

UKJAES

University of Kirkuk Journal
For Administrative
and Economic Science

ISSN 2222-2995

University of Kirkuk Journal For Administrative
and Economic Science



Ali Sakar Omar, Drejah Hayder Yahya Qasim Albo & AL-dulaimi Hanan Nagem Alden Mahmood. The impact of servant leadership on job satisfaction: Applied research in the private banks of the Middle Euphrates governorates in Iraq. *University of Kirkuk Journal For Administrative and Economic Science* (2024) 14 (4):21-30.

The impact of servant leadership on job satisfaction: Applied research in the private banks of the Middle Euphrates governorates in Iraq

Sakar Omar Ali ¹, Hayder Yahya Qasim Albo Drejah ², Hanan Nagem Alden Mahmood AL-dulaimi ³

¹ Budget Department at the Research and Studies Department of the Iraqi Parliament, Baghdad, Iraq

² Office of the Minister at the Ministry of Higher Education and Scientific Research, Baghdad, Iraq

³ Administrative and Financial Department at the Ministry of Higher Education and Scientific Research, Baghdad, Iraq

dr.sakarali@gmail.com¹

haydaryahya999@gmail.com²

hannanagem2007@gmail.com³

Abstract: Servant leadership is a leadership style that focuses on identifying the needs of employees, guiding and directing them, respecting their feelings, sharing decision-making power, and offering a holistic approach to work to develop and empower employees. The theory of leader-employee interaction in organizations assumes that a leader does not interact with all his employees in the same way but develops different styles towards employees within the framework of their needs and abilities.

This research aimed to demonstrate the impact of servant leadership on job satisfaction through applied research in the private banks of the Middle Euphrates governorates in Iraq, where the number of permanent workers in these banks is estimated to be about 1500, and a random sample was selected from them. To collect data from the sample members, the questionnaire was used, where 122 questionnaires were distributed to the workers in these banks in the focus of the research and the application of correlation and regression analysis to investigate the impact of independent variables on the dependent variable and the research concluded that there is a positive and statistically significant impact of servant leadership and its dimensions on job satisfaction.

Keywords: Leadership, servant leadership, job satisfaction, Iraq, private banks.

تأثير القيادة الخادمة على الرضا الوظيفي: بحث تطبيقية في المصارف الاهلية لمحافظة الفرات الاولى في العراق

م.د. ساكار عمر علي ^١، م.م. حيدر يحيى قاسم البودريجه ^٢، م.م. حنان نجم الدين محمود الدليمي ^٣

^١ قسم الموازنة في دائرة البحوث والدراسات النيابية البرلمان العراقي، بغداد، العراق

^٢ مكتب الوزير في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، بغداد، العراق

^٣ الدائرة الادارية والمالية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، بغداد، العراق

المستخلص: القيادة الخادمة تعبر عن أسلوب قيادة يركز على تحديد احتياجات الموظفين وتوجيههم وتسييرهم بالإضافة إلى احترام مشاعرهم ومشاركتهم في سلطة اتخاذ القرار ويقدم نهجاً شاملاً للعمل من أجل تطوير الموظفين وتمكينهم. تستند نظرية التفاعل بين القائد والموظفين في المنظمات على افتراض أن القائد لا يتفاعل مع جميع الموظفين لديه بنفس الطريقة، ولكنه يطور أساليب مختلفة تجاه الموظفين في إطار حاجاتهم وقدراتهم.

هدفت هذه البحث إلى بيان تأثير القيادة الخادمة على الرضا الوظيفي من خلال بحث تطبيقية في المصارف الأهلية لمحافظة الفرات الأوسط في العراق، حيث يقدر عدد العمال الدائمين في هذه المصارف حوالي ١٥٠٠ تم اختيار عينة عشوائية منهم. لجمع البيانات من أفراد العينة تم استخدام الاستبيان حيث تم توزيع ١٢٢ استبيان على العاملين في هذه المصارف محور البحث وتطبيق تحليل الارتباط والانحدار لبحث أثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع وتوصلت البحث إلى وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للقيادة الخادمة وأبعادها على الرضا الوظيفي.

الكلمات المفتاحية: القيادة، القيادة الخادمة، الرضا الوظيفي، العراق، المصارف الأهلية.

Corresponding Author: E-mail: dr.sakarali@gmail.com

المقدمة:

إن القائد الذي يمارس القيادة الخدمية يضع احتياجات أعضاء فريقه في المقام الأول من خلال مساعدتهم وتوجيههم وإشراكهم في عملية صنع القرار. كما يخلق جوًا يضع فيه القادة نمو ورفاهية فرقهم في المقام الأول، ويتأكدون من أن العمال يشعرون بالتقدير والتمكين والدعم. وتعزز استراتيجيات القيادة هذه أسلوب الإدارة التشاركي والشامل والرحيم على النقيض من الأساليب التقليدية التي تركز على التسلسل الهرمي والسلطة.

وعلى العكس من ذلك، تنعكس المشاعر السارة والرضا العام عن الوظيفة ومكان العمل في الرضا الوظيفي. وتؤثر العديد من العناصر، مثل ثقافة الشركة وفلسفات القيادة وفرص التطوير المهني والشخصي، على ذلك. وغالبًا ما يرتبط زيادة الدافع والإنتاج والتفاني في تحقيق أهداف الشركة بمستويات أعلى من الرضا عن العمل.

هناك ارتباط وثيق بشكل خاص بين الرضا في العمل والقيادة الخدمية لأن القادة الخادمون يعززون بيئة يشعر فيها العمال بالتقدير والدعم في مهامهم. إن هذا النهج القيادي يعزز اتخاذ القرارات التعاونية، والتواصل، والثقة - وكل ذلك يضيف إلى بيئة عمل أكثر رضا ومكافأة. قد تزيد القيادة الخدمية بشكل كبير من سعادة العمال في العمل من خلال وضع احتياجاتهم أولاً ومنحهم الأدوات التي يحتاجون إليها للقيام بوظائفهم بشكل جيد. وهذا يعزز النتائج التنظيمية.

تهدف هذه البحث إلى استكشاف تأثير القيادة الخدمية على رضا الموظفين في سياق البنوك الخاصة في محافظات الفرات الأوسط في العراق. الهدف الأساسي من هذا البحث هو بحث كيفية تأثير القيادة الخدمية على رضا الموظفين عن وظائفهم، مع التركيز على الديناميكيات الفريدة داخل هذا القطاع. تؤكد البحث على أهمية كل من القيادة الخدمية ورضا الموظفين كمتغيرات رئيسية تساهم في تعزيز معنويات الموظفين والإنتاجية والنجاح التنظيمي الشامل.

