

الدور الوسيط لجودة حياة العمل لتعزيز العلاقة بين القيادة الخادمة والمكانة الاستراتيجية بحث استطلاعي تحليلي لأراء عينة من مديري مديرية تربية النجف الاشرف - المناذرة

The Mediating Role of Quality of Work Life for Strengthening the Relationship between Servant Leadership and Strategic Niche

هيثم وادي جعاز الجبوري3
Haitham Wadi Jaaz
Aljaburi
haithem.w@s.uokerbala.edu.iq
مديرية تربية النجف
الاشرف/المناذرة
Directorate of Education
of Najaf Al-Ashraf /
Manathira

رعد اسماعيل سواوي الطويل2
Raad Ismail Sawadi Al-
Taweel
raad.i@s.uokerbala.edu.iq
مديرية تربية النجف
الاشرف/المناذرة
Directorate of Education
of Najaf Al-Ashraf /
Manathira
سعاد جبير سلطان الشبلاوي5
Suad Jubair Sultan
suadalshblawy019@Gmail.com
جامعة كربلاء/كلية الادارة
والاقتصاد
Karbala
University/College of
Administration and
Economics

أ.م.د احمد عبد الله امانة الشمري1
Ahmed Abdullah Amanah
Ahmed.a@uokerbala.edu.iq
جامعة كربلاء/كلية الادارة والاقتصاد
Karbala University/College of
Administration and Economics
سرمد عبد الله امانة الشمري4
Srmed Abdullah Amanah
Srmed3030@Gmail.com
رئاسة جامعة كربلاء/قسم الشؤون المالية
Presidency of Karbala
University/Department of
Financial Affairs

المستخلص يهدف البحث الى استكشاف الدور الوسيط لجودة حياة العمل في تعزيز العلاقة بين تبني سلوكيات القيادة الخادمة وتحقيق المكانة الاستراتيجية على مستوى المديرية ميدان البحث، اذ تمثلت اشكالية البحث الفكرية بالتساؤل الرئيس (هل يسهم تبني سلوكيات القيادة الخادمة في المديرية في تعزيز مكانتها الاستراتيجية عن طريق الدور الوسيط لجودة حياة العمل؟). فيما تجلت مشكلة البحث الميدانية لمواجهة الروتين في العمل الاداري وذرورة المراجعين لخدمات المديرية عن طريق ادارة ذات ملاكات ادارية تنتهج سلوكيات خادمة تبسط من اجراءات العمل وتسرع انجازها بما يعزز مكانتها الاستراتيجية بين باقي المديريات الاخرى في المحافظة. اذ طبق البحث في مديرية تربية النجف - المناذرة على عينة عشوائية قوامها (280) مستجيباً من ملاكها الاداري والتعليمي، بالاعتماد على استمارة استبيان اعدت لهذا الغرض. إذ استخدم مجموعة من الاساليب الاحصائية لتحليل البيانات منها معامل الارتباط (بيرسون) باستخدام SPSS V.25. ونمذجة المعادلة الهيكلية باستخدام AMOS V.23. اذ توصل الباحثين لمجموعة استنتاجات ومن أهمها وجود علاقة ارتباط وتأثير طردية ذات دلالة معنوية بين متغيرات البحث، فضلاً عن وجود تأثير غير مباشر ذو دلالة معنوية لجودة حياة العمل في العلاقة بين تبني سلوكيات القيادة الخادمة وتحقيق المكانة الاستراتيجية. واستناداً لما توصل اليه الباحثين من استنتاجات، استطاعوا بلورة عدداً من التوصيات لتحسين مستويات الاستجابة لمتطلبات العمل ومن اهمها زيادة الاهتمام بجودة حياة العمل على مستوى المديرية ميدان البحث كونها تمثل الركيزة الاساسية لتعزيز وتحسين واستدامة أداء ملاكاتها التعليمية والادارية في ضل تلك المتطلبات لا سيما ونحن مقبلين على عام دراسي جديد حضورياً بالكامل بعد تجاوز ازمة كورونا وتداعياتها.

الكلمات المفتاحية: القيادة الخادمة، جودة حياة العمل، المكانة الاستراتيجية، مديرية تربية النجف - المناذرة.

Abstract The research aim is to explore the mediating role of quality of work life in strengthening relationship between adopting servant leadership behaviors and achieving strategic Niche at level of the directorate in field of research. The intellectual problem of research was represented by main question (Does adoption of servant leadership behaviors in directorate contribute to enhancing its strategic position through the mediating role of quality of work life?). While the problem of field research was manifested to confront routine in administrative work and peak of auditors for services of Directorate through an administration with administrative cadres that adopts servant behaviors that simplify the work procedures and speed up their completion in a way that enhances its strategic niche among the rest of other directorates in governorate, as research was applied in Najaf Education Directorate - Al-Manathira on a random sample of (280) respondents from its administrative and educational staff, based on a questionnaire form prepared for this purpose. Used a set of statistical methods to analyze data, including correlation coefficient (Pearson) using SPSS V.25. And structural equation modeling using AMOS V.23. As researchers reached a set of conclusions, most important of which is existence of a positive correlation and positive effect between three research variables. In addition, there is an indirect, significant effect of quality of work life in the relationship between adoption of servant leadership behaviors

and achievement of the strategic niche of Directorate. Based on conclusions reached by researchers, they were able to crystallize a number of recommendations to improve levels of response to work requirements, most important of which is increasing attention to the dimensions of quality of work life at level of the directorate in field of research as it represents main pillar for enhancing, improving and sustaining performance of its educational and administrative staff in light of these requirements, especially as we are coming for a new academic year in full attendance after overcoming the Corona crisis and its repercussions.

Keywords: Servant Leadership, Quality of Work Life, Strategic Niche, Najaf Directorate of Education - Manathira.

1. المقدمة

لقد أصبحت بيئة العمل في منظماتنا المعاصرة تعاني من العديد من ضغوطات العمل نتيجة الروتين وكثافة الطلب على خدماتها المقدمة لأفراد المجتمع والتي ستعكس قدرة المنظمة في تلبية تلك الخدمات بالمستوى المطلوب مما سيكسبها مكانة خاصة من بين المنظمات الأخرى، وذلك يتطلب رؤية استراتيجية واضحة لأدارة تلك المنظمات في تبني السلوكيات القيادية المناسبة في دعم التنفيذ الناجح لتلك الخدمات وما تتطلبه من بيئة داعمة ومناخ تنظيمي يعزز ذلك التنفيذ عبر بيئة عمل ذات جودة تحقق الاستفادة القصوى من موارد المنظمة في تنفيذ استراتيجيتها. لذلك اعتمد الباحثين احد ابرز انواع القيادة (القيادة الخادمة) في تعزيز مكانة المديرية استراتيجياً عبر توفير بيئة عمل ذات جودة تمكنها من تحقيق ما تقدم، ومن هنا يبرز اهمية تبني ادارة منظماتنا لسلوكيات قيادية تعزز من مكانتها استراتيجياً، فضلاً عن اعتماد مدخل الجودة في جميع مفاصل بيئة عملها الداخلية. وتجلت اهمية البحث من اهمية ميدان التطبيق الذي اصبح بحاجة الى توفير مختلف الحلول للنهوض بواقع الأداء التعليمي والاداري وتطويرهما، ومن اجل تحقيق ذلك تمت هيكلة البحث الى اربعة مباحث اختص الاول بالاطار المنهجي، في حين تناول الثاني بالاطار النظري، اما الثالث فتناول الاطار الميداني، فيما اقتصر الاخير بعرض اهم الاستنتاجات والتوصيات.

2. الاطار المنهجي للبحث

2.1 مشكلة البحث

تسعى المنظمات الى توفير بيئة عمل مناسبة تحقق من خلالها أهدافها وكان من أهم المشكلات التي تؤثر في هذه البيئة هي عدم حسن العلاقة بين القيادة والتابعين التي اذا ما توفرت ستؤول الى تعزيز المكانة الاستراتيجية لها، اذ توجد أنواع عديدة للقيادة الا أن البحث الحالي يختص بدراسة أحد أهم القيادات التي تسهم في توفير بيئة مناسبة وحياة عمل جيدة وهي القيادة الخادمة. وتتفاعل هذه المفاهيم الإدارية (القيادة الخادمة، جودة حياة العمل، المكانة الاستراتيجية) فيما بينها إذ لا بد من توفرها في المنظمات إذا ما أريد لكل منها النجاح وحفظ مكانتها الاستراتيجية، اذ تعاني اغلب منظماتنا العراقية من عدم استقرار العلاقة بين المرؤوسين وبيئة العمل الداعمة التي يعززها المديرين والتي غالباً ما تتصف بالروتين الاداري وضيق الوقت والجهد في انجاز المهام. وإنطلاقاً من هذا يمكن طرح اشكالية البحث بالتساؤل الرئيس الآتي: (ما هو الدور الوسيط الذي تؤديه جودة حياة العمل في تعزيز العلاقة بين القيادة الخادمة والمكانة الاستراتيجية؟) ليمثل هذا التساؤل مشكلة البحث التي يحاول الباحثون الإجابة عنه عن طريق هذا البحث ويتفرع عنه الاسئلة الآتية:

1. هل تتمتع ادارة التربية عينة البحث بقيادة خادمة تحافظ على مكانتها الاستراتيجية؟

2. ما مستوى جودة حياة العمل في مديرية التربية ميدان البحث؟

3. هل تتمتع المديرية ميدان البحث بالمكانة الاستراتيجية ضمن بيئة عملها؟

2.2 اهمية البحث

تبرز اهمية البحث عن طريق تقديم معالجات لحل مشكلة البحث بأسلوب علمي تستفاد منه ادارة المديرية في تعزيز مكانتها الاستراتيجية في ميدان عملها عبر تحسين بيئة العمل وجعلها اكثر ملائمة للعاملين. كما تبرز أهمية البحث من أهمية ميدان التطبيق الذي يعنى بتطوير الحلول لإدارة المديرية وتتبع الاهمية من اهمية التأثير الوسيط المحتمل الذي يؤديه جودة حياة العمل في العلاقة بين القيادة الخادمة المتمثلة بإدارة المديرية وتعزيز مكانتها الاستراتيجية الذي اصبح مطلب تسعى لتحقيقه المنظمات التي تتسم بتطورات مرتبطة ارتباط وثيق بالخدمات التعليمية خاصة مديرية تربية المناذرة ميدان البحث.

2.3 اهداف البحث

يهدف البحث الحالي الى استكشاف الدور الوسيط لجودة حياة العمل في تعزيز العلاقة بين القيادة الخادمة والمكانة الاستراتيجية للمديرية مجتمع البحث في اطار الاهداف الفرعية الآتية:

1. تقديم اطار معرفي لمتغيرات البحث الرئيسة والفرعية.

2. قياس مدى توافر متغيرات البحث في المديرية ميدان التطبيق.

3. قياس علاقة الارتباط بين متغيرات البحث الرئيسة في ضوء اجابات افراد العينة.

4. قياس التأثير المباشر للقيادة الخادمة في تعزيز جودة حياة العمل والمكانة الاستراتيجية للمديرية ميدان التطبيق.

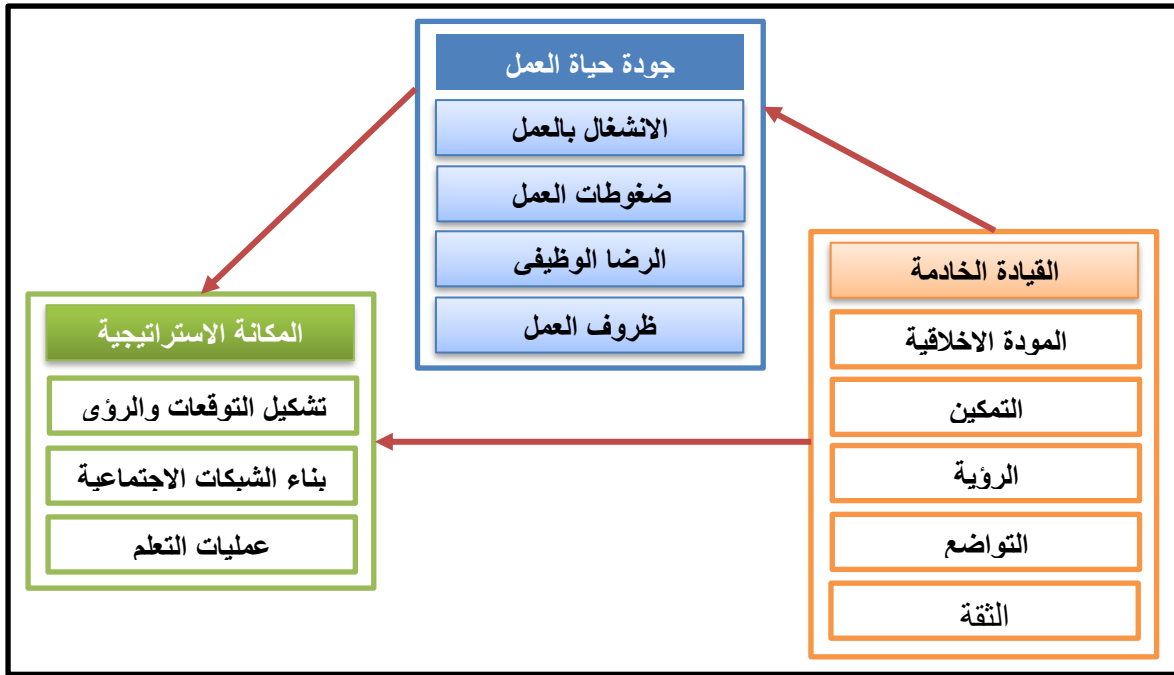
5. قياس التأثير المباشر لجودة حياة العمل في تعزيز المكانة الاستراتيجية للمديرية ميدان التطبيق.

