



Th The Effect of Servant Leadership on Promoting Employees' Psychological Resilience "An applied study at Al-Rifa'i Municipal Directorate"

Amal Jaber Fzaea^{1*} 

تأثير القيادة الخادمة في تعزيز المرونة النفسية للعاملين
دراسة تطبيقية في مديرية بلدية الرفاعي
امال جابر فزيع¹

1. College of Administration and Economics, Sumer University, Dhi Qar, Iraq amal.jaber@uos.edu.iq

*Corresponding Author



Article information

Article History: DD/MM/YY

Received: 31/10/2026

Accepted: 08/01/2026

Available online: 07/03/2026

Keywords: Servant leadership, psychological resilience, emotional healing, empowerment

تاريخ الاستلام: 2026/10/31

تاريخ قبول النشر: 2026/01/08

تاريخ النشر: 2026/03/07

الكلمات المفتاحية: القيادة الخادمة، المرونة النفسية، الشفاء العاطفي، التمكين

1. كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة سومر، ذي قار، العراق. *المؤلف المراسل

Abstract DOI: <https://doi.org/10.71207/ijas.v22i87.5613>

The study aimed to investigate the relationship between servant leadership and psychological resilience among employees at Al-Rifaie Municipality in Thi-Qar, using a quantitative descriptive approach with a sample of 256 employees. The results indicated a strong positive effect of servant leadership dimensions (emotional healing, creating value for the community, empowerment, assisting subordinates in growth and success, putting subordinates first, ethical behavior, and conceptual skills) on psychological resilience dimensions (emotional regulation, cognitive flexibility, social support, sense of meaning and purpose, and self-control and personal efficacy), with varying strengths of influence. It is concluded that servant leadership enhances psychological resilience by fostering a supportive work environment based on trust, capacity building, and a sense of meaning and competence, enabling employees to adapt positively to workplace stressors and professional changes.

Citation: jaber Fzaea, amal, (2026). The impact of servant leadership on enhancing employees psychological resilience: An applied study at Al-Rifa'i Municipal Directorate, *Iraqi Journal for Administrative Sciences*, 22(87), 220-238.

الاقتباس: جابر فزيع، امال. (2026). أثر القيادة الخادمة في تعزيز المرونة النفسية للعاملين: دراسة تطبيقية في مديرية بلدية الرفاعي، *المجلة العراقية للعلوم الإدارية*، 22(87)، 220-238.

المستخلص

يهدف البحث إلى استقصاء العلاقة بين القيادة الخادمة والمرونة النفسية لدى موظفي مديرية بلدية الرفاعي في ذي قار، باستخدام المنهج الوصفي الكمي وعينة من 256 موظفًا. أظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي قوي لأبعاد القيادة الخادمة (الشفاء العاطفي، خلق قيمة للمجتمع، التمكين، مساعدة المرؤوسين على النمو، وضع المرؤوسين أولاً، التصرف الأخلاقي، المهارات المفاهيمية) على أبعاد المرونة النفسية (التنظيم العاطفي، المرونة المعرفية، دعم العلاقات الاجتماعية، الإحساس بالمعنى والهدف، التحكم الذاتي والفعالية الشخصية)، مع تفاوت قوة تأثير الأبعاد. ويستنتج أن القيادة الخادمة تعزز المرونة النفسية من خلال بيئة عمل داعمة تقوم على الثقة وتنمية القدرات والشعور بالمعنى والكفاءة، مما يمكن الموظفين من التكيف الإيجابي مع الضغوط والتغيرات المهنية.

1. المقدمة Introduction

تعمل المؤسسات الحديثة في بيئات عمل تتسم بدرجة عالية من الديناميكية والتعقيد، حيث تفرض التغيرات التنظيمية المستمرة وضغوط العمل المتزايدة الحاجة إلى تعزيز قدرة الأفراد على التكيف والمحافظة على استقرارهم النفسي والمهني. وتعدّ المرونة النفسية من العوامل الجوهرية التي تمكن الموظفين من مواجهة التحديات المهنية بكفاءة، والتعامل الإيجابي مع المواقف الضاغطة دون التأثير السلبي على أدائهم أو انخراطهم الوظيفي. وفي هذا الإطار، برزت القيادة الخادمة كأحد الأنماط القيادية الحديثة التي تركز على تمكين العاملين، وتقديم الدعم لهم، وتنمية إمكاناتهم، وتعزيز شعورهم بالانتماء والرفاه النفسي، بما يعكس إيجاباً على مستويات المرونة النفسية لديهم. إذ تسهم هذه القيادة في خلق مناخ تنظيمي قائم على الثقة والاحترام المتبادل، وتشجع الموظفين على التفاعل الإيجابي مع التغيرات والتحديات المهنية.

ورغم ما أثبتته البحوث العالمية من فعالية هذا النمط القيادي في تحسين الصحة النفسية للموظفين وتعزيز قدرتهم على التكيف، إلا أن السياقات المحلية ما زالت تواجه صعوبات في تطبيق مبادئ القيادة الخادمة بسبب العوائق البيروقراطية، وضعف الموارد، والقيود التنظيمية التي تحد من فرص تمكين العاملين. ومن ثم، تبرز أهمية دراسة أثر القيادة الخادمة في تعزيز المرونة النفسية ضمن السياق المحلي، لما لذلك من دور أساسي في تطوير الممارسات القيادية وبناء بيئة عمل أكثر دعمًا واستدامة، تسهم في تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز القدرة على مواجهة تحديات التغيير المستمر.

وفي هذا الإطار، يستند البحث الحالي إلى استكشاف العلاقة المفاهيمية والتطبيقية بين القيادة الخادمة والمرونة النفسية، من خلال دراسة تطبيقية في مديرية بلدية الرفاع /محافظة ذي قار. ويسعى البحث إلى توضيح كيف تسهم أبعاد القيادة الخادمة مثل (الشفاء العاطفي، خلق قيمة للمجتمع، التمكين، مساعدة المرؤوسين على النمو والنجاح، وضع المرؤوسين أولاً، التصرف الأخلاقي، المهارات المفاهيمية) في تعزيز المرونة النفسية للعاملين.

2. الإطار النظري Theoretical Framework

1.2 القيادة الخادمة Servant leadership

مفهوم القيادة الخادمة The concept of servant leadership

تعدّ القيادة الخادمة من الاتجاهات القيادية الحديثة التي أحدثت تحولاً جوهرياً في الفكر الإداري، إذ أعادت تعريف الدور القيادي من السيطرة والسلطة إلى خدمة الآخرين وتمكينهم، بما يعزز النمو الشخصي والمهني للمرؤوسين ويعكس إيجابياً على أدائهم المؤسسي ورفاههم النفسي (Eva et al., 2019). وقد أسس روبرت غرينليف هذا المفهوم في سبعينيات القرن الماضي، مؤكداً أن القيادة الحقيقية تنبع من الرغبة في خدمة الآخرين قبل السعي إلى النفوذ أو المكانة (Greenleaf, 1977). وفي ضوء التطورات النظرية والتطبيقية، تُعرّف القيادة الخادمة بوصفها نموذجاً يركّز على تلبية احتياجات الموظفين ودعمهم مادياً ونفسياً، وإشراكهم في صنع القرار، بما يسهم في تعزيز الالتزام التنظيمي والأداء (Liden et al., 2008). وتميّز هذا النموذج عن الأنماط القيادية الأخرى بتركيزه على الأفراد كأولوية، لا باعتبارهم مجرد وسيلة لتحقيق الأهداف المؤسسية (Eva et al., 2019). وقد بين (van Dierendonck, 2011) أن القيادة الخادمة تتجسد في أبعاد مثل التمكين، التواصل، الأصالة، المسؤولية، والدعم، وتتطلب سمات شخصية تشمل الذكاء العاطفي، التعاطف، والرؤية البعيدة المدى. أظهرت بحوث تجريبية أن القيادة الخادمة ترتبط إيجابياً بالرضا الوظيفي، الولاء المؤسسي، التفاعل الوظيفي، وتقليل معدلات الدوران (Hoch et al., 2018; Newman et al., 2017). وفي بيئات الخدمة العامة، يكتسب هذا النموذج أهمية مضاعفة، إذ يتطلب الالتزام بقيم العدالة والشفافية والتعاطف لضمان الثقة والمصداقية (Spears, 2010).

وبناءً على ذلك، تُعدّ القيادة الخادمة نموذجاً إنسانياً وأخلاقياً يوازن بين متطلبات المؤسسة ورفاهية العاملين، بما يجعلها إطاراً ملائماً لتعزيز المرونة النفسية وتحفيز السلوكيات الإيجابية، خاصة في البيئات الأكاديمية والحكومية التي تواجه تحديات تنظيمية واجتماعية متزايدة. والجدول التالي يوضح هذه التعاريف

جدول (1) التطور الزمني لمفهوم القيادة الخادمة في الأدبيات النظرية

ت	الباحث / السنة	مفاهيم القيادة الخادمة
1	Greenleaf (1977)	يرى غرينليف أن القيادة الخادمة تنبع من الرغبة الصادقة في خدمة الآخرين أولاً، حيث يصبح القائد خادماً قبل أن يكون قائداً، ويقاس نجاحه بمدى نمو الأفراد الذين يقودهم من حيث النصح والاستقلالية والقدرة على خدمة الآخرين.
2	Spears (2010)	عدّ القيادة الخادمة فلسفة إنسانية أخلاقية تقوم على قيم العدالة، التعاطف، الإصغاء، وبناء الثقة، ولا سيما في بيئات الخدمة العامة التي تتطلب المصداقية والمسؤولية المجتمعية.
3	van Dierendonck (2011)	عرّف القيادة الخادمة بوصفها نمطاً قيادياً يتجسد في أبعاد رئيسة تشمل التمكين، التواصل، الأصالة، المسؤولية، والدعم، ويتطلب سمات شخصية مثل الذكاء العاطفي، التعاطف، والرؤية بعيدة المدى.

