

بحث بعنوان

أثر القيادة الخادمة على الرضا الوظيفي في المؤسسات المتوسطة والكبيرة في مدينة جدة

إعداد الطالبة/ بشرى حسين محمود دهاخني

(232001106)

إشراف/ الدكتور الفيصل عبد الحميد محمد

الدكتور وليد سليمان

العام الدراسي: 2023-2024 م

Midocean University

Management college

Project Management



The Impact of Servant Leadership on Job Satisfaction in Medium and Large Institutions in Jeddah

Prepared by: Bushra Hussein Mahmoud Dakhakhni

(232001106)

Supervised by: Dr. Al-Faisal Abdel Hamid Muhammad

Dr. Walid Suleiman

Academic year: 2023 - 2024

الشكر والتقدير

قال تعالى "ذَلِكَ فَضْلُ اللَّهِ يُؤْتِيهِ مَن يَشَاءُ وَاللَّهُ ذُو الْفَضْلِ الْعَظِيمِ". صدق الله العظيم.

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات. الحمد لله الذي من علي بفضلته وكرمه وتوفيقه لإتمام هذه الدراسة، أحمدته

حمداً كثيراً طيباً مباركاً.

ثم أتقدم بجزيل الشكر ووافر الامتنان لمن تفضلوا بالإشراف على هذه الدراسة منذ بدايتها وحتى الانتهاء منها بكل إخلاص

وتفان، الدكتور الفيصل عبد الحميد والدكتور وليد سليمان، المشرفين على هذا البحث وجميع أعضاء هيئة التدريس

الذين شاركوا في الإشراف على هذا العمل وقدموا الدعم المستمر لنا بجامعة ميدأوشن.

كما أخص بالشكر عائلتي التي لم تبخل علي بدعمها غير المنقطع وتشجيعها الدائم، حيث أنهم كانوا دعماً نفسياً ومعنوياً

لي في كل مرحلة من مراحل هذا البحث.

وأود أن أشكر كافة زملائي الذين تفانوا في تقديم الدعم المستمر وتبادل الخبرات والمعارف خلال فترة البحث.

كما أتقدم بالشكر لكافة الجهات التي قامت بدعني وتقديم المساعدة في استكمال متطلبات الدراسة، وكافة الأشخاص

الذين قاموا بتقديم العون وشاركوا في تقديم البيانات والمعلومات التي ساهمت في الوصول إلى نتائج الدراسة وتحقيق

أهدافها.

وفي الختام أتقدم بالشكر إلى هذا الصرح العلمي، جامعة ميدأوشن، بكامل طاقمها الإداري والتربوي والأكاديمي لكل

الجهود المبذولة في سبيل تحقيق المنفعة وتسهيل سبل نشر العلم والاستفادة من خبرات كافة الكوادر العلمية المميزة.

سائلة المولى عز وجل أن يبارك في هذا العمل ويجعل منه إسهاماً قيماً في المجال العلمي.

فهرس المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع
1	صفحة الغلاف باللغة العربية
2	صفحة الغلاف باللغة الانجليزية
3	الشكر والتقدير
4	فهرس المحتويات
8	فهرس الجداول
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	
10	1-1 المقدمة
11	2-1 مشكلة الدراسة
12	3-1 أهداف الدراسة
13	4-1 أهمية الدراسة
13	5-1 فرضيات الدراسة
14	6-1 نموذج الدراسة
الفصل الثاني: الإطار النظري	
16	1-2 المقدمة
16	2-2 أولاً: القيادة الخادمة (المتغير المستقل)
16	1-2-2 مفهوم القيادة
17	2-2-2 مفهوم القيادة الخادمة
19	3-2-2 تاريخ القيادة الخادمة

19	4-2-2 أبعاد القيادة الخادمة
21	5-2-2 أهمية القيادة الخادمة
23	3-2 ثانياً: الرضا الوظيفي (المتغير التابع)
23	1-3-2 مفهوم الرضا الوظيفي
24	2-3-2 أهمية الرضا الوظيفي
25	3-3-2 العوامل التي تؤثر وتحقق الرضا الوظيفي
27	4-2 ثالثاً: المؤسسات المتوسطة والكبيرة
27	5-2 الدراسات السابقة
الفصل الثالث: منهجية الدراسة	
31	1-3 المقدمة
31	2-3 منهجية الدراسة
31	3-3 حدود الدراسة
32	4-3 مجتمع الدراسة وسماته
32	5-3 أداة الدراسة وطرق جمع البيانات
34	6-3 الاختبارات الخاصة بأداة الدراسة

35	7-3 الأساليب الإحصائية المستخدمة
35	8-3 محددات الدراسة وصعوباتها
الفصل الرابع: تحليل البيانات واختبار الفرضيات	
37	1-4 المقدمة
37	2-4 تحليل إحصاءات الدراسة
38	1-2-4 وصف خصائص العينة
48	2-2-4 اختبار فرضيات الارتباط
50	3-2-4 اختبار فرضيات الأثر
الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات	
56	1-5 نتائج الدراسة ومناقشتها
58	2-5 توصيات الدراسة
المراجع والمصادر	
60	المراجع والمصادر باللغة العربية
62	المراجع والمصادر باللغة الإنجليزية
الملاحق	
65	ملحق (1) استبيان الدراسة

71	ملحق(2) الجداول والأشكال
مستخلص الدراسة	
82	مستخلص الدراسة باللغة العربية
83	مستخلص الدراسة باللغة الإنجليزية

فهرس الجداول

رقم الصفحة	مسمى الجدول
71	جدول (1): معاملات ألفا كرونباخ لقياس ثبات فقرات الاستبانة
72	جدول (2): توزيع أفراد العينة حسب الخصائص الديموغرافية
72	جدول (3): توزيع أفراد العينة حسب الخصائص الوظيفية
73	جدول (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد مقياس القيادة الخادمة
75	جدول (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد مقياس الرضا الوظيفي
76	جدول (6): مصفوفة معاملات الارتباط بين أبعاد القيادة الخادمة والرضا الوظيفي
78	جدول (7): تحليل الانحدار المتعدد لتأثير أبعاد القيادة الخادمة على محور الرضا الوظيفي
78	جدول (8): تحليل الانحدار المتعدد لتأثير أبعاد القيادة الخادمة على محور الرضا عن الأجور والرواتب
79	جدول (9): تحليل الانحدار المتعدد لتأثير أبعاد القيادة الخادمة على محور الرضا عن طبيعة العمل
79	جدول (10): تحليل الانحدار المتعدد لتأثير أبعاد القيادة الخادمة على محور الرضا عن بيئة العمل
80	جدول (11): تحليل الانحدار المتعدد لتأثير أبعاد القيادة الخادمة على محور الرضا عن طبيعة التدريب والتطوير
80	جدول (12): تحليل الانحدار المتعدد لتأثير أبعاد القيادة الخادمة على محور الرضا الوظيفي باختلاف سنوات الخبرة

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

1-1	المقدمة
2-1	مشكلة الدراسة
3-1	أهداف الدراسة
4-1	أهمية الدراسة
5-1	فرضيات الدراسة
6-1	نموذج الدراسة

1-1 المقدمة:

في عصر التحولات السريعة والتغيرات الاقتصادية المستمرة، تظهر جلياً أهمية دور القيادة في تعزيز الرضا الوظيفي وتحقيق التميز المؤسسي، والذي بلا شك ينعكس بشكل إيجابي على الاقتصاد في المملكة العربية السعودية، حيث تعتبر المؤسسات بأحجامها المختلفة أحد أعمدة الاقتصاد العديدة في المملكة العربية السعودية.

وعند الحديث عن إدارة المؤسسات، فإن إدارتها تتطلب استخدام استراتيجيات قيادية تركز على تحفيز الموظفين وتمكينهم ودعمهم لتحقيق مؤشرات ذات مستويات عالية وتحقيق الأهداف المؤسسية المنشودة، من أجل البقاء والازدهار في بيئة الأعمال المتغيرة.

وتعد القيادة أمراً بالغ الأهمية ابتداء من أصغر أقسامها وانتهاء بالإدارة العليا، والذي بدوره يخلق ميزة تنافسية للمنظمة بشكل عام (Pendelton، 2019).

ومن الجدير بالذكر أن محاولة اعتماد أنماط جديدة من القيادة يعزز التعاون وتفويض الصلاحيات وتمكين العاملين بهدف تحقيق التميز والخروج عن الأسلوب التقليدي، حيث أصبح الأخذ بآراء العاملين وأدوارهم أمراً فارقاً وبالع الأهمية. (السكر، 2018).

ومن هذا المنطلق، فإن القيادة الخادمة تمثل أحد الأساليب القيادية التي تتخذ من مبادئها تقديم الدعم والتوجيه والتحفيز أساساً للتطوير باعتبار الأفراد جزءاً من استراتيجيات التحسين للمؤسسة لتحقيق النجاح لكافة الأطراف. ولقد ظهر مصطلح القيادة الخادمة لأول مرة في مقالة لروبرت جرينليف والذي يعتبر هو أول من أثار مفهوم القيادة الخادمة عام 1970م لتصبح القيادة أكثر اخلاقية (العروسي، 2019).

وتعتقد الباحثة أن دراسة مجال القيادة الخادمة وأثرها على المؤسسات المتوسطة والصغيرة والسعي لتطبيقها يساهم بشكل كبير في تحقيق أهداف رؤية المملكة العربية السعودية 2030م، حيث تعتبر هذه الرؤية مبادرة شاملة تهدف إلى

تعزيز القدرات الإنسانية وتحفيز الابتكار والإبداع وريادة الأعمال، وهو ما يتماشى مع مفهوم القيادة الخادمة الذي يركز على تطوير ودعم الفرد وتمكينه لتحقيق النجاح والتطور داخل المؤسسة.

ومن الناحية الأخرى فقد حرص العديد من الباحثين على دراسة موضوع الرضا الوظيفي وآثاره الإيجابية على الأداء الوظيفي.

وتظهر أهمية هذا البحث في ضرورة فهم كيفية تأثير القيادة الخادمة على الرضا الوظيفي لدى موظفي المؤسسات المتوسطة والكبيرة في مدينة جدة، إذ يُعتبر الرضا الوظيفي عاملاً أساسياً يؤثر على أداء الموظف وانخراطه في العمل، وبالتالي على أداء المؤسسة بشكل عام.

وفي ظل التحديات التي تواجه المؤسسات في بيئة الأعمال، فإن فهم كيفية تأثير القيادة الخادمة على الرضا الوظيفي يمكن أن يساهم وبشكل ملحوظ في توجيه الجهود التطويرية لتعزيز الأداء والنجاح المستدام لهذه المؤسسات.

وتسعى هذه الدراسة إلى استكشاف أثر استخدام أساليب القيادة الخادمة على الرضا الوظيفي في المؤسسات المتوسطة والكبيرة في مدينة جدة، وذلك من خلال تحليل علاقة القيادة الخادمة بمستويات الرضا الوظيفي وتحديد العوامل المؤثرة في هذه العلاقة.

2-1 مشكلة الدراسة:

عند النظر لأهمية القيادة، يتبين أنها أساس للإدارة الفعالة وللعملية الإدارية بشكل عام، وقد أظهرت العديد من الدراسات العلاقة الإيجابية بين تطبيق مبادئ الإدارة الخادمة والرضا الوظيفي للعاملين في العديد من القطاعات، مما شجع الباحثة على إجراء هذه الدراسة وفقاً لتوصيات الدراسات السابقة.

وفي ضوء التحديات التي تواجه المؤسسات في هذا العصر، فإنه من الجدير بالذكر أن تحليل أثر القيادة الخادمة على الرضا الوظيفي يُعتبر أمراً ضرورياً لفهم كيفية تحسين بيئة العمل ورفع معدلات الرضا في هذه المؤسسات، والذي ينعكس على الأداء الوظيفي ونجاح المؤسسة في نهاية المطاف.

ومن هذا المنطلق، فإن مشكلة البحث تتمثل في التساؤلات التالية:

- هل هناك أثر لتطبيق أسلوب القيادة الخادمة على الرضا الوظيفي في المؤسسات المتوسطة والكبيرة في مدينة جدة؟
- ما هو مدى تأثير استخدام أبعاد وسلوكيات القيادة الخادمة على الرضا الوظيفي في المؤسسات المتوسطة والكبيرة في مدينة جدة ؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الخادمة والرضا الوظيفي في المؤسسات المتوسطة والكبيرة في مدينة جدة؟

3-1 أهداف الدراسة:

يتمثل الهدف الرئيسي لهذا البحث في دراسة أثر القيادة الخادمة على الرضا الوظيفي في المؤسسات الكبيرة والمتوسطة في مدينة جدة، والذي يظهر من خلال تحقيق الأهداف التالية:

- تحليل أثر القيادة الخادمة على مستويات الرضا الوظيفي في المؤسسات المتوسطة والكبيرة في مدينة جدة.
- تحديد العوامل التي قد تؤثر على علاقة القيادة الخادمة بالرضا الوظيفي.
- تقديم توصيات لتطبيق مبادئ القيادة الخادمة في المؤسسات المتوسطة والكبيرة في مدينة جدة.

4-1 أهمية الدراسة:

المساهمة العملية: تتمثل الأهمية العملية لهذا البحث في اشتماله لمفهوم القيادة الخادمة والرضا الوظيفي، باعتبار أن للقيادة وأساليبها أثر جلي في مستويات الرضا الوظيفي للعاملين، والذي يسهم بشكل كبير في توجيه الجهود داخل المنظمة لتعزيز الرضا الوظيفي وبالتالي في رفع مستوى الأداء والانتاج.

حيث تسعى الباحثة من خلال غجراء هذه الدراسة إلى اختبار وقياس مدى فعالية استخدام نمط القيادة الخادمة على الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسات الكبيرة والمتوسطة بمدينة جدة، باعتبار القيادة الخادمة من المفاهيم الحديثة التي لها الأثر الكبير في رفع مستوى القيادة الإدارية.

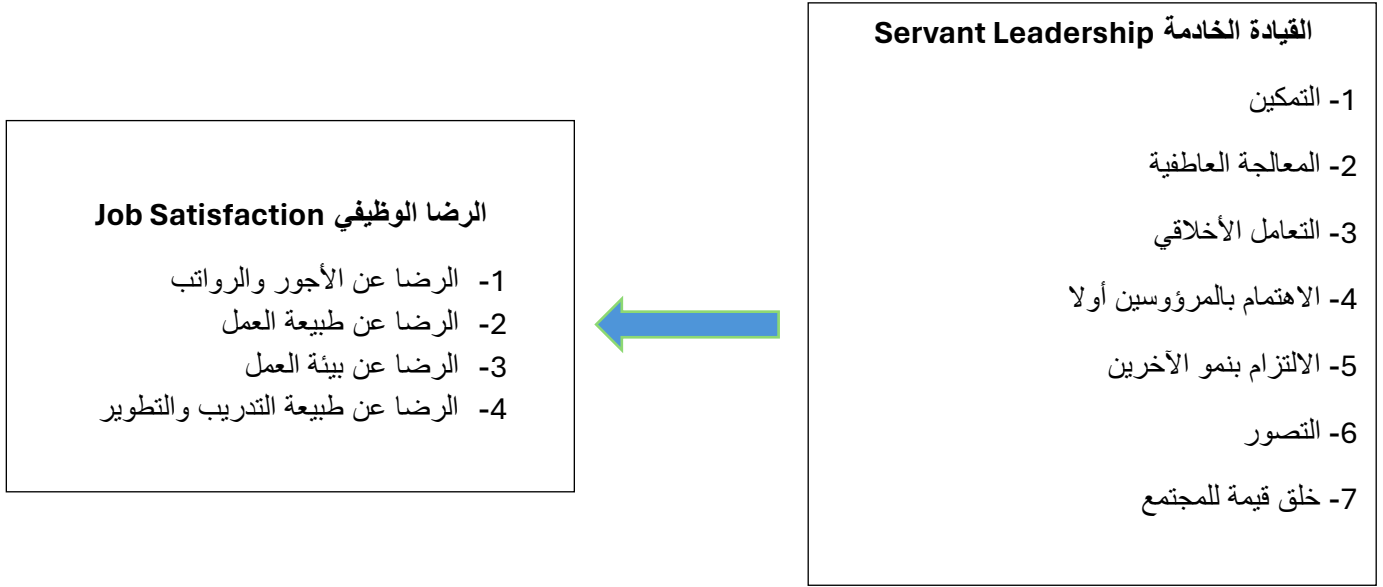
وتأمل الباحثة أن تقدم هذه الدراسة فائدة مجدية للمؤسسات الكبيرة والمتوسطة بمدينة جدة من خلال تبني نتائج الدراسة.

المساهمة العلمية: تأمل الباحثة أن تكون الدراسة مصدرًا مساهمًا لاستلهم أفكار للباحثين الأكاديميين في ذات المجال لمواصلة البحث في المواضيع ذات الصلة لتقديم إسهامات علمية جديدة سعيًا لسد الثغرة في الأبحاث والدراسات العربية في مجال الرضا الوظيفي.

5-1 فرضيات الدراسة:

- الفرضية الأولى: هناك علاقة إيجابية بين القيادة الخادمة ومستويات الرضا الوظيفي لدى العاملين المؤسسات المتوسطة والكبيرة في مدينة جدة.
- الفرضية الثانية: تؤثر عوامل القيادة الخادمة من القائد الخادم على تعزيز الرضا الوظيفي بشكل ملحوظ.
- الفرضية الثالثة: يختلف تأثير القيادة الخادمة على مستويات الرضا الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات المتوسطة والكبيرة في مدينة جدة باختلاف عدد سنوات الخبرة.

6-1 نموذج الدراسة:



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على الدراسات والأبحاث السابقة.