6. قياس التأثير غير المباشر لجودة حياة العمل في تعزيز العلاقة بين القيادة الخادمة والمكانة الاستراتيجية للمديرية ميدان التطبيق.

7. قياس مدى مساهمة القيادة الخادمة وجودة حياة العمل في تعزيز المكانة الاستراتيجية للمديرية ميدان التطبيق.

2.4 المخطط الفرضي للبحث:

- تم صياغة المخطط الفرضي الذي يصور العلاقات بين متغيرات البحث ويوضح التأثير الوسيط لـ (جودة حياة العمل) في تعزيز العلاقة بين القيادة الخادمة والمكانة الاستراتيجية ويتضمن هذا المخطط المتغيرات الرئيسية وابعادها الفرعية وكالاتي:
1. المتغير المستقل: يتمثل بالقيادة الخادمة وابعادها الفرعية المتمثلة بـ (المودة الاخلاقية، التمكين، الرؤية، التواصل، الثقة).
 2. المتغير الوسيط: يتمثل بجودة حياة العمل وابعادها الفرعية المتمثلة بـ (الانشغال بالعمل، ضغوطات العمل، الرضا الوظيفي، ظروف العمل).
 3. المتغير المعتمد: يتمثل بالمكانة الاستراتيجية وابعادها الفرعية المتمثلة بـ (تشكيل التوقعات والرؤى، بناء الشبكات الاجتماعية، عمليات التعلم) وكما موضح ادناه :



شكل (1) / مخطط البحث الفرضي
المصدر: اعداد الباحثين استناداً للأدبيات ذات العلاقة.

2.5 فرضيات البحث

- لقد افترض الباحثين الفرضيات الاتية في معالجة مشكلة البحث وكالاتي:
1. الفرضية الرئيسية (1): توجد علاقة ارتباط معنوية بين القيادة الخادمة وجودة حياة العمل.
 2. الفرضية الرئيسية (2): توجد علاقة ارتباط معنوية بين القيادة الخادمة والمكانة الاستراتيجية.
 3. الفرضية الرئيسية (3): توجد علاقة ارتباط معنوية بين جودة حياة العمل والمكانة الاستراتيجية.
 4. الفرضية الرئيسية (4): وجود تأثير مباشر معنوي للقيادة الخادمة في جودة حياة العمل.
 5. الفرضية الرئيسية (5): وجود تأثير مباشر معنوي للقيادة الخادمة في المكانة الاستراتيجية.
 6. الفرضية الرئيسية (6): وجود تأثير مباشر معنوي لجودة حياة العمل في المكانة الاستراتيجية.
 7. الفرضية الرئيسية (7): وجود تأثير غير مباشر معنوي لجودة حياة العمل في تعزيز العلاقة بين القيادة الخادمة والمكانة الاستراتيجية.

2.6 منهج البحث

اعتمد الباحثين المنهج الوصفي التحليلي ضمن اطاره الميداني، وبناءً على ذلك تم استخدام قياساً وصفياً لمتغيرات البحث عن طريق تطوير اداة قياس تم اختبارها من حيث المصادقية والثبات باستخدام اساليب احصائية متخصصة.

2.7 مجتمع البحث وعينته

تمثل مجتمع البحث بمديرية تربية النجف - المناذرة اذ انها تقدم الخدمات للملاكات التربوية والموظفين ولشريحة كبيرة من المواطنين بضمنهم اولياء الامور، كما ان عدد الموظفين الذين يستفيدون من خدمة هذا القسم بين كافة العناوين تصل حوالي الى ما يزيد عن (5000) موظف من معلم ومعلم جامعي ومدرس وموظف خدمة واداريين بكافة الاختصاصات اذ تعمل هذا الدائرة على

تقديم افضل الخدمات لربائنها. كما تحرص على حصولها على رضا موظفيها وايضا زبائنها وحصولها على مكانة تليق بها وهي من اهم اهداف الذين توالوا على إدراتها. اما عينة البحث فان العدد الكلي لحجم العينة للبحث بلغ (280) موظفاً موزعين على (8) شعب اضافة الى المدير العام ومعاونيه إذ بلغ عدد الاستمارات الموزعة (280) استمارة وكانت جميعها صالحة للتحليل الاحصائي، إذ شملت العينة مديري ورؤساء الاقسام ومسؤولي الشعب والوحدات والموظفين التابعين لها.

2.8 أدوات البحث: من أجل أن يحقق البحث أهدافه، تم اعتماد الأدوات التالية:

1. أدوات الإطار النظري: وتمثلت بالكتب والبحوث والرسائل والاطاريح وشبكة الانترنت.
2. أدوات الإطار الميداني: وتمثلت باستمارة الاستبانة كأداة رئيسة للبحث لجمع بياناته اللازمة، وقد راعى الباحثين في صياغتها البساطة والوضوح في تشخيص متغيرات البحث وابعادها الفرعية، إذ تم اعتماد مقياس لكرت الخماسي انظر ملحق (1).
3. أدوات التحليل الإحصائي: من أجل تشخيص مستوى متغيرات البحث واختبار فرضياته، تم اعتماد الاساليب الاحصائية:
 - أ. الوصفية: تستخدم للتحقق من تركز إجابات عينة البحث وتشتتها وهي (الوسط الحسابي، الانحراف المعياري).
 - ب. التحليلية: وتتمثل بـ(معامل الارتباط البسيط، معامل الانحدار الخطي البسيط، معامل التفسير (R^2) معادلة النمذجة الهيكلية، اختبارات الصدق والثبات).
4. تم استخدام البرامج الإحصائية (SPSS V.25) و (Amos V.20) لمعالجة البيانات.

3. الأطار النظري

3.1 القيادة الخادمة

3.1.1 مفهوم القيادة الخادمة

القيادة الخادمة عرفت بانها عبارة عن فلسفة علمية نابعة عن الغيرة لمساندة الافراد الذين لديهم حب الخدمة اولاً، ثم تأتي كأسلوب لأداء الخدمة للأشخاص والمنظمات، كما تشجع التعاون، والثقة، والبصيرة، والاستماع، والاستخدام الاخلاقي للقوة وتفويض السلطة. (Al-Habsiyya, 2012:59) ويعرفها (Swedan and Hawari, 2018:1830) بانها قيادة تشاركية من نواح عدة، اذ يميل الفريق للانخراط في عملية صنع القرار، ويعتقد مشجعو هذا النموذج من القيادة ان هذه النظرية ستمثل طريق مهم في مستقبل العالم اذ تزداد اهمية القيم، ويحقق القادة الخادمون القوة عن طريق قيمهم ومثلهم، ويرى فريق اخر انه في الحالات القيادية التنافسية من يمارسون القيادة الخادمة يجدون انفسهم متأخرين عن يمارسون النماذج الاخرى، ويدرج بعض العلماء القيادة الروحية او الملهمة تحت هذا البند. وتعد القيادة الخادمة كما يراها (Al-Qaisi, 2019:73) مضامين عملية تدعم كل من يريد ان يخدم الافراد ليقودهم كجماعات ومنظمات. وأشار (Najm, 2019: 132) ان القيادة الخادمة تقوم على فكرة ذكية هي ان تقود الافراد تخدمهم لكي يكونوا اكثر استعداداً لكي يقوموا هم انفسهم على خدمة الآخرين، وان الافراد الذين يجب استخدامهم او تحفيزهم وتشجيعهم يكونوا من نمط الافراد الذين يميلون للخدمة اولاً، اي لديهم الاستعداد الذي عند خدمتهم يكونوا اكثر استعداداً للخدمة الآخرين.

وبين (Zain Al-Abidin, 2020: 101) بانها القيادة التي تتولى العناية بالمروسين بوصفهم اولوية بالنظام بدلاً من القادة الذي يصب عملهم في خدمة الجموع وتمكينها من المساهمة الفاعلة في الشأن العام، وتتمثل بتحسين حياة الافراد ورفع مستوياتهم. ويرى (Gordon, 2020:28) انها تتخذ قراراتها بشأن منظمته بالتركيز على سماع صوت الجميع لان الفريق هو الذي يشكل المنظمة اليوم وغداً وفي المستقبل. وأوضح (Hijazi, 2021: 274) بانها تعطي الاولوية للرعاية وتقديم الخدمة والسلوك الاخلاقي والتعاون عن طريق التواصل مع الآخرين. وتعرف بانها اسلوب قيادي حديث يضيف لبعدي القيادة الوظيفية والقيادة الشخصية بعداً اخلاقياً واكثر اهتماماً بالجانب العاطفي والايثار والتضحية بحيث يقوم القائد بتمكين المروسين ومساعدتهم على النمو والنجاح وتطوير مهاراتهم وتحقيق اهدافهم وزيادة التزامهم الوظيفي بما يخدم الاهداف وغايات جميع اطراف المنظمة (Fatimah and Tawahir, 2021: 179). ويعرف الباحثون القيادة الخادمة اجرائياً بانها احدى الانماط القيادية التي يقدم القائد فيها المصلحة العامة على المصلحة الخاصة وتكون لديه القدرة على توجيه وتحفيز الافراد على خدمة الآخرين عن طريق التعامل الاخلاقي مع الأفراد ومساعدتهم ومد يد العون لهم، وكذلك اشاعة روح التعاون ومشاركة السلطة والاستماع الى آرائهم.

3.1.2 اهمية القيادة الخادمة

تظهر اهمية هذا النوع من القيادة في استيعابها للمتغيرات التي تحدث في عالمنا اليوم، فالتغير يحدث حول الطرق التي نكون فيها كمجتمع قريب من موضوع العمل، فالآخرين يريدون العمل بالطرق الجديدة والافضل للتكامل بشخصيتهم الخاصة ونموهم الروحي، هم يريدون ان يدمجوا افضل عناصر القيادة المستندة على الآخرين، كجزء من مفهوم مثير يسمى القيادة الخادمة، كما ان هناك نقطة اخرى جديرة بالاهتمام تضيف اهمية للنظرية وهي التحديات التي تولجها المنظمات في عصرنا الحالي فهناك تغيير ورغبة سريعة للتطور الانساني، فموقع العمل ليس هو نفسه قبل بضع سنوات، وعالم اليوم اكثر قلقاً واكثر تنافساً، كما اننا نتعامل مع تغيير تكنولوجي اسرع ومنافسة دولية اعظم وقوة عاملة متغيرة سكانياً، هذا المطلب الاعلى للتغير، قيادة اكثر مقابلاً ادارة اكثر، يتطلب طريقة تفكير مختلفة كلياً (Rasheed and Matar, 2016: 83). واكد (Halabi, 2016: 22) ان اهمية القيادة الخادمة تكمن في ان المنظمات التي تتبنى هذا النمط القيادي تكون لها المقدرة على تقديم خدمة افضل لربائنها وهي لا تستطيع ذلك دون ان تهتم بحاجات العاملين في المنظمة، فالقيادة الخادمة تسهم في تأسيس ثقافة خدمة الآخرين سواء داخل المنظمة او خارجها.

وبين (Mukhamara, 2019: 2008) ان للقيادة الخادمة اهمية كبيرة عن طريق الدور الذي يؤديه القائد الخادم بتقديم مصلحة الآخرين على مصلحته الخاصة والعمل على رعايتهم ومساعدتهم من أجل تحقيق التطور والنمو ومنحهم الفرصة في تحقيق طموحاتهم المادية والاجتماعية وتشجيعهم للعمل بروح الفريق الواحد من أجل تحقيق اهداف المنظمة. كما تعد القيادة الخادمة اكثر فاعلية عندما يتعلق الامر بمشاركة الموظفين، اذ ان التركيز الاساسي لتحقيق الاهداف التنظيمية يستند الى خدمة المروسين المكلفين بتحقيق هذه

الاهداف، فالقيادة الخادمة تشجع المرؤوسين على النمو بذكاء، وان يكونوا مبدعين، وتشجعهم على ادارة الذات وخدمة الناس، كما وجدت القيادة الخادمة في مكان العمل لتحسين النتائج، وزيادة رضا الزبائن، والحد من معدل دوران العمل، وتحسين الامن والسلامة العامة، وزيادة الولاء التنظيمي، وزيادة مشاركة الموظفين (Fadel, 2021: 18).

