تحديد مستوى الارتباط والاثر بين جودة حياة العمل والسلوك الاستباقي في مديرية صيانة مشاريع ري وبزل كربلاء.
- 6-التحقق من الدور التفاعلي لجودة حياة العمل في العلاقة بين القيادة الخادمة والسلوك الاستباقي في مديرية صيانة مشاريع ري وبزل كربلاء

## رابعاً. نموذج البحث وفرضياته:

يمثل نموذج البحث الفرضي توضيحاً للموضوعات قيد الدراسة وعلاقات الترابط والتأثير والتكامل بين مكوناتها ومتغيراتها بهدف تحديد الاطر الفكرية والمعرفية التي يجب تغطيتها اولا , وتحليل العلاقات السببية بين المتغيرات المكونة للنموذج ثانياً ومن هنا فان المتغير الرئيس الاول لنموذج البحث الفرضي والمتمثل بالقيادة الخادمة (المتغير المستقل) اما المتغير الرئيس الثاني في النموذج الفرضي للبحث فهو السلوك الاستباقي (المتغير المعتمد) ويتوسط المتغيرين الرئيسيين المتغير الوسيط ( جودة حياة العمل ). والشكل ( 1 ) يوضح نموذج البحث الفرضي.

## شكل ( 1 )

## المخطط الفرضي للبحث



وينبثق من النموذج أعلاه الفرضيات الآتية:

فرضيات نموذج الارتباط: تتمثل الفرضيات الخاصة بالارتباط الآتي

1. الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة الخادمة بأبعادها والسلوك الإستباقي
2. الفرضية الرئيسية الثانية: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين جودة حياة العمل والسلوك الإستباقي.

فرضيات نموذج التأثير: تتمثل فرضيات التأثير بين متغيرات البحث بالآتي

1. الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين القيادة الخادمة والسلوك الإستباقي
2. الفرضية الرئيسية الثانية توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين جودة حياة العمل والسلوك الإستباقي
- الفرضية الرئيسية الثالثة: يوجد علاقة تأثير تفاعلية ذات دلالة إحصائية لمتغير جودة حياة العمل في العلاقة بين القيادة الخادمة والسلوك الإستباقي.

#### خامسا. التعريفات الاجرائية لمتغيرات الدراسة

تضمنت الدراسة مجموعة من المتغيرات الرئيسية والفرعية التي تعد الاساس في عرض افكار الدراسة ومنهجيتها. لذا يجد الباحث ضرورة تقديم تعريف اجرائي لمتغيرات الدراسة، وكما يأتي

1. القيادة الخادمة: هي نمط قيادي يسعى الى تحقيق المصالح الخاصة بالأفراد في مكان العمل ومساعدتهم للمشاركة والمبادرة والابتكار سواء ضمن فريق العمل او بشكل فردي والاستماع لهم وبناء الثقة بأنفسهم وبما يحقق اهدافهم والمنظمة.
2. جودة حياة العمل: بانها سعي الادارة الى توفير الظروف التي تشكل مناخا ملائما للموظفين في بيئة العمل فيما يخص اوقات العمل وتلبية الاحتياجات الخاصة بهم وبما ينعكس على تحقيق الاهداف التنظيمية.
3. السلوك الاستباقي: وهو الاداء الذي يتحقق بمبادرة الافراد لأجراء تغييرات بأنفسهم وبيئة عملهم من اجل تحقيق نتائج أفضل لأنفسهم وللمنظمة.

#### سادسا. حدود الدراسة

توزعت حدود الدراسة على ثلاثة جوانب هي:

- أ. الحدود الزمانية: امتدت الحدود الزمانية للدراسة للمدة من 2021/1/3 ولغاية 2022/6/30، إذ تضمنت هذه المدة اعداد الجانب النظري فضلاً عن الجانب الميداني للدراسة.
- ب. الحدود المكانية: تمثلت الحدود المكانية للدراسة بمديرية صيانة مشاريع ري وبزل كربلاء المقدسة
- ج. الحدود الفكرية: تقف الحدود الفكرية للدراسة عند ثلاثة محاور معرفية هي القيادة الخادمة وجودة حياة العمل والاداء الاستباقي، وكلا منها تمتد جذوره الفكرية الى حقول ونظرية المنظمة والسلوك التنظيمي على الترتيب.
- ت. الحدود البشرية: اقتصت الحدود البشرية بالموظفين العاملين في مديرية ري وبزل كربلاء في كربلاء المقدسة.

## سابعا. الوسائل الاحصائية المستخدمة

لغرض تحليل بيانات الدراسة واختبار فرضياتها، استُعين بالبرامج الاحصائية الجاهزة مثل (SPSS V.25، AMOS V.23)، وقد استخدمت مجموعة من الادوات الاحصائية المناسبة منها:-

- 1- اختبار مطابقة اداة الدراسة: - وتضمن استخدام التحليل العاملي التوكيدي وكرونباخ الفا.
- 2- الوصف الاحصائي وتضمن استخدام الوسط الحسابي الموزون، والانحراف المعياري، والأهمية النسبية.
- 3- اختبار الفرضيات وتضمن استخدام مصفوفة الارتباط البسيط، ومعادلة النمذجة الهيكلية.

## ثامنا.مجتمع وعينة الدراسة

## 1- مجتمع الدراسة

المجتمع هو جميع الوحدات موضع الدراسة، سواء أكانت هذه الوحدات افراد أم اشياء أم قياسات .... الخ. وقد يكون المجتمع محدوداً او غير محدود (الفرأ، 1425: 6)، وفي الدراسة الحالية يمثل كل العاملين في مديرية صيانة مشاريع ري ويزل كربلاء المقدسة والبالغ عددهم (120) فرداً وقد وزعت الاستبانة على الموظفين في مختلف المستويات الادارية.

## 2- وصف افراد العينة

تهدف هذه المدة إلى تقديم وصف لعينة الدراسة الحالية، اذ يوضح الجدول (1) وصفا لعينة الدراسة حسب البيانات العامة وكما يأتي:

أ. النوع الاجتماعي: نلاحظ من الجدول (1) إن نسبة الذكور كانت أعلى من نسبة الاناث ضمن أفراد العينة اذ شكلت نسبة الذكور (92.5%) في حين شكلت الاناث نسبة (7.5%) من أفراد العينة، وقد يعزى هذا الفارق الكبير باعتقاد الباحث الى طبيعة عمل المديرية الذي يتسم بالخطورة نوعاً ما كونها تقدم خدمات واعمال انشائية ما ينتج عنه ساعات العمل الطويلة و قد لا تتحملها النساء.

ب. العمر: كما يتبين من الجدول (1) إن الغالبية العظمى من عينة الدراسة تتراوح اعمارهم بين 40-49 سنة، إذ بلغت نسبة الفئة العمرية التي تقع بين (40-49) ما يقارب (45.8%) ثمَّ الفئة (50-59) بنسبة (21.3%) وبعدها الفئة (30-39) بنسبة (35.8%) وهو ما يشير إلى أنَّ اغلب افراد عينة الدراسة هم من ذوي الخبرة والدراية في مجال العمل. ثم جاءت الفئتين العمريتين (60- فاكتر ) و (20-29) بنسبة اقل من 1%.

ج. المؤهل العلمي: يؤشر الجدول (1) التحصيل العلمي لعينة الدراسة إذ بلغت نسبة الحاصلين على شهادة البكالوريوس (43.3%) ثمَّ فئة حملة الدبلوم بنسبة (20.8%)، وبعدها فئة الاعدادية بنسبة (30.8%)، في حين حصلت فئات حملة الماجستير والدبلوم العالي والدكتوراه لعينة الدراسة على النسب (0.025%، 0.025%، 0%) على الترتيب، وهي نسب تشير إلى ان غالبية افراد العينة يمتلكون شهادات جامعية ومؤهلات علمية جيدة، ما يكون له تأثير في إدراك متغيرات الدراسة والقدرة على تشخيص العلاقات بينها.

n=120

## جدول ( 1 ) وصف عينة الدراسة

النوع الاجتماعي			
انثى		ذكر	
النسبة المئوية	العدد	النسبة المئوية	العدد
0.075	9	0.925	111

الفئة العمرية											
60-فأكثر		59-50		49-40		39-30		29-20			
النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد
0.0083	1	0.358	43	0.458	55	0.1666	20	0.0083	1		
المؤهل العلمي											
دكتوراه		ماجستير		دبلوم عالي		بكالوريوس		دبلوم		اعدادية	
النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد
		0.025	3	0.025	3	0.433	52	0.208	25	0.308	37
المنصب الوظيفي											
موظف		مسؤول وحدة		مدير شعبة		مدير قسم		معاون مدير عام		مدير عام*	
النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد
0.579	100	0.025	3	0.133	16	0.008	1	-	-	-	-
سنوات الخبرة											
16 فأكثر		15-11		10-5		اقل من 5 سنوات					
0.282	73	0.453	35	0.1	5	0.0583	7				
عدد الدورات التدريبية المشترك بها											
10-فأكثر		9-7		6-4		3-1		لا يوجد			
النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد
0.259	56	0.088	19	0.287	62	0.31	67	0.056	12		

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على بيانات الاستبانة.

د. المنصب الوظيفي: يتبين من الجدول (1) أنّ عينة الدراسة كانت متنوعة بين مديري المستويات المختلفة والعاملين اذ بلغت نسبة العاملين (57%) وكانت نسبة المديرين وعلى مختلف المستويات الادارية ما يقارب (43%) ، ما يسمح بالحصول على اجابات دقيقة للوقوف على مستوى تبني متغيرات الدراسة ، لا سيما ممارسات إدارة الجودة الشاملة والتي يشترك فيها الجميع .

هـ. سنوات الخبرة: يتبين من الجدول (1) أن معظم عينة الدراسة كانوا من ذوي الخبرة والمعرفة في مجال عملهم اذ بلغت نسبة الافراد الذين تزيد مدة خدمتهم على (10) سنوات ما يزيد على 73% من مجموع افراد العينة.

