

Received on (09-02-2022) Accepted on (11-05-2022)

<https://doi.org/10.33976/IUGJEB.30.3/2022/2>

The Effect of Servant Leadership Behavior on the Quality of Work Life of Employees of the Palestinian Ministry of Interior and National Security in the Gaza Strip

Dr. Wassim A. Odeh¹; Dr. Aladdin K. Al-Sayed²; Ashraf M. Meshmesh

¹ Palestinian Ministry of Interior; Al-Aqsa University - Palestine ²

*Corresponding Author: abo.sohibe.94@gmail.com

Abstract:

This study investigated six dimensions of servant leadership behavior (SLB) and their correlation; and effect on the quality of work life (QWL) for employees of the Palestinian Ministry of Interior and National Security in the Gaza Strip. The study followed the descriptive analytical approach, whereby a comprehensive survey of the civil sector employees in the ministry with supervisory positions numbered (227) employees, while 192 questionnaires were analyzed. The study concluded that the SLB was prevalent, and it was found that all of its dimensions are correlated significantly to QWL, which was at an average level. However, only the dimension of "emotional healing" had significant effect on QWL. The study recommended to reinforce the SLB among employees because of its role in improving the QWL, and reducing other styles that tend to centralize, as well as involving workers in decision-making. Besides, enhancing trust among subordinates through clear policies that would achieve effective participation in achieving the ministry's goals, as well as increasing attention to the ambition of workers, addressing personal problems, and developing skills by understanding psychological and personal needs in line with establishing a balance and compatibility between them and the pressures and requirements of work.

Keywords: Servant Leadership – Quality of Work Life – Ministry of Interior and National Security – Gaza Strip.

تأثير سلوك القيادة الخادمة في جودة الحياة الوظيفية لدى موظفي وزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطينية بقطاع غزة

د. وسيم عبد الغفار عودة¹؛ د. علاء الدين خليل السيد²؛ د. أشرف محمد مشمش²
¹ وزارة الداخلية والأمن الوطني؛ ² جامعة الأقصى - فلسطين

المخلص:

تناولت هذه الدراسة ستة مجالات تصف سلوك القيادة الخادمة ودرست ارتباطها من جهة؛ وتأثيرها من جهة أخرى؛ في جودة الحياة الوظيفية لدى موظفي وزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطينية في قطاع غزة. واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي حيث أجرت مسحاً شاملاً لموظفي الشق المدني في الوزارة من ذوي المواقع الإشرافية وعددهم (227) موظف، في حين خضع للتحليل (192) استبانة. وتوصلت الدراسة إلى أن سلوك القيادة الخادمة كان سائداً في الوزارة. كما تبين أن جميع مجالاته ترتبط بدلالة إحصائية مع جودة الحياة الوظيفية التي كنت بمستوى متوسط، رغم ذلك، فقد كان مجال المعالجة العاطفية وحده المؤثر في جودة الحياة الوظيفية في حين لم يُسجل تأثير دال إحصائياً للمجالات الأخرى. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز نمط القيادة الخادمة كسلوك بين العاملين لما له من دور في تحسين جودة الحياة الوظيفية، والحد من الأنماط القيادية الأخرى التي تميل إلى المركزية، فضلاً على إشراك العاملين في صنع القرار. كما أوصت الدراسة بتعزيز الثقة بين المرؤوسين من خلال سياسات واضحة تحقق لهم مشاركة فاعلة في تحقيق أهداف الوزارة، فضلاً على زيادة الاهتمام بطموح العاملين ومعالجة مشكلاتهم الشخصية، وتطوير مهاراتهم عبر تفهم احتياجاتهم النفسية والشخصية على خطى تأسيس توازن وتوافق بينها وبين ضغوط ومتطلبات العمل. كلمات مفتاحية: القيادة الخادمة – جودة الحياة الوظيفية – وزارة الداخلية والأمن الوطني – قطاع غزة.

أولاً: المقدمة

تلعب السمات القيادية دوراً جوهرياً في تحقيق التغيير السلوكي داخل المنظمات. لذا فهي تُعد من أكثر الأدوات السلوكية التي تسهم في التغيير سيما في عالم الإدارة، إذ يعود سبب نجاح التنظيم أو فشله في تحقيق أهدافه إلى مستوى كفاءة القيادة (كنعان، 2009). ولعل ذلك ما يدفع المنظمات للاهتمام بالأفراد سيما على مستوى القادة المؤثرين الذين تتوافر فيهم سمات القيادة الفعالة.

إن القائد الفعال هو الذي يستطيع الاتصال بشكل مباشر مع الأفراد، ويكون أنموذج يحتذى به، وهو القائد الذي لا يغفل عن أهداف أتباعه، بل يساعدهم ويساندهم ويسعى دوماً لخدمتهم. لذا، تم تسمية القائد الذي اهتم بأتباعه بالقائد الخادم، فهو يقوم بفطرته بمساعدة وخدمة الآخرين من أتباعه وتحقيق أهدافهم، فهو يرى الاتباع هم الاقدر على تحقيق أهداف المنظمة.

ولعل دور القائد يبرز في جميع المؤسسات سيما تلك التي يواجه فيها الاتباع تحديات مختلفة كوزارة الداخلية والأمن الوطني، والتي يقع على عاتقها تحقيق الأمن والأمان، ويتطلب نجاحها تظاهر للجهود تحقيق أهدافها، وبالتالي يجدر بها الاهتمام بالسلوك القيادي الذي يدفع إلى التغيير، ويسهم في تحقيق أهدافها. وهذا ينصب على عكس صورة ذهنية حسنة لدى الموظفين، مما يتطلب سلوكاً قوياً قيمياً يسهم في تعزيز التعاون والمبادرة، وهذا يتحقق من خلال نمط القيادة الخادمة. لذلك، فإن دراسة القيادة الخادمة تحديداً في وزارة الداخلية، تلك المؤسسة التي تحتكم لقوانين صارمة، يفسح المجال للكشف عن أدوات التغيير الإيجابي التي يمكن أن تحظى بها وزارة الداخلية خلافاً للأنظمة والقوانين، بما يجعل مهمتها أكثر نجاحاً وفعالية.

وحيث أن نجاح القادة لا ينفصل عن نجاح الأتباع، فإن ذلك يتطلب أن يقدم القائد لأتباعه محفزات تدفعهم لبلوغ الأهداف المنشودة، بعض تلك المؤثرات تتركز في شخصية القائد، الذي يقوم بدور الخادم، والذي يهتم بأتباعه لإدراكه بأهميتهم فيحرص على تحقيق أهدافهم جنباً إلى جنب مع أهداف المنظمة. إن تحفيز الأتباع بالارتقاء بحياتهم الوظيفية يعزز قدرتهم على العطاء. ولقد لعب القائد الخادم دوراً في تحقيق رفاهية المنظمة وخدمة العاملين وبناء العلاقات القوية بينهم (Dierendonck&Patterson, 2010).

ثانياً: مشكلة الدراسة:

تعد وزارة الداخلية من المؤسسات الحكومية السيادية التي تلعب دوراً محورياً في تحقيق الأمن والأمان في المجتمع. لذلك، فقد اسند إليها مهام صعبة تنعكس نتائجها على الموظفين على حد سواء. وكغيرها من مؤسسات القطاع العام، تعاني الوزارة من بعض التحديات والتي ربما تحتاج إلى نمطاً قيادياً فذاً للحد من آثارها السلبية، وتحقيق النجاح التنظيمي.

ومن خلال عدة مقابلات تم أجرؤها مع (15) مسؤولاً من ذوي المواقع الاشرافية بوزارة الداخلية، تم تلخيص عدة مشكلات تعكس تراجع في مستوى جودة الحياة الوظيفية ولعل من أبرزها قصور وعدم انتظام في دفع رواتب الموظفين، وتراكم المستحقات المالية لهم، نظراً للضائقة المالية التي يمر بها قطاع غزة ونتيجة للحصار المفروض على لقطاع، وانعكاس ذلك على المؤسسات العاملة فيه. بالإضافة إلى عدم ربط الأجور والمكافآت بمستويات ومعايير الأداء المعمول بها، بالإضافة إلى عوامل ترتبط بالحالة السياسية السائدة مما ينعكس سلباً على رضا العاملين، وبالتالي عدم الشعور بالاستقرار والأمان الوظيفي بالوزارة، وهذا يعد مؤشراً خطيراً سيما وأن دور هذه الوزارة ينصب على تحقيق الأمن والأمان. وقد سجلت الوزارة ارتفاع في الشكاوى والتظلمات الناتجة عن

غياب أو ضعف الاهتمام بقضايا الموظفين الأساسية كالأجور والرواتب وغياب المعايير الحقيقية لتقييم الأداء في بعض الحالات. بالإضافة إلى قصور الوزارة في تقديم التسهيلات اللازمة التي تمكن الموظف من تحقيق التوازن بين الحياة الشخصية والحياة الوظيفية وفقاً لرأي المقابلين.

