



**Tikrit Journal of Administrative
and Economics Sciences**

مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية

EISSN: 3006-9149

PISSN: 1813-1719



**Analyzing the Impact of Servant Leadership Dimensions on Job
Satisfaction of Employees Working in Iraqi Organizations**

Obeid Marai Mohammed Issa^{*A}, Muneeb Ali Hussein^B

^A Al-Hadhara/Al-Sharqat College

^B College of Administration and Economics/Tikrit University

Keywords:

Servant leadership, Job satisfaction,
Conceptual skills, Electricity Distribution
Directorate.

ARTICLE INFO

Article history:

Received	31 Jul. 2025
Received in revised form	16 Aug. 2025
Accepted	26 Aug. 2025
Available online	30 Sep. 2026

© THIS IS AN OPEN ACCESS ARTICLE UNDER
THE CC BY LICENSE

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



***Corresponding author:**

Obeid Marai Mohammed Issa

College of Business Administration/
Arts, Sciences, and Technology
University in Lebanon



Abstract: This study aims to analyze the impact of servant leadership, with its dimensions (helping employees develop and succeed, generating value for society, empowerment, empathy, conceptual skills, and ethical behavior), on job satisfaction among employees working in Iraqi organizations. The study relied on a descriptive-analytical approach, using a questionnaire as a study tool. The data was then analyzed using the SPSS 25 statistical program. The sample included 110 leaders from the Electricity Distribution Directorate in Salah al-Din Governorate, including managers, department heads, and employees working in this directorate.

The researcher reached the following results: There is a statistically significant impact of servant leadership, with its dimensions (helping employees develop and succeed, generating value for society, empowerment, empathy, conceptual skills, and ethical behavior), on job satisfaction at the Electricity Distribution Authority in Salah al-Din Governorate.

The researcher presented a set of recommendations, the most important of which is: Organizational leaders should strive to implement the servant leadership model in an integrated manner, as it develops employees, makes them feel closer to the leader, and allows them to exchange ideas with each other, thus developing employee capabilities.

تحليل أثر أبعاد القيادة الخادمة على الرضا الوظيفي للموظفين العاملين في المنظمات العراقية

عبيد مرعي محمد عيسى

كلية الحضارة/ الشرقايط

منيب علي حسين
كلية الإدارة والاقتصاد
جامعة تكريت

المستخلص

يهدف البحث إلى تحليل أثر القيادة الخادمة بأبعادها (مساعدة العاملين على التطور والنجاح، توليد قيمة للمجتمع، التمكين، التعاطف، المهارات المفاهيمية، التصرف بأخلاق) على الرضا الوظيفي للموظفين العاملين في المنظمات العراقية، وتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي لاستكمال الدراسة، وتم استخدام الاستبيان كأداة للدراسة، ومن ثم تم تحليل البيانات باستخدام برنامج 25 Spss الإحصائي. وتضمنت العينة 110 فرد من من قيادات مديرية توزيع الكهرباء في محافظة صلاح الدين، وتشمل القيادات من (المديرين، رؤساء الأقسام، الموظفين) العاملين في هذه المديرية. وتوصل الباحث إلى النتائج الآتية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الخادمة بأبعادها (مساعدة العاملين على التطور والنجاح، توليد قيمة للمجتمع، التمكين، التعاطف، المهارات المفاهيمية، التصرف بأخلاق) على الرضا الوظيفي بهيئة توزيع الكهرباء بمحافظة صلاح الدين بالنسبة. وقدم الباحث مجموعة من التوصيات من أهمها: يجب على قادة المنظمة محاولة تطبيق نموذج القيادة الخادمة بشكل متكامل، لأنه يعمل على تطوير الموظفين، وجعلهم يشعرون بأنهم أقرب إلى القائد، والسماح لهم بتبادل الأفكار مع بعضهم البعض، ومن ثم تطوير قدرات الموظفين. **الكلمات المفتاحية:** القيادة الخادمة، الرضا الوظيفي، المهارات المفاهيمية، مديرية توزيع الكهرباء.

المقدمة

إن القيادة الخادمة تعد نهجاً واعداً لقطاع الخدمات لأنها تعزز العلاقة بين القادة والعاملين، وتشمل القيادة الخادمة جميع جوانب القيادة الأخلاقية والشخصية (Bentein et al., 2018: 332). في حين يتضمن أسلوب القيادة الخادمة نتائج بعيدة الأمد على المستوى التنظيمي والشخصي، إذ يركز هذا النهج من الإدارة على الإيثار، والسلوك الأخلاقي وخدمة الآخرين، كما يعني باحتياجات العاملين لتشجيعهم على العمل الجاد وتحقيق النجاح، وزيادة جودة العمل (Zhao, et al. 2018: 4). ويعد الرضا الوظيفي الحل الأكثر شيوعاً لقياس جودة العمل الإجمالية، إذ يفهم الرضا الوظيفي عموماً على أنه استجابة الأفراد العاطفية لوظائفهم، وكذلك يمثل حالة عاطفية إيجابية أو ممتعة تنشأ عند النظر في الوظيفة أو حالة العمل، كما إن الرضا الوظيفي يعد عنصراً حاسماً في إدارة الموارد البشرية وعلم نفس العمل (Wharton, 2015: 39).

لذا فإن الاعتماد على القيادة الخادمة لتحسين رضا الموظفين أمر غاية في الأهمية لا سيما ضمن مديرية توزيع الكهرباء في محافظة صلاح الدين في العراق، لما تتطلبه هذه المديرية من محبة للعمل، بهدف الحفاظ على استمرارية هذا العمل الشاق والمتعب، والعمل على تحقيق الأهداف

الاستراتيجية للمديرية ووصولها لغاياتها بالطرق الأمثل، وبناءً على ذلك سيقوم الباحث بدراسة أثر القيادة الخادمة بأبعادها (مساعدة العاملين على التطور والنجاح، توليد قيمة للمجتمع، التمكين، التعاطف، المهارات المفاهيمية، التصرف بأخلاق) على الرضا الوظيفي للموظفين العاملين في المنظمات العراقية. وستتضمن الدراسة مجموعة من المباحث، فالمبحث الأول يشمل منهجية الدراسة، في حين أن المبحث الثاني يتضمن الإطار النظري، أما المبحث الثالث والأخير يعرض الجانب التطبيقي للدراسة.