و. عدد الدورات التدريبية المشترك بها: يتبين من الجدول (1) أن معظم الافراد في العينة اشتركوا في دورات تدريبية ذي علاقة بإدارة الجودة، اذ يتضح ان تقريبا نسبة (5%) لم يشتركوا في أي دورة، في حين ما يقارب (95%) من العينة كانوا قد اشتركوا في هكذا دورات ما يعني ان معظم افراد العينة لديهم تصور واضح عن ممارسات إدارة الجودة الشاملة، وهذا يدل على واقعية اجابات افراد العينة عن متغيرات الدراسة ، ما يؤشر امكانية الاعتماد عليها .

### المحور الثاني: الإطار النظري للبحث

اولا. مفهوم القيادة الخادمة: لقد شهدت السنوات الاخيرة من القرن الحالي زيادة أهمية القيادة وذلك بسبب قلة الاهتمام بالجانب الانساني وفقدان ثقة الانسان في العديد من المنظمات في مراعاة الجوانب الانسانية التي اصبحت تهدد الوجود البشري مثل الاستغلال السيء للموارد الطبيعية وما ينجم عنها من مشاكل بيئية كثيرة من تلوث البيئة و تصحر ومشكلة ثقب الازون وظاهرة الاحتباس الحراري والكثير من المشكلات الأخرى واخرها الازمة المالية الكبرى وانتشار الفقر والفساد ، كل هذه الاسباب ادت الى البحث عن قيادات مبدعة في مراعاة الجوانب الانسانية والاهتمام بها ومن انواع هذه القيادات القيادة الاخلاقية والذي تعد القيادة الخادمة من اهم أنواعها، لذا تغيرت ادوار القادة بشكل كبير في السنوات القليلة السابقة، واصبح الاسلوب التقليدي في القيادة غير فعال إذ كان القائد يتحكم كثيراً بالمرؤوسين ويتخذ القرارات بمفرده وهذا كان جيدا في تلك المدة اما الآن فإنه غير فعال، إذ بدأ الكثير من القادة الاهتمام بالأفراد المرؤوسين والتواصل معهم واشراكهم في اتخاذ القرارات ، إذ اصبحوا يعملون كفريق واحد بعض النظر عن كونهم قادة وهؤلاء ما يطلق عليهم بالقادة الخادمون، وتمثل القيادة الخدمة من أروع نماذج القيادة التي أحتلت الصدارة من بين النظريات الاخلاقية والذي تستند الى الأفكار والقيم والمعتقدات والمثل الروحية وتنادي بالفضائل الإنسانية والتي تجعل حاجات ورغبات وطموحات المرؤوسين أولوية بالنسبة للقائد الخادم قبل كل شيء وقد عرفت القيادة الخادمة بعدة تعاريف منها انها اسلوب يعزز عن طريقه القادة الدافع الذاتي للاتباع عن طريق توفير كل وسائل الدعم والاسناد من معلومات وبيانات من اجل الارتقاء بهم وتقديم مصالحهم على المصلحة الشخصية وتوفير بيئة عمل مناسبة لتحقيق الاهداف المنشودة والوصول الى اقصى امكاناتهم . (جبار، 2021:30) ، او انها نمط القيادة الذي يتبعه القادة في المنظمة والتي تعتمد على خدمة العاملين وتحقيق مصالحهم وتلبية احتياجاتهم ومساعدتهم على التطور والنجاح ومشاركتهم في صنع القرارات المنظمة واستخدام الايثار والتلاحم العاطفي والحكمة والتخطيط المقنع والرعاية التنظيمية مما يسهم في تحقيق الاهداف المرسومة (المقابلة والمالكي ، 2021 :616) وقد عرفت بانها عملية قيام القائد بالتضحية من اجل الاخرين ومعاملتهم معاملة حسنة واعطائهم الاولوية في انجاز اعمالهم وتوفير حاجاتهم ورغباتهم فوق مصلحته الذاتية . (رحيم، 2018: 29) .

ثانيا. أهمية القيادة الخادمة: يمكن النظر الى أهمية القيادة الخادمة كونها تساعد على تقديم بيانات وتفسيرات بنتائج ايجابية لسمات معينة مثل الصدق والوعي الاجتماعي والاستماع والشعور بالمسؤولية والعاطفة والايثار والصبر والقيادة بدون قوة لفهم ابحات القيادة الخادمة حيث يمكن التوصل الى اجماع حول هذه السمات المشتركة لها والتي تؤدي الى التزام المتطوعين اي التركيز على الاخلاقيات الشخصية للمتطوعين لهذه القيادة والسياسات المرنة للمنظمات كما انها تهتم بالدرجة الاولى بالموارد البشرية فهي لا تعمل على الاستجابة لاحتياجاتها الذاتية فحسب ولكنها تعمل على غرس

خصلة التعلم المستمر فيها من خلال ما تهبه لها من شعور بالاستقلالية مما يدفعها للنمو. وفي ذلك يقول ( Bass, 2000) ان أكثر ما في قوة النظرية هو ملكيتها للعديد من الصلات المشجعة للتابع كي يتعلم وينمو ويستقل ورأى بان النظرية ستلعب دورا في القيادة المستقبلية لمنظمات التعلم. وكان قد سبقه (Senge, 1990) في الرأي اكثر من ذلك بقوله انه لم يعد كافيا أن يتعلم شخص او مجموعة اشخاص في المنظمة , فالمنظمات المبدعة يجب ان تمكن الافراد من الالتزام والقدرة على التعلم على كل المستويات في المنظمة والدوافع او المبادرة الفردية , و لا تخنق ابداع الفرد لكن بعكس ذلك انها تعزز امكانية الفرد , فؤلائك الذي يظهرون بوصفهم قادة يجمعون روح الخدمة مع دافع البراعة. إن القيادة الخادمة تسعى الى نشر الوعي والإدراك في ذات التابع للوصول به الى أقصى ما يمكن من التكامل معها.

### ثالثا. ابعاد القيادة الخادمة:

1. **المودة الاخلاقية:** يشير هذا البعد الى قدرة القائد الخادم الى التعامل مع الآخرين بإنسانية واحترام والشعور بهم وبحاجاتهم ورغباتهم وليس مجرد وسيلة لتحقيق غايات محددة وهذا ما يعزز التفاهم والامتنان والطف والتسامح والرحمة ومن ثم الحصول على نتائج ايجابية تخص ثقافة المنظمة هذا من جانب ومن جانب آخر تحرير القائد من الشك والنقد الذاتي وأية قيود مفروضة على نفسه (3 : Patterson , 2003). وتعد المودة الاخلاقية من الممارسات والسلوك الذي يجب أن يتجلى القائد بالشكل الذي ينعكس على تطوير المنظمة والعاملين لبناء الفرق بشكل صحيح ومن ثم سوف تكون نتائج انجاز عالية على مستوى الفرد والمنظمة على حد سواء مما يحرك عملية التغيير واعطاء محصلة مستوى رضا عالي لجميع أطراف العملية التنظيمية (غالي 2015).
2. **الرؤية:** الرؤية هي تصور لشكل المنظمة في المستقبل كما يوده المديرون وتكون هذه الصورة في حدود 2-6 سنوات وتشمل هذه الصورة مكانة المنظمة في السوق من حيث قيمتها وسمعتها وانتاجها وخدماتها وبالطبع لا يمكن تحديد الشكل المثالي للمنظمة الا في ضوء استغلال نقاط قوتها والتركيز على قدرتها على التحرك في هذا المستقبل لتحقيق مثاليات وقيم جديدة لنفسها ولكل الاطراف المستفيدة وذات المصلحة بالمنظمة (ماهر , 2013: 74) . وقد عرف السكارنة الرؤية بانها تصور لإستراتيجية او مجموعة مستقبلية , ويحقق ذلك مثلا إستراتيجية للمنظمة , فهو يهيئ تصورا عن توجه وغرض كامن في الاستراتيجيات والانشطة الاستراتيجية بعدها نظاما مصمما لمساعدة الادارة في تقدير وصنع القرارات الاستراتيجية , فضلا عن وضع تصورات استراتيجية - رؤية , ويرتبط ذلك بما تحتاجه تلك التصورات والقرارات من كلف وموارد ولعل الاخفاق فيها سيؤدي الى زيادة الكلف ويهدد استمرارية المنظمة.
3. **المشاركة بالوظيفة:** تشير الى ترتيبات العمل التي بموجبها توزع المسؤوليات وساعات العمل والفوائد بين شخصين او أكثر من العاملين. اما المشاركة بالمكاسب هي خطة الدفع على وفق الاهداف التنظيمية، اذ بموجبها توزع جزء من الايرادات المتوفرة على العاملين (عباس، سهيلة , 356). كما وترى (نمنم، 2022: 29) إن مشاركة العاملين في القرارات المتخذة له تأثير قوي على الرضا عن العمل إذ يُشكّل حافزاً معنوياً إيجابياً ويوفّر مناخاً جيداً للعاملين ويساهم في إخراج الطاقات الكامنة لديهم ويجعلهم أكثر تحملاً للمسؤولية مما يساعد على تفوق المنظمة.
4. **التواضع:** يعد التواضع أقرب الخصائص التي تمكن القائد من ممارسة الخدمة تجاه التابعين ويعرف على انه قدرة المرء على ان يرى الاخرين كبارا في نفسه. والتواضع مضاد للغرور الذي يعني ان يرى نفسه أكبر حتى اولئك الذين أقر منه. فالتواضع يعبر عن قدرة القائد على التغلب على التكبر والاستعلاء، والتركيز على الاخرين من داخل نفسه , و الاحساس بهم و بانجازاتهم . . وهو ما يراه (Petty, 2009) من ان القادة المتواضعين ليسوا ضعفاء ابدأ . وفي الواقع ان الاستعمال المتواضع والاخلاقي للقوة للقائد الخادم يزرع علاقة اصيلة بين القائد والاتباع ويخلق بيئة عمل مساعدة او ايجابية لتعزيز اداء المنظمة الى الحد الاعلى كمثل بعض خبراء فنون الدفاع الذاتي، الذين يمتلكون المهارات للضرب والهزيمة , لكنهم اختاروا استعمالها للدفاع او الكفاح من اجل حقوقهم فقط .