عرّفوا القيادة الخادمة بأنها أسلوب قيادي يركز على تلبية احتياجات الموظفين، ودعمهم نفسياً ومهنيًا، وإشراكهم في صنع القرار، بما يعزز الالتزام التنظيمي والأداء المؤسسي.	Liden et al. (2008)	4
أشاروا إلى أن القيادة الخادمة تسهم في تعزيز التفاعل الوظيفي وتقليل السلوكيات السلبية في العمل، من خلال خلق بيئة داعمة قائمة على الثقة والاحترام.	Newman et al. (2017)	5
أكدوا أن القيادة الخادمة ترتبط إيجابيًا بالرضا الوظيفي، الولاء المؤسسي، وتقليل معدلات الدوران الوظيفي مقارنة بالأنماط القيادية التقليدية.	Hoch et al. (2018)	6
عرّفوا القيادة الخادمة بأنها نموذج قيادي حديث يُعيد توجيه السلطة من السيطرة إلى الخدمة، ويضع رفاه العاملين ونموهم الشخصي والمهني في مقدمة الأولويات، بما ينعكس إيجابيًا على الأداء والمرونة النفسية.	Eva et al. (2019)	7

المصدر: من اعداد الباحثة

أهمية القيادة الخادمة **The importance of servant leadership**

1. تعزيز الثقة والولاء المؤسسي: تسهم في ترسيخ الشفافية والصدق وتغليب مصالح الآخرين، مما يعزز الالتزام ويقلل الدوران الوظيفي والصراعات الداخلية، ويرفع مستويات الرضا والإنتاجية (Van Dierendonck, 2011؛ Hunter et al., 2013).
 2. تمكين الأفراد وتطوير قدراتهم: تمنح المرؤوسين السلطة والمسؤولية للمشاركة في اتخاذ القرار وتنمية مهاراتهم بما يدعم التطوير الذاتي والمهني (Liden et al., 2008).
 3. تحسين الصحة النفسية والرفاهية: تقلل من الضغوط المهنية وتعزز الرفاه النفسي عبر توفير الدعم النفسي والعاطفي للموظفين (Peterson et al., 2012).
 4. تعزيز ثقافة التعلم والابتكار: تهيئ بيئة عمل تشجع على تبادل المعرفة وتوليد الأفكار الجديدة بما يعزز التعلم المستمر (Hunter et al., 2013).
 5. ترسيخ العدالة والمساواة: تركز على الإنصاف وتكافؤ الفرص لجميع العاملين دون تمييز (Liden et al., 2008).
 6. تعزيز العلاقات الإنسانية: تقوم على بناء الثقة والتعاون داخل بيئة العمل بما يقلل النزاعات ويزيد الانسجام (Spears, 2010).
 7. الاستدامة وإعداد القادة المستقبليين: تسهم في نقل القيم والمهارات للأجيال القادمة لضمان استمرارية القيادة والتنظيم (Van Dierendonck, 2011).
 8. الأثر الاقتصادي والإداري: تؤدي إلى رفع الإنتاجية وخفض تكاليف الغياب والدوران وتحسين جودة الخدمات (Eva et al., 2019).
 9. تُظهر فعاليتها في المؤسسات العامة والتعليمية والخدمية من خلال تحسين جودة الخدمات وزيادة الإبداع وتعزيز العلاقات بين العاملين والإدارة (Sousa & van Dierendonck, 2017)، وتزداد ضرورتها مع تعقيد بيئات العمل التي تتطلب مرونة نفسية والتزاماً أكبر (Neubert et al., 2016).
- وبناءً على ذلك تعد القيادة الخادمة من أكثر الأنماط القيادية ملائمة للمؤسسات العامة والتعليمية والخدمية، خاصة في ظل تصاعد تعقيد بيئات العمل المعاصرة، التي تتطلب مستويات عالية من المرونة النفسية، والالتزام، والقدرة على التكيف. وعليه، فإن تبني القيادة الخادمة لا يمثل خياراً تنظيمياً فحسب، بل ضرورة استراتيجية لتعزيز الأداء المستدام والرفاه النفسي للعاملين.

ابعاد القيادة الخادمة **Dimensions of servant leadership**

تعكس القيادة الخادمة وفق نموذج (Liden et al., 2008) إطاراً متعدد الأبعاد يركز على خدمة المرؤوسين وتعزيز رفاههم، مع إحداث أثر إيجابي على المؤسسة والمجتمع. حيث ان تبني هذه الأبعاد السبعة كونها تمثل إطاراً متكاملًا يجمع بين البعد النفسي للموظف ومتطلبات الأداء المؤسسي. من خلال دمج الدعم العاطفي، التمكين، التطوير، الأخلاق، والمهارات الاستراتيجية، تتيح القيادة الخادمة بيئة عمل داعمة ومحفزة، تعزز المرونة النفسية، الالتزام التنظيمي، والقدرة على التكيف مع التغيرات المستمرة في بيئات العمل المعقدة، وهو ما تؤكد الدراسات الحديثة في الإدارة وعلم النفس التنظيمي (Eva et al., 2008; Liden et al., 2011; Van Dierendonck, 2011; al., 2019) وتتجلى هذه الأبعاد في ما يلي:

1. الشفاء العاطفي: يتمثل في قدرة القائد على التعاطف مع المرؤوسين ودعمهم نفسياً عند مواجهة الضغوط والأزمات، عبر الاستماع الفعال وتقديم الدعم والموارد الملائمة. وقد أظهرت الدراسات أن هذا البُعد يقلل الاحتراق الوظيفي ويعزز الرفاه النفسي (Peterson et al., 2012).

2. خلق قيمة للمجتمع: يركز على التزام القائد بتوسيع أثر المؤسسة خارج حدودها من خلال مبادرات مسؤولة اجتماعيًا، بما يعزز رسالتها المجتمعية ويقوي الانتماء والهوية المؤسسية.
 3. التمكين: يعكس منح المرؤوسين السلطة والمسؤولية لاتخاذ القرارات، مع دعم قدراتهم بالتدريب والتفويض الواضح. ويسهم التمكين في رفع المعنويات، تشجيع الابتكار، وزيادة الأداء العام (Van Dierendonck, 2011).
 4. مساعدة المرؤوسين على النمو والنجاح: يركز على تطوير مهارات الأفراد عبر التدريب، التغذية الراجعة البناءة، وإتاحة الفرص للتدرج المهني، مما يعزز الرضا الوظيفي ويقلل الدوران الوظيفي ويدعم الاستدامة المؤسسية.
 5. وضع المرؤوسين أولاً: يقوم على تقديم مصالح ورفاهية المرؤوسين على المصالح الشخصية للقائد، من خلال حماية حقوقهم وتقدير إنجازاتهم، بما يعزز الولاء والثقة والمشاركة الفاعلة (Eva et al., 2019).
 6. التصرف الأخلاقي: يعكس التزام القائد بالنزاهة والعدالة والشفافية، والقدرة على أن يكون قدوة أخلاقية في القرارات والسلوكيات. ويشمل ذلك الإنصاف في المهام والمكافآت، مما يعزز الثقة والثقافة التنظيمية (Brown & Treviño, 2006; Mayer et al., 2012).
 7. المهارات المفاهيمية: تشير إلى قدرة القائد على إدراك الصورة الكلية وصياغة رؤية استراتيجية تربط المهام اليومية بالأهداف المؤسسية، بما يرسخ الفعالية التنظيمية والتخطيط طويل الأمد.
- ترى الباحثة أن هذه الأبعاد لا تعمل بشكل منفصل، بل تتكامل فيما بينها لتكوين نمط قيادي قادر على تعزيز الأداء التنظيمي والرفاه النفسي والمرونة النفسية للعاملين في بيئات عمل تتسم بالتعقيد والتغير المستمر.

2.2 المرونة النفسية psychological flexibility

مفهوم المرونة النفسية The concept of psychological flexibility

تُعد المرونة النفسية مفهوماً ديناميكياً يشير إلى قدرة الفرد على التكيف الفعّال والعودة السريعة بعد التعرض للضغوط أو الصدمات مع الحفاظ على التوازن النفسي واستمرار الأداء الاجتماعي والمهني (Smith et al., 2008; Fletcher & Sarkar, 2013)، وهي لا تقتصر على الصمود أمام المواقف الصعبة، بل تشمل النمو الشخصي واكتساب الخبرات التي تدعم مواجهة التحديات المستقبلية (Southwick et al., 2014). وتتميز بطابع متعدد الأبعاد يجمع بين التنظيم العاطفي، والتحكم المعرفي، والدعم الاجتماعي، والقدرة على إيجاد معنى في التجارب الضاغطة (Connor & Davidson, 2003)، حيث يمتلك الأفراد ذوو المرونة العالية قدرة أكبر على إدارة المشاعر السلبية، التفكير الإيجابي، وحل المشكلات بما يعزز الأداء ويقلل من الإرهاق النفسي واضطرابات العمل (Tugade & Fredrickson, 2004). وفي السياق التنظيمي، تلعب المرونة دوراً محورياً في التكيف مع إعادة الهيكلة والإحلال الوظيفي والتغيرات المستمرة، مما يسهم في استقرار الأداء ورفع الرضا الوظيفي (Jackson et al., 2007)، كما ارتبطت إيجابياً بمواجهة ضغوط العمل، تحسين القرارات، وتعزيز العلاقات الاجتماعية، وتناثر هذه القدرة بالعوامل الثقافية والاجتماعية مثل القيم الدينية والدعم الأسري والمجتمعي (Ungar, 2011)، وفي البيئات العربية يُمثل البعد العائلي والروحي مصدراً رئيساً لتعزيزها (Alsubaie et al., 2019). وتؤكد الأدبيات أن المرونة ليست سمة ثابتة، بل عملية قابلة للتعليم والتطوير عبر استراتيجيات التفكير الإيجابي، مهارات التأقلم، والدعم الاجتماعي (Neenan, 2009). وقد قُدمت عدة تعريفات لها، منها: القدرة على التكيف مع فقدان أو الصدمات مع الحفاظ على الوظائف الأساسية (Bonanno, 2004)، وكونها عملية متعددة الأبعاد تضمن الأداء السوي في ظل الضغوط (Luthar et al., 2000)، وتبرز المرونة في بيئة العمل كعامل حاسم لخفض الإرهاق المهني، والحفاظ على الإنتاجية (Robertson et al., 2015)، وتطوير مهارات التكيف وحل المشكلات بما يعزز قدرة المؤسسات على مواجهة الظروف المتغيرة (Youssef & Luthans, 2007).

وفقاً لما سبق ترى الباحثة يرى الباحث أن المرونة النفسية هي عملية ديناميكية متعددة الأبعاد تعكس قدرة الفرد على التكيف الإيجابي مع الضغوط والصدمات والتغيرات، من خلال التنظيم العاطفي والمعرفي، وتوظيف الموارد الشخصية والاجتماعية والروحية، بما يتيح له استعادة التوازن النفسي والحفاظ على الأداء الاجتماعي والمهني، مع إمكانية النمو والتطور واكتساب خبرات جديدة تعزز الاستعداد لمواجهة التحديات المستقبلية. وفيما يلي جدول بهذه التعريفات

جدول (2): التطور الزمني لمفهوم المرونة النفسية في الأدبيات النظرية

ت	الباحث / السنة	تعريف المرونة النفسية
1	Luthar et al. (2000)	المرونة النفسية هي عملية متعددة الأبعاد تضمن الأداء السوي والتكيف الإيجابي في ظل التعرض للضغوط والمخاطر النفسية والاجتماعية.
2	Connor & Davidson (2003)	هي مجموعة من القدرات التي تشمل التنظيم العاطفي، التحكم المعرفي، الدعم الاجتماعي، وإيجاد المعنى في التجارب الضاغطة، وتمثل أساس القدرة على التكيف والتعافي.
3	Bonanno (2004)	تُعرّف المرونة النفسية بأنها القدرة على التكيف مع فقدان أو الصدمات والحفاظ على الوظائف النفسية والاجتماعية الأساسية دون انهيار طويل الأمد.
4	Tugade & Fredrickson (2004)	المرونة النفسية تعكس قدرة الأفراد على تنظيم مشاعرهم السلبية، وتوظيف التفكير الإيجابي، وحل المشكلات بما يقلل الإرهاق النفسي ويعزز الأداء.
5	Youssef & Luthans (2007)	المرونة النفسية تمثل قدرة الأفراد على التكيف وحل المشكلات بما يعزز الأداء المؤسسي والقدرة على مواجهة الظروف المتغيرة.
6	Jackson et al. (2007)	تشير المرونة النفسية في السياق التنظيمي إلى قدرة الأفراد على التكيف مع التغيرات المستمرة وإعادة الهيكلة مع الحفاظ على استقرار الأداء والرضا الوظيفي.
7	Smith et al. (2008)	المرونة النفسية هي القدرة على التعافي السريع بعد التعرض للضغوط مع الحفاظ على التوازن النفسي واستمرار الأداء الاجتماعي والمهني.
8	Neenan (2009)	المرونة النفسية ليست سمة ثابتة، بل عملية قابلة للتعليم والتطوير عبر استراتيجيات التفكير الإيجابي ومهارات التأقلم والدعم الاجتماعي.
9	Ungar (2011)	المرونة النفسية عملية تتأثر بالسياق الثقافي والاجتماعي، حيث تسهم القيم والدعم الأسري والمجتمعي في تعزيز قدرة الفرد على التكيف.
10	Fletcher & Sarkar (2013)	المرونة النفسية هي القدرة على التكيف الإيجابي والحفاظ على الأداء العالي في مواجهة الضغوط والتحديات المستمرة.
11	Southwick et al. (2014)	تتجاوز المرونة النفسية مجرد الصمود، لتشمل النمو الشخصي واكتساب الخبرات التي تدعم مواجهة التحديات المستقبلية.
12	Robertson et al. (2015)	تُعد المرونة النفسية عاملاً حاسماً في خفض الإرهاق المهني والحفاظ على الإنتاجية في بيئات العمل الضاغطة.
13	Alsubaie et al. (2019)	في السياق العربي، تتعزز المرونة النفسية من خلال البعد العائلي والروحي، بما يسهم في دعم التكيف النفسي والاجتماعي.