3.1.3 ابعاد القيادة الخادمة

من خلال الاطلاع على الادبيات الخاصة بالقيادة الخادمة اعتمد الباحثون نموذج الابعاد المتضمن خمسة ابعاد رئيسية وهي (المودة الاخلاقية، التمكين، الرؤية، التواضع، الثقة) والتي تم استخدامها ضمن دراسة (Badri, 2021:21) كونها الاكثر شمولية لموضوع البحث وتتناسب مع بيئة العمل للمنظمة المبحوثة وهي:

أ. **المودة الاخلاقية:** وتعني المودة الاخلاقية التعامل مع الآخرين بشكل صريح وبأنصاف وصدق وبعادلة تنظيمية (Hebrew, 2017: 34). وكذلك هي القيام بالشيء الصحيح في الوقت المناسب والسعي لما هو حق وخير للمنظمة، فالمودة الاخلاقية تدل على علاقة اجتماعية يسبقها حسن اخلاقي ومصحوبة بالرحمة والانسانية والالتزام بالمبادئ، فالقائد الخادم يكن المودة تجاه المرؤوسين يجب ان يكون له الاستعداد لمعرفة ماهية المواهب التي يمتلكها كل منهم (Badri, 2021:21).

ب. **التمكين:** يعني تقديم التسهيلات اللازمة للأفراد عن طريق تحديد المشكلات وحلها فضلاً عن تحديد متى وكيف يتم انجاز المهمات على اكمل وجه (Abu Al-Ghanem, 2019: 27). كما يمكن في انصاف القائد الخادم للآخرين، واهتمامه بهم، وتأكيد على اهمية العمل الجماعي وروح الاخوة والمساواة، والتخلي عن السيطرة وجعل المرؤوسين يتحملون المسؤولية (Saeed Qara Daghi, 2020: 140).

ت. **الرؤية:** تعني تصور افتراضي يتكون عند القائد الخادم بمثابة بحث تجريبي لما سيكون في المستقبل ويتطلع به القائد لاحتياجاته المستقبلية ويستعد لها عن طريق تهيئة المعلومات والبيانات وتطويرها مع مراعات الموقف الحالي للمنظمة والصعوبات التي تواجهها ويمكن ربط القيم الشخصية لها بسمات الرؤية عن طريق زيادة فاعلية اداء المرؤوسين، وعلى هذا الاساس يمكن القول ان الرؤية مكون اساس للقيادة الخادمة (khan et al., 2016:125).

ث. **التواضع:** يشير الى قدرة القائد الخادم على وضع الانجازات ومواهب الآخرين في المنظور الصحيح، اي على القائد ان يمتلك الجرأة على الاعتراف بان باستطاعته الاستفادة من خبرات وتجارب الآخرين، والاخذ بنظر الاعتبار جميع ملاحظاتهم وتقبل النقد من قبلهم، وبظهر التواضع عندما يضع القائد الخادم مصلحة الآخرين أولاً، ويسهل ادائهم ويوفر لهم الدعم اللازم، ويدعوهم الى المحبة والمودة والمساواة بينهم، ويمحو الحسد والبغض والكرهية فيما بينهم (Saeed Qara Daghi, 2020: 140). وكذلك يمكن القول ان التواضع هو التعامل مع المرؤوسين باحترام واطهار ذلك لهم وتقديم الشكر والثناء اليهم (Hebrew, 2017: 37).

ج. **الثقة:** ان الثقة والعلاقة الجيدة تعزز روح التعاون بين العاملين والمجتمع ويدعوهم ذلك الى الابداع الفردي والجماعي، وان سعي القائد الخادم لتعزيز الثقة يعد من الضروريات لتحقيق اهداف المنظمة على المدى البعيد. اما فقدان الثقة يعد امراً مدمراً على صعيد العلاقات في المنظمة والمجتمع. (Horsman, 2018:108).

3.2 جودة حياة العمل

3.2.1 مفهوم جودة حياة العمل

ان جودة حياة العمل تشعر الفرد ان العمل مكان ينتمي له عن رضا واقتناع يقدم فيه كل عطاء يتسم بأعلى انتاجية. (Mustafa, 2020: 58) وعرفها (Al-Hajjaj, 29:2020) على انها درجة الابداع في العمل وشروطه المادية والمعنوية التي تحدد العلاقة بين العاملين وبيئة العمل التي يعملون بها، عن طريق اشباع حاجاتهم ورغباتهم، الذي يحقق الرضا العام وتحقيق الاداء المطلوب على مستوى العاملين بشكل خاص والمنظمات بشكل عام. ووصفها (Mahmoud Warij, 2020: 442) بانها من اهم مصادر رضا العاملين، والعنصر المميز لبيئة عمل منظمة ما عن غيرها، وسعيها الى تطبيق كل النشاطات لغرض اشباع حاجاتهم في العمل

واوضح (Bakhtawi Wadiyat, 2020: 86) انها مجموعة العمليات المتكاملة التي تهدف الى تحسين رضا العاملين عن حياتهم المهنية والشخصية والهادفة الى تحقيق الاهداف التنظيمية. وبين (Al-Qawasmeh, 2020: 13) جودة الحياة مستوى الخدمات المادية والمعنوية التي تقدم للفرد، وقدرتها على اشباع حاجاته الاساسية وتوقعاته المستقبلية في صورة المؤشرات الذاتية والموضوعية وفي سياق الاطار الثقافي والقيمي الذي يعيش فيه، وانعكاسه على حالته الصحية والنفسية وعلاقته الاجتماعية وتوافقه مع البيئة المحيطة. كما عرفها (Samar and Halima, 2020: 13) بانها مجموعة البرامج والتقنيات والاساليب الادارية، والعمليات المخطط لها والمستمرة، الهادفة الى تحسين مختلف الجوانب المؤثرة في الحياة الوظيفية للعاملين وحياتهم الشخصية ايضاً، ومن ثم تحقيق الاهداف الاستراتيجية للمنظمة والاهداف الشخصية للعاملين. وعرفها (Al-Hadhab and Al-Mikhlafi, 2020: 237) بانها حالة التوافق التي يشعر بها الفرد ما بين عمله واهدافه الشخصية المتغيرة، وفي هذه الحالة تضيق الفجوة الفاصلة ما بين الفرد وتحقيق هذه الاهداف، الامر الذي يعكس ايجاباً بشكل عام على حياة الفرد والاداء التنظيمي، وبالتالي زيادة رفاهية المجتمع.

اما (Khalil, 2021: 264) فبين انها تعني بتوفير العوامل البيئية والمرضية والمحبة والامنية بمكان العمل بما يدعم رضا العاملين. بينما عرفا (Lubna and Bouatit, 2021: 37) بانها ظروف عمل جيدة، واشراف مناسب واجور ومكافآت مناسبة وكافية، ومقدر من الاهتمام وعلاقات عمل تسمح بقدر من المشاركة في صنع القرارات، والاحساس بوجود دور في تحقيق النتائج التنظيمية. وعرفها (Al-Hasnawi and Fatimah, 2021: 233) بانها بيئة العمل التي تتوافر فيها العوامل المادية والمعنوية بمختلف ابعادها بشكل جيد، ما ينعكس ايجاباً على الموظف فيشعر بالرضا الوظيفي فيبذل أقصى جهد ممكن في خدمة المنظمة. ويعرف الباحثون جودة حياة العمل اجرائياً بأنها المكان الذي ينتمي له الموظفون عن رضا واقتناع عن طريق اشباع حاجاتهم

ورغبتهم، والذي يحقق الاداء المطلوب على مستوى العاملين بشكل خاص والمنظمات بشكل عام، ويقدم فيه الابداع في العمل الذي تحددها العلاقة بين العاملين وبيئة العمل التي يعملون بها، الامر الذي ينعكس ايجاباً بشكل عام على حياة الفرد والاداء التنظيمي، وبالتالي زيادة رفاهية المجتمع. وعلاقات عمل تسمح بقدر من المشاركة في صنع القرارات، وفي هذه الحالة تضيق الفجوة الفاصلة ما بين الفرد وتحقيق الاهداف.

3.2.2 أهمية جودة حياة العمل

تعد جودة حياة العمل اسلوباً واداة من ادوات التطور التنظيمي وجزءاً من عملية التطوير، ويطلق عليها مفهوم "انسانية بيئة العمل" لأنها مفهوم شامل لجميع المشكلات الانسانية وتهتم بجميع الجوانب الانسانية في بيئة العمل، وهي توجه من التوجهات التنظيمية والادارية الحديثة نحو الاهتمام بالعاملين، وتحفيزهم ورفع روحهم المعنوية، وزيادة رضاهم عن العمل، لضمان التزامهم والبقاء في المنظمة طوال حياتهم الوظيفية، وتعد احد وسائل تحقيق الرضا الوظيفي عن العمل، كما انها فلسفة الادارة بوجه عام وادارة الموارد البشرية بوجه خاص. وهي هدف من اهداف هذه الادارة، واهم محددات كفاءة ادارة الاعمال، وتساعد في انخفاض مقاومة العاملين للتغيير والمشاركة في احداث تجعله اكثر قبولاً اذ تزيد رغبة الفرد في الالتزام بتنفيذ ما اشترك في وضعه، وتعمل على تحقيق الديمقراطية في المنظمة وبيئة العمل عن طريق مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وحل المشكلات المتعلقة بعملهم، ولها اهمية كبيرة في تحسين ظروف وبيئة العمل، وخلق مناخ عمل مناسب مع اتاحة المنافسة العادلة بين العاملين بالمنظمة، كما تحقق فوائد ومزايا عديدة تتمثل في تحسين بيئة مناخ العمل وتقليل التوتر والضغط والصراعات التنظيمية وفاعلية الادارة، وانها تحقق مستوى عال من الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، وخفض معدلات الدوران والغياب خلال العمل ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب (Al-Jammal, 2019: 10). وبشير (Abd al-Aali, 2019: 53) الى اهمية جودة حياة العمل عن طريق تقديم عاملين سعداء واصحاء، لكي يستطيعوا اتخاذ قرارات جيدة ويسهمون في الهدف التنظيمي بشكل ايجابي، وبالتالي فان جودة حياة العمل لن تتمكن من جذب المواهب الياقة فحسب وانما الاحتفاظ بالمواهب والخبرات الموجودة في المنظمة، كما تشير الادلة ان الافراد السعداء هم افراد منتجون وكذلك مخلصون ويكرسون وقتهم للمنظمة.

3.2.3 اهداف جودة حياة العمل

ان مسؤولية تحقيق جودة حياة عمل جيدة للعاملين تتوزع على الموارد البشرية والمنظمة اتي يعملون بها وان لكل واحد منها اهداف يسعى لتحقيقها، اذ ان الاهتمام المتزايد بالعاملين والادارة الجيدة للحياة الوظيفية الخاصة بهم، واتاحة الفرصة للتقدم الوظيفي سيؤدي حتماً الى تكوين قوة بشرية منتجة وراغبة في العمل، فكلما ادرك الموظف العلاقة بين مهاراتهم وقدراتهم وبين الفرص المتاحة امامهم للتقدم والتردد الوظيفي، كلما زاد من اخلاصهم وولائهم للمنظمة وشعورهم بالانتماء اليها وخلق لديهم اتجاهات ايجابية اتجاه المنظمة وعملها. وبصفة عامة فان الهدف الرئيس من تصميم وتنفيذ برامج جودة حياة العمل يتعلق بتحقيق الاتي:

- تحقيق مستويات عالية من الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي للعاملين.
 - تحقيق مستويات عالية من رضا الزبائن والبيئة الخارجية للمنظمة.
 - تحقيق مستويات عالية من رضا اصحاب رأس المال. (Bakhtawi Wadiyat, 2020: 86)
- واشار (Samar and Halima, 2020: 14) ان من ابرز الاهداف التي تسعى الى تحقيقها ادارة الموارد البشرية من خلال برامج تطوير جودة حياة بيئة العمل ما يأتي:
- جعل بيئة العمل مصدر جذب للعاملين الجيدين والمساعدة على زيادة انتمائهم الى المنظمة، وعدم الهجرة لمنظمات الاخرى.
 - زيادة انتماء العاملين وولائهم وتحقيق التكامل والتفاعل بين اهداف المنظمة واهدافهم، وتقليل عدد الحوادث وحجمها ونوعها الى ادنى مستوى ممكن.
 - المساهمة في تعزيز الجودة والتعلم والابداع.

واوضح (Adikoeswanto et al., 2020: 450) بانها تبين سلسلة من النتائج الايجابية للرضا الوظيفي كفرص للنمو والحد من المشاكل النفسية وانخفاض معدلات الحوادث وتوطيد العلاقات بين اصحاب العمل والموظفين وزيادة الانتاجية والفاعلية التنظيمية وتعزيز التعلم في مكان العمل، والحد من الضغط التنظيمي عن طريق زيادة العمل الجماعي.