منهجية الدراسة:

1. مشكلة الدراسة: تواجه المنظمات العراقية في العصر الحالي منافسة متزايدة وتحديات وصعوبات كبيرة وتغييرات سريعة، إذ إن مثل هذه التطورات المختلفة قد جعلت المنظمات العراقية تحتاج إلى نماذج وأنماط من القيادات الخادمة الناجحة، بحيث تمتلك اتجاهات فكرية حديثة ومهارات متميزة، ولديهم إمكانية وقدرة في الارتقاء بأداء المنظمة وخلق مناخ وأجواء تنظيمية فعالة تشجع على الابتكار والإبداع، وتحقيق الأهداف المرجوة وذلك لكي تتمكن من المواجهة والتكيف مع تلك التغييرات والتطورات السريعة، وهذا يتطلب من القيادة تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين الذي يرتبط بالكثير من الأمور كونها حالة شعورية خاصة بالموظف ناتجة من المؤثرات المحيطة به مثل العدالة، ونظام الأجور والحوافز، وبيئة العمل، ونمط القيادة وغيرها، وبما أن المنظمات لا تحقق أهدافها إلا بجهود مواردها البشرية المبذولة في إنجاز العمل المناط لهم على أتم وجه، وهذا يتطلب من قيادة المنظمة أن تعامل هذا المورد الحساس بالمثل من خلال إيلائهم أقصى درجات الاهتمام عن طريق المعاملة الجيدة، والقيادة الناجحة كونها تؤثر فعلاً على نسب الإنجاز واستبقاء الموظفين واستمرارهم بالعمل وعدم أصابتهم بحالة الضجر أو الملل الوظيفي، الذي سيولد حالة من عدم الرضا التي بدورها ستعكس حتماً على تقدم ونجاح المنظمة،

ولكن وعلى الرغم من ذلك فإن المنظمات العراقية تشهد ضعف في تطبيق القيادة الخادمة المحققة للرضا الوظيفي لدى الموظفين العراقيين، فالمنظمات العراقية تواجه العديد من التغييرات المفاجئة على المستويين المحلي والدولي، وهذا يتطلب أسلوب قيادة يمكنه الموازنة والتماشي مع هذه التغييرات ويرحب بالموارد البشرية ويخدمها، ويجب على القائد قبل كل شيء أن يكون خادماً لأفراد منظمة، وبناءً على ذلك يطرح الباحث السؤال الرئيس الآتي وهو:

❖ ما هو أثر أبعاد القيادة الخادمة على الرضا الوظيفي للعاملين في ديوان محافظة صلاح الدين؟

الأسئلة البحثية:

- ما مدى توفر أسلوب القيادات الخادمة في المنظمة موضوع البحث؟
- ما مستوى الرضا الوظيفي في المنظمة المبحوثة؟
- هل هناك علاقة وأثر بين القيادة الخادمة والرضا الوظيفي في المنظمة المبحوثة؟

2. أهمية الدراسة

أ. الإضاءة على أهمية نظرية القيادة الخادمة التي لم تأخذ نصيبها من الدراسة وواقع ممارستها في المؤسسات، وكذلك فهم علاقتها بالرضا الوظيفي للعاملين.

ب. تنبع أهميتها من أهمية البحث في الرضا الوظيفي لدى الموظفين الذي يؤثر بشكل مباشر على زيادة أو نقصان شغفهم الوظيفي؛ ومن ثم التأثير على جودة عملهم ضمن المنظمات.
ج. وتنبلور أهميتها في كونها تجمع بين متغيرات تعبر عن تكامل العمليات وتوفير البيئة الملائمة لإحراز الأهداف بأفضل شكل، مع الكشف عن طبيعة وحجم تأثير القيادة الخادمة بأبعادها المختلفة عن الرضا الوظيفي للموظفين مما يسهم في التوصل لصياغة السياسات والخطط لاستثمار الرضا الوظيفي في تحسين جودة الأداء وزيادة معدلات الابتكار والابداع لدى الموظفين.

3. أهداف الدراسة

أ. تحديد المفاهيم النظرية المتعلقة بمتغيرات البحث (القيادة الخادمة، الرضا الوظيفي).
ب. مناقشة بعد القيادة الخدمية ودورها في الرضا الوظيفي للموظف في المنظمة محل الدراسة.
ج. تحديد درجة تأثير بعد القيادة الخدمية على الرضا الوظيفي للعاملين بالمنظمة التي تم تحليلها.
4. **فرضيات الدراسة:** إن فرضية الدراسة مفادها ((بأنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد القيادة الخادمة على الرضا الوظيفي للموظفين العاملين في ديوان محافظة صلاح الدين)).
تتفرع هذه الفرضية إلى الفرضيات الفرعية الآتية:

H1: لا يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لبعدها مساعدة التابعين على التطور والنجاح في الرضا الوظيفي للمنظمة المبحوثة.

H2: لا يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لبعدها توليد قيمة للمجتمع على الرضا الوظيفي للمنظمة المبحوثة.

H3: لا يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لبعدها التمكين على الرضا الوظيفي للمنظمة المبحوثة.

H4: لا يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لبعدها التعاطف على الرضا الوظيفي للمنظمة المبحوثة.

H5: لا يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لبعدها المهارات المفاهيمية على الرضا الوظيفي للمنظمة المبحوثة.

5. **منهجية الدراسة:** وتتضمن توضيح لمجتمع وعينة الدراسة، وحدودها، ومنهجها، ومخططها الفرضي وفق الآتي:

5-1. **مجتمع وعينة الدراسة:** شمل مجتمع الدراسة على جميع قيادات مديرية توزيع الكهرباء في محافظة صلاح الدين، وتشمل القيادات من (المديرين، رؤساء الأقسام، الموظفين) العاملين في هذه المديرية، أما عينة الدراسة فقد تضمنت عينة قصدية من العاملين في هذه المديرية، ويبلغ عددها 110 فرد.

5-2. حدود الدراسة:

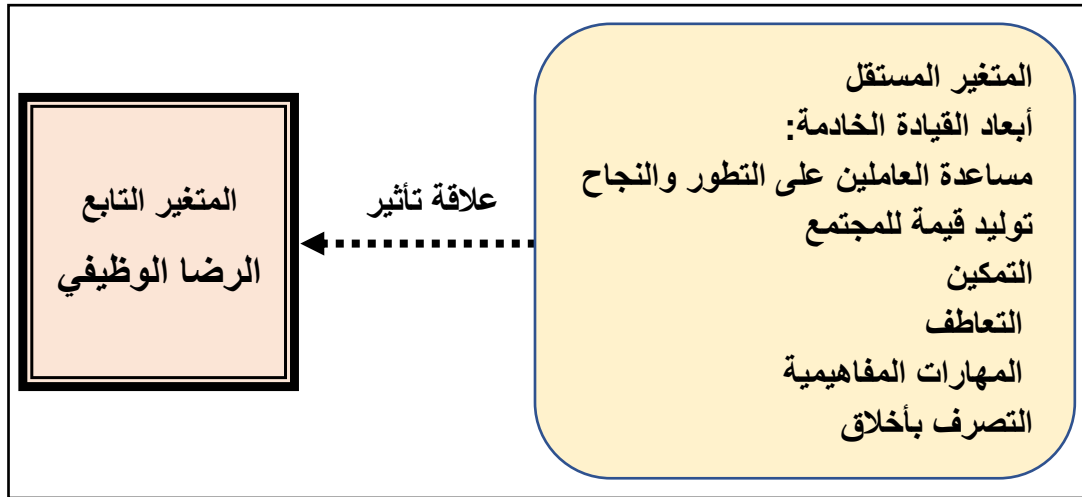
❖ **الحدود المكانية:** مديرية توزيع الكهرباء في محافظة صلاح الدين في العراق.

❖ **الحدود الزمانية:** العام الدراسي 2024 _ 2025 م.

❖ **الحدود البشرية:** العاملين في مديرية توزيع الكهرباء في محافظة صلاح الدين.

❖ **الحدود الموضوعية:** (القيادة الخادمة _ رضا الموظفين).

