

دور القيادة الخادمة في تعزيز الرضا الوظيفي للعاملين The role of servant leadership in enhancing employee job satisfaction

لطرش محمد^{1*}، بن يحي ابراهيم²

¹ جامعة باتنة 1 (الجزائر)، mohamed.latreche@univ-batna.dz

² المركز الجامعي بريك (الجزائر)، brahimbenyahia@cu-barika.dz

تاريخ النشر: 2022/06/02

تاريخ القبول: 2022/05/31

تاريخ الاستلام: 2021/11/21

Abstract :

The study aimed to check the effect of servant leadership on the job satisfaction of employees through a sample study at the Ain Al-Touta Batna Cement Corporation consisting of 48 managers. To test the main hypothesis of the study, the simple linear regression method was used by SPSS 25 program, after verifying the necessary conditions for doing simple linear regression. The study found that there is a significant positive role of servant leadership in the job satisfaction of employees and that servant leadership explains 42.4% of the variance in job satisfaction, and the practices and adoption of the servant leadership style was average. The study consisted of presenting many recommendations and suggestions that basically seek to expand and increase the servant leadership practices through recruitment, performance evaluation and training policies.

Keywords : servant leadership; job satisfaction; Ain Al-Touta Batna Cement.

JEL Classification Codes : M120,M150

المخلص:

هدفت الدراسة للتحقق من تأثير القيادة الخادمة في الرضا الوظيفي للعاملين من خلال دراسة عينة بشركة الاسمنت عين التوتة - باتنة - تتكون من 48 مسير بالمؤسسة، لاختبار الفرضية الرئيسية للدراسة تم استعمال أسلوب الانحدار الخطي البسيط بالاستعانة ببرنامج SPSS 25، بعد التأكد من الشروط اللازمة للقيام بالانحدار الخطي البسيط توصلت الدراسة لوجود دور ايجابي كبير للقيادة الخادمة في الرضا الوظيفي للعاملين وأن القيادة الخادمة تفسر 42.4% من التباين في الرضا الوظيفي، كما أن ممارسات واتباع أسلوب القيادة الخادمة كان متوسطا. تكمنت الدراسة من تقديم العديد من التوصيات والاقتراحات التي تسعى في الأساس الى توسيع وزيادة ممارسات القيادة الخادمة في المؤسسة من خلال سياسات التوظيف والتقييم والتدريب.

الكلمات الدالة : قيادة خادمة؛ رضا وظيفي؛ شركة الاسمنت عين التوتة باتنة.

تصنيفات JEL : M120,M150

* المؤلف المرسل.

مقدمة :

القيادة الخادمة هي أسلوب قيادة واعد جعل أكثر من 20% من شركات Fortune100 مثل (Southwest Airlines ,Starbucks) تسعى للحصول على إرشادات من مركز Greenleaf للقيادة الخادمة. (Karatepe, Ozturk, & Kim, 2018) يمكن أن تولد القيادة الخادمة نتائج ايجابية على المستوى الفردي على مستوى المجموعة، مما يشير إلى أن هذا النوع من القيادة فعال عبر مستويات مختلفة في المنظمات (Zhang, et al., 2021) تُنسب القيادة الخادمة كما هي معروفة اليوم إلى الكتابات المبكرة Robert K. Greenleaf (1970) الذي ذكر أن القائد يجب أن يطمح أولاً للخدمة قبل اتخاذ خيار واعٍ للتطلع إلى القيادة. كان جرينليف داعياً للمنظمات إلى تلبية احتياجات أعضائها. (Huning, Hurt, & Frieder, 2020) يتبنى القادة الخدم أسلوب الإدارة الذي يركز على الإنسان، ويؤكدون على النزاهة الشخصية والعناية بالآخرين، بما في ذلك أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين. أظهرت الدراسات على نطاق واسع أن القيادة الخادمة تدعم السلوكيات الإيجابية وتعزز الأداء المتميز للمتابعين (Adiguzel, Ozcinar, & Karadal, 2020).

يشير الرضا الوظيفي إلى تصورات الموظفين لبيئة العمل والعلاقات بين الزملاء والأرباح وفرص الترقية. توضح العديد من الدراسات السابقة أن الظواهر المعاصرة المتعلقة بالوظيفة مثل الرضا الوظيفي ترتبط بعلاقات الموظفين مع الزملاء والرؤساء. أنماط القيادة. (Belias & Koustelios, 2014) . يمكن أن يتأثر الرضا في مكان العمل بالعديد من العوامل، مثل المكافآت المالية، والاعتراف بالجهد، والعلاقات المهنية والاجتماعية مع زملاء العمل والقادة، وظروف العمل، والتحفيز .

بالنظر إلى الطبيعة الشاملة والتنموية للقيادة الخادمة، فليس من المستغرب أن تكون القيادة الخادمة مرتبطة بشكل إيجابي بمجموعة واسعة من النتائج السلوكية المتعلقة بالوظيفة. كالرضا الوظيفي. (Eva, Robin, Sendjaya, Dierendonck, & C.Liden, Servant Leadership: A systematic review and call for future research, 2019)

من هذا المنطلق، وباعتبار العديد من الدراسات التي بينت أن أسلوب القيادة الخادمة له علاقة مهمة وإيجابية مع الرضا الوظيفي حاولت الدراسة الحالية الإجابة على الاشكالية التالية:

- ما هو دور القيادة الخادمة في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بمؤسسة الإسمنت عين التوتة باتنة؟

فرضيات الدراسة:

كإجابات أولية واتباعاً لنتائج الدراسات السابقة نضع الفرضية التالية:

- للقيادة الخادمة تأثير إيجابي على الرضا الوظيفي.

أهمية الدراسة:

تستمد الدراسة أهميتها من كونها:

- تعالج الرضا الوظيفي باعتباره عنصراً مهماً جداً بالنسبة للمؤسسات، خاصة المؤسسات الصناعية مع تزايد المنافسة وتوسعها، وكون الرضا الوظيفي للموظف مهماً للحفاظ على موقعه في هذا القطاع المتنامي.

- أهمية القيادة الخادمة كأحد مداخل القيادة الحديثة الأكثر تركيزاً على الاتباع والتنمية.
الدراسات السابقة:

دراسة: (Guillaume, Honeycutt, & Savage-Austin, 2013) بعنوان:

The Impact of Servant Leadership on Job Satisfaction

هدفت الدراسة لمعرفة تأثير القيادة الخادمة على النتائج المتعلقة بمكان العمل (الرضا الوظيفي) في جامعة خاصة في أتلانتا، جورجيا. استخدم البحث أداة Barbuto and Wheeler (2006) لتقييم القيادة الخادمة، واستبيان الرضا الوظيفي في مينيسوتا (MSQ) الذي طوره Davis et al (1967) في تحديد العلاقة بين القيادة الخادمة والرضا الوظيفي بين أعضاء هيئة التدريس وغير أعضاء هيئة التدريس. وجدت الدراسة أن القيادة الخادمة ساهمت في بناء قوة عاملة راضية.

دراسة: (ماجد، 2020) بعنوان: علاقة القيادة الخادمة وتأثيرها في الرضا الوظيفي دراسة استطلاعية في شركة مصافي الجنوب.

