

الإدارة العامة



دورية علمية متخصصة ومحكمة بصدرها
معهد الإدارة العامة كل ثلاثة أشهر

في هذا العدد:

- واقع تجربة توظيف المتعثين السعوديين في الشركات اليابانية
د. عصام أمان الله بخاري
- أمن المعلومات في البنوك السعودية من وجهة نظر رؤساء تقنية المعلومات
د. جعفر بن أحمد العلوان
- أثر القيادة الخادمة في تحسين جودة حياة العمل بالتطبيق على المؤسسة العامة للاتصالات اليمنية
د. عبدالله أحمد العولقي
- تأثير علاقات العمل المتميزة في المنظمات الحكومية
تأليف: د. جيمس جيرارد كيلبير
ترجمة: أ. درويش عبدالهادي
راجع الترجمة: د. يوسف بن عبدالله المليفي

أثر القيادة الخادمة في تحسين جودة حياة العمل بالتطبيق
على المؤسسة العامة للاتصالات اليمنية

الدكتور عبدالله أحمد العولقي

أستاذ إدارة الأعمال المساعد

كلية التجارة والعلوم الإدارية - جامعة إب - اليمن

أثر القيادة الخادمة في تحسين جودة حياة العمل بالتطبيق على المؤسسة العامة للاتصالات اليمنية

د. عبدالله أحمد العولقي*

ملخص:

اهتم هذا البحث بتحليل طبيعة العلاقة بين القيادة الخادمة وتحسين جودة حياة العمل في المؤسسة العامة للاتصالات اليمنية، ولتحقيق ذلك، فقد تم اختيار عينة قوامها ٣٣٠ موظفاً، في المركز الرئيسي للمؤسسة العامة للاتصالات، في أمانة العاصمة صنعاء، وذلك باستخدام قائمة استقصاء لجمع البيانات الأولية اللازمة لذلك. وتم استخدام التحليل العاملي الاستكشافي (EFA) للتحقق من صدق المقاييس المستخدمة في الدراسة، وكشفت نتائج التحليل العاملي عن انخفاض أبعاد القيادة الخادمة من خمسة أبعاد إلى أربعة أبعاد، من خلال دمج بعد تصميم الخطط المقنعة والإدارة التنظيمية تحت بعد واحد، وأمكن تسميته بالمسؤولية التنظيمية، كما عمل التحليل العاملي على تخفيض أبعاد جودة حياة العمل من ستة أبعاد إلى خمسة أبعاد من خلال دمج بعد المشاركة في اتخاذ القرارات وأسلوب الرئيس في الإشراف تحت بعد واحد، وأمكن تسميته بأسلوب الرئيس في الإشراف. وبينت النتائج ضعف ممارسة الرؤساء في المؤسسة لأبعاد القيادة الخادمة وفق اتجاهات المرؤوسين، كما تتوفر أبعاد جودة حياة العمل في المؤسسة بدرجة متوسطة، ووجود علاقة معنوية بين ممارسة أبعاد القيادة الخادمة في المؤسسة العامة للاتصالات محل الدراسة وتحسين جودة حياة العمل، وتتمثل أهم أبعاد القيادة الخادمة الأكثر قدرة على تفسير التباين في تحسين جودة حياة العمل مرتبة حسب درجة أهميتها بالمسؤولية التنظيمية، والإيثار، والتعاطف.

المصطلحات الأساسية: القيادة الخادمة، جودة حياة العمل، المؤسسة العامة للاتصالات اليمنية.

المقدمة:

الإدارة عبارة عن تنظيم إنساني وليست تنظيماً آلياً، ويشكل العنصر البشري فيها القاعدة الأساسية التي يقوم عليها البناء التنظيمي، ويؤثر ويتأثر بمجموعة من المتغيرات في بيئة المنظمة (Daft, 2010)، فال مورد البشري هو الذي يخترع وابتكر ويبدع ويجدد

* أستاذ إدارة الأعمال المساعد، كلية التجارة والعلوم الإدارية - جامعة إب، اليمن.

ويدير وينظم وينفذ وما لم يكن في المنظمة العنصر الفعال من الموارد البشرية، فإنها تفتقر إلى الكفاءة وإلى الأداء المتميز، فالموارد البشرية هي من يصنع المنظمات وليس المباني والأجهزة والمعدات والعلامات التجارية من تصنعها، فإذا كانت هناك موارد غير بشرية متماثلة ومتوافرة لدى المنظمات المتنافسة، متمثلة في المواد الأولية والمصانع والتكنولوجيا والعدد والآلات، فإن الاختلاف فيما بين هذه المنظمات يجب أن ينسب إلى اختلاف الأداء بين الأشخاص، فالتكنولوجيا والأسواق والمنتجات يمكن لها تحقيق التنافسية للمنظمة لكن الموارد البشرية هي التي تدمجها (Caliskan,2010)، وبالتالي يجب على المنظمة الاهتمام بمواردها البشرية من خلال تحسين جودة حياة العمل بها، فجودة حياة العمل تعمل على رفع درجة الرضا الوظيفي وإيجاد بيئة عمل مناسبة وتنمية وتطوير أداء العاملين، كما توفر للعاملين الأمان الوظيفي والأجور والحوافز والمزايا المناسبة، وتضفي الطابع الإنساني على محيط العمل وتوفر ظروف العمل الصحية والأمنية وتوفر الفرص اللازمة لتطوير قدرات العاملين وتضمن لهم فرص الترقى والاندماج الاجتماعي وتتيح لهم الفرصة للتعبير عن ذاتهم بحرية مما يحفز العاملين ويزيد من ولائهم ورضاهم للمساعدة في النهاية على زيادة الإنتاجية لكل عامل، بما يحقق الكفاءة والفاعلية المتميزة للمنظمة (Zare et al,2012)، وهذا يتطلب وجود نمط قيادي قادر على إشباع حاجات العاملين وتنمية وتطوير مهاراتهم، والنمط القيادي المناسب لذلك يتمثل في القيادة الخادمة التي تعمل على تشجيع التعاون والعمل بروح الفريق الواحد بين العاملين، وتدرك أهمية رفع معنوياتهم والتعرف على شخصياتهم ورغباتهم وأهمية إشباع احتياجاتهم والتعاطف معهم عند مواجهتهم للمشاكل والصعوبات، وتعمل على تنمية وتطوير أداء العاملين، ومن ثم تحسين إنتاجيتهم الذي يؤدي إلى تحسين الأداء الكلي للمنظمة (Allameh, et al,2015). واستناداً لما سبق، فإن البحث يأتي محاولة للتحقق من طبيعة العلاقة بين أبعاد القيادة الخادمة وجودة حياة العمل للعاملين في المؤسسة العامة للاتصالات اليمنية.

مشكلة البحث وأسئلته:

بالرغم من أهمية دور المؤسسة العامة للاتصالات اليمنية في تحقيق التنمية الاقتصادية، إلا أنها تعاني من نواحي القصور الآتية^١:

- اختلال معايير التوظيف والترقية واستنادها بشكل أساسي لمعيار العلاقات الشخصية وإغفال المعايير الأخرى التي تقوم على المهنية الأخلاقية.

- ضعف مشاركة العاملين في صنع القرارات أو في وضع الأهداف التي يكون الفرد مسؤولاً عنها أو المشاركة في وضع المعايير التي يتم في ضوءها تقييم أدائه.

- غياب قيم العدالة والمكافآت والتحفيز المعنوي والاحترام والتقدير والرعاية والتطوير المستمر والتوجه بالعمل الجماعي والاتصالات المفتوحة.

- انخفاض درجة رضا الأفراد عن خصائص وظائفهم نظراً لما يعترها من قصور في نواحي التصميم أو التنوع والتحديث والتجديد والتحديث.

- غياب ثقافة التعلم والتطوير المستمر للعاملين في المؤسسة العامة للاتصالات، حيث تقتصر برامج التدريب على إكساب العاملين المهارات التقليدية التي تكون لصيقة بمهام ووظائفهم، وإغفال البرامج التي من شأنها رفع مهارات المشاركة وأساليب العمل الجماعي، ومهارات الاتصال، والتفكير الاستراتيجي، والأساليب الحديثة لمهارات العمل.

ومع التسليم بأهمية القيادة الخادمة في معالجة القضايا أعلاه من خلال تحسين جودة حياة العمل بالمنظمة، ومراجعة الأدبيات الإدارية السابقة، تبين أن هناك عدداً من الدراسات الأجنبية والعربية التي اهتمت بدراسة أهمية تبني المديرين بالمنظمات لأبعاد القيادة الخادمة منها (Del and Akbarpour,2011;Chinomona,2013;Han,2014;Baltast an and Kalafatoglu;2015;Goh and Low,2014;McCann et al,2014;Sendjaya and Pekerti,2010,Seto and Sarros,2016,Burton et al,2016;Begzadeh et al,2017;Bambale, et al,2012;Nobari, et al,2014;Newman et al,2017;Malingumu et al,2016

١- دراسة استطلاعية قام بها الباحث باعتماد أسلوب المقابلات الفردية المتعمقة التي تعتمد على أسئلة مفتوحة ليتسنى للطرف الآخر الإجابة عليها بحرية تامة، وبلغ عددهم عشرين موظفاً إدارياً وفنياً في المركز الرئيس للمؤسسة العامة للاتصالات اليمنية.

السوق، ٢٠١٤، النجار، ٢٠١١) إلا أنها ركزت جل اهتمامها على النواتج السلوكية للقيادة الخادمة، مثل تنمية الالتزام التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية والرضا الوظيفي وتعزيز ثقة العاملين بقائدهم، كما أنه لا توجد دراسة تناولت طبيعة العلاقة بين ممارسة القيادة الخادمة وتحسين جودة حياة العمل سوى دراسة (Allameh, et al, 2015) في حدود علم الباحث، وعليه يمكن ترجمة مشكلة البحث إلى مجموعة من التساؤلات التي تحتاج من خلال التقصي والتحليل إلى تقديم إجابات واضحة، وتتضمن هذه التساؤلات ما يلي:

- ما مستوى ممارسة أبعاد القيادة الخادمة في المؤسسة العامة للاتصالات محل الدراسة؟
- ما مستوى تطبيق أبعاد جودة حياة العمل في المؤسسة العامة للاتصالات محل الدراسة؟
- هل يوجد اختلاف في تقديرات العاملين في المؤسسة العامة للاتصالات لدرجة ممارسة رؤسائهم لأبعاد القيادة الخادمة، وفقاً لاختلاف خصائصهم الديموغرافية؟
- هل يوجد اختلاف في تقديرات العاملين في المؤسسة العامة للاتصالات لدرجة تطبيق أبعاد جودة حياة العمل، وفقاً لاختلاف خصائصهم الديموغرافية؟
- ما هي طبيعة العلاقة بين ممارسة أبعاد القيادة الخادمة في المؤسسة العامة للاتصالات محل الدراسة وتحسين جودة حياة العمل؟ وما هي أهم أبعاد القيادة الخادمة الأكثر قدرة على تفسير التباين في جودة حياة العمل لهذه المؤسسة؟

أهداف البحث:

يسعى البحث الحالي إلى تحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على درجة ممارسة أبعاد القيادة الخادمة في المؤسسة العامة للاتصالات محل الدراسة.
- تحديد وتوصيف درجة تطبيق أبعاد جودة حياة العمل في المؤسسة العامة للاتصالات محل الدراسة.
- دراسة وتوصيف مدى وجود اختلاف في تقديرات العاملين في المؤسسة العامة للاتصالات لدرجة ممارسة رؤسائهم لأبعاد القيادة الخادمة، وفقاً لاختلاف خصائصهم الديموغرافية.

- دراسة وتوصيف مدى وجود اختلاف في تقديرات العاملين في المؤسسة العامة للاتصالات نحو درجة تطبيق أبعاد جودة حياة العمل، وفقاً لاختلاف خصائصهم الديموغرافية.
- التحقق من نوع وقوة العلاقة بين ممارسة أبعاد القيادة الخادمة في المؤسسة العامة للاتصالات محل الدراسة وتحسين جودة حياة العمل، وتحديد الأهمية النسبية لأبعاد القيادة الخادمة من حيث قدرتها على التنبؤ بجودة حياة العمل لهذه المؤسسة.

أهمية البحث:

- يستمد هذه البحث أهميته من اعتبارات عدة، تتمثل فيما يأتي:
- يعد البحث الحالي امتداداً للجهود المبذولة في مناقشة القضايا الخاصة بالقيادة الخادمة وجودة حياة العمل في المنظمات الخدمية، وهذه المتغيرات من أحدث أدبيات السلوك التنظيمي، بهدف التوصل إلى مزيد من المعرفة المتراكمة والتي تساعد على تنمية المفاهيم الخاصة بهذا المجال، ومن ثم فإن البحث يمثل إضافة للكتابات العلمية في هذا المجال.
 - بالرغم من وجود دراسات سابقة في بيئة الأعمال الأجنبية والعربية تناولت القيادة الخادمة وعلاقتها ببعض المتغيرات، ودراسات تناولت جودة حياة العمل وعلاقتها ببعض المتغيرات، إلا أن هذا البحث يتسم بالندرة في موضوعه، حيث لم يرصد الباحث- في حدود علمه- أي دراسة تناولت تأثير أبعاد القيادة الخادمة في تحسين جودة حياة العمل سوى دراسة (Allameh, et al,2015)، ولذا فإن هذا الدراسة تعد إضافة علمية جديدة، يمكن أن تفتح المجال أمام الباحثين لمزيد من الدراسة والتحليل في مجال القيادة الخادمة وجودة حياة العمل.
 - الكشف عن طبيعة العلاقة بين متغيرات البحث القيادة الخادمة وجودة حياة العمل يساهم في صياغة السياسات والخطط الفعالة لتحسين القيادة، مما يؤثر على تحسين جودة حياة العمل للعاملين بالمؤسسة، وبالتالي زيادة معدلات الأداء والإنتاجية وتقديم خدمات بجودة عالية وتحسين الكفاءة والفاعلية للمؤسسة مما يعود على زيادة رفاهية المجتمع.
 - يتوقع الاستفادة من نتائج هذا البحث لإعادة النظر في تطوير الممارسات الإدارية لدى القائمين على إدارة المؤسسة العامة للاتصالات اليمنية، من خلال زيادة وعي المسؤولين في

المؤسسة العامة للاتصالات، بأهمية خدمة الآخرين وتلبية احتياجاتهم، وتوفير بيئة عمل تشجع على التعليم المستمر وتنمية مهارات العاملين وتمكينهم، وخلق مزيد من الثقة بين القائد والمرؤوسين، وتحقيق الاستقرار والأمان الوظيفي، وتحقيق التوازن بين الحياة الشخصية والعمل، وإعطاء العاملين مزيد من الحرية وتشجيعهم على الإبداع والابتكار، وبالتالي زيادة انتماء العاملين ورضاهم عن المؤسسة التي يعملون بها، ومن ثم تحسين إنتاجية الموظفين، وتخفيض التكاليف، وتحسين جودة الاتصالات، وتعزيز الإبداع، وتحقيق رضا العملاء والمحافظة عليهم.....الخ.

حدود البحث:

اقتصر القياس على متغيرات القيادة الخادمة التي حددها كل من (Barbuto and Wheeler,2006)، ممثلة في الإيثار، والتعاطف، والحكمة، وتصميم خطط مقنعة، والإدارة التنظيمية، كما اقتصر قياس متغيرات جودة حياة العمل على مقياس ميتشجان لجودة حياة العمل QWL Questionnaire Michigan والذي نتج عن جهود الباحثين لعدة سنوات (1983, Cammann, et al., 1983 ; Seashore et al., 1983) واستخدمته دراسة كل من (المغربي، ٢٠٠٤؛ راشد، ٢٠١٢)، إضافة إلى أن البحث الحالي اقتصر على فحص طبيعة العلاقة المباشرة بين القيادة الخادمة وجودة حياة العمل، ولم يتناول أثر المتغيرات الوسيطة على العلاقة بين القيادة الخادمة وجودة حياة العمل مثل الثقة التنظيمية. واقتصر البحث على العاملين في الإدارة التنفيذية بالمركز الرئيسي للمؤسسة العامة للاتصالات وفروعها بأمانة العاصمة صنعاء. وبالنسبة للحدود الزمنية، فقد تم جمع البيانات الأولية الخاصة بهذا البحث في الفترة من ٢٠١٧/١/١٥م إلى ٢٠١٧/٤/١٥م.

الإطار النظري والدراسات السابقة

مفهوم القيادة الخادمة وأبعادها:

ترجع جذور القيادة الخادمة إلى الرسول صلى الله عليه وسلم، حيث يقول: (خادم القوم سيدهم) (Zaman et al,2016، شيخ السوق، ٢٠١٤)، فقد كان صلى الله عليه وسلم

يساعد أصحابه في بناء المسجد، ويرفع الحجر بنفسه، ويساعد أهله في بيته فيخفف نعله، كما كان يشارك أصحابه في حفر الخندق وينقل بنفسه التراب، وكان يأخذ نصيبه من الجوع والبرد والجهد الشديد، ويتصدى لما يعجزون عنه من الحفر، وكان يعطي الآخرين قدراً كبيراً من الشراكة في الإشراف والتوجيه والحرص على الاستشارة بسماع آرائهم والأخذ بالصواب منها(صالح،٢٠٠٩).

واستخدم مصطلح القيادة الخادمة Servant Leadership لأول مرة في إدارة الأعمال بواسطة Greenleaf سنة 1970م في مقالة (القائد كخادم)، حيث أشار إلى أن القائد يجب أن يكون خادماً في المقام الأول ويشعر بالمسؤولية تجاه الآخرين (Hiatt,2010,Zahn,201) وبدأ Greenleaf الحديث عن القيادة الخادمة من خلال القول بأن القائد الخادم يجب أن يضع احتياجات المرؤوسين قبل احتياجاته الشخصية، والقادة الأكثر فاعلية يمتلكون الكفاءة والخبرة في تنمية وتطوير الأفراد ومساعدتهم في إشباع احتياجاتهم (Jones,2011; Andre,2015).