المصدر: من اعداد الباحثة

أهمية المرونة النفسية **The importance of psychological flexibility**

1. الأهمية الفردية: تُعد المرونة النفسية عاملاً وقائياً يقلل آثار الضغوط النفسية والتوتر، ويعزز القدرة على التعافي السريع من الأزمات المرتبطة بالتغيرات الوظيفية أو الظروف الشخصية الصعبة، مما يسهم في تحسين الصحة النفسية وجودة الحياة العامة للفرد (Fletcher & Sarkar, 2013).
 2. الأهمية التنظيمية والتكيف مع التغيرات: تُمكن المرونة النفسية الموظفين من التكيف مع التحولات المستمرة في بيئة العمل، مثل إعادة الهيكلة أو الإحلال الوظيفي، مما يضمن استمرارية الإنتاجية واستقرار القوى العاملة، ويرتبط بزيادة الرضا الوظيفي والولاء المؤسسي، وتقليل معدلات الغياب والانصراف الوظيفي، بما يعزز قدرة المؤسسات على مواجهة التحديات التنظيمية بكفاءة (Jackson et al., 2007).
 3. إدارة الأزمات وتعزيز الإبداع والابتكار: تساعد المرونة النفسية الموظفين على تبني مواقف إيجابية تجاه الضغوط والتحديات، وتشجع على التفكير الإبداعي وحل المشكلات بفاعلية، بما يسهم في ترسيخ ثقافة تنظيمية مرنة وقادرة على التكيف مع التغيرات البيئية والتنظيمية (Southwick et al., 2014).
 4. الدور الثقافي والاجتماعي: تعزز المرونة النفسية التوازن النفسي والاجتماعي للأفراد، خصوصاً في البيئات التي تواجه ضغوطاً اقتصادية وسياسية متكررة، مما يدعم استقرار الأداء المهني ورفاهية القوى العاملة (Ungar, 2011).
 5. تعزيز الهوية المهنية والتكيف الوظيفي: تسهم المرونة النفسية في الحفاظ على الهوية المهنية للموظفين وتقليل التوتر الناتج عن التغيرات التنظيمية، كما ترتبط إيجابياً بالقدرة على التكيف مع بيئة العمل المتغيرة، وتحسين جودة اتخاذ القرار، وتعزيز العلاقات الاجتماعية ضمن الفريق والمؤسسة، بما يدعم استقرار الأداء المؤسسي وفعالية العمل الجماعي (Jackson et al., 2007).
- ترى الباحثة أن المرونة النفسية تمثل قدرة أساسية واستراتيجية تسهم في تعزيز التوازن النفسي للموظفين وتمكينهم من التكيف الإيجابي مع الضغوط والتغيرات الوظيفية، بما ينعكس على صحتهم النفسية وجودة أدائهم. كما تُعد عنصراً محورياً لدعم الاستقرار التنظيمي، وإدارة الأزمات، وتعزيز الإبداع والابتكار، إلى جانب دورها في تقوية الهوية المهنية والعلاقات الاجتماعية داخل بيئة العمل، بما يسهم في رفع مستوى الولاء المؤسسي وفعالية العمل الجماعي.

ابعاد المرونة النفسية Dimensions of psychological flexibility

تُعد المرونة النفسية مفهوماً متعدد الأبعاد يصف قدرة الأفراد على التكيف الفعّال مع الضغوط والتحديات، وقد تم تحديد خمسة أبعاد أساسية لها، وفق الدراسات العلمية المعتمدة، والتي تُستخدم على نطاق واسع في البحوث الإدارية عبر مقياس (Connor & Davidson, 2003) المعروف بموثوقيته وفعاليتها، المعتمد علمياً في البحوث النفسية والإدارية.

1. توفر إطاراً تكاملياً يجمع الجوانب الانفعالية، والمعرفية، والاجتماعية، والدافعية، والسلوكية للمرونة النفسية.
2. تتلاءم مع السياق التنظيمي المعاصر الذي يتسم بالضغوط والتغيرات المستمرة.
3. ترتبط بشكل مباشر بالأداء الوظيفي، والرفاه النفسي، والالتزام التنظيمي، وتحد من الاحتراق الوظيفي.
4. تُعد أبعاداً قابلة للتطوير والتدخل الإداري عبر الممارسات القيادية وبرامج التدريب.
5. تتسجم نظرياً وتطبيقياً مع القيادة الخادمة في دعم التمكين، وبناء العلاقات، وتعزيز المعنى في العمل.

وبذلك فإن اعتماد هذه الأبعاد يُعد مبرراً علمياً ومنهجياً لدراسة المرونة النفسية في البيئات التنظيمية. وتتمثل بما يأتي:

1. التنظيم العاطفي: يشير إلى وعي الفرد بمشاعره والقدرة على ضبطها وإعادة تقييمها بما يحد من آثار الضغوط النفسية مثل القلق والاكتئاب، ويعزز التوازن النفسي وصحة القرارات (Tugade & Gross, 2002)؛ كما يساهم في تحسين التواصل وتقليل الصراعات داخل البيئة الاجتماعية والمهنية (Fredrickson, 2004). (Gross, 2014).
2. المرونة المعرفية: تعني قدرة الفرد على تعديل أنماط التفكير وإعادة تأطير المشكلات بما يدعم الابتكار وحل المشكلات بمرونة، مع تجنب الجمود الذهني (Dennis & Vander Wal, 2010؛ Scott, 1962) وتساعد هذه القدرة في التكيف النفسي من خلال تبني وجهات نظر بديلة تحد من الضغوط (Bonanno, 2004).
3. دعم العلاقات الاجتماعية: يتمثل في الشبكات الاجتماعية التي توفر دعماً عاطفياً ونفسياً ومادياً، ما يقلل من العزلة ويعزز التعافي النفسي والصحة العامة (Cohen & Wills, 1985؛ Southwick et al., 2014؛ Thoits, 2011)؛ وفي السياق المؤسسي، يساهم في بناء ثقافة تعاونية قائمة على الثقة والتعاطف (House, 1981).
4. الإحساس بالمعنى والهدف: يعكس قدرة الفرد على إيجاد مغزى لتجاربه، بما يعزز الدافعية لمواجهة الضغوط ويحمي الصحة النفسية (Frankl, 1963؛ Steger et al., 2006؛ Ryff & Singer, 2008). كما يؤدي في بيئة العمل إلى زيادة الالتزام الوظيفي وتقليل الإرهاق وتعزيز الإبداع (Wrzesniewski et al., 2003).
5. التحكم الذاتي والفعالية الشخصية: يشير التحكم الذاتي إلى ضبط السلوكيات والاستجابات (Baumeister et al., 1994)، بينما تعبر الفعالية الشخصية عن اعتقاد الفرد بقدرته على تحقيق أهدافه (Bandura, 1997). يرتبط هذان البعدان بالثقة والقدرة على تجاوز المواقف الصعبة، وتحقيق أداء أفضل وتحفيز ذاتي أكبر (Schunk & DiBenedetto, 2020). كما يحد التحكم الذاتي من الاندفاعية، ما يعزز الاستقرار النفسي والمهني (Luthans et al., 2007).

ترى الباحثة أن أبعاد المرونة النفسية الخمسة تشكل إطاراً علمياً متكاملًا يعكس الجوانب الانفعالية والمعرفية والاجتماعية والسلوكية للفرد داخل بيئة العمل، وتعمل بصورة متداخلة لتعزيز التكيف مع الضغوط والتغيرات التنظيمية. كما أن هذه الأبعاد قابلة للتنمية من خلال الممارسات القيادية الداعمة، ولا سيما القيادة الخادمة، مما يجعل اعتمادها مناسباً لدراسة المرونة النفسية بوصفها مورداً تنظيمياً يساهم في تعزيز الاستقرار النفسي وتحسين الأداء الوظيفي.

3. منهج البحث Research Methodology

يُعد المنهج الوصفي التحليلي الأنسب لهذه الدراسة نظراً لملاءمته لطبيعة الأهداف والمتغيرات وأدوات جمع البيانات، ولقدرته على تحليل العلاقات التفسيرية بين المتغيرات التنظيمية بصورة علمية مدعومة بالبيانات الواقعية. كما أنه يمثل أداة رصينة في البحوث الإدارية الكمية، خاصة عند تناول الظواهر التنظيمية المعقدة ودراسة تأثير المتغيرات النفسية والسلوكية على الأداء المؤسسي (Sekaran & Bougie, 2020).

3-1 مشكلة البحث Research problem

تواجه المؤسسات الخدمية، بما فيها مديرية بلدية الرفاعي في محافظة ذي قار، مجموعة من التحديات المعقدة التي تؤثر على بيئة العمل وكفاءة الموظفين. ومن أبرز هذه التحديات (الضغوط النفسية المتزايدة على الموظفين، تعدد المهام الإدارية والفنية، وضعف الاستقرار المؤسسي)، وهو ما يضعف قدرة الأفراد على التكيف الإيجابي ويزيد من احتمالية ظهور مظاهر الاحتراق الوظيفي، التوتر النفسي، والتراجع في الأداء الوظيفي. في هذا السياق، يبرز التساؤل حول الأنماط القيادية التي يمكن أن تعزز قدرة الموظفين على الصمود ومواجهة الضغوط بكفاءة. من الضروري البحث عن أنماط قيادية تعزز من قدرة الموظفين على الصمود والتفاعل الإيجابي مع بيئة العمل.