ولتحقيق هذا الهدف، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي. واستخدمت البحث استبياناً كأداة أساسية لجمع البيانات، وتوزيعه على عينة عشوائية من ١٢٢ موظفًا يعملون في البنوك الخاصة. ويقدر إجمالي عدد السكان في هذه البنوك بحوالي ١٥٠٠ موظف دائم. وتم تحليل البيانات التي تم جمعها باستخدام تحليل الارتباط والانحدار، بهدف الكشف عن العلاقات المهمة بين المتغير المستقل (القيادة الخدمية) والمتغير التابع (رضا الوظيفة). وتسلط البحث الضوء أيضًا على الأبعاد الرئيسية للقيادة الخدمية، مثل التمكين والتعاطف واتخاذ القرارات المشتركة، وتأثيراتها على رضا الموظفين. تتكون البحث من ثلاث أقسام حيث يناقش القسم الأول الإطار العام للبحث فيما يناقش القسم الثاني المفاهيم النظرية المرتبطة بالبحث وفي القسم الثالث يتم عرض التحليلات والنتائج الخاصة بالدراسة.

المبحث الأول: الإطار العام للدراسة

أولاً: المشكلة

قد برز القطاع المصرفي الخاص كركيزة أساسية في عملية التحول الاقتصادي، مدفوعة بالمنافسة. ومع ذلك، فإن التقدم الكبير في الخدمات التي تقدمها البنوك الأخرى قد فرض تحديات كبيرة للعديد من المؤسسات. وقد أكد هذا السيناريو على ضرورة التأكيد على القيادة الخدمية لتعزيز ثقة الموظفين وتحفيزهم، بهدف تحقيق أهداف ورؤية المنظمة في نهاية المطاف من خلال زيادة رضاهم الوظيفي.

نظراً لأهمية رضا الموظفين كمحدد لأداء الموظفين واحتفاظهم بهم، تسعى هذه البحث إلى التحقيق في تأثير القيادة الخدمية على رضاهم الوظيفي. وعلى وجه التحديد، سيتناول البحث السؤال الأساسي: ما هو تأثير القيادة الخدمية على رضاهم الوظيفي؟ للتعلم في هذا التحقيق، ستوجه الأسئلة الفرعية التالية التحقيق:

- ١- ما هو تأثير الإيثار على رضاهم الوظيفي؟
- ٢- كيف يؤثر احترام مشاعر الآخرين على رضاهم الوظيفي؟
- ٣- ما الدور الذي تلعبه الحكمة في تحديد رضاهم الوظيفي؟
- ٤- كيف تؤثر القدرة على الإقناع على رضاهم الوظيفي؟
- ٥- ما هي العلاقة بين الإدارة الوظيفية ورضاهم الوظيفي؟

تفترض هذه البحث أن هناك تأثيراً كبيراً للقيادة الخدمية وأبعادها - الإيثار، واحترام مشاعر الآخرين، والحكمة، والقدرة على الإقناع، والإدارة الوظيفية - على الرضا الوظيفي.

ثانياً: أهمية الدراسة

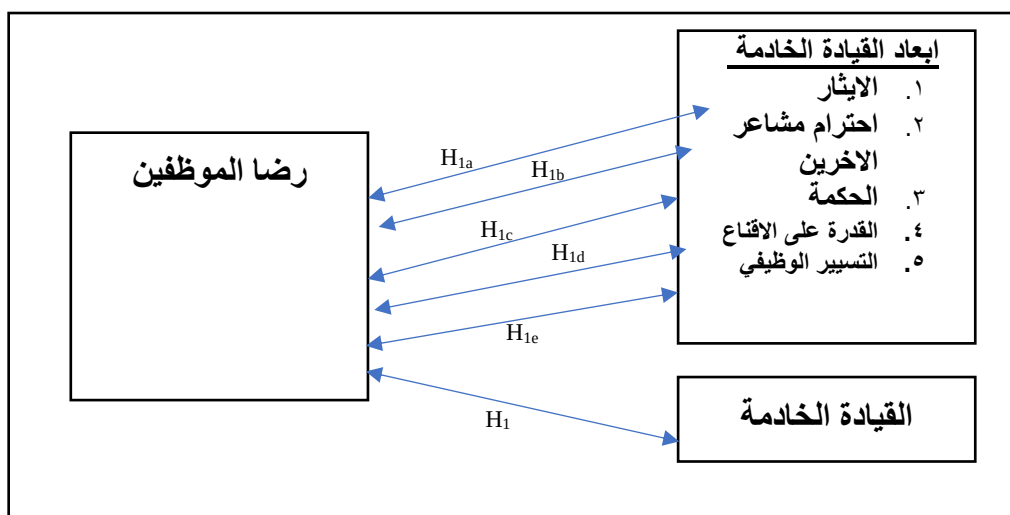
يمكن إبراز أهمية هذا البحث من خلال النقاط التالية:
إن موضوعات القيادة الخدمية والرضا الوظيفي لها قيمة كبيرة لدى الباحثين والأكاديميين نظراً لدورها الحاسم في إرساء ثقافة تنظيمية قوية داخل الشركات.
تهدف هذه الدراسة إلى تقديم رؤى قيمة من خلال إظهار كيف يمكن لتطبيق القيادة الخدمية أن يعزز الرضا الوظيفي، وبالتالي تمكين المنظمات من تعزيز وضعها التنافسي.
وتسعى إلى توجيه المؤسسات المعنية إلى إدراك أهمية تحسين عمليات البنوك المدروسة من خلال التدابير المقترحة التي تستفيد من أبعاد القيادة الخدمية لتعزيز الرضا الوظيفي.
سيقدم البحث مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات المصممة لمعالجة نقاط الضعف التي تواجهها البنوك المدروسة، مما يساعد في نهاية المطاف في تحسين عملياتها

ثالثاً: أهداف البحث

يمكن تحديد أهداف البحث في مجموعة من النقاط المهمة:
التحقيق في كيفية تأثير القيادة الخدمية على رضا العاملين عن وظائفهم في البنوك الخاصة في منطقة الفرات الأوسط بالعراق.
فحص العلاقة بين الرضا التنظيمي وسمات القيادة الخدمية والحكمة والإدارة الوظيفية والإحسان ومراعاة مشاعر الآخرين والإقناع.
النظر في تأثير لكل بُعد من أبعاد القيادة الخدمية على رضا العمل.
تقييم كيفية مساهمة القيادة الخدمية في خلق مكان عمل يزيد من مشاركة العاملين وتحفيزهم.
تقديم اقتراحات وتوصيات حول كيفية تطبيق القيادة الخدمية في البنوك الخاصة لرفع مستوى رضا العاملين وتعزيز الإنتاجية الإجمالية.