وحدد Greenleaf الدافع الرئيسي لدى القائد التقليدي على أنه الرغبة في قيادة الآخرين لتحقيق الأهداف التنظيمية، حيث يركز بشكل أساسي على تحقيق أهداف المنظمة بغض النظر عن إشباع احتياجات العاملين وتحقيق أهدافهم، أما القائد الخادم فيعمل على تطوير وتنمية مهارات العاملين وإشباع حاجاتهم ورغباتهم، ومن ثم تحسين مستوى أداء العاملين وتحقيق أهدافهم وأهداف المنظمة (Bareas and Abbas,2017)، والقائد الخادم يسعى لتمكين العاملين معه بدلاً من السيطرة عليهم كما يستخدم وسائل إقناعهم بدلاً من إكراههم، فضلاً عن تشجيع العاملين معه على المشاركة والإبداع، بالإضافة إلى تحقيق التوافق في الآراء داخل فريق العمل، فهو لا يسعى إلى الحصول على الامتيازات الخاصة أو ينسب الإنجازات لنفسه ولكن يفكر دائماً في كيفية مساعدة الآخرين، مما يساهم في تحقيق أهداف المنظمة (Ling et al,2016; Liden et al,2008)، والقيادة الخادمة تشجع الأفراد على إحداث توازن في حياتهم بين ممارسة القيادة وخدمة الآخرين، فهي تحث القادة على أن تكون أولوياتهم الأولى هي خدمة تابعيهم، وفي الوقت نفسه تشجع الأتباع على استثمار الفرص الموقفية لممارسة القيادة، حيث إن الغاية من القيادة الخادمة هي تحسين جودة حياة الأفراد أنفسهم، ومن ثم تحسين الأداء الكلي للمنظمة (Spears,2010)،

والقادة الخادمون هم أعظم قادة لأنهم يحافظون على تواضعهم، من خلال إظهار الاحترام والاعتراف بمساهمات مرؤوسيههم، كما يضع هؤلاء القادة الحلول للمشاكل من خلال طرح الأسئلة السليمة والاستماع الجاد للإجابات التي تقدم لهم، فالطبيعة الاستثنائية للقيادة الخادمة، تتمثل في الازدواجية كقائد وخادم (Barnes,2011)، والقائد الخادم يمكن النظر إليه من منظور أخلاقي، حيث إن القائد الخادم المخلص يؤمن بأنه ليس أكبر من أي عضو في المنظمة، فالقائد الخادم يعمل كأمين للمنظمة، لتحقيق النمو والتطوير لأعضاء المنظمة (Jones,2011; Nordbye & Irving,2017)، حيث تتشابه القيادة الأخلاقية مع القيادة الخادمة في أنها تركز بشكل تام على خدمة الآخرين، لذلك فإن أحد متطلبات القيادة الأخلاقية، هي روح الخدمة، وتركز على القيم الأخلاقية، مثل الصدق، والتواضع، والرغبة في التعلم، والتمكين والمشاركة في وضع الرؤية، وكلها خصائص موجودة في القيادة الخادمة (Van Dierendonck et al,2017). كما أن القيادة الروحية مكون رئيسي للقيادة الخادمة، وتتكون من (وضوح الهدف، والإحساس بالجماعة، والترابط، والتدين)، وهذه الخصائص تزيد من ثقة المرؤوسين بالقائد. (Sendjaya & Pekerti,2010; Zaman et al,2016)

وتتبع القيادة الخادمة نظرية (S) التي تختلف عن نظرية (Y) ، (X) التي حددها دوجلاس ماكجروجر في الستينات، حيث تفترض نظرية (X) أن العاملين كسالى ويحتاجون للرقابة، في حين ترى نظرية (Y) أن العاملين لديهم دافعية ولديهم اهتمامات بالعمل، أما نظرية (S) فتركز على أهمية دافعية القيادة وإيمانها بأن معظم العاملين سوف يستجيبون بإيجابية للقادة الذين يبحثون في خدمتهم وتمكينهم (شيخ السوق، ٢٠١٤).

والقيادة الخادمة تعد مؤشراً على العلاقة التبادلية بين القائد والمرؤوسين، وأن هناك علاقة إيجابية بينهم، وذلك من خلال الإيثار، والاحتواء العاطفي، والحكمة، وتصميم خطط مقنعة، والإشراف التنظيمي، ومن خلال هذه الأبعاد للقيادة الخادمة يتم تحديد إطار للعلاقة بين الرئيس والمرؤوس، قائمة على الخدمة والرغبة والاستعداد للتضحية بالمصلحة الذاتية لصالح الآخرين (Coggin & Bocamea,2015; Barbuto & Wheeler;2006)، ويصف (Laub,2000) القيادة الخادمة بأنها فهم وممارسة القيادة بالشكل الذي يضع مصلحة المنظمة والعاملين فوق المصلحة الذاتية للقائد. كما يعرف (Hill,2008) القيادة الخادمة بأنها فلسفة عملية ينتهجها القائد لدعم الآخرين والذي يقرر أن يعمل لخدمتهم.

بينما عرف (صالح،2009) القيادة الخادمة بأنها نمط قيادي فطري ينمو مع الأفراد بالممارسة والتدريب وهو نشاط هادف يدرك فيه القائد أنه عضو في الجماعة يراعي مصالحها، ويهتم بأمورها ويقدر أفرادها ويسعى لتحقيق مصالحها، عن طريق التفكير والتعاون المشترك في رسم الخطط وتوزيع المسؤوليات حسب الإمكانيات والاستعدادات المادية المتاحة، من خلال استغلال خدمة الآخرين بحكمة في محيط القيادة. في حين يصفها (Andre,2015, Bareas & Abbas,2017)، بأنها القيادة التي يسمو فيها القائد عن مصالحه الذاتية لتلبية احتياجات الآخرين ومساعدتهم على النمو وتوفير فرص لهم للكسب المادي والمعنوي.

وفي ضوء ما سبق، يمكن تعريف القيادة الخادمة بأنها تلك القيادة التي تسعى إلى خدمة ومعاونة الآخرين والتأثير عليهم من خلال خلق بيئة عمل تقوم على الثقة والاحترام وتنمية وتطوير أداء العاملين، كما توفر للعاملين الأمان الوظيفي والأجور والحوافز والمزايا المناسبة، وتضفي الطابع الإنساني على محيط العمل، وتوفر ظروف العمل الصحية والأمنية بشكل يزيد من إنتاجية العاملين وتحقيق أهدافهم وأهداف المنظمة.

فقيادة المنظمات هم خدامها، وبالتالي لابد أن يعملوا على رعاية واحترام الآخرين، فالقائد يقضي ساعات لا حصر لها في مساعدة الآخرين ليكونوا فعالين ويقوم بتزويدهم بالحقائق والمعلومات وكل ما يحتاجونه للقيام بمهامهم على أكمل وجه، فالقائد الخادم يكون مستعداً للتنازل والتعرض لآساخ ملبسه جنباً إلى جنب مع مساعديه لتحقيق الأهداف، فالقائد هنا في مختلف مواقع المنظمة (صالح،2009).

واختلفت وجهات نظر الباحثين في تحديد أبعاد القيادة الخادمة، حيث حدد (Laub,2000) أبعاد القيادة الخادمة في قيم الأفراد (الاستماع، والتعاطف، والاحترام) وتطوير الأفراد، وبناء المجتمع، والقيم الأصيلة (الصدق، النزاهة)، والقيادة الإشرافية (رؤية المستقبل)، والمشاركة (تقاسم السلطة، والرؤية). في حين يحدد (Jones,2011) أبعاد القيادة الخادمة في (الثقة، والتمكين، والتعاطف، والقبول، والروح المعنوية الإيجابية، والرغبة في خدمة الآخرين)، فهذه الصفات من شأنها وضع علاقة جيدة بين القائد والمرؤوسين. بينما حدد (Spears,2010) عشرة أبعاد للقيادة الخادمة تتمثل في (الإنصات، والاحترام، العاطفي، والوعي، والمعالجة أي القدرة على مساعدة الجميع، والإقناع، ووضع تصور

مستقبلي، والحكمة، والقيام بالخدمة، والالتزام بتنمية وتطوير الأفراد، وبناء المجتمع). وحدد (شيخ السوق، 2014) أبعاد القيادة الخادمة في (التواضع، والرؤية، والخدمة)، وتناول (Liden et al,2008) - ويتفق معه (أبو القمصان، 2011) - سبعة أبعاد للقيادة الخادمة تتمثل في (المعالجة العاطفية، وإحداث قيمة للمجتمع، والمهارات الفكرية، والتمكين، وتنمية وتطوير المرؤوسين، والاهتمام بإشباع حاجات المرؤوسين، والتصرف بشكل أخلاقي).

ويتفق الباحث مع كل من (Barbuto & Wheeler,2006; Coggins & Bocamea,2015) في تحديد أبعاد القيادة الخادمة في خمسة أبعاد تتمثل في :

- **الإيثار:** يمثل رغبة عمياء لدى القائد لإحداث تغيير في حياة الآخرين، فالهدف النهائي للقائد هو خدمة الآخرين، حيث يقدم القائد الخادم مصلحة الآخرين على مصلحته، ويعمل بشكل دؤوب على تلبية احتياجات المرؤوسين.

- **التعاطف:** ويتمثل في القدرة على تقدير الظروف التي يواجهها الآخرون والتعاطف معهم.

- **تصميم الخطط المقنعة:** ويتمثل في كيفية استخدام القيادة للمنطق والعقل في رسم خطط مقنعة لقضايا مهمة ورسم تصور مستقبلي لها وإقناع الآخرين على تنفيذها.

- **الحكمة:** يمكن فهمها على أنها توليفة من الوعي بالبيئة المحيطة وتوقع مستقبلي لما سيحدث، وعندما تجتمع هاتان الخاصيتان لدى القادة، فإن ذلك يتيح لهم مهارة التقاط الإشارات من البيئة المحيطة وفهم مدلولاتها.

- **الإدارة التنظيمية:** وتتمثل في أن يؤمن القائد الخادم بحاجة المنظمة للعب دور أخلاقي في المجتمع، وأن تكون المنظمة مجتمعاً في حد ذاتها، وتشجع التابعين على امتلاك روح الجماعة.

من ناحية أخرى، فقد بحث عدد من الدراسات طبيعة العلاقة بين القيادة الخادمة وبعض المتغيرات الأخرى، حيث أظهرت بعض الدراسات دور أبعاد القيادة الخادمة في زيادة مستويات الرضا الوظيفي من خلال وضع القائد إشباع احتياجات المرؤوسين في مقدمة اهتماماته، وإظهار الاحترام والاعتراف بمساهمات مرؤوسيه، وتوفير الموارد والتسهيلات اللازمة لإنجاز أعمالهم،

وتمكينهم وتنمية وتطوير معارفهم (Hill,2008;Barnes,2011;McCann et al,2014). شيخ السوق، 2014). وأسفرت نتائج بعض الدراسات، عن وجود تأثير إيجابي لأبعاد القيادة الخادمة في تعزيز الالتزام التنظيمي (Barnes,2011,Del & Akbarpour,2011,Chinmona,2013)، (شيخ السوق،2014)، (Han,2014;Baltastan & Kalafatoglu,2015;Goh & Low,2014)، كما أوضحت دراسة كل من (Ramli and Desa,2014) أن الثقة في القائد تلعب دور الوسيط في العلاقة بين القيادة الخادمة والالتزام التنظيمي.

بينما توصلت دراسة (Andre,2015) إلى أن القيادة الخادمة تؤثر معنوياً في تنمية رأس المال البشري، ويمكن الجمع بين القيادة الخادمة ورأس المال البشري، مما يؤدي إلى خلق علاقة قوية بين العاملين والمسؤولين والمنظمة، كما توصلت دراسة (Coggins & Bocamea,2015) إلى وجود علاقة معنوية بين القيادة الخادمة ورأس المال النفسي للموارد البشرية بالمنظمة.

وأشارت بعض الدراسات، إلى أن سلوكيات القيادة الخادمة تسهم بشكل فعال في زيادة ثقة المرؤوسين في قادتهم، حيث إن المرؤوسين الذين يشعرون بأن قادتهم يتصفون بصفات القيادة الخادمة كان لديهم مستويات ثقة عالية مقارنة بأولئك المرؤوسين الذين ليس لديهم قادة يتصفون بهذه الصفات (Sendjaya & Pekerti,2010;Del & Akbarpour,2011;Seto & Sarros,2016; Chinmona,2013;Goh & Low,2014;Burton et al,2016;Begzadeh et al,2017)

بينما أوضحت دراسة (Jones,2011;Nordbye & Irving,2017) أن القيادة الخادمة تحسن الربحية، من خلال تقليل أعداد الموظفين الذين يرغبون في ترك المنظمة، كما إن اتباع أسلوب القيادة الخادمة في مختلف المستويات يعمل على رفع الروح المعنوية والالتزام لدى العاملين ويزيد من الفعالية التنظيمية ورضا العملاء. وأظهرت بعض الدراسات وجود تأثير إيجابي قوي لممارسات القيادة الخادمة في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية للمرؤوسين (Bambale, et al,2012;Nobari, et al,2014; Newman et al,2017; Malingumu et al,2016)

بينما بينت دراسة (Walumbwa et al,2010) أن الالتزام تجاه المشرف ومناخ العدالة الإجرائية والمناخ الخدمي كلها عملت كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الخادمة وسلوكيات المواطنة التنظيمية، كما توصلت دراسة (النجار، ٢٠١١) إلى أن الالتزام التنظيمي يتوسط العلاقة بين القيادة الخادمة والمواطنة التنظيمية.

في حين بينت دراسة (Zou et al,2015;Seto & Sarros,2016) أن العلاقة بين المدير والعاملين تتوسط العلاقة بين القيادة الخادمة والسلوكيات المساندة للعاملين، في حين أظهرت دراسة (Hu and Liden,2011) أن هناك ثلاثة مقومات تؤثر على قدرة وفاعلية الفريق وهي وضوح الأهداف، وأداء الفريق، وسلوكيات المواطنة التنظيمية، كما أن القيادة الخادمة عملت كمتغير وسيط في العلاقة بين الهدف ووضوح العملية وقدرة الفريق وسلوكيات المواطنة التنظيمية، وفي السياق نفسه، توصلت دراسة (متعب، ٢٠١٥) إلى ضرورة تبني القيادة الخادمة ممثلة في (الثقة، والاهتمام بالآخرين، والخدمة، والرؤية، والإقناع، والتواضع) من قبل أعضاء المجالس المحلية بمحافظة القادسية لما له من تأثير في تكوين فريق العمل الفاعل.

ومن ناحية أخرى، بحثت دراسة (Hiatt,2010) درجة توفر خصائص القيادة الخادمة ممثلة في الإنصات، والتعاطف والالتحام مع الآخرين، والإشراف وصياغة المفاهيم، والوعي، والإقناع، والرؤية الإستراتيجية، والالتزام بتنمية الآخرين، بالإضافة إلى الالتزام ببناء المجتمع في المدارس الأمريكية التي تهدف إلى الربح. وبينت النتائج توفر بعض خصائص القيادة الخادمة بدرجة ضعيفة كالاستماع للآخرين، والتعاطف معهم، والاهتمام بأرائهم عند صياغة الرؤية الإستراتيجية، كما تتمثل الخصائص غير المتوفرة في الإقناع، والالتزام ببناء المجتمع، والالتزام بتنمية الآخرين.

في حين بينت دراسة (Ling et al,2016) وجود علاقة طردية بين أبعاد القيادة الخادمة وتحسين مستوى أداء العاملين بالفنادق الصينية.

مفهوم جودة حياة العمل وأبعادها:

تداول مصطلح جودة حياة العمل لأول مرة تحديداً في المؤتمر الدولي الذي عقد بنيويورك سنة ١٩٧٢م والذي تمت فيه مناقشة علاقات العمل بشكل موسع، وخرج المؤتمر بإنشاء المجلس الدولي لجودة حياة العمل، وكانت شركة جنرال موتورز، هي الشركة الأولى التي بادرت بتطبيقه (الشنطي، ٢٠١٦؛ السويطي، ٢٠١٦).

ويتناول كل باحث من الباحثين مفهوم جودة حياة العمل بمنظور يختلف عن الآخر وفق خلفيته العلمية والثقافية، رغم أن المضمون واحد والذي يهتم بتحسين بيئة العمل بالمنظمات. حيث يعرفها (راشد، ٢٠١٢) بأنها استجابة المنظمة لرغبات ومتطلبات العاملين لديها، وذلك من خلال أنشطة مخططة ومستمرة في الأجلين القصير والطويل، تشارك في تنفيذها جميع إدارات المنظمة وتتيح للعاملين المشاركة في اتخاذ القرارات وبناء آليات العمل، وتراعي احتياجاتهم (المالية والاجتماعية والأسرية والصحية وتحقيق الذات)، مما ينتج عنها رضا العاملين وزيادة إنتاجيتهم كماً ونوعاً وخفض التكاليف وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة.