أمام تلك التحديات، برز مفهوم القيادة الخادمة كمدخل سلوكي محفز للأفراد، بالإضافة إلى كونه أداة تغيير وتصويب لمسار الوزارة في تقديم خدماتها والقيام بمهامها. لذلك، فإن مشكلة الدراسة يمكن أن تتلخص في الإجابة عن السؤال الآتي:

ما تأثير سلوك القيادة الخادمة في تحسين جودة الحياة الوظيفية لدى موظفي وزارة الداخلية والأمن الوطني في قطاع

غزة - الشق المدني؟

ثالثاً: أسئلة الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى الإجابة على الأسئلة الآتية:

1. ما مدى ممارسة سلوك القيادة الخادمة في وزارة الداخلية والأمن الوطني في المحافظات الجنوبية "الشق المدني".
2. ما مستوى جودة الحياة الوظيفية في وزارة الداخلية والأمن الوطني في المحافظات الجنوبية "الشق المدني".
3. هل هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين سلوك القيادة الخادمة وتحسين جودة الحياة الوظيفية في وزارة الداخلية والأمن الوطني في المحافظات الجنوبية "الشق المدني".
4. هل يؤثر سلوك القيادة الخادمة عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ على تحسين مستوى جودة الحياة الوظيفية للعاملين في وزارة الداخلية والأمن الوطني في المحافظات الجنوبية "الشق المدني".

رابعاً: فرضيات الدراسة:

تحقق الدراسة أهدافها من خلال اختبار الفرضيات الآتية:

- الفرضية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ بين سلوك القيادة الخادمة وجودة الحياة الوظيفية بوزارة الداخلية والأمن الوطني في المحافظات الجنوبية "الشق المدني".
- الفرضية الثانية: يؤثر سلوك القيادة الخادمة تأثيراً ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ في تحسين جودة الحياة الوظيفية بوزارة الداخلية والأمن الوطني في المحافظات الجنوبية "الشق المدني".

خامساً: أهداف الدراسة:

إن هذه الدراسة تسعى إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. الكشف عن مدى انتشار سلوك القيادة الخادمة بين العاملين في وزارة الداخلية والأمن الوطني في المحافظات الجنوبية "الشق المدني".
2. تسليط الضوء على مستوى جودة الحياة الوظيفية في وزارة الداخلية والأمن الوطني في المحافظات الجنوبية "الشق المدني".
3. تحديد العلاقة بين واقع القيادة الخادمة وتحسين جودة الحياة الوظيفية بوزارة الداخلية والأمن الوطني في المحافظات الجنوبية "الشق المدني".
3. اختبار مدى تأثير سلوك القيادة الخادمة في تحسين مستوى جودة الحياة الوظيفية بوزارة الداخلية والأمن الوطني في المحافظات الجنوبية "الشق المدني".

سادساً: الإطار النظري

برهنت نظريات القيادة على تنامي الاهتمام بالموارد البشري على مر العصور، وقد برهن ذلك بعض الدراسة منها (حريم، 2010:215) التي اشارت إلى تسارع اهتمام المنظمات بالقيادة سيما في العقود الأخيرة، وذلك لما شهدته تلك المنظمات من تحديات. ويعد دور القائد الجوهري كنواة في بناء الجماعة شرطاً لانتظام بنية الجماعة، وسبباً لانتقالات وتمركز الأتباع (العجمي، 2008:29)، وهو ما يتيح لاحقاً توظيفهم لتحقيق أهداف المنظمة.

ولعل القيادة كمفهوم في أبسط دلالاتها تشير إلى عملية الهام الأفراد ليقدموا أفضل ما لديهم وصولاً إلى النتائج المرجوة (عبودي، 2007: 15)، وهي كذلك تأثير يقوم به القائد في أتباعه يهدف إلى اقناعهم وحثهم على المساهمة في أدوار محددة (السمادوني، 2007: 224). وقد ذكر العلاق (2010:14) أن هذا التأثير في سلوك الآخرين يمتد لتحقيق أهداف مشتركة ومرغوبة لدى الطرفين؛ القائد والتابع. فالقيادة ليست مجرد إصدار أوامر، بل حفز وإلهام واثارة حماسة لتحقيق أهداف مشتركة. لذا، فالقائد الذي لا يغفل عن اهتمامات أتباعه، بل يسعى لتسهيل خدمتهم يكون أقدر على قيادتهم.

إن هذا السلوك القيادي الذي يحمل في مضامينه الدعم وخدمة الأتباع يعكس أيضاً أساساً عاطفياً لدى القائد، ينبع من شعوره الإيجابي نحو خدمة الآخرين باعتبارها غريزة إنسانية تؤدي آثار إيجابية عند استخدامها في الممارسة القيادية (مصطفى، 2014:69). وقد ركز بعض الباحثين على تلك العلاقة التي وصفوها بأنها فكرة ذكية حيثما يتم خدمة الأفراد أولاً قبل قيادتهم ليكونوا أكثر استعداداً وبالتالي يقوموا هم أنفسهم بخدمة الآخرين ويقدموا أفضل ما لديهم لتحقيق الأهداف والنتائج المرجوة (نجم، 2011:343). أي أن القائد الخادم هو خادم أولاً، ثم يلهم للقيادة (إبراهيم، 2013:29).

لذلك فقد عرف Dennis & Bocarnea (2005:601) القيادة الخادمة بأنها عملية إلهام الأفراد ليقدموا أفضل ما لديهم لتحقيق النتائج المرجوة، بتوجيههم وضمان التزامهم وتحفيزهم ضمن مسار صحيح لتحقيق أهدافهم وأهداف المنظمة. ويشير Patterson (2003:2) إلى أن القيادة الخادمة بأنها القيادة التي يخدم فيها القادة بتركيز كبير على مروضيهم، فيكونون هم الأول، وتكون شؤون المنظمة وقضاياهم هم الثاني. وقد أشار Liden et al. (2008:162) إلى أن القائد الخادم لا يستخدم قوته في إنجاز الأشياء، ولكنه يحاول أن يحدث ويقنع العاملين معه، ويمتلك دور المسئول عن الخدمة الذي يضع المنظمة تحت رعاية أمانة.

وعليه، فالقيادة الخادمة هي أسلوب القيادة التي تركز في المقام الأول على نمو وخدمة التابعين ومعاونتهم ومساعدتهم من أجل الحصول على ولائهم وزيادة انتمائهم وحبهم للعمل والتأثير فيهم من خلال تكوين مناخ تنظيمي تقوم على أساس الثقة والاحترام والتقدير والتمكين كي يعملوا بحماس والكفاءة والجدية، وبالتالي يضع مصلحة رؤوسها على المصلحة الذاتية.

أبعاد القيادة الخادمة:

قدم (Liden et al. 2008) نموذجاً للقيادة الخادمة، الذي تضمن سبعة ممارسات للقيادة الخادمة، على النحو الآتي:

1. المهارات المفاهيمية: ويقصد بها حياة المعرفة عن المنظمة والمهام الموكلة للقائد، بحيث يكون في وضع يُمكن القائد من تقديم المساعدة والدعم الفعال، وتسهيل مهام الآخرين، خصوصاً الرؤوسيين المباشرين.