3-5. المخطط الفرضي للدراسة



شكل (1): المخطط الفرضي للدراسة

المصدر: إعداد الباحث

4-5. منهج الدراسة: اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي كمنهج عام للبحث، وتم الاعتماد على الاستبيان كأداة لاستكمال الجزء الميداني، ومن ثم تم تحليل الاستجابات المتحصل عليها وفقاً لبرنامج التحليل الإحصائي SPSS 25.

6. مصطلحات الدراسة:

❖ القيادة الخادمة: هي طريقة قيادية تروج لها المنظمات الخدمية، إذ تمنح الأولوية لمصالح واحتياجات العاملين على متطلبات الأفراد والمنظمات الأخرى (Gu, et al., 2017: 2).

❖ الرضا الوظيفي: هي حالة من المشاعر العاطفية التي تنتج عن تقييم الفرد لبيئة العمل مقارنة مع توقعاته، وهي تمثل مدركات ومعتقدات داخلية مخفية أو ضمنية، وقد تظل المشاعر مستترة داخل الفرد، وقد تظهر في سلوكه الخارجي وتصرفاته (رزق، 2023: 88).

الإطار النظري

أولاً. ماهية القيادة الخادمة:

❖ مفهوم القيادة الخادمة: هي نوع من القيادة يؤثر بشكل إيجابي على إبداع الموظفين من خلال توفير التشجيع والدعم للموظفين العاملين، وإعطاء الأولوية لتلبية احتياجاتهم وتحفيز كل إمكانياتهم، ومن ثم يساهمون في تحسين دوافع الموظفين ومشاركتهم في السلوكيات الإبداعية (Yang, et al., 2019: 2)، وهي مجموعة من المبادئ الأساسية التي تلتزم بها القيادة إذ تركز على العاملين وإعلاء مصلحتهم فوق مصلحة القائد الشخصية، وتعزيز تطوّرهم ونموهم الشخصي والمهني وإتاحة الفرصة لهم للمشاركة في اتخاذ القرارات، ومن ثم فإن القائد الخادم يحول المنظمة إلى منظمة قائمة على الخدمات (أبو شمالة، 2020: 9)، وهي الممارسات القائمة على فلسفة خدمة العاملين وتشجيعهم على المشاركة والمبادرة والابتكار ضمن فرق العمل، مما يساعد على خلق جو متماسك بين العاملين،

ومن ثم يؤدي إلى تحقيق الألفة والوحدة داخل المنظمات، والنجاح في تحقيق الأهداف بكفاءة (حسني، 2021: 9).

❖ **أهمية القيادة الخادمة:** تعد القيادة الخادمة أحد القضايا المهمة التي حظيت باهتمام بالغ الأهمية من قبل الباحثين والمهتمين، نظراً لدورها البارز في تقدم المجتمعات وتطورها نظراً لدور القيادة الخادمة في شتى القطاعات. فيمكن للقيادة الخادمة أن تولد نتائج إيجابية على المستوى الفردي والمنظمة (Chen et al., 2021: 38)، وتتبنى القيادة الخادمة أسلوب الإدارة الذي يركز على الأفراد، وتؤكد على النزاهة الشخصية والعناية بالآخرين، بما في ذلك أصحاب المصالح الداخلية والخارجية (Karadal, et al., 2020: 103)، كما ترتبط ارتباطاً وثيقاً إيجابياً بالدوافع الجوهرية للعاملين والسلوك الابتكاري للخدمة، مما يدفع القادة إلى التخلي عن القيادة التقليدية، واعتماد استراتيجية القيادة الخادمة أولاً بدلاً من القائد أولاً، وإن القيادة الخادمة تخلق بيئة يتم فيها تعزيز القيمة الذاتية للعاملين (Chen, et al., 2021: 48)، ولها دور في تعزيز الأداء الوظيفي، وتحسين السلوك التنظيمي، وتحسين إبداع الموظفين وابتكارهم، وزيادة الرضا الوظيفي لهم، ومساعدة العاملين في الوصول إلى ذروة إمكاناتهم (فاضل، 2021: 19).

❖ **أبعاد القيادة الخادمة:** بعد اطلاع الباحث على العديد من الدراسات اعتمد على دراسة (Baggerly, et al., 2016: 78) لتحديد أبعاد القيادة الخادمة، وهي كما يأتي:

1. **مساعدة العاملين على التطور والنجاح:** تعد مساعدة العاملين (التابعين) من الأسس التي تقوم عليها الموارد البشري، وتتمثل في الاهتمام الحقيقي لنمو التابعين من خلال توفير وإيجاد الدعم الكامل والتوجيه اللازم لهم سواء كان ذلك في البرامج التدريبية أو من خلال التوجيه المباشر لهم، حتى يمتلكوا المهارات المهنية والفنية اللازمة لإنجاز أعمالهم بإتقان (رضوان وآخرون، 2021: 192).
 2. **توليد قيمة للمجتمع:** يعد توليد القيمة للمجتمع من أهم الخصائص التي تميز القيادة الخادمة عن الأساليب القيادية الأخرى التي تركز على تحقيق المخرجات التنظيمية دون الالتفات إلى احتياجات المجتمعات المحلية، ويتحقق ذلك من خلال المشاركة في الأنشطة المجتمعية، وتشجيع المتابعين على خدمة مجتمعاتهم المحلية في العمل التطوعي (فاضل، 2021: 26).
 3. **التمكين:** يشير التمكين إلى آلية تمنح العاملين القدرة على اتخاذ القرارات، وغالباً ما يكون مرتبطاً مع توزيع المسؤولية من القادة إلى العاملين، كما يمثل عملية مستمرة، تستهدف الوصول بالأفراد إلى أقصى درجة ممكنة من الالتزام التنظيمي، وإطلاق طاقتهم وقدرتهم الإبداعية من خلال منحهم الثقة والمشاركة في اتخاذ القرارات وإيجاد بيئة عمل قائمة على التعاون (المالكي وآخرون، 2021: 619).
 4. **التعاطف:** وهو القدرة على فهم مشاعر الآخرين والتعامل معهم بالاعتماد على إثارة العواطف وتقبل الآخرين والحساسيات تجاه الثقافات الأخرى وخدمة العملاء (نوري، 2012: 198).
 5. **المهارات المفاهيمية:** وهي امتلاك القائد المعرفة حول المنظمة وطبيعة المهام التي يؤديها، وفهم الأهداف التنظيمية، مع إظهار كفاءته في حل مشكلات العمل بطرق جديدة، بما يمكنه من تقديم الدعم والمساعدة للآخرين بشكل فعال، وخاصة التابعين المباشرين (إبراهيم، 2018: 240).
 6. **التصرف بأخلاق:** إن التصرف الأخلاقي في نطاق القيادة الخادمة يتمثل بآلية التعامل الحسن المبنية على الصدق والتعامل العادل في كل ما يحدث داخل المنظمة، سواء كانت في الأعمال أو مع الآخرين، والصدق والعدالة في التعامل مع العاملين (رضوان وآخرون، 2021: 219).
- ثانياً. ماهية الرضا الوظيفي:

1. **مفهوم الرضا الوظيفي:** هو حصيلة العوامل المتعلقة بالعمل والتي تجعل الموظف محباً له ومقبلاً عليه في بادئ يومه دون أية تذمر (البارودي، 2015: 39)، وهو شعور نفسي بالرضا أو عدم الرضا أو السعادة من أجل تلبية احتياجات ورغبات وتوقعات الوظيفة نفسها، ومحتوى الوظيفة وبيئة العمل مع الثقة والولاء والانتماء للعمل ومع العوامل والمؤثرات البيئية الداخلية والخارجية ذات العلاقة" (الفتاح وآخرون، 2016: 265)، وهو الرضا الفسيولوجي والنفسي للعاملين تجاه بيئة العمل والوظيفة نفسها، مما يعكس رد فعل شخصي على حالة العمل" (Ampadu, 2016: 34).
 2. **أهمية الرضا الوظيفي:** يعد الرضا الوظيفي من العوامل الرئيسية التي تجعل الموظف يشعر بالرضا عن نفسه وعمله وحياته بشكل عام، إذ يساعد على نشر الصفاء والروح العالية والطموحات العالية والنقاء الذهني في أذهان الموظفين، وما يترتب على ذلك كله من زيادة في الإنتاج، وإبداع في العمل. (الرواشدة، 2019: 513)، وتكمن أهميته في معالجة مشاعر الموظف في مختلف المستويات التنظيمية، سواء كان موظف عادي، أو مدير حول تأثير العمل الذي يؤديه والأجواء التي يعمل فيها، في حين تتمثل آثار تحسين الرضا الوظيفي لدى الموظفين بتحسين معنويات الموظفين، وانخفاض معدلات الغياب والتهرب من العمل، وارتفاع الولاء التنظيمي وتحقيق انسجام وتوافق في شعور الموظف النفسي والاجتماعي وبالتالي نجاحه في عمله (العنزي، 2023: 26).
 3. **العوامل المؤثرة في رضا الموظفين:** هناك العديد من العوامل المؤثرة على درجة الرضا الوظيفي، وهي كالآتي (بشير، 2016: 25):
 - ❖ **العوامل المتعلقة بالوظيفة:** ترتبط هذه العوامل بتصميم الوظيفة، مثل تنوع الأنشطة وعمقها.
 - ❖ **العوامل المتعلقة ببيئة العمل:** تشمل هذه العوامل الامتيازات التي يحصل عليها الفرد نتيجة حصوله على الوظيفة، مثل: وقت الإجازة، والتأمين الصحي، والعلاقات مع الآخرين.
 - ❖ **العوامل التنظيمية المتعلقة بالسياسة التنظيمية:** وتشمل هذه العوامل ساعات العمل وظروفه وإجراءاته وأنظمة الاتصال التي تستخدمها المنظمة.
 - ❖ **العوامل التنظيمية المتعلقة بالفرد:** وتتجلى هذه العوامل في شخصيته، واستقرار الحياة، والعمر، والمؤهل العلمي، وأهمية العمل بالنسبة له.
 - ❖ **العوامل البيئية:** تؤثر هذه العوامل في مستوى رضا الفرد عن الوظيفة كدرجة التكيف مع العمل ونظرة المجتمع إلى الموظف وما يسود البيئة من قيم ومعتقدات حول الوظيفة.
- ثالثاً. أثر أبعاد القيادة الخادمة على الرضا الوظيفي للموظفين: إن نظرية القيادة الخادمة تهتم بتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين على أساس أنهم جزء لا يتجزأ من نظام الإدارة، في حين أن القرارات والإجراءات التي تتخذها القيادة الخادمة في مكان العمل والتي تؤثر على الظروف المعيشية للعاملين، لتتضمن الثقافة والشخصية، من أجل تعظيم فعالية صنع القرارات من قبل القادة في المنظمات، فأنهم بحاجة إلى تقييم تصورات العاملين وكذلك تصوراتهم الخاصة برضاهم الوظيفي وبروحهم الداخلية وقيمهم ورغباتهم في العمل وتحسين إنتاجيتهم (Andrew, et al., 2015: 48)؛ ويرى (Nuijten, et al., 2013: 131) أن دور القيادة الخادمة في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين يتمثل في قدرة القادة في التأثير على الموظفين العاملين في المنظمة، وتوفير الحافز والدعم لهم، وبناء وإعادة تكوين علاقات إيجابية مع العاملين وإعادة ترتيب الأولويات، وإحداث توازن بين ممارسة القيادة وخدمة الآخرين، في حين تحت القادة على أن تكون أولويتهم الأولى هي خدمة أتباعهم؛ بينما يرى (Akbari, et al., 2015: 38) بأن القيادة الخادمة تتجلى في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين

من خلال تحديد الأولويات الفردية للاحتياجات والاهتمامات الفردية للعاملين أعلى من تلك الخاصة بالقائد، وتركز على نمو العاملين في مجالات متعددة مثل: صحتهم النفسية والنضج العاطفي، والحكمة الأخلاقية، حيث يتصرف القادة كحكام ويعاملون المرؤوسين كأفراد يعهد إليهم الارتقاء بأنفسهم في المقابل يعدهم العاملين جديرين بثقة الإدارة.

الجانب التطبيقي للدراسة: يتضمن هذا الجزء وصفاً للطريقة التي تم فيها اختيار العينة والأدوات المستخدمة في هذه الدراسة، حيث يتم جمع البيانات من خلال توزيع الاستبانات وجمعها وتحليلها إحصائياً بالأساليب المناسبة.

تحليل وتفسير النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة:

تحليل وتفسير النتائج المتعلقة بأبعاد القيادة الخادمة: سيتم عرض وتحليل وتفسير النتائج المتعلقة بأبعاد القيادة الخادمة، وذلك من خلال حساب المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والترتيب، ومستوى القبول.

جدول (1): نتائج التحليل الإحصائي لفقرات أبعاد القيادة الخادمة

ت	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المقياس	مستوى القبول
البعد الأول: مساعدة التابعين على التطور والنجاح					
1	تشجع القيادة الخادمة في المنظمة على تنظيم دورات تنموية لتطوير كفاءة الموظفين.	4.33	0.635	أُتفق بشدة	مرتفع جداً
2	تضع القيادة تنمية الموظفين من أولوياتها.	4.18	0.723	أُتفق	مرتفع
3	تركز القيادة الخادمة على التأكد من أن الموظفين حققوا أهداف وظائفهم.	4.01	0.829	أُتفق	مرتفع
4	تزود القيادة الخادمة الموظفين بخبرات العمل التي تمكنه من تطوير المهارات الجديدة.	4.17	0.865	أُتفق	مرتفع
5	توفر القيادة الخادمة البيئة الداعمة للموظفين.	4.04	0.898	أُتفق	مرتفع
	المجموع	4.14	0.790	أُتفق	مرتفع
البعد الثاني: توليد قيمة للمجتمع					
6	تؤكد القيادة الخادمة على ضرورة التواجد الدائم مع المجتمع.	4.11	0.849	أُتفق	مرتفع
7	تحرص القيادة على تنفيذ أنشطة مجتمعية داخل المنظمة بمساعدة العاملين.	3.98	0.923	أُتفق	مرتفع
8	تركز القيادة على إقامة علاقات جديدة مع منظمات المجتمع المحلي.	4.09	0.883	أُتفق	مرتفع
9	تشجع القيادة الخادمة على تنظيم مبادرات تطوعية لخدمة المجتمع.	4.07	0.842	أُتفق	مرتفع
10	تقدم القيادة الخادمة حلولاً لمشكلات المجتمع المحلي من خلال مساهمات العاملين.	3.96	0.842	أُتفق	مرتفع