في حين يعرفها كل من (Pavithra and Barani, 2012) بأنها توفير بيئة عمل مناسبة للعاملين في المنظمة ومساعدتهم على بناء علاقات طيبة والنهوض بصحتهم ورفاهيتهم ورضاهم الوظيفي وتنمية كفاءاتهم وتحقيق التوازن بين العمل والحياة الشخصية، مما يحسن أداءهم الوظيفي. بينما يرى كل من (الهاشمي والعضيلة، ٢٠١٧) إن جودة حياة العمل تتضمن تصورات وإدراكات العاملين لمستوى البيئة المادية والمعنوية للعمل في المنظمة، وتتمثل مكونات البيئة المادية والمعنوية في المزايا والفوائد وأنظمة الحوافز والمكافآت، والأمن الوظيفي، والمشاركة في صنع القرارات، والرضا الوظيفي. كما عرفها (Sheel et al, 2012) بأنها مفهوم متعدد الأبعاد يشتمل على الرضا الوظيفي، والمشاركة، والدافعية، والإنتاجية، والصحة والسلامة، والرفاهية، والأمان الوظيفي، وتنمية الكفاءات، والموازنة بين الحياة داخل العمل والحياة الشخصية. ويعرفها (جاد الرب، 2009) بأنها مجموعة من العمليات المتكاملة والمخططة والمستمرة والتي تستهدف تحسين مختلف الجوانب التي تؤثر على الحياة الوظيفية للعاملين وحياتهم الشخصية والذي يسهم بدوره في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة والعاملين فيها والمتعاملين معها.

مما سبق يتضح، أن جودة حياة العمل تهتم بدراسة وتحليل المكونات والأساليب التي تستند عليها الإدارة في المنظمات، بقصد توفير حياة وظيفية أفضل للعاملين، مما يسهم في رفع أداء المنظمة، ويحقق الإشباع لحاجات العاملين ورغباتهم، كما يتضح أيضاً أن جودة حياة العمل من المفاهيم المتعددة الأبعاد، والتي تشمل تحسين بيئة العمل، وعدالة نظام الأجور والمكافآت، والمشاركة في اتخاذ القرارات فضلاً عن جماعات وفرق العمل الذي يؤدي

بدوره إلى تحسين الوضع التنافسي للمنظمة. ويرى (Zare et al,2012) أن جودة حياة العمل تحقق مزايا لكل من العاملين والمنظمة، لأنها توفر للعاملين الأمان الوظيفي، والأجور والحوافز والمزايا المناسبة، وتضفي الطابع الإنساني على محيط العمل، وتوفر ظروف عمل صحية وآمنة، وتوفر الفرص اللازمة لتطوير قدرات العاملين، وتضمن لهم فرصة الترقى والاندماج الاجتماعي، وتتيح لهم الفرصة للتعبير عن ذاتهم بحرية، مما يحفز العاملين ويزيد من ولائهم ورضاهم للمساعدة في النهاية على زيادة الإنتاجية الفردية لكل عامل، بما يحقق الكفاءة والفاعلية، كما تعمل على إيجاد قوة عمل أكثر مرونة وولاء ودافعية، وبالتالي زيادة القدرة التنافسية للمنظمة، كما يتراجع معدل دوران العمل والغياب وزيادة الرضا الوظيفي، مما ينعكس على أداء المنظمة إلى الأفضل وزيادة القيمة المضافة التي تحققها.

واختلفت وجهات نظر الباحثين في تحديد أبعاد جودة حياة العمل، حيث يحدد (Koonmee et al;2010,Marta et al,2013) أبعاد جودة حياة العمل وفق رضا العاملين عن سبع حاجات، اعتماداً على مفهوم Maslow للحاجات، وتمثل في احتياجات الصحة والسلامة (الحماية من المرض، والإصابة في العمل وخارجه)، والاحتياجات الاقتصادية والأسرية (الأمن الوظيفي، والأجور والمكافآت، ووجود وقت كاف للاهتمام بالأسرة)، والاحتياجات الاجتماعية (الصدقة في العمل، وتوفر وقت فراغ خارج العمل)، واحتياجات التقدير (التقدير والتكريم للعامل داخل وخارج المنظمة)، واحتياجات تحقيق الذات (توفير فرصة لإظهار قدرات العامل داخل المنظمة)، الاحتياجات المعرفية (فرص التعلم والتطوير)، والاحتياجات الجمالية (الإبداع في مجال العمل). بينما حدد (Zare et al,2014) أبعاد جودة حياة العمل في التوازن بين العمل والحياة الشخصية، وأبعاد اجتماعية بمجال العمل، وأبعاد اقتصادية بمجال العمل، وأبعاد مرتبطة بمحتوى الوظيفة. في حين حدد كل من (Khazani & Dastjerd,2015) أبعاد جودة حياة العمل في عدالة الأجور والمكافآت، وبيئة عمل صحية وآمنة، وفرص النمو والتطور، والتوازن بين العمل والأسرة، والتكامل الاجتماعي. كما حددها كل من (Farjad and Varnous,2013) في التعويضات والمكافآت، والظروف الأمنية والصحية للعمل، وفرص النمو والتنمية في المستقبل، والتوازن بين العمل وغيرها من جوانب الحياة، وجماعية العمل، والتكامل الاجتماعي في العمل، وتطوير القدرات البشرية. في حين حدد (Swamy et al,2015) تسعة أبعاد لجودة حياة العمل تتمثل في بيئة

العمل، والثقافة التنظيمية، والمناخ التنظيمي، والعلاقات والتعاون، والتدريب والتطوير، والتعويضات، والمكافآت، والتجهيزات، والرضا الوظيفي، والأمن الوظيفي، واستقلالية العمل وكفاية الموارد. ويتفق الباحث في تحديد أبعاد جودة حياة العمل مع مقياس ميتشجان لجودة حياة العمل QWL Questionnaire Michigan وهو المقياس الذي يستخدمه البحث الحالي، والذي نتج عن جهود الباحثين لعدة سنوات (Seashore et al., 1983; Cammann, et al., 1983) ويتفق معه كل من (المغربي، 2004، راشد، 2012):

- ظروف بيئة العمل المعنوية: وتتمثل في العناصر الآتية: (مناخ عمل يتسم بالثقة المتبادلة بين جميع أطرافه، وحرية العمل، وصدقات حميمة بين زملاء العمل، والاحترام المتبادل، والرضا عن العمل، وجودة التعامل مع الآخرين).

- **خصائص الوظيفة:** وتتضمن العناصر الآتية (أهمية مهام وأبعاد الوظيفة، والشعور بالمسؤولية، ومهارة أداء العمل، وحرية التصرف في العمل، وحجم العمل المناسب، وتميز مهام العمل بالتحدي والمتعة).

- **الأجور والمكافآت:** وتتضمن النقاط الآتية (الرضا عن الأجر، وربط الأجر بالإنجاز في العمل، وضوح نظام الأجور والمكافآت في المنظمة، تطبيق سياسة العدل والمساواة في الأجور، وربط الأجر بالمهارة والمجهود، وأن ترتبط الأجور والمكافآت بالأداء).

- **جماعة العمل:** ويتضمن العناصر الآتية: (الشعور بالانتماء إلى جماعة العمل، والتعبير عن الرأي بحرية، وشعور أفراد فريق العمل بالفهم الكامل عن أهداف العمل، وتبادل المشاعر بحرية، والمشاركة في اتخاذ القرارات، وامتلاك جماعة العمل خبرات مختلفة ومتكاملة).

- **أسلوب الرئيس في الإشراف:** ويشمل العناصر الآتية: (المشاركة في اتخاذ القرارات، والتخطيط المسبق للعمل، وإمداد مرؤوسيه بمعلومات كاملة، ومعاملة المرؤوسين بعدالة وإنصاف، وتوضيح أهداف العمل بشكل محفز، والتمتع بقدرة عالية على تحميس مرؤوسيه لبذل أقصى جهد ممكن).

- **المشاركة في اتخاذ القرارات:** وتشمل العناصر الآتية: (التأثير على القرارات التي تمس العمل، والمشاركة في حل مشكلات العمل، ووضوح أهداف العمل، ووضوح المعلومات عن الإنجاز في العمل، والتعاون والمشاركة مع زملاء العمل، وقدر مناسب من الحرية في أداء العمل).

من ناحية أخرى، بحثت عدد من الدراسات طبيعة العلاقة بين جودة حياة العمل وبعض المتغيرات الأخرى، حيث توصلت دراسة (Saad et al,2008) إلى وجود علاقة إيجابية بين جودة حياة العمل والرضا الوظيفي، وكانت بيئة العمل، والرعاية الصحية، والمرونة في ساعات العمل ذات صلة قوية بالرضا الوظيفي، في حين بينت دراسة (Normala,2010) وجود علاقة إيجابية بين أبعاد جودة حياة العمل ممثلة في (المشاركة في صنع القرار، والنمو والتطوير، والإشراف، والأجور والحوافز، والعلاقات الاجتماعية) والالتزام التنظيمي (العاطفي، والمعياري، والاستمراري)، وفي السياق نفسه، أظهرت دراسة كل من (Farjad and Varnous,2013) أن بيئة العمل الصحية والأمنية وتطوير القدرات البشرية كان لها الأثر الأكبر على الالتزام التنظيمي، كما أن التوازن بين العمل وغيره من جوانب الحياة والتعويضات والمكافآت، كانت أقل تأثيراً على الالتزام التنظيمي، كما أشارت دراسة (Khazani and Dastjerd,2015) إلى وجود علاقة إيجابية بين (عدالة الأجور والمكافآت، وبيئة عمل صحية وآمنة، وفرص النمو والتطور، والتوازن بين العمل والأسرة، والتكامل الاجتماعي) والالتزام التنظيمي بأبعاده الثلاثة (العاطفي، والمعياري، والاستمراري)، وفي الاتجاه نفسه، أظهرت دراسة (Sajjad and Abbasi,2014) وجود علاقة إيجابية بين جودة حياة العمل والالتزام التنظيمي بأبعاده (العاطفي، والمعياري، والمستمر).

بينما توصلت دراسة (Kanten and Sodullah;2012,Gokhale,2015;Alqarni,2016) إلى أنه كلما توفرت أبعاد جودة حياة العمل في المنظمة كلما زاد ذلك من ارتباط العاملين بوظائفهم وتفانيهم واستغراقهم بعملهم، كما أكدت دراسة (Salem and Abu Jarad,2015;Jahedi & Reyshahri,2015;Al-Mamun & Saufi,2013) (نصار،2013) أنه كلما توفرت أبعاد جودة حياة العمل في المنظمة كلما زاد ذلك من استغراق العاملين بوظائفهم.

في حين بينت دراسة (Swapna,2015) وجود فروق معنوية في اتجاهات العاملين نحو جودة حياة العمل والرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي وفقاً لاختلاف (العمر، الخبرة، الحالة الاجتماعية)، وأشارت الدراسة إلى أنه يجب على الشركات محل البحث الاهتمام بمجالات الأمن والتعرض للأخطار والسلامة المهنية والتقدير المعنوي والمادي.

بينما توصلت دراسة (Koonmee et al,2010) إلى وجود علاقة إيجابية بين أخلاقيات المنظمة وكل من جانبي جودة الحياة الوظيفية الدنيا (الاحتياجات الصحية والأمنية والاقتصادية)، والعليا (الاحتياجات الاجتماعية والكمالية والحاجة للتطوير وتحقيق الذات)، كما بينت النتائج أن لجودة الحياة الوظيفية وأخلاقيات المنظمة أثر إيجابي على أداء الموظفين، في حين أظهرت دراسة (راشد،2012) وجود تأثير معنوي للاختلافات الثقافية في أبعاد سلوكيات القيادة الأخلاقية وكذلك جودة حياة العمل، كما أشارت النتائج إلى أن تطبيق سلوكيات القيادة الأخلاقية في المنظمات يؤدي إلى النجاح التنظيمي والرضا الوظيفي وجودة حياة العمل وزيادة كفاءة وفعالية الأداء الكلي للمنظمة، وأشارت دراسة (ديوب،2014) إلى وجود علاقة معنوية بين تمكين العاملين وجودة الحياة الوظيفية في شركات الاتصالات السورية، في حين بينت دراسة (Chen et al,2014) وجود تأثير كبير ومباشر بين قيمة العمل وجودة حياة العمل، كما أن هناك تأثيراً سلبياً بين قيمة العمل ودوران العمل، بينما أشارت دراسة (Bailey et al,2017) إلى أن تخطيط موارد المنظمة يؤثر بشكل إيجابي في تحسين جودة حياة العمل.

من ناحية أخرى، هدفت دراسة (Tabassum et al,2011) إلى تحديد مدى وجود اختلاف بين بنوك القطاع الخاص والبنوك الأجنبية العاملة في بنغلادش من حيث درجة تطبيق أبعاد جودة حياة العمل. وبينت النتائج وجود اختلاف جوهري بين بنوك القطاع الخاص والأجنبي من حيث (عدالة التعويضات والمكافآت، والتوازن بين حياة الأسرة والعمل، وفرص تطوير القدرات البشرية، ومرونة جداول العمل والمهام الوظيفية، والعلاقات بين الموظفين) وكان هذا الاختلاف لصالح البنوك الأجنبية، في حين لا يوجد اختلاف جوهري بين بنوك القطاع الخاص والأجنبي من حيث (فرص التقدم المستمر والأمان الوظيفي، وتوفر بيئة عمل صحية وأمانة، والاهتمام بتصميم الوظائف). كما سعت دراسة (Fapohunda,2013) إلى تقييم جودة حياة العمل في الشركات النيجيرية بالاعتماد على 16 مؤشراً. وبينت النتائج وجود اختلاف جوهري بين الذكور والإناث في درجة الرضا عن بعض مؤشرات جودة حياة العمل (الالتزام التنظيمي، والرضا الوظيفي، والثقافة التنظيمية) وذلك لصالح الإناث، كما بينت النتائج أنه يوجد لدى الذكور الشعور بالأمن الوظيفي أكثر من الإناث، وأظهرت النتائج عدم وجود اختلاف بين الذكور والإناث عن بعض مؤشرات جودة حياة العمل (أسلوب الإشراف،

والاتصالات، والتعويضات والمكافآت، والنمو الوظيفي). كما توصلت دراسة (Kamali and Chirayath,2017) إلى وجود علاقة معنوية بين المتغيرات الديموغرافية (نوع الوظيفة، الدخل، المستوى التعليمي، النوع، الخبرة، الحالة الاجتماعية) وجودة حياة العمل.

بينما سعت دراسة (Zare et al,2014) إلى تحديد أبعاد جودة حياة العمل ممثلة في (المحتوى الوظيفي، والعوامل الاقتصادية، والعوامل الاجتماعية، وتحقيق التوازن بين العمل والأسرة) عند أعضاء هيئة التدريس بجامعة طهران. وبينت النتائج عدم رضا أعضاء هيئة التدريس عن العوامل الاقتصادية كأحد أبعاد جودة حياة العمل بالجامعة محل الدراسة، وخاصة فيما يتعلق بخدمات الرعاية الصحية، والأمن الوظيفي، في حين كانت اتجاهات أعضاء هيئة التدريس نحو التوازن بين العمل والأسرة، والمحتوى الوظيفي متوسطة، وأخيراً أظهرت النتائج أن العوامل الاجتماعية بالجامعة محل الدراسة كانت متوفرة بدرجة مرتفعة.

كما بحثت دراسة (Xhakollari,2013) واقع جودة حياة العمل لموظفي الصحة النفسية في ألبانيا. وبينت النتائج أن أكثر أبعاد جودة حياة العمل جدلاً هي عدالة الأجور والمكافآت، والأمان في بيئة العمل، والفرص المستقبلية المتاحة، وأظهرت النتائج أن 18% فقط من الموظفين راضون بشكل عام عن معدات الأمان والحماية الفردية والجماعية التي تنفذها المنظمة، كما ينظر موظفو الصحة النفسية إلى أن الراتب الأساسي لهم متدن جداً مقابل العمل الذي يقومون به، ووجد أن نسبة 40% من الموظفين غير راضين عن شروط العمل حتى باستخدام التكنولوجيا في تنفيذ مهامهم، كما أن نسبة 30% من الموظفين غير راضين عن الفرص المتاحة لهم للنمو المهني والتدريب التي تمنحه لهم المنظمة.

بينما توصلت دراسة (Kashani,2012) إلى وجود علاقة إيجابية بين كل من (الأجور والمكافآت، ظروف العمل الصحية، الفرص المتاحة لتنمية قدرات العاملين، التوازن بين الحياة الوظيفية والحياة الشخصية، التكامل الاجتماعي في العمل) وسلوك المواطنة التنظيمية، وفي السياق نفسه توصلت دراسة (Davoudi and Gadimi,2017) إلى وجود علاقة إيجابية بين جودة حياة العمل وتعزيز سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين، كما أشارت دراسة (Amraei,2015) إلى أن جودة حياة العمل تلعب دوراً مهماً في زيادة إنتاجية الموارد البشرية وفي رفع كفاءة المنظمات، كما يوجد تأثير معنوي لجودة حياة العمل في التمكين

وسلوك المواطنة التنظيمية. ومن ناحية أخرى، بينت دراسة (Mahmoodi et al,2015) أن هناك علاقة إيجابية بين كل من (المشاركة في القرارات، والتدريب والفرص التعليمية، والرواتب والعلاوات، والمرافق الصحية، والخدمات الاجتماعية) والإبداع لدى العاملين.