5. **الثقة:** هي " مفهوم شخصي وعاطفي يتعلق بالقيم ويتأثر بالبيئة المحيطة ونسبة المخاطرة ويتطلب وجود طرفين على الأقل يثق كل منهما بالآخر لمواجهة التحديات بالقدرة الكافية على إنجاز الأعمال وفقاً لمستويات أداء محدودة " وقد عرفت الثقة التنظيمية بأنها اعتزاز الفرد بأهداف المنظمة وسياساتها التي يعمل فيها وتؤدي الى زيادة حبه وولائه وانتمائه لها وللعاملين معه في المنظمة. (الحداد , 2017 : 16) اما (طالب , 2018: 513) فقد عرف الثقة بأنها المشاعر الطيبة الصادقة والايجابية من العاملين تجاه منظماتهم وقائدها وزملائهم نتيجة ثقتهم في انفسهم وقرانهم وقدراتهم , وان كل عمل يقومون به يخدم مصلحة المنظمة التي ينتمون اليها .

رابعا: **مفهوم جودة حياة العمل:** لقد استحوذ مفهوم جودة حياة العمل على مجال واسع من الظواهر التنظيمية سواء في شكله الكلي والموضوعي أو في أحد أبعاده أو مكوناته. وغالباً ما يُطرح مفهوم جودة حياة العمل على أنه مفهوم متعدد الأبعاد ضمن بناء مفاهيمي، كما جرى مناقشته في الأدب النظري الإداري، حيث يشمل بشكله الجمعي على جانب الامن والسلامة في العمل، والأجور العادلة والمنصفة وأنظمة مكافآت، فضلا عن العمل التعاوني التشاركي مع ضمان فرص النمو والتطوير (Havlovic , 1991:469). وإن جودة الحياة في العمل تُمثل الفلسفة التي تتخذ من مجموعة المبادئ حول الأفراد بأنهم أهم الموارد في المنظمة أو المؤسسة لكي تكون جديرة بالثقة والمسؤولية وقادرة على تقديم المساعدة فضلاً عن تعاملها مع الافراد بكرامة واحترام. وتعود تلك المبادئ على شكل فوائد اقتصادية واجتماعية لكل من أصحاب العمل والموظفين والافراد (Varghese & Jayan, 2013:8). وقد عرفت جودة حياة العمل بعدد من التعاريف منها هي الانظمة التي تستخدمها الادارة في الموارد البشرية بالمنظمات بغرض تحسين مختلف الجوانب التي تؤثر على الحياة الوظيفية للعاملين وحياتهم الشخصية ايضا بحيث تشبع احتياجات العاملين وتسهم في رفع كفاءة الاداء في المنظمات. (عبد الغني، 2017 : 57). وقد عرفها (البياري , 2018 : 13) هي عملية مستمرة مخطط لها تهدف لتحقيق التوازن بين متطلبات الحياة الوظيفية والشخصية للموظفين , من خلال التغيير للافضل نحو الفاعلية والعدالة التنظيمية , وتحقيق الامن الوظيفي والعدالة في نظم الأجور والحوافز , والترقيات المبنية على اساس الكفاءة والمهنية , والتكامل الاجتماعي في عمل المنظمة , وتأمين ظروف عمل المنظمة , وتأمين ظروف عمل مناسبة وامنة لهم , من اجل رفع مستوى معيشتهم , وتوفير البيئة التنظيمية الملائمة بالمشاركة في اتخاذ القرارات وبما يعكس ذلك إيجابا على الموظف فيشعر بالرضا والامان الوظيفي , فيبذل اقصى جهد ممكن في خدمة المؤسسة لنقلها لمزيد من التطور والنجاح , والعمل بطريقة تؤمن قدرتها على تحقيق استراتيجياتها وكذلك تقدم ادائها التنافسي . وقد عرف (Gangwani, 2020:563) جودة العلاقة الموجودة بين صاحب العمل والأفراد وبيئة العمل ، فنجاح كل صناعة يعتمد على حد كبير على تحقيق أهداف المنظمة بأفراد أكفاء ومتقنين ويمكن صنع ذلك إذا تحملت المنظمة مسؤولية توفير بيئة عمل أفضل مما يؤدي بدوره إلى تحسين الاداء .

**خامسا. اهمية جودة حياة العمل:** وتتجلى أهمية جودة حياة العمل في تحسين الأداء التنظيمي والتركيز على الأفراد العاملين كونهم المحرك والمحرك الأساس في العملية الإنتاجية والبذرة الأساسية لنجاح الكثير من المنظمات، وفي نفس الوقت يحقق آمال العاملين بإشباع حاجاتهم ومتطلباتهم (كلها) جميعاً بالعمل والذي يؤدي ذلك كله لتحقيق تأثيرات إيجابية ومنافع لصالح المنظمة (أبو حميد، 2017:12). وإن أهمية جودة حياة العمل التي أوضحتها (عفاف، 2014: 29) بالنسبة للمنظمة تتمثل بالآتي:

1. حل جميع مشكلات المنظمة بأسلوب مشاركة الأفراد العاملين كما في حلقات الجودة.
2. إعادة هيكلة الأنشطة كتصميم أنظمة الأجور والمكافآت وتقليص ساعات العمل والحفاظ على سلامة القوى العاملة في المنظمة ليصبح العمل أكثر رضا.

3. تقليل صراعات العمل بين العاملين والإدارة وذلك ببناء مناخ تنظيمي وخلق بيئة عمل أكثر إنتاجية
4. السعي على تجديد التطوير الفكري وزيادة المعرفة.

#### سادسا. ابعاد جودة حياة العمل

1. **الرضا الوظيفي:** هو دالة الاداء الفعلي والمكافآت المكتسبة من هذا الاداء واعتمادا على دراسة هذين العالمين فان رضا الفرد هو الفرق بين الاهداف التي يسعى الى تحقيقها والاهداف التي حققها بالفعل وفي الآونة الاخيرة. (السالم وصالح , 2014: 352). عرف ( Weiss 2002 ) الرضا الوظيفي بأنه موقف اتجاه وظيفة الفرد ناجم عن محصلة المشاعر الايجابية والسلبية للفرد التي عاشها اثناء العمل اذا كان تردد تجارب العواطف السلبية اكثر من تردد المشاعر الايجابية فتكون نتائج الرضا الوظيفي منخفضة . ( Richard R Jonson, 2012: 158 ).
2. **الرفاه العام (Public welfare)** مصطلح شامل للغاية قد يشمل أي نشاط يرتبط مع التحسين الاجتماعي والأخلاقي والاقتصادي للعمال التي توفرهم أي مؤسسة للقطاع العام في العمل وقد تختلف هذه الأنشطة من بلد إلى آخر ومن منطقة إلى أخرى أو من منظمة إلى التوازن بين الحياة والعمل حيث تحقق للعاملين الراحة والطمأنينة بالعمل، ويزيد من الرضا الوظيفي والإنتاجية بوضع المنظمة سياسات، و اجراءات تهدف الى تمكين الموظفين من أداء اعمالهم بكفاءة وفعالية، مع توفير المرونة للتعامل مع ظروفهم الشخصية والعائلية.(ابو حميد 2017 : 18 )
3. **التوازن بين الحياة الوظيفية والشخصية:** ويرى ( حلاوة، 2015: 46) أنّ التوازن بين الحياة الوظيفية والشخصية من القضايا المهمة والحساسة لدى الموظف والمنظمة، فكالهما لديه متطلبات عديدة تحتاج الى أسس محددة لضبط موازين التوازن بينهما، فنرى الموظف يواجه تحدي في تلبية المستلزمات الشخصية له ولعائلته، والمنظمة تواجه العديد من التحديات في تلبية واجبات الموظف في العمل، وتحديد الأجور العادلة التي تلبى احتياجاته المختلفة واحتياجات أسرته في إطار الإمكانيات التي تملكها المنظمة بما يحقق أهدافها المرجوة . وقد عرفت (نمنم , 2022 ; 26) إن بُعد التوازن بين الحياة الشخصية والوظيفية تقع على عاتق الطرفين (المنظمة والعامل) وبالفائدة لكليهما، وإن قيام المنظمة بوضع سياسات واجراءات مرنة للتعامل مع ظروف العاملين وأن هذه السياسات والإجراءات تبعث على الراحة والطمأنينة و الالتزام في العمل وتهدف الى تمكين العاملين من أداء أعمالهم بكفاءة وفاعلية والارتقاء بالأداء المنظمي.
4. **السيطرة والرقابة:** تمثل الرقابة الوظيفة الرابعة من الوظائف الاساسية للمدير، وتؤدي جزءا مهما من عمليات المنظمة، وترتبط بشكل خاص مع وظيفة التخطيط كما أن الرقابة ابعاد اجتماعية واستراتيجية وتشغيلية (الشماع , 2011: 305 ) . وقد عرفت (برنوطي سعاد, 2009 : 333) الرقابة بانها مسؤولية ادارية , تقتض التحكم المسبق بما سيحصل لتأكد من انه سيكون سليم والمراجعة الفعلية لما حصل للتأكد من كونه وفق ما مطلوب كما تشمل قرارات تتعلق باستئناف ومواصلة العمل اذ تبين بان ما يحصل هو سليم , او اتخاذ اجراءات تصحيحية اذا تبين هناك انحراف وان ما حصل يتطلب التصحيح .
5. **ظروف العمل:** تتمثل بالطبيعية والمادية، والتي يمكن أن تحيط بالعامل في مكان العمل. ويصعب حصر هذه الظروف حصراً كاملاً؛ إذ إنها تختلف من صناعة إلى أخرى، ومن منطقة إلى أخرى. ولكنها تشمل بعامة: الظروف المؤثرة في صحة العامل، كالتهووية، والإضاءة، والضوضاء، ودرجة الحرارة، والرطوبة...إلخ. (Moqatel Com) , وظروف العمل هي الظروف التي يكون لها تأثير كبير على فعالية الافراد العاملين , اذ يتضمن هذا العامل مجموعة متنوعة من البيانات تجاه البنية التحتية والتي توفرها المنظمة من النظافة والارشادات الصحية والسلامة النفسية والفرص المتاحة للعمل الفردي الابداعي في المنظمة ( Bashir , 2018; 90-91 )

6. **الاجتهاد في العمل:** ظروف العمل هي كل ما يحيط بالعامل من مواقف ومواجهات سواء داخل عمله او خارجه , وبما ينعكس إيجاباً أو سلباً على سلوكيات الفرد وادائه ( بوقرينات سمية واخرون , 2013 : 3 ) . وقد عرف (سيزلاقي 1991: 80) اجتهاد العمل على انه تجربة ذاتية تحدث اختلالاً نفسياً او عضوياً لدى الفرد وتنتج عن عوامل البيئة الخارجية او المنظمة او الفرد نفسه.