2. التمكين: ويهدف إلى تشجيع وتقديم التسهيلات للآخرين وخصوصاً المرؤوسين المباشرين، من خلال تحديد وحل المشاكل، فضلاً عن تحديد (متى وكيف؟) يتم إتمام مهام العمل على أكمل وجه، وهذا يتعلق أيضاً بالإنصات الجيد للفريق مع تفويض الصلاحيات، والقبول بالمساءلة.
 3. مساعدة المرؤوسين على التطور والنجاح: ويقصد به تقديم الاهتمام الحقيقي لنمو المرؤوسين من خلال توفير الدعم والتوجيه اللازم،، حيث يؤمن القائد الخادم أن الناس لديهم قيمة في أنفسهم (ليس كعاملين فقط) حيث يعد القائد الخادم ملتزماً بشدة بنمو كل فرد داخل المؤسسة ويدرم مسؤوليته الكبيرة لعل كل ما يمكن تنفيذه لنمو العاملين أنفسهم.
 4. الاهتمام بالمرؤوسين أولاً: من خلال استخدام الإجراءات والعبارات الواضحة للآخرين (خصوصاً المرؤوسين المباشرين) ، وتلبية احتياجاتهم من العمل واعتبارها أولوية (المشرفون الذين يمارسون هذا المبدأ غالباً ما يقومون بإعطاء أولوية قصوى لمشاكل المرؤوسين التي تواجههم في أداء المهام المُسندة لهم).
 5. التصرف بأخلاق: يرتبط ارتباطاً وثيقاً بحقيقة الذات للقائد الخادم معبراً عن نفسه بطرق تتسجم مع الأفكار والمشاعر الأخلاقية. أي أن يكون القائد نزهاً وملتزماً بالمدونة الأخلاقية المدركة وصادقاً مع نفسه ومتماشلاً مع الآخرين بنوايا حسنة. ويمكن أن تظهر موثوقية القائد الخادم في المنظمات من زوايا مختلفة منها كالتعامل بشكل صريح، وبإنصاف وبصدق، ومعاملته وعدالته مع التابعين.
 6. المعالجة العاطفية: إظهار الاهتمام تجاه ميول الآخرين الشخصية، وتعبير عن مدى قدرة القائد على رفع معنويات الأتباع، والتخفيف من معاناتهم بما يساعدهم في حل مشكلاتهم، والاستعداد لأخذ زمام المبادرة لبناء وحدة بينهم وبين من هم على اتصال بهم في ظل بيئة عمل صحية، خالية من الصراعات السلبية والأزمات.
 7. الالتزام بتطوير المجتمع: وعي حقيقي تجاه تطوير ومساعدة الآخرين ومدى اهتمام القادة الخدم ليس بأتباعهم داخل المنظمة فحسب؛ بل بالمنظمة ككل، وتأثيرها في المجتمع وعلاقتها به، حيث يدرك القائد الخادم في عصرنا الحالي بالفجوة الكبيرة بين أعضاء الفريق خاصة في المؤسسات الكبيرة، إن هذا الإدراك يحفز القائد الخادم لتحديد بعض بناء مجتمع متماسك ومتراپ من العاملين.
- ويري الباحثون في ضوء ما تم سرده من أدبيات، أن على القائد الخدمي أن يتمتع بامتلاك الجوانب الأخلاقية والمهنية والإدارية والعصبية التي تجعله قادراً على تحقيق التوازن بين حاجات المؤسسة وحاجات العاملين وحاجات المجتمع، وهذا يتطلب قوة تحمل وتوازن وثبات انفعالي يمكنه من ذلك، ويرى بأن عدداً من البحوث التطبيقية قدمت مقاييس مختلفة للقيادة الخادمة تعتمد على سمات للقيادة الخادمة مختلفة ومتنوعة، ويُقدّم مقياس (Liden et al., 2008) فهماً واسعاً للقيادة الخادمة ويعد إطاراً مناسباً للبحوث المستقبلية.
- واعتماداً على الأدبيات السابقة وبما يتعلق بموضوع الدراسة الحالية، تم اختيار هذا المقياس في الدراسة الحالية كون الأبعاد والممارسات التي يحتويها تلائم طبيعة العمل في مؤسسات القطاع الحكومي كوزارة الداخلية والأمن الوطني. حيث قام الباحثون باعتماد ستة ممارسات للقيادة الخادمة في هذه الدراسة حيث تم دمج البعدين (الاهتمام بالمرؤوسين أولاً، ومساعدة المرؤوسين على التطور والنجاح) في متغير واحد لتشابه البعدين في مفهومهما.
- جودة الحياة الوظيفية:**

تعد جودة الحياة الوظيفية أحد متطلبات تحسين الأداء الوظيفي والتنظيمي على حد سواء، فالأفراد الذين ينعمون بحياة وظيفية مريحة وذات جودة مرتفعة، يحققون نتائج مرتفعة، ويكونوا أكثر قدرة على تحقيق أهداف المنظمة الاستراتيجية، أما المنظمة، فبتوفيرها برامج ذات جودة حياة وظيفية فعالة لموظفيها فإنها تضيف قيمة إلى مواردها، وتحقق بذلك ميزة تنافسية فريدة (ماضي، 2014:9). لذلك حظي موضوع جودة الحياة الوظيفية وتحسينها باهتمام المتخصصين بالعلاقات الإنسانية والهندسة البشرية لمدة تزيد عن 50 عاماً، وينطلق هذا الاهتمام من مسلمة مفادها حاجة الأفراد العاملين في المنظمة إلى اجواء عمل جيدة من أجل أداء العمل بصورة مناسبة، ومن هنا فإن الهدف الأساسي من محاولات تحسين نوعية حياة العمل يتمثل في إعداد قوة عمل راضية ومندفعه ومحفزة وذات ولاء عال لأعمالها وعلى درجة عالية وقدرة فائقة في الإبداع والابتكار (الهييتي، 2003:276). وعرفها ماضي (2014:63) أنها مجموعة من الأنظمة والبرامج المرتبطة بتحسين وتطوير مختلف الجوانب الخاصة برأس المال البشري للمنظمة، والتي من شأنها أن تؤثر على الحياة الوظيفية للأفراد وبيئتهم الاجتماعية والثقافية والصحية، والذي بدوره ينعكس إيجاباً على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين، ومن ثم يساهم في تحقيق أهداف المنظمة والفرد والأطراف كافة ذات العلاقة بالمنظمة.

يشير الهييتي (2003:275) أنه على الرغم من التقدم التقني يبقى دور الموارد البشرية دوراً فعالاً في تخطيط وتنفيذ نشاطات المنظمة، لذا بات لزاماً على المنظمة وضع هدف تحسين جودة حياة العمل ضمن أسبقيات الأهداف الاستراتيجية، وخاصة في بيئة تتميز بدرجة عالية من المنافسة وتسابق مستمر بين المنظمات في الحصول على أهم وأثمن مورد لعملياتها وهو المورد البشري الذي يعد مصدر الجذب في المنظمة والمورد الذي يتطلب مراعاة خاصة في الاستخدام، وأن الهدف الأساسي من محاولات تحسين جودة حياة العمل يتمثل في إعداد قوة عمل راضية ومندفعه ومحفزة وذات ولاء عالي لأعمالها وعلى درجة عالية وقدرة فائقة في الإبداع والابتكار.

ولعل من أبرز مستلزمات تحقيق جودة الحياة الوظيفية كما ذكرها الهييتي (2003:304) تحسين العلاقة بين المديرين والعاملين بجانب الاهتمام بمصالحهم وحقوقهم، وإشاعة روح الثقة والتعاون بينهم وبين الإدارة واعتماد قنوات اتصال واضحة لتحقيق ذلك، فضلاً على تقديم حوافز كافية بعد إعادة النظر بأنظمة الرواتب والأجور، ومنح فرص كافية أمام العاملين للمشاركة في القرارات وقبول الاقتراحات، وتهيئة وتوفير بيئة مادية مناسبة تتسم بالأمان والراحة.

في حين يرى Swamy وآخرون (2015:28) أن التركيز على برامج تحسين جودة حياة العمل يزيد من اطمئنان ورضا الموظفين، حيث يمكن أن يؤدي إلى مزايا مختلفة للموظفين والمنظمة، إن التنفيذ الفعال لأنشطة جودة حياة العمل مثل الوقت المرن، الإثراء الوظيفي، وتوسع فرص العمل، فرق العمل المستقلة، يعزز مكانة جودة حياة العمل لدى الموظفين، وهذه التدخلات تضمن الاستفادة الكاملة من إمكانات العامل من خلال زيادة مشاركته مما يجعل العمل أكثر فعالية.

سابعاً: الدراسات السابقة

أ. الدراسات التي تناولت القيادة الخادمة:

تناولت دراسة حجازي (2021) القيادة الخادمة وتأثيرها على التميز في الأداء الجامعي، وقد طبقت على عينة بلغت (269) من أعضاء هيئة التدريس والعاملين في جامعة عين شمس، وقد توصلت إلى أن هنالك تأثير إيجابي معنوي لأبعاد القيادة الخادمة في التميز في الأداء الجامعي. أما دراسة حسن (2021) فقد ركزت على دراسة أثر القيادة الخادمة والانتماء التنظيمي

على السلوك المضاد للإنتاجية، وطُبقت الدراسة على عينة بلغت (424) مفردة من العاملين في شركة القناة لتوزيع الكهرباء، حيث توصلت إلى أن أبعاد القيادة الخادمة تؤثر تأثيراً معنوياً في السلوكيات المضادة للإنتاجية. وفي دراسة أخرى بواسطة فاضل (2021) طبقت على عينة ميسرة بلغت (315) مفردة يعملون في شركات الاتصالات الأردنية تبين أن جميع أبعاد القيادة الخادمة تؤثر في الالتزام التنظيمي. وطُبقت دراسة حماد والعر (2020) على عينة من (255) موظف يعملون في جامعة الأقصى، فقد أظهرت أن القيادة الخادمة تمارس بمستوى متوسط.