ت	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المقياس	مستوى القبول
	المجموع	4.04	0.878	أُتفق	مرتفع
البعد الثالث: التمكين					
11	توفر القيادة الخادمة المعلومات التي يحتاج إليها الموظفون في المنظمة.	4.07	0.842	أُتفق	مرتفع
12	تشجع القيادة الخادمة الموظفين على العمل بشكل جماعي.	4.19	0.883	أُتفق	مرتفع
13	توفر القيادة الخادمة الدعم اللازم لتمكين الموظفين للمشاركة في صنع القرارات.	3.89	1.025	أُتفق	مرتفع
14	توفر القيادة الخادمة الدعم اللازم لتمكين الموظفين من متابعة تنفيذ القرارات.	4.03	0.855	أُتفق	مرتفع
15	تمنح القيادة الخادمة الموظفين الصلاحيات اللازمة للتعامل مع المواقف الطارئة.	3.94	1.021	أُتفق	مرتفع
	المجموع	4.02	0.925	أُتفق	مرتفع
البعد الرابع: التعاطف					
16	لدى القيادة الخادمة تصور واضح عن كيفية فهم الآخرين لها.	3.87	0.889	أُتفق	مرتفع
17	تتمكن القيادة الخادمة من التعبير عن الرأي بالاعتماد على الاشارات اللاشفوية.	3.66	1.034	أُتفق	مرتفع
18	تهتم القيادة الخادمة بمصلحة الموظفين أكثر من مصلحتهم الذاتية.	3.41	1.119	أُتفق	مرتفع
19	تراعي القيادة الخادمة مشاعر الآخرين عن التعبير عن وجهة نظرها.	3.80	0.936	أُتفق	مرتفع
20	تركز القيادة الخادمة بشكل فعال على الفرد المقابل عند الاستماع له.	3.92	0.774	أُتفق	مرتفع
	المجموع	3.74	0.951	أُتفق	مرتفع
البعد الخامس: المهارات المفاهيمية					
21	تبذل القيادة الخادمة جهداً في تطوير ذاتها من أجل تحقيق رؤية ورسالة المنظمة.	4.06	0.849	أُتفق	مرتفع
22	لدى القيادة الخادمة الفهم العميق لأهداف المنظمة.	3.91	0.858	أُتفق	مرتفع
23	تمتلك القيادة الخادمة رؤية واضحة عن كيفية إنجاز المهمات الممنوحة للقادة.	3.89	0.807	أُتفق	مرتفع

ت	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المقياس	مستوى القبول
24	تسعى القيادة الخادمة إلى الوقوف على الأخطاء التي تحدث أثناء العمل.	3.96	0.715	أتفق	مرتفع
25	تستطيع القيادة الخادمة حل مشاكل العمل بأفكار جديدة ومبتكرة.	4.01	0.867	أتفق	مرتفع
	المجموع	3.95	0.819	أتفق	مرتفع
البعد السادس: التصرف بأخلاق					
26	تمتلك القيادة الخادمة القدرة على تنفيذ قوانين العمل بصورة تخدم جميع الأطراف.	3.96	0.887	أتفق	مرتفع
27	تتمتع القيادة الخادمة بمعايير أخلاقية عالية.	4.03	0.765	أتفق	مرتفع
28	تتفاعل القيادة الخادمة مع الظروف الاجتماعية التي يمر بها الموظفون.	3.81	0.910	أتفق	مرتفع
29	تركز القيادة الخادمة على الشفافية في التعامل مع الموظفين.	3.89	0.951	أتفق	مرتفع
30	تلتزم القيادة الخادمة بمبادئ أخلاقيات الأعمال في سبيل تحقيق النجاح.	4.08	0.855	أتفق	مرتفع
	المجموع	3.98	0.873	أتفق	مرتفع

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج (SPSS).

نلاحظ أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات أبعاد القيادة الخادمة تشير لتقييم مرتفع ومرتفع جداً وفق رأي أفراد العينة.

تحليل وتفسير النتائج المتعلقة بحور الرضا الوظيفي: سنوضح الإحصائيات الوصفية والمقياس، ومستوى القبول لمحور الرضا الوظيفي.

جدول (2): نتائج التحليل الإحصائي لفقرات محور الرضا الوظيفي

ت	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المقياس	مستوى القبول
1	تسهم إدارة المنظمة في تحسين أدائي.	3.97	0.783	أتفق	مرتفع
2	تراعي إدارة المنظمة ظروف الشخصية.	3.70	1.016	أتفق	مرتفع
3	أتقاضى راتباً مناسباً مقارنة برواتب العاملين في وظائف أخرى.	3.56	1.113	أتفق	مرتفع
4	يغطي الراتب الاحتياجات الأساسية	3.50	1.114	أتفق	مرتفع
5	تحرص الإدارة على الالتزام بالقوانين والأنظمة.	4.14	0.832	أتفق	مرتفع
6	أحب أداء عملي رغم المهام الإضافية.	3.91	0.943	أتفق	مرتفع
7	يوفر لي عملي فرص الحصول على الحوافز المادية والمعنوية.	3.89	1.004	أتفق	مرتفع
8	أرغب في الاستمرار في العمل في المنظمة.	4.06	0.838	أتفق	مرتفع

9	أشعر بالرضا عن تقييم الموظفين في المنظمة.	3.88	1.018	أُتفق	مرتفع
10	يمتاز عملي في المنظمة بوضوح الإجراءات والمتطلبات.	4.11	0.759	أُتفق	مرتفع
	المجموع	3.87	0.942	أُتفق	مرتفع

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج (SPSS).

نلاحظ أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات الرضا الوظيفي تشير لتقييم مرتفع وفق رأي أفراد العينة.

اختبار فرضيات الدراسة: تم اختبار الفرضيات باستخدام نموذج الانحدار البسيط والمتعدد لمعرفة علاقة التأثير بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع.

H1. لا يوجد أثر معنوي ذو دلالة احصائية لبعد مساعدة التابعين على التطور والنجاح في الرضا الوظيفي للمنظمة المبحوثة.

جدول (3): تحليل تباين الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الأولى

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	الخطأ المعياري
بعد مساعدة التابعين على النجاح والتطور	الرضا الوظيفي	0.754	0.418	0.373

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج (SPSS).

يتضح أن معامل الارتباط بين بعد مساعدة التابعين على التطور والنجاح وبين الرضا الوظيفي هو (0.754)، في حين بلغ معامل التحديد $R^2 = 0.418$ لنموذج الانحدار البسيط، وعليه فإن بعد مساعدة التابعين على التطور والنجاح يفسر (41.8 %) من التباين الحاصل في الرضا الوظيفي.

جدول (4): نتائج تحليل التباين للفرضية الفرعية الأولى

المتغير المستقل	المتغير التابع	F	درجات الحرية DF	مستوى الدلالة	النتيجة
بعد مساعدة التابعين على النجاح والتطور	الرضا الوظيفي	40.826	1	0.000	دال إحصائياً
			108		
			109		

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج (SPSS).