3.2.4 ابعاد جودة حياة العمل

أ. **الانشغال بالعمل:** يمثل القدرة على تحسين الاداء الوظيفي نتيجة ما توفره المنظمة من دورات تدريبية وتطوير الموظفين، فهناك عوامل مؤثر تعمل على زيادة دافعية الموظفين للعمل عن طريق تهيئة ظروف عمل امنة وصحية بالإضافة الى الاجازات التي تمنحها المنظمة ونظام الحوافز والمكافاة، وكذلك تحفيز الموظفين على الابداع والابتكار في العمل والحرص على مشاركة الموظفين في الإدارة واتخاذ القرارات في اداء الأعمال داخل المنظمات. (Hossein et al., 2012: 258)، تسهم ادارة المنظمة بدور أساسي في تحقيق اهدافها التنظيمية فتعمل على الحفاظ على الموارد البشرية الاكثر كفاءة والعمل على ابقائهم واستمراريتهم في المنظمة عن طريق توفير متطلباتهم واحتياجاتهم المادية والمعنوية، بهذا يمكن الحصول على موظفين يمتلكون القدرة على الاداء العالي والانشغال بالعمل فينتج عن ذلك تحسين الانتاجية وتحقيق اهداف المنظمة. (García et al., 2016: 2) نقلاً عن (Zwain and Al-Hasnawi, 2018: 204)

ب. **ضغوطات العمل:** هي حالة من التوتر الناجم عن القيود التي تفرضها مناسبات خاصة او غير عادية (Lahmar and Maryam, 2015: 5) او هي كما يرى (Al-Qawasmeh, 2020: 18) تجربة ذاتية تحدث لدى الفرد محل هذا الضغط اختلالاً نفسياً كالتوتر او القلق او الاحباط او اختلالاً عضوية كسرات ضربات القلب وارتفاع ضغط الدم، ويحدث هذا الضغط نتيجة لعوامل قد يكون مصدرها البيئة الخارجية او الفرد نفسه، كما تعرف بانها تجربة لدى الفرد تحدث نتيجة لعوامل في الفرد

أ. البيئة التي يعمل فيها بما في ذلك المنظمة، إذ يترتب على هذه العوامل حدوث آثار أو نتائج جسمية أو نفسية أو سلوكية على الفرد تؤثر بدورها على أدائه للعمل، ما يستلزم معالجة هذه الآثار وإدارتها بطريقة سليمة.

ج. **الرضا الوظيفي:** وصف الرضا الوظيفي بأنه التصور العام للموظف فيما يتعلق بأدوار عمله الحالية، وأنه ينطوي على استجابة عاطفية وموقف الموظفين تجاه وظائفهم، وأن الرضا الوظيفي هو مفهوم معقد ينطوي على أبعاد مختلفة، وهناك مجموعة من الجوانب تتعلق بالرضا الوظيفي هي: العمل، الأجر، الترفقات، الاعتراف، المزايا، ظروف العمل، الإشراف، زملاء العمل، وإدارة المنظمة (Al-Hirbawi and Najla, 2020: 286).

خ. **ظروف العمل:** أن ظروف العمل تؤثر تأثير مباشر على صحة العاملين وحالتهم بصفة خاصة وعلى أدائهم بصفة عامة، وأن تحقيق المواءمة بين الفرد وعمله بالطرائق العلمية يؤدي إلى زيادة الانتاجية، كل ذلك يتطلب توفير ظروف عمل مناسبة تساعد الفرد على أداء عمله، كذلك فإن ظروف العمل تساعد على جذب كفاءات إلى العمل وترابطهم به (Al Bayard, 2018: 15). كما بين (Mahmoud Warij, 2020: 442) أن ظروف العمل تعبر عن درجات الحرارة والرطوبة والاضاءة والتلوث والاجهزة والالات والمعدات والتي تمثل مصدر من مصادر ضغوط العمل ويجب على المنظمات الاهتمام بها بشكل كافي خصوصاً إذا ما ارادت الوصول إلى زيادة كفاءتها الانتاجية فضلاً عن تحقيق افضل مستويات الاداء فينبغي الاهتمام بتلك العوامل والظروف.

3.3 المكانة الاستراتيجية

3.3.1 مفهوم المكانة الاستراتيجية

إن المكانة الاستراتيجية هي تحديد أين تقع المنظمة مقارنة مع نظيراتها في الصناعة، أو هي قدرة المنظمة لإيجاد القيمة بطريقة تختلف عن منافسيها. (Dimitrova, 2017: 32) وعرفها (Ghazi, 2018: 81) بأنها الأسلوب الذكي الذي يتضمن الإبداع اجتماعياً واقتصادياً وبيئياً والموجه نحو التغيير التكنولوجي للتركيز على السلوك البشري والسياق الاجتماعي والسعي لتحقيق نتائج قيمة اجتماعياً، وتعزيزها عن طريق إبداعات جذرية تسهم في البحث عن المكانة الاستراتيجية للمنظمة في المستقبل لتلبية احتياجات الزبائن بشكل مميز. كما وضح (Muhammad Laftah, 2020: 5) بأنها استراتيجية تسويقية تستخدم لتمييز المنتجات أو الخدمات المقدمة إلى مجموعة محدودة من الزبائن، والتي تتميز بالتركيز على مجموعة من الاحتياجات التي تميز المنظمة من خلال تلبية تلك الاحتياجات بشكل أفضل. وعرفها (Stiles, 2020: 140) بأنها جهد واضح لدعم تطوير التقنيات الناشئة التي تقدم بديلاً أكثر استدامة للأنظمة التكنولوجية القائمة. وأشار (Nasser and Saeed, 2021: 257) بأنها الآليات والعمليات والجهود التي تتبعها المنظمة للوصول إلى الموقع التنافسي الذي تبتغيه لدعم الابتكارات الجديدة للحصول على ميزة تنافسية والوصول إلى التنمية المستدامة. وبين (Rantala et al., 2020: 2) بأنها تدعم المسارات التكنولوجية الجديدة القادرة على اختراق النظم الاجتماعية التقنية السائدة، وزعزعة الاستقرار أو استبدال التقنيات غير المستدامة. وبين (Al-Hakim et al., 2020: 241) أنها تستخدم لتمييز المنتجات التي تقدم إلى مجموعة محددة من الزبائن سواء كانت سلع أو خدمات فهي تتميز بالتركيز على مجموعة من الحاجات التي يمكن تلبيتها بشكل أفضل للزبائن. وعرفها (Muhammad Walfta, 2021: 7) بأنها الجهود المركزة لمساعدة وتطوير الصناعات المحلية في مده زمنية قصيرة وضمن تطبيقات محددة من التكنولوجيا الجديدة. وأوضح (Abu Bakr, 2021: 374) أنها قدرة المنظمة في امتلاك المقدرات الإنسانية واستخدام التقنيات المتطورة في أساليب الإدارة بطريقة مختلفة عن المنافسين. وتشير المكانة الاستراتيجية بالأسواق إلى تحديد مواقع صغيرة ومربحة في قطاعات سوقية متجانسة والتي تم تجاهلها من لدن الآخرين، أي أنها الاستراتيجية التي يمكن اعتمادها من لدن المنظمة وفي أي حجم، لوضع المنتج في الطريقة التي يرغبها الزبائن لتقديم هذا المنتج (Yusuf, 2021: 481). ومما تقدم يمكن أن نعرف المكانة الاستراتيجية إجرائياً بأنها قدرة المنظمة على تعزيز ما تقدمه للسوق المستهدف من سلع أو خدمات بما يحقق لها المكانة المرموقة بين المنظمات الأخرى في قطاع أعمالها استجابة لرغبات وحاجات الزبائن المتغيرة باستمرار.

3.3.2 أهمية المكانة الاستراتيجية

تعد المكانة الاستراتيجية الحل الأمثل لتجنب المنافسة الكبيرة في السوق وإيجاد مكان محمي يكون المستهلكون فيه مستعدون لدفع أعلى سعر، كما تفيد في عمليات الابتكار عن طريق تطوير مساحات محمية بدون قيود السوق (Nasser and Saeed, 2021: 258) كما لها أهمية بالغة للمنظمات في صياغة الاستراتيجيات وتحديد مكانتها في الصناعة التي تعمل فيها، ويمكن تحديد أهميتها من خلال النقاط التالية: (Abu Bakr, 2021: 374).

- تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمنظمة.
- تمكن المنظمة من تطوير استراتيجيات تنافسية مناسبة باستمرار.
- المقدره الجوهرية للاستراتيجيات التسويقية للزبائن التي تقدم لها المنتجات أو الخدمات.
- تساعد المنظمة في بناء العلاقات مع اصحاب المصلحة.

3.3.3 أبعاد المكانة الاستراتيجية

لقد اعتمد البحث الحالي في تحديد أبعاد المكانة الاستراتيجية على الفكر الإداري عن طريق الاعتماد على نموذج (Al-Hakim et al., 2020) لأبعاد المكانة الاستراتيجية وهي كالآتي:

أ. **تشكيل التوقعات والرؤى:** تؤدي الرؤى دوراً هاماً في تطوير المكانة لأنها تحدد الاتجاه نحو تطوير الإبداع وتأثير خيارات التصميم على جذب الجهات الفاعلة (المشاركين) والتي تسهم بالمكانة عن طريق الاستثمار بالجهد والمال والوقت لان لديها

توقعات للنجاح في المستقبل (Yusuf, 2021: 483). وبين (Muhammad and Laftah, 2020: 6) ان تشكيل التوقعات لها دوراً في نجاح المكانة الاستراتيجية وتطويرها وجعلها ذات قوة كبيرة وجودة عالية، وهذا يعني ان التوقعات مهمة في تكوين الصورة الايجابية لدى الزبائن وبما ينعكس على بناء المكانة الاستراتيجية.

ب. **بناء الشبكات الاجتماعية:** يرى (Al-Hakim et al., 2020: 242) بأن بناء الشبكات الاجتماعية هو عملية ضرورية لخلق المكانة المتوقعة في المستقبل لمجموعة من المستخدمين للتكنولوجيا الجديدة ومحاولة توفير الموارد اللازمة لهم كالأموال والموارد البشرية والخبرة وتسهيل عملية التفاعل بين حملة الاسهم. وبين (Muhammad and Laftah, 2021: 8) ان بناء الشبكات اسلوب صمم خصيصاً لتسهيل ادخال ونشر تقنيات مستدامة جديدة عن طريق التجارب الاجتماعية هدفها ان تسهم بتحويل واسع الى تنمية اقتصادية اكثر استدامة من خلال توليفة متكاملة من عملية تقنية والتحول الى نظام مؤسسي اجتماعي واسع.

ت. **عمليات التعلم:** هي العمليات التي تمكن المديرين من تحسين أنشطة المنظمة، وذلك عن طريق الاعتماد على الفهم والمعرفة لضمان استمرارها وتكيفها مع الظروف البيئية، وتتضمن عمليات التعلم الاجراءات التي يقوم بها العاملين والتي تؤدي الى حدوث تفاعلات مع البيئة التنظيمية، ويصنف التعلم الى ثلاث مستويات وهي التعلم على مستوى الفرد والتعلم على مستوى الجماعة والتعلم على مستوى المنظمة، ويمثل التعلم على مستوى المنظمة مدخلاً متكاملاً للتعلم لأنه يعمل على احداث تغييرات بالنماذج الفكرية المشتركة بين العاملين في المنظمة، اما التعلم على مستوى الجماعة يعد المفتاح الاساسي للتعلم على مستوى المنظمة لأنه يسهم في توفير الجهد والوقت بالنسبة الى التعلم على مستوى الفرد (Muhammad and Laftah, 2020: 6). ووضحت (Al-Hakim et al., 2020: 242) بان عمليات التعلم تسهم وتؤثر بالمكانة الاستراتيجية عن طريق اسهامها في تطوير التكنولوجيا وان ذلك يساعد الاقتصاد في تحديد مسارات النمو الجديدة التي يعتمد عليها، وانها تعمل في ايجاد الاسس التي يعتمد عليها المستخدم في التفاعل مع التكنولوجيا الجديدة، وانها تسهم كذلك في احداث تغييرات طويلة الاجل للمنظمة، فضلاً عن انها تسهم في معرفة اثار تلك التغييرات للحد منها.

4.الاطار التطبيقي

يتعلق هذا المبحث باستعراض نتائج الجانب التطبيقي وتفسيرها ومن خلال مجموعة فقرات كالتالي:

4.1 التحقق من مقياس البحث

تهتم الفقرة الحالية بالتحقق من مدى دقة المقياس المستخدم في استكشاف متغيرات البحث من خلال مجموعة خطوات

كالتالي:

4.1.1 **ترميز متغيرات البحث ووصفها:** ان ترميز فقرات وابعاد ومتغيرات البحث تشكل ضرورة تمكن الباحث من قراءة متغيراته والتفريق بينها عند استخدام البرامج الملائمة ويبين الجدول (1) الترميز المعتمد في البحث فضلاً عن معامل كرونباخ الفا الذي يوضح مدى ثبات المقياس في استكشاف توافر المتغيرات عند اعادة توزيع الاستبانة على نفس العينة في نقاط زمنية مختلفة اذ يتضح ان جميع المعاملات كانت بين مستوى (0.77-0.97) وهي قيم مقبولة من وجهة نظر احصائية كونها تتجاوز (0.75) وبناء على ذلك تنقسم اداة القياس بالثبات المطلوب.