أما في دراسة أبو الغنم (2019) التي طبقت على عينة بلغت (234) معلم ومعلمة يعملون في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مادبا، فقد تبين أن ممارسة سلوك القيادة الخادمة كان متوسطاً، وأن هنالك ارتباط دال احصائياً بين القيادة الخادمة والمناخ التنظيمي. وفي دراسة أخرى بواسطة السكر (2019) طبقت على عينة ميسرة بلغت (260) موظف يعملون في الملكية الأردنية، تبين أن سلوكيات القيادة الخادمة تمارس من قبل القادة بمستوى متوسط، وتبين أن بعض أبعاد القيادة الخادمة تؤثر إيجاباً في الأداء الوظيفي مثل التمكين ومساعدة المرؤوسين على النمو والنجاح، في حين أن التعامل الأخلاقي قد أثر سلباً على الأداء الوظيفي. وكشفت دراسة شراب (2018) عن تأثير القيادة الخادمة على فعالية فرق العمل، وقد طبقت على عينة من (335) موظفاً "مرؤوساً" في بلديات قطاع غزة الكبرى، ورغم أنها وصفت ممارسة هذا السلوك بأنه متوسط، إلا أنه قد ارتبط إيجاباً وأثر في فعالية فرق العمل. أما دراسة النحال (2018) والتي طبقت على عينة من (305) من ذوي المناصب الإشرافية بوزارة الصحة الفلسطينية فقد وصفت ممارسة هذا السلوك بأنه مرتفع، وكشفت عن ارتباطه بسلوك المواطن التنظيمية.

من جهة أخرى، تناول عبد الفتاح وأبو سيف (2016) القيادة الخادمة التي لعبت دوراً في تحقيق التماثل مع الهوية التنظيمية في مدارس التعليم قبل الجامعي المصري من وجهة نظر المعلمين، وذلك في دراسة طبقت على عينة بلغت (399) مدرساً ومدرسة، كما وجدت أن ممارسة المديرين للقيادة الخادمة كان أيضاً مرتفعاً. وفي دراسة عطا الله (2015) تم تناول دور القيادة الخادمة في تفعيل التطوير الذاتي، وطبق دراسته على عينة من (120) مفردة يعملون في المستشفيات الجامعية، حيث وجدت الدراسة أن القيادة الخادمة تطبق بدرجة كبيرة في المستويات الإدارية العليا، وبدرجة متوسطة في المستويات الوسطى. أما في دراسة متعب (2015) التي تناولت تأثير القيادة الخادمة على فعالية الفريق، فقد طبقت الدراسة على عينة من (75) عضو هيئة محلية في محافظة القادسية، ووجدت أن القيادة الخادمة قد كانت مرتفعة، كما أن لها تأثير على فعالية الفريق. وقد كان سلوك القيادة الخادمة متفاوتاً يميل إلى الارتفاع في البيئة الأكاديمية، كشف عن ذلك دراسة غالي (2015) التي طبقت على عينة من (400) مفردة يعملون في الجامعات الفلسطينية ووجدت أن سلوك القيادة الخادمة أيضاً قد ارتبط إيجاباً بالالتزام التنظيمي. وقد ارتبطت القيادة الخادمة إيجاباً بنية البقاء في العمل، كما ورد في دراسة حجاج (2014) التي طبقت على عينة بلغت (243) موظفاً يعملون في بلدية غزة.

أما دراسة رشيد ومطر (2014) فقد تناولت سلوكيات المواطن التنظيمية في ظل القيادة الخادمة، وقد طبقت الدراسة على عينة من (287) مبحوث من كليات جامعة القادسية، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة دالة احصائياً بين القيادة الخادمة وسلوكيات المواطن التنظيمية، وقد أثرت القيادة الخادمة في سلوك المواطن التنظيمية، إلا أن ممارسة القيادة الخادمة كان نسبياً ضعيف. وفي دراسة إبراهيم (2013) تم التركيز على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة عمان للقيادة الخادمة، وعلاقة ذلك بمستوى الثقة التنظيمية، وطُبقت الدراسة على عينة عشوائية بلغت (327) معلم ومعلمة، حيث تبين أن هنالك ممارسة

متوسطة للقيادة الخادمة كما أنه يوجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان للقيادة الخادمة، ومستوى الثقة التنظيمية السائدة.

وفي دراسة (Begzadege & Nedaei (2017 تم تناول علاقة القيادة الخادمة بالثقة التنظيمية وتمكين العاملين في منظمة الضمان الاجتماعي بإيران، حيث طبقت الدراسة على عينة عشوائية مكونة من (155) موظفاً، وتبين وجود علاقة دالة إحصائية بين القيادة الخادمة وتمكين العاملين، إلا أن ممارسة القيادة الخادمة كان ضعيفاً. وفي دراسة أخرى قدمها Irving & Berndt, (2017) تم استهداف عينة عشوائية مكونة من (1713) مفردة يعملون في إحدى منظمات الرعاية الصحية الكبرى في الولايات المتحدة، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة طردية إيجابية بين القيادة الخادمة ودرجة توجه القائد نحو الأهداف، وكانت القيادة الخادمة تمارس بدرجة مرتفعة.

وفي دراسة (Andre & Lantu, (2015 فقد تم تناول أثر ممارسة القيادة الخادمة على رأس المال البشري في قطاع الأعمال، حيث عمدت الدراسة إلى تتبع السيرة الذاتية للشركة من جهة، وإجراء مقابلات مع المديرين والمسؤولين من جهة أخرى في إحدى الشركات الأندونيسية، وتوصلت الدراسة إلى أن نمط القيادة الخادمة يؤثر على رأس المال البشري، بل ويسهم في تكوين علاقة قوية بين المرؤوسين وأرباب العمل. وقد تناولت دراسة (Goh and Low (2014 الثقة في القائد كمتغير وسيط بين القيادة الخادمة والالتزام التنظيمي في الشركات العاملة بأبحاث السوق الماليزية. حيث طبقت الدراسة على عينة من 30 شركة مستهدفة بذلك (400) موظف، وقد تبين أن هنالك علاقة طردية قوية بين القيادة الخادمة والالتزام التنظيمي. أما دراسة (McCann et al., (2014 فقد سعت إلى دراسة مدى ممارسة المديرين للقيادة الخادمة والرضا الوظيفي، وطبقت على عينة بلغت (219) موظف يعملون في مستشفيات ريفية أمريكية، حيث تبين أن هناك ارتباطاً إيجابياً وقوياً بين القيادة الخادمة والرضا الوظيفي. أما (Han (2014 فقد تناول في دراسته درجة ممارسة المشرفين للقيادة الخادمة وعلاقته بالالتزام العاطفي للموظفين، وطبقت الدراسة على عينة بلغت (142) مفردة يعملون في الفنادق بإحدى الولايات الأمريكية، حيث تبين أن هناك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة المشرفين للقيادة الخادمة ومدى الالتزام العاطفي للعاملين تجاه المنظمة من جهة والالتزام التنظيمي من جهة أخرى.

ب. الدراسات التي تناولت جودة الحياة الوظيفية:

تناولت دراسة خير الدين وخان (2020) أثر جودة الحياة الوظيفية على الالتزام التنظيمي، وقد طبقت على عينة من العاملين في مراكز البحث العلمي في الجزائر بلغت (56) باحث، حيث توصلت الدراسة إلى أن جودة الحياة الوظيفية تؤثر إيجاباً في الالتزام التنظيمي إذ فسرت في هذه الدراسة ما نسبته (59%) من التغير الحاصل في الالتزام التنظيمي. أما دراسة أبو حميد (2017) فقد تناولت أثر أبعاد جودة حياة العمل على فعالية اتخاذ القرار، وقد طبقت على (185) موظفاً يعملون في جامعة الأقصى مستخدمة أسلوب المسح الشامل، حيث تبين أن جودة حياة العمل كانت متوسطة، إلا أنها كانت مؤثرة على فعالية اتخاذ القرار. وفي دراسة أخرى قدمها الهاشمي والعضايلة (2017) تبين أن جودة الحياة الوظيفية كانت في مستويات متوسطة، وقد طبقت الدراسة على عينة عشوائية بلغت (450) مفردة من العاملين في المستشفيات العسكرية بمنطقة الرياض بالسعودية كما توصلت الدراسة إلى وجود فروق دالة إحصائية في تصورات المبحوثين تجاه جودة الحياة الوظيفية تعزى لمتغير الجنس والخبرة فقط.

أما البربري (2016) فقد طبق دراسته على عينة من (198) موظف يعملون في شبكة الأقصى للإعلام والإنتاج الفني، وقد توصل إلى أن جودة الحياة الوظيفية كانت متوسطة، في حين أنها ارتبطت عكسياً وبعلاقة ضعيفة مع الاحتراق الوظيفي، وكان لبعض أبعادها تأثير معنوي في الاحتراق الوظيفي. وفي دراسة أخرى أجراها الحسني (2016) تبين أن جودة الحياة الوظيفية تؤثر في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى الباحثين في وزارة الشؤون الاجتماعية بقطاع غزة، حيث طبقت الدراسة على (159) من الباحثين، الذين رغم هذا التأثير قد وصفوا جودة الحياة الوظيفية بأنها منخفضة. وفي دراسة السويطي (2016) تبين أن جودة حياة العمل بأبعادها المختلفة تؤثر في الولاء التنظيمي في الوزارات الفلسطينية، وطبقت هذه الدراسة على عينة عشوائية مكونة من (264) مفردة يعملون في وزارات مختلف في الضفة الغربية، حيث وصفوا جودة حياة العمل بأنها متوسطة، إذ أن هنالك ضعف في التكامل التنظيمي. وقد كشف زاهر (2016) في دراسته عن أن أبعاد جودة حياة العمل ترتبط بالالتزام التنظيمي، وأن ظروف بيئة العمل تؤثر في الالتزام التنظيمي وذلك في دراسة ميدانية طبقتها على (50) مفردة يعملون في مركز خدمة المواطن (النافذة الواحدة) في محافظة دمشق.