**سابعاً. مفهوم السلوك الاستباقي:** جرى بناء مفهوم الاستباقية لأول مرة من قبل (1: Bateman & Crant, 1999)، وهو يحدد الاختلافات في التصرف لدى الأفراد بمدى اتخاذ إجراءات للتأثير على بيئتهم، إذ يميل الأفراد الاستباقيين إلى تحديد الفرص والتصرف عليها باتخاذ المبادرة والمثابرة حتى حدوث تغيير ملموس، وعلى النقيض من ذلك، فإن الأفراد الذين الغير استباقيين يميلون إلى الفشل في تحديد الفرص الممكنة وتميل إلى أن تكون سلبية ومتفاعلة في الطريقة التي تتكيف مع الظروف بدلاً من تغييرها (4: Hopkins, 2009) ) وبرز الاهتمام بالسلوك الاستباقي بسبب ضعف السلوكيات الرسمية على التنبؤ بالسلوكيات المطلوب أدائها وذلك بسبب ارتفاع عدم التأكد ( Griffin et al., 2007: 382). وقد عرف السلوك الاستباقي بعدة تعاريف منها عمل ذاتي ذو توجه مستقبلي يتبنى الأفراد الدور الفاعل والمبادرة في نهجهم تجاه العمل بدلاً من التكيف السلبي للأوضاع الحالية ويهدف الى احداث تغيير يشمل كل من الوضع الحالي او المستقبلي مثال ذلك ادخال طرق جديدة للعمل , وطرح افكار اكثر مرونة لتنفيذ التكاليف واقتراح تحديثات جوهرية على بعض استراتيجيات العمل . (البنوي مها ومتولي شريف, 2019: 16 ) وقد عرفا (الفتلاوي ، والكعبي، 2018: 129) بأنه المدى الذي يتخذ فيه الفرد اجراءات ذاتية للتنبؤ او التغيير في نظام العمل او ادوار العمل والدعم الفعال للشخصية او التنظيمية ، وجرى الإشارة الى ثلاث عناصر محده تدعم اشكال متعددة من السلوك الاستباقي وهي التوجه الذاتي والتركيز المستقبلي والتوجه نحو التغيير. وعرفه (البردان ، محمد ، 2021 : 961) بأنه سلوك عمل عفوي يقود العاملين الى المثابرة والتغلب على الصعوبات، والمضي قدماً لتحقيق الأهداف التنظيمية والشخصية ، من خلال البحث عن الحلول، والإصرار، والقدرة للحصول على النتائج المرجوة .وقد عرف بأنه اتخاذ الافراد الاجراءات اللازمة لتغيير انفسهم او البيئة المحيطة بهم ومن ثم تدعيم روح المبادرة وقدرة الافراد على تشكيل بيئاتهم كوسيلة لإبراز نقاط القوة الفردية لديهم وتحسين الاداء اي انها مجموعة من السلوكيات غير المحددة في المهام الموكلة للعمال ، والتي من خلالها يتولى الأفراد بشكل عفوي وفعال مسؤولية المواقف لإحداث تغييرات في بيئة عملهم ، وحل المشكلات وتوقعها من أجل إفادة المنظمة. علاوة على ذلك، على المستوى الفردي، ارتبط السلوك الاستباقي بالعديد من الفوائد للعمال، مثل الرضا والالتزام والأداء الأفضل في العمل (Grant & Ashford, 2008)

**ثامناً. أهمية السلوك الاستباقي:** تم وصف السلوكيات الاستباقية بأنها اجراءات استباقية تبدأ من قبل الموظفين تستهدف في تغيير ام تحسين انفسهم او بيئتهم و يركز السلوك الاستباقي على تغييرا انفسهم او بيئة عملهم لتجنب استفاد الموارد عند التعامل مع متطلبات العمل العالية نظرا لان الاجراءات الاستباقية تتطلب استهلاك الموارد وان تلك السلوكيات يمكن عدها استثمارا في الموارد بهدف الحفاظ عليها واكتسابها حيث برزت انواع مختلفة من النتائج الايجابية عن سلوكيات العمل الاستباقية . (4 : Spark 2019 )

**تاسعاً. ابعاد السلوك الاستباقي:**

1. صوت الموظفين. غالباً ما يجري تعريف صوت الموظف على أنه منح الأشخاص فرصاً للتعبير عن الأفكار والمخاوف ووجهات النظر بأصالة وبدون خوف من العواقب الاجتماعية أو في مكان العمل. هذا يعني أن الموظفين لديهم القدرة على التأثير على القرارات في العمل من ملاحظاتهم. فالسلوك الصوتي للعاملين هو أحد

أنواع السلوكيات الاستباقية في العمل، والذي يهدف إلى تحسين ظروف بيئة العمل التنظيمية ويشير إلى تعبيرهم عن أفكارهم وآرائهم البناء حيال ما يحدث من تغييرات تنظيمية. (الشميلان، خالد والسعيد مرفت، 2019).

2. **الابداع الذاتي او الفردي** يشير الى القيام بطرق جديدة والبحث عن الفرص الجديدة وتوليد الافكار والعمل على تنفيذ تلك الافكار الجديدة، وقد اوضح (الكعبي: 2018، 81) إن الابداع الفردي في مكان العمل هو أساس الأداء العالي، وقد عد مصدراً مهماً للأبداع الراسخ الذي قد يحسن القدرة التنافسية للمنظمة، ويعزز النجاح على المدى الطويل، وهكذا يسهم سلوك الابداع الفردي بشكل إيجابي في الفعالية الفردية، وفي نهاية المطاف إلى الإبداع التنظيمي والفعالية (Wu et al., 2014: 1512) .

3- **تحمل المسؤولية** : وبين Kim وزملاؤه (2014) أن تولي المسؤولية أمر بالغ الأهمية للنجاح التنظيمي في بيئة العمل المتغيرة بسرعة اليوم لأن جهود الافراد الطوعية و البناء التي تهدف الى تسهيل التغيير الوظيفي تساعد في تعزيز فعالية الإدارة، وان الافراد الذين لديهم تمكين نفسي عالي هم اكثر عرضة للانخراط في السلوكيات التي تتطلب مسؤولية عالية . (Kim et al., 2014: 2)

4- **الوقاية من المشاكل** : ويرى (Collins & Parker 2010) أن الوقاية من المشاكل احدى ابعاد سلوك العمل الاستباقي والتي تهدف الى عملية منع حدوث التحديات والعوائق في بيئة العمل بقيام العامل في العمل بالتعامل مع كيفية الجذور المسببة للمشاكل على ان يركز عليها وبالتخطيط (التفكير للمستقبل) . إن أصحاب السلوك الاستباقي لديهم ميل نحو السيطرة على المشاكل قبل حدوثها وتقليل تأثيرها على الممتلكات والتغلب عليها وكذلك يتسم ذات الشخصية الاستباقية بذاتية الانطلاق، والوقاية من المشكلات تتضمن اتخاذ إجراءات ذاتية التوجيه واستباقية لمنع حدوث مشاكل العمل . (Parker & Collins, 2010: 637).

### المحور الثالث: الجانب التطبيقي للبحث

اولاً. ثبات اداة القياس. في البحوث الادارية غالباً ما يُستخدم معامل (كرونباخ -الفا) لمعرفة مدى موثوقية واتساق اسئلة الاستبانة، والذي يعني مدى قرب الاسئلة من بعضه البعض وتعبيره بشكل فعلي عن مفهوم البعد لفرعي وكذلك المتغير الرئيس، الجدول (2) يوضح معامل كرونباخ -الفا على مستوى الابعاد الفرعية والمتغير الرئيس.

الجدول ( 2 ) ثبات اداة القياس

المتغير الرئيس	الابعاد	معامل كرونباخ الفا للبعد	معامل كرونباخ الفا للمقياس
القيادة الخادمة	المودة الاخلاقية	0.83	0.91
	المشاركة	0.85	
	الرؤية	0.82	
	التواضع	0.86	
	الثقة	0.70	

0.90			جودة حياة العمل
	0.79	الرضا الوظيفي	
	0.78	الرفاه العام	
	0.70	والتوازن بين الحياة والعمل	
	0.76	السيطرة على العمل	
	0.78	ظروف العمل	
	0.79	الاجهاد في العمل	
0.91			السلوك الاستباقي
	0.70	السلوك الصوتي	
	0.81	تولي المسؤولية	
	0.70	الوقاية من المشاكل	
	0.78	الابتكار الفردي	

المصدر: اعتماداً على نتائج برنامج، SPSS v.23

بلغت قيمة معامل الثبات لمجمل فقرات المتغير المستقل القيادة الخادمة (0.91) وهذا يعني ثبات مرتفع في فقرات المتغير المستقل بسبب كونها اكثر من القيمة المحددة في البحوث الادارية والسلوكية والبالغة (0.70) اما لمجمل فقرات المتغير التفاعلي جودة حياة العمل فقد سجل معامل الثبات (0.90) وهذه القيمة تؤثر تخطي فقرات المتغير التفاعلي لاختبار الثبات بشكل جيد كونها اعلى من (0.70) اما لمجمل فقرات المتغير المعتمد السلوك الاستباقي فقد سجل معامل الثبات (0.91) وهذه القيمة تؤثر تخطي فقرات المتغير المعتمد لاختبار الثبات بشكل جيد كونها اعلى من (0.70) , كلما تقدم يدل على ثبات واتساق اسئلة الاستبانة بمتغيراته الثلاثة .