جدول (1) / الترميز والتوصيف والثبات لمتغيرات وابعاد البحث

ت	المتغير	البعد الفرعي	الفقرات	الرمز	كرونباخ الفا للبعد	كرونباخ الفا للمتغير	المصدر
1	القيادة الخادمة	1. المودة الاخلاقية	5	Mor	0.79	0.95	(Badri, 2021: 21)
		2. التمكين	5	Emp	0.82		
		3. الرؤية	4	Vis	0.81		
		4. التواصل	5	Hum	0.86		
		5. الثقة	3	Tru	0.83		
2	جودة حياة العمل	1. الانشغال بالعمل	4	Bus	0.77	0.97	Zwain and Al- (Hasnawi, 2018)
		2. ضغوطات العمل	4	Str	0.87		
		3. الرضا الوظيفي	9	Sta	0.93		
		4. ظروف العمل	9	Con	0.94		
3	المكانة الاستراتيجية	1. تشكيل التوقعات والروى	7	Exp	0.94	0.96	Al-Hakim et al., (2020)
		2. بناء الشبكات الاجتماعية	5	Soc	0.91		
		3. عمليات التعلم	4	Lea	0.90		

المصدر: اعداد الباحثين باعتماد ادبيات المواضيع

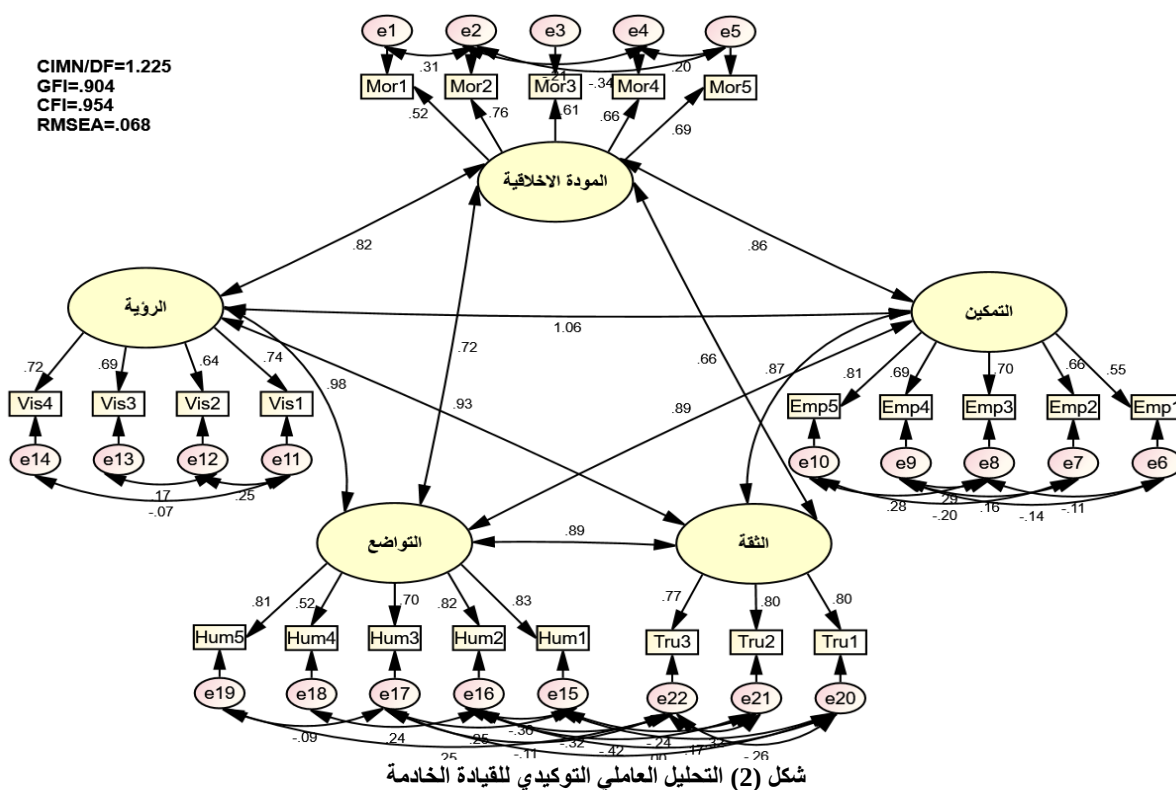
4.1.2 **التحليل العاملي التوكيدي لمتغيرات البحث:** لغرض التحقق من الصدق البنائي لمقياس البحث بمتغيراته وابعاده وفقراته سيتم استخدام نمذجة المعادلة الهيكلية (اسلوب التحليل العاملي التوكيدي) للتحقق من ذلك وباعتماد برنامج (Amos. V.20) ويهدف الباحث من هذا الاجراء الى التحقق من قضيتين الاولى ان الابعاد فعلاً هي معبرة عن المتغير وان فقراتها تتصف بالصدق ومقبولة احصائياً. وثانياً ان البيانات التي تم جمعها من العينة تتطابق مع النموذج البنائي الفرضي للقياس. وان عملية التحقق تتم من خلال معايير هي تجاوز او تساوي نسبة تشبع الفقرات لـ (0.40) فضلاً عن معايير جودة المطابقة وفق الجدول التالي:

جدول (2) / مؤشرات وقاعدة جودة المطابقة لمعادلة النمذجة الهيكلية

ت	المؤشرات	قاعدة جودة المطابقة
1	النسبة بين قيم χ^2 ودرجات الحرية df	أقل من 5
2	حسن المطابقة $Goodness of Fit Index (GFI)$	أكبر من أو يساوي 0.90
3	مؤشر المطابقة المقارن $Comparative Fit Index (CFI)$	أكبر من أو يساوي 0.95
4	مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي: $Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)$	ما بين 0.05 - 0.08

Source: Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J., & Anderson, R.E. (2010) "Multivariate Data Analysis", 7th ed., Prentice Hall, Upper Saddle.

4.1.3 التحليل العاملي التوكيدي للقيادة الخادمة: يبين الشكل (2) ان جميع فقرات ابعاد القيادة الخادمة تجاوزت تشبعاتها نسبة (0.40)، ما يعني صدقها احصائياً (Costello&Osborne,2005) فضلاً عن ان معايير جودة المطابقة للنموذج الهيكلية كانت اعلى من المعايير المحددة، ما يبين ان القيادة الخادمة متغير متعدد الابعاد، وان البيانات التي تم جمعها من العينة متجانسة مع البناء الهيكلية المفترض للقيادة الخادمة. وهذا يؤكد بان البيانات التي سحبت من عينة البحث مطابقة لنموذج القياس المتمثل هنا بمقياس القيادة الخادمة.



ويبين جدول (3) ان جميع الفقرات مقبولة احصائياً لان معنويتها كانت ضمن الحدود المقبولة
جدول (3) / التشبعات المعيارية واللامعيارية لفقرات القيادة الخادمة

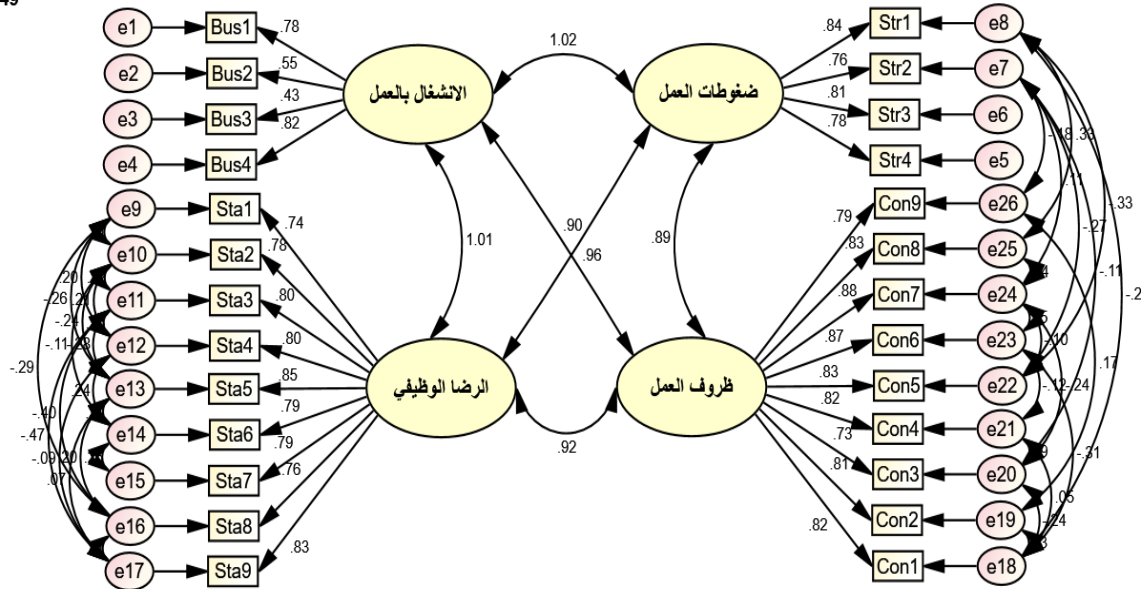
المعنوية	النسبة الحرجة	نسبة الخطأ	التشبعات اللامعيارية	التشبعات المعيارية	الابعاد	المسار	الفقرات
***	7.113	.121	.862	.524	المودة الاخلاقية	<---	Mor1
***	8.959	.147	1.314	.765	المودة الاخلاقية	<---	Mor2
			1.000	.613	المودة الاخلاقية	<---	Mor3
***	8.208	.150	1.228	.662	المودة الاخلاقية	<---	Mor4
***	8.465	.151	1.276	.690	المودة الاخلاقية	<---	Mor5
***	8.452	.096	.815	.547	التمكين	<---	Emp1

المعنوية	النسبة الحرجة	نسبة الخطأ	التشبعات اللامعيارية	التشبعات المعيارية	الابعاد	المسار	الفقرات
***	10.664	.091	.972	.662	التمكين	<---	Emp2
			1.000	.700	التمكين	<---	Emp3
***	13.171	.075	.992	.689	التمكين	<---	Emp4
***	15.187	.072	1.093	.811	التمكين	<---	Emp5
***	12.326	.078	.961	.741	الرؤية	<---	Vis1
***	11.728	.082	.960	.638	الرؤية	<---	Vis2
			1.000	.694	الرؤية	<---	Vis3
***	11.970	.083	.997	.718	الرؤية	<---	Vis4
***	14.589	.082	1.202	.826	التواضع	<---	Hum1
***	12.514	.087	1.090	.824	التواضع	<---	Hum2
			1.000	.704	التواضع	<---	Hum3
***	8.136	.077	.623	.519	التواضع	<---	Hum4
***	12.192	.099	1.206	.812	التواضع	<---	Hum5
***	11.618	.096	1.112	.804	الثقة	<---	Tru1
***	15.584	.067	1.039	.798	الثقة	<---	Tru2
			1.000	.773	الثقة	<---	Tru3

المصدر : اعداد الباحثين باعتماد مخرجات برنامج Amos V.23

4.1.4 التحليل العاملي التوكيدي لجودة حياة العمل: يبين الشكل (3) ان جميع فقرات الابعاد تجاوزت تشبعاتها نسبة (0.40) ما يعني صدقها احصائياً فضلاً عن ان معايير جودة المطابقة للنموذج الهيكلي كانت اعلى من المعايير المحددة ما يبين ان جودة حياة العمل متغير متعدد الابعاد وان البيانات التي تم جمعها من العينة متجانسة مع البناء الهيكلي المفترض لجودة حياة العمل. وهذا يؤكد بان البيانات التي سحبت من عينة البحث مطابقة لنموذج القياس المتمثل هنا بمقياس جودة حياة العمل.

CIMN/DF=1.849
GFI=.916
CFI=.969
RMSEA=.061



شكل (3) التحليل العاملي التوكيدي لجودة حياة العمل

ويبين جدول (4) ان جميع الفقرات مقبولة احصائياً لان معنويتها كانت ضمن الحدود المقبولة

جدول (4) / التشبعات المعيارية واللامعيارية لفقرات جودة حياة العمل

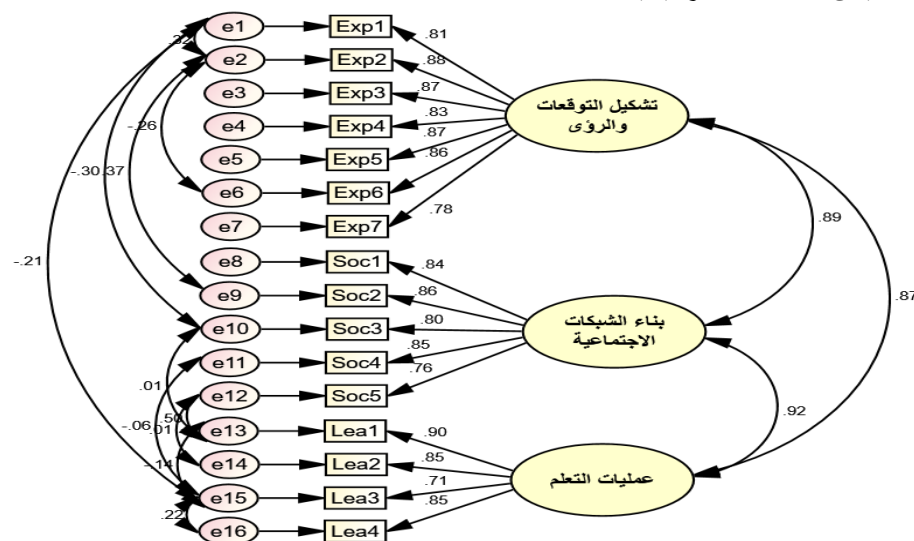
المعنوية	النسبة الحرجة	نسبة الخطأ	التشبعات اللامعيارية	التشبعات المعيارية	الابعاد	المسار	الفقرات
			1.000	.779	الانشغال بالعمل	<---	Bus1
***	9.693	.062	.596	.545	الانشغال بالعمل	<---	Bus2