حاولت الدراسة اكتشاف مدى تطبيق القيادة الخادمة في شركة مصافي الجنوب - العراق - مع تحديد مستوى الاهتمام بالرضا الوظيفي، والتعرف على علاقات الارتباط والأثر بين القيادة الخادمة والرضا الوظيفي في الشركة. من خلال عينة تتكون من 134 فرد، توصلت الدراسة لمجموعة من النتائج أهمها ضعف اعتماد أساليب القيادة الخادمة في إدارة الشركة، إضافة إلى وجود مستويات عالية من الرضا الوظيفي، والعلاقات بين متغيرات الدراسة وأبعادها كانت جميعها معنوية. وهناك تأثير دال احصائياً للقيادة الخادمة في الرضا الوظيفي، حيث تفسر القيادة الخادمة 35.5% من التغير في الرضا الوظيفي للعاملين.

دراسة: (Hashim, Malik, Bhatti, Ullah, & Haider., 2020) بعنوان:

Servant Leadership and Job Satisfaction among Academicians

لمعرفة ما إذا كان للقيادة الخادمة تأثير على النتائج المتعلقة بمكان العمل (الرضا الوظيفي) بالاعتماد على معلومات من 835 أكاديمياً من الجامعات الحكومية في خيبر باختونخوا، باكستان، اكتشفوا أن جميع مكونات القيادة الخادمة لها تأثير مباشر على رضا أعضاء هيئة التدريس. مما يبين تأثير ممارسات نموذج القائد بالخدمة على كفاءة الأكاديميين.

دراسة: (Hasanuddin, Mustainah, & Buntuang, 2021) بعنوان :

The influence of servant leadership on job satisfaction with individual character as a moderating variable

هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير القيادة الخادمة على الرضا الوظيفي مع اعتبار خصائص الأفراد (الجنس، العمر، المستوى التعليمي) كمتغير معدل. استخدمت الدراسة منهجاً كمياً مع تحليل الانحدار الخطي المتعدد. من خلال دراسة عينة تتكون من 72 موظف في مكتب الصناعة والتجارة . أظهرت النتائج أن القيادة الخادمة لها تأثير كبير على الرضا الوظيفي بقيمة 82.5%. العامل الأكثر أهمية الذي يؤثر على الرضا الوظيفي هو الحكمة (معامل الارتباط = 0.863) حيث كلما زادت الحكمة زاد معها الرضا الوظيفي.

دراسة: (Aboramadan, Dahleez, & Hamad, 2021) بعنوان:

Servant leadership and academics outcomes in higher education: the role of job satisfaction

هدفت الدراسة لمعرفة تأثير القيادة الخادمة على المشاركة في العمل وعلى الالتزام العاطفي، مع الأخذ بعين الاعتبار الرضا الوظيفي. كآلية وساطة. في قطاع التعليم العالي في فلسطين من 12 جامعة من خلال 324 استبانة. تم استخدام نمذجة المعادلة الهيكلية لفحص الفرضيات، توصلت الدراسة الى وجود علاقة إيجابية بين القيادة الخادمة والالتزام العاطفي.

من خلال الدراسات السابقة المذكورة أعلاه المركزة على دراسة مدى تواجد ممارسات القيادة الأخلاقية دراسة: (ماجد، 2020) ومدى تأثيرها على الرضا الوظيفي من جهة أخرى في قطاعات مختلفة أهمها قطاع التدريس دراسة: (Aboramadan, Dahleez, & Hamad, 2021) ، دراسة: (Hashim, Malik, Bhatti, Ullah, 2020) & Haider., دراسة: (Guillaume, Honeycutt, & Savage-Austin, 2013) أو وظائف ادارية كماتكب ادارة التجارة في دراسة: (Hasanuddin, Mustainah, & Buntuang, 2021)

ما تحاول تقديمه الدراسة الحالية مقارنة بالدراسات السابقة هو تطبيق الدراسة على بيئة وثقافة جزائرية لم يتم تناول الموضوع من قبل حسب اطلاعنا ، اضافة الى تطبيق الموضوع في بيئة صناعية من خلال مؤسسة صناعة الاسمنت عين التوتة - باتنة - .

المحور الأول : ماهية القيادة الخادمة

الفرع الأول مفهوم القيادة الخادمة

القيادة الخادمة، كما وصفها Greenleaf لأول مرة (1970)، هي نوع من سلوكيات القائد ليس من أجل قوة الشخصية أو المكانة، ولكن من الرغبة الفطرية في تقديم الخدمة للآخرين وكذلك المنظمات والمجتمعات. (Ruiz-Palomino, Gutiérrez-Broncano, Jiménez-Estévez, & Hernandez-Perlines, 2021). تشير القيادة الخادمة إلى "فهم وممارسة القيادة التي تضع مصلحة الأتباع أولى من المصلحة الذاتية للقائد، والتأكيد على سلوكيات القائد التي تركز على تنمية التابعين، وإلغاء التأكيد على تمجيد القائد" (Hale & Fields, 2007). القادة الخدم هم قادة يركزون على العمال، وتبين أنشطتهم الأولوية للتأكيد على مصالح الأتباع ومشاركتهم المستمرة في نموهم والثقة الكاملة فيهم، و معاملة عادلة وأخلاقية لأتباعهم،

لديهم شغف بالأعمال الصالحة للمجتمع، كل هذا يجعلهم موارد رائعة للتقدم التنظيمي داخل كل شركة. (Aboramadan, 2021).

تتميز مواقف وسلوكيات القادة الخدم بخصائص مثل الانفتاح والإنصاف، والتمتع بمبادئ الصداقة والإخلاص، وتزويد الموظفين بفرص التطوير الوظيفي، وتعزيز قيمة الأعمال والشركات، وتوليد شعور بالثقة في موظفيهم. تكمن أهمية القيادة الخادمة في أنها تعزز التعاون والإبداع بين الموظفين، حيث يُظهر القادة الخدم سلوكيات التضحية بالنفس لإحداث فرق إيجابي في حياة الآخرين ولهم أهداف روحية وخيرية. (Adiguzel, Ozcinar, & Karadal, 2020). تؤكد كل من القيادة الخدمية والقيادة التحويلية على سمات القيادة المماثلة: صياغة رؤية وثقة وصدق ونزاهة ونماذج يحتذى بها والتمكين. ومع ذلك، فإن الاختلاف الرئيسي بين القيادة الخادمة ونظريات القيادة الأخرى هو تركيز القائد. حيث ينصب التركيز الأساسي للقادة الخدم على احتياجات التابعين بينما يركز القادة التحويليون على الفعالية التنظيمية. في حين أن العلاقات مهمة لنظريات القيادة الأخرى، إلا أنها عنصر مركزي في القيادة الخادمة. يحاول القائد الخدم مساعدة الأتباع على النمو والازدهار والتطور ويحفز الأتباع من خلال التركيز على احتياجاتهم وسلوكياتهم. (الدافع الأساسي للقائد الخدم هو خدمة الآخرين) (DeConinck, Moss, & Deconinck, 2018)، لا يتمتع القادة الخدم بشخصية كاريزمية بالضرورة، بينما يُظهر القادة التحويليون صورة شخصية قوية وملهمة أمام أتباعهم، يطور القادة التحويليون أتباعاً من أجل المنظمة، بينما يهتم القادة الخدم بشكل أكبر بالنمو الشخصي للأتباع ورفاههم. (Zhang, et al., 2021). بعد مراجعة متكاملة وشاملة لـ 285 مقال حول القيادة الخادمة على مدى 20 عاماً (1998-2018)، فإن القيادة الخادمة هي:

- نهج قيادة موجه نحو الآخرين للقيادة.
- يتجلى من خلال تحديد أولويات الاحتياجات الفردية للأتباع واهتماماتهم.
- وإعادة توجيه اهتمامهم تجاه الاهتمام بالآخرين داخل المنظمة والمجتمع الأكبر (Eva, Robin, Sendjaya, Dierendonck, & C.Liden, 2019).