رابعاً: نموذج الدراسة

بناء على أهداف البحث تم تحديد النموذج على الشكل التالي:



شكل رقم (١): نموذج البحث
المصدر: من إعداد الباحث

خامساً: فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية H₁: يوجد اثر ذو دلالة معنوية للقيادة الخدمية بأبعادها (الإيثار, احترام مشاعر الآخرين, والحكمة, والقدرة على الإقناع, والتسيير الوظيفي) على الرضا الوظيفي.
وينبثق عن هذه الفرضية الرئيسية عدد من الفرضيات الفرعية التي هي:
H_{1a}: يوجد اثر ذو دلالة معنوية للإيثار على الرضا الوظيفي.
H_{1b}: يوجد اثر ذو دلالة معنوية لاحترام مشاعر الآخرين على الرضا الوظيفي.
H_{1c}: يوجد اثر ذو دلالة للحكمة على الرضا الوظيفي.
H_{1d}: يوجد اثر ذو دلالة للقدرة على الإقناع على الرضا الوظيفي.
H_{1e}: يوجد اثر ذو دلالة معنوية للتسيير الوظيفي على الرضا الوظيفي.

المبحث الثاني: الإطار النظري للدراسة

أولاً: تعريف القيادة الخادمة

إن حقيقة كون القيادة الخدمية فكرة واسعة ومعقدة تجعل من الصعب وصفها. تُستخدم مصطلحات من العديد من التخصصات المختلفة لتعريف القيادة الخدمية؛ وتشمل هذه المصطلحات الدينية مثل "روح الله"، والمفاهيم النفسية مثل "التطور الشخصي" و"الوعي الذاتي"، ومصطلحات الإدارة مثل "مشاركة الرؤية"، و"مشاركة اتخاذ القرار"، و"المسؤولية" (Greenleaf, 1977, p. 15). وعلى الرغم من هذه الأفكار المتنوعة، لا يزال من الضروري التوصل إلى تعريف دقيق ومقارن وقابل للقياس للقيادة الخدمية من أجل فهم الجوهر الأساسي للممارسة.

وقد قدم علماء مثل جرينليف وسبيرز، اللذان بدأ مجال البحث في القيادة الخدمية، تعريفاً للقيادة الخدمية. واقترحا أن القائد الخدمي هو الشخص الذي يتقاسم سلطة اتخاذ القرار، ويعزز الشعور بالمجتمع، ويقدم نهجاً شاملاً للعمل، ويركز على مساعدة الآخرين (سبيرز، ١٩٩٥، ص ٢٥). ووفقاً للبحوث الحالية، تتميز فكرة القيادة الخدمية بالأفعال التي تُظهر التواضع والإخلاص، وتمكين أعضاء الفريق وتطويرهم، وقبولهم كما هم، وتقديم التوجيه من أجل الصالح العام، وإظهار الإدارة المسؤولة (Eva et al., 2019, p. 111).

من منظور مختلف، يهدف القائد الخادم إلى تحقيق التوازن بين تقديم التوجيه والسماح للآخرين بالحصول على الخبرة. يشمل السعي إلى التوازن القدرة على النظر في المتطلبات الحالية، وتوقع النتائج، والتعامل مع الخلافات والنزاعات، وتحديد القوة الدافعة الأساسية (Liden et al., 2008, p. 162).

نظراً للعديد من العلماء الذين ساهموا بوجهات نظر جديدة للفكرة، فقد خضعت القيادة الخدمية لتغيير كبير. وفقاً ل van Dierendonck (٢٠١٨)، فإن القيادة الخدمية تعطي الأولوية لمتطلبات الموظفين على متطلبات الشركة وتستند إلى تمكين الأفراد وتطويرهم لتحقيق أداء عالٍ ومستدام. إلى جانب مجرد اتخاذ الخيارات، تتضمن القيادة الخدمية تعزيز الروابط البناءة طويلة الأمد مع أعضاء الفريق من أجل زيادة الالتزام وتحقيق أهداف الشركة.

أوضح Hoch et al (٢٠١٨) في بحث مختلف أن أساس القيادة الخدمية هو بناء الثقة بين القائد وفريقه من خلال المساعدة والتوجيه. تشير هذه الدراسة إلى أن القادة الخدميين لا يقودون فقط باستخدام سلطتهم ولكن أيضاً من خلال تقديم مثال إيجابي وإظهار الخدمة للآخرين. ونتيجة لذلك، تعمل فرقهم بشكل أفضل ككل وتتمتع برضا عمل أعلى. وفقاً للدراسة، تعزز القيادة الخدمية التفاهات الأكثر متعة والابتكار الأفضل بين أعضاء الفريق، وكل ذلك يساعد في خلق بيئة في العمل حيث يتم تقدير التواصل المفتوح والتعاون.

وفقاً ل Pekerti and Sendjaya (٢٠٢٠)، فإن القيادة الخدمية مبنية على مبادئ أساسية مثل التعاطف والتواضع ورؤية واسعة تدعم الاستدامة والمسؤولية الاجتماعية في الشركات. أظهرت الدراسة أنه من خلال تقديم فرص التعلم المستمر والمشاركة في صنع القرار، يمكن للقادة الخدميين تعزيز جو في منظماتهم يعزز التنمية الشخصية والمهنية للعاملين. في هذه البحث، استناداً إلى تعريفات القيادة الخادمة التي تم تلخيصها أعلاه، تم تعريف أسلوب القيادة الخادمة: على أنه أسلوب قيادة يركز على احتياجات الموظفين ويشترك في سلطة اتخاذ القرار ويقدم نهجاً شاملاً للعمل من أجل تطوير الموظفين وتمكينهم. ومع ذلك، بالنظر إلى الأبعاد المستخدمة في شرح القيادة الخادمة، من الممكن أيضاً تحديد القائد الخادم على النحو التالي، مع التأكيد على الوظيفة والسلوك.

ثانياً: التطور التاريخي لمفهوم القيادة الخادمة

ناقش Roberts Greenleaf مفهوم القيادة الخدمية في بحثه الذي نشره عام ١٩٧٠ تحت عنوان "الخادم كقائد"، مستلهماً أفكاره من رواية هيرمان هيسه "رحلة إلى الشرق" (Greenleaf, 1970, p. 12). وُلِدَ Greenleaf في الهند، وتلقى تعليمه الجامعي في مينيسوتا، وعمل باحثاً ومستشاراً في مجال الإدارة لعدد من الشركات الأمريكية المهمة. وفي سلسلة من الكتابات، قدم فكرة القائد الخادم مع التأمل في تجاربه كقائد خلال مهنته في البحث والاستشارات. وفي دراستهما التي أجريها عام ٢٠٠٠، واصل Page and Wong إنشاء نموذج مفاهيمي للقيادة الخدمية، وقسما جوانبها العديدة إلى أربع فئات رئيسية: الشخصية، والعلائقية، والمهام، والعملية (Page & Wong, 2000, p. 30).