تشير الأدبيات إلى أن القيادة الخادمة تُمثل أحد أبرز الأنماط القيادية التي تعزز من رفاه الموظف ومرونته النفسية، من خلال توفير الدعم، والتمكين، وتعزيز الشعور بالانتماء والثقة، وهو ما يسهم في خلق بيئة داعمة تحفز السلوكيات الإيجابية والمواجهة الفعالة للضغوط. (Eva et al., 2019; van Dierendonck, 2011) كما تؤكد الدراسات الحديثة أن المرونة النفسية تعد من أبرز المؤشرات التي تضمن بقاء الموظف في حالة توازن نفسي واستقرار وظيفي رغم التغيرات والتحديات (Kuntz et al., 2017).

ورغم وجود عدد من الدراسات الدولية التي تناولت العلاقة بين القيادة الخادمة والمرونة النفسية، إلا أن هذه العلاقة لم تُدرس بشكل كافٍ في البيئة العراقية، ولا سيما في المؤسسات الخدمية مثل مديرية بلدية الرفاعي، التي تتطلب اليوم أنماط قيادة أكثر إنسانية وفعالية للتكيف مع التحولات التنظيمية المتسارعة وتحقيق الأداء المستدام. لذلك، تتمثل مشكلة الدراسة في التساؤل التالي:

**ما تأثير القيادة الخادمة في تعزيز المرونة النفسية لدى العاملين في مديرية بلدية الرفاعي؟
وينبع من السؤال الرئيسي مجموعة من الأسئلة الفرعية متمثلة ب:**

1. ما مستوى ممارسة القيادة الخادمة بأبعادها السبعة لدى القيادات الإدارية في مديرية بلدية الرفاعي؟
2. ما مستوى المرونة النفسية بأبعادها الخمسة لدى العاملين في مديرية بلدية الرفاعي؟
3. هل توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين القيادة الخادمة وأبعاد المرونة النفسية لدى العاملين في مديرية بلدية الرفاعي؟
4. ما أثر كل بُعد من أبعاد القيادة الخادمة (الشفاء العاطفي، خلق قيمة للمجتمع، التمكين، مساعدة المرؤوسين على النمو والنجاح، وضع المرؤوسين أولاً، التصرف الأخلاقي، المهارات المفاهيمية) في تعزيز المرونة النفسية لدى العاملين؟
5. ما الأبعاد الأكثر تأثيراً من أبعاد القيادة الخادمة في تعزيز المرونة النفسية للعاملين في ظل الضغوط التنظيمية التي تواجهها المؤسسة؟

3-2 أهمية البحث Importance of Research

تتبع أهمية البحث من إسهامه في تقديم إطار عملي يساعد على تشخيص واقع ممارسة القيادة الخادمة في المؤسسات محل الدراسة، والكشف عن أثرها في تعزيز المرونة النفسية لدى الموظفين، بما يوفر أساساً علمياً يمكن لصنّاع القرار الاستناد إليه في تبني أنماط قيادية أكثر إنسانية وفاعلية. كما تتمثل أهميته في إتاحة مقاييس كمية قابلة للتطبيق الميداني تسهم في تقييم الأداء القيادي، ودعم تصميم برامج تدريب وتطوير تستهدف تعزيز قدرة الموظفين على التكيف مع الضغوط المهنية، بما ينعكس إيجاباً على الاستقرار الوظيفي وتحسين مستوى الأداء المؤسسي.

3-3 أهداف البحث Research objectives

أولاً: الهدف الرئيس للبحث

يهدف البحث إلى تحليل أثر القيادة الخادمة في تعزيز المرونة النفسية لدى العاملين في مديرية بلدية الرفاعي، من خلال دراسة أبعاد القيادة الخادمة ومستوى إسهامها في دعم قدرة الموظفين على التكيف مع الضغوط والتحديات التنظيمية.

ثانياً: الأهداف الفرعية للبحث

1. التعرف على مستوى ممارسة القيادة الخادمة بأبعادها السبعة لدى القيادات الإدارية في مديرية بلدية الرفاعي.
2. قياس مستوى المرونة النفسية بأبعادها الخمسة لدى العاملين في مديرية بلدية الرفاعي.
3. اختبار طبيعة وقوة العلاقة الارتباطية بين القيادة الخادمة وأبعاد المرونة النفسية لدى العاملين في مديرية بلدية الرفاعي.
4. تحليل أثر كل بُعد من أبعاد القيادة الخادمة (الشفاء العاطفي، خلق قيمة للمجتمع، التمكين، مساعدة المرؤوسين على النمو والنجاح، وضع المرؤوسين أولاً، التصرف الأخلاقي، المهارات المفاهيمية) في تعزيز المرونة النفسية لدى العاملين.

5. تحديد الأبعاد الأكثر تأثيرًا من أبعاد القيادة الخادمة في تعزيز المرونة النفسية لدى العاملين، في ظل الضغوط التنظيمية التي تواجهها المؤسسة.

4-3 مجتمع وعينة البحث Research population and sample

نظرًا لأن مجتمع البحث الحالي يتكوّن من موظفي مديرية بلدية الرفاعي والبالغ عددهم نحو (767) موظفًا من مختلف المستويات الوظيفية، فقد تم تحديد حجم العينة باستخدام جدول مورغان الذي يُعد من الأدوات الإحصائية الموثوقة لتقدير حجم العينة الملائم للمجتمعات المتوسطة والكبيرة. (Krejcie & Morgan, 1970) وبالرجوع إلى الجدول، فإن العدد المناسب لعينة البحث يبلغ (256) فردًا، وهو ما تم اعتماده في هذه الدراسة. ويُعد هذا الحجم كافيًا لتحقيق مستوى ثقة (95%) وبهامش خطأ (5%)، مما يضمن تمثيلًا موضوعيًا لأراء مجتمع البحث.

3-5 المقاييس المستخدمة وأساليب جمع البيانات في البحث

Measures used and data collection methods in Research

اعتمدت هذه الدراسة على نوعين رئيسيين من البيانات بهدف تحقيق أهدافها واختبار فرضياتها، ضمن منهجية علمية متكاملة تجمع بين الأساس النظري والتحليل الكمي، وذلك على النحو الآتي:

1. البيانات الثانوية: تشمل البيانات الثانوية الإطار النظري والمعرفي الذي استندت إليه الدراسة في بناء نموذجها المفاهيمي وصياغة فرضياتها. وقد تم جمع هذه البيانات من خلال مراجعة الأدبيات العلمية الحديثة المنشورة في الكتب والمراجع المتخصصة، فضلًا عن المقالات العلمية المحكمة المنشورة في الدوريات والمجلات الأكاديمية الرصينة، سواء المطبوعة أو الإلكترونية، والمتاحة في قواعد بيانات عالمية مثل: ProQuest، Scopus، Google Scholar. وأسهمت هذه البيانات النظرية في تحديد أبعاد متغيرات الدراسة (القيادة الخادمة والمرونة النفسية)، وبناء الفرضيات العلمية، ودعم التفسير التحليلي للنتائج.
2. البيانات الأولية: تمثل البيانات الأولية المصدر الأساسي للتحليل الإحصائي في هذه الدراسة، وقد تم جمعها ميدانيًا من عينة موظفي مديرية بلدية الرفاعي باستخدام أداة استبيان تم تصميمها وبنائها بما يتناسب مع أهداف البحث الحالي. وقد تم الاعتماد على المقاييس التالية لإعداد أسئلة الاستبيان:

جدول (3) المقاييس المعتمدة للاستبيان

المتغير	الأبعاد	المقياس المعتمد
القيادة الخادمة	الشفاء العاطفي، خلق قيمة للمجتمع، التمكين، مساعدة المرؤوسين على النمو والنجاح، وضع المرؤوسين أولاً، التصرف الأخلاقي، المهارات المفاهيمية	مقياس ليندن وزملانه (Liden et al., 2008)
المرونة النفسية	الكفاءة الشخصية والقدرة على التكيف، الثبات الانفعالي وضبط الذات، التفكير الإيجابي، التعامل مع الضغوط والأزمات، استراتيجيات المواجهة المرنة	مقياس كونور، ديفيدسون للمرونة النفسية (Connor & Davidson, 2003)

المصدر: اعداد الباحثة

وقد تم اعتماد مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات أفراد العينة، نظرًا لكونه من أكثر المقاييس استخدامًا وموثوقية في الدراسات الإدارية لقياس الاتجاهات والسلوكيات التنظيمية. ولضمان توافر خصائص الصدق والثبات في أداة البحث، تم اتباع مجموعة من الإجراءات المنهجية، تمثلت:

1. اجراء التحكيم العلمي للتحقق من الصدق الظاهري وصدق المحتوى، إذ عُرضت استمارة الاستبيان على عدد من الخبراء المتخصصين في مجالات الإدارة العامة والسلوك التنظيمي والقياس والتقويم التربوي، بهدف التأكد من سلامة الصياغة اللغوية لل فقرات، وملاءمتها للبيئة التنظيمية التي تُجرى فيها الدراسة، ومدى تمثيلها الدقيق للأبعاد النظرية لكل متغير من متغيرات البحث.

2. اختبار الثبات: تم حساب معامل الثبات الداخلي باستخدام معامل "ألفا كرونباخ" بعد جمع البيانات.

3-6 بناء الفرضيات Building Hypotheses

الفرضية الرئيسية: يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لأبعاد القيادة الخادمة المتمثلة بـ(الشفاء العاطفي، خلق قيمة للمجتمع، التمكين، مساعدة المرؤوسين على النمو والنجاح، وضع المرؤوسين أولاً، التصرف الأخلاقي، المهارات المفاهيمية) في المرونة النفسية لدى موظفي مديرية بلدية الرفاعي.

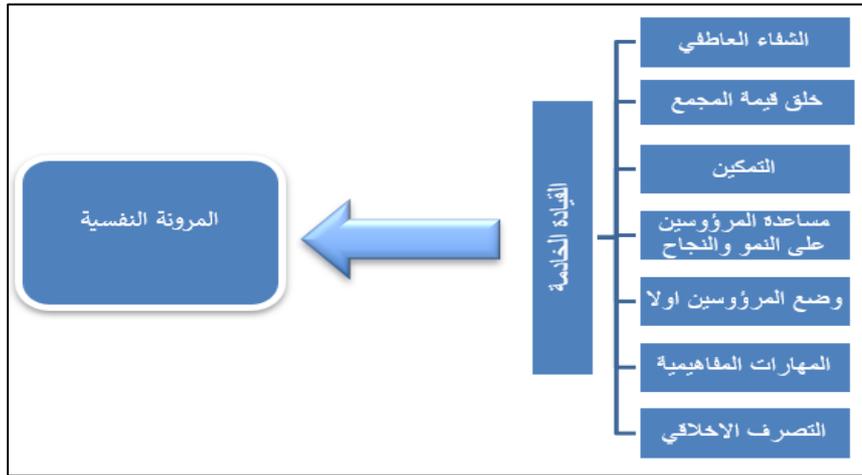
الفرضيات الفرعية

1. الفرضية الفرعية الأولى: يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية الشفاء العاطفي كأحد أبعاد القيادة الخادمة في تعزيز المرونة النفسية لدى العاملين.

