



آثر القيادة الخادمة على الرضا الوظيفى للعاملين

(دراسة ميدانية على شركات الزيت والصابون بمحافظة الاسكندرية)

إعداد

دكتور

جرجس فوزى جرجس سمعان

دكتوراه الفلسفة فى إدارة الأعمال

دكتور

عصام فتحى محمد عبد اللطيف

مدرس إدارة اعمال - الجامعة العمالية



آثر القيادة الخادمة على الرضا الوظيفي للعاملين

بشركات الزيوت والصابون التابعة لقطاع الاعمال العام بمحافظة الاسكندرية

د. جرجس فوزى جرجس سمعان
دكتوراة الفلسفة فى إدارة الاعمال

د. عصام فتحى محمد عبد اللطيف
مدرس إدارة الاعمال-الجامعة العمالية

ملخص البحث

يهدف هذا البحث إلى دراسة اثر القيادة الخادمة على الرضا الوظيفي للعاملين بشركات الزيت والصابون التابعة لقطاع الاعمال العام بمحافظة الاسكندرية.

وتم تصميم نموذج مقترح للبحث لكى يستخدم كدليل لإختبار اثر القيادة الخادمة على الرضا الوظيفي للعاملين، كما تم تصميم قائمة الاستقصاء المعبأة بمعرفة المستقصى منه، وتم توجيهها إلى العاملين بالشركات محل البحث عن طريق المقابلة الشخصية.

ولتحليل البيانات الأولية للبحث، تم إستخدام المنهج الإحصائى SPSS لإدخال البيانات الأولية. وقد بلغ حجم العينة المختارة ٣٩٨ مفردة، وقد أوضحت نتائج التحليل الإحصائى وجود علاقة إرتباط ذات دلالة إحصائية بين القيادة الخادمة وزيادة الرضا الوظيفى للعاملين.

الكلمات الافتتاحية: القيادة الخادمة، التمكين، مساعدة العاملين على التطور والنجاح، الإهتمام بالعاملين أولاً، التصرف بأخلاق، المعالجة العاطفية، الرضا الوظيفى

ABSTRACT

This research aimed to study the effect of servant leadership on job satisfaction for employees of oil and soap companies in Alexandria Governorate.

An analytical model is developed as a guideline to the effect of servant leadership on job satisfaction for employees. In order to collect primary data, a questionnaire is designed and data have been collected from human resources under study through personal interview.

The SPSS is used to process the primary data. Sample size is 398. The results of the statistical analysis showed that there is a significant correlation between servant leadership and increase job satisfaction for employees.

Keywords: Servant leadership, Employee Empowerment, Helping Employees to Develop and Succeed, Attention To Employees First, Managing Ethics, Emotional Treatment, job satisfaction.



أولاً : المقدمة :

مع نهايات القرن المنصرم وبدايات الألفية الجديدة بزغ توجه جديد فى المنظمات يدعو إلى التخلي عن المفهوم التقليدى للقيادة المستند على الهرمية والوصاية وسلطة المركز وتبنى أنماط ونماذج قيادية جديدة تشجع على العمل التعاونى والمشاركة فى إتخاذ القرارات والأهتمام بالمرؤوسين وتعزيز نموهم كل ذلك فى إطار أخلاقى وإنسانى يتزامن فيه الإرتقاء بأداء المنظمة ونوعية إنتاجها والإعتناء بالعاملين والأهتمام بهم، (Spears,L, 2002) .

وبالتالى ظهرت نظرية القيادة الخادمة فى عام ١٩٧٧ حيث تعطى الأولوية للرعاية وتقديم الخدمة والسلوك الأخلاقى والتعاون من خلال التواصل مع الآخرين، ذلك أن الهدف الأسمى للقائد الخادم هو رفاهية المنظمة وخدمة العاملين فيها بإتباع أسلوب قيادى يهتم بالعاملين، وتعمل على بناء علاقات قوية وأمنة بين العاملين داخل المنظمة، (Greenleaf, R. 2007) .

بالإضافة إلى أنها تشجع العمل التعاونى فى الفريق، والمشاركة الفعالة فى صنع القرار، وإيلاء الأهتمام للمرؤوسين وتعزيز النمو المهني لديهم، وكل ذلك ضمن إطار أخلاقى إنسانى يتزامن فيه الأرتقاء بالأداء للمنظمات ونوعية الإنتاج والعناية الكاملة بالعاملين والأهتمام بهم.

ومن ثم فإن الغاية من نظرية القيادة الخادمة هى تحسين جودة حياة العاملين أنفسهم ثم رفع مستوى أداء منظماتهم من بعدهم وبالتالى تعنى القيادة الخادمة فى الإطار الوظيفى بمساعدة الآخرين فى تحقيق الأهداف المشتركة عبر تسهيل تطوير الأفراد وتحفيزهم وحثهم على العمل الجماعى المثمر.

أى أن القيادة الخادمة تركز على كيفية قيام القادة بتلبية حاجات العاملين وتنميتهم وبناء علاقة ودية معهم وبالتالى رفع روحهم المعنوية ورضاهم الوظيفى وتمكينهم من اداء اعمالهم ومساعدتهم فى إظهار قدراتهم وإستخدام مهاراتهم بالشكل الأمثل، (Mercurio, Z. A, 2015) .

وفى سياق آخر، يعتبر الرضا الوظيفى أحد المكونات التنظيمية التى تساعد فى تطوير وتنمية المنظمات لما تلعبه من دوراً هاماً فى زيادة الروح المعنوية وزيادة الولاء والإنتماء للعاملين بشكل تجعل العاملين يكونون أكثر إنتاجية وإبتكار وإبداع.

وفى ضوء ماسبق ومايتوفر من دراسات تبرز أهمية الربط بين القيادة الخادمة والرضا الوظيفى للعاملين حيث أثبتت الدراسات أن القيادة الخادمة من أفضل الأنماط القيادية الأخرى التى يمكن أن تفسر التغيرات فى مستويات الرضا الوظيفى للعاملين، فالعاملين عندما يعملون تحت مباشرة قائد خادم، فهم يعملون بشكل جماعى لمصلحة الجميع، وينعكس ذلك إيجابياً على معدلات الرضا الوظيفى لديهم، حيث أن كافة الاحتياجات المتعلقة بالمرؤوسين يتم تلبيتها.



ثانياً: الإطار النظري : القيادة الخادمة :

(أ) مفهوم القيادة الخادمة :

تعتبر الموارد البشرية من أهم العناصر التي تمكن المنظمات من أداء الأدوار المختلفة التي ترتبط بمجال عملها وتمكنها من الوصول إلى الأهداف المنشودة التي تسعى إليها، وتقديم كافة الخدمات والمنتجات التي يحتاجها العملاء أو المستفيدون منها.

الأمر الذي يتطلب سرعة تبني القيادة الخادمة لما تلعبه من دوراً هاماً في تنمية مهارات وقدرات وكفاءات العاملين من خلال تحقيق بيئة أكثر ملائمة مما يؤدي في نهاية الأمر إلى زيادة الولاء والالتزام والمشاركة والرضا الوظيفي وزيادة الأداء، (محفوظ، ٢٠١٥).

وقد تعددت التعريفات الخاصة بالقيادة الخادمة شأنها شأن كافة المفاهيم الإدارية يصعب الإتفاق على تعريفها من قبل الباحثين ومن هذه التعريفات :

- أن القيادة الخادمة هي نمط من أنماط القيادة الحديثة الموجه بالخدمة والذي يعتمد على خبرة القائد في توجيه تابعيه، وحل المشكلات التي تواجههم وتلبية إحتياجاتهم ورغباتهم، ويهدف إلى تنمية وتطوير قدراتهم ومهاراتهم داخل مجال العمل، (جودة، وآخرون، ٢٠١٧).
- أن القيادة الخادمة هي القيادة التي تعتمد على خدمة العاملين وتحقيق مصالحهم وتلبية إحتياجاتهم أولاً، وبالتالي تتحقق الأهداف التنظيمية مع إهتمامها الكبير بمشاركة العاملين في صنع القرارات والحرص على تنميتهم مهنيًا وشخصيًا ووجدانيًا، وذلك بإتباع مدير المنظمة لأبعاد الإيثار والتلاحم العاطفي والحكمة والتخطيط المقنع والرعاية التنظيمية بما يسهم في تحقيق المنظمة الفعالة، (صالح، ٢٠١٦).
- يقصد بالقيادة الخادمة بأنها فهم وممارسة لقيادة تضع مصلحته إتباعها قبل مصلحتها حتى ترتقى بقيمة الأفراد ونموهم وبناء روح الجماعة وممارسة الأصالة، ومشاركة الأتباع في القوة والمكانة لتحقيق مصلحة مشتركة لكل الفرد والمنظمة. (Andre, D. L, 2015).
- يقصد بالقيادة الخادمة بأنها عبارة عن مجموعة من السلوكيات التي تتركز بشكل خاص على إشباع الحاجات والرغبات الشخصية للعاملين وتحقيق أهدافهم ومساعدتهم من أجل الحصول على ولانهم وزيادة إئتمائهم وحبهم الوظيفي للعمل، (السيد، ٢٠١٨).
- يقصد بالقيادة الخادمة بأنها نموذج القيادة الذي يربط إنجازات الموظفين بإنجازات المنظمة، بمعنى آخر أن القائد الخادم يسعى لتطوير الأفراد من أجل تطوير المنظمة من خلال إستخدام السلطة بطريقة شرعية وبنزاهة لتحقيق المصلحة العامة للأشخاص العاملين بالمنظمة من خلال قناعة القائد الخادم بأن نجاحه مرهون بالعمل من أجل الآخرين وبهم، (عبد العزيز، ٢٠١٥).