الفرع الثاني: أبعاد القيادة الخادمة

توصل (John & al, 2006) الى تحديد خمسة أبعاد أساسية للقيادة الخادمة تتمثل في: (John, Barbuto, & Wheeler, 2006)

الإيثار: الرغبة في الخدمة والاستعداد للتضحية بالمصلحة الذاتية لصالح الآخرين، تستمد الدعوة الإيثارية من رغبة القائد العميقة في إحداث تغيير إيجابي في حياة الآخرين.

الاحتواء العاطفي: التزام القائد ومهارته في تعزيز التعافي الروحي من المصاعب أو الصدمات. القادة الخادمون هم مستمعون متعاطفون للغاية، وينشؤون بيئات آمنة للموظفين للتعبير عن القضايا الشخصية والمهنية.

الحكمة (البصيرة): القدرة على توقع المستقبل وعواقبه، حيث يكون القادة بارعين في النقاط الإشارات من البيئة وفهم آثارها.

القدرة على التأثير: القدرة على التأثير على الآخرين بوسائل خارج السلطة الرسمية، من خلال رسم خرائط القضايا ووضع تصور لإمكانيات أكبر ويكونون مقنعين عند توضيح هذه الفرص. إنهم يشجعون الآخرين على تصور مستقبل المنظمة وهم مقنعون، ويقدمون أسباباً مقنعة لجعل الآخرين يفعلون الأشياء.

خدمة المجتمع: المدى الذي يقوم به القادة بإعداد منظمة لتقديم مساهمة إيجابية للمجتمع من خلال تطوير المجتمع، حيث ينطوي على أخلاقيات أو قيمة لتحمل المسؤولية عن رفاهية المجتمع.

الفرع الثالث: أهمية القيادة الخادمة

تشير الأبحاث إلى أنه عندما يركز القادة على احتياجات أتباعهم، فإنه يمكن أن يكون لذلك تأثير إيجابي على الأداء التنظيمي. باستخدام التحليل البعدي الكمي استناداً إلى 130 دراسة مستقلة، توصل بحث Lee وزملائه 2020 إلى أن القيادة الخادمة تتمتع بصلاحيّة تنبؤية متزايدة على القيادة التحويلية والأصيلة والأخلاقية في عدد من نتائج الأتباع والفريق. (Lee, Lyubovnikova, Tian, & Knight, 2020)

يقوم القادة الخدم بتعزيز الكفاءة الذاتية لأتباعهم والمعنى من خلال التمكين، والتصرف بشكل أخلاقي لبناء الثقة وتقديم مكافآت عادلة، وتشجيع المشاركة المجتمعية والمساعدة التي تعمل على تعزيز تماسك المجموعة مما يقلل من ظاهرة التكاثر الاجتماعي social loafing الذي تعرفه جماعات وفرق العمل.

(Stouten & Liden, 2020)

تشير النتائج إلى أن سلوكيات القيادة الخادمة لها تأثيرات أكثر بروزاً على رضا التابعين خاصة عندما يعملون في مؤسسات ذات مستويات الهيكل التنظيمي يتميز بمستويات قليلة. (Eva, Sendjaya, & Madison, 2021) أظهرت الدراسات التجريبية أن القيادة الخادمة مرتبطة بشكل إيجابي بإبداع التابعين، حيث عندما ينظر المتابعون إلى قادتهم على أنهم حريصون وأقل أنانية، فمن المرجح أن يشعروا بالأمان النفسي ويظهرون الثقة تجاههم والتي تنجح في تعزيز مبادرات حل المشكلات وتقليل المخاطر المرتبطة بها.

(Aboramadan, 2021)

إن القيادة الخادمة ترتبط ارتباطاً إيجابياً بالدوافع الجوهرية للموظفين والسلوك الابتكاري للخدمة، مما يجعل المديرين يحتاجون إلى التخلي عن الإدارة التقليدية من أعلى إلى أسفل واعتماد استراتيجية القيادة "الخادم أولاً" بدلاً من "القائد أولاً". (Su, Lyu, Chen, & Zhang, 2020). القيادة الخادمة تنشئ بيئة مواتية يتم فيها تعزيز القيمة الذاتية للموظفين. تقترح نظرية تعزيز الذات Self-enhancement theory أن الأفراد يشكلون تقديرهم لذاتهم بناءً على كيفية معاملتهم من قبل الآخرين. أي أنه من المرجح أن يستغرق الموظفون في عملهم عندما يتم تزويدهم بفرص كافية لتعزيز الذات من قبل القادة الخدميين. (Song, Tian, & Kwan, 2021)

يقدم القادة الخدم أيضاً مساهمة إيجابية في حياة عائلات رؤوسهم، من خلال تقديم سلوك المشرف الداعم للأسرة، مثل إظهار الاهتمام بمشاكل الموظفين في المجال المنزلي أو تقديم حلول إبداعية للعمل والأسرة، كآلية سلوكية يقوم القادة الخدم من خلالها بسن نواياهم في المساعدة والخدمة فيما يتعلق بحياة عائلة المرؤوسين. (Rofcanin, Heras, & Ozturk, 2021).

باختصار تقدم العديد من الدراسات التجريبية أدلة قوية تثبت أن القيادة الخادمة مرتبطة بشكل إيجابي كبير بسلوك المواطنة التنظيمية (Mathur & Negi, 2014)، التأثير الإيجابي في أداء العمال واستغراقهم الوظيفي، وأظهرت الأبحاث حول القيادة الخادمة أن نطاق تأثيرها الإيجابي على المرؤوسين يتجاوز الحدود التنظيمية، مما يؤثر على حياة الأسرة للتابعين. (Rofcanin, Heras, & Ozturk, 2021)، وحتى باختلاف المستويات الادارية للمسيرين تعمل مهارات قيادة خادم المدير من خلال تقديم نماذج يحتذى بها والتعلم غير المباشر، تزيد من قيادة خادم المشرف، مما يؤدي بدوره إلى زيادة الحافز الاجتماعي للموظف وأداءه الوظيفي. (Ozturk, Stollberger, Heras, Rofcanin, & Bosch, 2019) التأثير في الاستغراق الوظيفي (Ding, Haiyan,, Yi, & Karatepe, & Okumus, 2021)، التأثير في الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي (Qing, 2012)

وتعمل كذلك على تقليل المخرجات السلبية مثل نية التأخر عن العمل (Karatepe, Ozturk, & Kim, 2018)، هناك تأثير للقيادة الخادمة على نية ترك الوظيفة (Brohi, Prakasch & Ghayas, 2019) (Jantan, Qureshi, & Jaffar, 2018)

المحور الثاني: الرضا الوظيفي وعلاقته بالقيادة الخادمة .