2. الفرضية الفرعية الثانية: يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لبعده خلق قيمة للمجتمع كأحد أبعاد القيادة الخادمة في تعزيز المرونة النفسية لدى العاملين.
3. الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للتمكين كأحد أبعاد القيادة الخادمة في تعزيز المرونة النفسية لدى العاملين.
4. الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لبعده مساعدة المرؤوسين على النمو والنجاح كأحد أبعاد القيادة الخادمة في تعزيز المرونة النفسية لدى العاملين.
5. الفرضية الفرعية الخامسة: يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لبعده وضع المرؤوسين أولاً كأحد أبعاد القيادة الخادمة في تعزيز المرونة النفسية لدى العاملين.
6. الفرضية الفرعية السادسة: يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لبعده التصرف الأخلاقي كأحد أبعاد القيادة الخادمة في تعزيز المرونة النفسية لدى العاملين.
7. الفرضية الفرعية السابعة: يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لبعده المهارات المفاهيمية كأحد أبعاد القيادة الخادمة في تعزيز المرونة النفسية لدى العاملين.

3-7 المخطط الفرضي للبحث The Hypothetical Research Model

يوضح المخطط الفرضي للبحث العلاقة بين متغيرين رئيسيين هما القيادة الخادمة بوصفها المتغير المستقل، والمرونة النفسية بوصفها المتغير التابع، بهدف تحديد طبيعة التأثير بينهما ضمن الإطار الفكري والمعرفي للبحث. وتتكون القيادة الخادمة من سبعة أبعاد هي: الشفاء العاطفي، خلق قيمة للمجتمع، التمكين، مساعدة المرؤوسين على النمو والنجاح، وضع المرؤوسين أولاً، التصرف الأخلاقي، والمهارات المفاهيمية، في حين تتألف المرونة النفسية من خمسة أبعاد تمثل جوانبها الأساسية، وهي: الكفاءة الشخصية والقدرة على التكيف، الثبات الانفعالي وضبط الذات، التفكير الإيجابي، التعامل مع الضغوط والأزمات، واستراتيجيات المواجهة المرنة، كما يبيّن النموذج الفرضي الاتجاه الإيجابي المقترض لتأثير القيادة الخادمة في تعزيز المرونة النفسية لدى العاملين.



المصدر: اعداد الباحثة

شكل (1) المخطط الفرضي للبحث

الجانب العملي The Practical Aspect

1. ثبات الاستبانة: يقصد بثبات أداة الدراسة هو الاتساق في نتائج الأداة وإمكانية الحصول على نفس النتائج عند تغييرها بشكل كبير إذا تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترة زمنية، وقد تم استخدام معامل الفا كرونباخ والجدول التالي يوضح هذه النتائج

جدول (4) معامل الفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة

المتغيرات	الأبعاد	عدد الفقرات	معامل الفا كرونباخ
القيادة الخادمة	الشفاء العاطفي	4	.997
	خلق قيمة للمجتمع	4	.992

.991	4	التمكين	
.918	4	مساعدة المرؤوسين على النمو والنجاح	
.992	4	وضع المرؤوسين أولاً	
.990	4	التصرف الأخلاقي	
.992	4	المهارات المفاهيمية	
.989	28	درجة المتغير الأول الكلية	
.881	4	التنظيم العاطفي	المرونة النفسية
.994	4	المرونة المعرفية	
.992	4	دعم العلاقات الاجتماعية	
.990	4	الإحساس بالمعنى والهدف في الحياة	
.939	4	التحكم الذاتي والفعالية الشخصية	
.986	20	درجة الثبات الكلية للمتغير الثاني	
.994	48	درجة الثبات الكلية لفقرات الاستبانة	

المصدر: اعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات spss.v

أظهرت نتائج تحليل الثبات باستخدام معامل ألفا-كرونباخ أن جميع أبعاد متغيرات الدراسة تتمتع بمستويات عالية جداً من الاتساق الداخلي، مما يعكس موثوقية استبانة القياس وصلاحيتها للتحليل الإحصائي. فقد بلغ معامل ألفا-كرونباخ لأبعاد القيادة الخادمة قيمة مرتفعة، حيث تراوحت بين 0.918 للبعد الأقل ثباتاً (مساعدة المرؤوسين على النمو والنجاح) و0.997 للبعد الأعلى ثباتاً (الشفاء العاطفي)، فيما بلغت درجة الثبات الكلية للمتغير الأول (28 فقرة) 0.989، مما يشير إلى أن الفقرات المكونة للقيادة الخادمة متماسكة داخلياً بدرجة عالية جداً. أما بالنسبة للمتغير التابع، المرونة النفسية، فقد أظهرت أبعادها الخمسة أيضاً مستويات مرتفعة من الثبات، تراوحت بين 0.881 (التنظيم العاطفي) و0.994 (المرونة المعرفية)، فيما بلغ الثبات الكلي للمتغير الثاني 0.986، وهو ما يدل على أن الاستبانة قادرة على قياس المرونة النفسية بدقة وموثوقية عالية. بينما بلغت قيمة ألفا-كرونباخ لجميع فقرات الاستبانة 48 فقرة 0.990، مما يعكس اتساقاً داخلياً ممتازاً ويؤكد صلاحية البيانات المستخدمة لاستخلاص النتائج العلمية واستنتاجات البحث، ويعزز الثقة في قدرة هذه الأداة على تمثيل المتغيرات المدروسة بشكل دقيق وموثوق.

2. التكرارات والنسب المئوية للمتغيرات الديموغرافية: تم تحليل خصائص عينة الدراسة من خلال (الجنس، العمر، مدة العمل في المؤسسة، التحصيل الدراسي) كما موضحة في الجدول ادناه:
جدول (5) التكرارات والنسب المئوية للمتغيرات الديموغرافية

المتغير	الفقرات	التكرارات	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	225	87.9
	انثى	31	12.1
العمر	30 فما دون	24	9.4
	من 31 الى 40	141	55.1
	من 41 الى 50	69	27.0
مدة العمل في المؤسسة	أكثر من 50	22	8.6
	أقل من 5 سنوات	27	10.5
	من 5 الى 10 سنوات	115	44.9
	من 11 الى 15 سنة	80	31.3
المؤهل العلمي	أكثر من 15 سنة	34	13.3
	ابتدائية	12	4.7
	اعدادية	21	8.2
	دبلوم	9	3.5
	بكالوريوس	205	80.1
	ماجستير	9	3.5

المصدر: اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v

تعكس البيانات الديموغرافية للمشاركين في الدراسة توزيعاً واضحاً للخصائص الأساسية لعينة البحث، مما يتيح فهماً أعمق لسياق النتائج واستنتاجاتها. يظهر أن غالبية المشاركين من الذكور بنسبة 87.9%، مقابل 12.1% إناث، ما يشير إلى هيمنة الذكور على تركيبة العينة في المؤسسة محل الدراسة. من حيث العمر، يتركز أغلب المشاركين في الفئة العمرية من 31 إلى 40 عاماً بنسبة 55.1%، تليها الفئة من 41 إلى 50 عاماً بنسبة 27.0%، بينما يشكل المشاركون دون 30 عاماً أو فوق 50 عاماً نسباً أقل (9.4% و 8.6% على التوالي)، ما يدل على تمثيل متوازن نسبياً للفئات العمرية العاملة النشطة.

بالنسبة لخبرة العمل في المؤسسة، تتوزع العينات بشكل يعكس الاستقرار المهني الجزئي، حيث يمثل العاملون من 5 إلى 10 سنوات النسبة الأعلى (44.9%)، تليهم الفئة من 11 إلى 15 سنة (31.3%)، بينما يمثل أصحاب الخبرة الأقل من 5 سنوات أو أكثر من 15 سنة نسباً أقل (10.5% و 13.3% على التوالي). هذا التوزيع يشير إلى وجود توازن نسبي بين الجدد وذوي الخبرة الطويلة، وهو عامل مهم لفهم تأثير القيادة الخادمة على المرونة النفسية في سياقات مهنية متنوعة.

أما على صعيد المؤهل العلمي، فيظهر أن غالبية المشاركين يحملون درجة البكالوريوس بنسبة 80.1%، فيما تمثل باقي المؤهلات نسباً ضئيلة، بما في ذلك الابتدائية (4.7%) والإعدادية (8.2%) والدبلوم والماجستير (3.5% لكل منهما)، مما يعكس أن العينة تتسم بمستوى تعليمي عالٍ نسبياً، وهو عامل مؤثر في فهم استجاباتهم تجاه أبعاد القيادة الخادمة وتقييم المرونة.

3. الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات البحث

جدول (6) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الابعاد	متغيرات الدراسة
.91132	3.8320	الشفاء العاطفي	القيادة الخادمة
.88309	3.8047	خلق قيمة للمجتمع	
.93407	3.8672	التمكين	
.83260	3.8379	مساعدة المرؤوسين على النمو والنجاح	
.87525	3.8506	وضع المرؤوسين أولاً	
.89576	3.8672	التصرف الأخلاقي	
.92353	3.8809	المهارات المفاهيمية	
.81112	3.8433	درجة المحور الأول	المرونة النفسية
.75203	3.8633	التنظيم العاطفي	
.89708	3.8291	المرونة المعرفية	
.89456	3.8105	دعم العلاقات الاجتماعية	
.94800	3.8574	الإحساس بالمعنى والهدف في الحياة	
.83245	3.8623	التحكم الذاتي والفعالية الشخصية	
.78816	3.8445	درجة المحور الثاني	

المصدر: اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss.v

تشير نتائج الإحصاء الوصفي إلى أن مستوى ممارسة القيادة الخادمة في مديرية بلدية الرفاعي جاء بمستوى مرتفع نسبياً، إذ بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمحور القيادة الخادمة (3.8433) وانحراف معياري (0.81112)، مما يعكس إدراكاً إيجابياً من قبل العاملين لممارسات القيادات الإدارية مع درجة مقبولة من التجانس في الاستجابات، وقد سجل بُعد المهارات المفاهيمية أعلى متوسط حسابي (3.8809)، وهو ما يدل على امتلاك القيادات قدرة واضحة على فهم طبيعة العمل والتعقيدات التنظيمية وتقديم رؤى تساهم في توجيه الأداء بكفاءة في ظل تعدد المهام والضغط، في حين جاء بُعد التمكين والتصرف الأخلاقي بمتوسطين مرتفعين ومتقاربين (3.8672)، بما يشير إلى اهتمام القيادات بإشراك العاملين في اتخاذ القرار وممارسة السلوكيات الأخلاقية التي تعزز الثقة التنظيمية، بينما سجلت أبعاد الشفاء العاطفي، ومساعدة المرؤوسين على النمو والنجاح، ووضع المرؤوسين أولاً متوسطات إيجابية تراوحت بين (3.8320-3.8506)، إلا أن ارتفاع الانحرافات المعيارية نسبياً يعكس تفاوتاً في إدراك العاملين لهذه الممارسات بين الوحدات التنظيمية.

وبالمقابل، أظهرت نتائج المرونة النفسية أن العاملين يتمتعون بمستوى مرتفع من القدرة على التكيف النفسي، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (3.8445) وانحراف معياري (0.78816)، إذ تصدر بُعد التنظيم العاطفي الأبعاد بمتوسط (3.8633) مما يعكس قدرة العاملين على ضبط الانفعالات في مواجهة ضغوط العمل، تلاه بُعد التحكم الذاتي والفعالية

الشخصية (3.8623) بما يشير إلى شعورهم بالكفاءة الذاتية، كما سجل بُعد الإحساس بالمعنى والهدف في الحياة متوسطاً مرتفعاً (3.8574) يعكس وجود دافعية داخلية وصمود نفسي، في حين جاءت المرونة المعرفية ودعم العلاقات الاجتماعية بمتوسطات أقل نسبياً مع تباين أعلى في الاستجابات، الأمر الذي يشير إلى اختلاف قدرات العاملين في إعادة تفسير المواقف الضاغطة والاستفادة من شبكات الدعم داخل المنظمة.