ومما سبق نخلص إلى أن القيادة الخادمة هي نمط قيادي فطري ينمو مع الأفراد عن طريق الممارسة والتدريب المكثف، وهو نشاط ذو هدف يرتبط بشعور القائد بأنه عضو في جماعة المرؤوسين في المنظمة بحيث يراعى مصالحهم، ويهتم بالأمور الحياتية المتعلقة بهم ويقدرهم، بالإضافة إلى سعيه في تحقيق المصالح عبر التفكير والتعاون المشترك في رسم ووضع ومتابعة الخطط العملية في المجال، بالإضافة إلى توزيع المسؤوليات حسب كفايات العاملين بالدرجة الأولى، ومن ثم حسب الاستعدادات المادية المتاحة عبر استثمار الخدمات المقدمة من العاملين بطريقة حكيمة في إطار القيادة .

(ب) مضمون نظرية القيادة الخادمة وتأثيرها على الرضا الوظيفي :

تهتم نظرية القيادة الخادمة بتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين على إعتبار إنهم جزء لا يتجزأ من نظام الإدارة، وبما أن القرارات والإجراءات التي يتخذها القائد في مكان العمل قد تؤثر على الظروف المعيشية للعاملين لتشمل الصحة والثقافة والشخصية، فإن من أجل تعظيم فعالية إتخاذ القرارات لدى القادة في المنظمات فإنهم بحاجة إلى تقييم تصورات العاملين وكذلك تصوراتهم الخاصة برضاهم الوظيفي وبروحهم الداخلية وقيمهم ورجباتهم في العمل وتحسين إنتاجيتهم،(Oris & Andrew,2013).

وتعتمد نظرية القيادة الخادمة في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين على قدرة القائد في التأثير على العاملين وتقديم التحفيز والدعم لهم وبناء وإعادة وتشكيل علاقات إيجابية مع العاملين وإعادة ترتيب الأولويات، وإحداث توازن في حياتهم بين ممارسة القيادة وخدمة الآخرين، فهي تحت القادة على أن تكون اولويتهم الاولى هي خدمة اتباعهم، (Van & Nuijten, 2011) .

ويتجلى مضمون نظرية القيادة الخادمة في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في تحديد الأولويات الفردية للإحتياجات والإهتمامات الفردية للمرؤوسين أعلى من تلك الخاصة بالقائد ومن ثم تركز القيادة الخادمة على نمو المرؤوسين في مجالات متعددة مثل صحتهم النفسية والنضج العاطفي، والحكمة الأخلاقية يتماشى مع التركيز مع مفهوم الإشراف حيث يتصرف القادة كحكام ويعاملون المرؤوسين كأفراد يعهد إليهم الإرتقاء بأنفسهم في المقابل يعتبرهم العاملين جديرين بثقة الادارة، (Akbari, 2014).

وفي سياق آخر، فإن الرضا الوظيفي يعتبر أحد أبرز المكونات التنظيمية التي تساعد في تطوير وتنمية المنظمات، وبالتالي يعود بالنفع على العاملين أيضا عبر علاقة تبادلية حيث أن العاملين الذين لديهم رضا وظيفي يكونون أكثر إنتاجية وإبداعاً وإبتكاراً وأقل معدل لدوران العمل (Nguyen,2016).

هذا بالإضافة إلى أن إرتفاع الشعور بالرضا الوظيفي لدى العاملين عن وظائفهم ترفع لديهم مستويات الإلتزام التنظيمي لديهم وترفع معدلات إنتاجيتهم، ومستوى كفاءتهم وزيادة ولائهم وإنتمائهم للمنظمة، (التركي، ٢٠١٨).

فالرضا الوظيفي يعرف بأنه إتجاه إيجابي نحو الوظيفة التي يقوم بها الفرد حيث يشعر فيها الرضا عن مختلف العوامل البيئية والإجتماعية والإقتصادية والإدارية والفنية المتعلقة بالوظيفة، (أبو شيه، ٢٠١٠).



كذلك يعرف (جميل، ٢٠١٤) الرضا الوظيفي بأنه الحالة التي يحقق الفرد من خلالها ذاته ويشبع رغباته مما يجعله مقبلاً على عمله بحماس ورغبة ويحرص على زيادة كفاءته الإنتاجية.

وأخيراً عرف (خطاب، ٢٠٠٢) الرضا الوظيفي بأنه حالة نفسية يشعر بها الفرد وفقاً لدرجة إشباع حاجاته، فكلما زادت هذه الدرجة زاد الرضا وتعدد المجالات التي تكون موضعاً لرضاء الفرد في العمل، أو عدم رضائه وأهم هذه المجالات هي : (نظم الرواتب والحوافز المادية - نظم الترقى والتطوير الوظيفي - الأمن الصناعي والسلامة والصحة المهنية - الأمان والإستقرار في العمل - نظم الحوافز العينية)، بمعنى أن الرضا عن العمل محصلة عناصر الرضا التي يتصور العامل أنه يحصل عليها من عمله وفي صورة أكثر تحديداً يمكن أن نوضح من خلال المعادلة التالية :

• الرضا عن العمل = (الرضا عن الاجر + الرضا عن محتوى العمل + الرضا عن فرص الترقى + الرضا عن الاشراف + الرضا عن فريق العمل + الرضا عن ساعات العمل + الرضا عن ظروف العمل).

وكلما أشبعت حاجات الفرد في مجال العمل، من أجر مناسب وإشراف عالي ومحتوى عمل جيد وفريق عمل متعاون ومؤهل هذا إلى جانب وجود تكافؤ فرص التقدم والترقية والتدريب لصقل الإمكانيات وتنمية المهارات.

هذا بخلاف العدالة في التوزيع والمعاملة وتوفير نظم رعاية اجتماعية جيدة وإمكانية المشاركة في اتخاذ القرارات ووضع نظام عمل مريح ومرن ومتطور، أسهم ذلك في رضائه وساعد على إثارة دافعيته، أي حثه وحفزته نحو الأداء الفاعل حيث يعد الرضاء عن العمل محصلة لكل من قيمة الحوافز المشبعة ومدى إدراك الفرد لعدالتها، (درويش، ٢٠٠٧).

وفي ضوء ماسبق ومايتوفر من دراسات تبرز أهمية الربط بين القيادة الخادمة والرضا الوظيفي للعاملين حيث أثبتت الدراسات أن القيادة الخادمة هي أكثر القيادات وضوحاً من ناحية المفهوم ومن خلالها يمكن تفسير التغيرات في مستويات الرضا الوظيفي والمتغيرات التنظيمية بشكل أفضل من الأنماط القيادية الأخرى.

(ج) أهمية تبني نمط القيادة الخادمة بالمنظمات :

- تظهر أهمية تبني القيادة الخادمة بالمنظمات، (عبد الله، ٢٠١٨) في الآتي :
 ١. إن للقيادة الخادمة دوراً كبيراً في تشجيع العمل بروح الفريق والتي تؤدي إلى بدورها إلى تحسين في الإنتاجية.
 ٢. تساعد على خلق مناخ تنظيمي ملائم بحيث تبرز منه تعزيز حالة الرضا الوظيفي وبالتالي تحقيق الإخلاص والولاء التنظيمي تجاه عملهم.
 ٣. تعد من أكثر الأنماط القيادية قوة في تشجيع العاملين كي يتعلم وينمو ويبدع وبالتالي بناء القيادات المستقبلية.
 ٤. تساهم في تأسيس ثقافة خدمة الآخرين داخل المنظمات.



٥. تحول المنظمات من المنظمات التقليدية إلى المنظمات المتعلمة التي تتميز بتشجيع التعاون وفرق الحوار، وتبنى فلسفة التعلم المستمر للأفراد والجماعات والعمل على كافة مستويات المنظمة.
٦. تلعب القيادة الخادمة دوراً هاماً في تنمية مهارات وقدرات وكفاءات العاملين من خلال تحقيق عمل بيئة عمل أكثر ملائمة مما يؤدي في نهاية الأمر إلى زيادة الولاء والانتماء والمشاركة والروح المعنوية والرضا الوظيفي وزيادة الأداء، (Hannay, 2012).
٧. تساهم القيادة الخادمة في تنمية المهارات الفنية والتقنية للعاملين بتشجيعهم على حل المشاكل والتصدي لها وصنع القرارات بطريقة تجعلهم يطرحون أفكارهم وإنشعالاتهم وإحتياجاتهم.
٨. تشكيل كوادر قيادية بالتدرج بهدف الاستفادة من فاعليتهم في تحقيق أهداف المنظمة، وذلك عن طريق إرضائهم والتفاني في تلبية إحتياجاتهم ومطالبهم.
٩. تلعب القيادة الخادمة دوراً هاماً في تمكين ومشاركة العاملين ومن ثم فإن إهتمام القائد بخدمة العاملين وتحقيق مصالحهم يترتب عليه تحقيق كثير من النواتج الإيجابية للفرد وللمنظمة مثل الرضا الوظيفي والثقة في الإدارة والالتزام التنظيمي مما ينعكس على الفعالية التنظيمية عامة. (Ebener, & Connell, 2010).