وهناك بعض الدراسات وجدت أن جودة حياة العمل كانت مرتفعة، كما في دراسة الأستاذ (2015) التي طبقت على العاملين في شركة الاتصالات الخلوية - جوال وعددهم (195) موظف، كما توصلت إلى وجود علاقة إيجابية بين أبعاد جودة العمل والابداع الإداري. وقد توصلت دراسة محمود (2015) إلى نفس النتيجة، حيث طبقت على مسؤولي الأنشطة الترويجية داخل إدارات رعاية الشباب بالجامعات المصرية، حيث تبين أن جودة الحياة الوظيفية قد ارتبطت بالإبداع الإداري أيضاً. وفي دراسة أخرى قدمها (Swapna, 2015) تبين أن جودة حياة العمل تؤثر في الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي وذلك في دراسة طبقت على (410) موظف يعملون في قطاع صناع تكنولوجيا المعلومات في الهند. أما (Swamy, 2015) فقد أجرى دراسة طبقت على (1092) موظف يعملون في الصناعات الميكانيكية، حيث خلصت الدراسة إلى أن جودة الحياة الوظيفية يمكن التعبير عنها من خلال تسعة أبعاد رئيسة وذلك كنتاج للتحليل العملي الذي تم إجراؤه.

وفي دراسة أخرى قدمها (Hamid et.al, 2014) وطبقت على (184) عضو هيئة تدريس في جامعة طهران تبين أن أعضاء هيئة التدريس غير راضيين عن العوامل الاقتصادية لجودة الحياة الوظيفية، وكذلك فيما يتعلق بخدمات الرعاية الصحية والأمن الوظيفي، إلا أن التوازن بين العمل والحياة الشخصية جاء بمستوى متوسط. وقد تبين أن تمكين العاملين يرتبط بجودة الحياة الوظيفية، كانت تلك أبرز النتائج التي توصل إليها ديوب (2014) في دراسته التي طبقها على (90) مفردة من العاملين في شركات قطاع الاتصالات السورية. أما ماضي (2014) فقد أكد أن جودة الحياة الوظيفية تؤثر في الأداء الوظيفي، جاء ذلك في دراسته التي طبقها على (344) من أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية. وفي دراسة أخرى قدمها صالح (2013) طبقت أيضاً على هيئة التدريس في كليات التربية بجامعة سلمان بن عبد العزيز السعودية استهدفت (90) عضو هيئة تدريس، تبين أن مستوى الشعور بجودة حياة العمل كان متوسطاً، إلا أن شعورهم بالأمان الوظيفي كان متدنياً. وفي دراسة أخرى أجراها (Fapohunda.T, 2013) على عينة بلغت (300) موظف يعملون في الشركات النيجيرية، توصلت الدراسة إلى أن الشعور بجودة الحياة الوظيفية كان متبايناً بين الرجال والنساء لصالح النساء، إلا أن الرجال كانوا يشعرون بالأمان الوظيفي أكثر من النساء. وقد توصل (Ayesha. T, 2012) في دراسته التي طبقها على (72) موظف يعملون في إحدى الجامعات الخاصة البنغالية إلى وجود علاقة قوية بين أبعاد جودة الحياة الوظيفية والرضا الوظيفي.

ج. الدراسات التي جمعت بين المتغيرين:

اتسمت الدراسات التي ربطت بين القيادة الخادمة وجودة الحياة الوظيفية بأنها قليلة نسبياً، ولعل من أبرز تلك الدراسات دراسة (Setyaningrum and Pawar (2020 التي تناولت دور القيادة الخادمة في الأداء الوظيفي وقد درست جودة حياة العمل كمتغير وسيط في تلك العلاقة، وطُبقت الدراسة على عينة بلغت (150) موظف يعملون في خمس شركات كبرى في أندونيسيا، وقد تبين أن جودة حياة العمل تتأثر بالقيادة الخادمة، وتعد عنصراً مهماً لتنمية الأداء الوظيفي. دراسة عبد الستار (2020) هدفت إلى دراسة القيادة الخادمة باعتبارها مدخلاً لتحسين جودة الحياة الوظيفية، وقد طبقت الدراسة على عينة عشوائية مكونة من (600) موظف من الإداريين والمعلمين بالمدارس الحكومية بمحافظة الفيوم، وتبين أن هنالك علاقة ارتباط موجبة دالة احصائياً بين القيادة الخادمة وجودة الحياة الوظيفية. وفي دراسة (Merdiaty et al., (2019 تم دراسة تأثير القيادة الخادمة على جودة الحياة الوظيفية، وقد وجد لها تأثير دال احصائياً، كما تبين أن حاصل المحن (الشدائد) يلعب دور الوسيط في تلك العلاقة، وذلك في دراسة طبقت على (332) موظفاً يعملون في إحدى شركات المحاسبة في أندونيسيا. أما دراسة مصطفى والسيد (2015) فقد بحثت في أثر خصائص القيادة الخادمة على جودة الحياة الوظيفية، وقد طبقت الدراسة على (398) مفردة يعملون في قطاع البنوك العام والخاص، وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي لخصائص القيادة الخادمة على التزام البنوك والعاملين بالعقد النفسي، ووجود تأثير إيجابي لأبعاد جودة الحياة الوظيفية على الالتزام بالعقد النفسي.

ثامناً: منهجية الدراسة:

منهج الدراسة: تتبع الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث يتم وصف الظاهرة ومراجعة وتحليل بياناتها من مصادرها الأولية من خلال استبانة صممت لذلك، ومصادرها الثانوية ممثلة في الأبحاث المنشورة، والرسائل العلمية والكتب والتقارير وغيرها من المصادر المطبوعة والإلكترونية.

عينة الدراسة: تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المواقع الاشرافية بوزارة الداخلية والأمن الوطني وفق إحصائية 2018 كما في الجدول (1) حيث بلغ عددهم (227) موظفاً في الشق المدني (وزارة الداخلية، الشؤون الإدارية، غزة، 2018)، وتم اعتماد أسلوب المسح الشامل نظراً لصغر مجتمع الدراسة.

جدول (1): توزيع المبحوثين حسب المسمى الوظيفي

م	المسمى الوظيفي	العدد
1	نائب/ مساعد مدير عام	12
2	مدير دائرة	83
3	نائب مدير دائرة	39
4	رئيس قسم	83
5	رئيس شعبة	10
	المجموع	227

(المصدر: وزارة الداخلية والأمن الوطني. الشق المدني، الشؤون الإدارية، غزة، 2018)

وقد تم استرداد (192) استبانة، مثلت مجتمع الدراسة كاملاً، بما نسبته (84.58%) من حجم مجتمع الدراسة، بما فيها العينة الاستطلاعية (30) استبانة بعد أن ثبت صدق وثبات العينة الاستطلاعية، وكانت جميعها صالحة للتحليل. **أداة الدراسة:** تكونت الاستبانة من ثلاثة أقسام، الأول تضمن الخصائص الشخصية والوظيفية للمبحوثين وهي (النوع، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، الوظيفة، عدد سنوات الخدمة). والثاني تضمن (37) عبارة مقسمة على مجالات القيادة الخادمة، أما الثالث فتضمن (20) عبارة تصف متغير جودة الحياة الوظيفية، وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لتحديد درجات الموافقة، ويوضح الجدول (2) عدد العبارات حسب المجال والمتغير.

جدول (2): عدد العبارات التي تصف الاستبانة موزعة حسب المجال والمتغير

م	المجال	عدد العبارات
1	المهارات المفاهيمية	5
2	التمكن	7
3	مساعدة المرؤوسين	8
4	التصرف بأخلاق	6
5	المعالجة العاطفية	6
6	الالتزام بتطوير المجتمع	5
	القيادة الخادمة	37

م	المجال	عدد العبارات
1	الأمان والاستقرار الوظيفي	5
2	الترقية والتقدم الوظيفي	5
3	الأجور والرواتب	5
4	توازن الحياة الشخصية والوظيفية	5
	جودة الحياة الوظيفية	20

صدق وثبات الاستبانة:

أ. **صدق الاستبانة:** تم التأكد من صدق الاستبانة بطريقتين: الأولى بالتحقق من صدق المحتوى/الصدق الظاهري حيث عرضت على (17) محكماً مختصاً، وتم التحقق من سلامة الصياغة اللغوية أيضاً، وقد تم اجراء التعديلات وفق آراء المحكمين. أما الطريقة الثانية كانت بالتحقق من صدق المقياس، حيث تم ذلك من خلال التحقق من صدق الاتساق الداخلي لضمان اتساق كل عبارة مع المجال الذي تنتمي إليه، وكذلك بالتحقق من الصدق البنائي من خلال التحقق من مدى ارتباط كل مجال من مجالات الاستبانة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة، وكلاهما تم احتسابه من خلال عينة استطلاعية بلغت (30) مفردة، حيث تبين صدق المقياس.