وقد ابتكر المؤلفان مقياساً للقيادة الخدمية يتألف من ١٢ بُعداً في نفس الدراسة. وقد استخلص دينيس وونستون في عام ٢٠٠٣ العناصر الأساسية الثلاثة للقيادة الخدمية - الرؤية والتمكين والخدمة - من مقياس وونغ وبيج (Dennis & Winston, 2003, p. 40).

وفي عام ٢٠٠٦، توسع Barbuto & Wheeler في دراسة صفات القيادة الخدمية لتشمل الإيثار والحكمة والقدرة على الإقناع وإدارة المهنة واحترام مشاعر الآخرين (Barbuto & Wheeler, 2006, p. 318). وقد استُخدمت هذه الأبعاد في العديد من الأبحاث العالمية الحديثة.

وقد استمرت الدراسات في التوسع في هذه الفكرة في السنوات القليلة الماضية. فوفقاً ل Eva et al (٢٠١٩)، على سبيل المثال، تشجع القيادة الخدمية التواصل الإنتاجي بين أعضاء الموظفين، مما يعزز رضا العمل والأداء. ومن أجل خلق ثقافة تنظيمية مستدامة وتعزز نمو ورفاهية الموظفين، أكد Sendjaya (٢٠١٨) على أهمية القيادة الخدمية (Sendjaya et al., 2018, p. 55).

• القدرة على الإقناع

القدرة على الإقناع مفهوم تحفيزي يركز على زيادة قدرات الموظفين. يهدف إلى تمكين الموظفين من تطوير مواقف استباقية وواقعية. يتضمن مفهوم القدرة على الإقناع سلوكيات مثل تشجيع الموظفين على اتخاذ القرار الذاتي، ومشاركة المعلومات، والتدريب على الأداء المبتكر. (Barbuto & Wheeler, 2006, pp. 312-315)

• الحكمة

يؤكد هذا البعد أن القائد يأخذ في الاعتبار الرؤية طويلة المدى بدلاً من الضغوط قصيرة المدى، ويتعامل مع العمل بمنظور كلي بدلاً من الفوائد الفردية، ويأخذ في الاعتبار فوائد جميع القطاعات. بمعنى آخر، يهتم بمسؤولياته الاجتماعية وكذلك مسؤولياته تجاه المساهمين والمنظمة. (Eva et al., 2019, pp. 111-132)

• احترام مشاعر الآخرين

يقبل القائد أن كل شخص يمكن أن يكون مخطئاً ويرتكب الأخطاء، ويدرك حدوده، ويطلب المساعدة من الآخرين عند الضرورة، وهو منفتح على التعلم من الآخرين ومن أخطائهم. القائد الخدمي هنا هو الشخص الذي يسعى لتقدير العاملين واحترام مشاعرهم وخلق فرص للآخرين للاستفادة من خبراتهم. (Barbuto & Wheeler, 2006, pp. 312-315)

• التسيير الوظيفي

بينما يعطي القائد الدعم والأولوية لمروسيه في إنجاز الأمور، فإنه يبقي نفسه في الخلفية دون أن يتوقع أن يتم تسليط الضوء على مساهمته أو مكافأتها. يسعى القائد إلى تسيير الأمور من خلال مشاركة الموظفين في العمل وتفهم المعوقات والتحديات التي تواجه فريق العمل وتسيير العمل من أجل تحقيق أهداف المنظمة. (Al-Awlaki, 2018, pp. 390-398)

• الإيثار

الإيثار يدور حول الاستعداد لتحمل المخاطر والانفتاح على تجربة طرق جديدة لحل المشكلات القديمة. استعداد القائد لتحمل المخاطر بالنزاهة عن الموظفين لتحقيق نتائج تتفق مع معتقداته وقيمه، حتى عندما يكون دعم الإدارة العليا غير مؤكد. مع هذه الميزة، يعارض القائد الخادم الطرق المعتادة لممارسة الأعمال التجارية، ويعرض سلوكيات استباقية، مما يتيح الابتكار والإبداع. (Barnes, 2011, pp. 40-48).

ثالثاً: العوامل التي تؤثر على تشكيل قيادة الخدمة

تخضع عملية القيادة الخادمة لتأثير العديد من العوامل مثل شخصية القائد، الثقافة التنظيمية التي تظهر فيها القيادة، ومصادر القوة التي يستخدمها القائد. (Northouse, 2021)

• الخصائص الشخصية للقائد

تكشف نظرية العوامل الخمسة للشخصية، التي تتناول الأبعاد الأساسية للشخصية، عن خمس سمات شخصية: الانفتاح (الانفتاح على التجربة)، والانبساط، والاتساق العاطفي، والوفاء (اللطيف)، والمسؤولية (الانضباط الذاتي) (Costa & McCrae, 1992; Dahleez & Ghaly, 2018).

في دراسة لـ Washington و Field (2007)، أشاروا إلى أن هناك علاقة وثيقة بين توافق الشخصية وقيادة الخادم. يذكرون أن كلاً من القادة الخدم والأشخاص ذوي السمات الشخصية التكيفية يظهرون سلوكيات إيثارية متعاطفة وكريمة، متحمسين لمساعدة الآخرين ورعايتهم. في حين أن هناك علاقة إيجابية وهامة بين خصائص القدرة على التكيف والانفتاح والانبساط والمسؤولية والقيادة الخادمة. (Washington, & Field, 2007)

• مصادر قوة القائد

قام Northouse (2021) بتمييز مزدوج بين مصادر قوة القائد والسمات الشخصية، مشيراً إلى سلطات مثل السلطة الشرعية، قوة المكافأة، والقوة القسرية. من جهة أخرى، يشير إلى قوة الخبراء، قوة الإقناع المنطقي، والكاريزما كجزء من القوة الشخصية. (Northouse, 2021) وونغ (٢٠١٨) يضيف أيضاً قوة الاتصال، الإلهام، السلطة السياسية، والقوة التحويلية. (Wong, 2018)

• الثقافة

تُعرّف الثقافة بأنها مجموع أنماط السلوك، المعتقدات، المؤسسات، والمنتجات التي يتم نقلها اجتماعياً بين الأفراد في المجتمع. من أجل فعالية القيادة الخادمة، يجب على الثقافة التنظيمية خلق بيئة داعمة لذلك (Hofstede, 2001). تؤثر ثقافات "موجهة نحو الناس" و"مسافة القوة" على قيادة الخادم. فالثقافات الموجهة نحو الناس تشجع السلوك العادل والودي، بينما الثقافات ذات مسافة القوة العالية تعطي الأولوية للامتثال والسلطة. (Hofstede, 2011)

رابعاً: الرضا الوظيفي

الرضا الوظيفي هو الموقف العام للموظفين تجاه عملهم، وهو تعبير عن الرضا والمزاج الإيجابي الذي يظهر نتيجة التوافق بين توقعات الوظيفة وما تقدمه (Spector, 1997). قد يفضل الموظفون الوظائف التي توفر لهم تنوع المهام وحرية القرار، مع تقييم الأداء وتلقي التعليقات الإيجابية (Hackman & Oldham, 1980). في الأدبيات الإدارية، يتم تقييم الرضا الوظيفي بشكل شامل أو وفقاً لمكونات متعددة. ويشمل هذا الرضا عن طبيعة العمل، الأجور، والإشراف (Rothmann & Coetzer, 2002).