(د) أبعاد القيادة الخادمة :

- أجمعت الدراسات والأبحاث السابقة على أن أبعاد القيادة الخادمة / القائد الخادم تتمثل في :
(إحترام وتقييم الأفراد- تنمية وتطور الأفراد - الإهتمام ببناء فرق العمل- شعور الآخرين بقيادته- يؤمن بالقيادة المشتركة- الإستقامة- النزاهة- المصداقية - مهتم بالآخرين أولاً- تمكين الآخرين- ذات رؤية ثابتة- مستعد للخدمة- مهتم بالأهداف- يمتلك المعرفة عن المنظمة والمهام الموكلة له- يتعاطف مع إحتياجات الآخرين- نموذجي- يشارك الآخرين في إتخاذ القرارات- التواضع- يتصرف بأخلاق مع الآخرين- القدرة على الإقناع- الحكمة- يدعو للإيثار- يلتزم بتطوير المجتمع).
- وما سبق يتضح للباحثين: تعدد أبعاد القيادة الخادمة إلا أن في هذا البحث يتم التركيز على خمسة أبعاد للقيادة الخادمة هم أكثر الأبعاد إلتماساً وتأثيراً على زيادة الرضا الوظيفي للعاملين بتلك الشركات محل البحث، (Amah, 2018)، وهي على النحو التالي :

 ١. التمكين: وتتمثل في تشجيع وتقديم التسهيلات المطلوبة للآخرين خصوصاً من المرؤوسين المباشرين، وذلك من خلال تحديد وحل المشكلات، بالإضافة إلى تحديد متى وكيف يتم إنجاز المهام المنوطة بالعمل بجودة وكفاءة عالية.
 ٢. مساعدة المرؤوسين على التطور والنجاح: وتتمثل في إيلاء الإهتمام الحقيقي والمكثف لنمو المرؤوسين من خلال توفير وإيجاد الدعم الكامل والتوجيه اللازم لهم، لكي يمتلكوا المهارات المهنية اللازمة لكي يقوموا بالأعمال الموكلة إليهم بطريقة مناسبة وفعالة.
 ٣. الإهتمام بالمرؤوسين أولاً: وتتمثل في إستخدام الإجراءات والعبارات المناسبة والواضحة للآخرين وتحديد مع المرؤوسين المباشرين، وتلبية كافة إحتياجاتهم من إنضمامهم للعمل وإعتبارها من الأولويات الهامة.



٤. التصرف بأخلاق: وتتمثل في آلية التعامل المبنية على الصراحة والإنصاف والصدق والعدالة في التعامل مع المرؤوسين.

٥. المعالجة العاطفية: وتتمثل في إظهار الإهتمام تجاه الإهتمامات والإحتياجات الشخصية للمرؤوسين، ومساعدتهم في تحقيقها وتلبيتها.

ثالثاً : الدراسات السابقة :

(١) دراسة (Nathan, 2019) :

هدفت الدراسة الي : مراجعة شاملة ومتكاملة عن القيادة الخادمة من الفترة (١٩٩٨-٢٠١٨) لـ ٢٨٥ مقالة بهدف تقديم مفهوم واضح للقيادة الخادمة مقارنة بأنماط القيادة الأخرى القائمة على القيمة وتقديم ١٦ مقياساً للقيادة الخادمة.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى : تقديم جدول أعمال بحثي تفصيلي مستقبلي للمضى قدماً يشمل الإطار النظري والميداني للقيادة الخادمة- وأن أنماط القيادة الأخرى القائمة على القيمة لا تساعد على تحسين الرضا الوظيفي للعاملين وتحفيزهم بما ينعكس على زيادة أنتمائهم وولائهم للمنظمة ومن ثم إنخفاض إنتاجيتهم.

(٢) دراسة (Amah, 2018) :

هدفت الدراسة الي : إستخدام نظريات الاتساق الإجتماعي والتبادل الإجتماعي لإقتراح دوافع القيادة الخادمة ومتغيرات مفهوم الذات وهي النتائج المحتملة لنظرية القيادة الخادمة في ست منظمات بمدينة لاجوس بنيجيريا.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى : الكفاءة الذاتية للأفراد تتأثر بالقيادة الخادمة وأن الدافع الرئيسي للقيادة الخادمة هي تقديم الخدمة للعاملين وأن تبادل العلاقات والإتصالات بين القائد والأعضاء وسلوكيات المواطنة التنظيمية والرضا الوظيفي هي نتائج غير مباشرة للقيادة الخادمة.

(٣) دراسة (Julia E.Hoch, 2018) :

هدفت الدراسة إلى: مقارنة ثلاثة أشكال ناشئة من القيادة القائمة على القيم الأخلاقية/ أو التي تؤكد على الأخلاق والسلوك الأخلاقي (أي القيادة الأصلية والقيادة الأخلاقية والقيادة الخادمة) مع القيادة التحويلية في جمعياتهم من حيث مواقف العاملين وسلوكياتهم وتصوراتهم الناتجة عن أشكال القيادة الثلاثة مع مجموعة واسعة من التدابير التنظيمية ذات الصلة .

وتوصلت نتائج الدراسة إلى : أن فاعلية القيادة الخادمة في شرح سلوكيات العاملين ومواقفهم وتصوراتهم، كما أن القيادة الخادمة بما تقدمه من أبعاد أخلاقية عالية تعالج نقصاً في القيادة التحويلية، هذا بالإضافة إلى أنه تلاحظ التداخل المفاهيمي بين القيادة التحويلية وأشكال القيادة الأخرى الأحدث، ولم يكن هناك تحقيق كاف للعلاقات التجريبية مع القيادة التحويلية .



٤) دراسة غالي، (٢٠١٨) :

هدفت الدراسة الي : إختبار العلاقة بين القيادة الخادمة والإلتزام التنظيمي للعاملين الأكاديمين والإداريين فى جامعات قطاع غزة الأربعة الكبرى (الإسلامية- غزة- الأقصى- فلسطين).
وتوصلت نتائج الدراسة إلى : وجود مستوى عال من الإلتزام التنظيمي بأبعاده الثلاثة لدى العاملين لدى الجامعات الفلسطينية، كما توصلت إلى وجود أثر دال إحصائياً وموجب بين القيادة الخادمة ومستويات الإلتزام التنظيمي للعاملين فيها.

٥) دراسة (Jaiswal, 2017) :

هدفت الدراسة الي : التأكد من قيادة الخادم والثقة في القائد وازدهار إبداع الموظف ، وذلك باستخدام عينة ثنائية مكونة من ٤٨ فريقاً (يتألف كل فريق من مشرف ومرؤوس له) ، حقق الباحثون في دور قيادة الخادم في التنبؤ بإبداع الموظف ، ودور الوساطة في الثقة بالزعيم والدور التفاعلي للازدهار فيها.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى : أن القيادة الخادمة تغرس ثقة العاملين فى القائد كوسيط للتنبؤ بمستويات الرضا الوظيفي للعاملين وبحيوية وإبداع الموظف، كما أشارت النتائج أيضاً إلى أن الموظفين المزهريين أظهروا درجة أكبر من السلوك الإبداعي عندما وثقوا في قائدهم.

٦) دراسة جودة، وآخرون، (٢٠١٧) :

هدفت الدراسة الي : دراسة العلاقة بين القيادة الخادمة والثقة التنظيمية بالتطبيق على العاملين بمستشفيات جامعة المنصورة والمستشفيات العامة والمركزية التابعة لوزارة الصحة بمحافظة الدقهلية.

وتمثلت أهم نتائج الدراسة فى : وجود إرتباط معنوي بين القيادة الخادمة والثقة التنظيمية كما أوضحت وجود تأثير معنوي للقيادة الخادمة على الثقة التنظيمية جزئياً.

٧) دراسة عبد الجواد، (٢٠١٧) :

هدفت الدراسة الي : تحديد تأثير القيادة الخادمة على جودة حياة العمل من خلال توسيط الثقة التنظيمية، وذلك بالتطبيق على العاملين بمستشفيات جامعة المنصورة والمستشفيات العامة والمركزية التابعة لوزارة الصحة بمحافظة الدقهلية.

وتوصلت نتائج التحليل الإحصائي إلى : (وجود إرتباط معنوي إيجابي بين القيادة الخادمة والثقة التنظيمية وجودة حياة العمل- وجود تأثير معنوي إيجابي للقيادة الخادمة على الثقة التنظيمية جزئياً- وجود تأثير معنوي إيجابي للقيادة الخادمة على جودة حياة العمل جزئياً- وجود تأثير معنوي إيجابي للثقة التنظيمية على جودة حياة العمل جزئياً - زيادة التأثير المعنوي الإيجابي للقيادة الخادمة على جودة حياة العمل جزئياً عند توسيط الثقة التنظيمية).

٨) دراسة (Michael & Justin, 2017) :

هدفت الدراسة الي : التعرف على ممارسات القيادة الخادمة فى شبكة من الشركات العائلية وتأثيرها على الرضا الوظيفي للعاملين.



وتوصلت نتائج الدراسة إلى : وجود علاقة وتأثير إيجابي بين القيادة الخادمة والرضا الوظيفي وكذلك أن تصورات القيادة الخادمة مرتبطة إيجابياً بكل من ثقة القائد والثقة التنظيمية وأخيراً توصلت تلك الدراسة إلى أن المنظمات التي يوجد بها قيادة خادمة تظهر مستويات أعلى من الرضا الوظيفي.

(٩) دراسة (Gotsis, & Grimani, 2016) :

هدفت الدراسة الي : توفير إطار عمل متكامل لقيادة الخادم وتصور الموظفين للإدماج، حيث يرى الباحثين أن القيادة الخادمة تجسد فلسفة القيادة الشاملة التي هي في وضع يمكنها من تسهيل مشاعر الإنتماء والتفرد بين مختلف الموظفين.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى : تقديم نموذج وآليات الوساطة التي تتدخل في العلاقة غير المباشرة بين القيادة الخادمة والمناخات التي يمكن إدراجها فيها.