الفرع الأول: مفهوم الرضا الوظيفي

بدأت الدراسات حول الرضا الوظيفي في ثلاثينيات القرن الماضي ويعد من المواضيع الأكثر أهمية على السلوك التنظيمي حتى الآن. يعتبر الرضا الوظيفي انعكاساً لردود الفعل العاطفية الإيجابية أو السلبية للموظفين بسبب العمل الذي يؤديه، بما في ذلك سلطاتهم ومسؤولياتهم (سيكتور ، 1997). بهذا المعنى، فإن الرضا الوظيفي هو تقييم خاص بالفرد نتيجة لتصوراته الإيجابية أو السلبية لمختلف العوامل الداخلية والخارجية، مثل الراتب وظروف العمل وبيئة مكان العمل. بشكل عام، يُظهر الموظفون الذين يتمتعون بمستوى عالٍ من الرضا الوظيفي موقفاً إيجابياً وبناءً تجاه مؤسساتهم، لكن الأفراد الذين لديهم مستويات منخفضة من الرضا الوظيفي لديهم مشاعر سلبية تجاه الأعمال والمنظمات. (Adiguzel, FarukOzcinar, & HimmetKaradal, 2020). يعتبر الرضا الوظيفي الحل الأكثر شيوعاً لقياس جودة العمل الإجمالية، حيث يُفهم الرضا الوظيفي عموماً على أنه استجابة الناس العاطفية لوظائفهم، من وجهة النظر هذه، يمثل الرضا حالة عاطفية إيجابية أو ممتعة تنشأ عند النظر في الوظيفة أو حالة العمل. (Wharton, 2014) بتعبير أدق، يولد الدافع الوظيفي المشاعر الإيجابية التي تشكل الالتزامات تجاه الاحتياجات والأهداف التنظيمية والامتثال لها.

يعتبر الرضا الوظيفي عنصراً حاسماً في إدارة الموارد البشرية وعلم نفس العمل. (Isabel, David, & Gabriel, 2021).

الفرع الثاني: القيادة الخادمة والرضا الوظيفي

إن أسباب عدم رضا الموظفين تتبع أساساً من الطبيعة المربكة لمتطلبات العمل القادمة من أساليب القيادة غير الفعالة. تؤكد نظريات الاحتياجات على تفرد الأفراد بناءً على احتياجاتهم وقيمهم. وبالتالي، يجب أن يكون المدير أو القائد على دراية بالاحتياجات الفريدة للموظفين ويلبيها. يمكن تصنيف هذه الاحتياجات على أنها احتياجات منخفضة المستوى (مثل الانتماء والأمن الوظيفي والأجر الجيد وظروف العمل المواتية) واحتياجات أعلى مرتبة (مثل النمو والإنجاز والاحترام والاكتمال الذاتي).

الافتراض الأساسي لنظريات الاحتياجات للرضا الوظيفي هو أنه عندما يتم تلبية احتياجات الموظفين، يحدث الرضا الوظيفي. وبالمثل، فإن الافتراض الأساسي لنظرية القيادة الخادمة هو أنه "إذا ركز القادة على احتياجات ورغبات الأتباع، فسوف يتبادل الأتباع بالمثل من خلال زيادة العمل الجماعي والمشاركة الأعمق والأداء الأفضل. تؤكد نظرية القيادة الخادمة على احتياجات الأتباع أكثر من أي نظرية قيادة أخرى. (Farrington & Lillah, 2019)

في المنظمة التي يقوم فيها المديرون أو القادة بتنفيذ أسلوب القيادة الخادمة بنجاح، يحصل الموظفون على موارد مختلفة مثل التدريب والسلطة والمكافآت وفرص العمل، والتي تكون ضرورية لتحفيز العمال وارضاءهم.

تؤكد القيادة الخادمة على ستة خصائص رئيسية لسلوكيات القادة الخدم حسب (Van Dierendonck, 2011, p. 1232) على وجه التحديد، القادة الخدم "... يمكنهم ويطورون الناس؛ إنهم يظهرون التواضع، وهم أصليون، ويقبلون الأشخاص على طبيعتهم، ويقدمون التوجيه، وهم وكلاء يعملون من أجل خير الكل عندما يدرك العمال أن هذا هو الحال في مكان العمل. سيكون الموظفون في المحصلة النهائية مستغرقين في العمل ويظهرون الرضا عن وظيفتهم الحالية. (Ozturk, M.Karatepe, & FevziOkumus, 2021)

يعد التمكين وتطوير الموظفين من المبادئ الأساسية للقيادة الخادمة. يُشتق مفهوم التمكين من نظريات الإدارة التشاركية التي تدعو إلى تقاسم السلطة الإدارية. إن الرغبة في التخلي عن السلطة مع المرؤوسين تتطلب الثقة، والتي توجد في العلاقات عالية الجودة بين القائد والخدم والتي تتميز بالتفاعلات المتكررة، والاتصالات المفتوحة، والتبادل المستمر للأفكار. يدرك الموظفون المتمكنون درجة أكبر من التحكم في عملهم ولديهم إحساس متزايد باستقلالية المهام، وهو ما يرتبط بمستويات عالية من الرضا الوظيفي نظراً لأن القادة الخدم يروجون لبيئة تقدر تطوير الموظفين، ويتبنون أسلوباً تشاركياً في صنع القرار، ويشاركون قوتهم ومكانتهم من أجل الصالح العام للفرد والمنظمة. نتوقع أن يكون للقيادة الخادمة تأثير إيجابي على الرضا الوظيفي. (Huning, Hurt, & Frieder, 2020).

يعطون الأولوية لأتباعهم، الاحتياجات المشروعة أعلى من احتياجاتهم الخاصة وإظهار التزامهم بتطوير التابعين، والإدماج في صنع القرار، وبناء المجتمع.

المحور الثالث: الدراسة الميدانية

سيتم التطرق في هذا الجزء من الدراسة إلى إجراءات ونتائج الدراسة الميدانية

الفرع الأول: مفهوم الرضا الوظيفي

أولاً: أداة الدراسة:

تم قياس الرضا الوظيفي بمقياس Michigan Organizational Assessment Questionnaire (MOAQJSS; Job Satisfaction Subscale من Cammann, C., Fichman, M., Jenkins, D., & Klesh, J. (1979)

يتم حساب الدرجات على MOAQ-JSS باستخدام متوسط العبارات الثلاثة التالية: بشكل عام أنا راضٍ عن وظيفتي". بشكل عام، لا أحب عملي". (يتم عكس العبارة 2). بشكل عام، أحب العمل هنا". على الرغم من أن الإصدار الأصلي من MOAQ-JSS تتم الإجابة عليه وفق مقياس مكون من 7 احتمالات (مقياس ليكرت السباعي)، إلا أنه استخدمه بعض الباحثين على سلم ليكرت الخماسي. (Bowling & Hammond, 2008) وهو ما تم استعماله في الدراسة الحالية.