ب. **ثبات الاستبانة:** تم قياسه باستخدام طريقتين، الأولى معادلة ألفا كرونباخ حيث تبين أن جميع المجالات تزيد عن معامل (0.75)، وبطريقة التجزئة النصفية حيث زاد معامل الارتباط بعد التعديل عن (0.800)، والجدول (3) يوضح ذلك.

جدول (3): معاملات الارتباط باستخدام ألفا كرونباخ والتجزئة النصفية

م	المجال	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ	معامل التجزئة النصفية	
				قبل التعديل	بعد التعديل
1	المهارات المفاهيمية	5	0.855	0.851	0.920
2	التمكن	7	0.839	0.823	0.903
3	مساعدة المرؤوسين	8	0.881	0.864	0.927

م	المجال	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ	معامل التجزئة النصفية	
				قبل التعديل	بعد التعديل
4	التصرف بأخلاق	6	0.811	0.865	0.928
5	المعالجة العاطفية	6	0.922	0.667	0.800
6	الالتزام بتطوير المجتمع	5	0.875	0.881	0.937
	القيادة الخادمة	37	0.956	0.868	0.929
1	الأمان والاستقرار الوظيفي	5	0.866	0.734	0.847
2	الترقية والتقدم الوظيفي	5	0.756	0.847	0.917
3	الأجور والرواتب	5	0.882	0.751	0.858
4	توازن الحياة الشخصية والوظيفية	5	0.832	0.684	0.812
	جودة الحياة الوظيفية	20	0.966	0.875	0.933

اختبار التوزيع الطبيعي : Normality Distribution Test

تم استخدام اختبار كولمغوروف - سمرنوف (K-S) Kolmogorov-Smirnov Test لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، وكانت القيمة الاحتمالية (Sig.) لجميع مجالات الدراسة أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، وبذلك فإن توزيع البيانات لهذه المجالات يتبع التوزيع الطبيعي، حيث تم استخدام الاختبارات المعلمية للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

توصيف عينة الدراسة:

جدول (4): توصيف عينة الدراسة

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة
النوع	ذكر	157	81.8
	أنثى	35	18.2
	المجموع	192	100%
	الفئة العمرية	أقل من 30 عام	10.9
		30- أقل من 40	48.4
		40 عام فأكثر	40.6
المؤهل العلمي	المجموع	192	100%
	دراسات عليا	بكالوريوس	14.6
		دبلوم متوسط	67.2
		دبلوم متوسط	18.2
	المجموع	192	100%
المسمى الوظيفي	نائب مدير عام	10	5.2
	مدير دائرة	66	34.4
	نائب مدير دائرة	30	15.6
	رئيس قسم	77	40.1
	رئيس شعبة	9	4.7
سنوات الخدمة	المجموع	192	100%
	أقل من 5 أعوام	أقل من 5 أعوام	7.3
		5- أقل من 10	20.3
		10- أقل من 15 عام	52.6
		15 سنة فأكثر	19.8
	المجموع	192	100%

تاسعاً: اختبار الفرضيات والاجابة عن أسئلة الدراسة:

الإجابة عن السؤال الأول للدراسة، والذي ينص على: "ما مدى ممارسة سلوك القيادة الخادمة في وزارة الداخلية والأمن الوطني في المحافظات الجنوبية -الشرق المدني". للإجابة عن هذا السؤال، تم تحديد المتوسط الحسابي، والوزن النسبي والانحراف المعياري لكل مجال من مجالات القيادة الخادمة، وللمتغير ككل، وذلك على النحو التالي:

جدول (5): المتوسط الحسابي للوزن النسبي لمتغير ومجالات القيادة الخادمة

م	المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
1	المهارات المفاهيمية	3.581	0.806	71.625	2	كبيرة
2	التمكين	3.502	0.794	70.045	4	كبيرة
3	مساعدة المرؤوسين	3.395	0.847	67.891	6	متوسطة
4	التصرف بأخلاق	3.718	0.860	74.358	1	كبيرة
5	المعالجة العاطفية	3.477	0.857	69.531	5	كبيرة
6	الالتزام بتطوير المجتمع	3.530	0.822	70.604	3	كبيرة
	القيادة الخادمة	3.524	0.752	70.484	-	كبيرة

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

تبين من النتائج السابقة أن المتوسط الحسابي لمتغير القيادة الخادمة (3.524) بوزن نسبي (70.484%)، مما يشير إلى موافقة المبحوثين بدرجة كبيرة على أن هذا السلوك مطبق في وزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطينية بقطاع غزة - الشرق المدني. ولعل ذلك يشير إلى أهمية ممارسة هذا السلوك سيما من قبل المشرفين، وقد حظيت جميع مجالات القيادة الخادمة بأوزان نسبية مرتفعة فكان المجال الأكثر استخداماً هو التصرف بأخلاق بوزن نسبي (74.358%)، ثم مجال المهارات المفاهيمية (71.625%)، يليه مجال الالتزام بتطوير المجتمع (70.604%)، ثم مجال التمكين (70.045%)، يليه مجال المعالجة العاطفية (69.531%)، وأخيراً مجال مساعدة المرؤوسين على التطور والنجاح في المرتبة السادسة والأخيرة وبوزن نسبي (67.891%).

الإجابة عن السؤال الثاني للدراسة والذي ينص على: "ما مستوى جودة الحياة الوظيفية في وزارة الداخلية والأمن الوطني في المحافظات الجنوبية -الشرق المدني"، وكما في الإجابة عن السؤال الأول للدراسة، تم احتساب المتوسط الحسابي والوزن النسبي لهذا المتغير بجميع مجالاته، وكانت النتائج كما يلي:

جدول (6): المتوسط الحسابي والوزن النسبي والانحراف المعياري لمتغير ومجالات جودة الحياة الوظيفية

م	المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
1	الأمان والاستقرار الوظيفي	3.056	0.825	61.125	2	متوسطة
2	الترقية والتقدم الوظيفي	2.880	0.960	57.604	3	متوسطة
3	الأجور والرواتب	2.324	1.077	46.479	4	قليلة
4	توازن الحياة الشخصية والوظيفية	3.064	0.923	61.271	1	متوسطة
	جودة الحياة الوظيفية	2.831	0.833	56.620		متوسطة

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

يظهر من النتائج الموضحة في الجدول السابق أن المتوسط الحسابي الإجمالي لمتغير جودة الحياة الوظيفية هو (2.831) بوزن نسبي (56.620%)، وهو يشير إلى أن مستوى جودة الحياة الوظيفية كان متوسطاً وفقاً لآراء المبحوثين. ويمكن عزو تلك النتائج إلى صعوبة الظروف التي تعمل فيها الوزارة سيما وأن المجتمع الفلسطيني يشهد انقساماً وتجاذبات سياسية، كما أن الإمكانيات المادية والمالية المتاحة أمام الحكومة ككل بما فيها وزارة الداخلية سيما مع اشتداد الحصار المفروض على قطاع غزة، فضلاً على عدم صرف كامل الرواتب بانتظام ومنذ فترة طويلة، وتنامي مستحقات الموظفين، الأمر الذي يتعذر معه وصف بيئة العمل التي يعيشها الموظفون بأنها جيدة. ولعل النتائج التي وصفت كل مجال من مجالات هذا المتغير تشير إلى معدلات متوسطة، رغم ذلك كان أعلاها توازن الحياة الشخصية والوظيفية بوزن نسبي (61.271%)، يليه الأمان والاستقرار الوظيفي في المرتبة الثانية وبوزن نسبي (61.125%)، ثم مجال الترقية والتقدم الوظيفي بوزن نسبي (57.604%)، وفي المرتبة الأخيرة مجال الأجور والرواتب بوزن نسبي (46.479%). وقد تقاربت هذه النتائج مع بعض الدراسات السابقة مثل دراسة (أبو حميد، 2017؛ الهاشمي والعضايلة، 2017؛ السويطي؛ البربري، 2016؛ صالح، 2013؛ Daud، 2010) والتي أشارت إلى أن جودة الحياة الوظيفية كان بمستويات متوسطة. غير أنها تبدو مختلفة مع بعض الدراسات التي طبقت على القطاع الحكومي الفلسطيني مثل دراسة (حلاوة، 2015) التي طبقت على العاملين في الوزارات المدنية في قطاع غزة وأظهرت أن هنالك غموض في جودة الحياة الوظيفية، وكذلك دراسة (الحسني، 2016) التي أشارت إلى أن جودة الحياة الوظيفية التي حظي بها العاملون في وزارة الشؤون الاجتماعية كان منخفضاً.