تسعى الباحثة إلى دراسة أثر القيادة الخادمة على الرضا الوظيفي للعاملين بالمؤسسات المتوسطة والكبيرة بمدينة جدة، ويتضح من النموذج أعلاه أن المتغير المستقل المتمثل في القيادة الخادمة بأبعادها السبعة (التمكين، المعالجة العاطفية، التعامل الأخلاقي، الاهتمام بالمرؤوسين أولاً، التصور وخلق قيمة للمجتمع)، قد يؤثر على المتغير المستقل والمتمثل في الرضا الوظيفي، وعليه تمت صياغة فرضيات الدراسة الرئيسية المتعلقة بأثر القيادة الخادمة على الرضا الوظيفي. وقد قامت الباحثة باختبار خمسة أبعاد فقط من أبعاد القيادة الخادمة السبعة المتمثلة في (التمكين، التعامل الأخلاقي، المعالجة العاطفية، الاهتمام بالمرؤوسين أولاً، الالتزام بنمو الآخرين).

الفصل الثاني: الإطار النظري

1-2 المقدمة

2-2 أولاً: القيادة الخادمة (المتغير المستقل)

1-2-2 مفهوم القيادة

2-2-2 مفهوم القيادة الخادمة

3-2-2 تاريخ القيادة الخادمة

4-2-2 أبعاد القيادة الخادمة

5-2-2 أهمية القيادة الخادمة:

3-2 ثانيًا: الرضا الوظيفي (المتغير التابع)

1-3-2 مفهوم الرضا الوظيفي

2-3-2 أهمية الرضا الوظيفي

3-3-2 العوامل التي تؤثر وتحقق الرضا الوظيفي

4-2 ثالثًا: المؤسسات المتوسطة والكبيرة

5-2 الدراسات السابقة

الإطار النظري

1-2 المقدمة:

يتناول هذا الفصل المراجعة النظرية الخاصة بمتغيرات هذا البحث المتمثلة في ثلاثة مباحث، القيادة الخادمة والتي تم توضيح مفهوم القيادة بشكل مجمل بالإضافة لمفهوم القيادة الخادمة بشكل تفصيلي حسب آراء العديد من الباحثين. ولقد تم التطرق إلى تاريخ نشأة مفهوم القيادة الخادمة، بالإضافة إلى ذكر أهميتها وما يمكن أن تقدمه من فائدة للعملية الإدارية وللمنظمة بشكل عام، بالإضافة إلى ذكر أبعادها وخصائصها السبعة.

أما بالنسبة للمبحث الثاني، فقد تم التطرق إليه بذكر ما هو مفهوم الرضا الوظيفي، بالإضافة إلى ذكر أهميته والتطرق إلى أهم العوامل التي تؤثر وتحقق الرضا الوظيفي.

وعند الحديث عن المؤسسات الكبيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية، فقد تم توضيح المقصود بالمؤسسات الكبيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية وفي مدينة جدة على وجه الخصوص.

2-2 أولاً: القيادة الخادمة (المتغير المستقل)

1-2-2 مفهوم القيادة:

تعتبر القيادة هي أساس لا يمكن الاستغناء عنه في الإدارة بشكل عام، لكنه يجدر بنا الإشارة هنا أنه لا يوجد تعريف محدد للقيادة، إلا أنه لا خلاف حول تعريفها بأنها الأثر المتبادل بين القائد ومرؤوسيه لتحقيق الأهداف التنظيمية (Hannay, 2009).

ويتفق (Silva, 2016) في تعريفه للقيادة مع مفهومها الحديث بانها "عملية التأثير التفاعلي التي تحدث في سياق تنظيمي معين، عندما يتقبل بعض الأفراد شخصاً كقائد لهم لتحقيق أهداف مشتركة".

وقد عرّف (Northous, 2015) القيادة على أنها “عملية يؤثر فيها الفرد على مجموعة من الأفراد لتحقيق أهداف مشتركة”.

2-2-2 مفهوم القيادة الخادمة:

ما يميز مفهوم القيادة الخادمة في عصرنا الحالي، هو تعدد أبعادها وما تحمله من معاني، حيث انها تتضمن عملية دعم وتشجيع كل من يسعى لتقديم خدماته للآخرين أثناء قيادتهم.

وترتكز القيادة الخادمة على أساس عاطفي يركز على أهمية مشاعر الآخرين، وأنه ينبغي على القادة أن يملكوا الحكمة الكافية لاستغلال تلك المشاعر بشكل عادل وكفاءة عالية. وقد اختلفت التعاريف العملية للقيادة باختلاف الباحثين والكتاب وتوجهاتهم وآرائهم ومنظورهم (Mook. 2012).

ويمكن ان تعرف القيادة الخادمة بانها النهج القيادي الذي يركز تركيزا مكثفا على خدمة الرؤوسين وتلبية متطلباتهم واحتياجاتهم لتحقيق أهدافهم الشخصية والمهنية و تطويرهم بالإضافة لتحقيق أهداف المؤسسة وتطويره، من خلال تقديم الدعم والتوجيه للمرؤوسين (Greenleaf 1970) .

وعرفت القيادة بأنها أسلوب قيادي قائم على التركيز على احتياجات فرق العمل، مع منحهم الدعم والثقة الكافيين لإنجاز العمل المنوط لهم، من خلال تحفيزهم وتشجيعهم على اتباع ثقافة الثقة وامتلاك العقلية التشاركية التعاونية والعمل على تعزيز روح القيادة لدى الآخرين.

كم عرفت بأنها النمط الذي يعتمد على خدمة الرؤوسين والتأكد من تحقق مصالحهم والعمل على تلبية احتياجاتهم أولاً، لتحقيق الأهداف المنشودة، مع التركيز على مشاركتهم في صناعة القرار والحرص على تنمية الرؤوسين مهنيًا، شخصيًا ووجدانيًا، إضافة إلى تقديم الدعم والثقة والتقدير والتشجيع على تحمل المسؤوليات وتعزيز الانتماء. (الصابر، 2022).

وعرفت القيادة الخادمة على أنها " الفهم والممارسة للقيادة التي تسمو على الاهتمام أو المصالح الذاتية للقائد، وهذه القيادة تروج نحو تثمين وتطوير الناس، وبناء المجتمع والانصاف بحب الغير، ومنح القيادة للأصلح من الناس، والمشاركة في النفوذ والمكانة لما هو صالح لكل أفراد المؤسسة وللمؤسسة بذاتها، وأيضا لهؤلاء الذين تقوم المؤسسة بخدمتهم" (Laub, 1999, 81).

وبحسب ما ذكر (جلاب، 2011) فالقيادة الخادمة هي نمط قيادي ولكنه في الاتجاه المعاكس، أي أن القائد يسعى ويفضل خدمة حاجات الآخرين ومصالحهم على مصالحه الشخصية، من خلال مساعدتهم و تطويرهم والتأكد من نموهم و السعي لتحقيق ما يطمحون له بالإضافة إلى تحقيق أهداف المنظمة.

والقيادة الخادمة تعد أحد أهم مناهج القيادة الحديثة التي تقوم على تلبية احتياجات المجتمع وخدمته والتي تهدف إلى التطوير والتنمية من خلال التفاعل مع المرؤوسين لتحقيق الأهداف على الصعيدين الشخصي والمهني إلى جانب أهداف المنظمة، بالإضافة إلى رفع مستوى الرضا والأداء (Spears,1970)

ويتفق (Sendjaya& Sarros, 2002) في تعريفهما للقيادة الخادمة باعتبارها نهجًا قائمًا على الدعم والتوجيه للمرؤوسين بغرض تحقيق الأهداف والنجاحات المشتركة، حيث يعتمد القائد الخادم على توجيه الفريق نحو تحقيق الأهداف من خلال فهم احتياجاتهم وتشجيعهم على النمو والتطور المستمر.

ويصف الباحثون القائد الخادم بامتلاكه للحكمة الكافية لممارسة القيادة وتقديم ما يلزم من خبراته ومعارفه في صناعة القرارات للمضي نحو الخيارات الداعمة للمجتمع أو المرؤوسين، وسعيه الدائم لخلق التوافق بين دوافع وقيم المرؤوسين (Barbuto& Gifford,2010).

وبين (Guillaume& Savage,2013) ان القيادة الخادمة هي وضع المرؤوسين ومصالحهم أولاً وتبديتها على مصلحة القائد.

2-2-3 تاريخ القيادة الخادمة:

برز مفهوم القيادة الخادمة في العهد المعاصر، إلا أنه قد نشأ وبدأ من العصر القديم، فقد عرفه الصينيون في القرن الرابع عشر قبل الميلاد، حيث تبين إحدى مخطوطات القائد Lao Tzu أن من سمات القادة أن يتمعن و يطيل النظر بحكمة فيما يرضي رعاياه وليس فيما يرضي ذاته (العروسي، 2019).

وعند الحديث عن القيادة الخادمة كأسلوب قيادي، فقد ظهر للمرة الأولى في بداية السبعينيات من القرن العشرين في نجال إدارة الأعمال، حيث نشر روبرت جرينليف (Robert Greenleaf) مقالة بعنوان: "The Servant As Leader" أي الخادم كقائد، عام 1970م، حيث أثارت المقالة ضجة وأحدثت ثورة في مجال أساليب القيادة وممارساتها، حيث بين أن القائد يجب ان يكون خادما لمؤوسيه قبل أي شيء آخر، أن يشعر بالمسؤولية اتجاه مؤوسيه (Black, 2013).

وقد بين في تلك المقالة أنه ينبغي على القائد أن يتشارك السلطة مع مؤوسيه ويضع احتياجاتهم في المقام الأول، ويجعل من تطويرهم ورفع مستوى أداءهم همه الأول. كما ينبغي أ، يسعى لخلق بيئة مريحة متماسكة قوية بينه وبين مؤوسيه، بهدف تحقيق الألفة والوحدة والانتماء داخل المنظمة (الصابر، 2022).

وعلى الرغم من الأقوال التي ترجع القيادة الخادمة إلى العهد القريب، إلا أنه في واقعنا كمسلمين، تتمثل أبعاد ومبادئ القيادة الخادمة بشكل جلي في شخصية رسولنا الكريم صلى الله عليه وسلم، والذي جسد مقولة (سيد القوم خادمهم) (الألباني، 1988) فكقد كان صلى الله عليه وسلم قدوة في الأخلاق العالية كما قال الله جل وعلا (وَإِنَّكَ لَعَلَى خُلُقٍ عَظِيمٍ) (سورة القلم الآية: 4). (العروسي، 2019).

2-2-4 أبعاد القيادة الخادمة:

اتفق الباحثون والرواد في مجال القيادة على أنه للقيادة الخادمة سبعة أبعاد تميزها عن أنماط القيادة التقليدية، وهي كالتالي:

1. التمكين (Empowerment):

يشير التمكين إلى سعي القائد إلى منح مرؤوسيه الثقة والدعم والموارد والصلاحيات لاتخاذ القرارات وتحقيق أهدافهم بشكل مستقل (Spreitzer 1995).

2. الاهتمام بالمرؤوسين أولاً (Putting Others First):

وهنا نعني أنه من سمات القائد الخادم ان يضع جل تركيزه في تلبية احتياجات الفريق ودعمهم، مع التأكد من وضع احتياجات مرؤوسيه ومصالحهم واهتماماتهم قبل اهتماماته الشخصية (Greenleaf 1970).

3. المعالجة العاطفية (Emotional Healing):

تشير الخاصية هنا إلى قدرة القائد وتمكنه من فهم وتحليل مشاعر وعواطف أفراد فريقه ومرؤوسيه وتقديم الدعم العاطفي اللازم لهم واهتمامه بمشاكلهم الشخصية ورفاهيتهم (Liden, Wayne & others, 2008) .

4. الالتزام بنمو الآخرين (Commitment to the Growth of Others):

ينبغي على القائد الخادم أن يجعل من تطوير وتعزيز قدرات ومهارات أفراد فريقه أولوية أولى له، بغرض تحقيق نجاحهم الشخصي والمهني (Spears, 2002).

5. التعامل الأخلاقي (Fostering Ethical Behavior):

يتمتع القائد الخادم بالأخلاقيات العالية ويهتم بتحفيز مرؤوسيه لاتباع السلوكيات الأخلاقية في جميع جوانب الحياة المهنية والشخصية (VanDierendonck 2011) .

6. التصوّر (Conceptualizing) :

حيث يتمثل نبداً التصور في قدرة القائد على تأسيس رؤية واضحة للمنظمة، تتجاوز العمليات اليومية، مع قدرته على حل المشكلات المعقدة. (السكر، 2018).

7. خلق قيمة للمجتمع (Creating Value to Community):

ونعني بذلك ما يبذله القائد الخادم من جهود في سبيل مساعدة المجتمع وخلق قيمة إضافية لديهم، من خلال التوجيه ودعم الأنشطة التي تخدم هذا الهدف كالتشجيع على التطوع لخدمة المجتمع. (السكر، 2018).

5-2-2 أهمية القيادة الخادمة:

1. تعزيز التنمية الشخصية:

تتمثل أهمية القيادة الخادمة في تعزيز التنمية الشخصية عن طريق تحفيز القائد الخادم لمروءسيه بهدف تطوير وتعزيز مهاراتهم وقدراتهم من خلال دعمهم وتوجيههم لنصل في النهاية إلى تحقيق الأهداف الشخصية والمهنية، مما يؤدي إلى تحقيق الرضا والالتزام ورفع مستوى الإنتاجية لدى أفراد الفريق (Hunter, 2004).

2. بناء بيئة عمل إيجابية:

من أهم الأمور التي تخلقها القيادة الخادمة هي تبني خلق بيئة عمل إيجابية ومحفزة، حيث يشعر الأفراد بالتقدير والاحترام والانتماء لبيئة العمل، مما يؤدي إلى تعزيز التعاون والإخلاص في العمل (Greenleaf 1970).

3. تعزيز الابتكار والإبداع:

لا يكتفي القائد الخادم بتشجيع أفراد فريقه على التفكير الإبداعي والابتكاري وحسب، ولكنه يسعى لتشجيعهم أيضاً على تقديم الأفكار الجديدة وتجربة الحلول المبتكرة، والذي يسهم بدوره في تحسين أداء الفريق وتحقيق أفضل النتائج (Van Dierendonck, 1970).

4. تحفيز الانخراط والمسؤولية:

يسعى القائد الخادم لتعزيز شعور الأفراد برغبتهم في الانخراط بشكل كبير في مهامهم وزيادة مساهمتهم في تحقيق الأهداف المنشودة، حيث يشعر المرؤوسون بالمسؤولية الفردية والجماعية اتجاه نجاحهم الجماعي وتحقيق رؤيتهم المشتركة، باعتبار الانخراط والشعور بالمسؤولية أمراً أساسياً في تحقيق النجاح وتعزيز كفاءة الفريق في نمط

القيادة الخادمة، حيث يشير الانخراط إلى المشاركة والتفاعل في أنشطة الفريق ومهامه، وتعتبر المسؤولية عن تحمل الالتزامات والواجبات نحو تحقيق الأهداف (Sendjaya, Sarros & others, 2008).

5. بناء الفريق:

يعي قائد الفريق أ استخدام أسلوب القيادة الخادمة يؤدي للنتائج المرجوة ذات الفائدة العظيمة لفريق العمل أجمع، على عكس اتباع بعض أساليب القيادة الهرمية أو الاستبدادية.

6. التخطيط والإنجاز:

يقوم القائد بإشراك أعضاء الفريق في التخطيط للأهداف والغايات، ليصبح بذلك لدى كل فرد القدرة على اتخاذ القرارات.

7. التغيير:

عند اتباع أسلوب القيادة الخادمة، تتمثل إدارة التغيير في وضع الرؤية من خلال تحديد المهام والأهداف باتباع ودهات نظر المرؤوسين.

8. الرضا :

عند عمل أعضاء الفريق بشكل جماعي لمصلحة الجميع فإن ذلك ينعكس بشكل إيجابي على مستويات الرضا لدى أعضاء الفريق بشكل عام.

9. العدالة:

تتحقق العدالة بين أعضاء الفريق من خلال التماس احتياجاتهم و التعامل معهم بواقعية، كحصول الأعضاء على مكافآت عادلة.

(الخرزعلي والدليمي، 2020)

3-2 ثانيًا: الرضا الوظيفي (المتغير التابع):

1-3-2 مفهوم الرضا الوظيفي:

عرف مفهوم الرضا الوظيفي بأنه الشعور بالراحة والسعادة خلال أداءه لعمله، لكونه يشعر بمدى الأنصاف والتوافق بين ما يقدمه وبين ما يحصل عليه في المقابل، مما يدفعه للعمل والإنتاج بشكل أكبر (الفالح، 2001).

كما عرف (الزايد، 2005) الرضا الوظيفي بأنه "عبارة عن درجة شعور الفرد بمدى إشباع الحاجات التي يرغب أن يشبعها من وظيفته من خلال قيامه بمهام وظيفية معينة".

ويعرف (قلية وعبد المجيد، 2005) الرضا الوظيفي على أنه مجموع للخبرات المرتبطة بالعمل، التي توضح مدى تقدر الفرد لعمله وإدارته ومدى نجاحه الشخصي في تحقيق الأهداف.

وعرفه (الشرايدة، 2010) بأن الرضا الوظيفي هو "الدرجة التي يشعر فيها الفرد بإشباع حاجاته النفسية، بحيث يكون ممثلاً لقدراته وميوله، مما يؤدي على احترام الفرد لذاته ولغيره، ويؤدي إلى عقد علاقات اجتماعية متينة مع الزملاء والرؤساء، وينتج عنه انبثاق الحماس ويبعد عنه التهديدات التي قد تؤدي إلى مشكلات اقتصادية أو اجتماعية أو نفسية".

وفقا للعديد من الأبحاث، يرى الباحثون أن الرضا الوظيفي يشير إلى مدى رضا الموظفين عن عملهم وبيئة عملهم وظروفه، حيث يعتبر الرضا الوظيفي مؤشراً لجودة الحياة الوظيفية، والذي يؤثر بشكل عام على أداء الموظفين وإنتاجيتهم.