يتبين من الجدول أعلاه وجود دلالة معنوية لاختبار معامل الانحدار F بقيمة بلغت (40.826) بمستوى معنوية (0.000)، وهو أصغر من مستوى المعنوية (0.05)، وهذا يدل على أن بعد مساعدة التابعين على التطور والنجاح له دور في تحقيق الرضا الوظيفي في المنظمة موضوع الدراسة، ومن ثم نستنتج أن بعد مساعدة التابعين على التطور والنجاح له تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) على الرضا الوظيفي في المنظمة موضوع الدراسة.

جدول (5): تحليل نتائج ثوابت الانحدار المتعدد للفرضية الأولى

النموذج	المعاملات الغير معيارية B	الخطأ المعياري	المعاملات المعيارية Bata	اختبار T	المعنوية
1	الثابت	14.722	0.724	3.878	0.000
	الرضا الوظيفي	1.161		6.390	0.000

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج (SPSS).

من الجدول نجد أن مستوى الدلالة المعنوية (0.000) أصغر من مستوى المعنوية (0.05) لبعد مساعدة التابعين على التطور والنجاح، وإن قيمته تعد موجبة، مما يدل على العلاقة الطردية بين بعد مساعدة التابعين على التطور والنجاح وبين الرضا الوظيفي في المنظمة موضوع الدراسة. **H2**. لا يوجد أثر معنوي ذو دلالة احصائية لتوليد قيمة للمجتمع على الرضا الوظيفي للمنظمة. جدول (6): تحليل تباين الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الثانية

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	الخطأ المعياري
بعد توليد قيمة للمجتمع	الرضا الوظيفي	0.716	0.401	0.361

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج (SPSS).

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن معامل الارتباط بين بعد توليد قيمة للمجتمع وبين الرضا الوظيفي هو (0.716)، في حين بلغ معامل التحديد $R^2 = 0.401$ لنموذج الانحدار البسيط، وعليه فإن بعد توليد قيمة للمجتمع يفسر (40.1 %) من التباين الحاصل في الرضا الوظيفي. جدول (7): نتائج تحليل التباين للفرضية الفرعية الثانية

المتغير المستقل	المتغير التابع	F	درجات الحرية DF	مستوى الدلالة	النتيجة
بعد توليد قيمة للمجتمع	الرضا الوظيفي	62.565	1	0.000	دال إحصائياً
			108		
			109		

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج (SPSS).

يتبين من الجدول أعلاه وجود دلالة معنوية لاختبار معامل الانحدار F بقيمة بلغت (62.565) بمستوى معنوية (0.000)، وهو أصغر من مستوى المعنوية (0.05)، وهذا يدل على أن بعد توليد قيمة للمجتمع له دور في تحقيق الرضا الوظيفي في المنظمة؛ ومن ثم نستنتج أن بعد توليد قيمة للمجتمع له تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) على الرضا الوظيفي في المنظمة.

جدول (8): تحليل نتائج ثوابت الانحدار المتعدد للفرضية الثانية

النموذج	المعاملات الغير معيارية B	الخطأ المعياري	المعاملات المعيارية Bata	اختبار T	المعنوية
1	الثابت	16.474	2.856	5.769	0.000

0.000	7.910		0.140	1.104	الرضا الوظيفي	
-------	-------	--	-------	-------	------------------	--

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج (SPSS).

يبين الجدول أعلاه تحليل قيمة الثوابت في معادلة الانحدار المتعدد ومعنوياتها، في حين يمكن ملاحظة أن مستوى الدلالة المعنوية (0.000) أصغر من مستوى المعنوية (0.05) لبعد توليد قيمة للمجتمع، وأن قيمته تعتبر موجبة، مما يدل على العلاقة الطردية بين بعد توليد قيمة للمجتمع وبين الرضا الوظيفي في المنظمة موضوع الدراسة.

H3. لا يوجد أثر معنوي ذو دلالة احصائية لبعد التمكين على الرضا الوظيفي للمنظمة المبحوثة.

جدول (9): تحليل تباين الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الثالثة

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	الخطأ المعياري
بعد التمكين	الرضا الوظيفي	0.712	0.397	0.356

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج (SPSS).

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن معامل الارتباط بين بعد التمكين وبين الرضا الوظيفي هو (0.712)، في حين بلغ معامل التحديد $R^2 = 0.397$ لنموذج الانحدار البسيط، وعليه فأن بعد التمكين يفسر (39.7 %) من التباين الحاصل في الرضا الوظيفي.

جدول (10): نتائج تحليل التباين للفرضية الفرعية الثالثة

المتغير المستقل	المتغير التابع	F	درجات الحرية DF	مستوى الدلالة	النتيجة
بعد التمكين	الرضا الوظيفي	40.471	1	0.000	دال إحصائياً
			108		
			109		

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج (SPSS).

يتبين وجود دلالة معنوية لاختبار معامل الانحدار F بقيمة بلغت (40.471) بمستوى معنوية (0.000)، وهو أصغر من مستوى المعنوية (0.05)، أي إن بعد التمكين له دور في تحقيق الرضا الوظيفي في المنظمة، ومن ثم نستنتج أن بعد التمكين له تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) على الرضا الوظيفي في المنظمة.

جدول (11): تحليل نتائج ثوابت الانحدار المتعدد للفرضية الثالثة

النموذج	المعاملات الغير معيارية B	الخطأ المعياري	المعاملات المعيارية Bata	اختبار T	المعنوية
الثابت	21.636	2.807	0.712	7.708	0.000
الرضا الوظيفي	0.852	0.137		6.202	0.000

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج (SPSS).

يبين الجدول أعلاه تحليل قيمة الثوابت في معادلة الانحدار المتعدد ومعنوياتها، في حين يمكن ملاحظة أن مستوى الدلالة المعنوية (0.000) أصغر من مستوى المعنوية (0.05) لبعد التمكن، وإن قيمته تعد موجبة، مما يدل على العلاقة الطردية بين بعد التمكن وبين الرضا الوظيفي في المنظمة.

H4. لا يوجد أثر معنوي ذو دلالة احصائية لبعد التعاطف على الرضا الوظيفي للمنظمة المبحوثة.

جدول (12): تحليل تباين الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الرابعة

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	الخطأ المعياري
بعد التعاطف	الرضا الوظيفي	0.742	0.412	0.406

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج (SPSS).

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن معامل الارتباط بين بعد التعاطف وبين الرضا الوظيفي هو (0.742)، في حين بلغ معامل التحديد $R^2 = 0.412$ لنموذج الانحدار البسيط، وعليه فإن بعد التعاطف يفسر (41.2 %) من التباين الحاصل في الرضا الوظيفي.

جدول (13): نتائج تحليل التباين للفرضية الفرعية الرابعة

المتغير المستقل	المتغير التابع	F	درجات الحرية DF	مستوى الدلالة	النتيجة
بعد التعاطف	الرضا الوظيفي	57.572	1	0.000	دال إحصائياً
			108		
			109		

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج (SPSS).

يتبين من الجدول أعلاه وجود دلالة معنوية لاختبار معامل الانحدار F بقيمة بلغت (57.572) بمستوى معنوية (0.000)، وهو أصغر من مستوى المعنوية (0.05)، وهذا يدل على أن بعد التعاطف له دور في تحقيق الرضا الوظيفي في المنظمة موضوع الدراسة.