(١٠) دراسة صالح، (٢٠١٦) :

هدفت الدراسة الي : مراجعة أدبيات القيادة الخادمة لمديري المدارس والرضا الوظيفي للمعلمين وصولاً إلى نموذج نظري يصف العلاقة بينهما.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى : أن النموذج المقترح يسهم في تحقيق المنظمة الفعالة من خلال تطوير المسار الوظيفي الحالي للعاملين بما يحقق رضاهم عن الترقية وتطوير بيئة العمل المادية والاجتماعية بما يحقق رضاهم عن العمل وتصميم البرامج التدريبية المناسبة لتنمية مهارات القيادة الخادمة بأبعادها المختلفة بما يحقق الرضا الوظيفي للعاملين.

(١١) دراسة إبراهيم، (٢٠١٥) :

هدفت الدراسة الي : التعرف على أهمية السلوك القيادي في الشركات الصناعية وماهي الحلول المبتكرة التي تواجه التحديات التي تعترض لها الشركات من أجل تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في الشركات.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى : ضرورة العمل على تثقيف القادة الإداريين لإنتهاج نمط السلوك القيادي الذي يرفع مستوى الرضا الوظيفي للعاملين وخصوصاً نمط السلوك القيادي المرن وكذلك العمل على تشجيع الممارسات الديمقراطية بين الرؤساء والمرؤوسين.

(١٢) عطيه، (٢٠١٤) :

هدفت الدراسة الي : التعرف على نظرية القيادة الخادمة والتعرف على درجة ممارسة وتطبيق القيادات الإدارية في الأجهزة الحكومية بمدينة الرياض بالسعودية للقيادة الخادمة وعلاقة ذلك بمستوى الرضا الوظيفي للعاملين بهذه الأجهزة.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى : أن درجة تطبيق وممارسة القيادة الخادمة في الاجهزة الحكومية كانت متوسطة وكانت أبرز ممارسات القيادة الخادمة شيوعاً من وجهة نظر العاملين هي الممارسات المرتبطة ببعدي المساءلة والتمكين في حين كانت أقل الممارسات هو بعد التواضع والصراحة، كما توصلت إلى أن تطبيق القيادة الخادمة تؤدي إلى تعزيز الرضا الوظيفي للعاملين بهذه الاجهزة.



(١٣) دراسة شيخ السوق، (٢٠١٤) :

هدفت الدراسة الي : الكشف عن مدى ممارسة بعض الجامعات المصرية (القاهرة- عين شمس- المنوفية) للقيادة الخادمة ومستوى الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بهذه الجامعات.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها : إنخفاض مستوى ممارسة القيادة الخادمة بهذه الجامعات، ووجود علاقة إرتباطية إيجابية بين ممارسة أبعاد القيادة الخادمة والالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس بهذه الجامعات.

(١٤) دراسة (Oris, & Andrew,2013) :

هدفت الدراسة الي : التعرف على تأثير القيادة الخادمة على النتائج المتعلقة بمكان العمل (الرضا الوظيفي) فى جامعة بجورجيا.

وتوصلت هذه الدراسة إلى القيادة الخادمة ساهمت فى وجود قوة عمل راضية بين اعضاء هيئة التدريس والعاملين فى الاوساط الاكاديمية.

(١٥) دراسة عبد العظيم، (٢٠١١) :

هدفت الدراسة الي : فحص العلاقة بين القيادة الخادمة وإدارة المواهب على شركات الأدوية التابعة لشركة هولدى فارما.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها : وجود تأثير معنوي للخدمة ووجود علاقة إرتباط معنوي بين أبعاد القيادة الخادمة (الخدمة، التواضع، الرؤية) وأبعاد إدارة المواهب (إدارة أداء المواهب، تنمية المواهب، الرضا الوظيفي، المكافآت والتقدير، الاتصالات، الثقافة والمناخ المفتوح)، كما توصلت الدراسة إلى: وجود تأثير معنوي للخدمة والرؤية فقط علي أبعاد إدارة المواهب (إدارة أداء المواهب، تنمية المواهب، المكافآت والتقدير، الاتصالات، الثقافة والمناخ المفتوح).

(١٦) دراسة (Wany, 2008) :

هدفت الدراسة الي : البحث عن طبيعة العلاقة بين حوافز العمل والثقة التنظيمية والقيادة الخادمة.

وتوصلت هذه الدراسة إلى : أن كلما زاد التحفيز الايجابى سواء بالمكافآت المادية أو الحوافز المعنوية زادت كفاءة العاملين وإقبالهم على العمل ومن ثم زادت ثقتهم فى رؤسائهم وفى المنظمات التى يعملون بها.

• ومما سبق يمكن للباحثين إستخلاص النقاط التالية التى سوف يتميز بها هذا البحث عن الدراسات السابقة :

١. ساهمت الدراسات السابقة فى القاء الضوء على مفهوم القيادة الخادمة وابعادها وتحديد طبيعة تأثيرها على العديد من المتغيرات الأخرى كالرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي والثقة فى القائد والثقة فى المنظمة.



٢. تناولت معظم الدراسات السابقة التي ركزت على مفهوم القيادة الخادمة وابعادها كمتغير مستقل، كما تناولته الدراسة الحالية كمتغير مستقل.
٣. تناولت معظم الدراسات السابقة الرضا الوظيفي كمتغير تابع في حين أن البعض الآخر تناول الرضا الوظيفي كمتغير مستقل، وفي الدراسة الحالية يتم تناول الرضا الوظيفي كمتغير تابع.
٤. تتمثل أبعاد القيادة الخادمة في التمكين ومساعدة المرؤوسين على التطور والنجاح والاهتمام بالمرؤوسين اولاً والتصرف بأخلاق والمعالجة العاطفية.
٥. تتمثل أبعاد الرضا الوظيفي في الرضا عن بيئة العمل والقرارات التنظيمية والرضا عن قيادة المنظمة والرضا عن الأجور والحوافز والرضا عن زملاء العمل.
٦. كما يحاول هذا البحث الإستفادة من التراث الفكري للدراسات السابقة في التعرف على ما يمكن أن تسهم به القيادة الخادمة في زيادة الرضا الوظيفي للعاملين بالشركات محل الدراسة.

رابعاً : منهجية وأسلوب البحث :

(أ) مشكلة البحث :

تواجه شركات الزيوت والصابون التابعة لقطاع الأعمال بمحافظة الإسكندرية العديد من التحديات والتهديدات التي أفرزتها التغيرات السريعة والمتلاحقة في بيئاتها من الخصخصة والإجبار على برامج التقاعد والمعاش المبكر - وزيادة حدة المنافسة مع القطاع الخاص - وضعف دور النقابات في الإهتمام والعناية بالعاملين بالشكل الأمثل - وسرعة التغيرات التكنولوجية، بالإضافة إلى ضعف الموارد الإقتصادية المتاحة لهذه الشركات.

مما إنعكس ذلك على من وجود العديد من القصور بنمط القيادة الموجود حالياً بالشركات محل الدراسة مما كان له تأثير سلبي على تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين ومن ثم إنخفاض إنتاجيتهم، وتمثل هذا القصور في الآتي :

١. عدم مشاركة العاملين بتلك الشركات في صنع القرارات وعدم تفويض الصلاحيات والسلطات والبيروقراطية.
٢. إنخفاض الأجور وعدم تماشيها مع مستويات الأسعار والتضخم.
٣. ضعف دور المديرين في تحفيز العاملين وعدم تطبيق نظم فعالة للحوافز.
٤. الافتقار إلى أسس ومعايير موضوعية واضحة معلنة ومعتمدة للترقية والنمو المهني والاعتماد على المؤهل وسنوات الخبرة بغض النظر عن الكفاءات المرتبطة بالعمل والتميز في الاداء.
٥. قلة تشجيع بعض المديرين للتجديد والابتكار في المنظمة.
٦. عدم إهتمام المديرين بتوفير بيئة عمل منسجمة بين الادارة والعاملين مما اثر سلباً على جودة الحياة الوظيفية للعاملين.
٧. ضعف دور المديرين في رفع الكفاءة المهنية والتشغيلية للعاملين.

الأمر الذي يتطلب سرعة تبني أنماط ونماذج قيادية جديدة من أهمها القيادة الخادمة التي تعمل على تشجيع العاملين على العمل بروح الفريق والتعاون فيما بينهم وتمكين ومشاركة العاملين في إتخاذ القرارات والأهتمام بالمرؤوسين والعناية بهم وتعزيز نموهم.