وقد عرفه (Spector, 1997) تعريفاً أكاديمياً بأنها "الشعور الإيجابي الذي يشعر به الموظفون تجاه عملهم وظروفهم الوظيفية، ويشمل عدة جوانب منها الرضا بالراتب والمزايا، والإدارة، والعلاقات الاجتماعية داخل المنظمة" كما وضع (Locke, 1976) تعريفاً بالمفهوم النفسي على أنه "تقدير الفرد لمدى توافق عمله مع احتياجاته وتطلعاته والعوامل الشخصية والاجتماعية التي تؤثر على تجربته في العمل".

كما أن (Weiss & Cropanzano, 1996) ذكرا تعريفاً للرضا الوظيفي من المنظور النفسي الاجتماعي على أنه "شعور الموظف بالسعادة والرضا الناتج عن تجاربه ومشاعره في مكان العمل، بما يتضمن العلاقات الاجتماعية والإدارة والمزايا والرواتب والتطوير المهني".

ويرى (De Nobile, 2008) أن الرضا الوظيفي هو شعور الفرد إيجابياً وسلبياً اتجاه عمله، كما ذكر (الحيدر وآخرون، 2005) أن الرضا الوظيفي هو الاتجاه العام للفرد نحو عمله، ويشتمل على مجموعة من العوامل التي تؤثر على هذا الاتجاه تأثيراً واضحاً في دافعية الموظف وبالتالي في مستوى كفايته المهنية.

ويرى فروم أن الرضا الوظيفي هو "المدى الذي توفر معه الوظيفة لشغلها نتائج ذات قيمة ايجابية، أي أن عبارة الرضا ترادف التكافؤ" (سارة 2016)

ويرى لوك أن الرضا الوظيفي هو "الحالة العاطفية الايجابية الناتجة عن تقييم وظيفة أو خبرة عمل، وهو نتيجة تصور موظف لمدى توفر الأشياء التي ينظر إليها على أنها مهمة في وظيفته" (Frey, 2014).

وعرفه ستون بأنه عملية التكامل فيما الموظف مع وظيفته وعمله، ليصبح مستغرقاً في وظيفته ويتفاعل معها من خلال طموحه الوظيفي، ورغبته في النمو وتحقيق أهدافه (صكري، 2017).

وعرفت سهر إدريس (2013)، والذي ينص على أنه "الحالة التي يصل إليها الفرد إلى التطابق والتكامل مع عمله من خلال طموحه الوظيفي لتحقيق أهدافه من خلال تحقيق أهداف المؤسسة التي يعمل بها وينتمي إليها"

2-3-2 أهمية الرضا الوظيفي:

يعتبر الرضا الوظيفي أحد الموضوعات التي نالت اهتمام علماء النفس وعلماء الإدارة، يعود السبب في ذلك إلى أن معظم الأفراد يقضون جزءاً كبيراً من حياتهم في وظائفهم، وبالتالي فمن الأهمية أن يبحثوا عن الرضا الوظيفي ودوره في حياتهم الشخصية والمهنية.

ومن الأسباب الأخرى لدراسة هذا الموضوع وجهة النظر السائدة بأن زيادة الرضا الوظيفي قد تؤدي إلى زيادة إنتاجية الموظفين من خلال انسجامهم الوظيفي مع أقرانهم في العمل ومع المسؤولين عنهم مما يعود بالنفع على المؤسسات والموظفين لديها (الشهري، 2008).

تظهر أهمية الرضا الوظيفي في ارتباطه بالعنصر البشري، حيث أنه يعتبر عنصرًا أساسيًا في نجاح الأعمال وله أهمية كبيرة للأفراد والمنظمات والتي تتمثل في النقاط الآتية:

1. زيادة الإنتاجية والأداء:

يميل الأفراد الذين يشعرون بالرضا الوظيفي إلى تقديم مجهودات إضافية خلال أداء مهامهم مع مستويات عالية من الكفاءة والذي بدوره يؤدي إلى زيادة الإنتاج والأداء بشكل عام (Judge & Kammeyer-Mueller, 2012).

2. تقليل الانقطاع والتغيير:

ينخرط الأفراد الذين يشعرون بالرضا الوظيفي انخراطًا عاليًا في عملهم، مما يقلل من تكاليف التدريب والتعويض والتنقل الوظيفي كونهم أقل عرضة للانقطاع والتغيير (Saks, 2006).

3. تحسين الرفاهية النفسية والصحية:

تتحقق الرفاهية النفسية والصحية للأفراد الذين يتمتعون بقدر عالٍ من الرضا الوظيفي، حيث أن مستويات التوتر والقلق والإجهاد تكون متدنية والذي ينعكس على جودة حياتهم بشكل كبير (Judge & Watanabe, 1993).

4. زيادة الانخراط والولاء:

يظهر على الأفراد الذين يحملون مستويات عالية من الرضا الوظيفي مستويات أعلى من الانخراط في العمل والولاء نحو المنظمة التي ينتمون إليها، وبالتالي يتأثر مستوى التفاعل الإيجابي بينهم وبين زملائهم ومدراءهم ويسهم في بناء بيئة عمل إيجابية (Spector, 1997).

2-3 العوامل التي تؤثر وتحقق الرضا الوظيفي:

1. بيئة العمل: أي بيئة العمل الداخلية وخصائصها، كمستوى النظافة ومستوى الإضاءة والتهوية والتكييف وغيرها من الخصائص التي تسهم في راحة الموظف داخل بيئة عمله وخلال يومه.

2. الأمان الوظيفي: شعور الموظف بالأمان تجاه مستقبله كمعرفته بأن تقاعده سيكون تقاعدا مريحاً مشتملاً على عدد من المميزات التي تقدمها المنظمة، وكذلك شعوره بالأمان تحاه ما يمكن تقديمه له اجتماعياً في حال حدوث طارئ ما كالعجز أو الوفاة أو المرض، مما يشعره بالأطمئنان على مستقبله ومستقبل ذويه فينعكس ذلك على رضاه الوظيفي.

(هاشم، 2009).

3. مهام الوظيفة: من المؤكد ان للمهام الوظيفية أثراً جلياً على الرضا الوظيفي، فتختلف مستويات الرضا الوظيفي باختلاف نوع المهام الوظيفية، حيث أن طبيعة بعض المهام قد لا تكون مناسبة للموظف كالعامل الميداني المفتقر للاستقرار مثلاً، وبالتالي ينعكس ذلك على رضاه الوظيفي

4. نظام العوائد: شعور الموظف بالرضا عن ما تقدمه المنظمة من حوافز وترقيات وعلاوات تسهم بشكل كبير في رفع مستويات الرضا الوظيفي، خاصة عندما يكون توزيع العلاوات والمكافآت والمحفزات تبعاً لنظام محدد يضمن للفرد توزيعها بشكل عادل و بصفة مناسبة.

5. فرص الترقية: تشكل الترقيات المتوقعة وغير المتوقعة وما يتبعها، فرصة لرفع مستوى الرضا الوظيفي.

6. الإشراف وأنماطه: يؤثر الإشراف والأسلوب المتبع به تأثيراً واضحاً على الرضا الوظيفي للموظفين، حيث أن هناك العديد من العوامل التي تؤثر بشكل كبير في مستوى الرضا الوظيفي كدرجة التفويض ودرجة السلطة التي تمنح للموظف ودرجة اشراكه في عملي اتخاذ القرارات، مع التقدير والاهتمام الذي يبديه الرئيس لمؤوسيه ومستويات الثقة والدعم التي يقدمها لهم، فالرئيس الذي يبدي اهتمامه ويجعل من اهتمامات مؤوسيه أساساً في اهتماماته يؤثر بشكل كبير على رضاهم الوظيفي.

7. سياسات المنظمة: سياسات المنظمة والإجراءات المتبعة بها هي من أهم العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي لدى العاملين في شتى المجالات، حيث ينبغي للمنظمة أن تسعى لإثبات فعاليتها ونجاحها عن طريق تحقيق التوافق بين متطلبات الموظفين وبين الأدوار التي حددتها لهم.

(القاسمية و العمريه، 2018).

وبشكل عام ، يرى كيبيلر أن تحقيق الرضا الوظيفي يتحقق باعتماد مزيج من العناصر من أهمها:

1. الإنتاجية.

2. جودة العمل.

3. إظهار القدرات الإبداعية.

4. الاحترافية في العمل.

5. الاحترام والتقدير.

6. العمل الجماعي.

7. الرضا الاجتماعي.

8. نمو القدرات الشخصية.

9. مزايا بيئة العمل.(العامري، 2003)

4-2 ثالثاً: المؤسسات المتوسطة والكبيرة:

قامت الباحثة باختيار دراسة موضوع البحث على عدد من المؤسسات المتوسطة والكبيرة في مدينة جدة بالمملكة العربية السعودية باختيار العينة بشكل عشوائي منها، ونعني بالمؤسسات المتوسطة جميع المنشآت باختلاف أنواعها والتي ينحصر عدد موظفيها بين 50 إلى 249 موظف، وأما بالنسبة للمؤسسات الكبيرة، فهي المنشآت التي يتكون عدد موظفيها من 250 موظف فأكثر.

5-2 الدراسات السابقة:

تناولت دراسة السهلي 2021 دراسة هدفت إلى الكشف عن دور القيادة لخدمة في تحقيق الرضا الوظيفي لمنسوبات المدارس بمحافظة حفر الباطن، حيث كشفت الدراسة عن وجود علاقة ايجابية ذات دلالة احصائية بين ممارسة قائدات المدارس للقيادة الخادمة ومستوى الرضا الوظيفي لدى المنسوبات.

وقد أجرى لطرش محمد 2021 دراسة هدفت للتحقق من تأثير القيادة الخادمة على الرضا الوظيفي للعاملين من خلال دراسة عينة بشرية الاسمنت عين التوتة، وقد توصلت الدراسة لوجود دور ايجابي كبير للقيادة الخادمة في الرضا الوظيفي للعاملين وأن القيادة الخادمة تفسر 42.4 % من التباين في الرضا الوظيفي .

كما أجرت العزام 2022 دراسة هدفت إلى التعرف على واقع القيادة الخادمة وعلاقتها بالرضا الوظيفي من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة حائل، وأظهرت الدراسة وجود درجة متوسطة في الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس وبناء على النتائج أوصت الدراسة بضرورة زيادة اهتمام جامعة حائل بدراسة القيادة الخادمة وكيفية تطبيقها وممارستها والاستفادة منها في تعزيز الرضا الوظيفي لأعضاء الهيئة التدريسية.

وتناول عبد الله 2015 دراسة بعنوان دور القيادة الخادمة في تحقيق الاستغراق الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة السليمانية وقد هدف البحث إلى التعرف على دور القيادة الخادمة في تحقيق الاستغراق الوظيفي للمدرسين في الجامعة، وقد اسفرت الدراسة عن وجود علاقة ارتباط وأثر إيجابي بين المتغيرين .

كما تناولت دراسة عبد الرحمن 2014 التي تحمل عنوان الرضا الوظيفي للعاملين في ظل نظرية القيادة الخادمة للعاملين بالأجهزة الحكومية بمدينة الرياض ، والتي هدفت إلى التعريف بنظرية القيادة الخادمة، والتعرف على درجة ممارسة وتطبيق القيادات الإدارية في الأجهزة الحكومية بمدينة الرياض بالملكة العربية السعودية للقيادة الخادمة وعلاقة ذلك بمستوى الرضا الوظيفي للعاملين بهذه الأجهزة .

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها أن هناك مستوى مرتفعاً للرضا الوظيفي للعاملين بالأجهزة الحكومية المركزية بمدينة الرياض. وأن تطبيق القيادة الخادمة يؤدي إلى تعزيز الرضا الوظيفي لدى العاملين في الأجهزة الحكومية المركزية بمدينة الرياض، حيث وجدت علاقات ارتباط وتأثير ذات دلالة إحصائية بين القيادة الخادمة والرضا الوظيفي.

وأجرى ماجد 2020 دراسة بعنوان علاقة القيادة الخادمة وتأثيرها في الرضا الوظيفي في شركة مصافي الجنوب والتي سعت إلى اكتشاف مدى تطبيق القيادة الخادمة في الشركة المبحوثة، مع تحديد مستوى الاهتمام بالرضا الوظيفي، والتعرف على علاقات الارتباط والأثر بين المتغيرات الرئيسة وأبعادها، في شركة مصافي الجنوب ، وكانت أبرز استنتاجات الدراسة هو عدم اعتماد القيادة الخادمة كنمط اساس في إدارة شؤون الشركة، إضافة الى وجود مستويات عالية من الرضا الوظيفي لدى الموظفين، فضلاً عن العلاقات والأثر بين متغيرات الدراسة وأبعادها كانت جميعها معنوية، مما أدى الى رفض جميع الفرضيات الصفرية.

وقد قام (قرني 2022) بدراسة هدفت إلى توضيح علاقة القيادة الخادمة بالإنسحاب الوظيفي من العمل، حيث تكون مجتمع الدراسة الأصلي من جميع العاملين الإداريين في الديوان العام لمحافظة المنيا في جمهورية مصر العربية. وكانت أحد نتائج الدراسة هي وجود علاقة ايجابية بين أبعاد القيادة الخادمة مجتمعة وبين بعد انسحاب الوظيفي لدى العاملين.

كما قام (العولقي، 2018) بدراسة هدفت إلى تحليل طبيعة علاقة القيادة الخادمة بتحسين جودة حياة العمل في المؤسسة العامة للاتصالات اليمنية، وقد اسفرت الدراسة عن وجود علاقة معنوية بين ممارسة ابعاد القيادة الخادمة في المؤسسة وتحسين جودة الحياة كالمسؤولية التنظيمية والإيثار والتعاطف.

وأجرت دامي وآخرون (Dami 2022) دراسة حول القيادة الخادمة والرضا الوظيفي: الدور الوسيط للثقة وتبادل القائد والأعضاء والتي هدفت إلى معرفة دور وساطة الثقة وتبادل القائد والعضو في تأثير القيادة الخادمة على الرضا الوظيفي. وخلصت الدراسة إلى أن القيادة الخادمة لها تأثير إيجابي كبير على الرضا الوظيفي والثقة.

كما أجرى فيرسلج وآخرون (Vrcelj 2022) دراسة حول القيادة الخادمة وتأثيرها على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي أظهرت النتائج وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للقيادة الخادمة على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي. علاوة على ذلك، فإن القيادة الخادمة لها تأثير أقوى على الرضا الوظيفي من تأثيرها على الالتزام التنظيمي.

وأجرى بورشرز (Borchers 2016) دراسة سعت إلى الكشف عن العلاقة بين القيادة الخادمة والرضا الوظيفي لدى عينة من الموظفين في مركز للرعاية الصحية خاص بكبار السن، وأظهرت النتائج وجود علاقات مباشرة بين الرضا الوظيفي للعاملين وسبعة من خصائص القيادة الخادمة الثمانية (التمكين المساءلة التراجع التواضع، الأصالة، الشجاعة، التسامح، الإشراف) التي كانت جزءاً من نموذج فان و نوجتن المطور لخصائص القيادة الخادمة.

(Nuijten & Van Dierendonck)

الفصل الثالث: منهجية الدراسة

1-3 المقدمة

2-3 منهجية الدراسة

3-3 حدود الدراسة

4-3 مجتمع الدراسة وسماته

5-3 أداة الدراسة وطرق جمع البيانات

6-3 الاختبارات الخاصة بأداة الدراسة

7-3 الأساليب الإحصائية المستخدمة

8-3 محددات الدراسة وصعوباتها

1-3 المقدمة:

يتناول هذا الفصل وصفًا مفصلاً للإجراءات المتبعة في تنفيذ والعمل على بيانات هذه الدراسة، من خلال توضيح أسلوب الدراسة والمنهجية المتبعة، مجتمع الدراسة وتفاصيل العينة، أدوات الدراسة، بالضافة إلى تفاصيل الصدق والثبات للدراسة، والأساليب الإحصائية التي استخدمتها الباحثة لتحليل البيانات والخلوص للنتائج، وأخيرا تم التطرق لمحددات الدراسة وصعوباتها.

2-3 منهجية الدراسة:

اعتمدت الدراسة بناء على طبيعتها على المنهج الوصفي الكمي، الذي يوضح الظواهر كما هي في الواقع ويسعى لوصفها وصفًا دقيقًا و يقوم بالتعبير عنها وصفياً وكمياً، ولقد تم اختيار هذا المنهج بسبب إمكانية تحقيق أهداف الدراسة عن طريقه من خلال التحليل والتفسير العلمي للنتائج وتصويرها تصويراً كمياً من خلال جمع البيانات عن الظاهرة عن طريق نشر الاستطلاعات وتصنيفها وتحليلها بدقة ولمحاولة تحديد المتغيرات والعلاقة بينها و قياس تلك العلاقة.

3-3 حدود الدراسة:

لقد حددت هذه الدراسة في المجالات التالية:

الحدود البشرية: تعتمد هذه الدراسة على عينة عشوائية من العاملين من الجنسين في القطاع الخاص بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمدينة جدة بالمملكة العربية السعودية.

الحدود الزمنية: تم إجراء الدراسة العلمي خلال عام 2024 م.

الحدود المكانية: تم إجراء الدراسة بمدينة جدة، المملكة العربية السعودية.

الحدود الموضوعية: يقتصر البحث بشكل أساسي على دراسة مدى تأثير القيادة الخادمة في تحقيق الرضا الوظيفي.

4-3 مجتمع الدراسة وسماته:

تكون مجتمع الدراسة من 140 فردًا من العاملين في المؤسسات المتوسطة والكبيرة في مدينة جدة، من الموظفين والمديرين والمسؤولين من الجنسين، تتراوح أعمارهم ما بين 18 عاما إلى سن التقاعد، بمستويات مختلفة من المستوى التعليمي والأجور والرواتب، ومستويات مختلفة أيضا من سنوات الخبرة، حيث تم توزيع الاستبانة الالكترونية عليهم عشوائيا. ولقد تم توزيع 140 استبانة تم استرجاع 116 منها أي بنسبة 83.57% من العينة.