تم قياس القيادة الخادمة من خلال بعدين من مقياس. (Liden, Wayne, Meuser, Hu, & Liao, 2015). المتكون من 7 عبارات. مثلاً: سأطلب المساعدة من قائدي إذا كانت لدي مشكلة شخصية. لمقياس ليكرت الخماسي الذي يتراوح من 1 (غير موافق تماماً) إلى 5 (موافق تماماً).

ثانياً ثبات الاستبيان:

لاختبار مدى توافر الثبات بين الإجابات على أسئلة الاستبيان، تم احتساب معامل المصدقية ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha، ويشير الثبات إلى إمكانية الحصول على نفس النتائج في حالة إعادة تطبيق الأداة على نفس المستجوبين، وتتراوح قيمة ألفا من 0 إلى 1 وتعتبر القيمة المقبولة إحصائياً لهذا المعامل 0.6 فأكثر. نجد نتائج معامل ألفا كرونباخ في الدراسة في الجدول رقم 01.

الجدول رقم (01): نتائج ثبات الأداة باستخدام ألفا كرونباخ

البعد	عدد العبارات	قيمة ألفا كرونباخ
القيادة الخادمة	7	0.910
الرضا الوظيفي	3	0.964

ثالثاً: عينة الدراسة

تم توزيع الاستبيان على عينة تتكون من 48 إداري في شركة الإسمنت عين التوتة. باتنة، والجدول رقم 02 يوضح توزيع العينة المكونة حسب بعض المتغيرات الديمغرافية، 35 عامل مقابل 13 عاملة، حسب الفئة العمرية كانت الفئة من 35 إلى 44 سنة الفئة الغالبة بنسبة 56.3% ما يعادل 27 عامل. وفيما يخص

دور القيادة الخادمة في تعزيز الرضا الوظيفي للعاملين

الأقدمية معظم عمال المؤسسة يمتازون بأقدمية كبيرة حيث سجلت الفئة من 12 سنة فأكثر بنسبة 47.9% وفئة من 6 الى 11 سنة بنسبة 39.6%. هذه الخبرة والأقدمية تمكن العمال من التقييم الجيد للخصائص التنظيمية للمؤسسة كطبيعة السلوك القيادي ومدى رضاهم الوظيفي.

الجدول رقم (02): توزيع أفراد العينة حسب بعض المتغيرات الديمغرافية

المتغير	التكرار	النسبة
الجنس	ذكر	35
	أنثى	13
العمر	من 25 إلى 34	5
	من 35 إلى 44 سنة	27
	من 45 سنة فأكثر	16
الأقدمية	من 1 إلى 5 سنوات	6
	من 6 إلى 11 سنة	19
	12 سنة فأكثر	23

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

رابعاً: التوزيع الطبيعي:

يجب على الباحث دائماً تقييم الحالة الطبيعية لجميع المتغيرات المترية المدرجة في التحليل، يمكن وصف شكل أي توزيع بمقياسين: التفرطح والانحراف. يشير التفرطح إلى "ذروة" أو "تسطيح" التوزيع مقارنة بالتوزيع الطبيعي، خاصة في عينات صغيرة من 50 ملاحظة أو أقل، وخاصة إذا كان حجم العينة أقل من 30 أو نحو ذلك، يمكن أن يكون للانحراف الكبير عن الوضع الطبيعي تأثير كبير على النتائج. يتم حساب القيمة الإحصائية (Z) لقيمة الالتواء كـ

$$z_{\text{skewness}} = \frac{\text{skewness}}{\sqrt{\frac{6}{N}}}$$

يمكن أيضاً حساب قيمة Z لقيمة التفرطح باستخدام الصيغة التالية:

$$z_{\text{kurtosis}} = \frac{\text{kurtosis}}{\sqrt{\frac{24}{N}}}$$

إذا تجاوزت قيمة المطلقة Z المحسوبة القيمة الحرجة المحددة 1.96، فإن التوزيع غير طبيعي (Hair,

Black, Babin, & Anderson, 2019)

يوضح الجدول الموالي قيم الالتواء والتفرطح لمتغيرات الدراسة

جدول رقم 03 : نتائج اختبار الالتواء Skewness والتفطح Kurtosis

التفطح Kurtosis			الالتواء Skewness			المتغيرات
القيمة (z) لتفطح	الخطأ المعياري	القيمة	القيمة (z) للالتواء	الخطأ المعياري	القيمة	
-0.81	0,674	-0,57	-1.699	0,343	-0,601	الرضا الوظيفي
-0.404	0,674	-0,28	-0.514	0,343	-0,182	القيادة الخادمة

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على برنامج SPSS والمعادلات السابقة لكل من الالتواء والتفطح يبين الجدول السابق أن قيم المعيارية للالتواء الخاصة بمتغيرات الدراسة كانت - 1.699 لمتغير الرضا الوظيفي و -0.514 بالنسبة لمتغير القيادة الخادمة. أما بالنسبة للقيم المعيارية للتفطح فقد سجل الرضا الوظيفي قيمة -0.81 فيما سجل متغير القيادة الخادمة -0.404. وكل هذه القيم هي ضمن مجال - 1.96 + 1.96 مما يدل على أن المتغيرات تتبع التوزيع الطبيعي حسب (Hair, Black, Babin, & Anderson, 2019)

خامسا: التحليل الوصفي للدراسة:

لتحليل البيانات التي تم جمعها عن طريق الاستبيان تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) مع الاستعانة ببعض الأساليب الإحصائية كالمتوسط الحسابي والانحراف المعياري. ولقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي للإجابة على فقرات الاستبانة، ثم تم احتساب المدى (5-1=4)، ومن ثم تم تقسيمه على عدد فئات المقياس للحصول على طول الفئة الصحيح أي (0.80=4/5)، بعد ذلك تم إضافة القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (الواحد الصحيح) وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الفئة، وهكذا أصبح طول الفئة كما هو موضح في الجدول رقم 04.

الجدول رقم (04): درجات المتوسطات الحسابية

الدرجة	المتوسط الحسابي
منخفض جدا	من 1 إلى 1.80
منخفض	من 1.81 إلى 2.60
متوسط	من 2.61 إلى 3.40
مرتفع	من 3.41 إلى 4.20
مرتفع جدا	من 4.21 إلى 5

المصدر: عز عبد الفتاح، مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام SPSS، خوارزم للنشر والتوزيع، السعودية، 2008، ص 541.