### ثانياً. الوصف الاحصائي

يتعلق هذا المبحث بعرض نتائج التحليل الوصفي لاستجابات عينة الدراسة حول توافر متغيرات البحث وابعاده في مديرية صيانة مشاريع ري وبزل كربلاء المقدسة عينة الدراسة، وشمل كل الجوانب عرض للمتوسطات الحسابية لفقرات الاستبانة وانحرافاتها المعيارية ومستوى الاجابة وشدة الاجابة والاهمية الترتيبية. و حُدد مستوى الاجابات في ضوء المتوسطات الحسابية بتحديد انتماءها لأي فئة. ولان استبانة البحث يعتمد على مقياس لا يكرت الخماسي (اتفق تماماً - لا اتفق تماماً) فان هنالك خمس فئات تنتمي لها المتوسطات الحسابية. وتحدد الفئة بإيجاد طول المدى (5-1=4)، ومن ثم قسمة المدى على عدد الفئات (5) (4 \ 5 = 0.80). وبعد ذلك يضاف (0.80) الى الحد الأدنى للمقياس (1) او يطرح من الحد الاعلى للمقياس (5)، اذ يتضح من الجدول ان اعلى متوسط كان من نصيب السلوك الاستباقي ثم القيادة الخادمة ثم جودة حياة العمل

جدول ( 3 ) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاهمية النسبية وترتيب متغيرات البحث (n=120)

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاجابة	الاهمية النسبية	ترتيب الابعاد
---------	-----------------	-------------------	---------------	-----------------	---------------

الثاني	.81	مرتفع	.708	4.06	القيادة الخادمة
الثالث	.81	مرتفع	.717	4.00	جودة حياة العمل
الأول	.81	مرتفع	.753	4.09	السلوك الاستباقي

ثالثاً. اختبار فرضيات البحث

أولاً : فرضيات الارتباط: (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة الخادمة والسلوك الاستباقي) للحكم على مدى قوة علاقة الارتباط بين القيادة الخادمة و السلوك يمكن الاعتماد على تصنيفات (Saunders, et al.2009,459) وكالاتي :

الجدول (4) تقدير قوة الارتباط

ت	مقدار الارتباط R	مستوى علاقة الارتباط
1	R= ±0.30-0.00	ارتباط منخفض طردي او عكسي
2	R= ±0.70-0.31	ارتباط قوي طردي او عكسي
3	-0.71 اقل من R= ±(100%)	ارتباط قوي جدا (او تام) طردي او عكسي
4	R=100%	علاقة ارتباط تامة (موجبة او سالبة)

المصدر: اعتمادا على تصنيفات المصدر اعلاه.

يشير الجدول (5) الى وجود علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين متغير القيادة الخادمة ومتغير السلوك الاستباقي, إذ بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط بينهما ( $0.384^{**}$ ) وتشير هذه القيمة الى قوة العلاقة الطردية الإيجابية بينهما, وإن ما يدعم ذلك معنوية علاقة الارتباط التي ظهرت عند مستوى معنوية (1%) وبدرجة ثقة بلغت (99%) وبذلك قبول صحة الفرضية الرئيسة الاولى .

الجدول (5) معاملات الارتباط بين القيادة الخادمة والسلوك الاستباقي

		القيادة الخادمة	السلوك الاستباقي
القيادة الخادمة	<b>Pearson Correlation</b>	1	$0.384^{**}$
	<b>Sig. (2-tailed)</b>		.000
	<b>N</b>	120	120
السلوك الاستباقي	<b>Pearson Correlation</b>	$0.384^{**}$	1
	<b>Sig. (2-tailed)</b>	.000	
	<b>N</b>	120	120

المصدر: اعتماداً على نتائج برنامج SPSS v.23

فرضية الارتباط الثانية: (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين جودة حياة العمل والسلوك الاستباقي) من الجدول (6) تبين وجود علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين متغير جودة حياة العمل والسلوك الاستباقي، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط بينهما ( $.596^{**}$ ) وتشير هذه القيمة الى قوة العلاقة الطردية بين متغير جودة حياة العمل ومتغير السلوك الاستباقي، وبذلك يتضح قبول الفرضية الرئيسية الثانية

الجدول (6) مصفوفة الارتباط بين جودة حياة العمل والسلوك الاستباقي

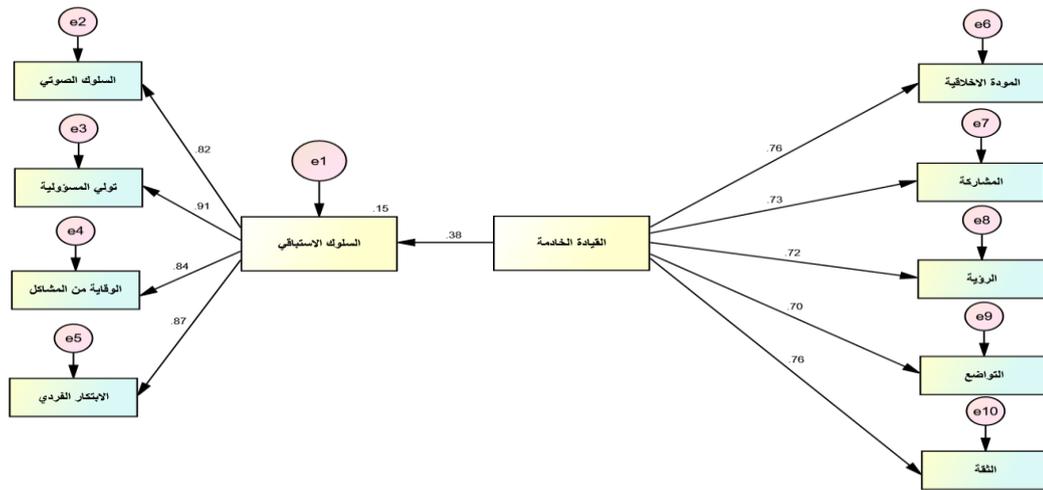
		جودة حياة العمل	السلوك الاستباقي
جودة حياة العمل	Pearson Correlation	1	$.596^{**}$
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	120	120
السلوك الاستباقي	Pearson Correlation	$.596^{**}$	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	120	120

المصدر: بالاعتماد على البرنامج SPSS v.23

#### فرضيات التأثير:

فرضية التأثير الاولى (يوجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين القيادة الخادمة والسلوك الاستباقي) يبين الشكل ( 2 ) نموذج اختبار التأثير بين القيادة الخادمة والسلوك الاستباقي، إذ توضح قيمة ( $R^2$ ) إن متغير القيادة الخادمة قادرة على تفسير ما نسبته (15%) من التغيرات التي تطرأ على متغير السلوك الاستباقي في مديرية صيانة مشاريع ري وبزل كربلاء المقدسة اما النسبة المتبقية والبالغة (85%) فتعزى لمساهمات متغيرات اخرى غير داخلية في نموذج الدراسة , كما يتضح من الجدول ( 7 ) بأن قيمة معامل الميل الحدي ( $\beta$ ) البالغ (0.38) بإن زيادة مستويات توافر القيادة الخادمة بمقدار وحدة واحدة من الانحرافات المعيارية سيؤدي إلى زيادة مستويات السلوك الاستباقي بنسبة (38%) من وحدة إنحراف معياري واحد وبناء على مخرجات النموذج الهيكلي لعلاقة التأثير بين المتغير المستقل والمتغير المعتمد تقبل الفرضية الرئيسية الأولى من فرضيات التأثير.

شكل ( 2 ) النموذج الهيكلي للتأثير بين القيادة الخادمة والسلوك الاستباقي



كما يوضح جدول ( 7 ) ملخص التحليل إذ يتبين إن جميع تقديرات النموذج معنوية تحت مستوى ( $P < .001$ ) وايضا كانت النسبة الحرجة C.R. اكبر من (1.96) وهي تحقق الشرط المطلوب.

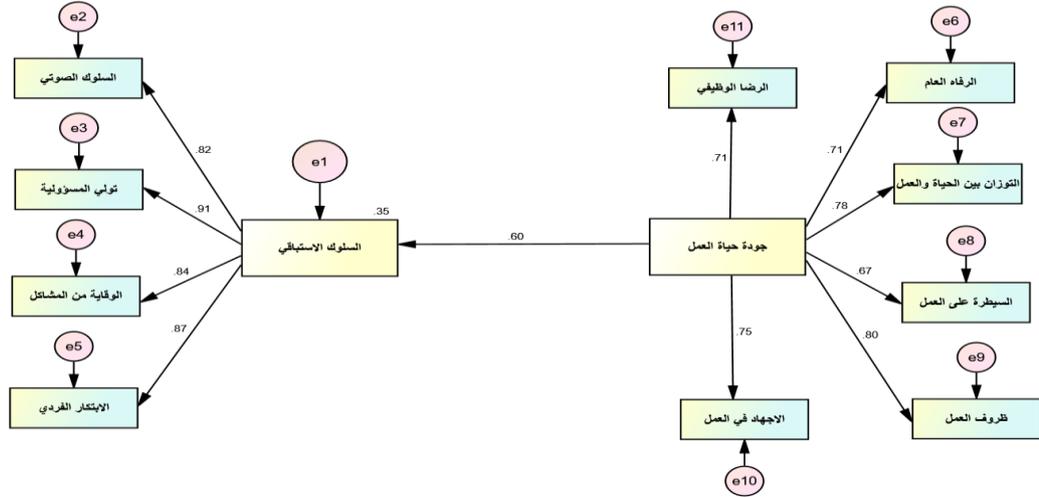
جدول ( 7 ) تقديرات نموذج التأثير بين متغير القيادة الخادمة ومتغير السلوك الاستباقي

المتغير الأبعاد	المسار	المتغيرات	S.R.W	Estimate	S.E.	C.R.	P
السلوك الاستباقي	<---	القيادة الخادمة	.384	.436	.096	4.530	***

### الفرضية التأثير الثانية: (يوجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين جودة حياة العمل السلوك الاستباقي )

الشكل ( 3 ) هو النموذج الهيكلي للدراسة الذي يوضح المتغير التفاعلي (جودة حياة العمل) والمتغير المعتمد (السلوك الاستباقي) ، والتي تُبين إن متغير جودة حياة العمل قادرة على تفسير ما نسبته (35%) من التغيرات التي تطرأ على متغير السلوك الاستباقي في مديرية صيانة مشاريع ري ويزل كربلاء المقدسة اما النسبة المتبقية والتي تبلغ (65%) فتعزى لمساهمات متغيرات اخرى غير داخلية في نموذج الدراسة ، كما يتضح من الجدول ( 8 ) بأن قيمة معامل الميل الحدي ( $\beta$ ) البالغ (0.60) ، بأن زيادة مستويات توافر جودة حياة العمل بمقدار وحدة واحدة من الانحرافات المعيارية سيؤدي إلى زيادة مستويات السلوك الاستباقي بنسبة (60%) من وحدة إنحراف معياري واحد وبناء على مخرجات النموذج الهيكلي لعلاقة التأثير بين المتغير التفاعلي والمتغير المعتمد تقبل الفرضية الرئيسية الثانية من فرضيات التأثير.