5-3 أداة الدراسة وطرق جمع البيانات:

تمت عملية جمع البيانات استنادًا على الأسلوب النظري الذي يعتمد على تجميع البيانات الثانوية من مصادر متعددة في ذات المجال، كالكتب والمقالات والدوريات والدراسات السابقة المشابهة التي تناولت موضوع الدراسة بالإضافة إلى الاطلاع على مواقع الانترنت المختلفة، بغرض تطوير وتدعيم الإطار النظري للدراسة.

كما تم استخدام الأسلوب الميداني لجمع البيانات الأولية للعينة عن طريق توزيع الاستبيان على عدد من العاملين في المؤسسات المتوسطة والكبيرة في مدينة جدة.

ومن أجل استكمال الدراسة وتحقيق النتائج المرجوة منها، تم إنشاء وتطوير استبانة بعد دراسة الإطار النظري للدراسة والدراسات السابقة المتعلقة بذات الموضوع، حيث تكونت أداة الدراسة من الأقسام التالية:

القسم الأول: البيانات الشخصية والوظيفية المتعلقة بالعينة والمتمثلة في الآتي:

- العمر، وله أربعة مستويات، 18-25 سنة، 26-32 سنة، 33-39 سنة و 40 سنة فما فوق.
- الجنس وله مستويان، ذكر أو أنثى.

- المستوى التعليمي، وله خمسة مستويات، ثانوي، دبلوم، بكالوريوس، ماجستير و دكتوراه.
 - المنصب الحالي، وله مستويان، موظف و مدير أو مسؤول.
 - سنوات الخبرة، ولها أربعة مستويات، سنة – 5 سنوات، 6-10 سنوات، 11-15 سنة و 15 سنة فما فوق.
 - حجم المنشأة، وله مستويات كبيرة ومتوسطة.
 - الراتب، وله خمسة مستويات، 3000-5000 ريال سعودي، 6000-8000 ريال سعودي، 9000-11000 ريال سعودي، 12000-14000 ريال سعودي و 15000 ريال سعودي فما فوق.
- القسم الثاني: الفقرات الخاصة بالمتغير المستقل المتمثل في القيادة الخادمة والتي تم قياسها بخمسة أبعاد فقط من أبعادها السبعة:

- التمكين، وتم تمثيله بالفقرات من 1-3 في الاستبانة.
 - المعالجة العاطفية، وتم تمثيلها بالفقرات من 4-7 في الاستبانة.
 - التعامل الأخلاقي، وتم تمثيله بالفقرات من 8-11 في الاستبانة.
 - الاهتمام بالمرؤوسين أولاً، وتم تمثيله بالفقرات من 12-15 في الاستبانة.
 - الالتزام بنمو الآخرين، وتم تمثيله بالفقرات من 16-18 في الاستبانة.
- القسم الثالث: الفقرات الخاصة بالمتغير التابع المتمثل في الرضا الوظيفي والذي تم قياسه بأربعة أبعاد وهي كالآتي:

- الرضا عن الأجور والرواتب، وتم تمثيله بالفقرات من 19-20 في الاستبانة.
 - الرضا عن طبيعة العمل، وتم تمثيله بالفقرات من 21-23 في الاستبانة.
 - الرضا عن بيئة العمل، وتم تمثيله بالفقرات من 24-26 في الاستبانة.
 - الرضا عن طبيعة التدريب والتطوير، وتم تمثيله بالفقرات من 27-29 في الاستبانة.
- تكونت الاستبانة بشكلها النهائي من 29 فقرة تمثل المتغيران المستقل والتابع، المرفقة في الملحق رقم (1).

6-3 الاختبارات الخاصة بأداة الدراسة:

لتحقيق الموثوقية، تم التأكد من صدق وثبات أداة الدراسة من خلال الآتي:

صدق الأداة: للتأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة وصدق المحتوى لفقرات الاستبانة وتناسبها مع موضوع الدراسة، تم الأخذ بأراء اثنين من المحكمين ذوي الخبرة في مجال الأبحاث العلمية، للتأكد من سلامة الاستبانة لغويا والتأكد من مدى ملائمة تسلسلها ووضوحها.

ثبات الأداة: يتضح من الجدول أدناه تحقق الثبات في أداة الدراسة والذي بلغ 95.6% لمحور القيادة الخادمة و92.1% لمحور رضا الموظفين، ولجميع فقرات المحاور المذكورة بمعاملات من 75.8% إلى 89.3%، مما يعني اتصاف الأداة بقيمة الثبات.

جدول (1): معاملات ألفا كرونباخ لقياس ثبات فقرات الاستبانة

المحور	البعد	عدد العبارات	قيمة معامل ألفا كرونباخ
القيادة الخادمة	التمكين	3	0.758
	المعالجة العاطفية	4	0.829
	التعامل الأخلاقي	4	0.868
	الاهتمام بالمرؤوسين أولاً	4	0.893
	الالتزام بنمو الآخرين	3	0.866
	المحور الكلي	18	0.956
رضا الموظفين	الرضا عن الأجور والرواتب	2	0.883
	الرضا عن طبيعة العمل	3	0.793
	الرضا عن بيئة العمل	3	0.892
	الرضا عن طبيعة التدريب والتطوير	3	0.816
	المحور الكلي	11	0.921
جميع المحاور		29	0.960

7-3 الأساليب الإحصائية المستخدمة:

استخدمت الباحثة عددا من الأدوات والاختبارات الإحصائية لتحليل بيانات الدراسة وهي كالآتي:

- مقياس ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach) لقياس ثبات أداة الدراسة.
- التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص العينة.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية من أجل قياس استجابة أفراد عينة الدراسة على جميع فقرات الاستبانة وأبعاد كل متغير.
- معامل ارتباط بيرسون لاختبار فرضيات الارتباط والعلاقة بين أبعاد المتغيرات.
- تحليل الانحدار المتعدد لقياس تأثير أبعاد القيادة الخادمة على محور الرضا الوظيفي.

8-3 محددات الدراسة وصعوباتها:

محدد بحثي: يجدر الإشارة إلى أن للاستبيانات بعض السلبيات، حيث اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة لجمع البيانات ومن إحدى سلبياتها أنها تفتقر إلى القدرة على ضبط إجابات الأفراد الذين يميلون للحيادية التي قد تؤثر سلبا على نتائج الدراسة.

محدد متعلق بالمؤسسات المبحوثة: اقتصرت الدراسة على عدد 116 فرد من العاملين بالمؤسسات المتوسطة والكبيرة تم اختيارها بشكل عشوائي، وذلك بسبب ضيق وقت الباحثة، حيث أن عدد أفراد العينة يعتبر محدودا بالنسبة لحجم مجتمع الدراسة، وبالتالي فإن ذلك يقلل من قدرة الدراسة على تمثيل مجتمع المؤسسات الكبيرة والمتوسطة في مدينة جدة، فيجدر بنا الإشارة هنا أنه لا يمكن تعميم هذه الدراسة على كافة المؤسسات الكبيرة والمتوسطة في مدينة جدة، ولكن يمكن أن تعتبر الدراسة دراسة تحليلية للعينة المدروسة.

الفصل الرابع: تحليل البيانات واختبار الفرضيات

1-4 المقدمة

2-4 تحليل إحصاءات الدراسة

1-2-4 وصف خصائص العينة

2-2-4 اختبار فرضيات الارتباط

3-2-4 اختبار فرضيات الأثر

1-4 المقدمة:

يبين هذا الفصل الإجراءات المتبعة في تحليل البيانات التي تم جمعها من خلال الاستبانة واختبار صحة فرضياتها، كالتحليل الإحصائي لأسئلة الدراسة، وصف خصائص العينة وتوضيح نتائج تحليل اتجاهات عينة الدراسة تجاه أسئلة الدراسة، بالإضافة إلى استعراض نتائج اختبار الفرضيات التي تم الوصول إليها عن طريق استخدام هذه الأساليب الإحصائية.

ولقد تم عمل التحليل الإحصائي لعدد 116 استبانة باستخدام برنامج SPSS وذلك من خلال وصف خصائص عينة الدراسة، ثم تحليل ومناقشة فرضيات الدراسة المتعلقة بعوامل القيادة الخادمة ومستويات الرضا الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات المتوسطة والكبيرة في مدينة جدة.

2-4 تحليل إحصاءات الدراسة:

يعرض هذا القسم البيانات التي تم الحصول عليها من الاستبانات الصالحة للتحليل لإحصائي وعددها 116 استبانة، من خلال وصف خصائص عينة الدراسة، بالإضافة إلى تحليل ومناقشة فقرات وأسئلة الدراسة التي تقيس كل من متغير القيادة الخادمة ومتغير الرضا الوظيفي.

1-2-4 وصف خصائص العينة:

جدول (2): توزيع أفراد العينة حسب الخصائص الديموغرافية

المتغير	الفئة	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	28	24.1%
	أنثى	88	75.9%
العمر	18-25	16	13.8%
	26-32	39	33.6%
	33-39	31	26.7%
	40 أو أكثر	30	25.9%
	ثانوي	8	6.9%
المستوى التعليمي	بكالوريوس	80	69.0%
	دبلوم	6	5.2%
	ماجستير	17	14.7%
	دكتوراه	5	4.3%

- يوضح جدول 2 المواصفات الديموغرافية لعينة الدراسة حيث أن ما يقارب من 76% من العينة عبارة عن إناث، حيث بلغ عددهم 88 أنثى مقابل 28 ذكر. وقد يرجع ذلك إلى ارتفاع معدل الإنaths العاملات في عدة مجالات تبعا للهيئة العامة للإحصاء في المملكة العربية السعودية.
- يتضح أيضاً أن أعمار عينة الدراسة موزعة من 18 عام إلى أكثر من 40 عام، حيث أن الفئة العمرية 18-25 عام هي أقل فئة بلغت 13.8%، والفئة العمرية الأكبر كانت 33.6% لفئة 26-33 عام، تليها الفئتين العمريتين 33-39 عام و أكبر من 40 عام بنسب مئوية 26.7% و 25.9% على التوالي. وترى الباحثة أن ذلك قد يرجع إلى أن متوسط أعمار السعوديين العاملين في القطاعات الخاصة بالمملكة العربية السعودية هي 32.2 سنة.

- المستوى التعليمي الأكبر نسبة هو البكالوريوس (69%)، يليه الماجستير بنسبة 14.7%، ثم الثانوي، والدبلوم، والدكتوراه بنسب قليلة بلغت 6.9%، 5.2% و 4.3% على التوالي. وترى الباحثة ان حصول مستوى البكالوريوس على أعلى نسبة قد يعود إلى هيمنة هذا المستوى على العاملين بالمملكة بسبب زيادة عدد الجامعات من عام 2004 إلى 2013، حيث قامت المملكة بصرف ما يزيد عن 321 مليار دولار لتطوير التعليم وتجهيز المنشآت التعليمية.

جدول (3): توزيع أفراد العينة حسب الخصائص الوظيفية

المتغير	الفئة	العدد	النسبة المئوية
المنصب الحالي	موظف	88	75.9%
	مدير/ مسؤول	28	24.1%
حجم المنشأة	متوسطة (50-249 موظف)	69	59.5%
	كبيرة (250 موظف فأكثر)	47	40.5%
سنوات الخبرة	1-5	48	41.4%
	6-10	31	26.7%
	11-15	14	21.1%
	أكثر من 15	23	19.8%
الراتب	3000 - 5000 ريال سعودي	33	28.4%
	6000 - 8000 ريال سعودي	27	23.3%
	9000 - 11000 ريال سعودي	10	8.6%
	12000 - 14000 ريال سعودي	20	17.2%
	15000 ريال سعودي فما فوق	26	22.4%

- يتضح من جدول 3 أن ما يقارب من 76% من العينة عبارة عن موظفين والباقي مدراء ومسؤولين. وترى الباحثة أن ذلك قد يعود إلى صعوبة الوصول للمدراء وإمكانية الوصول للموظفين بشكل أسهل.

- 59.5% من المجيبين يعملون في مؤسسات متوسطة بينما 40.5% يعملون في مؤسسات كبيرة. وقد يعود ذلك إلى ارتفاع نسبة المنشآت المتوسطة في المملكة العربية السعودية إلى 145% عام 2023 حسب تصريح مدير إدارة الأداء المؤسسي في منصة "منشآت".

- غالبية عينة الدراسة لديهم خبرة 1-5 سنوات بنسبة 41.4% بينما الذين لديهم خبرة 6-10 سنة بلغوا 26.7%، والذين لديهم خبرة 11-15 سنة بلغوا 21.1%، والذين لديهم خبرة أكثر من ذلك بلغوا 19.8%. وكما ذكر سابقاً أن الموظفين كانوا أكثر استجابة من المدراء، فإن ذلك يمكن أن ينعكس هنا على عدد سنوات الخبرة، حيث أن ذلك يدل على أن ذوي الخبرات القليلة يعملون كموظفين وليس كمدرّاء.

- أكبر فئة للرواتب كانت 3000 - 5000 ريال سعودي لنسبة 28.4% من عينة الدراسة تليها فئة 6000 - 8000 ريال سعودي بنسبة 23.3%، ثم 22.4% لمن بلغت رواتبهم 15000 ريال أو أكثر، 17.2% لمن بلغت رواتبهم 14000 - 12000 ريال سعودي، وأخيراً 8.6% لمن بلغت رواتبهم 9000 - 11000 ريال سعودي. وترى الباحثة أن ذلك يرجع إلى أن غالبية أفراد العينة من مستويات وظيفية متوسطة أو متدنية، والذين يتقاضون عادة أجور قريبة من الحد الأدنى للأجور في المملكة العربية السعودية وهو 4000 ريال سعودي.

تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس مستوى الإجابات في أداة الدراسة والتي اشتملت على خمس خيارات (موافق بشده، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة)، وتم اعتماد ثلاث مستويات للموافقة حسب المتوسطات الحسابية على النحو التالي:

- من 1 إلى 2.33 مستوى منخفض
- من 2.34 إلى 3.67 مستوى متوسط
- من 3.68 إلى 5 مستوى مرتفع

جدول (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد مقياس القيادة الخادمة

الترتيب	المستوى	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات
1	موافق	0.212	0.895	4.224	أنا متمكن بشكل كبير من أداء مهامي تحت إشراف قائد فريقي
2	موافق	0.230	0.956	4.155	يمنحني قائد فريقي الثقة والمسؤولية الكافية لتحقيق الأهداف المحددة
4	موافق	0.276	1.085	3.931	يشجع قائد فريقي التفوق والتميز من خلال منح السلطة والمسؤولية لأفراد الفريق لاتخاذ قرارات مهمة تتعلق بوظائفهم
1	موافق	0.197	0.807	4.103	التوصيف العام لبعد التمكين
16	محايد	0.380	1.283	3.379	من الممكن أن ألجأ لقائد فريقي إذا مررت بصدمة شخصية
11	موافق	0.323	1.151	3.569	يملك قائد فريقي مستوى عالٍ من المعالجة للمشاعر والعواطف لدى أعضاء الفريق خلال العمل
7	موافق	0.274	1.033	3.767	قائد فريقي يحترم مشاعري ويعتبرها عاملاً مهماً في توجيهاته وقراراته ويظهر التعاطف معها
13	موافق	0.315	1.115	3.535	يستطيع قائد فريقي معرفة ما إذا كان الموظفون يشعرون بالضيق والتوتر دون سؤالهم
4	موافق	0.262	0.934	3.563	التوصيف العام لبعد المعالجة العاطفية
6	موافق	0.274	1.037	3.785	يعتبر قائد فريقي قدوة حسنة للموظفين في الأداء والسلوك الوظيفي
5	موافق	0.262	0.998	3.802	قائد فريقي لديه قدر عالٍ من النزاهة والشفافية في التعامل معي ومع أفراد الفريق
3	موافق	0.254	1.021	4.017	قائد فريقي يتبنى المبادئ الأخلاقية كاحترامي واحترام بقي الشخصية

4	قائد فريقي يعمل بشكل محايد ومنصف في اتخاذ القرارات	3.733	1.090	0.292	موافق	8
2	التوصيف العام لبعد التعامل الأخلاقي	3.834	0.878	0.229	موافق	2
1	قائد فريقي يبدي اهتمامًا حقيقيًا برضاي ورفاهيتي ومتطلباتي الشخصية والمهنية	3.440	1.159	0.337	محايد	15
2	قائد فريقي يولي اهتمامًا بتحقيق التوازن بين حياتي الشخصية والعملية	3.647	1.121	0.307	موافق	9
3	يضع قائد فريقي اهتمامات أعضاء فريقه فوق اهتماماته	3.129	1.169	0.373	محايد	17
4	يبدل قائد فريقي قصارى جهده لخدمتي ويعمل على تلبية احتياجات عملي	3.526	1.091	0.309	موافق	14
5	التوصيف العام لبعد الاهتمام بالمرؤوسين أولاً	3.435	0.987	0.287	محايد	5
1	يقدم قائد فريقي الفرص والموارد لتطوير المهارات وتعزيز القدرات لي ولأفراد الفريق	3.586	1.080	0.301	موافق	12
2	يشجع قائد فريقي على تحديد أهدافي المهنية وتحقيقها ويقدم لي الدعم اللازم	3.612	1.102	0.305	موافق	10
3	يزود قائد فريقي أعضاء الفريق بخبراته ومعارفه بهدف تطوير مهاراتهم	3.810	1.149	0.302	موافق	5
3	التوصيف العام لبعد الالتزام بنمو الآخرين	3.670	0.986	0.269	موافق	3
	التوصيف العام لأبعاد القيادة الخادمة ككل	3.721	0.819	0.220	موافق	

- يتضح من جدول 4 الخاص بتوصيف أبعاد محور القيادة الخادمة أن جميع الانحرافات المعيارية لها قيم أقل من 1.3 وذلك يعتبر تشتت مقبول بين إجابات عينة الدراسة. أما المتوسط الحسابي الذي يقيس مستوى الاستجابات على فقرات القيادة الخادمة للمحور كاملاً بلغ 3.721 من أصل 5 والذي يعتبر ذو مستوى مرتفع حيث تراوحت متوسطات الفقرات بين 4.224 و3.129 من أصل 5، حيث حاز بعد التمكين (4.103) على أعلى

مستوى وأعلى متوسطات بمساهمة جميع فقراته، يليه بعد التعامل الأخلاقي (3.834)، الالتزام بنمو الآخرين (3.670)، بعد المعالجة العاطفية (3.564)، وأخيراً بعد الاهتمام بالمرؤوسين (3.435).