خامساً: تأثير قيادة الخدمة على الرضا الوظيفي

كان تأثير أساليب القيادة على الرضا الوظيفي موضوع العديد من الدراسات. هناك إجماع في أبحاث القيادة على أنه في حالة وجود أنماط القيادة الموجهة للموظفين، يستجيب الموظفون بشكل أكثر إيجابية لتصرفات القائد. وبالمثل، يُذكر أن الأشخاص الذين يعملون مع القادة الذين يظهرون سلوكيات داعمة يكونون أكثر رضا عن وظائفهم. تختلف القيادة الداعمة عن أنواع القيادة الأخرى كنظرية تركز بشكل أساسي على احتياجات الموظف. كما هو موضح في الفصل الثاني، تشير نظرية العامل الثاني لهيرزبرج ونظرية الخصائص الوظيفية لهاكمان وأولدهام إلى أن تلبية احتياجات الموظفين لها تأثير رئيسي على الرضا الوظيفي. في دراستهم في عام ٢٠٠٨، قام ماير وبارديس وبيكولو بالتحقيق في تأثير قيادة الخادم على إشباع الاحتياجات والرضا الوظيفي، بناءً على نظرية العامل الثاني ونظرية خصائص الوظيفة. بالإضافة إلى وجود علاقة مباشرة بين القيادة الخدمية والرضا الوظيفي. كما أنها تكشف عن أن القيادة الداعمة لها تأثير على الرضا الوظيفي من خلال تلبية احتياجات الموظفين (لطرش محمد و بن يحيى إبراهيم ٢٠٢٢، ص ٨٨-٩٤). هناك دراسات أخرى وجدت علاقة إيجابية بين أسلوب القيادة الداعمة والرضا الوظيفي. بالإضافة إلى أطروحات الدكتوراه والمقالات المرتبطة ببيانات رقمية تم جمعها من مجالات عمل مختلفة؛ المنشورات التي تطرح الأطر المفاهيمية للعلاقة المعنية تلفت الانتباه أيضاً. بعض المجالات التي تم فيها تحديد العلاقة بين القيادة الخدمية والرضا الوظيفي؛ قطاع الصحة، قطاع التعليم، شركات التكنولوجيا العالية، مؤسسات الخدمة العامة المحلية والبلدية (حسن عيد لبيب، ٢٠٢١، ص ١١٠-١١٣).

سادساً: الدراسات السابقة

في هذا القسم سوف يتم استعراض عدد من الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت علاقة القيادة الداعمة بالرضا الوظيفي.

• دراسة لطرش، م، وبن يحيى، (2022).

بعنوان: "تأثير القيادة الداعمة على الرضا الوظيفي: دراسة حالة في القطاع الخاص".
وقد هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف تأثير القيادة الداعمة على الرضا الوظيفي لدى الموظفين في الشركات الخاصة. حيث تم استخدام منهج المسح عبر استبيانات تم توزيعها على عينة من الموظفين في عدة شركات خاصة. وقد أظهرت النتائج أن هناك علاقة إيجابية قوية بين القيادة الداعمة والرضا الوظيفي، حيث ساهمت سلوكيات القيادة الداعمة في زيادة مستوى الرضا الوظيفي بين الموظفين.

• دراسة الهدلق، ن، والشهاب، أ (2023).

بعنوان: "أثر القيادة الداعمة على الرضا الوظيفي: دراسة تطبيقية في البنوك".
حيث هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين القيادة الداعمة والرضا الوظيفي في القطاع البنكي. كما اعتمدت الدراسة على منهج دراسة الحالة، مع إجراء مقابلات مع قادة وموظفين في عدة بنوك. وتوصلت الدراسة إلى أن القيادة الداعمة تعزز الرضا الوظيفي بشكل كبير، حيث أظهرت استجابة إيجابية من الموظفين تجاه أساليب القيادة المستخدمة.

دراسات أجنبية

• دراسة Walumbwa, F. O., & Hartnell, C. A. (2011)

بعنوان: "Servant leadership, organizational citizenship behavior, and job performance".
وقد هدفت هذه الدراسة العلاقة بين القيادة الداعمة والسلوكيات المواطنة في المنظمة وأداء العمل. واعتمدت نموذج تحليل الانحدار لتحليل بيانات استبيانات تم جمعها من موظفين في منظمات مختلفة. وتوصلت الدراسة إلى أن القيادة الداعمة تعزز الرضا الوظيفي وأداء الموظفين، مما يؤدي إلى سلوكيات إيجابية داخل المنظمة.

• دراسة García-Morales, V. J., Llorens-Montes, F. J., & Verdú-Jover, A. J. (2012)

بعنوان: "The role of transformational leadership in the relationship between servant leadership and job satisfaction."

وقد هدفت الى استكشاف دور القيادة التحويلية في العلاقة بين القيادة الخادمة والرضا الوظيفي حيث اعتمدت الدراسة على تحليل بيانات استبيانات تم جمعها من مجموعة من الشركات. توصلت إلى أن القيادة الخادمة تعزز الرضا الوظيفي من خلال تعزيز القيادة التحويلية، مما يؤدي إلى تحسين أداء الموظفين.

المبحث الثالث: الإطار الميداني للبحث

أولاً: نموذج وطريقة البحث

يشير إطار البحث الميداني إلى الهيكل العام والنهج والأسس التي توجه الدراسة البحثية. إنها طريقة منهجية لتنظيم وتصور عملية البحث، بما في ذلك وطرق جمع البيانات، وتقنيات التحليل، وتفسير النتائج. قام الباحث بزيارة إلى جميع المصارف الاهلية لمحافظة الفرات الاوسط في العراق البالغة ١٥ مصرف حيث يقدر عدد العاملين في هذه المصارف ١٥٠٠ عامل دائم تقريباً. طُلب من إجمالي ١٢٢ موظفًا من المصارف في البحث ملء الاستبيان. هدف البحث إلى الوصول إلى أكبر عدد من الموظفين من خلال أخذ العينات العشوائية. في نموذج الاستبيان، تم استخدام مقياس ليكرت المكون من خمس نقاط باستخدام أدوات التقييم التالية لقياس أسلوب القيادة الذي يدرسه المرؤوسون ، وتصورات المرؤوسين للرضا الوظيفي العام. من أجل قياس قيادة الخادم ، تم جمع البيانات باستخدام "مقياس قيادة الخادم" وفق ٥ ابعاد الذي طوره كل من Barbuto & wheeler في عام ٢٠٠٦ الذي يتكون من ٢٣ عبارة. لقياس الرضا الوظيفي ، تم استخدام مقياس Scarpello and Campbell's (1983) أحادي البعد الذي يتكون من ١٢ عبارة.