أ. استجابة أفراد العينة لبعد القيادة الخادمة:

يوضح الجدول رقم 04 أن المتوسط الحسابي لبعد القيادة الخادمة بلغ 3,36 مما يدل على القيمة المتوسطة لممارسات القيادة الخادمة لدى قادة مؤسسة الاسمنت عين التوتة باتنة. حيث احتلت العبارة "لن يتنازل قائدي عن المبادئ الأخلاقية من أجل تحقيق النجاح" المرتبة الأولى حسب آراء أفراد عينة الدراسة

دور القيادة الخادمة في تعزيز الرضا الوظيفي للعاملين

بمتوسط 3.75 وانحراف معياري قدره 0.60 . وهذا راجع لكون الجانب الاخلاقي محدد في القوانين الداخلية للمؤسسة. فيما كانت عبارة "قائدي يضع مصالحه قبل مصالحه" صاحبة أقل متوسط حسابي قدره 3.021. وهذه العبارة هي روح القيادة الخادمة التي تسعى لتقديم مصالح العمال وخدمتهم أولاً. مما يدل كذلك على انخفاض استعمال أساليب القيادة الخادمة.

الجدول رقم (05): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأراء العينة حول عبارات القيادة الخادمة

التقييم	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	حجم العينة	البعد
مرتفع	0,918	3,583	48	يمكن لقائدي معرفة ما إذا كان هناك خطأ ما يتعلق بالعمل.
متوسط	1,017	3,166	48	يعمل قائدي على جعل تطوير حياتي المهنية أولوية لديه
مرتفع	1,031	3,479	48	لا اتردد في طلب المساعدة من قائدي إذا كانت لدي مشكلة شخصية.
مرتفع	0,894	3,488	45	يؤكد قائدي على أهمية رد الجميل للمجتمع
متوسط	0,846	3,021	47	قائدي يضع مصالحه قبل مصالحه
متوسط	0,945	3,145	48	يمنحني قائدي الحرية في التعامل مع المواقف الصعبة بالطريقة التي أشعر أنها الأفضل
مرتفع	0,601	3,750	48	لن يتنازل قائدي عن المبادئ الأخلاقية من أجل تحقيق النجاح
متوسط			3.36	القيادة الخادمة

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على برنامج SPSS

ب. استجابة أفراد العينة لبعد الرضا الوظيفي:

يوضح الجدول رقم 06 أن المتوسط الحسابي لبعد الرضا الوظيفي بلغ 3.72، مما يدل على مستوى مرتفع من الرضا الوظيفي لدى اطارات المؤسسة، حيث كانت العبارة الثانية "بشكل عام، أحب عملي" أولاً بمتوسط قدره 3.79 تليها عبارة "بشكل عام أنا راضٍ عن وظيفتي" بمتوسط قدره 3.70 ثم عبارة "بشكل عام ، أحب العمل هنا" بمتوسط قدره 3.687.

الجدول رقم (06): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأراء العينة حول عبارات القيادة الخادمة

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسطات الحسابية	حجم العينة	البعد
مرتفع	0,966	3,708	48	بشكل عام أنا راضٍ عن وظيفتي
مرتفع	0,944	3,791	48	بشكل عام، لا أحب عملي
مرتفع	1,034	3,687	48	بشكل عام، أحب العمل هنا
مرتفع	0.94	3.72		الرضا الوظيفي

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على برنامج SPSS

سادسا اختبار فرضية الدراسة:

لاختبار الفرضية الأساسية للدراسة تم تقسيمها إحصائيا إلى فرضية صفرية H_0 وفرضية بديلة H_1 .
 H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الخادمة في الرضا الوظيفي لدى اطارات شركة الاسمنت
عين التوتة باتتة ، عند مستوى دلالة دلالة 0,05.

H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الخادمة في الرضا الوظيفي لدى اطارات شركة الاسمنت عين
التوتة باتتة ، عند مستوى دلالة دلالة 0,05.

لاختبار هذه الفرضية تم استعمال الانحدار البسيط،

أولا يتم التأكد من شروط الانحدار الخطي التالية:

- يوضح الملحق رقم I العلاقة الخطية بين المتغيرين المستقل القيادة الخادمة والمتغير التابع الرضا الوظيفي،
من خلال سحابة الانتشار وامكانية رسم خط مستقيم.

- التوزيع الطبيعي للبواقي، بحيث يجب أن تكون القيم المتبقية في النموذج عبارة عن متغيرات عشوائية موزعة
بشكل طبيعي بمتوسط 0. هذا الافتراض يعني أن الاختلافات بين البيانات المتوقعة والملاحظة هي الأكثر
في كثير من الأحيان صفر أو قريبة جدا من الصفر. يوضح الملحق رقم II من مخططات P-P للبواقي
حيث انها تتبع التوزيع الطبيعي (النقاط تحوم بالقرب من السطر).

- شرط استقلالية الأخطاء العشوائية يوضح الجدول رقم 6 قيمة معامل Durbin-Watson التي كانت
قيمتها 1,331 وهي قيمة بعيدة عن 0 و 4، مما يدل على استقلال الأخطاء العشوائية، وهو أحد شروط القيام
بالانحدار الخطي. (Dufour & Dagenais, 1985).

بعد التأكد من شروط الانحدار يمكن القيام بنمذجة العلاقة بين المتغيرين المستقل والتابع باستعمال
الانحدار الخطي البسيط. ونتائجه موضحة في الجدول رقم 06، والذي يوضح أن نموذج الانحدار مقبولا
إحصائيا، لأن قيمة F المحسوبة والبالغة 33.88 دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة المعتمد (0,05)، كما أن
مستوى المعنوية sig=0.000 (أصغر من 0.05)، مما يدل على القدرة العالية للنموذج في التنبؤ بقيمة المتغير
التابع.

الجدول رقم (07): نموذج الانحدار بين القيادة الخادمة والرضا الوظيفي

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	اختبار F	المعنوية Sig	معامل الارتباط	معامل التحديد	Durbin-Watson
الانحدار	17,970	1	17,970	33,881	0,000	0,651	0,424	1,331
البواقي	24,398	46	0,530					
المجموع	42,368	47						

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على برنامج SPSS

دور القيادة الخادمة في تعزيز الرضا الوظيفي للعاملين

كما يبين الجدول رقم 07 معامل الارتباط $R=0,651$ الذي يُعبر على العلاقة الطردية القوية بين القيادة الخادمة والرضا الوظيفي. وتوضح قيمة معامل التحديد 0.424 أن 42.4% من التغير في المتغير التابع (الرضا الوظيفي) ناتج عن التغير في المتغير المستقل (القيادة الخادمة).

الجدول رقم (08): معامل معادلة الانحدار بين القيادة الخادمة والرضا الوظيفي

Sig	T	معاملات غير معيارية		الثابت
		معاملات معيارية Beta	الخطأ المعياري B	
0,101	1,672		0,506	0,846
0,000	5,821	0,651	0,147	0,853

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على برنامج SPSS

كما يوضح الجدول رقم 08 معاملات معادلة الانحدار الخطي البسيط بين المتغيرين المستقل والتابع، حيث أن ممارسات القيادة الخادمة بدرجة واحدة يؤدي إلى زيادة قدرها 0.651 في الرضا الوظيفي للعاملين، مما يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الخادمة على الرضا الوظيفي للعاملين عند مستوى دلالة 0,05.