- ومن هنا جاء التساؤل الرئيسى للبحث " هل يوجد اثر للقيادة الخادمة على الرضا الوظيفي للعاملين بشركات الزيوت والصابون التابعة لقطاع الاعمال العام بمحافظة الاسكندرية" وعليه وإنسجاماً مع مشكلة البحث، يهدف هذا البحث الاجابة عن الاسئلة التالية :
- ✗ ما مدى ممارسة الشركات محل الدراسة لابعاد القيادة الخادمة؟
- ✗ ما هو مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين فى الشركات محل الدراسة؟
- ✗ ما هو شكل اثر ممارسة الشركات للقيادة الخادمة على الرضا الوظيفي للعاملين لديهم؟
- ✗ ما هو اثر ممارسة الشركات محل الدراسة لابعاد القيادة الخادمة على الرضا الوظيفي للعاملين لديهم؟

(ب) أهمية البحث :

- يستمد هذا البحث أهميته من خلال استقراء النقاط التالية :
- (١) إلقاء مزيد من الضوء على نظرية القيادة الخادمة الذى لم يأخذ نصيبه من الدراسة وواقع ممارستها فى الشركات، وكذلك فهم علاقتها بالرضا الوظيفي للعاملين.
- (٢) محاولة لفت أنظار القائمين على إدارة الشركات محل البحث إلى أهمية مدخل القيادة الخادمة والدور الذي تلعبه فى زيادة الرضا الوظيفي للعاملين وتحسين مستويات أدائهم وزيادة إنتاجيتهم، وخاصة أن العديد من الدراسات والبحوث الأجنبية قد أثبتت فعالية هذا الأسلوب، مما يستدعى ضرورة الأخذ بهذا المدخل فى الشركات المصرية بمراعاة ظروفها البيئية والعوامل المؤثرة على تطبيقها.
- (٣) أن الكشف عن طبيعة وحجم تأثير القيادة الخادمة بأبعادها المختلفة على الرضا الوظيفي للعاملين سوف يسهم فى التوصل لصياغة السياسات والخطط لإستثمار الرضا الوظيفي للعاملين فى الإنتاجية والأداء وزيادة معدلات الابتكار والابداع لدى العاملين.
- (٤) الاستفادة من نتائج الدراسة لإعادة النظر فى تطوير الممارسات الإدارية لدى القائمين على إدارة هذه الشركات.

(ج) أهداف البحث :

يهدف هذا البحث إلى تحقيق الأبعاد التالية :

- (١) تحديد ماهية القيادة الخادمة، وأهميتها، وخصائصها، وأبعادها.
- (٢) الكشف عن مدى تأثير القيادة الخادمة على الرضا الوظيفي للعاملين.
- (٣) الوقوف على ابعاد القيادة الخادمة وأثرها على الرضا الوظيفي للعاملين
- (٤) تقديم مجموعة من التوصيات والمقترحات التى من شأنها تساعد على تطبيق القيادة الخادمة بالشركات محل الدراسة، بما يمكن تلك الشركات من الاستفادة من تبادلية التأثير بين القيادة الخادمة والرضا الوظيفي للعاملين فيتأثر ذلك إيجاباً على إنتاجية العاملين.



(د) فروض البحث :

- لدراسة مشكلة البحث فإنه سوف يتم إختبار صحة الفروض الرئيسية التالية :

الفرض الرئيسي الأول :

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين إستمرار نمط القيادة الموجود بالشركات محل البحث والرضا الوظيفي للعاملين .

الفرض الرئيسي الثاني :

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين القيادة الخادمة والرضا الوظيفي للعاملين .

(هـ) منهجية البحث :

(١) يقوم هذا البحث على إستخدام المنهج الوصفي التحليلي والذي يعتمد على رصد خصائص الظاهرة محل البحث، وذلك بالاعتماد على :

- الدراسة النظرية (المكتبية) : وذلك بالإطلاع على المراجع العلمية التي إشتملت بعض الكتب والبحوث العلمية العربية والأجنبية بهدف بناء الإطار الفكري والنظري لموضوع القيادة الخادمة وجميع العوامل والمتغيرات المؤثرة والمتأثرة به.

- الدراسة الميدانية : وذلك من خلال جمع البيانات الميدانية وتحليلها وإستخلاص النتائج التي توضح مدى أثر محددات القيادة الخادمة بشركات الزيوت والصابون التابعة لقطاع الأعمال العام بمحافظة الاسكندرية الرضا الوظيفي للعاملين وفي ضوء أسلوب جمع البيانات يتضح أن الباحثين قد إعتدوا على البيانات الأولية والتي تمثلت في نتائج ما حصلوا عليها من إجابات الأفراد على إستمارات الإستقصاء، هذا بالإضافة إلى البيانات الثانوية التي تم الحصول عليها من الكتب والدوريات والبحوث والمقالات وذلك فى المراجع العربية والأجنبية التي أتاحت للباحثين مما يسر لهم بناء الجوانب المنهجية للبحث.

(٢) الأساليب الإحصائية المستخدمة فى تحليل البيانات :

- قام الباحثين بإجراء التحليل الإحصائي للإجابات التي وردت بقوائم الاستقصاء بإستخدام حقيبة التحليلات الإحصائية تحت نظام النوافذ (SPSS) ، وإشتمل التحليل الإحصائي على إستخدام الأساليب التالية : الأهمية النسبية- حساب معاملى الصدق والثبات- إختبار فريدمان - معامل التحديد - الوسط الحسابى والانحراف المعيارى.

(٣) أسلوب جمع بيانات البحث وأسلوب التحليل :

- ويتضمن عدة عناصر وهى : البيانات المطلوبة للدراسة ومصادرها - أداة البحث وطريقة جمع البيانات- الأساليب الإحصائية التي تم إتباعها فى تحليل البيانات، ويمكن توضيح ذلك كما يلي:



٣ / ١ أنواع البيانات المطلوبة ومصادرها :

٣ / ١ / ١ البيانات المطلوبة :

- بيانات عن القيادة الخادمة وابعادها واثرها على الرضا الوظيفي للعاملين بالشركات محل الدراسة.
- التحديات والصعوبات التي تواجه تطبيق القيادة الخادمة بتلك الشركات ومدى تأثيرها على الرضا الوظيفي للعاملين.

٣ / ١ / ٢ مصادر البيانات :

- بيانات ثانوية : من خلال الإطلاع على :
 - السجلات واللائحة الخاصة بشركات الغزل والنسيج محل الدراسة .
 - المراجع والدوريات العربية والأجنبية والمؤتمرات والندوات لمراجعة المفاهيم النظرية والمنهجية الخاصة بموضوع البحث .
 - بيانات اولية : ويتم الحصول عليها من خلال قائمة الإستقصاء الموجهة للمسئولين عن شركات الزيوت والصابون التابعة لقطاع الاعمال العام بمحافظة الاسكندرية بشأن التعرف على أثر القيادة الخادمة على الرضا الوظيفي للعاملين بتلك الشركات، وتم جمعها عن طريق المقابلة الشخصية .

٣ / ٢ أسلوب جمع البيانات :

- إعتد الباحثين على عدة طرق لجمع البيانات المتصلة بموضوع البحث تتمثل فيمايلي :
 - (١) أسلوب المسح المستندى وذلك بالاطلاع السجلات والملفات التي بها بيانات تتصل بمشكلة البحث.
 - (٢) أسلوب المقابلات الشخصية للحصول على البيانات الأولية المتعلقة بمشكلة البحث بين مفردات العينة.
 - (٣) أسلوب الإستقصاء وذلك للوقوف على آراء مفردات عينة البحث في الموضوعات المختلفة.

٣ / ٣ مجتمع وعينة البحث :

يتكون مجتمع البحث من جميع العاملين بالشركات الزيوت والصابون التابعة لقطاع الأعمال العام بمحافظة الاسكندرية والذين يبلغ عددهم ٦٧٥٢ ، وقد ركز الباحث على فئة العاملين بشركات الزيوت والصابون التابعة لقطاع الأعمال العام بمحافظة الاسكندرية لضمان تجانس أفراد المجتمع وبالتالي العينة التي سيتم اختيارها، فالغرض من هذا البحث التوصل لنموذج يبين محددات القيادة الخادمة وأثرها على زيادة الرضا الوظيفي للعاملين. وليس المقارنة بين العاملين باختلاف نوع الشركات أو المستويات التنظيمية أو الخصائص الديمغرافية للأفراد وعند توصل البحث لنموذج جيد فإن من الممكن أن يمتد في تطبيقه ليشمل فئات أخرى.



٣ / ٣ / ١ مجتمع البحث :

ويوضح الجدول رقم (١) عدد العاملين بشركات الزيوت والصابون التابعة لقطاع الأعمال العام بمحافظة الاسكندرية.

جدول رقم (١)

عدد العاملين بشركات الزيوت والصابون
التابعة لقطاع الأعمال العام بمحافظة الاسكندرية

م	الشركة	عدد العاملين
١	شركة الاسكندرية للزيوت والصابون	٢٣٦٥
٢	شركة الزيوت المستخلصة	٢٢٣٧
٣	شركة ابو الهول للزيوت والصابون	٢١٥٠
	الاجمالي	٦٧٥٢

• المصدر : هيئة سوق المال، ٢٠١٩

٣ / ٣ / ٢ تحديد عينة البحث :

لتحديد العينة الممثلة لمجتمع البحث تمثيلاً حقيقياً وصادقاً بالنسبة للشركات محل البحث فإن الباحث قام بتحديد عينة عشوائية من مجتمع البحث لجمع البيانات اللازمة التي تخدم أهداف البحث وتساعد على إختبار فروضه، (محمود بازعة، ١٩٩٦)، على النحو التالي :

تم تحديد حجم العينة وفقاً للقانون التالي :

$$\text{الخطأ المسموح به} = \text{الدرجة المعيارية} \times \sqrt{\frac{ق(١-ق)}{ن}}$$

ق : نسبة عدد المفردات التي تتوافر فيها خصائص البحث وقد إعتبرها الباحثين ٥٠ %

الخطأ المسموح به : ٥%

الدرجة المعيارية عند نسبة الخطأ ٥ % تبلغ (١.٩٦)

معامل الثقة: ٩٥%

وبتطبيق المعادلة نجد :

$$\frac{٠.٥ \times (١ - ٠.٥)}{ن} = ٠.٠٢ = ٥\%$$

$$\frac{٠.٢٥ \times ٤}{ن} = ٠.٠٢٥ = \frac{٠.٥ \times ٠.٥}{ن} \times ٤ = ٢ (٠.٠٥)$$