توحي هذه النتائج إلى أن موظفي المؤسسة يقيمون القيادة الخادمة بشكل إيجابي، وأن هذا الإدراك الإيجابي يتزامن مع مستوى مرتفع من المرونة النفسية، مما يشير إلى احتمال وجود علاقة تأثير إيجابية بين أبعاد القيادة الخادمة والمرونة النفسية، وهو ما يدعم الفرضيات البحثية المتعلقة بتأثير القيادة الخادمة في تعزيز المرونة النفسية.

اختبار الفرضيات

الفرضية الرئيسية: يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لأبعاد القيادة الخادمة المتمثلة بـ(الشفاء العاطفي، خلق قيمة للمجتمع، التمكين، مساعدة المرؤوسين على النمو والنجاح، وضع المرؤوسين أولاً، التصرف الأخلاقي، المهارات المفاهيمية) في المرونة النفسية لدى موظفي مديرية بلدية الرقاعي.

جدول (7) تحليل الانحدار الخطي المتعدد للفرضية الرئيسية

B (المهارات المفاهيمية) / Beta	B (التصرف الأخلاقي) / Beta	وضع (B) المرؤوسين (أولاً) / Beta	B (مساعدة المرؤوسين على النمو والنجاح) / Beta	B (التمكين) / Beta	B (خلق قيمة للمجتمع) / Beta	B (الشفاء العاطفي) / Beta	Std. Error	R ² المعدل	R ² (معامل التحديد)	R (الارتباط المتعدد)
0.154 / 0.180	0.025 / 0.029	0.174 / 0.193	-0.073 / -0.077	0.296 / 0.351	0.136 / 0.152	0.246 / 0.284	0.04276	0.997	0.997	0.999
Sig.0000 (قيمة الاختبار) F: 12342.397 Constant: 0.161										

المصدر: اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss.v

تشير نتائج التحليل الإحصائي باستخدام نموذج الانحدار الخطي المتعدد إلى وجود تأثير معنوي وذو دلالة إحصائية لأبعاد القيادة الخادمة المتمثلة بـ(الشفاء العاطفي، خلق قيمة للمجتمع، التمكين، مساعدة المرؤوسين على النمو والنجاح، وضع المرؤوسين أولاً، التصرف الأخلاقي، المهارات المفاهيمية) في المرونة النفسية لدى موظفي مديرية بلدية الرقاعي. فقد أظهر معامل الارتباط المتعدد ($R = 0.999$) قوة ارتباط استثنائية بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، فيما أشار معامل التحديد ($R^2 = 0.997$) إلى أن 99.7% من التباين في المرونة النفسية يمكن تفسيره بواسطة هذه الأبعاد القيادية، مع تأكيد استقرار النموذج من خلال R^2 المعدل (0.997).

وأظهر اختبار F قيمة عالية جداً ($F = 12342.397$, $Sig. = 0.000$)، مما يؤكد معنوية النموذج ككل وكفاءة أبعاده في تفسير التغيرات في المرونة النفسية، لذا نقبل هذه الفرضية.

اختبار الفرضيات الفرعية:

جدول (8) تحليل الانحدار الخطي البسيط للفرضيات الفرعية

معادلة الانحدار	T	Beta (Standardized)	B (Unstandardized)	الثابت (a)	Std. Error	R ² المعدل	R ²	R	المتغير المستقل
$Y = 0.713 + 0.817X$	46.062	0.945	0.817	0.713	0.25822	0.893	0.893	0.945	الشفاء العاطفي
$Y = 0.638 + 0.843X$	45.741	0.944	0.843	0.638	0.25984	0.891	0.892	0.944	خلق قيمة للمجتمع
$Y = 0.723 + 0.807X$	52.253	0.956	0.807	0.723	0.23039	0.915	0.915	0.956	التمكين
$Y = 0.289 + 0.926X$	75.933	0.979	0.926	0.289	0.16222	0.958	0.958	0.979	مساعدة المرؤوسين على النمو والنجاح

Y = 1.003 + 0.738X	22.794	0.820	0.738	1.003	0.45252	0.670	0.672	0.820	وضع المرؤوسين أولاً
Y = 1.106 + 0.708X	21.604	0.805	0.708	1.106	0.46881	0.646	0.648	0.805	التصرف الأخلاقي
Y = 1.193 + 0.683X	21.287	0.801	0.683	1.193	0.47330	0.639	0.641	0.801	المهارات المفاهيمية
N:256 Sig. (1-tailed): .000 المتغير التابع: المرونة النفسية									

المصدر: اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss.v

أظهرت نتائج اختبار الانحدار البسيط للفرضيات الفرعية وجود تأثير جوهري للشفاء العاطفي في تعزيز المرونة النفسية لدى الموظفين، حيث بلغ معامل الارتباط ($R = 0.945$) وهو ارتباط قوي جداً، ومعامل التحديد ($R^2 = 0.893$) بما يعني أن 89.3% من التباين في المرونة النفسية يمكن تفسيره عبر هذا البعد. كما أظهر معامل الانحدار ($B = 0.817$) دلالة إحصائية عالية عند مستوى ($Sig = 0.000$) مع قيمة ($t = 46.062$). هذا يشير إلى أن القادة الذين يمارسون الشفاء العاطفي من خلال دعم الموظفين عاطفياً ومساندتهم في المواقف الصعبة يسهمون بشكل مباشر وفعال في تعزيز قدرتهم على التكيف النفسي والتعامل مع الضغوط، وبالتالي نقبل الفرضية الفرعية الأولى (يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للشفاء العاطفي كأحد أبعاد القيادة الخادمة في تعزيز المرونة النفسية لدى الموظفين).

كما أكدت النتائج أن خلق قيمة للمجتمع يُعد بعداً مهماً في تعزيز المرونة النفسية، حيث بلغ ($R = 0.944$) وهو ارتباط قوي جداً، فيما فسّر معامل التحديد ($R^2 = 0.892$) ما نسبته 89.2% من التباين في المرونة النفسية. كما بلغ معامل الانحدار ($B = 0.843$) مع قيمة ($t = 45.741$, $Sig = 0.000$). هذا يدل على أن اهتمام القائد بإحداث أثر إيجابي يتجاوز حدود المنظمة ويساهم في خدمة المجتمع يعزز بدوره إحساس الموظفين بالمعنى والغاية، وهو ما يرفع من مرونتهم النفسية، لذا نقبل الفرضية الفرعية الثانية (يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لبعد خلق قيمة للمجتمع كأحد أبعاد القيادة الخادمة في تعزيز المرونة النفسية لدى الموظفين).

وأشارت النتائج إلى أن التمكين يُعد من أقوى محددات المرونة النفسية، حيث بلغت قيمة ($R = 0.956$) وهو ارتباط شبه تام، ومعامل التحديد ($R^2 = 0.915$) مما يعني تفسير 91.5% من التباين في المرونة النفسية. أما معامل الانحدار ($B = 0.807$)، $t = 52.253$, $Sig = 0.000$ فيؤكد أن منح الموظفين الثقة والصلاحيات، وإشراكهم في القرارات، يسهم بدرجة كبيرة في رفع قدرتهم على مواجهة التحديات والمحافظة على استقرارهم النفسي لذا نقبل الفرضية الفرعية الثالثة (يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للتمكين كأحد أبعاد القيادة الخادمة في تعزيز المرونة النفسية لدى الموظفين).

أما بعد النمو المهني والشخصي فقد حقق أعلى تأثير بين الأبعاد المدروسة، حيث بلغ معامل الارتباط ($R = 0.979$) وهو قيمة تكاد تقترب من الارتباط التام، فيما فسّر معامل التحديد ($R^2 = 0.958$) نسبة 95.8% من التباين في المرونة النفسية. كما بلغ معامل الانحدار ($B = 0.926$, $t = 75.933$, $Sig = 0.000$). هذه النتيجة تعني أن القائد الذي يركز على تطوير مهارات موظفيه ومساعدتهم على النمو المهني والشخصي يمارس أقوى تأثير ممكن على مرونتهم النفسية، إذ يشعر الموظف بالدعم والتمكين المستمر مما يعزز استجابته الإيجابية للضغوط، لذا نقبل الفرضية الفرعية الرابعة (يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لبعد مساعدة المرؤوسين على النمو والنجاح كأحد أبعاد القيادة الخادمة في تعزيز المرونة النفسية لدى الموظفين).

كما أظهرت النتائج أن بعد وضع المرؤوسين أولاً له تأثير معنوي لكنه أقل قوة مقارنة بالأبعاد الأخرى، حيث بلغ ($R = 0.672$)، أي تفسير 67.2% من التباين في المرونة النفسية. كما كانت قيمة ($B = 0.738$, $t = 22.794$, $Sig = 0.000$). ورغم أن تأثيره لا يصل لمستويات الأبعاد السابقة، إلا أنه يظل مؤثراً بشكل ملحوظ، مما يعكس أهمية وضع مصالح الموظفين واحتياجاتهم في مقدمة اهتمامات القائد لزيادة صمودهم النفسي، لذا نقبل الفرضية الفرعية الخامسة (يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لبعد وضع المرؤوسين أولاً كأحد أبعاد القيادة الخادمة في تعزيز المرونة النفسية لدى الموظفين).

فيما أشارت النتائج إلى أن التصرف الأخلاقي يفسر 64.8% من التباين في المرونة النفسية ($R = 0.805$, $R^2 = 0.648$) مع قيمة ($B = 0.708$, $t = 21.604$, $Sig = 0.000$). هذا يعني أن القيادة القائمة على القيم الأخلاقية والعدالة والنزاهة تساهم في تعزيز الثقة التنظيمية والشعور بالإنصاف، وهو ما ينعكس إيجاباً على الاستقرار النفسي والمرونة، لذا نقبل الفرضية الفرعية السادسة (يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لبعد التصرف الأخلاقي كأحد أبعاد القيادة الخادمة في تعزيز المرونة النفسية لدى الموظفين).

كما أثبتت النتائج أن المهارات المفاهيمية للقائد تسهم بشكل دال في تعزيز المرونة النفسية، حيث بلغ ($R = 0.801, R^2 = 0.641$) أي تفسير 64.1% من التباين. كما أظهرت قيمة ($B = 0.683, t = 21.287, Sig = 0.000$) أن قدرة القائد على صياغة الرؤية واتخاذ القرارات الاستراتيجية يعزز قدرة الموظفين على التكيف والتعامل مع المواقف المعقدة، لذا نقبل الفرضية الفرعية السابعة (يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لبعاد المهارات المفاهيمية كأحد أبعاد القيادة الخادمة في تعزيز المرونة النفسية لدى الموظفين).