العلاقة بين القيادة الخادمة وتحسين جودة حياة العمل:

القيادة الخادمة موجودة في إيمان القائد بأهمية خدمة الآخرين وتلبية احتياجاتهم، فعندما يتم تلبية احتياجات الأفراد، فإن مستوى ونوعية عملهم وإنتاجيتهم ورضاهم سوف يزيد (Irving,2017; Ling et al,2016; شيخ السوق،2014)، فهدف القيادة الخادمة هو توفير البيئة والظروف الملائمة بشكل يمكن من تطوير وتحسين مهارات الأفراد من أجل تطوير المنظمة، ويتم ذلك من خلال مجموعة من السمات التي يتصف بها القائد ممثلة في الإيثار، والحكمة، والاحتواء العاطفي، والقدرة على تحمل أعباء المسؤولية التنظيمية، وصياغة رؤية مقنعة لإلهام الآخرين على العمل بما يتفق مع هذه الرؤية، حيث تكمن أهمية القيادة الخادمة في توفير بيئة عمل تشجع على التعليم المستمر وتنمية مهارات العاملين وتمكينهم، وخلق مزيد من الثقة بين القائد والمرؤوسين، وتحقيق الاستقرار والأمان الوظيفي، وتحقيق التوازن بين الحياة الشخصية والعمل، وإعطاء العاملين مزيداً من الحرية وتشجيعهم على الإبداع والابتكار، مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية ورضا العملاء عن منتجات وخدمات المنظمة (Allameh, et al,2015)، فالقيادة الخادمة تلعب دوراً مهماً في تنمية مهارات وقدرات العاملين من خلال تحقيق بيئة عمل أكثر ملاءمة مما يؤدي في نهاية الأمر إلى زيادة الولاء والالتزام والمشاركة (Bareas & Abbas,2017)، كما يرى (Spears,2010) أن القيادة الخادمة تبحث عن مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات، والاعتماد على السلوك الأخلاقي، وتنمية وتطوير المرؤوسين مع الاهتمام بتحسين جودة حياة العمل. والقيادة الخادمة قادرة على تحقيق الأمان الوظيفي، من خلال إدارة الصراع وتقليل حدة التوتر، فمن السمات المميزة للقيادة الخادمة الرغبة في الاندماج مع الآخرين وخدمتهم والتعاون معهم وبناء الثقة وحسن النية، وهذه الخصائص تشعر العاملين بالأمان (Orlan and Svetnicka,2013)، كما تلعب القيادة الخادمة دوراً مهماً في تحقيق التوازن بين العمل والحياة الشخصية، من خلال

تحقيق بيئة عمل مرضية تسهم في تحقيق الكفاءة الذاتية واحترام الذات، إضافة إلى نقل التجارب الإيجابية من العمل إلى الأسرة، كما أن القائد خادم من خلال نظريته الإيجابية وتكريس جهوده للمرؤوسين والعمل على حل مشاكلهم، والقائد الخادم يحدد الأدوار التنظيمية ويحقق مناخ عمل صحي خال من الصراعات (Zhang et al,2012)، وأظهرت دراسة (Allameh, et al,2015) وجود تأثير إيجابي لأبعاد القيادة الخادمة في تحسين جودة حياة العمل.

ومن خلال تناول الدراسات السابقة في جوانبها المختلفة، يمكن أن نستنتج ما يأتي:

- أظهرت الدراسات السابقة أهمية القيادة الخادمة في تحسين بيئة العمل وتعزيز ثقة المرؤوسين بقائدهم وتنمية وتطوير أداء العاملين وتحقيق الاستقرار والأمان الوظيفي والتوازن بين الحياة الشخصية والعمل والرضا الوظيفي، وتنمية سلوك المواطنة التنظيمية والالتزام التنظيمي، وبالتالي تعزيز الفاعلية والكفاءة للمنظمة.
- كشفت الدراسات السابقة عن أهمية جودة حياة العمل باعتبارها أحد العوامل المؤثرة على مجموعة من المتغيرات السلوكية والوظيفية مثل الرضا الوظيفي، وتنمية سلوك المواطنة التنظيمية، والالتزام التنظيمي، والاستغراق الوظيفي، والإبداع الإداري، وانخفاض معدل دوران العمل.
- بينت الدراسات السابقة وجود اختلاف بين الباحثين في تحديد أبعاد القيادة الخادمة، وكذلك وجود اختلاف بينهم في تحديد أبعاد جودة حياة العمل.
- تناولت بعض الدراسات جودة حياة العمل على أنها متغير مستقل، في حين تناولتها دراسات أخرى على أنها متغير تابع، ودراسات قليلة تناولتها كمتغير وسيط.
- بالرغم من غزارة الإنتاج العلمي في مجال القيادة الخادمة لدى الباحثين الأجانب، إلا أن الجهود المبذولة لعلاج هذه الفجوة دون المستوى المطلوب من جانب الباحثين العرب.
- ندرة الدراسات في بيئة الأعمال اليمنية والعربية، المتعلقة بالقيادة الخادمة وتأثيرها في تحسين جودة حياة العمل - في حدود علم الباحث- بالرغم من أهميتها كمحدد لجودة حياة العاملين بالمنظمة.

- وعلية فإن الفجوة البحثية التي استندت إليها الدراسة الحالية، تتمثل في عدم سعي أي دراسة من الدراسات السابقة إلى فحص طبيعة العلاقة بين القيادة الخادمة وتحسين جودة حياة العمل في المؤسسة العامة للاتصالات اليمنية، وهو ما تسعى الدراسة الحالية لتحقيقه.

فروض البحث:

في ضوء العرض السابق لمشكلة البحث، يمكن صياغة الفروض الآتية:

- لا يوجد اختلاف ذو دلالة إحصائية في تقديرات العاملين في المؤسسة العامة للاتصالات محل الدراسة لدرجة ممارسة رؤسائهم لأبعاد القيادة الخادمة، وفقاً لاختلاف خصائصهم الديموغرافية.
- لا يوجد اختلاف ذو دلالة إحصائية في تقديرات العاملين في المؤسسة العامة للاتصالات محل الدراسة لدرجة تطبيق أبعاد جودة حياة العمل، وفقاً لاختلاف خصائصهم الديموغرافية.
- ليس هناك تأثير ذو دلالة إحصائية بين ممارسة أبعاد القيادة الخادمة في المؤسسة العامة للاتصالات محل الدراسة وتحسين جودة حياة العمل فيها.

منهجية البحث:

يتعلق هذا البحث بدراسة تقديرات العاملين في المؤسسة العامة للاتصالات اليمنية، وذلك نحو درجة ممارسة رؤسائهم لأبعاد القيادة الخادمة، ودرجة تطبيق أبعاد جودة حياة العمل، وبالتالي فإن تصميم هذا البحث يعتمد على المدخل الوصفي في البحوث الاجتماعية، وذلك بغرض وصف المتغيرات الخاصة بمشكلة البحث وكذلك العلاقات بين هذه المتغيرات، والتي تتمثل في أبعاد القيادة الخادمة كمتغيرات مستقلة، وجودة حياة العمل كمتغير تابع.

مجتمع وعينة البحث:

مجتمع البحث يشمل العاملين في الإدارة التنفيذية (فني، إداري) والبالغ عددهم (٢٣٢٢) موظفاً في الإدارة التنفيذية للمؤسسة العامة للاتصالات اليمنية، كما يوضح الجدول رقم (١):

جدول رقم (١)

عدد الموظفين في الإدارة التنفيذية للمؤسسة العامة للاتصالات محل الدراسة

نوع الوظيفة	عدد الموظفين	العينة	عدد القوائم الموزعة	القوائم التي تم جمعها	نسبة الردود والصالح للتحليل
١- إداري	١٣٠٦	١٨٦	١٨٦	١٥٦	٨٤%
٢- فني	١٠١٦	١٤٤	١٤٤	١٣٤	٩٣%
الإجمالي	٢٣٢٢	٣٣٠	٣٣٠	٢٩٠	٨٨%

*المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على إحصائيات الإدارة العامة للتخطيط والمشاريع بالمؤسسة، إدارة الإحصاء، ٢٠١٧م

ونظراً لكبر حجم مجتمع البحث وصعوبة الوصول لجميع مفرداته، إضافة إلى القيود الخاصة بالوقت والتكلفة المرتبطة بهذا النوع من البحوث، فقد تقرر الاعتماد على أسلوب وإجراءات العينات لجمع البيانات الأولية اللازمة. ويعتمد هذا البحث على عينة واحدة مستقلة، وهي عينة العاملين في المركز الرئيسي للمؤسسة العامة للاتصالات وفروعها بأمانة العاصمة صنعاء، وتم تحديد حجم العينة من إجمالي العاملين، باستخدام الصيغة الرياضية التالية (ريتشارد وجونسون، ١٩٩٨):

$$ع = \frac{ت \times ن \times ف (١- ف)}{ن^2 \Delta + ت^2 ف (١- ف)}$$

حيث إن:

ع = حجم العينة

ت = الدرجة المعيارية المقابلة لدرجة الثقة ٩٥% وهي ١,٩٦

ف = نسبة النجاح في التوزيع ومن ثم فإن نسبة النجاح = نسبة الفشل = ٥٠%

Δ = نسبة الخطأ المسموح به = ٥%

ن = حجم المجتمع ٢٣٢٢ موظفاً

وباستخدام المعادلة السابقة يتضح أن حجم العينة:

$$330 \text{ موظفًا} = \frac{(1,96)^2 \times 0,5 \times 2322 \times (0,5 - 1)}{(1,96)^2 + 2322 \times (0,5 - 1)} =$$

ولسحب عينة البحث، تم استخدام إجراءات العينة العشوائية البسيطة بالاعتماد على كشف الأجرور والمرتببات وأخذ الرقم الزوجي لتمثيل العاملين في المؤسسة العامة للاتصالات محل الدراسة، وتم توزيع العدد الإجمالي لعينة العاملين، وفقاً لقاعدة التخصيص المتناسب مع حجم الفئة (فني، إداري) كما هو موضح في الجدول رقم (١)، وبلغ عدد قوائم الاستقصاء الصالحة لتحليل ٢٩٠ قائمة بمعدل استجابة ٨٨٪، ويمكن عرض الخصائص الديموغرافية لعينة العاملين في المؤسسة العامة للاتصالات محل الدراسة، كما يوضح الجدول رقم (٢):

جدول رقم (٢)

توزيع مفردات عينة المسؤولين حسب خصائصهم الديموغرافية

النسبة	العدد	الخصائص الديموغرافية	
٤٦,٢٪	١٣٤	فني	- نوع الوظيفة
٥٣,٨٪	١٥٦	إداري	
١٠٠٪	٢٩٠	المجموع	
٢٣,١٪	٦٧	تعليم متوسط	- المستوى التعليمي
٦١,٧٪	١٧٩	تعليم جامعي	
١٥,١٪	٤٤	تعليم فوق الجامعي	
١٠٠٪	٢٩٠	المجموع	
٢,٤٪	٧	أقل من ٥ سنوات	- سنوات الخبرة
٢٤,٤٪	٧٠	من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات	
٣٦,٦٪	١٠٦	من ١٠ سنوات إلى أقل من ١٥ سنة	
٣٦,٩٪	١٠٧	١٥ سنة فأكثر	
١٠٠٪	٢٩٠	المجموع	

- بالنسبة لمتغير نوع الوظيفة، تبين أن ١٣٤ موظفاً وبنسبة ٤٦,٢% من إجمالي العينة هم موظفون فنيون، وأن ١٥٦ موظفاً وبنسبة ٥٣,٨% من إجمالي العينة هم موظفون إداريون.

- بالنسبة لمتغير المستوى التعليمي، تبين أن ٦٧ موظفاً وبنسبة ٢٣,١% من إجمالي العينة حاصلون على تعليم متوسط، وأن ١٧٩ موظفاً وبنسبة ٦١,٧% من إجمالي العينة حاصلون على تعليم جامعي، وأن ٤٤ موظفاً وبنسبة ١٥,٢% من إجمالي العينة حاصلون على تعليم فوق الجامعي. ويرى الباحث، أن انخفاض نسبة مشاركة الحاصلين على تعليم فوق الجامعي في عينة البحث، يرجع إلى ضعف استقطاب المؤسسة لحملة الشهادات العليا، وهو مؤشر على عدم توافرها في سوق العمل، أو عدم إقبالهم للعمل في المؤسسة العامة للاتصالات، ومؤشر على ضعف اهتمام إدارة المؤسسة على تنمية معارف ومهارات العاملين لديها.

- بالنسبة لمتغير سنوات الخبرة، تبين أن ٧ موظفين وبنسبة ٢,٤% من إجمالي العينة خبرتهم أقل من ٥ سنوات، وأن ٧٠ موظفاً وبنسبة ٢٤,١% من إجمالي العينة تتراوح خبرتهم بين ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات، وأن ١٠٦ موظفين وبنسبة ٣٦,٦% من إجمالي العينة تتراوح خبرتهم بين ١٠ سنوات إلى أقل من ١٥ سنة، وأن ١٠٧ موظفين وبنسبة ٣٦,٩% من إجمالي العينة خبرتهم أكثر من ١٥ سنة. ويرى الباحث، أن ارتفاع نسبة مشاركة من خبرتهم من عشر سنوات إلى ١٥ سنة وأكثر من ١٥ سنة، قد يرجع إلى انخفاض معدل دوران العمل في المؤسسة، وضعف توفر فرص عمل أفضل خارج المؤسسة، كما أن انخفاض نسبة مشاركة من خبرتهم أقل من ٥ سنوات يرجع إلى الظروف التي تمر بها اليمن من العام ٢٠١١م وتوقف التوظيف في مختلف مؤسسات الدولة.

متغيرات البحث وأساليب القياس:

فيما يأتي يستعرض الباحث المتغيرات والمقاييس المستخدمة في البحث، وذلك على النحو الآتي:

- أبعاد القيادة الخادمة: وتضم خمسة متغيرات رئيسية، تتلخص في (الإيثار، والتعاطف، والحكمة، وتصميم خطط مقنعة، والإدارة التنظيمية)، وتضم 22 فقرة، واعتمد الباحث

على مقياس (Barbuto and Wheeler, 2006). ولقياس متغيرات أبعاد القيادة الخادمة استخدم الباحث مقياساً متعدد البنود، وتم الاعتماد على مقياس ليكرت الشهير والمتدرج من خمس نقاط، حيث يشير الرقم (0) إلى موافق تماماً، بينما يشير الرقم (1) إلى غير موافق تماماً مع وجود درجة حيادية في المنتصف.

- جودة حياة العمل: وتضم ستة متغيرات رئيسية، تتلخص في (ظروف بيئة العمل المعنوية، وخصائص الوظيفة، والأجور والمكافآت، وجماعة العمل، وأسلوب الرئيس في الإشراف، والمشاركة في اتخاذ القرارات) وتضم 36 فقرة، واعتمد الباحث على مقياس ميتشجان لجودة حياة العمل QWL Questionnaire Michigan والذي نتج عن جهود الباحثين لعدة سنوات (Seashore et al., 1983 ; Cammann , et al., 1983) ويتفق معه كل من (المغربي، ٢٠١٤، راشد، ٢٠١٢). ولقياس متغيرات جودة حياة العمل استخدم الباحث مقياساً متعدد البنود، وتم الاعتماد على مقياس ليكرت الشهير والمتدرج من خمس نقاط، حيث يشير الرقم (0) إلى موافق تماماً، بينما يشير الرقم (1) إلى غير موافق تماماً مع وجود درجة حيادية في المنتصف.

أداة البحث وطرق جمع البيانات:

اعتمد البحث بصفة رئيسية على تصميم قائمة استقصاء موجهه للعاملين، ممن يعملون في الإدارة التنفيذية (موظف إداري، وموظف فني)، في المؤسسة العامة للاتصالات محل الدراسة، وقد روعي في تصميمها البساطة والسهولة والوضوح، وترتيب الأسئلة والعبارات حسب تسلسل عوامل البحث، وتم تخصيص الصفحة الأولى لتقديم البحث والهدف منه، وطلب التعاون في استيفاء بيانات الاستقصاء، أما الصفحات الأخرى فقد اشتملت على ثلاثة أسئلة رئيسية، خصص السؤال الأول (٢٢ فقرة) لقياس تقديرات العاملين في المؤسسة العامة للاتصالات محل الدراسة نحو درجة ممارسة رؤسائهم لأبعاد القيادة الخادمة، وخصص السؤال الثاني (٣٦ فقرة) لقياس تقديرات العاملين في المؤسسة العامة للاتصالات محل الدراسة نحو درجة تطبيق أبعاد جودة حياة العمل، أما السؤال الثالث فقد خصص لقياس نوع الوظيفة للعاملين (فني، إداري)، والمستوى التعليمي (تعليم متوسط، وتعليم جامعي، وتعليم فوق الجامعي)، وسنوات الخبرة.

وتجدر الإشارة هنا، إلى أنه تم جمع البيانات الخاصة بالاستقصاء باستخدام طريقة الزيارة القصيرة، لتسليم قائمة الأسئلة باليد، وشرح طبيعة الاستقصاء وأهدافه، ثم تركها ليتم الإجابة عنها في الوقت والمكان المناسبين للمستقصى منهم، ثم جمعها عن طريق المقابلة الشخصية القصيرة مرة أخرى.

ونشير هنا، إلى أنه تم ترميز البيانات التي احتوت عليها القائمة، وذلك لإدخالها وإخضاعها للتحليل، باستخدام حزمة الأساليب الإحصائية المخصصة للبحوث الاجتماعية SPSS وفقاً لخطة تحليل البيانات. وتتمثل الخطوة الأولى في عملية تحليل البيانات الأولية لهذه الدراسة، بتقييم الثبات، وكذلك المصدقية للمقاييس التي اعتمدت عليها الدراسة الحالية، وذلك قبل إجراء التحليل الإحصائي باستخدام بعض أساليب تحليل المتغيرات المتعددة.

تقييم الاعتمادية والصلاحية للمقاييس المستخدمة في الدراسة:

تمثلت الخطوة الأولى في عملية تحليل البيانات الأولية الخاصة بهذه الدراسة في محاولة تقييم الاعتمادية Reliability والصدق Validity للمقاييس التي اعتمدت عليها الدراسة الحالية، وذلك بهدف تقليل أخطاء القياس العشوائية وزيادة درجة الثبات في المقاييس المستخدمة في الدراسة الحالية من ناحية، والتوصل إلى مقاييس يمكن الاعتماد عليها في دراسات مستقبلية من ناحية أخرى.