(ن) ٠.٠٢٥ = ٤ × ٠.٢٥ = ١ إذن ن = ٤٠٠ وهذا يعنى أن حجم العينة = ٤٠٠ مفردة



٣ / ٣ / ٣ ثبات وصدق المقياس :

يقصد به إمكانية الحصول على نفس النتائج وإعادة الدراسة على نفس الأفراد بنفس الأداة تحت ظروف مماثلة، وتوجد العديد من الطرق المستخدمة لقياس صدق وثبات المقياس. ومن هذه الطرق طريقة ألفا كرونباخ التي اعتمد عليها الباحثين في قياس الأداة باستخدام برنامج (SPSS) وكلما إقتربت قيمة ألفا كرونباخ من الواحد الصحيح، كلما كان المقياس أكثر ثباتاً. ويوضح الجدول التالي رقم (٢) معاملات الثبات والصدق لقائمة الاستقصاء :

جدول رقم (٢)

قيم معاملات الثبات والصدق لقائمة الاستقصاء

معامل الصدق	معامل الثبات	بيان
٠.٨٩٣	٠.٧٩٩	القيادة الخادمة
٠.٧٩٠	٠.٦٢٥	التمكين
٠.٨٧٤	٠.٧٦٤	مساعدة المرؤوسين على التطور والنجاح
٠.٨٦٠	٠.٧٣٧	الاهتمام بالمرؤوسين أولاً
٠.٧٥٠	٠.٥٥٧	التصرف بأخلاق
٠.٨٥٥	٠.٧٣٠	المعالجة العاطفية
٠.٩٣٠	٠.٨٥٠	الرضا الوظيفي للعاملين
٠.٨٤٨	٠.٧٢٠	الرضا عن بيئة العمل والقرارات التنظيمية
٠.٨٧٣	٠.٧٦٣	الرضا عن قيادة المنظمة
٠.٨٧٩	٠.٧٣٣	الرضا عن الأجور والحوافز
٠.٨٣٩	٠.٦٩٧	الرضا عن الزملاء
٠.٩٣٨	٠.٨٨٠	قائمة الاستقصاء

ويتبين من الجدول رقم (٢) أن قيم معاملات الثبات لكل من متغيري القيادة الخادمة والرضا الوظيفي للعاملين (٠.٧٩٩-٠.٨٥٠) على التوالي، كما تبين أن قيم معاملات الصدق لكل من متغيري القيادة الخادمة والرضا الوظيفي للعاملين قد بلغت (٠.٩٨٣-٠.٩٣٠) ويتضح أيضاً أن معامل الصدق لقائمة الاستقصاء قد بلغ (٠.٩٣٨) وتؤكد هذه النتائج صدق اداة الدراسة الميدانية.

خامساً: نتائج البحث :

وفي هذا الجزء يعرض الباحثين نتائج البحث مع إجراء تحليل ومناقشة لهذه النتائج ، وتمثلت نتائج التحليل الأحصائي في النتائج التالية :

الفرض الرئيسي الأول :

- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين إستمرار نمط القيادة الموجود بالشركات والرضا الوظيفي للعاملين.

وقد تم التعبير عن تلك العلاقة في صورة معادلة انحدار خطية على النحو التالي :

$$X5 = P51 X1 + P52X2 + P53X3 + P54X4 + P55X5 + e5.$$



حيث أن :

- عدم مساعدة العاملين على التطور والنجاح : X_2
- عدم تمكين ومشاركة العاملين في إتخاذ القرار : X_1
- عدم التعامل مع العاملين بأمانة وصدق وعدالة : X_4
- عدم الاهتمام بالمرؤوسين وتلبية إحتياجاتهم : X_3
- معامل المسار بين كل متغير مستقل والمتغير التابع : P
- إنخفاض الرضا الوظيفي لعاملين : X_5
- الخطأ أو التباين غير المفسر في المتغير التابع X_5 : ϵ_5

ومن خلال تحليل البيانات يوضح الجدول رقم (٣) نتائج تحليل معاملات الارتباط لمحددات إدراك إستمرار نمط القيادة الموجود لأفراد العينة.

جدول رقم (٣)

معاملات الارتباط البسيط والانحدار الجزئي، والجزئي المعياري
لمحددات إدراك استمرار نمط القيادة الموجود لأفراد العينة بالشركات محل البحث

الترتيب	المتغير التابع : الرضا الوظيفي للعاملين				المتغيرات المستقلة	الرمز
	معامل الانحدار الجزئي المعياري	قيمة "ت"	معامل الانحدار الجزئي	معامل الارتباط البسيط		
الأول	٠.٣٨	**٦.٠٩	٠.٦٥	**٠.٧٢	عدم تمكين ومشاركة العاملين في اتخاذ القرارات	X_1
الثاني	٠.٢٧	**٤.٢٠	٠.٤٨	*٠.٥٢	عدم الاهتمام بالمرؤوسين وتلبية إحتياجاتهم	X_2
الثالث	٠.٢٣	*١.٩٨	٠.٤٧	*٠.٥١	عدم مساعدة العاملين على التطور والنجاح	X_3
-	٠.١٨	١.٠٤	٠.٢٥	٠.٣٠	عدم التعامل مع العاملين بأمانة وصدق وعدالة	X_4

* معنوية عند مستوى ٠.٠٥ معامل التحديد = ٠.٤١

** معنوية عند مستوى ٠.٠١ قيمة "ف" المحسوبة = ١١.٣

$\epsilon_5 = ٠.٧٨$

ويوضح الجدول رقم (٣) أن قيمة " ف " المحسوبة لعلاقة المتغيرات المستقلة المحددة لإستمرار أسلوب القيادة الموجود بالشركات محل البحث مجتمعة تساوي ١١.٣ ، وهي دالة إحصائياً عند مستوى ٠.٠١ ، مما يعني أن هذه المتغيرات تسهم إسهاماً معنوياً في إنخفاض الرضا الوظيفي للعاملين.



كما بلغت قيمة معامل التحديد لعلاقة المتغيرات المستقلة مجتمعاً بالمتغير التابع ٠.٤١ ، وهذا يعني أن هذه المتغيرات تفسر ٤١٪ من التباين في إنخفاض الرضا الوظيفي للعاملين، وأن ٥٩٪ من التباين في المتغير التابع يرجع إلى عوامل أخرى لم يتناولها النموذج. وبالنظر إلى قيم "ت" بالجدول يتضح أن متغير عدم التعامل مع العاملين بأمانة وصدق وعدالة لم يسهم إسهاماً معنوياً في إنخفاض الرضا الوظيفي للعاملين، كما أنه لم يرتبط به ارتباطاً معنوياً وذلك بعكس المتغيرات الثلاثة الأخرى التي ترتبط ارتباطاً معنوياً بالمتغير التابع "إنخفاض الرضا الوظيفي للعاملين". وبمراجعة معامل الانحدار الجزئي المعياري يتضح أن عدم تمكين ومشاركة العاملين في اتخاذ القرارات هي الأكثر تأثيراً في إنخفاض الرضا الوظيفي للعاملين يليها في عدم الاهتمام بالمرؤوسين وتلبية إحتياجاتهم ثم يأتي متغير عدم مساعدة العاملين على التطور والنجاح ثم يليه عدم التعامل مع العاملين بأمانة وصدق وعدالة.

معامل الارتباط : جدول رقم (٤)

معامل ارتباط بيرسون

بين تأثير استمرار نمط القيادة الموجود بالشركات والرضا الوظيفي للعاملين

إستمرار نمط القيادة الموجود		
-٠,٥٦٤	الرضا الوظيفي للعاملين	معامل ارتباط بيرسون
٠,٠٠٠		المعنوية

** معنوى عند مستوى ١٪

يوضح الجدول رقم (٤) درجة تأثير إستمرار نمط القيادة الموجود بالشركات محل البحث والرضا الوظيفي للعاملين، وقد تبين أن هناك تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ثقة (٠.٩٩) بلغت قيمة الارتباط -٠.٥٦٤ - ومن ثم فقد تم قبول الفرض القائل بوجود تأثير سلبي بين إستمرار نمط القيادة الموجود على الرضا الوظيفي للعاملين.

معاملات نموذج الانحدار : جدول رقم (٥)

معاملات نموذج انحدار استمرار نمط القيادة الموجود على الرضا الوظيفي للعاملين

المعنوية	اختبار ت	المعاملات المعيارية		المعاملات غير المعيارية		النموذج
		Beta		الخطأ المعياري	B	
٠,٠٠٠	٤٢.٣٣٦			٠,٠٧٨	٣.٣٢٣	الثابت
٠,٠٠٠	٩.٦١٥-	٠,٥٦٤-		٠,٠٤٦	٠,٤٤٣-	١ استمرار نمط القيادة الموجود بالشركات

ويتضح من الجدول أن معامل بيتا لإستمرار نمط القيادة الموجود بالنموذج أقل من مستوى الخطأ (٠.٠١) وعليه يتم قبول الفرض القائل بأن هناك علاقة بين استمرار نمط القيادة الموجود وإنخفاض الرضا الوظيفي للعاملين بمعامل انحدار -٠.٥٦٤ - وهو ما يشير إلى أن إستمرار نمط القيادة الموجود بالشركات له تأثير سلبي على الرضا الوظيفي للعاملين.



معادلة نموذج الانحدار

الرضا الوظيفي للعاملين = 3.323 - 0.443. (استمرار نمط القيادة الموجود)، وهذا يشير إلى أنه كلما زادت درجة استمرار نمط القيادة الموجود بمقدار وحدة واحدة انخفض معها الرضا الوظيفي للعاملين بمقدار (0.443).