وفيما يلي عرض لنتائج المتوسطات الحسابية لكل بعد من أبعاد القيادة الخادمة:

- التمكين: يتضح من الجدول 4 أن المتوسطات الحسابية لفقرات بعد التمكين تراوحت بين 3.931 و 4.224 إذ نالت الفقرة رقم (1) المتمثلة في العبارة (أنا متمكن بشكل كبير من أداء مهامي تحت إشراف قائد فريقي) على أعلى متوسط حسابي، كما أظهر التحليل أن أدنى متوسط حسابي كان للفقرة رقم (3) المتمثلة في العبارة (يشجع قائد فريقي التفوق والتميز من خلال منح السلطة والمسؤولية لأفراد الفريق لاتخاذ قرارات مهمة تتعلق بوظائفهم)، أما الفقرة الثالثة كانت تتراوح بين هاتين النتيجةتين، وبشكل عام بلغ المتوسط الحسابي العام الإجمالي للفقرات المتعلقة ببعد التمكين ككل (4.103)، وهذا إنما يدل على أن التمكين لدى القادة في المؤسسات المتوسطة والكبيرة لدى العينة جاءت بمستوى مرتفع، وهذا يدل على أن الغالبية العظمى من القادة الخادمين للأفراد عينة الدراسة لديهم فهم واضح حول أهمية تمكين الموظفين وتفويضهم وإعطاءهم الصلاحيات المناسبة لهم من أجل تحقيق الأهداف.

- المعالجة العاطفية: يتضح من الجدول 4 أن المتوسطات الحسابية لفقرات بعد المعالجة العاطفية تراوحت بين 3.379 و 3.767 إذ نالت الفقرة رقم (3) المتمثلة في العبارة (قائد فريقي يحترم مشاعري ويعتبرها عاملاً مهماً في توجهاته وقراراته ويظهر التعاطف معها) على أعلى متوسط حسابي، كما أظهر التحليل أن أدنى متوسط حسابي كان للفقرة رقم (1) المتمثلة في العبارة (من الممكن أن ألجأ لقائد فريقي إذا مررت بصدمة شخصية)، أما الفقرات المتبقية فكانت تتراوح بين هاتين النتيجةتين، وبشكل عام بلغ المتوسط الحسابي العام الإجمالي للفقرات المتعلقة ببعد المعالجة العاطفية ككل (3.563)، وهذا يدل على أن بعد المعالجة العاطفية لدى قادة أفراد العينة جاءت بمستوى متوسط، أي يتضح أن القادة لديهم اهتمام بالموظفين مع إمكانية تعزيز هذا الاهتمام بشكل أكبر.

- التعامل الأخلاقي: يتضح من الجدول 4 أن المتوسطات الحسابية لفقرات بعد التعامل الأخلاقي تراوحت بين 4.017 و 3.733 إذ نالت الفقرة رقم (3) المتمثلة في العبارة (قائد فريقي يتبنى المبادئ الأخلاقية كاحترامي واحترام قيبي الشخصية) على أعلى متوسط حسابي، كما أظهر التحليل أن أدنى متوسط حسابي كان للفقرة رقم (4) المتمثلة في العبارة (قائد فريقي يعمل بشكل محايد ومنصف في اتخاذ القرارات)، أما الفقرات المتبقية فكانت تتراوح بين هاتين النتيجةين، وبشكل عام بلغ المتوسط الحسابي العام الإجمالي للفقرات المتعلقة ببعد المعالجة العاطفية ككل (3.834)، وهذا يدل على أن بعد التعامل الأخلاقي لدى قادة أفراد العينة جاء بمستوى مرتفع، ووهذا يدل على اتباع أفراد قادة أفراد العينة للمبادئ والسلوكيات الأخلاقية والصدق في التعامل.

- الاهتمام بالمرؤوسين أولاً: يتضح من الجدول 4 أن المتوسطات الحسابية لفقرات بعد الاهتمام بالمرؤوسين أولاً تراوحت بين 3.647 و 3.129 إذ نالت الفقرة رقم (2) المتمثلة في العبارة (قائد فريقي يولي اهتمامًا بتحقيق التوازن بين حياتي الشخصية والعملية) على أعلى متوسط حسابي، كما أظهر التحليل أن أدنى متوسط حسابي كان للفقرة رقم (3) المتمثلة في العبارة (يضع قائد فريقي اهتمامات أعضاء فريقه فوق اهتماماته)، أما الفقرات المتبقية فكانت تتراوح بين هاتين النتيجةين، وبشكل عام بلغ المتوسط الحسابي العام الإجمالي للفقرات المتعلقة ببعد الاهتمام بالمرؤوسين أولاً ككل (3.435)، وهذا يدل على أن بعد الاهتمام بالمرؤوسين أولاً لدى قادة أفراد العينة جاء بمستوى متوسط، ووهذا يدل على اهتمام القادة بمرؤوسهم والاهتمام باحتياجاتهم، كما أنه يمكن تطوير ذلك من خلال تقديم التوضيحات والتي قد تسهم وبشكل ملحوظ في تحسين ممارسات هذا البعد.

- الالتزام بنمو الآخرين: يتضح من الجدول 4 أن المتوسطات الحسابية لفقرات بعد الالتزام بنمو الآخرين تراوحت بين 3.810 و 3.586 إذ نالت الفقرة رقم (3) المتمثلة في العبارة (يزود قائد فريقي أعضاء الفريق بخبراته ومعارفه بهدف تطوير مهاراتهم) على أعلى متوسط حسابي، كما أظهر التحليل أن أدنى متوسط حسابي كان للفقرة رقم (1) المتمثلة في العبارة (يقدم قائد فريقي الفرص والموارد لتطوير المهارات وتعزيز القدرات لي ولأفراد

الفريق)، أما الفقرات المتبقية فكانت تتراوح بين هاتين النتيجتين، وبشكل عام بلغ المتوسط الحسابي العام الإجمالي للفقرات المتعلقة ببعد الالتزام بنمو الآخرين ككل (3.670)، وهذا يدل على أن بعد الالتزام بنمو الآخرين لدى قادة أفراد العينة جاء بمستوى متوسط، ووهذا يدل على اهتمام القادة بتطوير مرؤوسهم وتحقيق نموهم مع إمكانية تطوير ذلك بشكل أكبر.

جدول (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد مقياس الرضا الوظيفي

الترتيب	المستوى	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات
10	محايد	0.402	1.238	3.078	1 أنا راضٍ عن مستوى الأجور التي أتلقتها حيث أنها تعكس قيمة عملي وجهدي في العمل
9	محايد	0.373	1.169	3.129	2 تعتبر الأجور والرواتب عادلة بالنسبة للمسؤوليات والأداء الذي أقدمه في العمل
4	محايد	0.367	1.139	3.103	التوصيف العام لبعد الرضا عن الأجور والرواتب
3	موافق	0.283	1.058	3.733	1 أنا راضٍ عن طبيعة العمل وطبيعة المهام التي أقوم بها
1	موافق	0.250	0.984	3.931	2 أستمتع بالمسؤوليات والتحديات التي تواجهني في العمل
3	موافق	0.311	1.160	3.733	3 أشعر بالرضا تجاه طبيعة العمل من حيث مدى تنوع المهام والفرص المقدمة لي حيث أن ذلك يعزز الشعور بالإنجاز ويسمح بالتطور واكتساب مهارات جديدة
1	موافق	0.237	0.900	3.799	التوصيف العام لبعد الرضا عن طبيعة العمل
4	موافق	0.340	1.217	3.578	1 أنا راضٍ عن بيئة عملي وعن الظروف التي يتم أداء عملي بها

2	أشعر بأن بيئة عملي تسهم في تحفيزي وتحفيز زملائي لتحقيق الأهداف	3.319	1.255	0.378	محايد	6
3	تعتبر بيئة عملي بيئة آمنة وصحية وتسهل العمل الجماعي والإبداع	3.517	1.241	0.353	موافق	5
	التوصيف العام لبعد الرضا عن بيئة العمل	3.471	1.123	0.323	محايد	2
1	أنا راضٍ عن جودة برامج التدريب والتطوير المقدمة من قبل المنشأة	3.216	1.291	0.401	محايد	8
2	أرى أن المنشأة تهتم بتحفيز الموظفين للمشاركة في البرامج التدريبية والتطويرية	3.285	1.257	0.383	محايد	7
3	أشعر بأن برامج التدريب والتطوير تسهم في تحفيزي وزيادة إنتاجي في العمل	3.862	1.110	0.288	موافق	2
	التوصيف العام لبعد الرضا عن طبيعة التدريب والتطوير	3.454	1.044	0.302	محايد	3
	التوصيف العام لأبعاد الرضا الوظيفي ككل	3.457	0.879	0.254	محايد	

- يتضح من جدول 5 الخاص بتوصيف أبعاد محور الرضا الوظيفي أن جميع الانحرافات المعيارية لها أيضاً قيم أقل من 1.3 وذلك يعتبر تشتت مقبول بين إجابات عينة الدراسة. أما المتوسط الحسابي الذي يقيس مستوى الاستجابات على فقرات الرضا الوظيفي للمحور كاملاً بلغ 3.457 من أصل 5 والذي يعتبر ذو مستوى محايد وأقل من مستوى محور القيادة الخادمة حيث تراوحت متوسطات الفقرات بين 3.931 و3.078 من أصل 5، حيث حاز بعد الرضا عن طبيعة العمل (3.799) على أعلى مستوى وأعلى متوسطات بمساهمة جميع فقراته، يليه بعد الرضا عن بيئة العمل (3.471)، الرضا عن طبيعة التدريب والتطوير (3.454)، وأخيراً بعد الرضا عن الأجور والرواتب (3.103).
- وفيما يلي عرض لنتائج المتوسطات الحسابية لكل بعد من أبعاد الرضا الوظيفي:

- الرضا عن الأجور والرواتب: يتضح من الجدول 5 أن المتوسطات الحسابية لفقرات بعد الرضا عن الأجور والرواتب جاءت بين 3.129 و 3.078 إذ نالت الفقرة رقم (2) المتمثلة في العبارة (تعتبر الأجور والرواتب عادلة بالنسبة للمسؤوليات والأداء الذي أقدمه في العمل) على أعلى متوسط حسابي، كما أظهر التحليل أن أدنى متوسط حسابي كان للفقرة رقم (1) المتمثلة في العبارة (أنا راضي عن مستوى الأجور التي أتلقيها حيث أنها تعكس قيمة عملي وجهدي في العمل) ، وبشكل عام بلغ المتوسط الحسابي العام الإجمالي للفقرات المتعلقة ببعد الرضا عن الأجور والرواتب ككل (3.103)، وهذا يدل على أن بعد الرضا عن الأجور والرواتب لدى أفراد العينة جاء بمستوى متوسط، وهو مؤشر جيد ويمكن أن يعتبر دلالة على رضا العاملين في العينة عن الرواتب والأجور مع إمكانية تطوير الممارسات التي ترفع من مستوى الرضا لهذا البعد.
- الرضا عن طبيعة العمل: يتضح من الجدول 5 أن المتوسطات الحسابية لفقرات بعد الرضا عن طبيعة العمل جاءت بين 3.931 و 3.733 إذ نالت الفقرة رقم (2) المتمثلة في العبارة (أستمتع بالمسؤوليات والتحديات التي تواجهني في العمل) على أعلى متوسط حسابي، كما أظهر التحليل أن الفقرتين المتبقيتين تساوت في متوسطهما حسابي، وبشكل عام بلغ المتوسط الحسابي العام الإجمالي للفقرات المتعلقة ببعد الرضا عن طبيعة العمل ككل (3.799) ، وهذا يدل على أن بعد الرضا عن طبيعة العمل لدى أفراد العينة جاء بمستوى مرتفع، وهو مؤشر جيد و يعتبر دلالة على رضا العاملين المرتفع في العينة عن طبيعة العمل.
- الرضا عن بيئة العمل: يتضح من الجدول 5 أن المتوسطات الحسابية لفقرات بعد الرضا عن بيئة العمل جاءت بين 3.578 و 3.319 إذ نالت الفقرة رقم (1) المتمثلة في العبارة (أنا راضي عن بيئة عملي وعن الظروف التي يتم أداء عملي بها) على أعلى متوسط حسابي، كما أظهر التحليل أن أدنى متوسط حسابي كان للفقرة رقم (2) المتمثلة في العبارة (أشعر بأن بيئة عملي تسهم في تحفيزي وتحفيز زملائي لتحقيق الأهداف) ، وبشكل عام بلغ المتوسط الحسابي العام الإجمالي للفقرات المتعلقة ببعد الرضا عن بيئة العمل ككل (3.471)، وهذا يدل على أن بعد الرضا عن بيئة العمل لدى أفراد العينة جاء بمستوى متوسط، وهو مؤشر جيد ويمكن أن يعتبر دلالة

على رضا العاملين في العينة عن بيئة العمل مع إمكانية تطوير الممارسات التي ترفع من مستوى الرضا لهذا البعد.

- الرضا عن عن طبيعة التدريب والتطوير: يتضح من الجدول 5 أن المتوسطات الحسابية لفقرات بعد الرضا عن عن طبيعة التدريب والتطوير جاءت بين 3.862 و 3.216 إذ نالت الفقرة رقم (3) المتمثلة في العبارة (أشعر بأن برامج التدريب والتطوير تسهم في تحفيزي وزيادة إنتاجي في العمل) على أعلى متوسط حسابي، كما أظهر التحليل أن أدنى متوسط حسابي كان للفقرة رقم (1) المتمثلة في العبارة (أنا راضٍ عن جودة برامج التدريب والتطوير المقدمة من قبل المنشأة) ، وبشكل عام بلغ المتوسط الحسابي العام الإجمالي للفقرات المتعلقة ببعد الرضا عن طبيعة التدريب والتطوير ككل (3.454)، وهذا يدل على أن بعد الرضا عن طبيعة التدريب والتطوير لدى أفراد العينة جاء بمستوى متوسط، وهو مؤشر جيد ويمكن أن يعتبر دلالة على رضا العاملين في العينة عن طبيعة التدريب والتطوير مع إمكانية تطوير الممارسات التي ترفع من مستوى الرضا لهذا البعد.

2-2-4 اختبار فرضيات الارتباط:

جدول (6): مصفوفة معاملات الارتباط بين أبعاد القيادة الخادمة والرضا الوظيفي

الأبعاد	التمكين	المعالجة العاطفية	التعامل الأخلاقي	الاهتمام بالمرؤوسين أولاً	الالتزام بنمو الآخرين	محور القيادة الخادمة	الرضا عن الأجور والرواتب	الرضا عن طبيعة العمل	الرضا عن بيئة العمل	الرضا عن طبيعة التدريب والتطوير	محور الرضا الوظيفي
التمكين	1.000	0.723**	0.734**	0.636**	0.645**	0.828**	0.250**	0.512**	0.574**	0.395**	0.513**
المعالجة العاطفية	0.723**	1.000	0.746**	0.771**	0.697**	0.884**	0.379**	0.393**	0.549**	0.411**	0.521**
التعامل الأخلاقي	0.734**	0.746**	1.000	0.794**	0.816**	0.917**	0.406**	0.490**	0.617**	0.483**	0.598**

0.641**	0.587**	0.624**	0.492**	0.436**	0.915**	0.840**	1.000	0.794**	0.771**	0.636**	الاهتمام بالموظفين أولاً
0.618**	0.576**	0.651**	0.515**	0.332**	0.904**	1.000	0.840**	0.816**	0.697**	0.645**	الالتزام بنمو الأخرين
0.651**	0.555**	0.678**	0.538**	0.408**	1.000	0.904**	0.915**	0.917**	0.884**	0.828**	محور القيادة الخادمة
0.752**	0.526**	0.456**	0.491**	1.000	0.408**	0.332**	0.436**	0.406**	0.379**	0.250**	الرضا عن الأجور والرواتب
0.837**	0.623**	0.742**	1.000	0.491**	0.538**	0.515**	0.492**	0.490**	0.393**	0.512**	الرضا عن طبيعة العمل
0.886**	0.771**	1.000	0.742**	0.456**	0.678**	0.651**	0.624**	0.617**	0.549**	0.574**	الرضا عن بيئة العمل
0.873**	1.000	0.771**	0.623**	0.526**	0.555**	0.576**	0.587**	0.483**	0.411**	0.395**	الرضا عن طبيعة التدريب والتطوير
1.000	0.873**	0.886**	0.837**	0.752**	0.651**	0.618**	0.641**	0.598**	0.521**	0.513**	محور الرضا الوظيفي

الإجابة عن الفرض البحثي الأول: هناك علاقة إيجابية بين القيادة الخادمة ومستويات الرضا الوظيفي لدى العاملين في

المؤسسات المتوسطة والكبيرة في مدينة جدة.

تجيب عوامل ارتباط بيرسون في جدول 6 على هذه الفرضية بالاتفاق حيث أنه تم اثبات وجود علاقة إيجابية معنوية بين محور القيادة الخادمة ومحور الرضا الوظيفي بارتباط مقداره 0.651 وهذه القيمة تعتبر مرتفعة نوعاً ما. بالإضافة إلى ذلك، تم إيجاد علاقات إيجابية معنوية بين محور القيادة الخادمة وجميع أبعاد محور الرضا الوظيفي.