تقييم الثبات:

تم استخدام أسلوب معامل الارتباط ألفا Alpha Correlation Coefficient، باعتباره أكثر أساليب تحليل الاعتمادية دلالة في تقييم درجة التناسق الداخلي بين محتويات أو بنود المقياس الخاضع للاختبار وفي تحديد مدى تمثيل محتويات أو بنود المقياس للبنية الأساسية المطلوب قياسها وليس شيئاً آخر، وإن الحد المقبول لمعامل الارتباط ألفا 0.60، وذلك وفقاً لمستويات تحليل الاعتمادية في العلوم الاجتماعية (Hair et al, 2010، إدريس، 2012). وتم تطبيق أسلوب الارتباط ألفا على مقياس القيادة الخادمة، ومقياس جودة حياة العمل، وذلك بصورة إجمالية للمقياس ككل ولكل متغير من المتغيرات التي يتكون منها المقياس على حدة. والجدول رقم (3) يوضح درجة الاتساق الداخلي لمحتويات المقاييس المستخدمة في الدراسة كما يلي:

جدول رقم (٣)

تقييم درجة الاتساق الداخلي بين محتويات المقاييس المستخدمة في الدراسة (مخرجات تحليل الاعتمادية (Reliability Analysis)

معامل الثبات (Alpha)	عدد العبارات	المتغيرات	
٠,٨٧	٤	الإيثار	١
٠,٩١	٤	الاحتواء العاطفي	٢
٠,٩٠	٤	الحكمة	٣
٠,٩٢	٥	تصميم الخطط المقنعة	٤
٠,٩٣	٥	الإدارة التنظيمية	٥
٠,٩٦	٢٢	إجمالي مقياس القيادة الخادمة	
٠,٨٩	٦	ظروف العمل المعنوية	١
٠,٨٨	٦	خصائص الوظيفة	٢
٠,٨٢	٦	الأجور والمكافآت	٣
٠,٨٩	٦	جماعة العمل	٤
٠,٩٥	٦	أسلوب الرئيس في الإشراف	٥
٠,٩٢	٦	المشاركة في القرارات	٦
٠,٩٦	٣٦	إجمالي مقياس جودة حياة العمل	

*تم تطبيق هذا الأسلوب على كل بعد من أبعاد المقياس الخاضع للاختبار على حدة، بالإضافة إلى المقياس الإجمالي

وأظهرت نتائج تحليل الاعتمادية في الجدول أعلاه، أن معامل ألفا لمقياس القيادة الخادمة ككل يمثل نحو ٠,٩٦، ومقياس جودة حياة العمل ككل يمثل حوالي ٠,٩٦، وهو مؤشر لدرجة

عالية من الاعتمادية، وبناءً على نتائج التحليل السابق، فإن المقاييس المستخدمة في الدراسة تتمتع بدرجة عالية من الاتساق الداخلي بين محتوياتها، ويمكن الاعتماد عليها في المراحل اللاحقة من التحليل في هذه الدراسة.

تقييم الصدق / الصلاحية:

بالنسبة للتحقق من صدق المقاييس المستخدمة في الدراسة (قياس المفاهيم الأساسية التي من المفترض قياسها وليس شيء آخر)، ولغرض زيادة التحقق من درجة مصداقية المقياس الخاضع للاختبار، تم استخدام الصدق البنائي Construct: validity وتعني تلخيص المتغيرات أو اختصارها في عدد أقل من العوامل أو تقسيم المتغيرات إلى مجموعات يطلق على كل منها اسم عامل، ويعد التحليل العاملي الاستكشافي Exploratory Factor Analysis (EFA) أفضل الأساليب لاختبار صلاحية بنية المقياس من حيث قدرته على اقتراح الأبعاد الحقيقية للمقياس الخاضع للاختبار والتحقق مما إذا كانت هذه الأبعاد تتفق مع الأبعاد الأصلية في المقياس الأصلي الذي تم استخدامه في الاستقصاء، إضافة إلى دوره في تخفيض البيانات من خلال استبعاد محتويات المقياس التي تحصل على معاملات تحميل أقل من المعاملات التي يقررها الباحث أو تكون محملة على أكثر من عامل من العوامل المستخرجة (Hair et al,2010; إدريس، ٢٠١٢).

وفي ضوء ذلك تم تطبيق التحليل العاملي الاستكشافي (EFA) باستخدام طريقة المكونات الأساسية Principal Component Analysis لاستخلاص العوامل معززة بطريقة التدوير المتعاقب Varimax Rotation على اعتبار أن الأخيرة تعد أفضل الوسائل التي تستخدم في تبسيط تفسير العوامل المستخرجة، وفيما يأتي يوضح الجدول رقم (٤) العوامل الرئيسية المستخرجة من فقرات مقياس القيادة الخادمة، وتتمثل العوامل المستخرجة في أربعة عوامل أساسية تضم (٢٢) فقرة.

جدول رقم (٤)

العوامل الرئيسية المستخرجة من الفقرات الأصلية الخاصة بأبعاد القيادة الخادمة

(مخرجات أسلوب التحليل العاملي الاستكشافي) (EFA)

م	المتغيرات	عامل (١)	عامل (٢)	عامل (٣)	عامل (٤)
١	يوفر رئيسي التسهيلات اللازمة (معلومات، موارد، إمكانيات) لقيامي بأعمال معينة.	٠,٥٨			
٢	يشجعني مديري على تحقيق رؤية ورسالة المؤسسة.	٠,٧٠			
٣	يتسم مديري بأنه شخص مقنع جداً.	٠,٧٤			
٤	مديري لديه حجج قوية لإقناعي بأداء عمل معين.	٠,٧٦			
٥	يمتلك مديري موهبة كبيرة في إقناعي عندما يتطلب الأمر ذلك.	٠,٧٤			
٦	يدعم مديري الدور الأخلاقي الذي تقوم به المؤسسة تجاه المجتمع.	٠,٨٩			
٧	يقوم مديري بدور كبير داخل المؤسسة لخدمة العملاء.	٠,٩٠			
٨	يعمل مديري على خلق روح التعاون داخل المؤسسة.	٠,٩٢			
٩	يقوم مديري بدور كبير يحقق به تغييراً إيجابياً في المؤسسة مستقبلاً.	٠,٨٢			
١٠	يعمل مديري على تأهيلنا لأداء ادوار إيجابية مختلفة في المستقبل	٠,٨٠			
١١	مديري على يقظة وعلم بما يدور من حوله.		٠,٨٣		
١٢	يعتبر مديري شخصاً متميزاً في توقع عواقب القرار.		٨٦		
١٣	يتسم مديري بالوعي الكبير لما سوف يحدث.		٠,٧٨		
١٤	لدى مديري القدرة على التنبؤ بالأحداث المستقبلية.		٠,٧٢		

١٥	يضع رئيسي اهتماماتي في مقدمة أولوياته.				٠,٨٠
١٦	يقوم مديري بعمل ما يمكن القيام به لخدمة الآخرين.				٠,٥٧
١٧	يقوم مديري بالتضحية بمنافعه واهتماماته من أجل تحقيق احتياجاتي.				٠,٨٩
١٨	يذهب مديري إلى ما هو أبعد من واجباته الوظيفية لتحقيق احتياجاتي.				٠,٧٧
١٩	أعتبر مديري الشخص الذي أفضل اللجوء إليه عندما أتعرض لظروف غير سارة.				٠,٨٦
٢٠	يقدم مديري الدعم والمساعدة لي في شتى الموضوعات.				٠,٨٠
٢١	مديري لدية موهبة مساعدة الآخرين في تجاوز الصعاب.				٠,٨٠
٢٢	يساعدني مديري في تغيير مشاعري تجاه الموضوعات الصعبة.				٠,٦٣
نسبة التباين الذي تم تفسيره لكل عامل مستخرج					
		٢٩,٤١%	١٧,٣٣%	١٣,٨٦%	١٠,٠٠%
النسبة التجميعية للتباين الذي تم تفسيره لجميع العوامل المستخرجة.					
		٢٩,٤١%	٤٦,٧٤%	٦٠,٦٠%	٧٤,٩٨%

يتضح من نتائج الجدول رقم (٤) أن العوامل الرئيسية المستخرجة من الفقرات الأصلية الخاص بالقيادة الخادمة تتمثل في أربعة عوامل (متغيرات) تضم (٢٢) فقرة، وقد تم تحديد الفقرات لتشكيل العوامل الأربعة (المتغيرات) على أساس معاملات التحميل والتي تقرر أن تكون (٠,٥٠) أو أكثر لأي فقرة بشرط أن يكون التحميل على عامل واحد فقط (Hair et al,2010). وفي ضوء ذلك لم يتم استبعاد أي فقرة، نظراً لتمتع كل منها بمعامل تحميل أكبر من (٠,٥٠) على كل عامل من العوامل التي أمكن استخراجها.

وأسهمت العوامل المستخرجة في تفسير نحو ٧٥% من التباين الكلي في الفقرات الأصلية التي خضعت للتحليل، وبالتالي فإن هذه النتيجة تشير إلى نجاح التحليل العاملي في استخراج

العوامل الرئيسية في البيانات الخاضعة للتحليل. ومقارنة العوامل المستخرجة من التحليل العملي بالفقرات الأصلية التي اشتملت عليها قائمة الاستقصاء عند جمع البيانات، اتضح أن عدد العوامل المستخرجة هي أربعة عوامل (متغيرات) وليست خمسة عوامل (متغيرات) كما حددت في قائمة الاستقصاء (انظر الملحق رقم ١) حيث تم دمج بعد تصميم الخطط المقنعة مع الإدارة التنظيمية، وأمكن تسمية العوامل المستخرجة بالآتي: العامل المستخرج رقم (١) المسؤولية التنظيمية ويضم العبارات رقم (١٠،٩،٨،٧،٦،٥،٤،٣،٢،١) وقد بلغت نسبة التباين الذي يفسره هذا العامل ٢٩،٤١٪ من التباين الكلي، العامل المستخرج رقم (٢) الحكمة، ويضم العبارات رقم (١٤،١٣،١٢،١١) وقد بلغت نسبة التباين الذي يفسره هذا العامل ١٧،٣٣٪ من التباين الكلي، العامل المستخرج رقم (٣) الإيثار ويضم العبارات رقم (١٨،١٧،١٦،١٥) وقد بلغت نسبة التباين الذي يفسره هذا العامل ١٣،٨٦٪ من التباين الكلي، العامل المستخرج رقم (٤) التعاطف، ويضم العبارات رقم (٢٢،٢١،٢٠،١٩) وقد بلغت نسبة التباين الذي يفسره هذا العامل ١٠،٨١٪ من التباين الكلي، وتعكس هذه النتيجة، نجاح أسلوب التحليل العملي في التحقق من مدى مصداقية المقياس الخاضع للاختبار على النحو الذي يساعد على تقليل احتمالات أخطاء القياس. وبالنسبة لمقياس جودة حياة العمل، فإن الجدول رقم (٥) يوضح نتائج التحليل العملي، كما يأتي:

جدول رقم (٥)

العوامل الرئيسية المستخرجة من الفقرات الأصلية الخاصة بجودة حياة العمل
(مخرجات أسلوب التحليل العاملي الاستكشافي) (EFA)

م	المتغيرات	عامل (١)	عامل (٢)	عامل (٣)	عامل (٤)	عامل (٥)
١	يشجعني رئيسي على المشاركة في اتخاذ القرارات.	٠,٨٠				
٢	يملك رئيسي قدرة كبيرة على التخطيط المسبق للعمل.	٠,٨٧				
٣	يعطي رئيسي معلومات كاملة لمروؤسيه.	٠,٨٢				
٤	يعاملنا رئيسنا بعدالة وإنصاف.	٠,٨٩				
٥	يوضح لنا رئيسنا أهداف العمل بشكل محفز.	٠,٨٥				
٦	يتمتع رئيسنا بقدرة عالية على تحميس مروؤسيه لبذل أقصى جهد ممكن.	٠,٨٩				
٧	لدي الفرصة للتأثير على القرارات التي تمس عملي.	٠,٦٦				
٨	أستطيع أن أشارك برأيي في حل مشكلات عملي.	٠,٥٧				
٩	أحصل على معلومات مناسبة عن إنجازي في عملي.	٠,٥٠				
١٠	أشعر بأنني جزء مهم من جماعة عملي.		٠,٥٠			
١١	يعبر أفراد فريق عملي عن رأيهم بحرية.		٠,٧٠			
١٢	لدى كل فرد في فريق عملي فهم كامل عن أهداف العمل.		٠,٧١			

أثر القيادة الخادمة في تحسين جودة حياة العمل بالتطبيق على المؤسسة العامة للاتصالات اليمنية

			٠,٨٠		يتبادل أعضاء فريق العمل مشاعرهم بحرية.	١٣
			٠,٦٦		يشارك أعضاء الفريق في القرارات التي تهمهم.	١٤
			٠,٦٢		لدى أعضاء فريق عملي خبرات مختلفة ومتكاملة.	١٥
			٠,٦٣		استمتع بالتعاون والمشاركة مع زملاء العمل.	١٦
			٠,٥٨		لدي قدر مناسب من الحرية في أداء عملي.	١٧
		٠,٨٠			تتميز مهام عملي وأبعاد وظيفتي بالأهمية.	١٨
		٠,٨٤			أشعر بالمسؤولية عن كل ما أقوم به.	١٩
		٠,٧٨			أمتلك المهارات اللازمة لأداء وظيفتي.	٢٠
		٠,٥٠			لدي حرية التصرف في تقرير كل شيء في وظيفتي.	٢١
		٠,٥٠			حجم العمل في وظيفتي مناسب.	٢٢
		٠,٦٦			تتميز مهام عملي بالتحدي والمتعة.	٢٣
		٠,٥٩			أشعر بالرضا عن الإنجاز الذي أحققه في عملي.	٢٤
	٠,٧٧				أنا سعيد تماماً بما أحصل عليه من دخل من عملي.	٢٥
	٠,٨٧				يعتمد أجري على مقدار إنجازي في العمل.	٢٦
	٠,٧٦				أجري عادل بالنظر إلى ما يحصل عليه زملائي.	٢٧

٢٨	أجري عادل بالنظر إلى مهاراتي ومجهودي.					٠,٨١
٢٩	أدائي الفردي يحدد مقدار أجرى ومكافآتي.					٠,٦٢
٣٠	أعمل في مناخ عمل يتسم بالثقة المتبادلة بين جميع أطرافه.					٠,٥٧
٣١	أتمتع بحرية العمل في وظيفتي.					٠,٧٣
٣٢	توجد صداقات حميمة بيني وبين زملائي في العمل.					٠,٦٧
٣٣	أشعر باحترام الآخرين لي في المؤسسة.					٠,٥٧
٣٤	أشعر بجودة التعامل مع زملائي في المؤسسة					٠,٥٥
	نسبة التباين الذي تم تفسيره لكل عامل مستخرج	١٩,٧٩%	١٤,٥٨%	١٣,١٦%	١٠,٩١%	٨,٧٦%
	النسبة التجميعية للتباين الذي تم تفسيره لجميع العوامل المستخرجة	١٩,٧٩%	٣٤,٣٧%	٤٧,٥٣%	٥٨,٤٣%	٦٧,٢٠%

يتضح من الجدول رقم (٥) أن العوامل الرئيسية المستخرجة من الفقرات الأصلية الخاصة بأبعاد جودة حياة العمل، تتمثل في خمسة عوامل (متغيرات) أساسية تضم (٣٤) فقرة، وقد تم تحديد الفقرات لتشكيل العوامل (المتغيرات) الخمسة على أساس معاملات التحميل والتي تقرر أن تكون (٠,٥٠) أو أكثر لأي فقرة بشرط أن يكون التحميل على عامل واحد فقط (Hair et al,2010). وفي ضوء ذلك تقرر استبعاد فقرتين، نظراً لتمتعها بمعامل تحميل أقل من (٠,٥٠) وتمثل الفقرتين المستبعدتين ضمن بعد الأجور والمكافآت، وبعد المشاركة في اتخاذ القرار، كما ساهمت العوامل المستخرجة في تفسير نحو ٦٧% من التباين الكلي في الفقرات الأصلية التي خضعت للتحليل، وبالتالي فإن هذه النتيجة تشير إلى نجاح التحليل العملي في استخراج العوامل الرئيسية في البيانات الخاضعة للتحليل، ومقارنة الفقرات المستخرجة من أسلوب التحليل العملي بالفقرات الأصلية التي اشتملت عليها قائمة الاستقصاء عند

جمع البيانات، اتضح أن هناك بصفة عامة تطابقاً كبيراً بينهما، إلا أنه تم نقل فقرة من بعد ظروف العمل المعنوية إلى بعد خصائص الوظيفة، ونقل فقرتين من بعد المشاركة في اتخاذ القرار إلى بعد جماعة العمل، ومقارنة العوامل (المتغيرات) المستخرجة من التحليل العاملي بالمتغيرات الأصلية التي اشتملت عليها قائمة الاستقصاء عند جمع البيانات، اتضح أن عدد العوامل المستخرجة هي خمسة عوامل وليست ستة عوامل كما حددت في قائمة الاستقصاء (انظر الملحق رقم ١)، حيث تم دمج بعد أسلوب الرئيس في الإشراف مع بعد المشاركة في اتخاذ القرارات، وأمكن تسمية العوامل المستخرجة بالآتي العامل المستخرج رقم (١) أسلوب الرئيس في الإشراف أصبح يضم (٩ متغيرات بدلاً من ٤ متغيرات)، وبلغت نسبة التباين الذي يفسره العامل المستخرج رقم (١) أسلوب الرئيس في الإشراف ١٩,٧٩٪ من التباين الكلي، ويضم العبارات رقم: (١,٢,٣,٤,٥,٦,٧,٨,٩)، في حين بلغت نسبة التباين الذي يفسره العامل المستخرج رقم (٢) جماعة العمل ١٤,٥٨٪ من التباين الكلي ويضم العبارات رقم (١٥,١٤,١٣,١٢,١١,١٠,٩,٨,٧,٦,٥,٤,٣,٢,١)، وكما بلغت نسبة التباين الذي يفسره العامل المستخرج رقم (٣) خصائص الوظيفة ١٣,١٦٪ من التباين الكلي ويضم العبارات رقم (٢٤,٢٣,٢٢,٢١,٢٠,١٩,١٨)، وبلغت نسبة التباين الذي يفسره العامل المستخرج رقم (٤) الأجور والمكافآت ويضم العبارات رقم (٢٩,٢٨,٢٧,٢٦,٢٥)، وبلغت نسبة التباين الذي يفسره العامل المستخرج رقم (٥) ظروف العمل المعنوية وأخيراً بلغت نسبة التباين الذي يفسره العامل المستخرج رقم (٥) ظروف العمل المعنوية ويضم العبارات رقم (٣٤,٣١,٣٢,٣٣,٣٠). وتعكس هذه النتيجة نجاح أسلوب التحليل العاملي في التحقق من مدى مصداقية المقياس الخاضع للاختبار على النحو الذي يساعد على تقليل احتمالات أخطاء القياس.