ثانياً: التحليلات والنتائج

يوضح الجدول ١ موثوقية المقاييس المستخدمة في البحث. الطريقة الأكثر شيوعاً في تحليلات الموثوقية هي النظر إلى قيم كرونباخ ألفا لكل أداة قياس واحدة تلو الأخرى.

الجدول رقم (١): قياس موثوقية اداة الدراسة

المتغير	Cronbach's Alpha
القيادة الخادمة	0,875
الرضا الوظيفي	0,868
الكل	0,894

يستخدم مقياس ألفا كرونباخ لتقييم اتساق المقياس، قيمة ألفا كرونباخ بين ٠ و ١ ، والقيم بين ٠,٦٠ و ٠,٧٠ تشكل الحد الأدنى لمعامل الموثوقية المقبول. يمكن القول أن المقاييس التي تحتوي على معامل ألفا لكرونباخ أكبر من ٠,٧٠ موثوقة ومتسقة. كما يتضح من الجدول ٢ ، تم تأكيد موثوقية اداة البحث لأن قيمة ألفا كرونباخ للمقاييس المستخدمة في البحث كانت أعلى من المستوى المقبول .

الجدول رقم (٢): الخصائص الديموغرافية للمشاركين

المتغير	التصنيف	التكرار	النسبة المئوية %
الجنس	ذكر	80	٦٥,٥
	انثى	52	34.5
	Total	١٢٢	100.0
مستوى التعليم	اقل من درجة جامعية	24	19.6
	درجة جامعية	٧٨	63.9
	ماجستير	١٨	14.7
	دكتوراه	٢	1.8
	Total	١٢٢	100.0
العمر	اقل من ٣٠ عام	٢٨	22.9
	من ٣٠ الى ٣٩ عام	٥١	41.8
	من ٤٠ الى ٤٩ عام	٢٦	21.3
	اكثر من خمسين عام	١٦	14
	Total	١٢٢	100.0
الخبرة الوظيفية في نفس المصرف	اقل من ٥ سنوات	٤٨	39.3
	من ٥ الى ٩ سنوات	٣٤	27.8
	من ١٠ الى ١٥ سنة	٢٨	22.9
	اكثر من ١٥ سنة	١١	10
	Total	١٢٢	100.0

يوضح الجدول ٢ الخصائص الديموغرافية وخبرات العمل لموظفي قطاع المصارف الذين أجابوا على الاستبيان. كما يتضح من الجدول ٣، ٢٢,٩٪ من المشاركين تقل أعمارهم عن ٣٠ عامًا. تبلغ نسبة الإناث المشاركات ٣٤,٥٪، وتبلغ نسبة الذكور ٦٥,٥٪. كما أن ٨٠٪ من المبحوثين هم من خريجي الجامعات على الأقل. ٣٩,٣٪ من المشتركين لديهم خبرة ٥ سنوات أو أقل في نفس المصرف؛ ٢٧,٨٪ لديهم خبرة من ٥ إلى ٩ سنوات في نفس المصرف. في ضوء هذه المؤشرات الديموغرافية، يتبين أن العينة تتكون من مشاركين شباب لم يعملوا في نفس الشركة والمنصب لفترة طويلة في بداية حياتهم المهنية، ومعظمهم من الرجال.

الجدول رقم (٣) : تحليل الارتباط

Correlations	الايثار	احترام مشاعر الآخرين	الحكمة	قدرة الاقتناع	التسيير الوظيفي	الرضا الوظيفي
Pearson Correlation	1	.755**	.504**	.735**	.345**	.704**
Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000
Pearson Correlation		1	.345	.486**	.465*	.744**
Sig. (2-tailed)			.000	.000	.000	.000
Pearson Correlation			1	.741**	.645**	.853**
Sig. (2-tailed)				.000	.000	.000
Pearson Correlation				1	.744**	.775**
Sig. (2-tailed)					.000	.000
Pearson Correlation					1	.784**
Sig. (2-tailed)						.000
Pearson Correlation						1
Sig. (2-tailed)						

**Korelasyon katsayısı 0,01 derecesinde anlamlıdır. ($p < 0,05$)

تم إجراء تحليل ارتباط بيرسون، وهو الأكثر استخدامًا في الدراسات التطبيقية، لتحديد العلاقات بين المتغيرات. يستخدم معامل ارتباط بيرسون لتحديد درجة العلاقة الخطية بين متغيرين و يأخذ قيمًا بين -١ و +١. تشير القيم الموجبة لهذا المعامل إلى أن العلاقة بين المتغيرات متناسبة بشكل مباشر طرديًا، بينما تشير القيم السالبة إلى أن العلاقة متناسبة عكسيًا. مع اقتراب معامل بيرسون من ١، تزداد قوة العلاقة، ومع اقترابها من الصفر، تتناقص. الارتباط في هذه البحث، نلاحظ أن الارتباط بين إبعاد القيادة الخادمة والرضا الوظيفي هي علاقة إيجابية وذات دلالة احصائية عند درجة ٥٪ وتشير قيم معاملات الارتباط إلى أن الارتباط جيد بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، حيث أن أعلى قيمة لمعامل الارتباط هي بين الحكمة والرضا الوظيفي وتساوي (٨٥٣**).

الجدول رقم (٤): تحليل الانحدار بين القيادة الخادمة والرضا الوظيفي

المتغير التابع	المتغيرات المستقلة	β	t	P VALUE	R ²	F
الرضا الوظيفي	(constant)		45.17	.000	.620	114.15
	القيادة الخادمة	.755	9.122	.000		

بينما يوضح تحليل الارتباط وجود واتجاه ودرجة العلاقة بين المتغيرات. يحدد تحليل الانحدار كيفية تفسير متغير واحد بواسطة متغير آخر أو أكثر. بمعنى آخر، تحليل الانحدار هو تعبير عن علاقة السبب والنتيجة بين المتغيرات ذات الوظيفة الرياضية. نموذج الانحدار ذي الاهتمام في تحليل الانحدار له نموذج تابع ومستقل. يطلق عليه الانحدار الخطي البسيط عندما يكون هناك أكثر من متغير مستقل، وانحدار خطي متعدد عندما يكون هناك أكثر من متغير مستقل واحد.