سابعاً مناقشة النتائج:

قدمت هذه الدراسة نظرة مهمة لأحد الأساليب اللازمة لتطوير وتنمية الرضا الوظيفي لدى العاملين من خلال فحص العلاقة بين القيادة الخادمة والرضا الوظيفي. تمت صياغة الفرضية الرئيسية على أساس نتائج الدراسات السابقة. ثم تم تشكيل إطار نظري مقترح. تم فحص النموذج وفقاً للبيانات التي تم جمعها من 48 مسير من مؤسسة الاسمنت عين التوتة. باتت

وفقاً لتحليلات ANOVA أحادية الاتجاه، في الفئة العمرية ومجموعة الخبرة، لم يكن هناك فرق بين المجموعات ($p > 0.05$). أشارت نتيجة تحليل البيانات إلى أن القيادة الخادمة لها تأثير كبير على الرضا الوظيفي للعاملين وهو ما يتوافق مع كل من (Guillaume, Honeycutt, & Savage-Austin, 2013)، (ماجد، 2020)، (Hashim, Malik, Bhatti, Hasanuddin, Mustainah, & Buntuang, 2021)، (Ullah, & Haider., 2020)، (Aboramadan, Dahleez, & Hamad, 2021)

القيادة الخادمة تؤثر ايجاباً وتساهم في تعزيز الرضا الوظيفي للعاملين من خلال كون التمكين وتطوير الموظفين من المبادئ الأساسية للقيادة الخادمة. مما يستوجب توافر الثقة، والتي توجد في العلاقات عالية الجودة بين القيادة الخادمة وأتباعهم. هذه العلاقات تتميز بالتفاعلات الصريحة، المفتوحة، والتبادل المستمر للأفكار أسلوباً تشاركياً في صنع القرار حيث يدرك العمال المتمكنون درجة أكبر من الاستقلالية في عملهم وهو ما يرتبط بمستويات عالية من الرضا الوظيفي (Huning, Hurt, & Frieder, 2020). بسبب الاهتمام بالعاملين والعمل على تطويرهم يساهم ذلك في حصول العامل على موارد مختلفة مثل التدريب والسلطة والمكافآت وفرص العمل، التي تساهم في تنمية رضاهم الوظيفي. (Ozturk, M.Karatepe, &

(FevziOkumus, 2021)، كما أن تركيز القيادة الخادمة على تلبية احتياجات ورغبات الأتباع، فسوف يدرك العمال ذلك لرد الجميل والمساهمة أكثر في الأداء من خلال شعورهم بتحقيق رغباتهم وحاجاتهم أو على الأقل السعي لتحقيقها من قبل قادة المنظمة.
خاتمة.

تتبنى القيادة الخادمة أسلوب الإدارة الذي يركز على الإنسان، وتطويره والاهتمام بمصالحه، وتؤكد على النزاهة الشخصية والعناية بهم، بل ويتعدى الاهتمام الى أصحاب المصالح الخارجيين (كالمجتمع). أظهرت الأبحاث السابقة على نطاق واسع أن القيادة الخادمة تدعم السلوكيات الإيجابية وتعزز الأداء المتميز للمرؤوسين، حيث تظهر نتائج البحث أن الفرضية الرئيسية محققة، أي أن القيادة الخادمة لها تأثير ايجابي وكبير على الرضا الوظيفي.

مما يشير إلى أن بناء علاقات ثقة قوية مع المرؤوسين والاهتمام بهم وتقديم مصالحهم على مصالح القائد، هو السبب الأساسي وراء إظهار المرؤوسين لمواقف وسلوكيات أكثر إيجابية. لذلك نقترح أن يعطي القادة اهتماما كبيرا بأسلوب القيادة الخادمة، والأولوية لتنمية العلاقات الشخصية القوية مع الأتباع والاهتمام بتطورهم الشخصي.

مع زيادة مستوى المنافسة الذي يشير للحاجة إلى قيادة قوية تعمل على تطوير إمكانات الموظفين مما يستوجب على المؤسسات العمل على تشجيع القادة على اكتساب مهارات القيادة الخادمة من خلال:

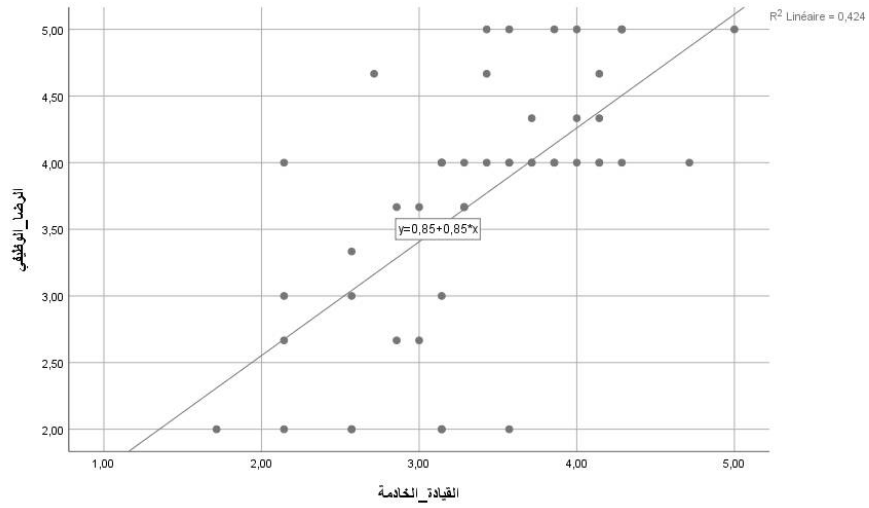
- تصميم السياسات التنظيمية ذات الصلة التي تتضمن برامج التدريب على القيادة لتشجيع المديرين على الاهتمام بموظفيهم وأخلاقياتهم ورعايتهم.
- يمكن للمؤسسات استخدام أنظمة المكافآت وفرص الترقية لدفع القادة على مراعاة احتياجات موظفيهم تلقائياً.
- بالإضافة إلى التدريب، تُنصح الشركات بتوظيف طرق الاختيار والتوظيف لتوظيف المزيد من قادة خادمين.

- العمل على تنمية أكثر مستويات الرضا الوظيفي باعتباره أحد دوافع الأداء الوظيفي للعاملين.
يفتح البحث آفاق أخرى للدراسة من خلال التغلب على النقائص الأساسية للدراسة المتمثل في صغر العينة نسبياً، من خلال الاستعانة بعينات كبيرة، أو القيام بالدراسة بقطاعات أخرى كقطاع الخدمات مثلا للتأكد أكثر من طبيعة العلاقة الموجودة بين القيادة الخادمة والرضا الوظيفي في سياقات مختلفة. كما يمكن اقتراح دراسات تحاول فهم العلاقة بين المتغيرين من خلال ادخال متغيرات وسيطة أو معدلة للعلاقة مثلا العدالة التنظيمية.