جدول (14): تحليل نتائج ثوابت الانحدار المتعدد للفرضية الرابعة

النموذج	المعاملات الغير معيارية B	الخطأ المعياري	المعاملات المعيارية Bata	اختبار T	المعنوية
1	الثابت	18.607	0.742	7.883	0.000
	الرضا الوظيفي	1.081		8.693	0.000

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج (SPSS).

يبين الجدول أعلاه تحليل قيمة الثوابت في معادلة الانحدار المتعدد ومعنوياتها، في حين يمكن ملاحظة أن مستوى الدلالة المعنوية (0.000) أصغر من مستوى المعنوية (0.05) لبعد التعاطف،

وإن قيمته تعد موجبة، مما يدل على العلاقة الطردية بين بعد التعاطف وبين الرضا الوظيفي في المنظمة.

الفرضية الفرعية الخامسة: لا يوجد أثر معنوي ذو دلالة احصائية لبعد المهارات المفاهيمية على الرضا الوظيفي للمنظمة المبحوثة.

جدول (15): تحليل تباين الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الخامسة

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	الخطأ المعياري
بعد المهارات المفاهيمية	الرضا الوظيفي	0.739	0.410	0.367

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج (SPSS).

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن معامل الارتباط بين بعد المهارات المفاهيمية وبين الرضا الوظيفي هو (0.739)، في حين بلغ معامل التحديد $R^2 = 0.410$ لنموذج الانحدار البسيط، وعليه فأن بعد المهارات المفاهيمية يفسر (41.0 %) من التباين الحاصل في الرضا الوظيفي.

جدول (16): نتائج تحليل التباين للفرضية الفرعية الخامسة

المتغير المستقل	المتغير التابع	F	درجات الحرية DF	مستوى الدلالة	النتيجة
بعد المهارات المفاهيمية	الرضا الوظيفي	48.196	1	0.000	دال إحصائياً
			108		
			109		

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج (SPSS).

يتبين من الجدول أعلاه وجود دلالة معنوية لاختبار معامل الانحدار F بقيمة بلغت (48.196) بمستوى معنوية (0.000)، وهو أصغر من مستوى المعنوية (0.05)، وهذا يدل على أن بعد المهارات المفاهيمية له دور في تحقيق الرضا الوظيفي في المنظمة موضوع الدراسة.

جدول (17): تحليل نتائج ثوابت الانحدار المتعدد للفرضية الخامسة

النموذج	المعاملات الغير معيارية B	الخطأ المعياري	المعاملات المعيارية Bata	اختبار T	المعنوية
1	الثابت	28.216	0.739	9.883	0.000
	الرضا الوظيفي	1.325		3.768	0.000

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج (SPSS).

من الجدول نجد أن مستوى الدلالة المعنوية (0.000) أصغر من مستوى المعنوية (0.05) لبعد المهارات المفاهيمية، وإن قيمته تعد موجبة، مما يدل على العلاقة الطردية بين بعد المهارات المفاهيمية وبين الرضا الوظيفي في المنظمة.

الفرضية الفرعية السادسة: لا يوجد أثر معنوي ذو دلالة احصائية لبعد التصرف بأخلاق على الرضا الوظيفي للمنظمة المبحوثة.

جدول (18): تحليل تباين الانحدار البسيط للفرضية الفرعية السادسة

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	الخطأ المعياري
بعد التصرف بأخلاق	الرضا الوظيفي	0.743	0.416	0.371

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج (SPSS).

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن معامل الارتباط بين بعد التصرف بأخلاق وبين الرضا الوظيفي هو (0.743)، في حين بلغ معامل التحديد $R^2 = 0.416$ لنموذج الانحدار البسيط، وعليه فإن بعد التصرف بأخلاق يفسر (41.6 %) من التباين الحاصل في الرضا الوظيفي.

جدول (19): نتائج تحليل التباين للفرضية الفرعية السادسة

المتغير المستقل	المتغير التابع	F	درجات الحرية DF	مستوى الدلالة	النتيجة
بعد التصرف بأخلاق	الرضا الوظيفي	37.559	1	0.000	دال إحصائياً
			108		
			109		

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج (SPSS).

يتبين من الجدول أعلاه وجود دلالة معنوية لاختبار معامل الانحدار F بقيمة بلغت (37.559) بمستوى معنوية (0.000)، وهو أصغر من مستوى المعنوية (0.05)، وهذا يدل على أن بعد التصرف بأخلاق له دور في تحقيق الرضا الوظيفي في المنظمة موضوع الدراسة.

جدول (20): تحليل نتائج ثوابت الانحدار المتعدد للفرضية السادسة

النموذج	المعاملات الغير معيارية B	الخطأ المعياري	المعاملات المعيارية Bata	اختبار T	المعنوية
1	الثابت	24.384	0.743	8.434	0.000
	الرضا الوظيفي	1.801		5.060	0.000

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج (SPSS).

من الجدول أعلاه نجد أن مستوى الدلالة المعنوية (0.000) أصغر من مستوى المعنوية (0.05) لبعد التصرف بأخلاق، وإن قيمته تعد ايجابية، مما يعني هنالك علاقة طردية بين بعد التصرف بأخلاق وبين الرضا الوظيفي في المنظمة.

النتائج والتوصيات

أولاً. النتائج: أظهرت النتائج بأن دراستي لها أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد القيادة الخادمة على الرضا الوظيفي في ديوان محافظة صلاح الدين في العراق، وهو ما يتوافق مع العديد من الدراسات الاستطلاعية والنماذج الاستدلالية التي اعتمدها الباحث في متن هذه الدراسة، ومنها دراسة (ماجد، 2020) وأتضح أن هذه الدراسة لها علاقة تأثير ذو دلالة إحصائية للقيادة الخادمة في الرضا الوظيفي، وكان تطبيق هذه الدراسة في شركة مصافي الجنوب في محافظة البصرة/ العراق. كذلك تتفق دراستي مع دراسة (عبد اللطيف وآخرون، 2019)، وأتضح أن هذه الدراسة لها علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين القيادة الخادمة والرضا الوظيفي للعاملين، وكان تطبيق هذه الدراسة بشركة الزيوت والصابون التابعة لقطاع الأعمال بمحافظة الإسكندرية. بينما تتفق دراستي مع دراسة (لطرش وآخرون، 2022) وأتضح من هذه الدراسة بأنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة الخادمة والرضا الوظيفي، وكان تطبيق هذه الدراسة في شركة عين الإسمنت عين التوتة باتنة/ الجزائر. بينما لم نجد أي دراسة تتعارض مع دراستي، ولكن اختلفت هذه الدراسات عن دراستي الحالية فقط في مكان الدراسة، وما زال موضوع القيادة الخادمة مجالاً للدراسة من قبل الباحثين والأكاديميين.