المناقشة Discussion

في ضوء نتائج اختبار الفرضيات الرئيسية والفرعية المتعلقة بالعلاقة بين أبعاد القيادة الخادمة والمرونة النفسية لدى العاملين في مديرية بلدية الرفاعي /محافظة دي قار، يمكن استخلاص عدد من الاستنتاجات العلمية الدقيقة والموضوعية على النحو الآتي:

1. أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن ممارسة القادة لُبعد الشفاء العاطفي تسهم بشكل معنوي في تعزيز قدرة الموظفين على مواجهة الضغوط النفسية والتكيف مع التغيرات التنظيمية، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على مستوى المرونة النفسية لديهم. ويشير ذلك إلى أن الدعم العاطفي والمساندة النفسية التي يقدمها القائد تمثل عاملاً حاسماً في تقوية استجابات الموظفين الإيجابية تجاه المواقف الضاغطة.
2. بيّنت نتائج الدراسة أن ربط العمل بالقيمة المجتمعية يسهم في تعزيز شعور الموظفين بالمعنى والهدف من أداء مهامهم الوظيفية، مما يزيد من قدرتهم على التكيف مع التغيرات المهنية ويقوي مرونتهم النفسية. ويعكس هذا البعد دور القيادة في إضفاء بعد إنساني وقيمي على العمل، بما يعزز الدافعية الداخلية والاستقرار النفسي للعاملين.
3. أثبتت النتائج أن التمكين يُعد من أكثر أبعاد القيادة الخادمة تأثيراً في المرونة النفسية، حيث تؤدي مشاركة الموظفين في اتخاذ القرار ومنحهم الصلاحيات إلى تعزيز ثقتهم بأنفسهم وشعورهم بالكفاءة والقدرة على التحكم، وهو ما يرفع من قدرتهم على التكيف مع المتغيرات الوظيفية والضغوط التنظيمية.
4. أكدت نتائج التحليل أن دعم القادة للنمو المهني والنجاح الوظيفي للمرؤوسين يسهم بصورة جوهرية في تعزيز استقرارهم المهني والشخصي، مما ينعكس إيجاباً على مرونتهم النفسية في مواجهة التغيرات الوظيفية. ويشير ذلك إلى أن الاستثمار في تطوير قدرات الموظفين يمثل مدخلاً أساسياً لتعزيز قدرتهم على التكيف والصمود النفسي.
5. أظهرت النتائج أن وضع احتياجات الموظفين في مقدمة أولويات القائد يعزز شعورهم بالانتماء والثقة التنظيمية، وهو ما يسهم في تقوية المرونة النفسية على المستويين الفردي والجماعي. ويعكس هذا البعد أهمية العلاقات الإنسانية القائمة على الاهتمام والدعم في خلق بيئة عمل نفسية مستقرة.
6. بيّنت نتائج الدراسة أن التصرف الأخلاقي للقائد يسهم بشكل معنوي في تعزيز شعور الموظفين بالأمان النفسي والعدالة التنظيمية، مما يدعم قدرتهم على مواجهة المواقف الصعبة والتحديات المهنية بثبات نفسي أعلى. ويؤكد ذلك أن السلوك الأخلاقي يشكل عنصراً أساسياً في بناء بيئة عمل داعمة للمرونة النفسية.
7. أوضحت النتائج أن امتلاك القادة للمهارات المفاهيمية، مثل وضوح الرؤية والقدرة على فهم التعقيدات التنظيمية والتفكير الاستراتيجي، يسهم في تقليل الغموض الوظيفي لدى الموظفين، ويرفع قدرتهم على التكيف مع المتغيرات، بما يعزز مستويات المرونة النفسية لديهم.

الخلاصة Conclusion

تشير مجمل نتائج الدراسة إلى أن أبعاد القيادة الخادمة مجتمعة تسهم بشكل جوهري في تعزيز المرونة النفسية لدى الموظفين، من خلال بناء بيئة عمل إنسانية داعمة تركز على الثقة، والتمكين، والنمو الشخصي والمهني. فقد تبين أن الشفاء العاطفي يخفف من الضغوط النفسية ويقوي الصمود النفسي، في حين أن خلق القيمة للمجتمع يعزز الإحساس بالمعنى والهدف في العمل. كما أظهرت النتائج أن التمكين يمثل أحد أكثر الأبعاد تأثيراً في تعزيز الثقة بالنفس والقدرة على التكيف، بينما يساهم دعم النمو المهني للمرؤوسين في ترسيخ الهوية المهنية والاستقرار النفسي. أما وضع احتياجات الموظفين أولاً فَيُعدّ عاملاً محفزاً للانتماء والثقة، مما ينعكس إيجاباً على المرونة النفسية الفردية والجماعية. كذلك، فإن السلوك الأخلاقي للقائد يعزز الشعور بالأمان النفسي ويقوي القدرة على مواجهة المواقف الصعبة، في حين تسهم المهارات المفاهيمية في تقليل الغموض التنظيمي وتوضيح الرؤية المستقبلية، الأمر الذي يدعم التكيف مع التغيرات. وبشكل عام، تؤكد النتائج أن القيادة الخادمة تمثل إطاراً قيادياً فعالاً لتعزيز المرونة النفسية في بيئات العمل، شريطة أن تُمارس بأسلوب تكاملي شامل يجمع بين الدعم العاطفي، والتمكين المهني، والسلوك الأخلاقي، والرؤية الاستراتيجية الواضحة. وفي ضوء هذه النتائج، توصي الدراسة بما يأتي:

1. تعزيز ممارسات الشفاء العاطفي من خلال الانتباه إلى الاحتياجات النفسية والعاطفية للموظفين، وتوفير الدعم والتوجيه المناسبين خلال أوقات الضغوط والتغيرات التنظيمية. كما يُوصى بتدريب القادة على مهارات التواصل العاطفي الفعال والقدرة على الاستماع النشط، بما يساهم في رفع مستوى الصمود النفسي والمرونة النفسية للموظفين.
2. ربط العمل بالقيمة المجتمعية من خلال تبني سياسات واضحة تربط الأهداف الفردية والجماعية بالمنفعة المجتمعية، وتوضيح أثر كل وظيفة على المجتمع. ويمكن ذلك من خلال برامج توعوية وحملات تواصل داخلية تبرز أهمية مساهمة الموظفين في تحقيق الأهداف المجتمعية، لتعزيز شعورهم بالمعنى والهدف، وبالتالي رفع مرونتهم النفسية.
3. تمكين الموظفين من خلال توسيع مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم اليومي والاستراتيجي، ومنحهم صلاحيات واضحة، مع توفير بيئة تشجع على المبادرة والمسؤولية.
4. دعم النمو المهني للمرؤوسين من خلال انشاء برامج تدريبية وتطويرية مستمرة تهدف إلى تحسين مهارات الموظفين، وتوفير فرص التعلم والتوجيه المهني، وتمكين الموظفين من مواجهة التحديات بثقة، ما يعزز مرونتهم النفسية.
5. ترتيب الأولويات لصالح الموظفين من خلال التركيز على احتياجات الموظفين ومصالحهم أثناء اتخاذ القرارات التنظيمية، مع توفير بيئة عمل داعمة ومراعية للفروق الفردية. هذا السلوك يعزز شعور الانتماء والثقة بالمؤسسة، ويقوي القدرة على التكيف الجماعي والفردية.
6. تطبيق معايير السلوك الأخلاقي من خلال وضع أطر واضحة للسلوك الأخلاقي والشفافية في التعامل مع الموظفين، والحرص على أن تكون السياسات والقواعد متسقة مع المبادئ الأخلاقية.
7. تطوير المهارات المفاهيمية للقادة من خلال تدريب القادة على التفكير الاستراتيجي والقدرة على رؤية الصورة الكاملة للتحديات التنظيمية، وتمكينهم من توجيه الموظفين بشكل يوضح الرؤية والأهداف.

شكر وتقدير: اتقدم بالشكر والعرفان لمديرية بلدية الرفاعي في محافظة ذي قار والذين ساهموا في تسهيل مهمة توزيع استمارة الاستبيان.

التمويل: لم تقوم اية جهة بتقديم تمويل لدعم هذا البحث.

مساهمة المؤلف: ساهمت الباحثة (م.م. امال جابر فزيح) بإنجاز هذا البحث بجميع مراحلها المتمثلة الجانب النظري والعملية مع الاستنتاجات والتوصيات فضلاً عن اجراء مراجعة شاملة للبحث واجراء التعديلات على البحث.

الذكاء الاصطناعي التوليدي والتقنيات المدعومة بالذكاء الاصطناعي في عملية الكتابة: لم تعتمد الباحثة على برامج الذكاء الصناعي في انجاز البحث.

تضارب المصالح: يُقرّ المؤلف بعدم وجود تضارب مصالح يتعلق بالمضمون أو التأليف أو نشر هذا البحث.

نبذة قصيرة عن الباحثة: م.م. امال جابر فزيح حاصلة على شهادة الماجستير في مجال الإدارة العامة-إدارة الموارد البشرية، وتدرسية في جامعة سومر - كلية الإدارة والاقتصاد - قسم الإدارة العامة

المصادر References

1. Al-Haddad, S., & Kotnour, T. (2015). Integrating the Organizational Change Literature: A Model for Successful Change. *Journal of Organizational Change Management*, 28, 234-262.
2. Avolio, B.J. and Gardner, W.L. (2005) Authentic Leadership Development: Getting to the Root of Positive Forms of Leadership. *The Leadership Quarterly*, 16, 315-338.
3. Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2006). Ethical Leadership: A Review and Future Directions. *The Leadership Quarterly*, 17, 595-616.
4. 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.
5. Greenleaf, R. K. (1977). *Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness*. Paulist Press.

6. Hoch, J. E., Bommer, W. H., Dulebohn, J. H., & Wu, D. (2018). Do ethical, authentic, and servant leadership explain variance above and beyond transformational leadership? A meta-analysis. *Journal of Management*, 44(2), 501-529.
7. Laub, J. A. (1999). *Assessing the servant organization: Development of the servant organizational leadership assessment (SOLA) instrument*. [Doctoral dissertation, Florida Atlantic University].
8. Liden, R. C., Wayne, S. J., Zhao, H., & Henderson, D. (2008). Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment. *The Leadership Quarterly*, 19(2), 161-177.
9. Mayer, D. M., Kuenzi, M., Greenbaum, R., Bardes, M., & Salvador, R. B. (2012). How low does ethical leadership flow? Test of a trickle-down model. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 108(1), 1-13.
10. Neider, L. L., & Schriesheim, C. A. (2011). The authentic leadership inventory (ALI): Development and empirical tests. *The Leadership Quarterly*, 22(6), 1146-1164.
11. Newman, A., Schwarz, G., Cooper, B., & Sendjaya, S. (2017). How servant leadership influences organizational citizenship behavior: The roles of LMX, empowerment, and proactive personality. *Journal of Business Ethics*, 145(1), 49-62.
12. Owens, B. P., & Hekman, D. R. (2012). Modeling how to grow: An inductive examination of humble leader behaviors, contingencies, and outcomes. *Academy of Management Journal*, 55(4), 787-818.
13. Sousa, M., & van Dierendonck, D. (2017). Servant leadership and the effect of the interaction between humility, action, and hierarchical power on follower engagement. *Journal of Business Ethics*, 141, 13-25.
14. Spears, L. C. (2010). Character and servant leadership: Ten characteristics of effective, caring leaders. *The Journal of Virtues & Leadership*, 1(1), 25-30.
15. van Dierendonck, D. (2011). Servant leadership: A review and synthesis. *Journal of Management*, 37(4), 1228-1261.
16. Alsubaie, M. M., Stain, H. J., Webster, L. A., & Wadman, R. (2019). The role of spirituality in the psychological resilience of Saudi Arabian women. *International Journal of Mental Health and Addiction*, 17, 683-695.
17. Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. Freeman.
18. Baumeister, R. F., Heatherton, T. F., & Tice, D. M. (1994). *Losing control: How and why people fail at self-regulation*. Academic Press.
19. Bonanno, G. A. (2004). Loss, trauma, and human resilience: Have we underestimated the human capacity to thrive after extremely aversive events? *American Psychologist*, 59(1), 20-28.
20. Cohen, S., & Wills, T. A. (1985). Stress, social support, and the buffering hypothesis. *Psychological Bulletin*, 98(2), 310-357.
21. Connor, K. M., & Davidson, J. R. (2003). Development of a new resilience scale: The Connor-Davidson Resilience Scale (CD-RISC). *Depression and Anxiety*, 18(2), 76-82.
22. Dennis, J. P., & Vander Wal, J. S. (2010). The cognitive flexibility inventory: Instrument development and estimates of reliability and validity. *Cognitive Therapy and Research*, 34(3), 241-253.
23. Fletcher, D., & Sarkar, M. (2013). Psychological resilience: A review and critique of definitions, concepts, and theory. *European Psychologist*, 18(1), 12-23.
24. Frankl, V. E. (1963). *Man's search for meaning*. Beacon Press.
25. Gross, J. J. (2002). Emotion regulation: Affective, cognitive, and social consequences. *Psychophysiology*, 39(3), 281-291.
26. Gross, J. J. (2014). Emotion regulation: Conceptual and empirical foundations. In J. J. Gross (Ed.), *Handbook of emotion regulation* (pp. 3-20). Guilford Press.