المعنوية	النسبة الحرجة	نسبة الخطأ	التشبعات اللامعيارية	التشبعات المعيارية	الابعاد	المسار	الفقرات
***	7.550	.070	.530	.434	الانشغال بالعمل	<---	Bus3
***	15.739	.069	1.078	.819	الانشغال بالعمل	<---	Bus4
***	16.027	.070	1.122	.840	ضغوطات العمل	<---	Str1
***	14.107	.065	.912	.764	ضغوطات العمل	<---	Str2
***	15.207	.068	1.038	.811	ضغوطات العمل	<---	Str3
			1.000	.785	ضغوطات العمل	<---	Str4
			1.000	.740	الرضا الوظيفي	<---	Sta1
***	15.181	.075	1.132	.782	الرضا الوظيفي	<---	Sta2
***	13.916	.083	1.155	.805	الرضا الوظيفي	<---	Sta3
***	15.355	.069	1.057	.797	الرضا الوظيفي	<---	Sta4
***	13.313	.095	1.271	.851	الرضا الوظيفي	<---	Sta5
***	13.623	.080	1.083	.786	الرضا الوظيفي	<---	Sta6
***	13.727	.079	1.085	.790	الرضا الوظيفي	<---	Sta7
***	11.585	.101	1.166	.764	الرضا الوظيفي	<---	Sta8
***	14.517	.080	1.159	.835	الرضا الوظيفي	<---	Sta9
			1.000	.825	ظروف العمل	<---	Con1
***	17.483	.065	1.136	.811	ظروف العمل	<---	Con2
***	12.626	.073	.920	.729	ظروف العمل	<---	Con3
***	17.083	.066	1.120	.823	ظروف العمل	<---	Con4
***	16.718	.064	1.063	.827	ظروف العمل	<---	Con5
***	16.041	.073	1.172	.874	ظروف العمل	<---	Con6
***	18.411	.068	1.255	.883	ظروف العمل	<---	Con7
***	16.906	.064	1.075	.830	ظروف العمل	<---	Con8
***	15.640	.078	1.212	.790	ظروف العمل	<---	Con9

المصدر : اعداد الباحثين باعتماد مخرجات برنامج Amos V.23

4.1.5 الصدق البنائي التوكيدي لمقياس المكانة الاستراتيجية: يبين الشكل (4) ان جميع فقرات الابعاد تجاوزت تشبعاتها نسبة (0.40) ما يعني صدقها احصائياً فضلاً عن ان معايير جودة المطابقة للنموذج الهيكلي كانت اعلى من المعايير المحددة ما يبين ان المكانة الاستراتيجية متغير متعدد الابعاد وان البيانات التي تم جمعها من العينة متجانسة مع البناء الهيكلي المفترض للمكانة الاستراتيجية. وهذا يؤكد بان البيانات التي سحبت من عينة البحث مطابقة لنموذج القياس المتمثل هنا بمقياس المكانة الاستراتيجية.

CIMN/DF=1.974
GFI=.914
CFI=.968
RMSEA=.063



شكل (4) التحليل العاملي التوكيدي للمكانة الاستراتيجية

وبين جدول (5) ان جميع الفقرات مقبولة احصائياً لان معنويتها كانت ضمن الحدود المقبولة
جدول (5) / التشبعات المعيارية واللامعيارية لفقرات المكانية الاستراتيجية

المعنوية	النسبة الدرجة	نسبة الخطأ	التشبعات اللامعيارية	التشبعات المعيارية	الابعاد	المسار	الفقرات
			1.000	.808	تشكيل التوقعات والرؤى	<---	Exp1
***	21.534	.046	.984	.876	تشكيل التوقعات والرؤى	<---	Exp2
***	17.538	.055	.972	.869	تشكيل التوقعات والرؤى	<---	Exp3
***	16.422	.060	.991	.832	تشكيل التوقعات والرؤى	<---	Exp4
***	17.613	.057	.997	.872	تشكيل التوقعات والرؤى	<---	Exp5
***	17.161	.062	1.072	.858	تشكيل التوقعات والرؤى	<---	Exp6
***	14.983	.064	.958	.779	تشكيل التوقعات والرؤى	<---	Exp7
***	18.214	.049	.887	.841	بناء الشبكات الاجتماعية	<---	Soc1
			1.000	.856	بناء الشبكات الاجتماعية	<---	Soc2
***	16.778	.048	.812	.802	بناء الشبكات الاجتماعية	<---	Soc3
***	18.587	.045	.842	.851	بناء الشبكات الاجتماعية	<---	Soc4
***	15.528	.049	.755	.763	بناء الشبكات الاجتماعية	<---	Soc5
			1.000	.901	عمليات التعلم	<---	Lea1
***	20.162	.048	.973	.853	عمليات التعلم	<---	Lea2
***	13.559	.060	.812	.712	عمليات التعلم	<---	Lea3
***	19.886	.044	.872	.849	عمليات التعلم	<---	Lea4

المصدر : اعداد الباحثين باعتماد مخرجات برنامج Amos V.23

4.2 وصف وتفسير نتائج استجابات عينة البحث

تتعلق هذه الفقرة باستكشاف مدى توافر متغيرات وابعاد البحث ووفقاً لتصنيف (Dewberry,2004:15) الذي اشار الى انه في حالة اعتماد الباحث على مقياس ليكرت الخماسي (اتفق تماماً – لا اتفق تماماً) فان هناك خمس فئات تنتمي لها المتوسطات الحسابية كما في جدول (6) الاتي:

جدول (6) / تصنيف فئات الوصف الاحصائي

تسلسل الفئة	الفئات	المستوى
1	1.80 – 1	منخفض جداً
2	2.60 – 1.81	منخفض
3	3.40 – 2.61	معتدل
4	4.20 – 3.41	مرتفع
5	5.00 – 4.21	مرتفع جداً

المصدر: اعداد الباحثين باعتماد الادبيات

يوضح الجدول (7) معايير الوصف الاحصائي لاستجابات عينة البحث المتمثلة بالمتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومستوى الاجابة اتجاه متغيرات وابعاد البحث اذ يلاحظ في هذا الجدول بان بعد التوافق ضمن متغير القيادة الخادمة قد حصل على اعلى المتوسطات الحسابية فقد بلغ (3.98) وبانحراف معياري (.828) يبين تناسق وتناغم اجابات عينة البحث اتجاه هذا البعد، وضمن مستوى اجابة "مرتفع". في حين حصل البعد الثقة على ادنى المتوسطات الحسابية بلغ (3.88) وبانحراف معياري بلغ (.948) يبين انسجام اجابات الافراد عينة البحث وضمن مستوى اجابة "مرتفع". ووفقاً لما تقدم، فان المعدل العام لمتغير القيادة الخادمة بلغ (3.93) وبانحراف معياري عام بلغ (.728). وقد حصل هذا المتغير على مستوى اجابة "مرتفع" وكانت الاهمية النسبية لهذا المتغير مقارنة مع المتغيرات الاخرى للبحث في التسلسل (1). في حين حصل بعد الانشغال بالعمل ضمن متغير جودة حياة العمل على المرتبة الاولى بمتوسط حسابي بلغ (3.87) وبانحراف معياري بلغ (.829) يبين انسجام اجابات افراد العينة تجاه هذا البعد وبمستوى اجابة مرتفع وكان بعد ظروف العمل الاقل متوسطا اذ بلغ (3.75) وبانحراف معياري (1.018) وبمستوى اجابة مرتفع ووفقاً لما تقدم، فان المعدل العام لمتغير جودة حياة العمل بلغ (3.81) وبانحراف معياري عام بلغ (.861). وقد حصل هذا المتغير على مستوى اجابة "مرتفع" وكانت الاهمية النسبية لهذا المتغير مقارنة مع المتغيرات الاخرى للبحث في التسلسل (2). في حين حصل بعد تشكيل التوقعات والرؤى ضمن متغير السيادة الاستراتيجية على المرتبة الاولى بمتوسط حسابي بلغ

(3.82) وبانحراف معياري بلغ (996). يبين انسجام اجابات افراد العينة تجاه هذا البعد وبمستوى اجابة مرتفع وكان بعد عمليات التعلم الاقل متوسطا اذ بلغ (3.78) وبانحراف معياري (1.066) وبمستوى اجابة مرتفع ووفقاً لما تقدم، فإن المعدل العام لمتغير المكانة الاستراتيجية بلغ (3.79) وبانحراف معياري عام بلغ (969). وقد حصل هذا المتغير على مستوى اجابة "مرتفع" وكانت الالهية النسبية لهذا المتغير مقارنة مع المتغيرات الاخرى للبحث في التسلسل (3).

جدول (7) / المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة لمتغيرات البحث (n= 280)

المتغيرات	Mean	Std. Deviation	مستوى الاجابة
المودة الاخلاقية	3.94	.751	مرتفع
التمكين	3.93	.807	مرتفع
الرؤية	3.92	.850	مرتفع
التواضع	3.98	.828	مرتفع
الثقة	3.88	.948	مرتفع
القيادة الخادمة	3.93	.728	مرتفع
الانشغال بالعمل	3.87	.829	مرتفع
ضغوطات العمل	3.82	.947	مرتفع
الرضا الوظيفي	3.81	.916	معتدل
ظروف العمل	3.75	1.018	مرتفع
جودة حياة العمل	3.81	.861	مرتفع
تشكيل التوقعات والروى	3.82	.996	مرتفع
بناء الشبكات الاجتماعية	3.79	1.038	مرتفع
عمليات التعلم	3.78	1.066	معتدل
المكانة الاستراتيجية	3.79	.969	مرتفع

المصدر: اعداد الباحثين باعتماد مخرجات برنامج SPSS, V.25

4.3 اختبار الفرضيات

تختص هذه الفقرة باختبار الفرضيات الخاصة بالبحث المتعلقة بعلاقات الارتباط والتأثير بين المتغيرات في النموذج الوسيط المكون من المتغير المستقل ممثلاً بـ (القيادة الخادمة) والمتغير الوسيط ممثلاً بـ (جودة حياة العمل) والمتغير المعتمد ممثلاً بـ (المكانة الاستراتيجية) وكالاتي:

4.3.1 اختبار فرضيات الارتباط بين متغيرات البحث: تتعلق هذه الفقرة باختبار علاقات الارتباط بين كل من المتغير المستقل والوسيط والمتغير المعتمد ثم المتغير الوسيط والمعتمد وفقاً لطريقة (Pearson) ويتم الحكم على مقدار قوة معامل الارتباط في ضوء قاعدة (Cohen&Cohen, 1983)، وكما في جدول (8) الاتي:

جدول (8) / قيم ومستويات علاقة الارتباط

ت	قيمة معامل ارتباط	مستوى علاقة الارتباط
1	أقل من (0.10)	علاقة ارتباط منخفضة
2	من (0.10) الى (0.30)	علاقة ارتباط معتدلة
3	أعلى من (0.30)	علاقة ارتباط قوية

المصدر: اعداد الباحث باعتماد الادبيات

إذ يشير الجدول (9) الى وجود علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين القيادة الخادمة وجودة حياة العمل، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط بينهما (**832). وتشير هذه القيمة الى قوة العلاقة الطردية بينهما، وإن ما يدعم ذلك معنوية علاقة الارتباط التي ظهرت عند مستوى (1%) وبدرجة ثقة بلغت (99%) إذ يتضح قبول الفرضية الرئيسية الأولى التي محتواها (توجد علاقة ارتباط بين القيادة الخادمة وجودة حياة العمل في المديرية ميدان التطبيق) كما يتبين ايضاً وجود علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين جودة حياة العمل والمكانة الاستراتيجية، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط بينهما (**887). وتشير هذه القيمة الى قوة العلاقة الطردية بينهما، وإن ما يدعم ذلك معنوية علاقة الارتباط التي ظهرت عند مستوى (1%) وبدرجة ثقة بلغت (99%) إذ يتضح قبول الفرضية الرئيسية الثانية التي محتواها (توجد علاقة ارتباط بين جودة حياة العمل والمكانة الاستراتيجية في المديرية ميدان التطبيق) كما يتبين ايضاً وجود علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين القيادة الخادمة والمكانة الاستراتيجية، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط بينهما (**725). وتشير هذه القيمة الى قوة العلاقة الطردية بينهما، وإن ما يدعم ذلك معنوية علاقة الارتباط التي ظهرت عند مستوى (1%)

وبدرجة ثقة بلغت (99%) اذ يتضح قبول الفرضية الرئيسية الثالثة التي محتواها (توجد علاقة ارتباط بين القيادة الخادمة والمكانة الاستراتيجية في المديرية ميدان التطبيق)