بينما لاحظنا من خلال الدراسة الحالية لا توجد فيها أي معوقات ضعف وكانت النتائج جداً إيجابية، وكان لنمط القيادة الخادمة أسلوب يتجلى عن طريقه تحديد أولويات الاحتياجات الفردية للعاملين واهتماماتهم، وإعادة توجيه اهتماماتهم نحو الاهتمام داخل المنظمة والمجتمع الأكبر. كذلك من خلال طرح أسئلة الدراسة والإجابة عنها لاحظنا بأن هناك مستوى رضا وظيفي عال في المنظمة المبحوثة عبر تأثير القيادة الخادمة، وذلك لأن الرضا في هذه المنظمة حالة يتفاعل فيها الشخص مع عمله ويصبح إنساناً غارقاً في عمله، وإن الموظف العامل في هذه المنظمة يتفاعل مع عمله من خلال طموحاته المهنية ورغبته في النمو لتحقيق أهدافه الاجتماعية والشخصية. كما يستنتج من علاقات التأثير لأبعاد القيادة الخادمة لـ (بعد مساعدة التابعين على التطور والنجاح، وبعد توليد قيمة للمجتمع، وبعد التعاطف، وبعد التمكين، وبعد التصرف بالأخلاق) في الرضا الوظيفي بأنه يمكن للمنظمة المبحوثة تحقيق مستويات عالية من الرضا الوظيفي في حالة تركيز القيادات اهتمامهم على أبعاد القيادة الخادمة.

ثانياً. التوصيات:

1. العمل على رفع معنويات الموظفين وتخفيف معاناتهم، ذلك بإتباع أسلوب الأقناع والتشجيع وتعريفهم بأهمية المسؤولية تجاه المنظمة والمجتمع، وعلى قادة المنظمة تفعيل جوانب الايثار مع الموظفين ووضع مصالح المجاميع من قبل الفرد، والعمل على احتوائهم والاستماع لهم بأذن صاغية، مع ضرورة التأكيد على مبدأ الاستقلالية الذي من شأنه أن يرفع مستويات الرضا أكثر، ويؤدي في النهاية إلى الاحتفاظ بالموظف كمورد مهم وعدم التفريط به.
2. ضرورة إشراك القادة والموظفين في المنظمة موضوع الدراسة في دورات تدريبية مصغرة لتعريفهم بأساسيات القادة الخادمة كونها تعد جانب مهم ومؤثر في مختلف مفاصل المنظمة.
3. العمل على تنمية مستويات الرضا الوظيفي بعده أحد دوافع أداء العاملين الوظيفي.
4. ضرورة بناء خطة استراتيجية لتفعيل القيادة الخادمة في المنظمات واعتمادها والإعلان عنها.
5. ضرورة استقطاب مدربين وخبراء لتطوير القيادات في القيادة الخادمة.

المصدر**أولاً. المصادر العربية:****أ. الرسائل والاطاريح:**

1. أبو شمالة، أحمد (2020)، القيادة الخادمة وأثرها في مستوى الثقة التنظيمية لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التربية، جامعة الأقصى، غزة.
2. بشير، يوسف حسن (2016)، أثر الرضا الوظيفي على أداء العاملين في مؤسسات التعليم العالي، رسالة ماجستير، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان.
3. حسني، حسام (2021)، سلوك المواطنة كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الخادمة والرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين، أطروحة دكتوراه، جامعة فلسطين، غزة.
4. فاضل، ليلي (2021)، تأثير القيادة الخادمة على الالتزام التنظيمي في شركات الاتصالات الخلوية في الأردن، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال، الأردن.

ب. المجلات والدوريات

1. إبراهيم، أحمد السيد (2019)، القيادة الخادمة لشيوخ معهد وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين بالمعاهد الثانوية الأزهرية، مجلة الدراسات العربية في التربية وعلم النفس، 1(1).
2. رزق، ناصر (2023)، القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الابتدائية في النقب وعلاقتها بالرضا الوظيفي من وجهة نظر المعلمين، مجلة كلية التربية، جامعة اسيوط، 39(3).
3. رضوان، عبير. (2021)، القيادة الخادمة لدى رؤساء الأقسام العلمية بكلية الآداب في جامعة بنغازي وعلاقتها بمستوى مشاركة أعضاء هيئة التدريس، مجلة جامعة سرت، 1(1).
4. الرواشدة، أمينة (2019)، العامل الاقتصادي وأثره على الرضا الوظيفي من وجهة نظر المعلمين العاملين في مديرية التربية والتعليم، مجلة العلوم التربوية، المجلد (3)، العدد (1)، مصر.
5. العنزي، فياض بن أحمد (2023)، الرضا الوظيفي في ظل الأزمات: دراسة ميدانية في ظل جائحة كورونا كنموذج في المملكة العربية السعودية، مجلة العلوم التربوية والإنسانية، 1(20).
6. المالكي، عبد الهادي. (2021)، القيادة الخادمة وعلاقتها بالتميز المؤسسي بمدارس التعليم العام في محافظة ميسان من وجهة نظر المعلمين، مجلة شباب الباحثين في العلوم التربوية، 9(9).
7. نوري، ره نج محمد (2012)، دور بعض الخصائص الفردية والوظيفية في تحديد مستويات الذكاء العاطفي: دراسة لأراء عينة من المدراء المدارس الثانوية، مجلة جامعة دهوك، 11(1).

ج. الكتب

1. البارودي، منال (2015)، الرضا الوظيفي وفن التعامل مع الرؤساء والمرؤوسين، ط1، دار الكتب المصرية، القاهرة – مصر.
 2. الفاتح، محمد. (2016)، السلوك التنظيمي، ط1، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان – الأردن.
- ثانياً. المصادر الأجنبية:**

A. Ph.D

1. Ampadu, E., (2016), "Impact of Nurse Faculty Job Stress on Job Satisfaction and Intent to Remain in Academia, Ph.D. thesis, Graduate School, Northeastern University.

B. Journal

1. Akbari L., et al., (2015), Servant Leadership and Organizational Identity: The Mediating Role of Job Involvement. *International Journal of Organizational Leadership*, Vol. (3), No. (1).
2. Andrew, H., (2015), "The Impact OF Servant Leaders & Job Satisfaction", *Journal of Business & satisfaction*, Vol. (4), No. (5).
3. Baggerly, H., (2016), Servant leadership: A quantitative review of instruments and related findings, *servant Leadership Theory & Practice*, 2 (2).
4. Bentein, K., et al. (2018). "The servant leadership advantage: When perceiving low differentiation in leader-member relationship quality influences team cohesion, team task performance and service OCB. *The Leadership Quarterly*, Vol. (29), No. (2).
5. Chen, W., et al., (2021). "A meta-analytic review of the consequences of servant leadership: The moderating roles of cultural factors. *Asia Pacific Journal of Management*, Vol. (1), No. (1).
6. Gu, J., et al., (2017). "A multi-level study of servant leadership on creativity: The roles of self-efficacy and power distance", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. (1), No. (1).
7. Karadal, H., et al., (2020). Does servant leadership moderate the link between strategic human resource management on rule breaking and job satisfaction? *European Research on Management and Business Economics*, (26), No. (2).
8. Nuijten, I., (2013). "The Servant Leadership Survey: Development and Validation of a Multidimensional Measure". *Journal of Business and Psychology*, Vol. (26), No. (4).
9. Wharton, A. (2015). "Work and Emotions. In T. J. Stets J., *Handbook of the Sociology of Emotions Handbooks of Sociology and Social Research*, 2 (1).
10. Yang, J., et al., (2019). "Servant leadership and employee creativity: The roles of psychological empowerment and work-family conflict". *Current Psychology*, Vol. (1), No. (1).
11. Zhao, H., et al., (2018). Servant leadership and engagement: A dual mediation model. *Journal of Managerial Psychology*, Vol. (1), No. (1).