من أجل اختبار الفرضية الأولى للبحث، "القيادة الخادمة لها تأثير على الرضا الوظيفي"، تم أخذ القيادة الخادمة وأبعادها الفرعية كمتغيرات مستقلة وتم فحص آثارها على الرضا الوظيفي المتغير التابع. يوضح الجدول ٤ تأثير القيادة الخادمة على الرضا الوظيفي. للقيادة الخادمة تأثير إيجابي وهام على الرضا الوظيفي ($P < 0.05$)، بحيث أن ٦٢٪ من التغيير في الرضا الوظيفي يمكن تفسيره من خلال القيادة الخادمة.

الجدول رقم (٥): تحليل الانحدار المتعدد للعلاقة بين إبعاد القيادة الخادمة والرضا الوظيفي

المتغير التابع	المتغيرات المستقلة	β	t	P VALUE	R ²	F
الرضا الوظيفي	(constant)		6.375	.000	.712	235.40
	الايثار	.046	5.164	.000		
	احترام مشاعر الآخرين	.053	12.151	.000		
	الحكمة	.015	8.635	.000		
	القدرة على الاقتناع	.027	7.755	.000		
	التسيير الوظيفي	.036	3.153	.000		

وتشير نتائج تحليل الانحدار إلى أن المتغيرات المستقلة لها تأثير إيجابي وذو دلالة إحصائية على رضا العمل، وتوضح قوة النموذج الملائم من خلال قيمة $R^2 = 0.712$ ، والتي تبين أن هذه العوامل تشكل ٧١,٢٪ من التباين في رضا العمل. وفيما يتعلق بالإيثار، فقد أظهرت نتائج البحث أن زيادة وحدة واحدة في الإيثار تتوافق مع ارتفاع في رضا العمل بنسبة ٠,٠٤٦، مما يسلط الضوء على أهمية الإيثار في رفع رضا الموظفين. بالإضافة إلى ذلك، تبين أن احترام مشاعر الآخرين كان له تأثير كبير، حيث أن كل وحدة ارتفاع في هذا البعد تتوافق مع زيادة في رضا العمل بنسبة ٠,٠٥٣. وفيما يتعلق بالحكمة، أشارت البيانات إلى ارتفاع في رضا العمل بنسبة ٠,٠١٥ لكل وحدة زيادة، مما يؤكد أهميتها في تحسين بيئة العمل. كما كان لها تأثير إيجابي على مهارات الإقناع، حيث أن كل وحدة ارتفاع نتج عنها زيادة في رضا العمل بنسبة ٠,٠٢٧. وفي نهاية المطاف، أظهرت نتائج إدارة الوظائف ارتفاعاً في رضا العمل بنسبة ٠,٠٣٦ لكل وحدة زيادة، مما يشير إلى أهمية هذه القدرة في رفع مستويات رضا الموظفين بشكل عام. وتشهد كل هذه النتائج على الدور الحاسم الذي تلعبه الأبعاد قيد الدراسة في رفع مستوى السعادة الوظيفية. ومن خلال هذه المعرفة، يمكن تطوير المبادرات الرامية إلى زيادة هذه العناصر في مكان العمل من أجل رفع مستويات ولاء الموظفين ورضاهم.

المبحث الرابع: النتائج والتوصيات

أولاً: النتائج

لقد أدت التغيرات الديموغرافية والاجتماعية والتكنولوجية التي حدثت منذ منتصف القرن العشرين إلى تحويل المنظمات التقليدية. وقد تطور نموذج استراتيجية الأعمال في القرن العشرين، مؤكداً على مفاهيم مثل الكفاءة التشغيلية، والتخطيط الاستراتيجي، والتمركز، وإدارة الجودة، ورضا العملاء، وتمكين الذات. وفي القرن الحادي والعشرين، أصبحت نماذج القيادة عوامل رئيسية في تحقيق رضا الموظفين، حيث تعتمد الشركات بشكل متزايد على موظفيها بدلاً من الكفاءة التشغيلية فقط. تختلف القيادة الخدمية بشكل كبير عن أنماط القيادة الفعالة في عالم الأعمال اليوم. على سبيل المثال، تعطي القيادة التحويلية الأولوية لاحتياجات الموظفين على الأهداف التنظيمية وتؤكد على أهمية تلبية تلك الاحتياجات لتحقيق الأهداف. وعلى النقيض من ذلك، تُظهر القيادة الخدمية سلوكيات تهتم برفاهية الموظفين، وتظهر التسامح، ولا تطالب بالطاعة، وتشارك في صنع القرار المشترك، وتظل مفتوحة على التعلم من المرؤوسين، وتظهر التواصل والإدارة المسؤولة. وتشير النتائج التي تم الحصول عليها من خلال الدراسة إلى أن القيادة الخادمة لها تأثير إيجابي وجيد على الرضا الوظيفي، وكذلك أن جميع أبعاد القيادة الخادمة والإيثار واحترام مشاعر الآخرين والحكمة والقدرة على الإقناع وإدارة العمل. وعند دراسة تأثير أبعاد القيادة الخادمة على الرضا الوظيفي، لوحظ أن جميع الأبعاد لها تأثير إيجابي كبير على الرضا الوظيفي ($P < 0.05$)، موضحة ٧١٪ من التباين في الرضا الوظيفي. وتشير نتائج البحث بشكل عام إلى وجود تفاعل إيجابي بين القادة والأعضاء ذوي المؤهلات العالية، وهو ما يرتبط بارتفاع الرضا الوظيفي بين الموظفين في القطاع المصرفي، وهذا يدعم الدراسات السابقة التي تبرز التأثير الإيجابي للتفاعلات عالية الجودة بين القادة الخادمين والرضا الوظيفي. وتؤكد الدراسة التأثير الكبير للقيادة الخادمة على الرضا الوظيفي بشكل عام، وكذلك تأثير أبعادها على الرضا الوظيفي. وبناءً على هذه النتائج، يجب على البنوك التي تهدف إلى تعزيز رأس المال البشري واكتشاف إمكانات الموظفين لتحقيق ميزة تنافسية في قطاع تكنولوجيا المعلومات أن تتبنى أسلوب قيادي يعمل على تمكين الموظفين وإظهار الإدارة المسؤولة واحتضان التواصل والشجاعة والتأكيد على المساءلة. ومن خلال هذا النهج القيادي، يمكن أن يؤدي الرضا الوظيفي إلى نتائج إيجابية إضافية، مثل تحسين الأداء، والالتزام الموظفين، وسلوك المواطن التنظيمية.