3-2-4 اختبار فرضيات الأثر

جدول (7): تحليل الانحدار المتعدد لتأثير أبعاد القيادة الخادمة على محور الرضا الوظيفي

أبعاد القيادة الخادمة	معامل الانحدار	قيمة T-test	P-value	معنوية الاختبار
التمكين	0.138	1.114	0.268	غير معنوي
المعالجة العاطفية	-0.062	-0.515	0.608	غير معنوي
التعامل الأخلاقي	0.114	0.774	0.440	غير معنوي
الاهتمام بالمرؤوسين أولاً	0.332	2.457*	0.016	معنوي
الالتزام بنمو الآخرين	0.157	1.197	0.234	غير معنوي
الثابت	0.959	2.911**	0.004	معنوي
معامل الارتباط R	R = 0.668			
معامل التحديد R ²	R ² = 0.447, R ² المعدل = 0.421			
اختبار جودة النموذج F	قيمة (F) = 17.750 (معنوية)			

الإجابة عن الفرض البحثي الثاني: تؤثر عوامل القيادة الخادمة من القائد الخادم على تعزيز الرضا الوظيفي بشكل ملحوظ.

- تم عمل تحليل الانحدار المتعدد لمعرفة وجود تأثير عوامل القيادة الخادمة على مستويات الرضا الوظيفي وكانت جودة النموذج معنوية حيث دلت على أن بعد الاهتمام بالمرؤوسين له تأثير معنوي على مستوى الرضا الوظيفي بينما باقي الأبعاد لم تظهر أي تأثير معنوي كما هو موضح في جدول 7.
- يظهر جدول 8 نتيجة مطابقة للجدول الذي يسبقه حيث دل على أن بعد الاهتمام بالمرؤوسين له تأثير معنوي أيضاً على مستوى الرضا عن الأجور والرواتب.

- يظهر جدول 9 أن بعد التمكين له تأثير معنوي على محور الرضا عن طبيعة العمل.
- يظهر جدول 10 أن بعدي التمكين والالتزام بنمو الآخرين لهما تأثير معنوي على محور الرضا عن بيئة العمل.
- يظهر جدول 11 أن بعدي الاهتمام بالمرؤوسين والالتزام بنمو الآخرين لهما تأثير معنوي على محور الرضا عن طبيعة التدريب والتطوير.

جدول (8): تحليل الانحدار المتعدد لتأثير أبعاد القيادة الخادمة على محور الرضا عن الأجور والرواتب

أبعاد القيادة الخادمة	معامل الانحدار	قيمة T-test	P-value	معنوية الاختبار
التمكين	-0.246	-1.294	0.198	غير معنوي
المعالجة العاطفية	0.157	0.850	0.397	غير معنوي
التعامل الأخلاقي	0.415	1.846	0.068	غير معنوي
الاهتمام بالمرؤوسين أولاً	0.451	2.181*	0.031	معنوي
الالتزام بنمو الآخرين	-0.272	-1.357	0.178	غير معنوي
الثابت	1.410	2.796**	0.006	معنوي
معامل الارتباط R	R = 0.477			
معامل التحديد R ²	R ² = 0.228, R ² المعدل = 0.192			
اختبار جودة النموذج F	قيمة (F) = 6.481 (معنوية)			

جدول (9): تحليل الانحدار المتعدد لتأثير أبعاد القيادة الخادمة على محور الرضا عن طبيعة العمل

أبعاد القيادة الخادمة	معامل الانحدار	قيمة T-test	P-value	معنوية الاختبار
التمكين	0.408	2.935**	0.004	معنوي
المعالجة العاطفية	-0.204	-1.511	0.134	غير معنوي
التعامل الأخلاقي	0.027	0.165	0.87	غير معنوي
الاهتمام بالمرؤوسين أولاً	0.191	1.264	0.209	غير معنوي
الالتزام بنمو الآخرين	0.208	1.421	0.158	غير معنوي
الثابت	1.327	3.597 **	0.000	معنوي

R= 0.581	معامل الارتباط R
$R^2 = 0.338$, R^2 المعدل = 0.308	معامل التحديد R^2
قيمة (F) = 11.219 (معنوية)	اختبار جودة النموذج F

جدول (10): تحليل الانحدار المتعدد لتأثير أبعاد القيادة الخادمة على محور الرضا عن بيئة العمل

أبعاد القيادة الخادمة	معامل الانحدار	قيمة T-test	P-value	معنوية الاختبار
التمكين	0.306	1.985*	0.050	معنوي
المعالجة العاطفية	-0.025	-0.170	0.865	غير معنوي
التعامل الأخلاقي	0.091	0.500	0.618	غير معنوي
الاهتمام بالمرؤوسين أولاً	0.204	1.213	0.228	غير معنوي
الالتزام بنمو الآخرين	0.359	2.205*	0.030	معنوي
الثابت	-0.060	-0.148	0.883	غير معنوي
معامل الارتباط R	R= 0.690			
معامل التحديد R^2	$R^2 = 0.476$, R^2 المعدل = 0.452			
اختبار جودة النموذج F	قيمة (F) = 19.978 (معنوية)			

جدول (11): تحليل الانحدار المتعدد لتأثير أبعاد القيادة الخادمة على محور الرضا عن طبيعة التدريب والتطوير

أبعاد القيادة الخادمة	معامل الانحدار	قيمة T-test	P-value	معنوية الاختبار
التمكين	0.085	0.541	0.590	غير معنوي
المعالجة العاطفية	-0.176	-1.157	0.250	غير معنوي
التعامل الأخلاقي	-0.078	-0.424	0.672	غير معنوي
الاهتمام بالمرؤوسين أولاً	0.482	2.832**	0.006	معنوي
الالتزام بنمو الآخرين	0.332	2.011*	0.047	معنوي

معنوي	0.006	2.792**	1.159	الثابت
R= 0.615				معامل الارتباط R
R ² = 0.378, R ² المعدل = 0.349				معامل التحديد R ²
قيمة (F) = 13.351 (معنوية)				اختبار جودة النموذج F

الإجابة عن الفرض البحثي الثالث: يختلف تأثير القيادة الخادمة على مستويات الرضا الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات المتوسطة والكبيرة في مدينة جدة باختلاف عدد سنوات الخبرة.

يظهر جدول 12 أنه لم يتم إيجاد أي تأثيرات إضافية للقيادة الخادمة على مستويات الرضا الوظيفي باختلاف سنوات الخبرة في العمل. وبالتالي فإن الفرضية تعتبر غير صحيحة ومرفوضة.

جدول (12): تحليل الانحدار المتعدد لتأثير أبعاد القيادة الخادمة على محور الرضا الوظيفي باختلاف سنوات الخبرة

معنوية الاختبار	P-value	قيمة T-test	معامل الانحدار	أبعاد القيادة الخادمة	
غير معنوي	0.205	1.289	0.255	التمكين	1-5 سنوات خبرة
غير معنوي	0.926	0.093	0.020	المعالجة العاطفية	
غير معنوي	0.095	1.708	0.423	التعامل الأخلاقي	
غير معنوي	0.834	0.210	0.053	الاهتمام بالمرؤوسين أولاً	
غير معنوي	0.772	0.292	0.059	الالتزام بنمو الآخرين	
غير معنوي	0.520	0.649	0.343	الثابت	
غير معنوي	0.564	0.585	0.084	التمكين	6-10 سنوات خبرة
غير معنوي	0.696	0.395	0.063	المعالجة العاطفية	
غير معنوي	0.742	-0.333	-0.051	التعامل الأخلاقي	
غير معنوي	0.082	1.809	0.305	الاهتمام بالمرؤوسين أولاً	
غير معنوي	0.226	1.243	0.206	الالتزام بنمو الآخرين	

غير معنوي	0.022	2.437	1.202	الثابت	
غير معنوي	0.321	1.057	0.505	التمكين	11-15 سنوات خبرة
غير معنوي	0.286	1.143	0.843	المعالجة العاطفية	
غير معنوي	0.151	-1.588	-1.580	التعامل الأخلاقي	
غير معنوي	0.321	1.058	0.647	الاهتمام بالمرؤوسين أولاً	
غير معنوي	0.849	0.197	0.085	الالتزام بنمو الآخرين	
غير معنوي	0.253	1.231	1.609	الثابت	أكثر من 15 سنوات خبرة
غير معنوي	0.877	0.157	0.079	التمكين	
غير معنوي	0.346	-0.970	-0.385	المعالجة العاطفية	
غير معنوي	0.945	0.070	0.049	التعامل الأخلاقي	
غير معنوي	0.313	1.039	0.557	الاهتمام بالمرؤوسين أولاً	
غير معنوي	0.768	0.300	0.236	الالتزام بنمو الآخرين	
غير معنوي	0.058	2.034	1.892	الثابت	

الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات

1-5 نتائج الدراسة ومناقشتها

2-5 توصيات الدراسة

1-5 نتائج الدراسة ومناقشتها:

استنادًا إلى التحليلات الإحصائية السابقة للبيانات التي تم جمعها من خلال الاستبيان، توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أسهمت في الإجابة على تساؤلات الدراسة وقياس صحة فرضياتها، وفيما يلي توضيح لأهم نتائج الدراسة:

- وجود مستوى مرتفع في ممارسة أبعاد القيادة الخادمة وسلوكياتها لدى قادة أفراد عينة الدراسة العاملين في المؤسسات المتوسطة والكبيرة، حيث جاء بعد التمكين في المرتبة الأولى، يليه بعد التعامل الأخلاقي، ثم بعد الالتزام بنمو الآخرين ثم بعد المعالجة العاطفية، وأخيرا بعد الاهتمام بالمرؤوسين أولاً، وذلك يعتبر مؤشرا جيدا من وجهة نظر الباحثة، حيث يدل ذلك على وجود نسبة عالية من ممارسات القيادة الخادمة مع الوعي المرتفع بأهمية هذا الأسلوب القيادي لتحقيق الأهداف المرجوة مع الوعي بتأثير هذا الأسلوب على خلق بيئة عمل إيجابية. بالإضافة إلى وجود مستوى محايد من الرضا الوظيفي لدى أفراد العينة أقل من مستوى محور القيادة الخادمة لدى أفراد عينة الدراسة.
 - كما أسفرت الدراسة عن وجود علاقة إيجابية بين القيادة الخادمة والرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسات المتوسطة والكبيرة لدى أفراد العينة.
- وعند مقارنة هذه النتيجة مع نتائج الدراسات الأخرى نجد أنها تتفق مع دراسة (لطرش، 2021) التي خلصت إلى أن للقيادة الخادمة أثرا إيجابيا وإسهاما قويا في تعزيز الرضا الوظيفي للعاملين. كما اتفقت الدراسة مع نتائج دراسة (العتيبي، 2022) حيث كانت النتائج توضح وجود علاقة ارتباطية موجبة إحصائياً بين القيادة الخادمة والرضا الوظيفي.
- كما اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (عبد الرحمن، 2014) التي أفادت بأن تطبيق القيادة الخادمة يؤدي إلى تعزيز الرضا الوظيفي لدى العاملين في الأجهزة الحكومية المركزية بمدينة الرياض، حيث وجدت علاقات ارتباط وتأيير ذو دلالة إحصائية بين القيادة الخادمة والرضا الوظيفي.

واتفقت الدراسة مع دراسة (السهلي، 2021) التي كشفت عن وجود علاقة إيجابية ذات دلالة احصائية بين ممارسة قائدات المدارس للقيادة الخادمة ومستوى الرضا الوظيفي لدى المنسوبات في عينة الدراسة في بيئة تعليمية.

كما اتفقت مع دراسة (الفايدي، 2017) والتي أجريت في بيئة تعليمية، حيث كانت إحدى نتائجها تتمثل في تأثير القيادة الخادمة تأثيراً إيجابياً على رضا الموظفين في المملكة العربية السعودية.

كما تتفق مع دراسة (Hasanuddin & M., 2021) التي خلصت إلى أن القيادة الخادمة تؤثر بشكل كبير على رضا العمل بنسبة 82.5 %، وكذلك الحال مع دراسة (Dami, 2022) التي أوضحت أن من أبرز نتائجها أن القيادة الخادمة لها تأثير إيجابي كبير على الرضا الوظيفي والثقة.

وتتفق النتيجة مع دراسة (Jing, 2019) والتي أجريت على بيئة صحية، حيث خلصت الدراسة أيضاً إلى أن القيادة الخادمة تسهم وبشكل إيجابي في الرضا الوظيفي للمهنيين الصحيين.

كذلك اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (Lobago and Abraham, 2016) حيث تم ملاحظة علاقة إيجابية بين رضا الوظيفة وممارسة القيادة الخدمية بشكل عام.

وكذلك مع الدراسة التي أجراها فيرسلج وآخرون (Vrcelj & others, 2022) حول القيادة الخادمة وتأثيرها على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي أظهرت النتائج وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للقيادة الخادمة على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي. علاوة على ذلك، فإن القيادة الخادمة لها تأثير أقوى على الرضا الوظيفي من تأثيرها على الالتزام التنظيمي.

- وأسفرت الدراسة كذلك عن وجود تأثير لبعده الاهتمام بالمرؤوسين وهو أحد أبعاد القيادة الخادمة والذي اتضح أن له تأثيراً معنوياً على مستوى الرضا الوظيفي بينما باقي الأبعاد لم تظهر أي تأثير معنوي.
- ومن الجدير بالذكر أن هذه النتيجة تختلف مع العديد من الدراسات السابقة التي وجدت نتائج في سياقات وبيئات مختلفة. فعلى سبيل المثال، اختلفت الدراسة مع دراسة (Addisu & others, 2023) والتي اكتشفت أن

للمتمكين أثرًا إيجابيًا مباشرًا على سلوك المواطنة التنظيمية والذي يرتبط بشكل كبير بمدى الرضا الوظيفي للعاملين.

كما اختلفت هذه النتيجة مع دراسة (العزام، 2023) والتي أفادت بأن بعد الالتزام بنمو الآخرين كان له التأثير الأكبر على الرضا الوظيفي لدى العينة المبحوثة لديها.

- وتمثلت النتيجة الأخيرة في أنه لم يتم إيجاد أي تأثيرات إضافية للقيادة الخادمة على مستويات الرضا الوظيفي باختلاف سنوات الخبرة في العمل.

2-5 توصيات الدراسة:

- الاهتمام بنشر الوعي بمدى أهمية القيادة الخادمة ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي ومدى أهمية القيادة الخادمة باعتبارها نهجًا قياديًا للإدارة، وكذلك بأهمية دور القادة في خلق بيئة عمل تسهم في تحقيق الرضا الوظيفي وتنمية أداء المؤسسة بشكل عام وخلق وبناء علاقات تعاونية وإيجابية..
- السعي لتطوير القدرات المعرفية والمهارات للقيادة والمرؤوسين بالمؤسسة، من خلال أبعاد القيادة الخادمة.
- إتاحة الفرص للموظفين للتعبير عن آرائهم، مما يزيد من ولائهم وشعورهم بالانتماء للمؤسسة التي يعملون بها.
- تشجيع الموظفين على المشاركة في عملية أخذ القرارات من خلال تطوير السياسات والإجراءات داخل المؤسسة.
- تعزيز الروح المعنوية وتحسين من بيئة العمل، لأهميتها الكبرى في تعزيز أداء الموظفين.
- تطوير نظام الرواتب بشكل متناسب مع الجهد المبذول من قبل الموظفين ومتطلبات المعيشة الأساسية، وذلك عبر إعادة هيكلة السياسات.
- السعي للتخلي بالتواضع من القادة مما يتيح للمرؤوسين الفرصة للتعامل بشفافية عند تقديم التغذية الراجعة، وتقبل النقد بصدر رحب.

- إجراء المزيد من الدراسات المستقبلية حول موضوع الدراسة وفي نفس المدينة إن أمكن بسبب نقص عدد الدراسات التي أجريت في مدينة جدة وفي المملكة العربية السعودية بشكل عام.

المراجع والمصادر

المراجع والمصادر باللغة العربية:

- 1 جلاب، إحسان. (2011). إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير. دار صفاء للنشر والتوزيع.
- 2 الحيدر، عبدالمحسن، وطالب، إبراهيم. (2005). الرضا الوظيفي لدى العاملين في القطاع الصحي في مدينة الرياض) بحث ميداني. معهد الإدارة العامة.
- 3 الخزعلي، معتز والدليمي، علي. (2020). القيادة الخادمة ودورها في تعزيز الأداء المستدام —دراسة تحليلية لأراء عينة من العاملين في معمل سمنت الكوفة.
- 4 رشيد، صالح و مطر، علي. (2016). القيادة الخادمة: منظور جديد للقيادة في القرن الحادي والعشرين. العراق: دار نيبور للطباعة والنشر.
- 5 الزايد، عثمان. (2005). بيئة العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي، رسالة ماجستير، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية.
- 6 زيد، ماجد. (2020). علاقة القيادة الخادمة وتأثيرها في الرضا الوظيفي دراسة استطلاعية في شركة مصافي الجنوب. مجلة اللمثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية.
- 7 السهلي، نوره. (2021). تصور مقترح لتنفيذ دور القيادة الخادمة في تحقيق الرضا الوظيفي لمنسوبات المدارس بمحافظة حفر الباطن في ضوء رؤية المملكة 2030. مجلة كلية التربية في العلوم التربوية.
- 8 الشرايدة، سالم. (2010). الرضا الوظيفي أطر نظرية وتطبيقات عملية، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- 9 الشبيخي، هاشم. (2009). دور الأستاذ الجامعي في تحقيق الجودة في مخرجات التعليم الجامعي. المؤتمر العلمي السنوي - العربي الرابع - الدولي الأول: الإعتماد الأكاديمي لمؤسسات وبرامج التعليم العالي النوعي في مصر والعالم العربي - الواقع والمأمول.
- 10 الصابر، وفاء. (2022). مقال القيادة الخادمة، مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار. مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار.
- 11 صكري، أيوب. (2017). أثر الرضا الوظيفي على جودة الخدمات الفندقية (دراسة ميدانية لعينة من فنادق صنف ثلاثة نجوم بولاية المدية). مجلة ميلاف للبحوث والدراسات.
- 12 عابد، سحاء، ومفتي، يارا، والشماسي، أريج. (2021). واقع ممارسة القيادة الخادمة وأثرها على تحقيق الاستغراق الوظيفي - دراسة ميدانية على إداريات جامعة الملك عبد العزيز - شطر الطالبات بالسليمانية - مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية.