وتأسيساً على ما تم التوصل إليه من نتائج أسلوب التحليل العاملي، اتضح أن المقاييس الخاضعة للدراسة تتمتع بدرجة عالية من الصدق لمحتوياتها في قياس أبعاد القيادة الخادمة، وأبعاد جودة حياة العمل في المؤسسة العامة للاتصالات محل الدراسة.

أساليب تحليل البيانات واختبار الفروض:

- اعتمد الباحث على عدد من أساليب التحليل الإحصائية المناسبة لطبيعة متغيرات وبيانات الدراسة والمتوفرة في حزم البرامج الإحصائية الجاهزة SPSS، والتي تضم كلاً من:
- أسلوب تحليل التباين أحادي الاتجاه One-Way ANOVA لتحديد مدى وجود اختلاف في تقديرات العاملين نحو درجة ممارسة أبعاد القيادة الخادمة ودرجة توفر جودة حياة العمل في المؤسسة العامة للاتصالات محل الدراسة
 - أسلوب تحليل الانحدار والارتباط المتعدد Multiple Regression and Correlation، للتحقق من نوع ودرجة تأثير أبعاد القيادة الخادمة في تحسين جودة حياة العمل.
 - الاختبارات الإحصائية لفروض الدراسة، ويشمل اختبار T. Test واختبار F. Test للمصاحبين لأسلوب الانحدار والارتباط المتعدد، وجميعها مصاحبة لأساليب التحليل السابق الإشارة إليها.

تحليل ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية

الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث:

يناقش هذا الجزء نتائج التحليل الإحصائي الوصفي، الذي يتعلق بتقديرات العاملين في المؤسسة العامة للاتصالات محل الدراسة، لدرجة ممارسة رؤسائهم لأبعاد القيادة الخادمة، ودرجة توفر أبعاد جودة حياة العمل، حيث يوضح الجدول رقم (٦) أن متغيرات بعد المسؤولية التنظيمية تحتل المرتبة الأولى بمتوسط (٢,٩٣)، وتأتي متغيرات بعد الحكمة في المرتبة الثانية بمتوسط (٢,٩٢)، يليها متغيرات بعد التعاطف بمتوسط (٢,٧٠)، وأخيراً فإن متغيرات بعد الإيثار تأتي في المرتبة الأخيرة بمتوسط (٢,٥٥)، وفقاً لتقديرات العاملين في المؤسسة العامة للاتصالات محل الدراسة. وبصفة عامة، فإن المتوسط الإجمالي لدرجة ممارسة أبعاد القيادة الخادمة في المؤسسة العامة للاتصالات محل الدراسة بلغ (٢,٧٨).

جدول رقم (٦)

التوصيف الإحصائي لمتغيرات البحث

م	المتغيرات	المتوسط	الانحراف المعياري
١	الإيثار	٢,٥٥	٠,٨٨
٢	التعاطف	٢,٧٠	٠,٩٦
٣	الحكمة	٢,٩٢	٠,٨٩
٤	المسؤولية التنظيمية	٢,٩٣	٠,٩٤
	إجمالي مقياس القيادة الخادمة	٢,٧٨	٠,٨٠
١	ظروف العمل المعنوية	٣,٢٦	٠,٧٨
٢	خصائص الوظيفة	٣,٢٨	٠,٧٦
٣	الأجور والمكافآت	٢,٤١	٠,٨٢
٤	جماعة العمل	٣,٢٠	٠,٧١
٥	أسلوب الرئيس في الإشراف	٢,٩٣	٠,٩٩
	إجمالي مقياس جودة حياة العمل	٣,٤٦	٠,٦٣

وفيما يتعلق بجودة حياة العمل، فإن الجدول رقم (٦) يبين أن متغيرات بعد خصائص الوظيفة تحتل المرتبة الأولى بمتوسط (٣,٢٨)، وتأتي متغيرات بعد ظروف العمل المعنوية في المرتبة الثانية بمتوسط (٣,٢٦)، يليها متغيرات بعد العمل الجماعي بمتوسط (٣,٢٠)، كما تأتي متغيرات بعد أسلوب الرئيس في الإشراف في المرتبة الرابعة بمتوسط (٢,٩٣) وأخيراً فإن متغيرات بعد الأجور والمكافآت تأتي في المرتبة الأخيرة بمتوسط (٢,٤١)، وفقاً لتقديرات العاملين في المؤسسة العامة للاتصالات محل الدراسة. وبصفة عامة، فإن المتوسط الإجمالي لدرجة تطبيق أبعاد جودة حياة العمل في المؤسسة العامة للاتصالات محل الدراسة بلغ (٣,٤٦).

توصيف تقديرات العاملين نحو درجة ممارسة رؤسائهم للقيادة الخادمة ودرجة توفر جودة حياة العمل في المؤسسة العامة للاتصالات محل الدراسة، وفقاً لاختلاف خصائصهم الديموغرافية:

يناقش هذا الجزء نتائج التحليل الإحصائي الخاص بالإجابة عن السؤال الثالث والرابع لهذه الدراسة، المتعلق بتحديد مدى وجود اختلاف في تقديرات العاملين نحو درجة ممارسة رؤسائهم للقيادة الخادمة ودرجة تطبيق جودة حياة العمل في المؤسسة العامة للاتصالات محل الدراسة، وفقاً لاختلاف خصائصهم الديموغرافية (نوع الوظيفة، والمستوى التعليمي، وسنوات الخبرة).

ولتحقيق ذلك، تم تطبيق اختبار T.Test لعينتين مستقلتين، بالنسبة لمتغير نوع الوظيفة (فني، وإداري)، وأسلوب تحليل التباين أحادي الاتجاه One-Way ANOVA، وذلك بالنسبة للمتغيرات الديموغرافية المتعلقة (المستوى التعليمي، وسنوات الخبرة)، كما في الجدول رقم (٧):

جدول رقم (٧)

تقديرات العاملين نحو درجة ممارسة رؤسائهم للقيادة الخادمة ودرجة تطبيق جودة حياة العمل في المؤسسة العامة للاتصالات محل الدراسة، وفقاً لاختلاف خصائصهم الديموغرافية

مستوى الدلالة	قيمة T.Test	إداري		فني		المتغيرات
		المتوسط المعياري	الانحراف المعياري	المتوسط المعياري	الانحراف المعياري	
٠,٠٤	١,٩٩	٠,٧٨	٢,٧٠	٠,٨١	٢,٨٩	١- القيادة الخادمة
٠,٩٣	٠,٠٩	٠,٦٠	٣,٤٦	٠,٦٦	٣,٤٧	٢- جودة حياة العمل

أثر القيادة الخادمة في تحسين جودة حياة العمل بالتطبيق على المؤسسة العامة للاتصالات اليمنية

مستوى الدلالة	قيمة F	تعليم فوق الجامعي			تعليم جامعي			تعليم متوسط		المتغيرات
		المتوسط	المعياري	الانحراف	المتوسط	المعياري	الانحراف	المتوسط	المعياري	
٠,٠٠٠	٨,٤٤	٠,٧٢	٢,٥٧	٠,٧٨	٢,٧٠	٠,٨٠	٣,١١	١ - القيادة الخادمة		
٠,٠٧٠	٢,٦٩	٠,٤٦	٣,٢٩	٠,٦٠	٣,٤٦	٠,٧٦	٣,٥٨	٢ - جودة حياة العمل		
مستوى الدلالة	قيمة F	أكثر من ١٥ سنة			من ١٠ سنوات إلى أقل من ١٥ سنة			أقل من ١٠ سنوات		المتغيرات
مستوى الدلالة	قيمة F	المتوسط	المعياري	الانحراف	المتوسط	المعياري	الانحراف	المتوسط	المعياري	
٠,٨٨	٠,٨٣	٠,٨٠	٢,٧٨	٠,٨٣	٢,٧٣	٠,٧٤	٢,٨٣	١ - القيادة الخادمة		
٠,٨٣	٠,٢٨	٠,٦٨	٣,٤٦	٠,٦١	٣,٤٩	٠,٥٣	٣,٤٣	٢ - جودة حياة العمل		

- يوجد اختلاف معنوي في تقديرات المرؤوسين نحو درجة ممارسة رؤسائهم لأبعاد القيادة الخادمة في المؤسسة العامة للاتصالات، وفقاً لاختلاف نوع الوظيفة (فني، إداري)، حيث إن قيمة (ت) معنوية عند مستوى معنوية ٠,٠٥، وهذا يعني أن إدراك المرؤوسين لدرجة ممارسة رؤسائهم لأبعاد القيادة الخادمة يختلف باختلاف نوع الوظيفة (فني، إداري).

- لا يوجد اختلاف معنوي في تقديرات المرؤوسين نحو درجة تطبيق جودة حياة العمل في المؤسسة العامة للاتصالات، وفقاً لاختلاف نوع الوظيفة (فني، إداري)، حيث إن قيمة (ت) غير معنوية عند مستوى معنوية ٠,٠٥، وهذا يعني أن إدراك المرؤوسين لدرجة تطبيق جودة حياة العمل لا يختلف باختلاف نوع الوظيفة (فني، إداري).

- يوجد اختلاف معنوي في تقديرات المرؤوسين نحو درجة ممارسة رؤسائهم لأبعاد القيادة الخادمة في المؤسسة العامة للاتصالات، وفقاً لاختلاف المستوى التعليمي، حيث إن قيمة

- (ف) معنوية عند مستوى معنوية ٠,٠٥، وهذا يعني أن إدراك المرؤوسين لدرجة ممارسة رؤسائهم لأبعاد القيادة الخادمة يختلف باختلاف المستوى التعليمي.
- لا يوجد اختلاف معنوي في تقديرات المرؤوسين نحو درجة تطبيق جودة حياة العمل في المؤسسة العامة للاتصالات، وفقاً لاختلاف المستوى التعليمي، حيث إن قيمة (ف) غير معنوية عند مستوى معنوية ٠,٠٥، وهذا يعني أن إدراك المرؤوسين لدرجة تطبيق جودة حياة العمل لا يختلف باختلاف المستوى التعليمي.
- لا يوجد اختلاف معنوي في تقديرات المرؤوسين نحو درجة ممارسة رؤسائهم لأبعاد القيادة الخادمة في المؤسسة العامة للاتصالات، وفقاً لاختلاف سنوات الخبرة، حيث إن قيمة (ف) غير معنوية عند مستوى معنوية ٠,٠٥، وهذا يعني أن إدراك المرؤوسين لدرجة ممارسة رؤسائهم لأبعاد القيادة الخادمة لا يختلف باختلاف سنوات الخبرة.
- لا يوجد اختلاف معنوي في تقديرات المرؤوسين نحو درجة تطبيق جودة حياة العمل في المؤسسة العامة للاتصالات، وفقاً لاختلاف سنوات الخبرة، حيث إن قيمة (ف) غير معنوية عند مستوى معنوية ٠,٠٥، وهذا يعني أن إدراك المرؤوسين لدرجة تطبيق جودة حياة العمل لا يختلف باختلاف سنوات الخبرة.

العلاقة بين ممارسة القيادة الخادمة وجودة حياة العمل:

يناقش هذا الجزء نتائج التحليل الإحصائي الخاص بالإجابة عن السؤال الخامس لهذه الدراسة، المتعلق بتحديد نوع ودرجة تأثير ممارسة القيادة الخادمة في تحسين جودة حياة العمل بالمؤسسة العامة للاتصالات محل الدراسة. ولتحقيق ذلك، تم تطبيق أسلوب تحليل الانحدار والارتباط المتعدد Multiple Regression Analysis للتحقق من نوع ودرجة هذه التأثير، وذلك من خلال برنامج الخطوات المتتالية STEPWISE، كما يمكن توضيح معاملات الارتباط بينهما، وفق معامل الارتباط Pearson، والجدول رقم (٨) يبين وجود ارتباط معنوي بين أبعاد القيادة الخادمة (الإيثار، والتعاطف، والحكمة، والمسؤولية التنظيمية) وجودة حياة العمل عند مستوى معنوية ٠,٠١.

جدول رقم (٨)

معاملات الارتباط بين أبعاد القيادة الخادمة وجودة حياة العمل
في المؤسسة العامة للاتصالات محل الدراسة

أبعاد القيادة الخادمة	جودة حياة العمل
- الإيثار	**٠,٥٣
- التعاطف	**٠,٤٥
- الحكمة	**٠,٤٧
- المسؤولية التنظيمية	**٠,٦٢

** تشير إلى مستوى الدلالة المعنوية عند ٠,٠١

وتم تحديد أبعاد القيادة الخادم الأكثر تأثيراً في تحسين جودة حياة العمل من خلال تطبيق أسلوب تحليل الانحدار والارتباط المتعدد *Multiple Regression Analysis*، كما يوضح الجدول رقم (٩):

- توجد علاقة خطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة الخادمة في المؤسسة العامة للاتصالات محل الدراسة وتحسين جودة حياة العمل في هذه المؤسسة، وأن هذه العلاقة تمثل ٦٥٪، وهذه العلاقة طردية بحيث كلما زادت ممارسة أبعاد القيادة الخادمة في المؤسسة العامة للاتصالات محل الدراسة زاد ذلك من قدرة هذه المؤسسة على تحسين جودة حياة العمل.

- أن ممارسة أبعاد القيادة الخادمة في المؤسسة العامة للاتصالات محل الدراسة، يمكن أن تفسر حوالي ٤٢٪، من التباين الكلي في درجة تحسين جودة حياة العمل في هذه المؤسسة.

- هناك ثلاثة أبعاد تتمثل في (المسؤولية التنظيمية، والإيثار، والتعاطف) مرتبة حسب درجة أهميتها من بين أبعاد القيادة الخادمة تتمتع دون غيرها من الأبعاد بتأثير ذات دلالة إحصائية فيما بينها وبين تحسين جودة حياة العمل في المؤسسة العامة للاتصالات محل الدراسة.

جدول رقم (٩)

نوع ودرجة تأثير أبعاد القيادة الخادمة في جودة حياة العمل (مخرجات تحليل الانحدار والارتباط المتعدد (Multiple Regression Analysis)

T.test	معامل التحديد	معامل الانحدار بيتا	أبعاد القيادة الخادمة الأكثر تأثيراً في تحسين جودة حياة العمل
١٣,٥١	٠,٣٩	**٠,٦٢	- المسؤولية التنظيمية
٣,٢٥	٠,٤١	**٠,٢٠	- الإيثار
٢,١٩	٠,٤٢	**٠,١٧	- الاحتواء العاطفي
	٠,٦٥		معامل الارتباط في النموذج R
	٠,٤٢		معامل التحديد في النموذج R ²
	٥٢,٠٦		قيمة F المحسوبة
	٢٨٤,٤		درجات الحرية
	٠,٠٠٠		مستوى الدلالة

** مستوى الدلالة عند ٠,٠٥

وفي ضوء ما تقدم، فقد تقرر رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل لثلاثة متغيرات فقط من أربعة متغيرات مستقلة في نموذج تحليل الانحدار، وذلك لوجود تأثير ذات دلالة إحصائية بين كل منهم وبين جودة حياة العمل عند مستوى معنوية 0.05 وفقاً لاختبار T Test. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج بعض الدراسات السابقة، منها دراسة (Allameh, et al,2015) التي توصلت إلى وجود تأثير معنوي لأبعاد القيادة الخادمة في تحسين جودة حياة العمل.

نتائج البحث:

توصل الباحث إلى مجموعة من النتائج، التي تستحق الدراسة والاهتمام من جانب الإدارة في المؤسسة العامة للاتصالات اليمنية، وتتلخص أهم هذه النتائج فيما يأتي:

- وجود ضعف في درجة ممارسة الرؤساء لأبعاد القيادة الخادمة في المؤسسة العامة للاتصالات محل الدراسة وفق اتجاهات المرؤوسين، حيث هناك ضعف في الثقة بين المرؤوسين ورؤسائهم، وقصور في العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة، واستماع الرؤساء لآراء ومشاكل المرؤوسين ومساعدتهم والتعاطف معهم لتجاوز الصعاب والمشكلات التي تواجههم، كما أن هناك قصوراً في توفير المعلومات والموارد والتجهيزات اللازمة لأداء أعمالهم بشكل متميز، وقصوراً في تمكين العاملين من خلال تفويض السلطة ومشاركتهم في صنع القرارات وتصميم الخطط وتحديد الأهداف المرتبطة بوظائفهم، وعدم ربط المكافآت والترقيات بالإبداع والتجديد، وضعف قيم العدالة والمكافآت والتحفيز المعنوي والاحترام والتقدير والرعاية والتطوير المستمر والتوجه بالعمل الجماعي والاتصالات المفتوحة.