شكل ( 3 ) النموذج الهيكلي لاختبار تأثير جودة حياة العمل في السلوك الاستباقي



كما يوضح جدول ( 8 ) ملخص التحليل إذ يتبين إن جميع تقديرات النموذج معنوية تحت مستوى ( $P < .001$ ) وايضا كانت النسبة الحرجة C.R. اكبر من (1.96) وهي تحقق الشرط المطلوب.

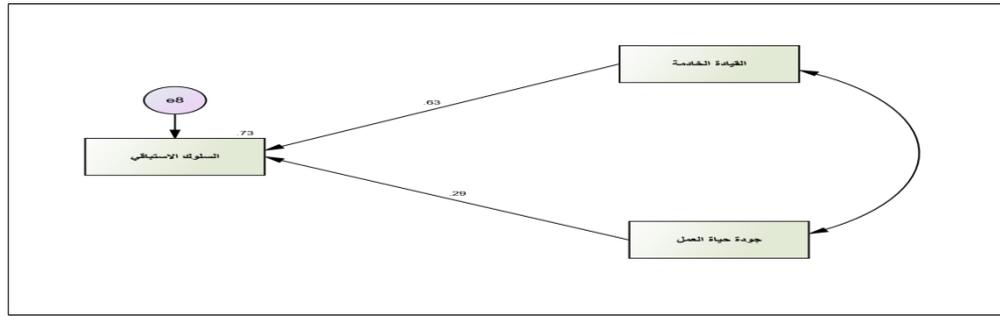
جدول ( 8 ) تقديرات نموذج التأثير بين متغير جودة حياة العمل ومتغير السلوك الاستباقي

المتغير والابعاد	المسار	المتغير	S.R.W Estimate	S.E.	C.R.	P
السلوك الاستباقي	<---	جودة حياة العمل	.596	.708	.087	8.087 ***

الفرضية التأثير الثالثة: وتنص على انه (توجد علاقة تأثير تفاعلية ذات دلالة إحصائية لمتغير جودة حياة العمل في العلاقة بين القيادة الخادمة والسلوك الاستباقي بأبعاده)

يحتاج الباحث لغرض اختبار الدور التفاعلي جودة حياة العمل في العلاقة بين القيادة الخادمة والسلوك الاستباقي إلى اختبار ما يسمى التفاعل او المعدل (Moderation Analysis) إذ يعتمد هذا الاسلوب على وجود ثلاث متغيرات بالأقل هي المتغير المستقل (Independent Variable) والمتغير التفاعلي (Moderator Variable) والمتغير المعتمد (Dependent Variable) , يمر تحليل المتغير المعدل بعدة خطوة , الخطوة الأولى تتضمن اختبار التأثير المباشر بين المتغير المستقل القيادة الخادمة والمتغير التابع السلوك الاستباقي , الخطوة الثانية ادخال المتغير المعدل (جودة حياة العمل ) في علاقة التأثير بين المتغير المستقل والمعتمد وملاحظة مدى تأثيره في رفع أو اخفض قيمة التأثير, ويعتمد مقبولية النموذج التفاعلي على معنوية النتائج فإذا كان التفاعل معنوي بين المتغير المعدل والمتغير المستقل فهذا يشير إلى إن مستوى تأثير المتغير المستقل في المتغير المعتمد سيتغير تبعاً لمستوى المتغير المعدل, أي إن التغير في مستوى العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير المعتمد سيكون نتيجة التغير بمستوى متغير اخر (Moderator) (Musairah et al,2015:3)

شكل (4)



اعتمد الباحث على البرنامج (Amos, V23) واستخدام نمذجة المعادلة الهيكلية من أجل اختبار نموذج التفاعل , وخطوات اختبار نموذج التفاعل تتضمن ما يأتي :

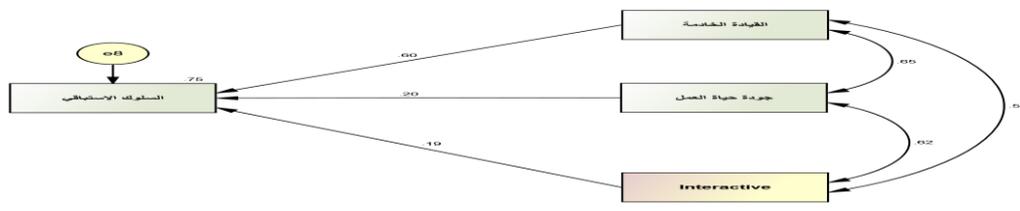
1. القيام بتحويل بيانات المتغير المستقل (القيادة الخادمة) والمتغير التفاعلي (جودة حياة العمل) إلى صيغة التمرکز (Centering).
2. القيام ببناء متغير التفاعل (Interaction Variable) وهو ناتج تفاعل المتغير التفاعلي مع المتغير المستقل.
3. استخدام نمذجة المعادلة الهيكلية (Structural Equation Modeling). لرسم المسارات الخاصة بعلاقات التأثير المباشر المتعدد بين المتغير المستقل والمتغير التفاعلي على المتغير المعتمد في نموذج هيكل واحد وكما يوضحها الشكل (4) ,

كما يوضح جدول (9) ملخص التحليل اذ يتبين أن جميع تقديرات النموذج معنوية تحت مستوى ( $P < .001$ ) و كانت النسبة الحرجة C.R. اكبر من (1.96) وهي تحقق الشرط المطلوب.

جدول ( 9 ) تقديرات نموذج التأثير بين متغير القيادة الخادمة ومتغير جودة حياة العمل ومتغير السلوك الاستباقي

المتغير	المسار	المتغير	S.R.W	Estimate	S.E.	C.R.	P
السلوك الإستباقي	<---	القيادة الخادمة	.634	.658	.069	9.496	***
السلوك الإستباقي	<---	جودة حياة العمل	.292	.315	.072	4.364	***

4. استخدام نمذجة المعادلة الهيكلية (Structural Equation Modeling) لرسم المسارات الانحدارية بين المتغير المستقل والتفاعلي و متغير التفاعل على المتغير المعتمد من النموذج الهيكلية وكما يوضحها الشكل ( 5 )
- شكل (5) المسار الإنحداري الخاص بفرضية التفاعل



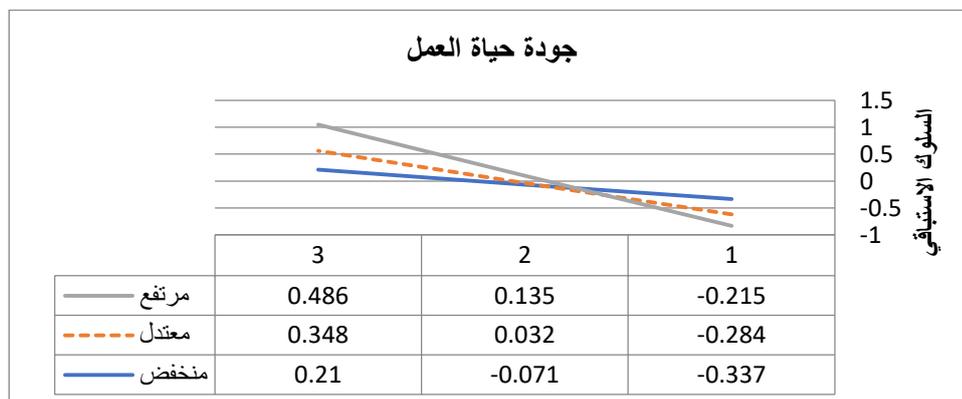
وللتحقق من معنوية نموذج الانحدار الثاني (بعد ادخال متغير التفاعل) كما يوضح جدول ( 10 ) ملخص التحليل اذ يتبين أن جميع تقديرات النموذج معنوية تحت مستوى ( $P<.001$ ) وكانت النسبة الحرجة C.R. أكبر من (1.96) وهي تحقق الشرط المطلوب وكما يوضحها الجدول ( 10 )

جدول (10) تقديرات نموذج التأثير بين متغير القيادة الخادمة ومتغير جودة حياة العمل ومتغير التفاعل ومتغير السلوك الاستباقي

المتغير	المسار	المتغيرات	S.R.W	Estimate	S.E.	C.R.	P
السلوك الإستباقي	<---	القيادة الخادمة	.600	.623	.068	9.212	***
السلوك الإستباقي	<---	متغير التفاعل	.190	.136	.045	3.008	.003
السلوك الإستباقي	<---	جودة حياة العمل	.195	.212	.078	2.729	.006

5. رسم العلاقة التفاعلية من مخطط بياني (Plot) يوضح التغير الذي يحدثه المتغير المعدل في العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير المعتمد، يتبين من النماذج الهيكلية آفة الذكر إن القدرة التفسيرية للنموذج الهيكلي الاول (المتغير المستقل ومتغير التفاعل) قد بلغت ( $R^2=0.73$ ) وقد بلغت في النموذج الهيكلي الثاني (المتغير المستقل والمتغير التفاعلي، ومتغير التفاعل) ( $R^2=0.75$ ) ومما يدل على وجود فرق إيجابي بين النموذجين في قيمة ( $R^2$ ) بلغت (0.02) وهذا الفرق يعود لدخول متغير التفاعل (Interactive Variable) كمتغير ثالث في النموذج الهيكلي الثاني، كما يتضح من الجدول (10) أن قيمة تقديرات النماذج كانت معنوية مما يدل معنوية نموذج الانحدار المختبر، اما دور المتغير التفاعل في النموذج فيتمثل في قيمة الانحدار غير المعياري التي بلغت (0.136) وهي قيمة معنوية لأن قيمة (C.R) المحسوبة بلغت (3.008) وهي قيمة معنوية عند مستوى (0.003). وتؤكد هذه النتيجة صحة قبول الفرضية الرئيسية الرابعة وهذا يدل على الدور التفاعلي (المعدل) لجودة حياة العمل في تعزيز التأثير لمتغير القيادة الخادمة على السلوك الاستباقي على مستوى مديرية صيانة مشاريع ري وبزل كربلاء المقدسة. ويبين الشكل (6) المخطط البياني للعلاقة التفاعلية بين متغيرات البحث الذي يظهر المستويات الثلاثة لجودة حياة العمل (منخفض، متوسط، عالي) وكيف إنها تعدل العلاقة بين القيادة الخادمة السلوك الاستباقي.