- 13 عبد الجليل، أماني. (2022). العلاقة بين القيادة الخادمة والأداء الوظيفي للعاملين: دراسة تطبيقية. مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية.
- 14 عبدالرحمن، طارق. (2014). الرضا الوظيفي للعاملين في ظل نظرية القيادة الخادمة: دراسة ميدانية على عينة من العاملين بالأجهزة الحكومية في مدينة الرياض. الإدارة العامة.
- 15 عبدالله، ده رون. (2018). دور القيادة الخادمة في تحقيق الاستغراق الوظيفي: دراسة تحليلية لآراء عينة من أعضاء الهيئات التدريسية في جامعة السليمانية. مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية.
- 16 العتيبي، راشد. (2022). ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية للقيادة الخادمة وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة شقراء: دراسة ميدانية في كليات محافظة الدوادمي. مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية.
- 17 العروسي، عبد السلام. (2019). الممارسة النبوية للقيادة الخادمة: دراسة نوعية. مجلة مركز جزيرة العرب للبحوث التربوية والإنسانية.
- 18 العزام، ميسم. (2023). واقع القيادة الخادمة وعلاقتها بالرضا الوظيفي من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة حائل. مجلة العلوم التربوية والنفسية.
- 19 علي، مها. (2022). الرضا الوظيفي وعلاقته بدور مؤسسات رياض الأطفال في تنمية المسؤولية الاجتماعية لدى الأطفال من وجهة نظر المعلمات بدولة الكويت. دراسات في الإرشاد النفسي والتربوي.
- 20 العولقي، عبد الله. (2018). أثر القيادة الخادمة في تحسين جودة حياة العمل بالتطبيق على المؤسسة العامة للاتصالات اليمنية. الإدارة العامة. مجلة الإدارة العامة. المجلد الثامن والخمسون، العدد الثاني.
- 21 الفالح، سلمان. (2005). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي في الأجهزة الأمنية، رسالة ماجستير، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية.
- 22 فليه، فاروق، وعبد المجيد، محمد. (2005). السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، عمان: دار المسيرة.
- 23 القاسمية، عائدة، و العمرية، مريم. (2018). التنمية المهنية وعلاقتها بمستوى الرضا الوظيفي لدى موظفي جامعة صحار. مجلة كلية التربية.
- 24 قرني، حسام. (2022). العلاقة بين القيادة الخادمة والانسحاب الوظيفي من العمل: دراسة ميدانية على العاملين بالديوان العام لمحافظة المنيا. مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية.
- 25 كيبلر، ك. (2003). تحقيق الرضا الوظيفي. القاهرة: دار الفاروق للنشر والتوزيع.
- 26 لطرش، محمد. يحيى، إبراهيم. (2022). دور القيادة الخادمة في تعزيز الرضا الوظيفي للعاملين. مجلة الاقتصاد وإدارة الأعمال.
- 27 مولاي، سارة. (2016). الرضا الوظيفي وأثره على تحسين وتطوير أداء العاملين بالمصارف الجزائرية. الاقتصاد والتنمية.

- 1 Alfaydi, A. S. (2017). *The Effect of Servant Leadership Style on Teachers' Job Satisfaction*.
- 2 Addisu, D., Abebe, E., Assefa, T., (2023). *Servant Leadership and Organizational Citizenship Behavior: The Mediating Role of Perceived Organizational Politics and the Moderating Role of Political Skill in Public Service Organizations*. *Employee Responsibilities and Rights Journal*.
- 3 Barbuto, J. Gifford, T. (2010). *Examining Gender Differences of Servant Leadership: An Analysis of the Agentive and Communal Properties of the Servant Leadership*. *Journal of Leadership Education*.
- 4 Black, G. L. (2010). *Correlational Analysis of Servant Leadership and School Climate*. *Journal of Catholic Education*.
- 5 Dami, Z. A., Imron, A., Burhanuddin, B., & Supriyanto, A. (2022). *Servant leadership and job satisfaction: The mediating role of trust and leader-member exchange*. *Frontiers in Education*.
- 6 Fry, L. W., Vitucci, S., & Cedillo, M. (2005). *Spiritual leadership and army transformation: Theory, measurement, and establishing a baseline*. *The Leadership Quarterly*.
- 7 Greenleaf, R. K. (1977). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. Paulist Press.
- 8 Guillaume, O., Honeycutt, A., & Savage-Austin, A. (2013). *The Impact of Servant Leadership on Job Satisfaction*. *Journal of Business Economics and Management*, Vol.4, 444–448.
- 9 Hannay, M. (n.d.). *THE CROSS-CULTURAL LEADER: THE APPLICATION OF SERVANT LEADERSHIP THEORY IN THE INTERNATIONAL CONTEXT*.
- 10 Hasanuddin, B., M, M., & Buntuang, P. (2021). *The influence of servant leadership on job satisfaction with individual character as a moderating variable*. *Problems and Perspectives in Management*, 19, 445–455.
- 11 Hunter, J. C. (2004). *The world's most powerful leadership principle: How to become a servant leader (1st ed)*. Crown Business.
- 12 Judge, T. A., & Kammeyer-Mueller, J. D. (2012). *Job attitudes*. *Annual Review of Psychology*, 63, 341–367.

- 13 Judge, T. A., & Watanabe, S. (1993). Another look at the job satisfaction-life satisfaction relationship. *Journal of Applied Psychology*, 78(6), 939–948.
- 14 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.
- 15 Locke, E. (1976). *The Nature and Causes of Job Satisfaction. The Handbook of Industrial and Organizational Psychology*.
- 16 Mook, D. (2012). *Organizational settings and profiles of servant leadership. Masters Theses and Doctoral Dissertations*.
- 17 Nobile, J., & McCormick, J. (2008). *Job satisfaction in Catholic primary school staff: A study of biographical differences. Faculty of Education*.
- 18 Russell, R. F., & Gregory Stone, A. (2002). A review of servant leadership attributes: Developing a practical model. *Leadership & Organization Development Journal*, 23(3), 145–157.
- 19 Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600–619.
- 20 Sendjaya, S., & Sarros, J. C. (2002). Servant Leadership: Its Origin, Development, and Application in Organizations. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 9(2), 57–64.
- 21 Sendjaya, S., Sarros, J. C., & Santora, J. C. (2008). Defining and measuring servant leadership behaviour in organizations. *Journal of Management Studies*, 45(2), 402–424.
- 22 Silva, A. (2016). *What is Leadership. Keiser University. Journal of business studies quarterly*.
- 23 Spears, L. (1996). Reflections on Robert K. Greenleaf and servant-leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 17(7), 33–35.
- 24 Spears, L. C. (2002). Tracing the past, present, and future of servant-leadership. *The future of leadership development*.
- 25 Spector, P. (1997). *Job Satisfaction: Applications, Assessment, Causes and Consequences. Job Satisfaction: Applications, Assessment, Causes and Consequences*.
- 26 Spreitzer, G. M. (1995). Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation. *The Academy of Management Journal*, 38(5), 1442–1465.

- 27 Squires, V. (2018). Northouse, P. G. (2016). *Leadership: Theory and practice* (7th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage. Pages: 494. *Canadian Journal of Educational Administration and Policy*, 185, Article 185.
- 28 Van Dierendonck, D. (2011). *Servant leadership: A review and synthesis*. *Journal of Management*, 37(4), 1228–1261.
- 29 Vrcelj, N., Bevanda, V., & Bevanda, N. (2022). *Servant Leadership: Influence of Job Satisfaction and Organizational Commitment*. *Management: Journal of Sustainable Business and Management Solutions in Emerging Economies*.
- 30 Wase, G. H. (n.d.). *Effect of Servant Leadership on the Employee Job Satisfaction: A*.
- 31 Weiss, H., & Cropanzano, R. (1996). *Affective Events Theory: A Theoretical Discussion of The Structure, Cause and Consequences of Affective Experiences at Work*. *Research in Organizational Behavior*.

الملاحق

ملحق (1)

استبيان الدراسة

أثر القيادة الخادمة على الرضا الوظيفي في المؤسسات المتوسطة والكبيرة بمدينة جدة

قامت الباحثة بعمل اسطلاع حول أثر القيادة الخادمة على الرضا الوظيفي في المؤسسات المتوسطة والكبيرة بمدينة جدة، وذلك لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة المشاريع من كلية الإدارة بجامعة ميدأوشن، لذا نأمل منكم التكرم بالإجابة على الأسئلة بشفافية وحيادية تامة، علما بأن البيانات المقدمة سيتم استخدامها للأغراض العلمية فقط وسيتم التعامل معها بسرية تامة.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

يتكون الاستبيان من قسمين، القسم الأول يخص البيانات الشخصية والوظيفية، والقسم الثاني يتكون من محورين رئيسيين لكل محور عدة فقرات، نرجو الإجابة على الأسئلة، علماً بأن مقياس الإجابة مكون من خمسة مستويات، موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة.

القسم الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

1- العمر:

☐ 25-18 سنة ☐ 32-26 سنة ☐ 39-33 سنة ☐ 40 سنة فما فوق

2- الجنس:

☐ ذكر ☐ أنثى

3- المستوى التعليمي:

☐ ثانوي ☐ دبلوم ☐ بكالوريوس ☐ ماجستير ☐ دكتوراه

4- المنصب الحالي:

☐ مدير مسؤول ☐ موظف

5- سنوات الخبرة:

☐ سنة – 5 سنوات ☐ 6-10 سنوات ☐ 11-15 سنة ☐ 15 سنة فما فوق

6- الراتب:

☐ 5000-3000 ريال سعودي ☐ 8000-6000 ريال سعودي ☐ 11000-9000 ريال سعودي

☐ 14000-12000 ريال سعودي ☐ 15000 ريال سعودي فما فوق

القسم الثاني: المحاور الرئيسية

المحور الأول: القيادة الخادمة (Servant Leadership)

ت	التمكن	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة
1	أنا متمكن بشكل كبير من أداء مهامى تحت إشراف قائد فريقي				
2	يمنحني قائد فريقي الثقة والمسؤولية الكافية لتحقيق الأهداف المحددة				
3	يشجع قائد فريقي التفوق والتميز من خلال منح السلطة والمسؤولية لأفراد الفريق لاتخاذ قرارات مهمة تتعلق بوظائفهم				
ت	المعالجة العاطفية	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة
4	من الممكن أن أُلجأ لقائد فريقي إذا مررت بصدمة شخصية				
5	يملك قائد فريقي مستوى عالٍ من المعالجة للمشاعر والعواطف لدى أعضاء الفريق خلال العمل				
6	قائد فريقي يحترم مشاعري ويعتبرها عاملاً مهماً في توجيهاته وقراراته ويظهر التعاطف معها				
7	يستطيع قائد فريقي معرفة ما إذا كان الموظفون يشعرون بالضيق والتوتر دون سؤالهم				

ت	التعامل الأخلاقي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة
8	يعتبر قائد فريقي قدوة حسنة للموظفين في الأداء والسلوك الوظيفي				
9	قائد فريقي لديه قدر عالٍ من النزاهة والشفافية في التعامل معي ومع أفراد الفريق				
10	قائد فريقي يتبنى المبادئ الأخلاقية كاحترامي واحترام قيمي الشخصية				
11	قائد فريقي يعمل بشكل محايد ومنصف في اتخاذ القرارات				
ت	الاهتمام بالمرؤوسين أولاً	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة
12	قائد فريقي يبدي اهتمامًا حقيقياً برضاي ورفاهيتي ومتطلباتي الشخصية والمهنية				
13	قائد فريقي يولي اهتماماً بتحقيق التوازن بين حياتي الشخصية والعملية				
14	يضع قائد فريقي اهتمامات أعضاء فريقه فوق اهتماماته				
15	يبدل قائد فريقي قصارى جهده لخدمتي ويعمل على تلبية احتياجات عملي				

ت	الالتزام بنمو الآخرين	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة
16	يقدم قائد فريق الفرص والموارد لتطوير المهارات وتعزيز القدرات لي ولأفراد الفريق				
17	يشجع قائد فريق على تحديد أهداف المهنة وتحقيقها ويقدم لي الدعم اللازم				
18	يزود قائد فريق أعضاء الفريق بخبراته ومعارفه بهدف تطوير مهاراتهم				

المحور الثاني: الرضا الوظيفي (Job Satisfaction)

ت	الرضا عن الأجور والرواتب	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة
19	أنا راضٍ عن مستوى الأجور التي أتلقيها حيث أنها تعكس قيمة عملي وجهدي في العمل				
20	تعتبر الأجور والرواتب عادلة بالنسبة للمسؤوليات والأداء الذي أقدمه في العمل				
ت	الرضا عن طبيعة العمل	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة
21	أنا راضٍ عن طبيعة العمل وطبيعة المهام التي أقوم بها				
22	أستمتع بالمسؤوليات والتحديات التي تواجهني في العمل				
23	أشعر بالرضا تجاه طبيعة العمل من حيث مدى تنوع المهام				

					والفرص المقدمة لي حيث أن ذلك يعزز الشعور بالإنجاز ويسمح بالتطور واكتساب مهارات جديدة	
ت	الرضا عن بيئة العمل	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	
24	أنا راضٍ عن بيئة عملي وعن الظروف التي يتم أداء عملي بها					
25	أشعر بأن بيئة عملي تسهم في تحفيزي وتحفيز زملائي لتحقيق الأهداف					
26	تعتبر بيئة عملي بيئة آمنة وصحية وتسهل العمل الجماعي والإبداع					
ت	الرضا عن طبيعة التدريب والتطوير	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	
27	أنا راضٍ عن جودة برامج التدريب والتطوير المقدمة من قبل المنشأة					
28	أرى أن المنشأة تهتم بتحفيز الموظفين للمشاركة في البرامج التدريبية والتطويرية					
29	أشعر بأن برامج التدريب والتطوير تسهم في تحفيزي وزيادة إنتاجيتي في العمل					

ملحق (2)

الجداول والأشكال

جدول (1): معاملات ألفا كرونباخ لقياس ثبات فقرات الاستبانة

المحور	البعد	عدد العبارات	قيمة معامل ألفا كرونباخ
القيادة الخادمة	التمكين	3	0.758
	المعالجة العاطفية	4	0.829
	التعامل الأخلاقي	4	0.868
	الاهتمام بالمرؤوسين أولاً	4	0.893
	الالتزام بنمو الآخرين	3	0.866
	المحور الكلي	18	0.956
رضا الموظفين	الرضا عن الأجور والرواتب	2	0.883
	الرضا عن طبيعة العمل	3	0.793
	الرضا عن بيئة العمل	3	0.892
	الرضا عن طبيعة التدريب والتطوير	3	0.816
	المحور الكلي	11	0.921
جميع المحاور			0.960

جدول (2): توزيع أفراد العينة حسب الخصائص الديموغرافية

المتغير	الفئة	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	28	24.1%
	أنثى	88	75.9%
العمر	18-25	16	13.8%
	26-32	39	33.6%
	33-39	31	26.7%
	40 أو أكثر	30	25.9%
	ثانوي	8	6.9%
المستوى التعليمي	بكالوريوس	80	69.0%
	دبلوم	6	5.2%
	ماجستير	17	14.7%
	دكتوراه	5	4.3%

جدول (3): توزيع أفراد العينة حسب الخصائص الوظيفية

المتغير	الفئة	العدد	النسبة المئوية
المنصب الحالي	موظف	88	75.9%
	مدير / مسؤول	28	24.1%
حجم المنشأة	متوسطة (50-249 موظف)	69	59.5%
	كبيرة (250 موظف فأكثر)	47	40.5%
سنوات الخبرة	1-5	48	41.4%
	6-10	31	26.7%
	11-15	14	21.1%
	أكثر من 15	23	19.8%
الراتب	3000 - 5000 ريال سعودي	33	28.4%
	6000 - 8000 ريال سعودي	27	23.3%
	9000 - 11000 ريال سعودي	10	8.6%

17.2%	20	12000 - 14000 ريال سعودي	
22.4%	26	15000 ريال سعودي فما فوق	

جدول (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد مقياس القيادة الخادمة

الترتيب	المستوى	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات
1	موافق	0.212	0.895	4.224	1 أنا متمكن بشكل كبير من أداء مهامي تحت إشراف قائد فريقي
2	موافق	0.230	0.956	4.155	2 يمنحني قائد فريقي الثقة والمسؤولية الكافية لتحقيق الأهداف المحددة
4	موافق	0.276	1.085	3.931	3 يشجع قائد فريقي التفوق والتميز من خلال منح السلطة والمسؤولية لأفراد الفريق لاتخاذ قرارات مهمة تتعلق بوظائفهم
1	موافق	0.197	0.807	4.103	التوصيف العام لبعد التمكين
16	محايد	0.380	1.283	3.379	1 من الممكن أن ألجأ لقائد فريقي إذا مررت بصدمة شخصية
11	موافق	0.323	1.151	3.569	2 يمتلك قائد فريقي مستوى عالٍ من المعالجة للمشاعر والعواطف لدى أعضاء الفريق خلال العمل
7	موافق	0.274	1.033	3.767	3 قائد فريقي يحترم مشاعري ويعتبرها عاملاً مهماً في توجهاته وقراراته ويظهر التعاطف معها
13	موافق	0.315	1.115	3.535	4 يستطيع قائد فريقي معرفة ما إذا كان الموظفون يشعرون بالضيق والتوتر دون سؤالهم
4	موافق	0.262	0.934	3.563	التوصيف العام لبعد المعالجة العاطفية
6	موافق	0.274	1.037	3.785	1 يعتبر قائد فريقي قدوة حسنة