الإجابة عن السؤال الثالث من أسئلة الدراسة والذي ينص على: "هل هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) $\alpha \leq$ بين سلوك القيادة الخادمة وتحسين جودة الحياة الوظيفية في وزارة الداخلية والأمن الوطني في المحافظات الجنوبية - الشق المدني"، ولإجابة عن هذا السؤال فقد تم اختبار الفرضية القائلة: "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) $\alpha \leq$ بين سلوك القيادة الخادمة وجودة الحياة الوظيفية بوزارة الداخلية والأمن الوطني في المحافظات الجنوبية - الشق المدني". حيث تبين من البيانات الواردة في الجدول (7) أن معامل الارتباط لمتغير القيادة الخادمة كان (0.577)، عند مستوى Sig.=0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وهذا يعني أن هنالك علاقة طردية دالة إحصائياً بين سلوك القيادة الخادمة ومستوى جودة الحياة الوظيفية في وزارة الداخلية والأمن الوطني في قطاع غزة - الشق المدني، كما تبين أيضاً أن جميع مجالات هذا المتغير قد ارتبطت بدلالة إحصائية مع جودة الحياة الوظيفية. وبالتالي نقبل الفرضية، وفق النتائج الآتية:

جدول (7): معاملات ارتباط متغير وأبعاد القيادة الخادمة بجودة الحياة الوظيفية

الفرضية	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
متغير القيادة الخادمة	0.577	0.000
مجال المهارات المفاهيمية	0.472	0.000
التمكين	0.528	0.000
مساعدة الرؤوسيين على التطور والنجاح	0.523	0.000
التصرف بأخلاق	0.533	0.000
المعالجة العاطفية	0.543	0.000
الالتزام بتطوير المجتمع	0.513	0.000

*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05) $\alpha \leq$.

أما من حيث قوة ارتباط مجالات القيادة الخادمة بجودة الحياة الوظيفية، فكانت مرتبة من حيث الارتباط الأكبر لمجال المعالجة العاطفية، يليه التصرف بأخلاق، ثم مجال التمكين، يليه مجال مساعدة المرؤوسين على التطور والنجاح، ثم مجال الالتزام بتطوير المجتمع، وأخيراً مجال المهارات المفاهيمية. وتشير نتائج الارتباط إلى أن ممارسة سلوك القيادة الخادمة من قبل المسؤولين يساهم في رفع مستوى إدراكهم أو تقديرهم لجودة الحياة الوظيفية بالوزارة، وهذا بلا شك يشير إلى أهمية سلوك القيادة الخادمة في تعزيز إدراك الموظفين لجودة العمل. ولعل هذه النتيجة يمكن عزوها إلى سمو السمات القيادية السائد في الوزارة، فالقائد الخادم هو بمثابة قدوة للآخرين، ولعل هذا السلوك القيادي هو ما يبعث برفع الروح المعنوية للموظفين، ويشعرهم بأنهم موضع اهتمام القائد. وتتفق هذه النتيجة مع دراسات سابقة كدراسة (عبد الستار، 2020) ودراسة (Merdiaty et al., 2019) اللتان بينتا أن هنالك ارتباط موجب بين أبعاد القيادة الخادمة وجودة الحياة الوظيفية، ودراسة (مصطفى والسيد، 2015) التي بينت أن خصائص القيادة الخادمة تؤثر في جودة الحياة الوظيفية. وقد جاءت بعض الدراسات الأخرى متفقة رغم أنها لم تتناول مباشرة متغير جودة الحياة الوظيفية ولكنها تناولت متغيرات تشير في وجودها الإيجابي إلى جودة العمل كدراسة (النحال، 2018؛ حجاج، 2014؛ شراب، 2018؛ غالي، 2015؛ متعب، 2015؛ Goh&Low, 2014؛ Han, 2014؛ Irving&Berndt, 2017؛ McCann et al., 2014) التي كشفت عن ارتباط سلوك القيادة الخادمة بمتغيرات أخرى ترتبط بالأداء مثل الرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي، والالتزام العاطفي، وفعاليات فرق العمل، والأداء الوظيفي.

الإجابة عن السؤال الرابع والذي ينص على: "هل يؤثر سلوك القيادة الخادمة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) على تحسين مستوى جودة الحياة الوظيفية للعاملين في وزارة الداخلية والأمن الوطني في المحافظات الجنوبية - الشق المدني" وللإجابة عن هذا السؤال فقد تم اختبار الفرضية القائلة: "يؤثر سلوك القيادة الخادمة تأثيراً ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تحسين جودة الحياة الوظيفية بوزارة الداخلية والأمن الوطني في المحافظات الجنوبية - الشق المدني". وقد تم اختبار هذه الفرضية من خلال نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأبعاد سلوك القيادة الخادمة على متغير جودة الحياة الوظيفية، وقد أشارت النتائج التي يوضحها الجدول الآتي أن مجال المعالجة العاطفية فقط كان مؤثراً في جودة الحياة الوظيفية، وأن المجالات الأخرى لم يكن لها تأثير دال إحصائياً.

جدول (8): تحليل الانحدار المتعدد لمجالات القيادة الخادمة على جودة الحياة الوظيفية

م	المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار	قيمة اختبار "T"	"Sig."	الدلالة
1	المتغير الثابت	0.584	2.374	0.019	دال
2	المهارات المفاهيمية	0.002	0.017	0.987	غير دالة
3	التمكين	0.196	1.322	0.188	غير دالة
4	مساعدة المرؤوسين	0.029	0.220	0.826	غير دالة
5	التصرف بأخلاق	0.128	1.058	0.292	غير دالة
6	المعالجة العاطفية	0.238	1.993	0.048	دالة
7	الالتزام بتطوير المجتمع	0.047	0.382	0.703	غير دالة
معامل التحديد = (0.341) - معامل التحديد المعدل = (0.319)					

حيث يتضح من نتائج الانحدار المتعدد الذي تم تنفيذه بطريقة Stepwise أن معامل التحديد هو (0.341)، في حين كان معامل التحديد المعدل (0.319)، أي أن مجالات سلوك القيادة الخادمة تفسر ما نسبته 31.90% من التغير في جودة الحياة الوظيفية، مع الأخذ بعين الاعتبار أن مجال المعالجة العاطفية فقد هو الذي أثر في جودة الحياة الوظيفية، وقد كانت المجالات الأخرى غير مؤثرة وهي: (المهارات المفاهيمية، التمكين، مساعدة المرؤوسين، التصرف بأخلاق، الالتزام بتطوير المجتمع). ويشير ذلك إلى أن مجالات القيادة الخادمة تؤثر جزئياً في جودة الحياة الوظيفية وقد يعود السبب إلى أهمية هذا المجال لدى المرؤوسين سيما عند القيام بمهامهم المناطة بهم ليحققوا الأهداف الكبرى. ويمكن تفسير ذلك بأدراك القادة الخادمين لأهمية معالجة أتباعهم عاطفياً، فهم يتفهمون ظروفهم، ويقدرهم، ويوفروا لهم جانب من الرعاية الإنسانية والتي غالباً ما تنشأ من خلال المعاشية في العمل والنهيم الكبير لظروفهم سيما في ظل محدودية توفير مقدرات أخرى مادية أو استثنائية بعيداً عن الحالة العامة التي تعيشها مؤسسات القطاع العام الفلسطيني في قطاع غزة، وهذا ربما يشير أيضاً إلى علاقات ودودة، وتعامل باهتمام واحترام.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسات عربية مثل دراسة عبد الستار (2020) ودراسة مصطفى والسيد (2015) واللذان أشارتا إلى أن سلوك القيادة الخادمة يؤثر في جودة الحياة الوظيفية، وأجنبية كدراسة Merdiaty et al., (2019) ودراسة Setyaningrum and Pawar (2020). كما يعزز هذه النتيجة عدة دراسات أخرى لم تشر بشكل مباشر إلى تأثير سلوك القيادة الخادمة على متغير جودة الحياة الوظيفية ولكنها أثرت في متغيرات ترتبط بها، ومن أمثلتها دراسة (النحال، 2018؛ حجاج، 2014؛ رشيد ومطر، 2014؛ شراب، 2018؛ غالي، 2015)، والتي أظهرت بوجود أثر ذات دلالة إحصائية للقيادة الخادمة أو بعض من أبعاد القيادة الخادمة في مؤسسات مختلفة.