جدول (9) / مصفوفة معاملات الارتباط بين متغيرات البحث

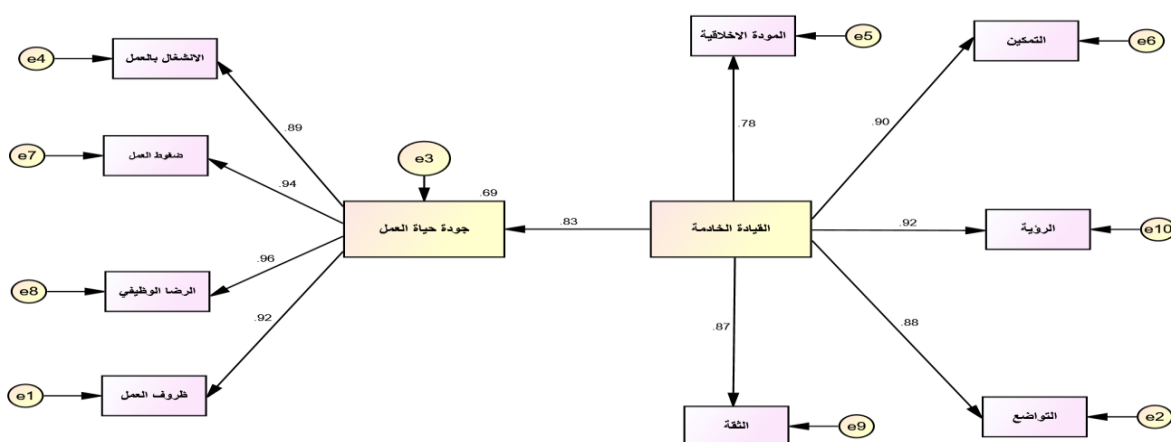
Correlations				
		القيادة الخادمة	جودة حياة العمل	المكانة الاستراتيجية
القيادة الخادمة	Pearson Correlation	1	.832**	.725**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000
	N	280	280	280
جودة حياة العمل	Pearson Correlation	.832**	1	.887**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000
	N	280	280	280
المكانة الاستراتيجية	Pearson Correlation	.725**	.887**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	
	N	280	280	280

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

المصدر: مخرجات برنامج SPSS v.23

4.3.2 اختبار فرضيات التأثير لمتغيرات البحث: تتعلق هذه الفقرة باستكشاف مستوى علاقات التأثير واتجاهها لمتغيرات البحث وعلى مستوى التأثير المباشر وغير المباشر من خلال النموذج الهيكلي (Structural Model) باستخدام نمذجة المعادلة الهيكلية من خلال استخدام برنامج (Amos. V.20). وكما يلي:

أ. اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة: (وجود تأثير معنوي للقيادة الخادمة في جودة حياة العمل في المديرية ميدان التطبيق) اذ يتضح ان القيادة الخادمة تفسر ما نسبته (69%) من التغيرات التي تطرأ على متغير جودة حياة العمل اما النسبة المتبقية والبالغة (31%) فتعزى لمساهمات متغيرات اخرى غير داخلية في النموذج البحث. اما قدرة التأثير لمتغير القيادة الخادمة في جودة حياة العمل فقد بلغت ($\beta=83$) وهذا يعني انه كلما ازداد توافر سلوكيات القيادة الخادمة بمقدار وحدة ستزداد جودة حياة العمل بنسبة (83%) وشكل (5) وجدول (10) يوضح النموذج الهيكلي المختبر ومسارات الانحدار.



شكل (5) النموذج الهيكلي لتأثير القيادة الخادمة في جودة الحياة العمل

وبين جدول (10) معنوية القيم الخاصة بالتأثير وفقاً لمعيار ($P=Value$) والنسبة الحرجة ($C.R.$) والتي كانت معنوية ما يعني قبول فرضية التأثير الرئيسية الاولى.

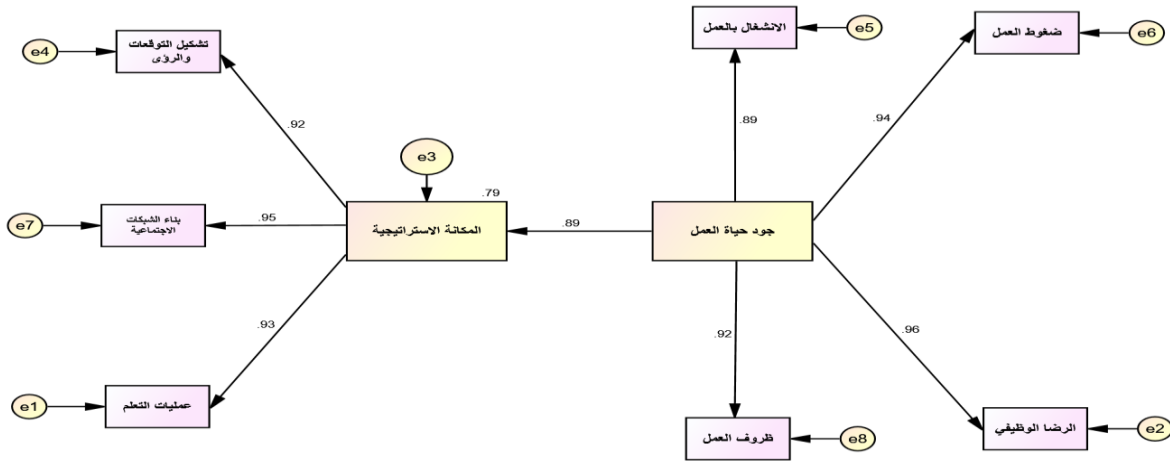
جدول (10) / قيم تأثير القيادة الخادمة في جودة حياة العمل

Med. Variable	Path	Indep. Variable	S.R.W	Estimate	S.E.	C.R.	P
جودة حياة العمل	<---	القيادة الخادمة	.832	.985	.039	25.090	***

المصدر: من اعداد الباحثين بناء على مخرجات برنامج AMOS. V.23

ب. اختبار الفرضية الرئيسية الخامسة: (وجود تأثير معنوي لجودة حياة العمل في المكانة الاستراتيجية) يتضح ان جودة حياة العمل تفسر ما نسبته (79%) من التغيرات التي تطرأ على متغير المكانة الاستراتيجية اما النسبة المتبقية والبالغة (21%) فتعزى لمساهمات متغيرات اخرى غير داخلية في النموذج البحث. اما قدرة التأثير لمتغير جودة حياة العمل في المكانة الاستراتيجية فقد

بلغت ($\beta=89$) وهذا يعني انه كلما ازداد توافر جودة حياة العمل بمقدار وحدة ستزداد المكانة الاستراتيجية بنسبة (89%) وشكل (6) وجدول (11) يوضح النموذج الهيكلي المختبر ومسارات الانحدار.



شكل (6) النموذج الهيكلي لتأثير جودة حياة العمل في المكانة الاستراتيجية

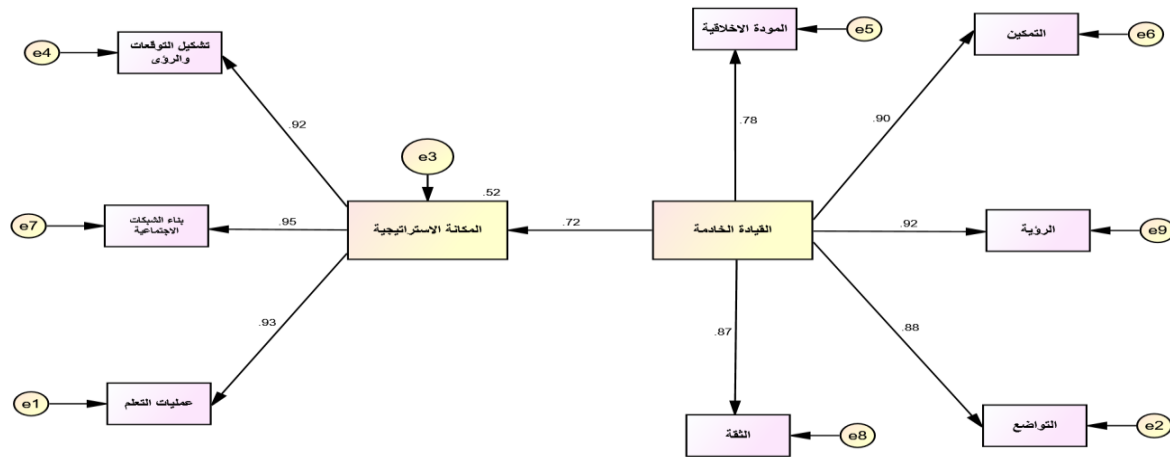
ويبين جدول (11) معنوية القيم الخاصة بالتأثير وفقاً لمعيار ($P=Value$) والنسبة الحرجة ($C.R.$) والتي كانت معنوية ما يعني قبول فرضية التأثير الرئيسية الثانية.

جدول (11) / قيم تأثير جودة حياة العمل في المكانة الاستراتيجية

Dep. Variable	Path	Med. Variable	S.R.W	Estimate	S.E.	C.R.	P
المكانة الاستراتيجية	<---	جودة حياة العمل	.887	.997	.031	32.058	***

المصدر: من اعداد الباحثين بناء على مخرجات برنامج AMOS. V.23

ج. اختبار الفرضية الرئيسية السادسة: (وجود تأثير معنوي للقيادة الخادمة في المكانة الاستراتيجية) يتضح ان القيادة الخادمة تفسر ما نسبته (52%) من التغيرات التي تطرأ على متغير المكانة الاستراتيجية اما النسبة المتبقية والبالغة (48%) فتعزى لمساهمات متغيرات اخرى غير داخلية في نموذج البحث. اما قدرة التأثير لمتغير القيادة الخادمة في المكانة الاستراتيجية فقد بلغت ($\beta=72$) وهذا يعني انه كلما ازداد توافر سلوكيات القيادة الخادمة بمقدار وحدة ستزداد المكانة الاستراتيجية بنسبة (72%) وشكل (7) وجدول (12) يوضح النموذج الهيكلي المختبر ومسارات الانحدار.



شكل (7) النموذج الهيكلي لتأثير القيادة الخادمة في المكانة الاستراتيجية

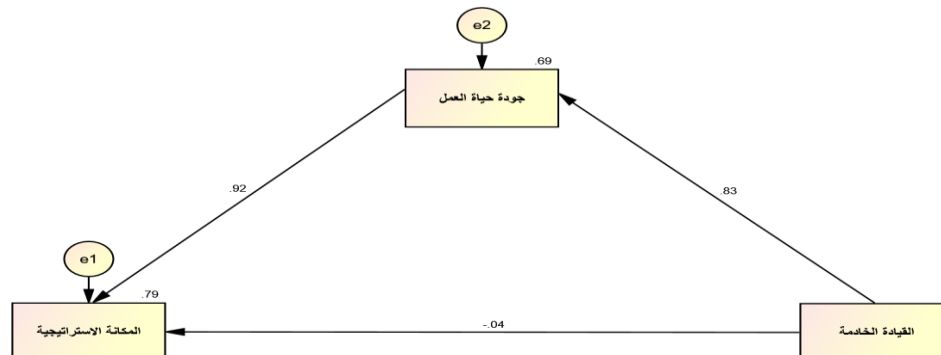
ويبين جدول (12) معنوية القيم الخاصة بالتأثير وفقاً لمعيار ($P=Value$) والنسبة الحرجة ($C.R.$) والتي كانت معنوية ما يعني قبول فرضية التأثير الرئيسية الثالثة.

جدول (12) / قيم تأثير القيادة الخادمة في المكانة الاستراتيجية

Dep. Variable	Path	Med. Variable	S.R.W	Estimate	S.E.	C.R.	P
المكانة الاستراتيجية	<---	القيادة الخادمة	.725	.964	.055	17.557	***

المصدر: من اعداد الباحثين بناء على مخرجات برنامج AMOS. V.23

د. اختبار الفرضية الرئيسية السابعة: تتعلق هذه الفرضية باختبار الدور الوسيط لجودة حياة العمل في العلاقة بين القيادة الخادمة والمكانة الاستراتيجية، إذ تنص الفرضية على (وجود تأثير غير مباشر معنوي للقيادة الخادمة في المكانة الاستراتيجية عن طريق جودة حياة العمل) إذ اعتمد الباحثين في اختبار التأثير المباشر وغير المباشر والمقارنة بينهما باستخدام معادلة النمذجة الهيكلية عن طريق استخدام برنامج (Amos. V.23). وبوضح الشكل (8) مسارات الانحدار المعيارية وقيم (R^2) لعلاقة التأثير المباشر بين المتغير المستقل والمتغير التابع والتأثير غير المباشر عن طريق المتغير الوسيط.



الشكل (8) : النموذج الهيكلي الوسيط

اذ يتضح عدم وجود تأثير مباشر لمتغير القيادة الخادمة والمكانة الاستراتيجية ضمن اختبار النموذج الوسيط في نمذجة المعادلة الهيكلية وكما يوضحها الشكل (8) والجدول (13) اذ بلغت قيمته ($B = -.045$, $P < .01$) وهي قيمة غير معنوية، اما عن حجم التأثير غير المباشر لتوسط المتغير الوسيط فيبينها الجدول (13) والذي بلغ (0.77) ما يوضح وجود تأثير غير مباشر لمتغير القيادة الخادمة في المكانة الاستراتيجية من خلال جودة حياة العمل وهي قيمة معنوية ومقبولة احصائياً. كما يستلزم استخدام النمذجة في اختبار الوسيط التحقق من حقيقة التوسط من خلال اختبار Bootstrap والذي يبينه جدول (13) الذي وضع امتلاك الحدود العليا والدنيا لنفس الإشارة وبمستوى معنوية ($p = 0.007$) وهذه النتائج تفيد بان التأثيرات غير المباشرة لهذا المتغير هي تأثيرات حقيقية وذات دلالة معنوية لتوسط متغير جودة حياة العمل وان هذا التوسط هو توسط تام وليس جزئي.