1. زيد صادق ماجد. (2020). علاقة القيادة الخادمة وتأثيرها في الرضا الوظيفي دراسة استطلاعية في شركة مصافي الجنوب. مجلة المثني للعلوم الادارية والاقتصادية، 3(10)، 114-130.
2. Aboramadan, M. (2021). Servant leadership and followers' creativity: does climate for creativity matter? Evidence-based HRM, 9(1), 78-94.
3. Aboramadan, M., Dahleez, K., & Hamad, M. H. (2021). Servant leadership and academics outcomes in higher education: the role of job satisfaction International Journal of Organizational Analysis, 29(3), 562-584.
4. Adiguzel, Z., FarukOzcinar, M., & HimmetKaradal. (2020). Does servant leadership moderate the link between strategic human resource management on rule breaking and job satisfaction? European Research on Management and Business Economics, 26(2), 103-110.
5. Belias, D., & Koustelios, A. (2014). LEADERSHIP AND JOB SATISFACTION – A REVIEW. European Scientific Journal, 10(8), 24-46.
6. Bowling, N., & Hammond, G. D. (2008). A meta-analytic examination of the construct validity of the Michigan Organizational Assessment Questionnaire Job Satisfaction Subscale. Journal of Vocational Behavior, 73, 63–77.
7. Brohi, N. A., Jantan, A. H., Qureshi, M. A., & Jaffar, A. (2018). The Impact of Servant Leadership on Employees Attitudinal and Behavioral Outcomes. Cogent Business & Management, 5, 1-17.
8. DeConinck, J. B., Moss, H. K., & Deconinck, M. B. (2018). THE RELATIONSHIP BETWEEN SERVANT LEADERSHIP , PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT, PERFORMANCE, AND TURNOVER AMONG BUSINESS TO BUSINESS SALESPEOPLE. Global Journal of Managment and Marketing, 2(1), 38-52.
9. Ding, D., Haiyan Lu, Yi Song, Qing Lu (2012). Relationship of Servant Leadership and Employee Loyalty: The Mediating Role of Employee Satisfaction. SciRes.
10. Dufour, J. M., & Dagenais, M. (1985). Durbin watson tests for serial correlation in regressions with missing observations. Journal of econometrics, 27, 371-381.
11. Eva, N., Robin, M., Sendjaya, S., Dierendonck, D., & C.Liden, R. (2019). Servant Leadership: A systematic review and call for future research. The Leadership Quarterly, 30(1), 111-132.
12. Eva, N., Sendjaya, S., & Madison, K. (2021). : Does organizational structure render leadership unnecessary? Configurations of formalization and centralization as a substitute and neutralizer of servant leadership, , May. Journal of Business Research, 129, 43-56.
13. Farrington, S. M., & Lillah, R. (2019). Servant leadership and job satisfaction within private healthcare practices. Leadership in health services.
14. Guillaume, O., Honeycutt, A., & Savage-Austin, A. R. (2013). The Impact of Servant Leadership on Job Satisfaction. Journal of Business Economics and Management, 4(5), 444-448.
15. Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). Multivariate Data Analysis. Cengage Learning.
16. Hale, J. R., & Fields, D. L. (2007). Exploring Servant Leadership across Cultures: A Study of Followers in Ghana and the USA. Leadership, 4(3), 397-417.
17. Hasanuddin, B., Mustainah, M., & Buntuang, P. C. (2021). The influence of servant leadership on job satisfaction with individual character as a moderating variable. Problems and Perspectives in Management, 19(1), 445-455.
18. Hashim, M., Malik, H. A., Bhatti, A., Ullah, M., & Haider., G. (2020). Leadership and Job Satisfaction among Academicians. International Journal of Early Childhood, 12(2), 08-17.

19. Huning, T., Hurt, K., & Frieder, R. E. (2020). The effect of servant leadership, perceived organizational support, job satisfaction and job embeddedness on turnover intentions: An empirical investigation. *Evidence-based HRM a Global Forum for Empirical Scholarship*.
20. Isabel, R.-D., David, M.-R., & Gabriel, C.-C. (2021). The effect of servant leadership on employee outcomes: does endogeneity matter? *Qual Quant*.
21. John, (. E., Barbuto, J., & Wheeler, D. (2006). Scale Development and Construct Clarification of Servant Leadership. *Group & Organization Management*, 31(3), 300-326.
22. Karatepe, O. M., Ozturk, A., & Kim, T. T. (2018). Servant leadership, organizational trust, and bank employee outcomes. *Service Industries Journal*, 39(2).
23. Lee, A., Lyubovnikova, J., Tian, A. W., & Knight, C. (2020). Servant leadership: A meta-analytic examination of incremental contribution, moderation, and mediation. *occupational and organizational psychologie* , 93(1).
24. Liden, R., Wayne, S., Meuser, J., Hu, J. W., & Liao, C. (2015). . (2015), "Servant leadership: validation of a short form of the SL-28", , Vol. 26 No. 2, pp. The Leadership Quarterly, 26(2), 254-269.
25. Mathur, G., & Negi, P. (2014). Servant Leadership and Organizational Citizenship Behaviour Among Employees of Service Sector. *American International Journal of Research in Humanities, Arts and Social Sciences*, 191-196.
26. Ozturk, A., Karatepe, O. M., & Okumus, F. (2021). The effect of servant leadership on hotel employees' behavioral consequences: Work engagement versus job satisfaction. *International Journal of Hospitality Management*, 97.
27. Prakasch, J. N., & Ghayas, M. M. (2019). Impact of Servant Leadership on Turnover Intentions in Banking Sector of Karachi. *journal of business management*, 1(1).
28. Rofcanin, Y., Heras, M. L., & Ozturk, M. (2021). Servant leadership and family supportiveness: Looking into employees' work and family outcomes,. *Journal of Business Research*,, 128, 70-82.
29. Ruiz-Palomino, P., Gutiérrez-Broncano, S., Jiménez-Estévez, P., & Hernandez-Perlines, F. (2021). CEO servant leadership and strategic service differentiation: The role of high-performance work systems and innovativeness. *Tourism Management Perspectives*, 40.
30. Song, Y., Tian, Q.-t., & Kwan, H. (2021). Servant leadership and employee voice: a moderated mediation. *Journal of Managerial Psychology*. doi:doi-org.sndll.arn.dz/10.1108/JMP-02-2020-0077
31. Stollberger, J., Heras, M. L., Rofcanin, Y., & Bosch, M. J. (2019). Serving followers and family? A trickle-down model of how servant leadership shapes employee work performance,. *Journal of Vocational Behavior*, 112, 158-171.
32. Stouten, J., & Liden, R. C. (2020). Social Loafing in Organizational Work Groups: The Mitigating Effect of Servant Leadership. In S. J. Karau, *Individual Motivation within Groups* (pp. 55-80). Academic Press.
33. Su, W., Lyu, B., Chen, H., & Zhang, Y. (2020). How does servant leadership influence employees' service innovative behavior? The roles of intrinsic motivation and identification with the leader. *Baltic Journal of Management*, 15(4), 571-586.
34. Wharton, A. (2014). Work and Emotions. In T. J. Stets J., *Handbook of the Sociology of Emotions Handbooks of Sociology and Social Research* (Vol. 2). Springer.
35. Zhang, Y., Zheng, Y., Zhang, L., Xu, S., Liu, X., & Chen, W. (2021). A meta-analytic review of the consequences of servant leadership: The moderating roles of cultural factors. *Asia Pacific Journal of Management*, 38, 371-400.

الملحق I : سحابة الانتشار وتوضيح العلاقة الخطية بين متغيرات الدراسة



الملحق II شكل p-p للبواقي للتأكد من توزيعها توزيعا طبيعيا