- قصور في درجة توفر أبعاد جودة حياة العمل في المؤسسة، حيث هناك قصور في نظام الأجور والمكافآت، ونظام الترقيات وفرص التقدم الوظيفي، وفرص التعلم والتطوير لمهارات ومعارف المرؤوسين، وتصميم الوظائف، وحرية تصرف الموظف وتقرير كل شيء في وظيفته، والمشاركة في صنع القرار، وضعف التعاون والعمل بروح الفريق الواحد، وضعف توفير ظروف عمل تتسم بالثقة المتبادلة بين أطرافه كافة.

- أظهر التحليل العملي الاستكشافي تخفيض أبعاد القيادة الخادمة من خمسة أبعاد (الإيثار، والتعاطف، والحكمة، وتصميم الخطط المقنعة، والإدارة التنظيمية) إلى أربعة أبعاد من خلال دمج بعد تصميم الخطط المقنعة مع بعد الإدارة التنظيمية، وأمكن تسميته بالمسؤولية التنظيمية، كما أظهر التحليل العملي الاستكشافي تخفيض عدد فقرات جودة حياة العمل من ٣٦ فقرة إلى ٣٤ فقرة، إضافة إلى تخفيض أبعاد جودة حياة العمل من ستة أبعاد (ظروف العمل المعنوية، وخصائص الوظيفة، والأجور والمكافآت، وجماعة العمل، والمشاركة في اتخاذ القرارات، وأسلوب الرئيس في الإشراف) إلى خمسة أبعاد، حيث تم دمج بعد المشاركة في اتخاذ القرارات مع أسلوب الرئيس في الإشراف.

- توجد علاقة معنوية بين ممارسة أبعاد القيادة الخادمة في المؤسسة العامة محل الدراسة وتحسين جودة حياة العمل، وتتمثل أهم أبعاد القيادة الخادمة الأكثر قدرة على تفسير التباين في تحسين جودة حياة العمل مرتبة حسب درجة أهميتها في المسؤولية التنظيمية

والإيثار والتعاطف. وهذا يعني، أن إدارة المؤسسة العامة للاتصالات محل الدراسة يمكنها تحسين جودة حياة العمل من خلال صياغة رؤية مقنعة لإلهام الآخرين على العمل بما يتفق مع هذه الرؤية، والاهتمام بتصميم الوظائف بشكل يشعر العاملين بأهميتها ويثير روح التحدي والمتعة فيها، وأن يضع القائد مصلحة المرؤوسين في مقدمة اهتماماته، وتقدير الظروف والمشاكل التي يواجهها المرؤوسين والتعاطف معهم، وتمكينهم وإتاحة الفرصة لهم لتعبير عن آرائهم ومقترحاتهم، وتشجيع التعاون والعمل بروح الفريق الواحد، وتوفير فرص التعلم والتطوير المستمر لمهارات العاملين، وتوفير ظروف عمل تتسم بالثقة المتبادلة بين أطرافه كافة، وتوفير ظروف عمل صحية وآمنة، بما يؤدي إلى جذب الكفاءات والقدرات الإبداعية والمحافظة عليهم وتشجيعهم وتحفيزهم على تقديم الأفكار الابتكارية، وابتكار وخلق خدمات جديدة، وتحسين الخدمات القائمة وتطوير العمليات، وبالتالي رضا العملاء عن الخدمات التي تقدمها لهم المؤسسة، وتحسين الكفاءة والفاعلية للمؤسسة.

- يوجد اختلاف حقيقي في اتجاهات المرؤوسين نحو درجة ممارسة رؤسائهم لأبعاد القيادة الخادمة في المؤسسة العامة للاتصالات، وفقاً لاختلاف نوع الوظيفة (فني، إداري) والمستوى التعليمي (تعليم متوسط، تعليم جامعي، وتعليم فوق الجامعي)، وكان هذا الاختلاف لصالح فئة التعليم المتوسط، ويعتقد الباحث، أن الاختلاف في صالح فئة التعليم المتوسط، إنما يرجع إلى زيادة وعي حملة شهادات التعليم الجامعي وحملة الشهادات العليا بأهمية ممارسة المديرين لأبعاد القيادة الخادمة، ومن ثم فقد أقر حملة شهادات التعليم الجامعي والشهادات العليا أن المديرين بالمؤسسة يمارسون أبعاد القيادة بدرجة منخفضة، في حين لا يوجد اختلاف حقيقي في اتجاهات المرؤوسين نحو درجة ممارسة رؤسائهم لأبعاد القيادة الخادمة ودرجة تطبيق أبعاد جودة حياة العمل في المؤسسة العامة للاتصالات وفق اختلاف سنوات الخبرة. ويعتقد الباحث، أن اتفاق المرؤوسين رغم اختلاف سنوات الخبرة نحو درجة ممارسة المديرين لأبعاد القيادة الخادمة بالمؤسسة، واتفاقهم رغم اختلاف سنوات الخبرة نحو درجة تطبيق جودة حياة العمل بالمؤسسة، إنما يرجع إلى الانخفاض الواضح في درجة ممارسة المديرين بالمؤسسة لأبعاد القيادة الخادمة، وكذلك الانخفاض الواضح في درجة تطبيق المؤسسة العامة للاتصالات لجودة حياة العمل، بالشكل الذي لا يختلف عليه أحد.

توصيات البحث:

وفي ضوء نتائج تحليل العلاقة بين أبعاد القيادة الخادمة وتحسين جودة حياة العمل، يمكن تقديم خطة عمل تنفيذية لدعم وتعزيز قدرة المؤسسة العامة للاتصالات اليمنية على تحسين جودة حياة العمل فيها، من خلال التطبيق الفعال للقيادة الخادمة كما يوضح الجدول رقم (١٠):

جدول رقم (١٠)

الخطة التنفيذية المقترحة لتعزيز قدرة المؤسسة العامة للاتصالات على تحسين جودة حياة العمل فيها، من خلال التطبيق الفعال للقيادة الخادمة

الجهة المسؤولة عن التنفيذ	آليات التنفيذ	التوصية
الإدارة العليا للمؤسسة وإدارة الموارد البشرية وإدارة التدريب.	تصميم وتنفيذ برامج تدريبية وورش عمل وندوات للمديرين والعاملين بالمؤسسة لتنمية الوعي بأبعاد القيادة الخادمة (الإيثار، التعاطف، الحكمة، المسؤولية التنظيمية) وأهميتها وفوائدها للعاملين والمؤسسة.	١- تنمية القدرات المعرفية والمهارات لدى القيادات والعاملين بالمؤسسة بأبعاد القيادة الخادمة وأهميتها وفوائدها.
- الإدارة العليا. - إدارة البحث والتطوير. - إدارة الموارد البشرية.	- تصميم وتنفيذ خطط وسياسات تركز على أهمية دور العاملين في تحقيق أهداف المؤسسة، كون العاملين في المستويات الإدارية كافة هم مصدر الأفكار والإبداع والابتكار والأداة الرئيسية في تحويل التحديات في أي مؤسسة إلى قدرات تنافسية. - تصميم وتنفيذ خطط تركز على أهمية إشباع احتياجات العاملين بالمؤسسة، مثل توفير فرص التعلم والتطوير المستمر للعاملين وتحقيق الأمان والاستقرار الوظيفي، والتوازن بين الحياة الشخصية والعمل، وتقدير العاملين واحترامهم	٢- أن تضع قيادة المؤسسة مصلحة العاملين في مقدمة اهتماماتها بالشكل الذي يؤدي إلى تحسين جودة حياة العمل بالمؤسسة.

<p>- الإدارة العليا للمؤسسة.</p>	<p>- توفير التسهيلات من معلومات وموارد وتجهيزات لتمكين العاملين من القيام بأعمالهم بشكل متميز.</p> <p>- تعزيز السلوكيات الأخلاقية والعلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة.</p> <p>- الاستماع والإنصات لآراء ومشاكل المرؤوسين.</p> <p>- تقدير الظروف والمشاكل التي يواجهها المرؤوسون والتعاطف معهم.</p> <p>- تمكين العاملين ومشاركتهم في صنع القرارات وتصميم الخطط وتحديد الأهداف المرتبطة بوظائفهم.</p>	<p>٣- خلق جو من الثقة بين إدارة المؤسسة والعاملين فيها بالشكل الذي يؤدي إلى تحسين جودة حياة العمل بالمؤسسة.</p>
<p>- إدارة الموارد البشرية.</p> <p>- الإدارة العليا للمؤسسة.</p>	<p>- عدالة نظام الأجور والمكافآت.</p> <p>- عدالة نظام الترقيات والتقدم الوظيفي للعاملين.</p> <p>- توفير ظروف عمل تتسم بالثقة المتبادلة بين أطرافه كافة.</p> <p>- توفير ظروف عمل صحية وآمنة</p> <p>- إعادة النظر في تصميم الوظائف بحيث يشعر العاملون بأهميتها ويثير روح التحدي والمتعة فيها.</p> <p>- توفير فرص التعلم والتطوير المستمر.</p>	<p>٤- خلق بيئة عمل مناسبة للعاملين في المؤسسة.</p>
<p>- إدارة البحث والتطوير.</p> <p>- الإدارة العليا للمؤسسة.</p>	<p>- تشجيع العاملين على التعبير عن آرائهم ومقترحاتهم بكل حرية وتوفير نظام الاتصالات المفتوحة.</p> <p>- تشجيع العاملين على تطبيق أفكارهم الجديدة وإعطائهم الحرية في اختيار أسلوب تنفيذ أعمالهم بما لا يتعارض مع مصلحة المؤسسة.</p> <p>- ربط المكافآت والترقيات بالقدرة على الإبداع والابتكار والتجديد في أداء العمل.</p>	<p>٥- توفير بيئة عمل تسمح بالإبداع والابتكار في المستويات الإدارية بالمؤسسة كافة.</p>

المراجع

المراجع العربية:

- إدريس، ثابت عبد الرحمن، (٢٠١٢)، بحوث التسويق: أساليب القياس والتحليل واختبار الفروض، الدار الجامعية، الإسكندرية.
- جاد الرب، سيد محمد، (٢٠٠٩) الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، مكتبة كلية التجارة، جامعة عين شمس.
- ديوب، أيمن حسن، (٢٠١٤)، تمكين العاملين كمدخل لتحسين جودة الحياة الوظيفية في قطاع الاتصالات: دراسة ميدانية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد (٣٠)، العدد (١).
- راشد شيماء علي فريج، (٢٠١٢)، أثر الاختلافات الثقافية على سلوكيات القيادة الأخلاقية وجودة حياة العمل في الشركات متعددة الجنسية بجمهورية مصر العربية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس.
- السويطي، شلبي اسماعيل مرشد، (٢٠١٦)، أثر جودة حياة العمل على الولاء التنظيمي في الوزارات الفلسطينية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
- شيخ السوق، سمر محمود، (٢٠١٤)، القيادة الخادمة وعلاقتها بالرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي: دراسة تطبيقية على الجامعات المصرية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة المنوفية.
- الشنطي، نهاد عبد الرحمن، (٢٠١٦)، واقع جودة الحياة الوظيفية في المؤسسات الحكومية وعلاقتها بأخلاقيات العمل: دراسة تطبيقية على وزارة الإشغال العامة والإسكان، رسالة ماجستير غير منشورة، برنامج الدراسات العليا المشترك بين أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا وجامعة الأقصى بغزة.

- صالح، خالد، (٢٠٠٩)، القيادة الخدمية (أنماط القيادة ومفاتيح التغيير)، في ضوء النظريات والنماذج القيادية، ورقة عمل علمية مقدمة لندوة القيادة ومسؤولية الخدمة التي نظمتها إمارة المنطقة الشرقية.
- متعب، حامد كاظم، (٢٠١٥)، القيادة الخادمة وأثرها في فاعلية الفريق: دراسة تحليلية لآراء عينة من أعضاء المجالس المحلية في محافظة القادسية، مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة القادسية، العدد(١٧).
- المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح، (٢٠٠٤) جودة حياة العمل وأثرها في تنمية الاستغراق الوظيفي: دراسة ميدانية، مجلة الدراسات والبحوث التجارية، جامعة الزقازيق، العدد الثاني.
- نصار، إيمان، (٢٠١٣)، جودة حياة العمل وأثرها على تنمية الاستغراق الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة.
- النجار، حميدة محمد، (٢٠١١)، الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الخادمة والمواطنة التنظيمية: دراسة تطبيقية على المستشفيات والمراكز الطبية بجامعة المنصورة، مجلة الدراسات والبحوث التجارية، كلية التجارة، جامعة بنها.
- الهاشمي، رياض حسين، العضيلة، علي بن محمد، (٢٠١٧)، أثر جودة الحياة الوظيفية على الفاعلية التنظيمية في المستشفيات العسكرية بمنطقة الرياض من وجهة نظر العاملين فيها، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد(١٣)، العدد(١)

المراجع الأجنبية:

- Allameh, S. M., Ghazinour, S., Aghaei, M., & Khodaei, S. A. (2015). Analyzing the effect of servant leadership on quality of work life in Isfahan Gas Company (with emphasis on the teaching of Nahjolbalaghe). *International Journal of Management Academy*, 3(2), 28-38.
- Amraei, F., Najafi, A., & Omidzadeh, M. (2015). The effect of quality of work life on empowerment and organizational citizenship behavior (Case Study: Refah kargaran Bank of Lorestan province). *Visi Jurnal Akademik*, 151-158.
- Alqarni, S. A., (2016), "Quality of Work Life as a Predictor of Work Engagement among the Teaching Faculty at King Abdulaziz University" *International Journal of Humanities and Social Science*, 6(8) 118-135
- Al- Mamun, A., and Saufi R.A., (2013), "Quality of Work Life on Employees Job Involvement and Affective Commitment between the Public and Private Sector in Malaysia", *Asian Social Science*; Vol. 9, No. 7 ,268-278
- Andre, D. L. (2015). Servant Leadership and Human Capital Management: Case Study in Citibank Indonesia. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, Vol. (169), 303-311.
- Bal tasan, S. & Kalafatoglu, Y., (2015), an Investigation of The Moderating Effect of Work Exhaustion on the relationship between Perceived Servant Leadership and Organizational Commitment. *Suleyman Demirel University Journal of Faculty of Economics & Administrative Sciences*, 20(3)
- Begzadeh S, and Nedaei M., (2017), The Relationship between Servant Leadership with Organizational Trust and Employee Empowerment in the Social Security Organization of Ardabil. *International Journal of Management, Accounting and Economics* Vol. 4, No. 3, 270-281
- Barbuto Jr, J. E., & Wheeler, D. W. (2006). Scale development and construct clarification of servant leadership. *Group & Organization Management*, 31(3), 300-326.
- Bareas, A. K., & Abbas, A. A. (2017). Measuring the Readiness of Administrative Leaders to Adopt the Servant Leadership Philosophy: Exploratory Study in Karbala University. *International Business Research*, 10(4), 1-10.
- Bailey, L., Seymour, L. F., & Van Belle, J. P. (2017). Impact of ERP implementation on the quality of work life of users: A sub-Saharan African study. *The African Journal of Information Systems*, 9(3), 192-212.
- Bambale, A. J. A., Shamsudin, F. M., & Subramaniam, C. A. (2012). Servant Leadership as Employee-Organization Approach for Performance of Employee Citizenship Behaviors in the Nigeria's Electric Power Sector. *Journal of Marketing and Management*, 3(1), 1-21

-
-
- Barnes, L.,(2011)," Job Satisfaction and Organization Commitment: an Empirical Investigation of the Effects of Servant Leadership in Distance Education Programs", PhD Thesis Capella University
 - Burton, L. J., Peachey, J. W., & Wells, J. E. (2016). The role of servant leadership in developing an ethical climate in sport organizations. *Journal of Sport Management*, , 31, 229-240.
 - Coggins, E. D., & Bocarnea, M. C. (2015). The Impact of Servant Leadership to Followers' Psychological Capital: A Comparative Study of Evangelical Christian Leader-Follower Relationships in the United States and Cambodia. *Journal of Leadership, Accountability and Ethics*, 12(4), 111-144.
 - Chen, R. J., Yu, C. W., Chao, C. M., & Cheng, B. W. (2014). Relationship Among Work Value Quality OF Work life and Turnover Intension in nurses in yunlin Taiwan. *International Journal of Organizational Innovation (Online)*,6(4), 99-108.
 - Caliskan, E.N.,(2010),"The Impact of Strategic Human Resource Management on Organizational Performance", *Journal of Naval Science Engineering*, Vol,(6), No(2)
 - Chinomona, R., Mashiloane, M., & Poee, D. (2013). The influence of servant leadership on employee trust in a leader and commitment to the organization. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 4(14), 405-414.
 - Daft, R.L.,(2010),"Organization Theory and Design", 10th ed, south Western Cengage Learning
 - Del, M. R. A., & Akbarpour, M. (2011). The relationship between servant leadership of managers and employees trust. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*,3(6), 525-537.
 - Davoudi R, & Gadimi M.,(2017), The Relationship between Work Life Quality and Organizational Citizenship Behavior among Primary School Teachers in Zanjan. *International Journal of Scientific Management and Development*, Vol.5, No.3,:89-93
 - Farjad, H. R., & Varnous, S. (2013). Study of relationship of quality of work life (QWL) and organizational commitment. *International Journal of Contemporary Research in Business*, 4(9), 449-456.
 - Fapohunda, T. M. (2013). An evaluation of the perceptions and experiences of quality of work life in Nigeria. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research In Business*, 4(9), 449- 456
 - Han, R. (2014). Hotel employees' perceptions of supervisors' servant leadership behaviors, and relationships with employees' affective commitment. Published master's thesis, Iowa State University. Iowa.
 - Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J., and Anderson, R.,E.,(2010),"Multivariate Date Analysis", 7ed, Pearson Prentice Hell.
 - Hill Jr, V. A. (2008). Employee satisfaction and organizational commitment: A mixed methods investigation of the effects of servant leadership (Doctoral dissertation, Capella University).