وتتفق تلك النتائج مع ما توصلت إليه دراسة (Nathan, 2019) والتي خلصت إلى أنماط القيادة الأخرى القائمة على القيمة لا تساعد على تحسين الرضا الوظيفي للعاملين وتخفيفهم بما ينعكس على زيادة أمتانهم وولائهم للمنظمة ومن ثم انخفاض إنتاجيتهم، ولا بد من تبني نمط القيادة الخادمة لتحسين مستوى الرضا الوظيفي للعاملين ومن ثم زيادة ولائهم وأمتانهم للمنظمة وبالتالي زيادة إنتاجيتهم، كذلك دراسة (إبراهيم، ٢٠١٥) والتي خلصت إلى ضرورة العمل على تثقيف القادة الإداريين لإنتهاج نمط السلوك القيادي الذي يرفع مستوى الرضا الوظيفي للعاملين وخصوصاً نمط السلوك القيادي المرن وكذلك العمل على تشجيع الممارسات الديمقراطية بين الرؤساء والمرؤوسين.

الفرض الرئيسي الثاني :

- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين القيادة الخادمة والرضا الوظيفي للعاملين.

وقد تم التعبير عن تلك العلاقة في صورة معادلة انحدار خطية على النحو التالي :

$$X_6 = P_{61} X_1 + P_{62} X_2 + P_{63} X_3 + P_{64} X_4 + P_{65} X_5 + \epsilon_6.$$

حيث أن :

القيادة الخادمة : X_6 التباين غير المفسر في المتغير : ϵ_6

والجدول رقم (٦) يوضح نتائج تحليل معاملات الارتباط والانحدار لمحددات القيادة الخادمة لأفراد العينة.

جدول رقم (٦)

معاملات الارتباط البسيط والانحدار الجزئي والجزئي المعياري القيادة الخادمة لأفراد العينة.

الترتيب	المتغير التابع : الرضا الوظيفي				المتغيرات المستقلة	الرمز
	معامل الانحدار الجزئي المعياري	قيمة "ت"	معامل الانحدار الجزئي	معامل الارتباط البسيط		
الثاني	٠.٣٦	**٣.١١	٠.٥٥	**٠.٧٣	التمكين	X ₁
الرابع	٠.٢٩	**٢.٥٥	٠.٤٩	**٠.٣٢	التصرف باخلاق	X ₂
الثالث	٣٢	**٢.٧٥	٠.٥١	**٠.٣٥	مساعدة العاملين على التطور والنجاح	X ₃
الخامس	٠.١٨	*١.٧٢	٠.١٣	**٠.١١	المعالجة العاطفية	X ₄
الأول	٠.٤٢	**٣.٧١	٠.٦٥	**٠.٣٩	الإهتمام بالمرؤوسين أولاً	X ₅

معامل التحديد = ٠.٥٧ * معنوية عند مستوى ٠.٠٥

قيمة "ف" المحسوبة = ١١.٦٨ ** معنوية عند مستوى ٠.٠١

$$\epsilon_6 = ٠.٦٥$$



ويتضح من الجدول رقم (٦) أن قيمة "ف" المحسوبة لعلاقة المتغيرات المستقلة مجتمعاً بالقيادة الخادمة قد بلغت ١١.٦٨ وهي دالة إحصائياً عند مستوى ٠.٠١ ، مما يشير إلى أن هذه المتغيرات المستقلة تسهم مجتمعاً إسهاماً معنوياً في زيادة الرضا الوظيفي للعاملين الأمر الذي يبين صحة الفرض الثاني من فروض البحث.

ولقد بلغت قيمة معامل التحديد لعلاقة المتغيرات المستقلة مجتمعاً بالمتغير التابع ٠.٥٧ بمعنى أن هذه المتغيرات تفسر ٥٧٪ من التباين في القيادة الخادمة، وبالتالي فإن ٤٣٪ من التباين في المتغير ترجع إلى عوامل أخرى لم يتناولها النموذج، وهذا يتطلب البحث عن متغيرات إضافية ترفع قيمة معامل التحديد.

وبالنظر الفاحصة لكل من قيم "ت" ومعامل الانحدار الجزئي المعياري يتضح أن جميع المتغيرات المستقلة تسهم معنوياً في تحقيق زيادة الرضا الوظيفي للعاملين، وبالتالي يمكن ترتيبها حسب درجة تأثيرها على النحو التالي: الاهتمام بالمرؤوسين أولاً، تمكين ومشاركة العاملين في إتخاذ القرارات، مساعدة العاملين على التطور والنجاح ، التصرف باخلاق، المعالجة العاطفية.

معامل الارتباط :

جدول رقم (٧)

معامل ارتباط بيرسون

بين تأثير القيادة الخادمة على الرضا الوظيفي للعاملين

القيادة الخادمة	معامل ارتباط بيرسون	
٠.٥٩٠	الرضا الوظيفي للعاملين	المعنوية
٠.٠٠٠		

** معنوى عند مستوى ١٪

يوضح الجدول رقم (٧) تأثير القيادة الخادمة على الرضا الوظيفي للعاملين وقد تبين أن هناك تأثير معنوى ذات دلالة احصائية عند مستوى ثقة (٠.٩٩) بلغت قيمة الارتباط ٠.590. وهو ارتباطاً ايجابى متوسط. ومن ثم فقد تم قبول الفرض القائل بوجود تأثير ذو دلالة إحصائية بين القيادة الخادمة والرضا الوظيفي للعاملين

معاملات نموذج الانحدار :

جدول رقم (٨)

معاملات نموذج إنحدار تأثير القيادة الخادمة على الرضا الوظيفي للعاملين

المعنوية	اختبارات	المعاملات المعيارية	المعاملات غير المعيارية		النموذج
		Beta	الخطأ المعياري	B	
٠.٠٣٥	٢.١١٩		٠.١٥٥	٠.٣٢٩	الثابت
٠.٠٠٠	١٢.٩٧٣	٠.٦٧٨	٠.٠٦٣	٠.٨١٣	القيادة الخادمة



ويتضح من الجدول رقم (٨) أن معامل بيتا تبني القيادة الخادمة بالنموذج أقل من مستوى الخطأ (٠.٠١) وعليه يتم قبول الفرض البديل القائل بأن تبني القيادة الخادمة لها تأثير حقيقي على زيادة الرضا الوظيفي للعاملين بمعامل انحدار ٠.٦٧٨ وهو ما يشير إلى أن القيادة الخادمة لها تأثير ايجابي على الرضا الوظيفي للعاملين.

معادلة نموذج الانحدار :

- الرضا الوظيفي للعاملين = $0.329 + 0.813$ (تبني القيادة الخادمة)
- وهذا يشير إلى أنه كلما زادت درجة تبني نمط القيادة الخادمة بمقدار وحدة واحدة ارتفع معها الرضا الوظيفي للعاملين بمقدار (٠.٨١٣)

• وتتفق تلك النتائج مع ما توصلت إليه :

- (١) دراسة (Jaiswal, 2017) والتي خلصت إلى أن القيادة الخادمة تغرس ثقة العاملين في القائد كوسيط للتنبؤ بمستويات الرضا الوظيفي للعاملين وبحيوية وإبداع الموظف، كما أشارت النتائج أيضاً إلى أن الموظفين المزهريين أظهروا درجة أكبر من السلوك الإبداعي عندما وثقوا في قائدهم.
- (٢) دراسة (Michael & Justin, 2017) والتي خلصت إلى وجود علاقة وتأثير إيجابي بين القيادة الخادمة والرضا الوظيفي وكذلك أن تصورات القيادة الخادمة مرتبطة إيجابياً بكل من ثقة القائد والثقة التنظيمية وأخيراً توصلت تلك الدراسة إلى أن المنظمات التي يوجد بها قيادة خادمة تظهر مستويات أعلى من الرضا الوظيفي.
- (٣) دراسة صالح، (٢٠١٦) التي توصلت إلى أن النموذج المقترح يساهم في تحقيق المنظمة الفعالة من خلال تطوير المسار الوظيفي الحالي للعاملين بما يحقق رضاهم عن الترقية وتطوير بيئة العمل المادية والاجتماعية بما يحقق رضاهم عن العمل وتصميم البرامج التدريبية المناسبة لتنمية مهارات القيادة الخادمة بأبعادها المختلفة بما يحقق الرضا الوظيفي للعاملين.
- (٤) دراسة عطيه، (٢٠١٤) التي توصلت نتائج الدراسة إلى أن درجة تطبيق وممارسة القيادة الخادمة في الأجهزة الحكومية كانت متوسطة وكانت أبرز ممارسات القيادة الخادمة شيوعاً من وجهة نظر العاملين هي الممارسات المرتبطة ببعدي المساءلة والتمكين في حين كانت أقل الممارسات هو بعد التواضع والصراحة، كما توصلت إلى أن تطبيق القيادة الخادمة تؤدي إلى تعزيز الرضا الوظيفي للعاملين بهذه الأجهزة.
- (٥) دراسة شيخ السوق، (٢٠١٤) التي توصلت إلى انخفاض مستوى ممارسة القيادة الخادمة بهذه الجامعات، ووجود علاقة إرتباطية إيجابية بين ممارسة أبعاد القيادة الخادمة والرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس بهذه الجامعات .
- (٦) دراسة (Oris, & Andrew, 2013) التي خلصت إلى أن القيادة الخادمة ساهمت في وجود قوة عمل راضية بين أعضاء هيئة التدريس والعاملين في الاوساط الاكاديمية.