ثانياً: التوصيات

توصي البحث بالاستناد إلى النتائج المحققة ب: لتعزيز ثقافة المساعدة والدعم المتبادلين، ينبغي للمنظمات أن تضع برامج تقدير تلفت الانتباه إلى الأفعال الإيجابية التي يقوم بها القادة والموظفون وتكرّمها. تقديم دورات تعمل على تحسين قدرة القادة على التعرف على مشاعر مرؤوسيههم وتقديرها، وهي العملية التي يمكن أن تعزز سعادة العمال في العمل. إنشاء منتديات حيث يمكن للمديرين التنفيذيين المخضرمين تدريب الوافدين الجدد، وتعزيز تطوير تقنيات اتخاذ القرار الحكيمة التي تدعم جو عمل صحي. تزويد القادة بورش عمل تهدف إلى تعزيز قدرتهم على إلهام وتحفيز موظفيهم، مما سيزيد من مستوى رضاهم الوظيفي بشكل عام. لمساعدة الموظفين على الشعور بمزيد من المشاركة والرضا في مناصبهم، يمكن للقادة تشجيع تبني ممارسات إدارة الوظائف المنظمة التي تتضمن أنظمة ردود الفعل وتحديد الأهداف الصريحة. ضرورة بحث حاجات الموظفين وفهم ثقافة العمل لديهم وبحث العوامل التي قد تسهم في زيادة الرضا لديهم. يوصي الباحث بضرورة تحديد مدى تطبيق أسلوب القيادة الخادمة في المصارف في العراق وخصوصاً المصارف الأهلية لمحافظة الفرات الأوسط. يوصي الباحث بضرورة القيام بالعديد من الأبحاث على المصارف الأهلية في محافظات الفرات الأوسط وباقي محافظات العراق لكي يتم تأكيد نتائج البحث واعتماد هذا الأسلوب في إدارة المصارف في العراق.

المصادر

أولاً: المصادر العربية

- ١- الهدلق، ن.، والشهاب، أ. (٢٠٢٣). أثر القيادة الخادمة على الرضا الوظيفي: دراسة تطبيقية في البنوك. *المجلة العربية للإدارة*، ٣٤(٢)، ١٥٠-١٦٨.
- ٢- حسن عيد لبيب، ٢٠٢١، تحليل العلاقة بين القيادة الخادمة والإرتباط الوظيفي "بحث تطبيقية علي قطاعي المستشفيات الجامعية والحكومية بمحافظة المنيا". *مجلة البحوث المالية والتجارية* 40, Volume 22, Issue 4, October 2021, Page 110-182
- ٣- لطرش محمد وبن يحي ابراهيم. (٢٠٢٢)، دور القيادة الخادمة في تعزيز الرضا الوظيفي للعاملين مجلة الاقتصاد وادارة الاعمال جلد ٦ عدد ١ ص٨٢-٩٩.
- ٤- ميسم فوزي مطير العزام، (٢٠٢٣)، واقع القيادة الخادمة وعلاقتها بالرضا الوظيفي من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة حائل، *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، مجلد ٧ عدد ١٦، ص٤-١٢.

ثانياً: المصادر العربية المترجمة

- 1- Al-Hadlaq, N., and Al-Shihab, A. (2023). The impact of servant leadership on job satisfaction: An applied study in banks. *Arab Journal of Management*, 34(2), 150-168.
- 2- Hassan Eid Labib, 2021, Analysis of the relationship between servant leadership and job engagement "An applied study on the university and government hospital sectors in Minya Governorate". *Journal of Financial and Commercial Research Article* 40, Volume 22, Issue 4, October 2021, Page 110-182
- 3- Latrash Muhammad and Bin Yahya Ibrahim. (2022), The role of servant leadership in enhancing employee job satisfaction *Journal of Economics and Business Administration* Volume 6, Issue 1, pp. 82-99.
- 4- Maisam Fawzi Mutair Al-Azzam, (2023), The reality of servant leadership and its relationship to job satisfaction from the point of view of faculty members at Hail University, *Journal of Educational and Psychological Sciences*, Volume 7, Issue 16, pp. 4-12.

ثالثاً: المصادر الاجنبية

- 1- Al-Awlaki, A. (2018). The Impact of Servant Leadership on Organizational Commitment: An Empirical Study in Yemen. *Journal of Management Studies*, 5(2), 390-398.
- 2- Barbuto, J. E., & Wheeler, D. W. (2006). Scale development and construct clarification of servant leadership. *Group & Organization Management*, 31(3), 300-326.
- 3- Barnes, S. (2011). Servant Leadership and Innovation: How Leaders Encourage Creativity and New Solutions. *Leadership Quarterly*, 22(4), 40-48
- 4- Costa, P. T., & McCrae, R. R. (1992). *Revised NEO Personality Inventory (NEO-PI-R) and NEO Five-Factor Inventory (NEO-FFI) professional manual*. Psychological Assessment Resources.
- 5- Dahleez, K., & Ghaly, S. (2018). Exploring the relationship between servant leadership and personality traits. *Journal of Leadership Studies*, 12(2), 89-102.
- 6- Dennis, R. S., & Winston, B. E. (2003). A factor analysis of Page and Wong's servant leadership instrument. *Leadership & Organization Development Journal*, 24(8), 455-459.
- 7- 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.
- 8- García-Morales, V. J., Llorens-Montes, F. J., & Verdú-Jover, A. J. (2012). The role of transformational leadership in the relationship between servant leadership and job satisfaction. *Journal of Business Research*, 65(5), 706-712
- 9- Greenleaf, R. K. (1970). *The Servant as Leader*. Paulist Press.
- 10- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1980). *Work Redesign*. Addison-Wesley.
- 11- Hofstede, G. (2001). *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations*. SAGE Publications.
- 12- Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and Practice* (9th ed.). SAGE Publications.
- 13- Page, D., & Wong, P. (2000). A conceptual framework for measuring servant leadership. In *The Human Factor in Shaping the Course of History and Development*. University Press of America.
- 14- Rothmann, S., & Coetzer, E. P. (2002). The relationship between personality dimensions and job satisfaction. *South African Journal of Industrial Psychology*, 28(2), 1-6.
- 15- Sendjaya, S., Sarros, J. C., & Santora, J. C. (2018). Defining and measuring servant leadership behaviour in organizations. *Journal of Management Studies*, 45(2), 402-424
- 16- Spector, P. E. (1997). *Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes, and Consequences*. SAGE Publications.
- 17- Walumbwa, F. O., & Hartnell, C. A. (2011). Servant leadership, organizational citizenship behavior, and job performance. *Journal of Applied Psychology*, 96(1), 55-68.
- 18- Wong, P. T. P. (2018). Servant leadership: A global perspective. *The International Journal of Servant-Leadership*, 14(1), 29-60.