27. House, J. S. (1981). Work stress and social support. *Addison-Wesley*.
28. Jackson, D., Firtko, A., & Edenborough, M. (2007). Personal resilience as a strategy for surviving and thriving in the face of workplace adversity: A literature review. *Journal of Advanced Nursing*, 60(1), 1-9.
29. Jackson, D., Firtko, A., & Edenborough, M. (2007). Personal resilience as a strategy for surviving and thriving in the face of workplace adversity: A literature review. *Journal of Advanced Nursing*, 60(1), 1-9.
30. Luthans, F., Youssef, C. M., & Avolio, B. J. (2007). *Psychological capital: Developing the human competitive edge*. Oxford University Press.
31. Martin, M. M., & Rubin, R. B. (1995). A new measure of cognitive flexibility. *Psychological Reports*, 76(2), 623-626.
32. Ryff, C. D., & Singer, B. H. (2008). Know thyself and become what you are: A eudaimonic approach to psychological well-being. *Journal of Happiness Studies*, 9(1), 13-39.
33. Schunk, D. H., & DiBenedetto, M. K. (2020). Motivation and social-emotional learning: Theory, research, and practice. *Contemporary Educational Psychology*, 60, 101830.
34. Smith, B. W., Dalen, J., Wiggins, K., Tooley, E., Christopher, P., & Bernard, J. (2008). The brief resilience scale: Assessing the ability to bounce back. *International Journal of Behavioral Medicine*, 15(3), 194-200.
35. Southwick, S. M., Bonanno, G. A., Masten, A. S., Panter-Brick, C., & Yehuda, R. (2014). Resilience definitions, theory, and challenges: Interdisciplinary perspectives. *European Journal of Psychotraumatology*, 5(1), 25338.
36. Steger, M. F., Frazier, P., Oishi, S., & Kaler, M. (2006). The meaning in life questionnaire: Assessing the presence of and search for meaning in life. *Journal of Counseling Psychology*, 53(1), 80-93.
37. Thoits, P. A. (2011). Mechanisms linking social ties and support to physical and mental health. *Journal of Health and Social Behavior*, 52(2), 145-161.
38. Tugade, M. M., & Fredrickson, B. L. (2004). Resilient individuals use positive emotions to bounce back from negative emotional experiences. *Journal of Personality and Social Psychology*, 86(2), 320-333.
39. Ungar, M. (2011). The social ecology of resilience: Addressing contextual and cultural ambiguity of a nascent construct. *American Journal of Orthopsychiatry*, 81(1), 1-17.
40. Vanderbilt-Adriance, E., & Shaw, D. S. (2008). Protective factors and the development of resilience in the context of neighborhood disadvantage. *Journal of Abnormal Child Psychology*, 36(6), 887-901.
41. Wrzesniewski, A., McCauley, C., Rozin, P., & Schwartz, B. (2003). Jobs, careers, and callings: People's relations to their work. *Journal of Research in Personality*, 31(1), 21-33.
42. Sekaran, U., & Bougie, R. (2020). *Research Methods for Business: A Skill-Building Approach* (7th ed.). Wiley.
43. Peng, C., Liang, Y., Yuan, G., Xie, M., Mao, Y., Harmat, L., & Bonaiuto, F. (2023). How servant leadership predicts employee resilience in public organizations: A social identity perspective. *Current Psychology*, 42, 31405–31420.
44. Wilkinson, Aaron D. and Rennaker, Mark (2022) "The Relationship Between Servant-Leadership and Employee Resilience," *International Journal of Servant-Leadership*: Vol. 16, Article 14.
45. Wiroko, E. P. (2021). The Role of Servant Leadership and Resilience in Predicting Work Engagement. *Journal of Resilient Economies*, 1(1).
46. Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). *Determining sample size for research activities*. *Educational and Psychological Measurement*, 30(3), 607–610.

الملحق: استمارة استبيان
المحور الأول: القيادة الخادمة:

البعد الأول: الشفاء العاطفي	
الرقم	العبارة
1.	يستمتع القائد لمشاكل الشخصية والمهنية بعناية واهتمام.
2.	يقدم القائد الدعم النفسي عند مواجهة صعوبات العمل.
3.	يحرص القائد على تعزيز الثقة بالنفس لدى الموظفين عند الضغوط.
4.	يظهر القائد تعاطفًا حقيقيًا تجاه مشاعر الموظفين ويهتم بها.
البعد الثاني: خلق قيمة للمجتمع	
الرقم	العبارة
5.	يشجع القائد على المشاركة في الأنشطة المجتمعية.
6.	يربط القائد أهداف العمل بمصلحة المجتمع.
7.	يدعم القائد المبادرات التي تفيد المجتمع خارج حدود المنظمة.
8.	يعزز القائد شعور الموظفين بالمسؤولية الاجتماعية.
البعد الثالث: التمكين	
الرقم	العبارة
9.	يمنح القائد الموظفين الحرية في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم.
10.	يشارك القائد الموظفين في تحديد الأهداف والخطط التنظيمية.
11.	يشجع القائد على المبادرات الفردية والابتكار.
12.	يوفر القائد الموارد والدعم اللازم لتمكين الموظفين من أداء مهامهم.
البعد الرابع: مساعدة المرؤوسين على النمو والنجاح	
الرقم	العبارة
13.	يقدم القائد فرص التدريب والتطوير المهني.
14.	يقدم القائد تغذية راجعة بناءة تساعد على تحسين الأداء.
15.	يساعد القائد الموظفين على تحقيق أهدافهم المهنية والشخصية.
16.	يتيح القائد فرصًا للتقدم الوظيفي عند الاستحقاق.
البعد الخامس: وضع المرؤوسين أولاً	
الرقم	العبارة
17.	يضع القائد احتياجات ورعاية الموظفين فوق مصالحه الشخصية.
18.	يقدر القائد إنجازات الموظفين ويكافئها بشكل عادل.
19.	يحرص القائد على حماية مصالح الموظفين داخل المنظمة.
20.	يخصص القائد الموارد لدعم تطوير الموظفين وتحقيق أهدافهم.
البعد السادس: التصرف الأخلاقي	
الرقم	العبارة
21.	يتصرف القائد بنزاهة وشفافية في جميع القرارات.
22.	يطبق القائد العدالة في توزيع المهام والمكافآت.
23.	يمثل القائد قدوة أخلاقية يحتذى بها في العمل اليومي.
24.	يلتزم القائد بالقوانين والسياسات التنظيمية دون تحيز أو محاباة.
البعد السابع: المهارات المفاهيمية	
الرقم	العبارة
25.	يوضح القائد كيف ترتبط مهام الموظفين بالرؤية العامة للمؤسسة.
26.	يخطط القائد استراتيجيًا لتحقيق أهداف بعيدة المدى.
27.	يساعد القائد الفريق على فهم الصورة الكاملة للعمليات.
28.	يشجع القائد على اتخاذ القرارات بما يتوافق مع أهداف المنظمة.

المحور الثاني: المرونة النفسية

البعد الأول: التنظيم العاطفي	
الرقم	العبارة
1.	أتمكن من التحكم في مشاعري عندما أواجه ضغوطاً شديدة.
2.	أستطيع إعادة تقييم المواقف الصعبة بطريقة تقلل من التوتر النفسي.
3.	أستطيع الحفاظ على هدوئي حتى في المواقف المعقدة أو الصعبة.
4.	أتمكن من تحويل المشاعر السلبية إلى استجابات إيجابية وفعالة.
البعد الثاني: المرونة المعرفية	
الرقم	العبارة
5.	أتمكن من النظر إلى المواقف من زوايا مختلفة لإيجاد حلول مناسبة.
6.	أستطيع تعديل استراتيجيات العمل عندما تتغير الظروف بسرعة.
7.	أتمتع بالقدرة على التفكير بشكل مبتكر لتجاوز العقبات والتحديات.

8.	أستطيع اتخاذ قرارات عقلانية حتى عند مواجهة ضغوط عالية أو معقدة
البعد الثالث: دعم العلاقات الاجتماعية	
الرقم	العبارة
9.	أشعر بأن لدي شبكة دعم من الأصدقاء والزملاء لمساعدتي عند الحاجة.
10.	أجد أن التفاعل مع الآخرين يساعدني على تجاوز الضغوط النفسية.
11.	أستفيد من الدعم العاطفي والاجتماعي لتعزيز استقرار نفسي والمهنية.
12.	أشعر بالانتماء والارتباط بالمجتمع أو بيئة العمل التي أعمل فيها.
البعد الرابع: الإحساس بالمعنى والهدف من الحياة	
الرقم	العبارة
13.	أجد معنى واضحاً في عملي يساهم في تحفيزي على مواجهة التحديات.
14.	أؤمن بأن الصعوبات التي أوجهها جزء من مسار نمو شخصي ومهني.
15.	أتمتع بدافع قوي لتحقيق أهدافي رغم العقبات.
16.	أرى أن تجربتي المهنية والشخصية لها قيمة ومغزى يساعدني على الصمود.
البعد الخامس: التحكم الذاتي	
الرقم	العبارة
17.	أتمكن من ضبط سلوكي وردود أفعالي عند مواجهة المواقف الصعبة.
18.	أؤمن بقدرتي على التأثير في نتائج عملي وتحقيق أهدافي المهنية.
19.	أتمتع بالثقة في قدراتي على مواجهة التحديات والتغلب على الصعاب.
20.	أستطيع استخدام الموارد المتاحة لتحقيق النجاح حتى في الظروف المعقدة.