- Hiatt, E. M. (2010). Analysis of servant-leadership characteristics: Case study of a for-profit career school president. PhD Thesis Capella University.
- Kamali M.M., & Chirayath S.,(2017), Impact of Demographic Variables on Quality of Work Life: an analysis on Police Personnel of Tamil nadu Police Department in Tirunelveli City. International Journal of Research in Commerce & Management, 8(3).18-23
- Kashani, F. H. (2012). A review on relationship between quality of work life and organizational citizenship behavior (case study: an Iranian company). Journal of Basic and Applied scientific research,2(9), 9523-9531.
- Khasani, Z., & Dastjerd , H.V,(2015),Any Relationship between Working Life Quality& Organizational Commitment of Personnel at Health Affairs Assistant West Azerbaijan Province. Fabruaries Journal, Vol(4), No(2), 1-18
- Koonmee, K., Singhapakdi, A., Virakul, B., & Lee, D. J. (2010). Ethics institutionalization, quality of work life, and employee job-related outcomes: A survey of human resource managers in Thailand. Journal of Business Research, 63(1), 20-26.
- Kanten S., and Sadullah, O.,(2012),"An empirical research on relationship quality of work life and work engagement", Procedia - Social and Behavioral Sciences 62 (2012) 360 – 366
- Laub, J. A. (2000). Assessing the Servant Organization: Development of the Organizational (Doctoral dissertation, Florida Atlantic University Boca Raton, Florida).
- 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.
- Ling, Q., Lin, M., & Wu, X. (2016). The trickle-down effect of servant leadership on frontline employee service behaviors and performance: A multilevel study of Chinese hotels. Tourism Management, 52, 341-368.
- Jones, D. C. (2011). The role of servant leadership in establishing a participative business culture focused on profitability, employee satisfaction, and empowerment (Doctoral dissertation, Walden University).
- Jahedi, Z.S., and Reyshahri, A.P.,(2015), " The Relationship between Quality of Working Life and Job Involvement of Employees in Chamran Hospital, Journal of Sociological Research Vol 6, No 2, 181-193.
- Hu, J., & Liden, R. C. (2011). Antecedents of team potency and team effectiveness: an examination of goal and process clarity and servant leadership. Journal of Applied Psychology, 96(4), 851.
- Goh, S. K., & Low, B. Z. J. (2013). The influence of servant leadership towards organizational commitment: The mediating role of trust in leaders. International Journal of Business and Management,9(1), 17- 25.

- Mahmoodi N, Mohamadian Z, Ghasemi V, & Fallah S., (2015). The relationship between work life quality and high school teachers' creativity of rasht, iran, *Indian Journal of Fundamental and Applied Life Sciences*, Vol.5 (S1),. 717-724
- McCann, J. T., Graves, D., & Cox, L. (2014). Servant leadership, employee satisfaction, and organizational performance in rural community hospitals. *International journal of Business and management*, 9(10), 28-38.
- Malingumu, W., Stouten, J., Euwema, M., & Babyegeya, E. (2016). Servant Leadership, Organisational Citizenship Behavior and Creativity: The Mediating Role of Team-Member Exchange. *Psychologica Belgica*, 56(4).342-356
- Marta, J. K., Singhapakdi, A., Lee, D. J., Sirgy, M. J., Koonmee, K., & Virakul, B. (2013). Perceptions about ethics institutionalization and quality of work life: Thai versus American marketing managers. *Journal of Business Research*, 66(3), 381-389.
- Newman, A., Schwarz, G., Cooper, B., & Sendjaya, S. (2017). How servant leadership influences organizational citizenship behavior: The roles of LMX, empowerment, and proactive personality. *Journal of Business Ethics*, 145(1), 49-62.
- Nobari, E., Mohamadkhani, K., & Mohammad Davoudi, A. (2014). The Relationship between Servant Leadership and Organizational Citizenship Behavior of Employees at Valiasr Academic Complex, Islamic Azad University-Central Tehran Branch. *International Journal of Management and Business Research*, 4(4), 247-254.
- Nordbye, V. C., & Irving, J. A. (2017). Servant Leadership and Organizational Effectiveness: Examining Leadership Culture among Millennials within a US National Campus Ministry. *Servant Leadership*, 53.
- Normala, D. (2010). Investigating the relationship between quality of work life and organizational commitment amongst employees in Malaysian firms. *International journal of business and management*,5(10), 75-82.
- Orlan, K. S. C., & DiNatale-Svetnicka, A. V. (2013). Relationships between servant leadership and conflict management style. Retrieved November, 24, 2015.
- Pavithra, S., & Barani, G. (2012). A study on quality of work life of lawyers in Coimbatore district. *Indian streams research journal*, 2(8), 1-9.
- Ramli, A., & Desa, N. M. (2014). The relationship between servant leadership and organizational commitment: The Malaysian perspectives. *International Journal of Management and Sustainability*, 3(2), 111-123.
- Salem S.M., and Abu Jarad O.M.,(2015)," Impact of Quality of the Work Life on Job Involvement in the Institutions of the Palestinian Public Sector", *American Journal of Business and Management* Vol. 4, No. 3, 123-132

- Sendjaya, S., & Pekerti, A. (2010). Servant leadership as antecedent of trust in organizations. *Leadership & Organization Development Journal*, 31(7), 643-663.
- Sajjad, N. K., & Abbasi, B. (2014). Studying the Relationship between Quality of work life and Organizational Commitment. *Research Journal of Recent Sciences* ISSN, 2277, 2502.
- Spears, L. C. (2010). Character and servant leadership: Ten characteristics of effective, caring leaders. *The Journal of Virtues & Leadership*, 1(1), 25-30
- Seto, S., & Sarros, J. C. (2016). Servant Leadership Influence on Trust and Quality Relationship in Organizational Settings. *International Leadership Journal*, 8(3).
- Saad, H. S., Samah, A. J. A., & Juhdi, N. (2008). Employees' perception on quality work life and job satisfaction in a private higher learning institution. *International Review of Business Research Papers*, 4(3), 23-34.
- Swamy, D. R., Nanjundeswaraswamy, T. S., & Rashmi, S. (2015). Quality of work life: scale development and validation. *International Journal of Caring Sciences*, 8(2), 281-300.
- Swapna, M. (2015). Quality of Work Life Metrics as a Predictor of Job Satisfaction and Organizational Commitment: A Study with Special Reference to Information Technology Industry. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 6(3 S2), 170-176.
- Sheel, S., Sindhvani, B. K., Goel, S., & Pathak, S. (2012). Quality of work life, employee performance and career growth opportunities: A literature review. *International Journal of multidisciplinary research*, 2(2), 291-300.
- Tabassum, A., Rahman, T., & Jahan, K. (2011). A comparative analysis of Quality of Work Life among the employees of local private and foreign commercial banks in Bangladesh. *World Journal of Social Sciences*, 1(1), 17-33.
- Van Dierendonck, D., Sousa, M., Gunnarsdóttir, S., Bobbio, A., Hakanen, J., Pircher Verdorfer, A., ... & Rodriguez-Carvajal, R. (2017). The Cross-Cultural Invariance of the Servant Leadership Survey: A Comparative Study across Eight Countries. *Administrative Sciences*, 7(2), 8.
- Xhakollari, L. (2013). Quality of Work Life of Mental Health Professionals in Albania. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 4(1), 529-534.
- Walumbwa, F. O., Hartnell, C. A., & Oke, A. (2010). Servant leadership, procedural justice climate, service climate, employee attitudes, and organizational citizenship behavior: a cross-level investigation. *Journal of Applied Psychology*, 95(3), 517.
- Zare, H., Haghgooyan, Z., & Asl, Z. K. (2012). Determining and prioritizing the criteria and scales of Quality of work life (QWF) by AHP method. *European Journal of Social Sciences*, 27(3), 346-359.

- Zare, H., Haghgooyan, Z., & Asl, Z. K. (2014). Identification the components of quality of work life and measuring them in faculty members of Tehran University. *Iranian Journal of Management Studies*, 7(1), 41-66.
- Zaman, F., Hashim, J., & Osman-Gani, A. M. (2016). Servant Leadership towards Career Success: An Islamic Approach. *Gading Journal for the Social Sciences*, 1(2).1-7.
- Zou, W. C., Tian, Q., & Liu, J. (2015). Servant leadership, social exchange relationships, and follower's helping behavior: Positive reciprocity belief matters. *International Journal of Hospitality Management*, 51, 147-156.
- Zahn, B, (2011), "Elementary Teacher Assessments of Principal Servant Leadership Their Experience with Team Learning and Student Academic Achievement" PhD Thesis UMI
- Zhang, H., Kwong Kwan, H., Everett, A. M., & Jian, Z. (2012). Servant leadership, organizational identification, and work-to-family enrichment: The moderating role of work climate for sharing family concerns. *Human Resource Management*, 51(5), 747-767.

ملحق رقم (١)

قائمة استقصاء

أخي الكريم / أختي الكريمة

تحية طيبة وبعد

يمثل هذا الاستقصاء الجزء الرئيسي من دراسة ميدانية يعدها الباحث تحت عنوان: "دور القيادة الخادمة في تحسين جودة حياة العمل: دراسة تطبيقية على المؤسسة العامة للاتصالات".

الرجاء التكرم بالإجابة عن جميع الأسئلة الواردة في قائمة الاستقصاء المرفقة بصراحة ودقة وبما ترونه مناسباً من خلال الخبرة التي تتمتعون بها، وفي ضوء واقع المؤسسة التي تعمل فيها.

ولا شك في أنكم تقدرون الفائدة التي تعود على البحث العلمي، وذلك من خلال اهتمامكم باستيفاء البيانات الخاصة بهذا الاستقصاء، حيث تمثل إجاباتكم أحد الدعائم الأساسية للبحث وما يسفر عنه من نتائج، علماً بأن جميع البيانات سوف تحاط بالسرية التامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث فقط.

شاكراً لكم حسن تعاونكم، ولكم مني كل التقدير والاحترام

الدكتور

عبدالله أحمد العولقي

أستاذ إدارة الأعمال المساعد

كلية التجارة والعلوم الإدارية - جامعة إب

السؤال الأول: فيما يلي مجموعة من العبارات التي تتعلق بخصائص القيادة الخادمة، الرجاء تحديد درجة موافقتك من خلال وضع علامة (•) أمام الاختيار الذي تراه مناسباً لواقع المؤسسة التي تعمل فيها، مع العلم بأن اختيارك (موافق تماماً) تعني الحصول على أكبر درجة وكلما انخفضت الموافقة يعني ذلك الحصول على درجة أقل

م	العبارات	غير موافق تماماً (١)	غير موافق (٢)	موافق إلى حد ما (٣)	موافق (٤)	موافق تماماً (٥)
١	يضع رئيسي اهتماماتي في مقدمة أولوياته.					
٢	يقوم مديري بعمل ما يمكن القيام به لخدمة الآخرين.					
٣	يقوم مديري بالتضحية بمنافعه واهتماماته من أجل تحقيق احتياجاتي.					
٤	يذهب مديري إلى ما هو أبعد عن واجباته الوظيفية لتحقيق احتياجاتي.					
٥	أعتبر مديري الشخص الذي أفضل اللجوء إليه عندما أتعرض لظروف غير سارة.					
٦	يقدم مديري الدعم والمساعدة لي في شتى الموضوعات.					
٧	مديري لديه موهبة مساعدة الآخرين في تجاوز الصعاب.					
٨	يساعدني مديري في تغيير مشاعري تجاه الموضوعات الصعبة.					
٩	مديري على يقظه وعلم بما يدور من حوله.					
١٠	يعتبر مديري شخصاً متميزاً في توقع عواقب القرار.					
١١	يتسم مديري بالوعي الكبير لما سوف يحدث.					
١٢	لدى مديري القدرة على التنبؤ بالأحداث المستقبلية.					

				يوفر رئيسي التسهيلات اللازمة (معلومات، موارد، إمكانيات) لقيامى بأعمال معينة.	١٣
				يشجعني مديري على تحقيق رؤية ورسالة المؤسسة.	١٤
				يتسم مديري بأنه شخص مقنع جداً	١٥
				مديري لديه حجج قوية لإقناعي بأداء عمل معين.	١٦
				يمتلك مديري موهبة كبيرة في إقناعي عندما يتطلب الأمر ذلك.	١٧
				يدعم مديري الدور الأخلاقي الذي تقوم به المؤسسة تجاه المجتمع.	١٨
				يقوم مديري بدور كبير داخل المؤسسة لخدمة العملاء.	١٩
				يعمل مديري على خلق روح التعاون داخل المؤسسة.	٢٠
				يقوم مديري بدور كبير يحقق به تغييراً إيجابياً في المؤسسة مستقبلاً.	٢١
				يعمل مديري على تأهيلنا لأداء أدوار إيجابية مختلفة في المستقبل.	٢٢

السؤال الثاني: فيما يلي مجموعة من العبارات التي تتعلق بجودة حياة العمل، الرجاء تحديد درجة موافقتك من خلال وضع علامة (•) أمام الاختيار الذي تراه مناسباً لواقع المؤسسة التي تعمل فيها، مع العلم بأن اختيارك (موافق تماماً) تعني الحصول على أكبر درجة وكلما انخفضت الموافقة يعني ذلك الحصول على درجة أقل.

م	العبارات	غير موافق تماماً (١)	غير موافق (٢)	موافق إلى حد ما (٣)	موافق (٤)	موافق تماماً (٥)
١	أعمل في مناخ عمل يتسم بالثقة المتبادلة بين جميع أطرافه.					
٢	أتمتع بحرية العمل في وظيفتي.					
٣	توجد صداقات حميمة بيني وبين زملائي في العمل.					
٤	أشعر باحترام الآخرين لي في المؤسسة.					
٥	أشعر بالرضا عن الإنجاز الذي أحققه في عملي.					
٦	أشعر بجودة التعامل مع زملائي في المؤسسة.					
٧	تتميز مهام عملي وأبعاد وظيفتي بالأهمية.					
٨	أشعر بالمسؤولية عن كل ما أقوم به.					
٩	أمتلك المهارات اللازمة لأداء وظيفتي.					
١٠	لدي حرية التصرف في تقرير كل شيء في وظيفتي.					
١١	حجم العمل في وظيفتي مناسب.					
١٢	تتميز مهام عملي بالتحدي والمتعة.					
١٣	أنا سعيد تماماً بما أحصل عليه من دخل من عملي.					
١٤	يعتمد أجرى على مقدار إنجازي في العمل.					
١٥	أفهم بشكل تام نظام الأجور والمكافآت في المؤسسة.					
١٦	أجري عادل بالنظر إلى ما يحصل عليه زملائي.					

أثر القيادة الخادمة في تحسين جودة حياة العمل بالتطبيق على المؤسسة العامة للاتصالات اليمنية

				أجري عادل بالنظر إلى مهاراتي ومجهودي.	١٧
				أدائي الفردي يحدد مقدار أجرى ومكافأتي.	١٨
				أشعر بأنني جزء مهم من جماعة عملي.	١٩
				يعبر أفراد فريق عملي عن رأيهم بحرية.	٢٠
				لدى كل فرد في فريق عملي فهم كامل عن أهداف العمل.	٢١
				يتبادل أعضاء فريق العمل مشاعرهم بحرية.	٢٢
				يشترك أعضاء الفريق في القرارات التي تهمهم.	٢٣
				لدى أعضاء فريق عملي خبرات مختلفة ومتكاملة.	٢٤
				يشجعني رئيسي على المشاركة في اتخاذ القرارات.	٢٥
				يمتلك رئيسي قدرة كبيرة على التخطيط المسبق للعمل.	٢٦
				يعطي رئيسي معلومات كاملة لمرؤوسيه.	٢٧
				يعاملنا رئيسنا بعدالة وإنصاف.	٢٨
				يوضح لنا رئيسنا أهداف العمل بشكل محفز.	٢٩
				يتمتع رئيسنا بقدرة عالية على تحميس مرؤوسيه لبذل أقصى جهد ممكن.	٣٠
				لدي الفرصة للتأثير على القرارات التي تمس عملي.	٣١
				أستطيع أن أشارك برأيي في حل مشكلات عملي.	٣٢
				أحصل على معلومات كاملة عن أهداف عملي.	٣٣
				أحصل على معلومات مناسبة عن إنجازي في عملي.	٣٤
				استمتع بالتعاون والمشاركة مع زملاء العمل.	٣٥
				لدي قدر مناسب من الحرية في أداء عملي.	٣٦

السؤال الثالث: فيما يلي مجموعة من البيانات الشخصية الرجاء وضع علامة (•) أمام الاختيار الذي تراه يناسبك

١- نوع الوظيفة

() إداري () فني

٢- المستوى التعليمي

() تعليم متوسط () تعليم جامعي () تعليم فوق الجامعي

٣- سنوات الخبرة

() أقل من ٥ سنوات () من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات

() من ١٠ سنوات إلى أقل من ١٥ سنة

() ١٥ سنة فأكثر

مع خالص الشكر والتقدير

الباحث