سادسا : توصيات البحث :

فى ضوء نتائج الدراسة فإنه يمكن تقديم مجموعة من التوصيات الهادفة إلى تعزيز دور المديرين فى الشركات فى زيادة الرضا الوظيفى للعاملين على النحو التالى :

(١) تنمية وتقوية العلاقات الشخصية بين القيادة والعاملين بما ينعكس على زيادة الرضا الوظيفى للعاملين من خلال التعرف على مشاكلهم والعمل على حلها أولا بأول، وتكثيف اللقاءات والاجتماعات وفتح المجال للعاملين لإبداء وجهات نظرهم ورائهم ومناقشتها بشفافية وشفافية وموضوعية وبالتالى إشراك العاملين فى الشركات محل الدراسة فى إتخاذ القرارات التى تتعلق بهم قبل إتخاذها والأستماع إلى آرائهم ومناقشتهم بها.

(٢) توعية المديرين والعاملين بالقيادة الخادمة وأبعادها المختلفة من خلال تصميم البرامج التدريبية المناسبة لتنمية مهارات القيادة الخادمة بأبعادها المختلفة لدى المديرين بالشركات محل الدراسة بما يحقق الرضا الوظيفى للعاملين.

- (٣) تهيئة بيئة عمل منسجمة بين الإدارة والعاملين بما يحقق رضاهم الوظيفى وذلك من خلال:
- إعادة النظر فى الاجور والمكافآت والحوافز بما يتماشى مع مستويات إرتفاع الأسعار والتضخم.
 - توفير الظروف المادية اللازمة للعمل داخل المنظمة من حيث توفير الأدوات والتجهيزات ووالنظافة والتهوية والنظام..... إلخ.
 - توفير إتصالات وعلاقات بين العاملين وزملائهم فى المنظمة وذلك من خلال إستخدام أسلوب فرق العمل وتعزيز العمل الجماعى والحوافز الجماعية، وكذلك العدالة من خلال توافر معايير للعمل معلنة ومطبقة على الجميع بالمنظمة.
 - تبنى مبدأ الشفافية والوضوح فى المنظمة بمعنى سهولة إنتقال وتدفق المعلومات فى المنظمة.
 - توفير مناخ تنظيمى يسمح بالأبتكار والإبداع على كافة المستويات وذلك من خلال إعطاء مزيد من الحرية فى العمل والتحفيز للعاملين المبدعين وتوفير الهدوء والثقة التنظيمية، وكذلك العمل على توفير الموارد والتجهيزات اللازمة.



المراجع

أولاً : مراجع باللغة العربية :

- أبو شيحة، نادر، (٢٠١٠)، إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للنشر، عمان.
- التركي، خلد بن شعيل، (٢٠١٨)، درجة الرضا الوظيفي لدى العاملين بالادارة العامة للتعليم بمحافظة الطائف، المجلة العربية للعلوم الاجتماعية، العدد: ١٤، المجلد: ٢، المؤسسة العربية للأستشارات العلمية وتنمية الموارد البشرية، السعودية.
- السيد، عبد الله فتحي، (٢٠١٨)، القيادة الخادمة لمديري المدارس وتأثيرها على السلوكيات المواطنة التنظيمية، المجلة المصرية للدراسات التجارية، مجلد ٤٢، العدد ١، كلية التجارة، جامعة المنصورة.
- إبراهيم، خالد عبد الله، (٢٠١٥)، دور السلوك القيادي على تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين بالشركة العامة للصناعات الكهربية، مجلة تراث الجامعة، العدد ١٨، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الفلوجة، العراق.
- بازرعة، محمود صادق، (١٩٩٦)، بحوث التسويق للتخطيط والرقابة واتخاذ القرارات التسويقية، مكتبة العبيكان، الرياض .
- جميل، عبد الله، (٢٠١٤)، أثر ممارسة أخلاقيات عمل إدارات الموارد البشرية على تحقيق رضا العاملين، مجلة العلوم الادارية، المجلد ٤١، العدد ٢، كلية إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- جودة، عبد المحسن عبد المحسن، وآخرون، (٢٠١٧)، الثقة التنظيمية ودورها في تعزيز الولاء التنظيمي، مجلة الدراسات والبحوث التجارية، مجلد ٢، العدد ٢، كلية التجارة، جامعة بنها.
- درويش، أحمد، (٢٠٠٧)، كفاءة الإدارة والرضاء الوظيفي، مجلة تكنولوجيا الإدارة، العدد: ٩، وزارة التنمية الإدارية، القاهرة .
- خطاب، عايده، (٢٠٠٢)، العلوم السلوكية، مطبعة عين شمس، القاهرة .



- شيخ السوق، سمر، (٢٠١٤)، القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي - دراسة تطبيقية على الجامعات المصرية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة المنوفية .
- صالح، نسرين، (٢٠١٦)، القيادة الخادمة لمديري المدارس والرضا الوظيفي للمعلمين في مصر، مجلة الدراسات والبحوث التجارية، مجلد ٤، العدد ١، كلية التربية، جامعة عين شمس.
- عبد الجواد، وائل محمود، (٢٠١٧)، توسيط الثقة التنظيمية في العلاقة بين القيادة الخادمة وجودة حياة العمل، رسالة دكتوراة، كلية التجارة، جامعة المنصورة.
- عبد العزيز، عبير عثمان، (٢٠١٥)، دور القيادة الخادمة لمديري المدارس في تفعيل التطوير الذاتي، المجلة المصرية للاقتصاد والتجارة، العدد ٣، كلية التجارة، جامعة عين شمس.
- عبد العظيم، محمد محمد، (٢٠١٧)، العلاقة بين القيادة الخادمة وإدارة المواهب، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، المجلد: ٨، العدد: ٤، كلية التجارة، جامعة قناة السويس.
- عبد الله، فريدون، (٢٠١٨)، دور القيادة الخادمة في تحقيق الإستغراق الوظيفي، المجلة الإدارية والاقتصادية، المجلد: ٨، العدد: ١، جامعة كركوك، العراق.
- عطيه، طارق، (٢٠١٤)، الرضا الوظيفي في ظل القيادة الخادمة - دراسة ميدانية، مجلة معهد الإدارة العامة، العدد : ١.
- غالى، محمد احمد، وآخرون، (٢٠١٨)، أثر القيادة الخادمة على الالتزام التنظيمي في المؤسسات الأكاديمية الفلسطينية، المجلة الاردنية في إدارة الاعمال، المجلد: ١٤، العدد: ٢، الأردن.
- محفوظ، إيمان، (٢٠١٥)، أثر خصائص القيادة الخادمة على جودة الحياة الوظيفية - دراسة مقارنة، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، العدد ١، كلية التجارة، جامعة عين شمس.



ثانيا : المراجع باللغة الإنجليزية :

- Akbari et L.,(2014), Servant Leadership and Organizational Identity: The Mediating Role Of Job Involvement. **International Journal Of Organizational Leadership**,Vol 3.
- Amah. E, (2018), " Determining the antecedents and outcomes of servant leadership". **Journal Of General Management**, Vol(34).
- Andre, D. L. (2015). Servant Leadership and Human Capital Management: **Case Study in Citibank Indonesia. Procedia-Social and Beh-avioral Sciences**, Vol. (169).
- Ebener, D. and O'Connell, D. (2010) " How might servant leadership work ? ", **Nonprofit Management and Leadership**, Vol. 20, No. 3.
- Gotsis G., Grimani, (2016), " The Role Of Servant Leadership In Fostering Inclusive Organizations" **Journal Of Management Developme-nt**, 35(8).
- Greenleaf, R. (2007). The Servant as Leader. In W. C.Zimmerli, H. M. & K. Richter (Eds.), **Corporate Ethicsand Corporate Governance**. Germany: Springer, Berlin, Heidelberg.
- Hannay, Maureen. (2012). The Cross Cultural Leader : The application of Servant Leadership Theory in the international context. **Troy University Journal of international Business and cultural studies**.
- Jaiswal,N.K.,Dhar,R.L, (2017), " The Influence Of Servant Leadership, Trust In Leader & Thriving On Employee Creativity Leadership & Organization", **Develop Journal, Employment Relations**, Vol 38, No 5.
- Julia E.Hoch, (2018), " Do Ethical, Authentic & Servant Leadership Explain Variance Above & Transformational Leadership", **Journal Of Management**, Vol(44),Iss (1), Iss (2).
- Michael E. Mc McNeff1 and Justin A. Irving, (2017), " Job Satisfaction and the Priority of Valuing People: **A Case Study of Servant Leadership Practice in a Network of Familyowned Companies** ", Sage Journal.
- Mercurio, Z. A.(2015). "Affective Commitment as a Coreessence of Organi-zational Commitment: An Integrative Literature Review" **Human Resource Development Review**, 14(4).
- Nathan Eva, (2019), "Servant Leadership, A systematic Review & Call For Research", **The Leadership Quartely Journal**,Vol(30),Iss (1).
- Nguyen, T. T. T. 2016. The Impact of Servant Leadershipand Work Environment On Organizational Commitment of Employees in Public Agencies in HoChi Minh City,**International Journal on Leadership**,3(1).
- Oris Cuillaune, Andrew Honeycutt, (2013), " The Impact OF Servant Leaders & Job Satisfaction", **Journal Of Business & satisfaction**, Vol(4),No(5).
- Spears,L. (2002), "Reflections on Robert K. Greenleaf and servantleadersh-ip", **Leadership & Organization Develop, ent Journal**, Vol. 17 No(7).
- Van Dierendonck, D., & Nuijten, I. 2011. "The Servant Leadership Survey: Development and Validation of a Multidimensional Measure". **Journal of Business and Psychology**, 26(3) .
- Wany, Chenglu,(2008), " The Significance Of Chinese Business To Business Relationships", **Industrial Marketing Management Journal**, 37(7).