جدول (13) : مسارات ومعلومات اختبار الفرضية الرئيسية السابعة

المتغيرات	المسار	المتغيرات	S.R.W	Estimate	S.E.	C.R.	P
جودة حياة العمل	<---	القيادة الخادمة	.832	.985	.039	25.090	***
المكانة الاستراتيجية	<---	القيادة الخادمة	-.045	-.059	.066	-.896	.370
المكانة الاستراتيجية	<---	جودة حياة العمل	.924	1.039	.056	18.537	***
القيادة الخادمة <--- جودة حياة العمل <--- المكانة الاستراتيجية			Indirect Effect	R^2	Lower Bounds	Upper Bounds	p-value
			0.769	0.75	.661	.865	.007

المصدر اعداد الباحثين باعتماد مخرجات برنامج AMOS. V23

5. الاستنتاجات والتوصيات

5.1 الاستنتاجات

1. وجود اتفاق افراد العينة حول ابعاد المتغير المستقل القيادة الخادمة فضلاً عن ابعاد المتغير الوسيط والمعتمد، مما يدل على وجود ادراك كافي لهذه المتغيرات في المديرية ميدان البحث.
2. تبين ان متغير القيادة الخادمة اسهم في اغناء المتغير التابع المكانة الاستراتيجية عن طريق ابعاده الفرعية.
3. تبين ان متغير جودة حياة العمل اسهم في اغناء المتغير التابع المكانة الاستراتيجية عن طريق ابعاده الفرعية.
4. تشير معطيات البحث الميدانية الى ان متغيرات البحث المستقل والوسيط ترتبط ارتباطاً ايجابياً بمؤشرات المكانة الاستراتيجية في المديرية ميدان البحث، والذي اسهم في تحقيق فرضيات الارتباط.
5. اتضح ان هناك علاقات تأثير معنوية للمتغير المستقل والوسيط بمؤشرات المكانة الاستراتيجية بالشكل الذي اسهم في تحقيق فرضيات التأثير للبحث.
6. خلاص البحث ان هناك دوراً تأثيرياً وسيطاً وفاعلاً وذو دلالة معنوية لتبني سلوكيات القيادة الخادمة في تعزيز العلاقة بين جودة حياة العمل والمكانة الاستراتيجية للمديرية مجتمع البحث في جميع اقسامها ووحداتها.

5.2 التوصيات

1. ضرورة بناء شبكة تواصل فاعل بين إدارة المديرية مجتمع البحث وملاكها التعليمي والوظيفي وبحث إمكانية تبني الحلول المقترحة للمشكلات ومعالجتها لتفاديها مستقبلاً.

2. ينبغي على ادارة المديرية مجتمع البحث ان تهتم بجودة حياة العمل بشكل اكبر عن طريق تحقيق ابعادها في بيئة العمل بشكل يعزز من تحقيق العمل الجماعي فيها.
3. ضرورة التركيز على المشاركة في اتخاذ القرارات في بيئة العمل عن طريق اشراك العاملين في اتخاذ القرارات والاجتماعات وتبني افكارهم الابداعية وتنفيذها بشكل يعزز الاداء الفرقي في المديرية مجتمع البحث.
4. على المديرية تشجيع عاملها لرفع روحهم المعنوية وتقليل ضغوط العمل من اجل الارتقاء بالأداء الوظيفي وتوفير مناخ ملائم يزيد من الرضا الوظيفي.

References

First: Books

1. Al-Habsiyya, Radhya bint Sulaiman bin Nasser (2012) "Ethical Leadership", Dar Al-Hamid for Publishing and Distribution, Amman, Jordan.
2. Al-Qaisi, Khalil Awad (2019) "The moral climate and its relationship to psychological penetration and organizational commitment," Dar Al-Yazuri Scientific, Amman, Jordan.
3. Al-Suwaidan, Tariq and Hawari Ghiath Khalil (2018) "Concepts and Fundamentals of Leadership", Part One, Intellectual Creativity Publishing Company.
4. Khalil, Yasser Muhammad (2021) "Leadership Competences in Technical and Technical Education Institutions", Dar Adda for Publishing and Distribution, Amman, Jordan.
5. Mostafa, Mohamed Kamal (2020) "Management Lessons", Center for Professional Experience in Management, Giza, Egypt.
6. Najm, Najm Abboud (2019) "Spiritualism in Actions", Dar Al-Yazuri Al-Ilmiyyah for Publishing and Distribution, Amman, Jordan.
7. Rashid, Salih Abd al-Ridha and Laith, Ali Matar (2016) "Servant Leadership: A New Perspective for Leadership in the Twenty-First Century," Dar Newport for Printing and Publishing, Iraq.
8. Zain Al-Abidin, Bashir (2020) "Managing Political Projects in a Transforming Arab World," first edition, Shark Publishing Center, United Kingdom.

Second: Research and Theses

1. Ababaker, Kosrat (2021) "The Role of Green Human Resources Management Practices in Enhancing the Strategic Position", Journal of Economics and Administrative Sciences, Volume 27, Issue 126, Salahaddin University.
2. Abdel-Aali, Nashwan (2019) "The quality of work life and its impact on organizational performance," Tanmiat Al-Rafidain Journal, Volume 38, Issue 121, Nineveh Technical Institute.
3. Adikoeswanto, D., Eliyana, A., Hamidah, T. S., Buchdadi, A. D., & Firda, F. (2020). Quality of Work Life's Factors and Their Impacts on Organizational Commitments. *Systematic Reviews in Pharmacy*.
4. Al Bayard, Samar Saeed (2018) "The quality of work life and its impact on organizational commitment", Islamic University of Gaza, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Palestine.
5. Al-Hadab, Taghreed bint Hamad and Al-Makhlani, Abdul-Malik bin Taher (2020) "The impact of the quality of work life on burnout", The Arab Journal of Management, Volume 40, Number 3, Saudi Arabia.
6. Al-Hajjaj, Ahmed Mohamed Hamdan (2020) "The Impact of Employment Strategies on the Quality of Work Life", Middle East University, College of Business, Department of Business Administration.
7. Al-Hakim, Laila Mohsen, Hussein Ali Abdullah Al-Qargouli, Muntazer Zuhair Hassan, and Al-Shammari, Ahmed Abdullah Amana (2020) "The Impact of Strategic Perception on the Strategic Position of Organizations Through the Mediator's Impact of Strategic Renewal," Iraqi Journal of Administrative Sciences, Volume 15, Number 62, University of Karbala.
8. Al-Hasnawi, Hussein Harija Ghali and Fatima Jalil Prisam (2021) "Virtuous Leadership and its Impact on the Quality of Work Life", University of Karbala, College of Administration and Economics.
9. Al-Hebrew, Naima bint Zaid bin Zahid (2017) "The relationship of the two styles of servant and distributed leadership to ethical decision-making among principals of basic education schools in Muscat Governorate," Middle East University, College of Educational Sciences, Oman.
10. Al-Hirbawi, Ali Akram Abdullah and Najla Younis Muhammad Al Murad (2020) "The Impact of the Quality of Work Life on Organizational Commitment", Tikrit Journal of Administrative and Economic Sciences, Volume 16, Issue 52, University of Tikrit.
11. Al-Qawasmeh, Muslim Ayoub Ahmed (2020) "The quality of the work environment in the industrial companies in the city of Hebron", Hebron University, College of Graduate Studies, Business Administration.
12. Badri, Hassanein Kazem (2021) "The Role of Servant Leadership in Promoting Organizational Citizenship Behavior", Karbala University, College of Administration and Economics, Business Administration.
13. Bakhtawi, Zahra and Dayat, Jahida (2020) "Quality of life in the professional field by measuring some indicators", Proceedings of the First National Forum, Sustainable Quality of Life, Algeria.
14. Cohen, J., and Cohen, P. (1983). Applied Multiple Regression/ Correlation Analysis for the Behavioral Sciences (2nd ed.). New York: Lawrence Erlbaum Associates.

15. Costello, A., & Osborne, J. (2005). Best practices in exploratory factor analysis: four recommendations for getting the most from your analysis. *Journal of Practical Assessment Research & Evaluation*, Vol. 10, No 7, 1-9.
16. Dewberry, C. (Statistical Methods for Organizational Research : Theory and practice) First published, Published in the Taylor & Franci, 2004.
17. Dimitrova, Teofana V., (2017) "Evaluating The Strategic Position of an Organization Through Space Analysis", www.researchgate.net
18. Fadel, Laila Hassan (2021) "The Impact of Servant Leadership on Organizational Commitment," Master Thesis, Middle East University, College of Business, Department of Business Administration.
19. Fatiha, Boudiar, and Tawaher Abdel-Jalil (2021) "The Role of Servant Leadership in Supporting Knowledge Sharing among Employees," *Ailes Journal for Research and Studies*, Volume 6, Issue 2, Palestine.
20. Ghazi, Abbas Alwan (2018) "Employment of environmental investment capabilities in enhancing the strategic position of the organization", *Business Administration Sciences*, University of Karbala.
21. Gordon Jon (2020) "The power of positive leadership for effective teams and organizations" Maher Mahrous' translation, The Arab Publishing Group, Cairo.
22. Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J. and Anderson, R.E. (2010), *Multivariate Data Analysis*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ.
23. Halabi, Manal Jihad Amer (2016) "The Degree of Principals of Secondary Public Schools in the Northern West Bank Governorates Practicing Servant Leadership and Its Relationship to Professional Development for Teachers from the Perspectives of Principals and Teachers", *An-Najah National University, College of Graduate Studies*, Nablus, Palestine.
24. Hegazy, Sameh Saeed (2021) "Servant leadership and its impact on excellence in university performance," *Journal of Financial and Commercial Research*, Volume 22, Issue Two, Ain Shams University.
25. Horsman, (2018) "Servant Leaders in Training: Foundations of the Philosophy of Servant Leadership" Springer Science Business Media LLC .
26. Khan, A. & Zeeshan, m. (2016) "Consequences of Servant Leadership style on employees Motivation: Empirical study on private and public sector Universities Employees" *Journal of Environmental and Biological Sciences*, TextRoad Publication, 6(5S).
27. Lahmar, Hadda and Mariam Bou Othman (2015) "The role of managing work stress in improving the quality of work life", *University of Jijel, Faculty of Economic Sciences, Department of Management Sciences*, Algeria.
28. Lobna, Senani and Bouatit, Jalal El-Din (2021) "The Role of Quality of Work Life in Achieving Psychological and Social Well-Being in the Work Environment," *Journal of Psychology*, Volume 5, Issue 3.
29. Mahmoud, Naji Abdel Sattar and Areej Taher Noman (2020) "The Role of Ethical Leadership in Improving the Quality of Work Life", *Tikrit Journal of Administrative and Economic Sciences*, Volume 16, Issue 52, University of Tikrit.
30. Makhmreh, Kamal (2019) "Secondary School Principals' Practice of Servant Leadership and Its Relationship to the Quality of Teachers' Career Life", *Hebron University Research Journal*, Volume 14, Issue 2, Palestine.
31. Muhammad Saeed, Media Aras and Qara Daghi, Kaveh Muhammad Faraj (2020) "Servant leadership and its impact on organizational loyalty", *Scientific Journal of Cihan University - Sulaymaniyah*, Volume 4, Number 2, Iraq.
32. Muhammad, Sawadi Meeting and Laftah, Baida Sattar (2020) "Dimensions of Organizational Trust and Its Relationship to Strategic Position," *Journal of Financial and Accounting Studies*, Volume 15, Issue 53, Baghdad.
33. Muhammad, Sawadi's meeting and his gesture, Baida Sattar (2021) "The level of banking leaderships' attitudes towards organizational culture and its reflection on the dimensions of strategic position," *Journal of Financial and Accounting Studies*, Volume 16, Issue 55, Baghdad.
34. Nasser, Adham Dergham and Saeed, Sana Abdel-Rahim (2021) "The Impact of Entrepreneurial Mental Traits on Strategic Position Management", *Tikrit Journal of Administrative and Economic Sciences*, University of Tikrit.
35. Pendleton, david. Furnhamadrian. (2019) "All you need to know about driving", Translated by Asim Al-Sayed, Arab Group for Training and Publishing, Egypt.
36. Rantala, S., Toikka, A., Pulkka, A., & Lyytimäki, J., (2020) "Energetic voices on social media? Strategic Niche, Management and Finnish Facebook debate on biogas and heat pumps", *Energy Research & Social Science*, (62) p:101-362.
37. Samar, Mahrouk and Halima, Bubli (2020) "The effect of the quality of work life on job involvement among university professors", *Mohamed Ben Yahia University-Jijel, Faculty of Economic Sciences, Department of Management Sciences*, Algeria.
38. Stiles, J., (2020), "Strategic niche management in transition pathways: Telework advocacy as groundwork for an incremental transformation, *Environmental Innovation and Societal Transitions*".
39. Youssef, Sherif Mohamed (2021) "Organizational agility and its role in enhancing the strategic position in the markets," *Scientific Journal of Economics and Trade*, October 6 University, Egypt.