شكل ( 6 ) الدور التفاعلي لجودة حياة العمل في تعزيز تأثير القيادة الخادمة في السلوك الاستباقي



## المحور الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

## الاستنتاجات

1. بينت النتائج ان هناك مودة اخلاقية بنسبة جيدة بين الافراد في مديرية صيانة مشاريع ري وبزل كربلاء وبين مسؤوليهم في العمل نتيجة الاهتمام بالجوانب النفسية والروحية للموظفين والتشجيع المستمر من قبل المسؤولين للأفراد فضلا عن اظهار المودة تجاههم, كما إنَّ المسؤولين يسمحون للأفراد بالمشاركة في مجريات العمل من اعطائهم الصلاحية , وإنَّ المسؤولين في العمل لديهم رؤية جيدة حول مستقبل العمل, وإنَّ المسؤولين متواضعين في تعاملهم مع الافراد, فهم يمنحون الافراد الثقة العالية وهذا يوضح ان هناك سلوكيات واضحة في المديرية للقيادة الخادمة
2. بينت النتائج توافر فرص جيدة في مكان العمل لتطور الافراد, واشعارهم بالسعادة في مكان العمل, فمكان العمل في المديرية يوفر موائمة جيدة للأفراد فيما بين عملهم وعلاقاتهم الشخصية, كما تتيح لهم المديرية القدرة على التعبير عن آرائهم لتحقيق تغيير ملموس في العمل ولهذا تعد المديرية بيئة عمل امنة للأفراد اذ يحقق ذلك قناعة الافراد في المديرية بتحقيق جودة في حياة العمل.
3. اشارت النتائج على أن هناك قدرا جيدا يمكن للأفراد من طريقه بالإفصاح عن افكارهم الجديدة والاساليب التي تعد فعالة في زيادة اداء العمل في المديرية فالأفراد يسعون لتطوير الإجراءات والانشطة على المدى الطويل اذ ينعكس ذلك على ظهور الافكار الاستباقية الابداعية
4. بينت النتائج ان هناك تأثيرا لقيادة الخادمة على السلوك الاستباقي مما يوضح ان المديرية تهتم بنسبة جيدة بسلوكيات القيادة وتوظيفها في تحقيق تغيير في دافع الافراد تجاه جهودهم في الوظيفة
5. بينت النتائج أن ابعاد القيادة الخادمة تفاوتت في تأثيرها على السلوك الاستباقي اذ يبدو أن المديرية لم توظف بعدي الرؤية والثقة بشكل يحدث تغيير في سلوكيات الافراد الاستباقية بينما بقية الابعاد المودة الاخلاقية والمشاركة والتواضع حققت تأثيرا الى انها لم تكن بالمستوى العالي في تحقيق تغيير حقيقي في سلوك الافراد الاستباقية
6. تبين أن النتائج المديرية قد وظفت جودة حياة العمل في التأثير على السلوك الاستباقي وبنسبة عالية توضح ان المديرية ملتفتة الى اهمية جودة حياة العمل وكيف يمكن الاستفادة منها في احداث نقلة بالاتجاه الايجابي في سلوكيات الاستباقية للأفراد في العمل.
7. بينت النتائج ان ابعاد جودة حياة العمل لم تكن متساوية في تأثيرها على السلوك الاستباقي للأفراد في المديرية فبعدي الموازنة بين الحياة والعمل والاجهاد في العمل لم تستفد المديرية منهما في احداث تغيير في دافع الافراد لسلوك تطوعي استباقي بينما بقية الابعاد تمكنت المديرية من توظيفها بشكل ايجابي في احداث تغيير في قناعات الافراد وضرورة ابدائهم لسلوك استباقي الا انها ليست بنسب عالية جدا.
8. بينت النتائج أن جودة حياة العمل تحقق تلطيفا وتعديلا لتأثير القيادة الخادمة على السلوك الاستباقي في المديرية وان هذا التعديل هو بالاتجاه الايجابي أي زيادة القدرة التأثيرية لمتغير القادة الخادمة في السلوك الاستباقي.

## التوصيات

- 1- ينبغي على مديري المديرية عينة البحث الحفاظ على ما يمتلكونه من صفات والمتمثلة بالصدق في التعامل والشجاعة والحكمة والمبادرة وغيرها من الصفات الجيدة والعمل على ترسيخها داخل المديرية وللمستويات كافة وذلك من تنمية قدرات المديرين عن طريق التطوير والتدريب المستمر.
- 2- على إدارة المديرية الاستمرار بالتشجيع للعاملين عن طريق المكافأة والترقيات اللازمة لتعزيز مستويات أدائهم لوظائفهم والحفاظ على النظرة التفاؤلية لديهم.
- 3- ينبغي على إدارة المديرية تشجيع الموظفين على طرح الأفكار الإبداعية والمبتكرة والتي تساعد في تحسين أداء المهام الموكلة إليهم وعلى مديري الأقسام رعاية الأفكار المطروحة والعمل على إيصالها الى الإدارة العليا ومن الضروري مكافأة المقترحات المطروحة والتي تصب في النهاية في مصلحة المنظمة المبحوثة.
- 4- على إدارة المنظمة زيادة سعيها من اجل توفير الظروف المناسبة والمستلزمات الضرورية خصوصاً بالنسبة للأثاث والأجهزة والأدوات المستخدمة في العمل لما لذلك من تأثير كبير على نفسية العاملين داخل المديرية ومن ثم انعكاس ذلك على الأداء الكلي ويجري ذلك بواسطة قيام الإدارة بالمطالبة بزيادة الميزانية المخصصة لها للاهتمام بالأمر المادية.
- 5- ضرورة أن تفهم الإدارة العليا في المديرية لأهمية التفاعل بينها وبين الموظفين من خلال التعامل بكل تقدير واحترام والعمل على منحهم حقوقهم الكاملة، وذلك لأنه يؤدي إلى زيادة ثقة الموظفين بأنفسهم.
- 6- ينبغي على الإدارة العليا في المديرية التكيف مع التغييرات بصورة مناسبة وبما ينسجم ومتطلبات البيئة المحيطة بالمديرية ويكون ذلك عن طريق القيام بالتحسينات المستمرة وتعزيز استخدام التقنيات الحديثة بشكل واسع.
- 7- . ضرورة قيام الإدارة العليا بالخوض ومعرفة مسببات المشاكل التي تعترض عمل المديرية وليس نتائجها فقط واشراك جميع الموظفين بحل المشاكل عن طريق القيام باللقاءات الدورية بين القيادات العليا والموظفين مما يعزز قدرتهم على مواجهة الأزمات وإيجاد الحلول المناسبة لها.
- 8- العمل على جذب أعضاء الإدارة العليا ممن يمتلكون الخبرات الضرورية واللازمة للتعامل مع الموظفين وفسح المجال لهم للتعبير عن الآراء الخاصة بهم والمقترحات اللازمة لسير عمل المديرية بالشكل الذي يواكب التطورات وجعلها أكثر تكيفاً مع البيئة الخارجية.
- 9- ينبغي على إدارة المديرية تعزيز ثقافة الحوار المتبادل بين الإدارة العليا والموظفين ويكون عن طريق قيام الإدارة بالاجتماعات المستمرة بالموظفين وبشكل دوري لمناقشة أمور المديرية والعمل على إيجاد التوازن بين السلطة والمسؤولية لديهم.
- 10- على إدارة المنظمة المبحوثة وضع الخطط والسياسات التي تساهم بتطوير الافراد وخاصة فيما يتعلق بالمهارات والعلاقات الإنسانية والمعارف بصورة مستمرة من الحاق هؤلاء الموظفين بدورات تدريبية متخصصة بالعلاقات الإنسانية وتحديد السلوك الذي يتعامل به والتشجيع على التعليم المستمر للموظفين.
- 11- التأكيد على تبني سلوكيات القيادة الخادمة بشكل متزايد لما تتمتع به من دور أساسي في خلق أجواء داخل المديرية تتسم بالصحة النفسية للعاملين ومن ثم انعكاس ذلك على أدائهم والذي يسهم بشكل كبير بجعل المنظمة المبحوثة جاهزة للأبداع وبشكل مستمر وظهور السلوك الاستباقي.