					للموظفين في الأداء والسلوك الوظيفي	
5	موافق	0.262	0.998	3.802	قائد فريقي لديه قدر عالٍ من النزاهة والشفافية في التعامل مع أفراد الفريق	2
3	موافق	0.254	1.021	4.017	قائد فريقي يتبنى المبادئ الأخلاقية كاحترامي واحترام قيمى الشخصية	3
8	موافق	0.292	1.090	3.733	قائد فريقي يعمل بشكل محايد ومنصف في اتخاذ القرارات	4
2	موافق	0.229	0.878	3.834	التوصيف العام لبعد التعامل الأخلاقي	
15	محايد	0.337	1.159	3.440	قائد فريقي يبدي اهتمامًا حقيقيًا برضاى ورفاهيتى ومتطلباتى الشخصية والمهنية	1
9	موافق	0.307	1.121	3.647	قائد فريقي يولى اهتمامًا بتحقيق التوازن بين حياتى الشخصية والعملية	2
17	محايد	0.373	1.169	3.129	يضع قائد فريقي اهتمامات أعضاء فريقه فوق اهتماماته	3
14	موافق	0.309	1.091	3.526	يبدل قائد فريقي قصارى جهده لخدمتى ويعمل على تلبية احتياجات عملى	4
5	محايد	0.287	0.987	3.435	التوصيف العام لبعد الاهتمام بالمرؤوسين أولاً	
12	موافق	0.301	1.080	3.586	يقدم قائد فريقي الفرص والموارد لتطوير المهارات وتعزيز القدرات لى ولأفراد الفريق	1
10	موافق	0.305	1.102	3.612	يشجع قائد فريقي على تحديد أهدافى المهنية وتحقيقها ويقدم لى الدعم اللازم	2
5	موافق	0.302	1.149	3.810	يزود قائد فريقي أعضاء الفريق بخبراته ومعارفه بهدف تطوير مهاراتهم	3
3	موافق	0.269	0.986	3.670	التوصيف العام لبعد الالتزام بنمو الآخرين	
	موافق	0.220	0.819	3.721	التوصيف العام لأبعاد القيادة الخادمة ككل	

جدول (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد مقياس الرضا الوظيفي

الترتيب	المستوى	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات
10	محايد	0.402	1.238	3.078	1 أنا راضي عن مستوى الأجور التي أتلقاها حيث أنها تعكس قيمة عملي وجهدي في العمل
9	محايد	0.373	1.169	3.129	2 تعتبر الأجور والرواتب عادلة بالنسبة للمسؤوليات والأداء الذي أقدمه في العمل
4	محايد	0.367	1.139	3.103	التوصيف العام لبعد الرضا عن الأجور والرواتب
3	موافق	0.283	1.058	3.733	1 أنا راضي عن طبيعة العمل وطبيعة المهام التي أقوم بها
1	موافق	0.250	0.984	3.931	2 أستمتع بالمسؤوليات والتحديات التي تواجهني في العمل
3	موافق	0.311	1.160	3.733	3 أشعر بالرضا تجاه طبيعة العمل من حيث مدى تنوع المهام والفرص المقدمة لي حيث أن ذلك يعزز الشعور بالإنجاز ويسمح بالتطور واكتساب مهارات جديدة
1	موافق	0.237	0.900	3.799	التوصيف العام لبعد الرضا عن طبيعة العمل
4	موافق	0.340	1.217	3.578	1 أنا راضي عن بيئة عملي وعن الظروف التي يتم أداء عملي بها
6	محايد	0.378	1.255	3.319	2 أشعر بأن بيئة عملي تسهم في تحفيزي وتحفيز زملائي لتحقيق الأهداف
5	موافق	0.353	1.241	3.517	3 تعتبر بيئة عملي بيئة آمنة وصحية وتسهل العمل الجماعي والإبداع
2	محايد	0.323	1.123	3.471	التوصيف العام لبعد الرضا عن بيئة العمل
8	محايد	0.401	1.291	3.216	1 أنا راضي عن جودة برامج التدريب

					والتطوير المقدمة من قبل المنشأة	
7	محايد	0.383	1.257	3.285	أرى أن المنشأة تهتم بتحفيز الموظفين للمشاركة في البرامج التدريبية والتطويرية	2
2	موافق	0.288	1.110	3.862	أشعر بأن برامج التدريب والتطوير تسهم في تحفيزي وزيادة إنتاجيتي في العمل	3
3	محايد	0.302	1.044	3.454	التوصيف العام لبعد الرضا عن طبيعة التدريب والتطوير	
	محايد	0.254	0.879	3.457	التوصيف العام لأبعاد الرضا الوظيفي ككل	

جدول (6): مصفوفة معاملات الارتباط بين أبعاد القيادة الخادمة والرضا الوظيفي

الأبعاد	التمكين	المعالجة العاطفية	التعامل الأخلاقي	الاهتمام بالمرؤوسين أولاً	الالتزام بنمو الآخرين	محور القيادة الخادمة	الرضا عن الأجور والرواتب	الرضا عن طبيعة العمل	الرضا عن بيئة العمل	الرضا عن طبيعة التدريب والتطوير	محور الرضا الوظيفي
التمكين	1.000	0.723**	0.734**	0.636**	0.645**	0.828**	0.250**	0.512**	0.574**	0.395**	0.513**
المعالجة العاطفية	0.723**	1.000	0.746**	0.771**	0.697**	0.884**	0.379**	0.393**	0.549**	0.411**	0.521**
التعامل الأخلاقي	0.734**	0.746**	1.000	0.794**	0.816**	0.917**	0.406**	0.490**	0.617**	0.483**	0.598**
الاهتمام بالمرؤوسين أولاً	0.636**	0.771**	0.794**	1.000	0.840**	0.915**	0.436**	0.492**	0.624**	0.587**	0.641**
الالتزام بنمو الآخرين	0.645**	0.697**	0.816**	0.840**	1.000	0.904**	0.332**	0.515**	0.651**	0.576**	0.618**
محور القيادة الخادمة	0.828**	0.884**	0.917**	0.915**	0.904**	1.000	0.408**	0.538**	0.678**	0.555**	0.651**

											الخدمة
0.752**	0.526**	0.456**	0.491**	1.000	0.408**	0.332**	0.436**	0.406**	0.379**	0.250**	الرضا عن الأجور والرواتب
0.837**	0.623**	0.742**	1.000	0.491**	0.538**	0.515**	0.492**	0.490**	0.393**	0.512**	الرضا عن طبيعة العمل
0.886**	0.771**	1.000	0.742**	0.456**	0.678**	0.651**	0.624**	0.617**	0.549**	0.574**	الرضا عن بيئة العمل
0.873**	1.000	0.771**	0.623**	0.526**	0.555**	0.576**	0.587**	0.483**	0.411**	0.395**	الرضا عن طبيعة التدريب والتطوير
1.000	0.873**	0.886**	0.837**	0.752**	0.651**	0.618**	0.641**	0.598**	0.521**	0.513**	محور الرضا الوظيفي

جدول (7): تحليل الانحدار المتعدد لتأثير أبعاد القيادة الخادمة على محور الرضا الوظيفي

أبعاد القيادة الخادمة	معامل الانحدار	قيمة T-test	P-value	معنوية الاختبار
التمكين	0.138	1.114	0.268	غير معنوي
المعالجة العاطفية	-0.062	-0.515	0.608	غير معنوي
التعامل الأخلاقي	0.114	0.774	0.440	غير معنوي
الاهتمام بالمرؤوسين أولاً	0.332	2.457*	0.016	معنوي
الالتزام بنمو الآخرين	0.157	1.197	0.234	غير معنوي
الثابت	0.959	2.911**	0.004	معنوي
معامل الارتباط R	R= 0.668			
معامل التحديد R ²	R ² = 0.447, R ² المعدل = 0.421			
اختبار جودة النموذج F	قيمة (F) = 17.750 (معنوية)			

جدول (8): تحليل الانحدار المتعدد لتأثير أبعاد القيادة الخادمة على محور الرضا عن الأجور والرواتب

أبعاد القيادة الخادمة	معامل الانحدار	قيمة T-test	P-value	معنوية الاختبار
التمكين	-0.246	-1.294	0.198	غير معنوي
المعالجة العاطفية	0.157	0.850	0.397	غير معنوي
التعامل الأخلاقي	0.415	1.846	0.068	غير معنوي
الاهتمام بالمرؤوسين أولاً	0.451	2.181*	0.031	معنوي
الالتزام بنمو الآخرين	-0.272	-1.357	0.178	غير معنوي
الثابت	1.410	2.796**	0.006	معنوي
معامل الارتباط R	R= 0.477			
معامل التحديد R ²	R ² = 0.228, R ² المعدل = 0.192			
اختبار جودة النموذج F	قيمة (F) = 6.481 (معنوية)			

جدول (9): تحليل الانحدار المتعدد لتأثير أبعاد القيادة الخادمة على محور الرضا عن طبيعة العمل

أبعاد القيادة الخادمة	معامل الانحدار	قيمة T-test	P-value	معنوية الاختبار
التمكين	0.408	2.935**	0.004	معنوي
المعالجة العاطفية	-0.204	-1.511	0.134	غير معنوي
التعامل الأخلاقي	0.027	0.165	0.87	غير معنوي
الاهتمام بالمرؤوسين أولاً	0.191	1.264	0.209	غير معنوي
الالتزام بنمو الآخرين	0.208	1.421	0.158	غير معنوي
الثابت	1.327	3.597 **	0.000	معنوي
معامل الارتباط R	R= 0.581			
معامل التحديد R ²	R ² = 0.338, R ² المعدل = 0.308			
اختبار جودة النموذج F	قيمة (F) = 11.219 (معنوية)			

جدول (10): تحليل الانحدار المتعدد لتأثير أبعاد القيادة الخادمة على محور الرضا عن بيئة العمل

أبعاد القيادة الخادمة	معامل الانحدار	قيمة T-test	P-value	معنوية الاختبار
التمكين	0.306	1.985*	0.050	معنوي
المعالجة العاطفية	-0.025	-0.170	0.865	غير معنوي
التعامل الأخلاقي	0.091	0.500	0.618	غير معنوي
الاهتمام بالمرؤوسين أولاً	0.204	1.213	0.228	غير معنوي
الالتزام بنمو الآخرين	0.359	2.205*	0.030	معنوي
الثابت	-0.060	-0.148	0.883	غير معنوي
معامل الارتباط R	R= 0.690			
معامل التحديد R ²	R ² = 0.476, R ² المعدل = 0.452			
اختبار جودة النموذج F	قيمة (F) = 19.978 (معنوية)			

جدول (11): تحليل الانحدار المتعدد لتأثير أبعاد القيادة الخادمة على محور الرضا عن طبيعة التدريب والتطوير

معنوية الاختبار	P-value	قيمة T-test	معامل الانحدار	أبعاد القيادة الخادمة
غير معنوي	0.590	0.541	0.085	التمكين
غير معنوي	0.250	-1.157	-0.176	المعالجة العاطفية
غير معنوي	0.672	-0.424	-0.078	التعامل الأخلاقي
معنوي	0.006	2.832**	0.482	الاهتمام بالمرؤوسين أولاً
معنوي	0.047	2.011*	0.332	الالتزام بنمو الآخرين
معنوي	0.006	2.792**	1.159	الثابت
R= 0.615				معامل الارتباط R
R ² = 0.378, R ² المعدل = 0.349				معامل التحديد R ²
قيمة (F) = 13.351 (معنوية)				اختبار جودة النموذج F

جدول (12): تحليل الانحدار المتعدد لتأثير أبعاد القيادة الخادمة على محور الرضا الوظيفي باختلاف سنوات الخبرة

معنوية الاختبار	P-value	قيمة T-test	معامل الانحدار	أبعاد القيادة الخادمة	
غير معنوي	0.205	1.289	0.255	التمكين	1-5 سنوات خبرة
غير معنوي	0.926	0.093	0.020	المعالجة العاطفية	
غير معنوي	0.095	1.708	0.423	التعامل الأخلاقي	
غير معنوي	0.834	0.210	0.053	الاهتمام بالمرؤوسين أولاً	
غير معنوي	0.772	0.292	0.059	الالتزام بنمو الآخرين	
غير معنوي	0.520	0.649	0.343	الثابت	
غير معنوي	0.564	0.585	0.084	التمكين	6-10 سنوات
غير معنوي	0.696	0.395	0.063	المعالجة العاطفية	

غير معنوي	0.742	-0.333	-0.051	التعامل الأخلاقي	
غير معنوي	0.082	1.809	0.305	الاهتمام بالمرؤوسين أولاً	
غير معنوي	0.226	1.243	0.206	الالتزام بنمو الآخرين	
غير معنوي	0.022	2.437	1.202	الثابت	
غير معنوي	0.321	1.057	0.505	التمكين	11-15 سنوات خبرة
غير معنوي	0.286	1.143	0.843	المعالجة العاطفية	
غير معنوي	0.151	-1.588	-1.580	التعامل الأخلاقي	
غير معنوي	0.321	1.058	0.647	الاهتمام بالمرؤوسين أولاً	
غير معنوي	0.849	0.197	0.085	الالتزام بنمو الآخرين	
غير معنوي	0.253	1.231	1.609	الثابت	
غير معنوي	0.877	0.157	0.079	التمكين	أكثر من 15 سنوات خبرة
غير معنوي	0.346	-0.970	-0.385	المعالجة العاطفية	
غير معنوي	0.945	0.070	0.049	التعامل الأخلاقي	
غير معنوي	0.313	1.039	0.557	الاهتمام بالمرؤوسين أولاً	
غير معنوي	0.768	0.300	0.236	الالتزام بنمو الآخرين	
غير معنوي	0.058	2.034	1.892	الثابت	

مستخلص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة الخادمة بأبعادها الخمسة المتمثلة في التمكين، المعالجة العاطفية، التعامل الأخلاقي، الاهتمام بالمرؤوسين أولاً، الالتزام بنمو الآخرين، على الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسات المتوسطة والكبيرة في مدينة جدة. ولتحقيق هذا الهدف اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي الكمي، حيث تم تطوير استبانة مكونه من (29) فقرة، ولأغراض هذه الدراسة تم اختيار العينة بالطريقة العشوائية من الموظفين والمديرين والمسؤولين من الجنسين، بمستويات مختلفة من المعلومات الشخصية والوظيفية، حيث تم توزيع الاستبانة الالكترونية عليهم عشوائياً. ولقد تم توزيع 140 استبانة، استرجع منها (116) استبياناً صالحاً للتحليل وبنسبة إرجاع بلغت (83.57%). وفي سبيل تحليل بيانات الدراسة والوصول إلى النتائج باستخدام الأسلوب الوصفي الكمي، استخدمت الباحثة عدداً من الأدوات والاختبارات الإحصائية لتحليل بيانات الدراسة عن طريق برنامج SPSS، حيث تم التأكد من صحة الفروض عن طريق إجراء نموذج الانحدار المتعدد لقياس الأثر، ومعامل ارتباط بيرسون لاختبار فرضيات الارتباط والعلاقة بين المتغيرات. وأظهرت الدراسة العديد من النتائج أهمها، وجود مستوى مرتفع في ممارسة أبعاد القيادة الخادمة وسلوكياتها لدى قادة أفراد عينة الدراسة العاملين في المؤسسات المتوسطة والكبيرة، بالإضافة إلى وجود مستوى محايد من الرضا الوظيفي لدى أفراد العينة وأقل من مستوى محور القيادة الخادمة. كما أسفرت الدراسة عن وجود علاقة إيجابية بين القيادة الخادمة والرضا الوظيفي للعاملين من أفراد العينة. وأسفرت الدراسة كذلك عن وجود تأثير لبعد الاهتمام بالمرؤوسين وهو أحد أبعاد القيادة الخادمة والذي اتضح أن له تأثيراً معنوياً على مستوى الرضا الوظيفي بينما باقي الأبعاد لم تظهر أي تأثير معنوي. وتمثلت النتيجة الأخيرة في أنه لم يتم إيجاد أي تأثيرات إضافية للقيادة الخادمة على مستويات الرضا الوظيفي باختلاف سنوات الخبرة في العمل.

وفي ضوء هذه الدراسة تم تقديم مجموعة من التوصيات والقترحات للأبحاث المستقبلية وللجهات ذات العلاقة بموضوع الدراسة.

الكلمات المفتاحية: القيادة الخادمة، الرضا الوظيفي، المؤسسات المتوسطة والكبيرة، جدة.

Abstract

This study aimed to investigate the impact of servant leadership, including its five dimensions of empowerment, emotional treatment, ethical treatment, concern for subordinates first and the commitment to the growth of others, on the job satisfaction of employees in medium and large organizations in Jeddah.

To achieve this goal, the researcher used the quantitative descriptive approach. while developing a questionnaire with 29 phrases and was submitted to a randomly selected sample of employees and managers of both genders with varying levels of personal and job information. A total of 140 questionnaires were distributed, of which 116 were returned for analysis, resulting in a return rate of 83.57%. To analyze the study data and obtain results, the researcher utilized various statistical tests through SPSS software. The validity of the hypotheses was confirmed by conducting a multiple regression model to measure the impact, in addition to Pearson correlation coefficient to test the correlation and relationship between the variables.

The study revealed several findings which included a high level of practice of servant leadership behaviors among leaders in medium and large institutions in Jeddah. Additionally, the study found a neutral level of job satisfaction among the sample members, which was lower than the level of the servant leadership part. The study found a positive correlation between servant leadership and job satisfaction among the sample members. Specifically, the behavior of caring for subordinates, which had a significant impact on job satisfaction, while the other behaviors did not show any significant effects. No additional effects of servant leadership on job satisfaction levels were found for different years of work experience.

The study provides recommendations and suggestions for future research and organizations related to the topic.

Keywords: Servant leadership, job satisfaction, medium and large organizations, Jeddah.