## المصادر

1. ابو حميد، هاشم عيسى عبد الرحمن 2017 إثر ابعاد جودة حياة العمل على فعالية اتخاذ القرارات الادارية رسالة ماجستير غير منشورة كلية التجارة، قسم ادارة الاعمال الجامعة الاسلامية غزة.
2. اشواق طالب نمم2022 جودة حياة العمل وتأثيرها في التفوق التنظيمي " دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من موظفي دائرة صحة كربلاء".
3. حلاوة، عماد 2015 غموض الحياة الوظيفية وأثرها على الاداء الوظيفي - دراسة تطبيقية على موظفي القطاع الحكومي المدنيين في قطاع غزة رسالة ماجستير غير منشورة الجامعة الاسلامية، غزة.
4. الشماع، خليل محمد - الاكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية عمان - الاردن، مبادئ الادارة مع التركيز على ادارة الاعمال، دار الميسرة للنشر والتوزيع.
5. اندرو سيزلاقي، مارك جي ولاس: ترجمة جعفر ابو القاسم احمد، السلوك التنظيمي والاداء معهد الادارة العامة - المملكة العربية السعودية.
6. الشملان، خالد والسعيد مرفت 2019 القيادة الداعمة والسلوك الصوتي للعاملين المملكة العربية السعودية مجلة التنمية الادارية القيادية العدد 189 tanmia - idaria. Ipa.edu.sa
7. غالي، محمد احمد 2015 القيادة الخادمة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي دراسة تطبيقية على الجامعات في قطاع غزة، كلية التجارة-قسم ادارة الاعمال، الجامعة الاسلامية-غزة.
8. برنوطي، سعاد نائف الادارة اساسيات ادارة الاعمال، دار وائل للنشر الطبعة الخامسة.
9. بن موسى فاطمة الزهرة و بوقريبات، سمية 2013 اثر ظروف العمل على اداء العاملين: دراسة حالة مؤسسة الاسمنت بنقرت , رسالة ماجستير كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير , جامعة قاصدي مرباح \_ ورقلة , الجزائر .
10. البنوي، مها محمد ومتولي، شريف سعيد 2019 الدور الوسيط للملكية النفسية في إطار العلاقة بين إدراك اخلاقية صناعة القرار التنظيمي وخصائص الوظيفة والسلوك الاستباقي للأفراد دراسة ميدانية على المستشفيات الحكومية لمحافظة الشرقية.
11. البياري، سمر سعيد 2018 جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الالتزام التنظيمي لموظفي وزارتي العمل والتنمية الاجتماعية في قطاع غزة دراسة ماجستير في ادارة الاعمال بكلية الاقتصاد والعلوم الادارية.
12. جبار، أمير عباس (2021): تأثير القيادة الخادمة في تحسين الأداء الوظيفي بحث تحليلي لآراء عينة من اعضاء الهيئة التدريسية في بعض المدارس الاهلية في محافظة بابل رسالة ماجستير في قسم ادارة الاعمال كلية الادارة والاقتصاد جامعة كربلاء .
13. الحردان، نسيم فلاح رفيفان درجة الذكاء العاطفي لمديري المدارس الثانوية الحكومية وعلاقتها بالطاقة التنظيمية للمعلمين من وجهة نظرهم في العاصمة عمان، كلية العلوم التربوية جامعة الشرق الاوسط الأردن 2017.
14. السالم، مؤيد سعيد وصالح، عادل حرحوش ادارة الموارد البشرية، المؤسسة اللبنانية للكتاب الأكاديمي، بيروت لبنان، الطبعة الاولى 2014.
15. عباس، سهيلة 2003 ادارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي ط 1 عمان دار وائل للنشر والتوزيع.
16. عبد الغني، محمد مؤمن 2017 اثر القيادة الاخلاقية على جودة حياة العمل قطاع الضرائب على الدخل اطروحة دكتوراه ادارة الاعمال كلية التجارة جامعة عين شمس

17. عفاف، حيران(2014) جودة حياة العمل وعلاقتها بالإبداع الإداري، رسالة ماجستير، غير منشورة، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.
18. الفراء، وليد عبدالرحمن محافظة رجال المع منطقة عسير المملكة العربية السعودية 1425 هـ مبادئ علم الاحصاء . email; Walfarra@Hotmail.com .
19. ماهر احمد2013 دليل المديرين الى التخطيط الاستراتيجي الطبعة الثانية الدار الجامعية – الاسكندرية.
20. محمد محي رحيم 2018 العلاقة التأثيرية بين القيادة الخادمة والاداء الابداعي للعاملين من خلال الدور الوسيط للتمكين النفسى بحث تحليلي لآراء عينة منتسبي قناة كربلاء الفضائية.
21. المقابلة، منصور احمد حسين والمالكي عبد الهادي بن عبد الرحيم 2021 القيادة الخادمة وعلاقتها بالتميز المؤسسي بمدارس التعليم العام في محافظة ميسان مجلة شباب الباحثين.
22. ميثاق هاتف عبد السادة الفتلاوي، حسين صبيح محيسن الكعبي 2018 (تأثير جودة العلاقات الاجتماعية في سلوك العاملين الاستباقي دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في معمل سمنت كربلاء).
23. بن طالب، بدرية عبدالله محمد 2018 درجة مساهمة القيادة الخادمة في تحقيق الثقة التنظيمية لقيادة المدارس الثانوية بمحافظة حوطة بن تميم والحريق من وجهة نظر المعلمين مجلة كلية التربية، جامعة اسيوط، المجلد الرابع والثلاثون، العدد الرابع.
24. البردان، محمد فوزي 2021. دور القيادة المتواضعة في تعزيز السلوك الاستباقي للعاملين في ظل دور الوسيط للتمائل التنظيمي بالتطبيق على بنوك القطاع العام التجارية المصرية المجلد الواحد وستون العدد الرابع جامعة مدينة السادات.

#### المصادر الأجنبية

1. Bashir, Barooj(2018) Exploring the Factors Affecting Quality of Work Life of Academic Staff . Central University of Kashmir International Journal of Research in Social Sciences Vol. 8 Issue 12(1), December 2018 Issue 12(1), ISSN: 2249-2496 Impact Factor: 7.081.
2. Bass,B.M. (2000) ."The Future of Leadership in Learning Orgnizations," Journal of Leadership & Orgnizational studies, Vol.7, No. 3, pp. 18-40. . <http://dx.doi.org/10.1177/107179190000700302>.
3. Bateman, Thomas & Crant, J. Michael, (1999). "Proactive Behavior: Meaning, Impact, Recommendations" Vol. 42 Issue 3, p63, 8.  
Senge, P.M., (1990), " The fifth discipline: The art & practice of the learning organization ", New York: Currency Doubleday.
- 4- Patterson, K. A., (2003), " Servant Leadership: A Theoretical Model ", Doctoral dissertation, School of Leadership Studies, Regent University.
- 5- Petty, A. (2009). "My personal journey towards having better leaders",Management, Excellence, December, 2010. 26.
- 6- Havlovic , S. J. (1991) Quality of work life and Human Resource Outcomes, Industrial Relations , Vol. 30, No.3 ,469 – 479, John Wiley & Sons Inc. USA.Dash.Jyotirmoy,(2008)Total Quality Management in Libraries - A Perspective Approach, Engineering College Library, University of Allahabad, India.
- 7- Varghese, Susan & Jayan, (2013) Quality of Work Life: A Dynamic Multidimensional Construct at Work Place – Part II: Guru Journal of Behavioral and Social Sciences, Volume 1 Issue 2 (April – June 2013) ISSN: 2320-9038. <http://www.gjbss.org>
- 8- Gangwani ,Sanjeevni&Sharma,Shweta&Zahra,Noore,(2020) ,Impact of Quality of Work Life of Employees on Employees Turnover in Engineering sector,"International

Journal of Recent Technology and Engineering (IJRTE)", ISSN:2277-3878, vol.8, ISSN 6, PP. 5634-5638 .

9- Weiss, H. (2002). Deconstructing job satisfaction: separating evaluations, beliefs, and affective experiences. *Human resource management review*, 12, 173-194.

10- Hopkins, J (2009) outdoor Adventures, Self – Efficacy, and Proactive Work Behaviors, Master Tennessee at Chattanooga.

[https://www.researchgate.net/publication/5937157\\_The\\_Work-Related\\_Quality\\_of\\_Life\\_WRQoL\\_scale\\_for\\_healthcare\\_workers?enrichId=rgreq-a5cfb176-bc3f-4c79-8371](https://www.researchgate.net/publication/5937157_The_Work-Related_Quality_of_Life_WRQoL_scale_for_healthcare_workers?enrichId=rgreq-a5cfb176-bc3f-4c79-8371)

[b230808ae207&enrichSource=Y292ZXJQYWdlOzU5MzcxNTc7QVM6MTAyMTc4NTA5Mjk1NjI2QDE0MDEzNzI2NjM3NDA%3D&el=1\\_x\\_3.](https://www.researchgate.net/publication/5937157_The_Work-Related_Quality_of_Life_WRQoL_scale_for_healthcare_workers?enrichId=rgreq-a5cfb176-bc3f-4c79-8371)

11- Griffin, Mark A. & Neal, Andrew & Parker, Sharon K., (2007), "A New Model Of Work Role Performance: Positive Behavior In Uncertain And Interdependent Contexts". *Academy of Management Journal*, Vol. 50, No. 2

12- Sunders, Mark; Lewis, Philp; Thornhill, Andrian (Research methods for business students) Prentice Hall, 2009

13- Grant, A. M., & Ashford, S. J. (2008). The dynamics of proactivity at work. *Research in organizational behavior*, 28, 3-

14- Wu, C.-H., Parker, S. K., & de Jong, J. P. J. (2014). "Need for cognition as an antecedent of individual innovation behavior". *Journal of Management*, 40, pp.1511-1534.

15- Kim, Tae-yeol & Llu Zhiqiang & Diefendorff, James M.(2014), "Leader member exchange and job performance: The effects of taking charge and organizational tenure" *Journal of Organizational Behavior*, J. Organiz. Behav: longitudinal study in East Germany". *Human Performance*, 10: 171-192. 189 .

16- Parker Sharon K. & Collins Catherine G, (2010). "Taking Stock: Integrating and Differentiating Multiple Proactive Behaviors" *Journal of Management* Vol. 36 No. 3, May 633-662.

17- Spurk, D., Volmer, J., Orth, M. and Göritz, A.S. (2020), How do career adaptability and proactive career behaviours interrelate over time? An inter and intraindividual investigation. *J Occup Organ Psychol*, 93: 158-186. <https://doi.org/10.1111/joop.12288>.