عاشراً: النتائج والتوصيات:

أ. النتائج:

- تبين أن سلوك القيادة الخادمة يمارس بدرجة مرتفعة نسبياً، إذ تبين أن المتوسط الحسابي النسبي قد بلغ (70.484%) بين العاملين في وزارة الداخلية الفلسطينية بقطاع غزة - الشق المدني.
- تباينت مجالات سلوك القيادة الخادمة في انتشارها، حيث كان التصرف بأخلاق في المرتبة الأولى، يليه المهارات المفاهيمية، ثم الالتزام بتطوير المجتمع، يليه التمكين، ثم المعالجة العاطفية، وأخيراً مساعدة المرؤوسين على التطور والنجاح.
- تبين أن الوزن النسبي لجودة الحياة الوظيفية نسبياً كان متوسطاً، إذ حصل هذا المتغير على متوسط حسابي نسبي (56.620%).
- كانت مجالات جودة الحياة الوظيفية مرتبة من الأكثر شيوعاً توازن الحياة الشخصية الوظيفية، يليه الأمان والاستقرار الوظيفي، ثم الترقية والتقدم الوظيفي، وأخيراً الأجور والرواتب وجميعها كانت بأوزان نسبية متوسطة.
- أظهرت الدراسة علاقة ارتباط موجب قوي ذو دلالة إحصائية بين درجة ممارسة سلوك القيادة الخادمة من قبل الرؤساء في العمل وبين جودة الحياة الوظيفية بوزارة الداخلية والأمن الوطني - الشق المدني، ويعني ذلك أنه كلما كان هنالك ممارسة أكبر لسلوك القيادة الخادمة فإن ذلك يؤدي إلى ارتفاع ملحوظ في جودة الحياة الوظيفية.

- كشفت النتائج عن أن جميع مجالات القيادة الخادمة قد ارتبطت بجودة الحياة الوظيفية، وكانت مرتبة حسب الارتباط الأكبر؛ المعالجة العاطفية يليها التصرف بأخلاق، ثم التمكين، يليها مساعدة المرؤوسين على التطور والنجاح، ثم الالتزام بتطوير المجتمع، وأخيراً المهارات المفاهيمية.
- أظهرت النتائج أن هنالك تأثير جزئي لسلوك القيادة الخادمة في جودة الحياة الوظيفية، حيث تبين أن مجال المعالجة العاطفية فقط هو المجال الوحيد الذي كان له تأثير دال احصائياً في جودة الحياة الوظيفية.
- كشفت النتائج عن أن المعالجة العاطفية كأحد مجالات سلوك القيادة الخادمة يفسر ما نسبته (31.90%) من التغير في جودة الحياة الوظيفية للعاملين في وزارة الداخلية الفلسطينية بقطاع غزة - الشق المدني، والنسبة المتبقية تعود لعوامل أخرى.

ب. التوصيات:

في ضوء نتائج الدراسة، يمكن التوصية بما يلي:

1. يتعين على إدارة الوزارة تعزيز التعاون، والعمل بروح الفريق، ونشر ثقافة العمل الجماعي وصولاً إلى تحقيق أهداف الوزارة.
2. تحتاج وزارة الداخلية إلى تعزيز الثقة بين المرؤوسين برسم سياسات واضحة تسمح بمشاركة جميع الموظفين.
3. ضرورة اهتمام الوزارة بتشخيص مشكلات العاملين الشخصية، والاهتمام بطموحاتهم، وتوفير بيئة داعمة لتطوير مهاراتهم والسعي الحثيث لتحقيق أهدافهم، من خلال فهم احتياجاتهم النفسية والشخصية، وتأسيس توازن وتوافق بينها وبين ضغوط ومتطلبات العمل.
4. يتوجب تمكين العاملين وتقليل المركزية، وزيادة مساحة التفويض، ومنح العاملين ثقة أكبر في مهاراتهم وقدراتهم وذلك لمساعدتهم على اتخاذ القرار وتحمل المسؤولية، بما يسهل من أداء العمليات ميدانياً سيما وقت الأزمات.
5. ضرورة الاهتمام بتعزيز الأنظمة الرقابية والإدارة والمالية لتحقيق العدالة والنزاهة والشفافية.
6. يتوجب على الوزارة أن تبذل جهد أكبر في تركيز اهتمامها على تحسين نظام الأجور أو منح ميزات للصرف أو الاستفادة من المستحقات المالية، وتخصيص مكافآت داخلية مع ضمان عدالة توزيعها من خلال نظام مكتوب يكفل تحقيق ذلك من جهة، ويسهم في استقرار العاملين ورفع معنوياتهم وزيادة ولائهم.
7. يتوجب على الوزارة الاهتمام بتطوير نمط القيادة الخادمة كسلوك بين العاملين، لما له من دور في تحسين جودة الحياة الوظيفية والحد من الأنماط الأخرى ذات النزعة المركزية كالنمط الأوتوقراطي الذي يحد من مشاركة العاملين في صنع القرار.
8. ضرورة اهتمام الإدارة العليا بمفهوم وتطبيقات جودة حياة العمل، وجعلها أساساً بل ركناً لتطوير المورد البشري، وجزء من إدارته، والاهتمام بالمعرفة الكافية بجميع أبعاده والإشراف على وضع سياسات تكفل تطبيقه.
9. ضرورة تعزيز الشعور الإيجابي لدى العاملين تجاه وظائفهم، كتنمية الشعور بالاستقرار والأمان الوظيفي، والتمسك بهم ضمن وسائل تعزز هذا الشعور، كترقية ذوي الكفاءات وفقاً لمعايير شفافة بعيداً عن المعايير غير الموضوعية.
10. يتعين على وزارة الداخلية أن تضع في الاعتبار عند منح الصلاحيات للعاملين أن تتلاءم مع قدراتهم من جهة، وأن تشعرهم بأنهم جزء مهم من مواردها، وأن لهم دور فعال في تحقيق أهدافها.

المراجع:

المراجع العربية:

إبراهيم، مني (2013): "درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان للقيادة الخادمة، وعلاقتها بمستوى الثقة التنظيمية السائدة في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية.

أبو الغنم، علا (2019): "القيادة الخادمة التي يمارسها مديرو المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مادبا وعلاقتها بالمناخ التنظيمي السائد في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين ومساعدتي المديرين"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

أبو حميد، هاشم (2017): " أثر أبعاد جودة حياة العمل على فعالية اتخاذ القرارات في جامعة الأقصى بغزة"، أطروحة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

الأستاذ، عبد الرحمن (2015): " جودة حياة العمل وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى العاملين: دراسة ميدانية على شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية"، أطروحة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.

البربري، مروان (2016): "دور جودة الحياة الوظيفية في الحد من ظاهرة الاحتراق الوظيفي لدى العاملين في شبكة الأقصى للإعلام والإنتاج الفني"، أطروحة ماجستير غير منشورة، البرنامج المشترك بين أكاديمية الإدارة والسياسية وجامعة الأقصى، غزة، فلسطين.

حجاج، خليل (2014): "العلاقة بين نمط القيادة الخادمة والنية للبقاء في العمل بين العاملين في بلدية غزة"، المجلة الدولية للتجارة والعلوم الاجتماعية، المجلد (5)، العدد (7)، ص 95-101.

حجازي، سامح (2021): "القيادة الخادمة وتأثيرها على التميز في الأداء الجامعي: بحث ميداني في جامعة عين شمس"، مجلة البحوث المالية والتجارية، 22(2).

حريم، حسين (2010): "إدارة المنظمات - منظور كلي"، دار حامد للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، الأردن .

حسن، إبراهيم (2021): "القيادة الخادمة والانتماء التنظيمي بالسلوك المضاد للإنتاجية"، مجلة البحوث المالية والتجارية، 22(2).

الحسني، وسام (2016): "أثر جودة الحياة الوظيفية في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى الباحثين الاجتماعيين في وزارة الشؤون الاجتماعية بقطاع غزة"، أطروحة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.

حلاوة، عماد (2015): "غموض الحياة الوظيفية وأثرها على الأداء الوظيفي - دراسة تطبيقية على موظفي القطاع الحكومي المدنيين في قطاع غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

حماد، رشاد حماد والعكر، محمد عاطف (2020): "دور القيادة الخادمة في تحقيق التنمية المستدامة: دراسة ميدانية على جامعة الأقصى في قطاع غزة"، مجلة الباحث الاقتصادي، 8(13)، 339-363.

- خير الدين، جمعة وخان، أحلام (2020): "أثر جودة الحياة الوظيفية على الالتزام التنظيمي لدى الباحثين بمراكز البحث العلمي بالجزائر: دراسة ميدانية بمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة (عمر برناوي) بسكرة"، مجلة الباحث الاقتصادي، 8(2)، 224-235.
- ديوب، أيمن (2014): "تمكين العاملين كمدخل لتحسين جودة الحياة الوظيفية في قطاع الاتصالات - دراسة ميدانية، مجلة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد (30)، العدد (1)، 195-224.
- رشيد، صالح عبد الرضا؛ ومطر، ليث علي (2014): "سلوكيات المواطن التنظيمية في ظل نظرية القيادة الخادمة دراسة استطلاعية في عينة من كليات جامعة القادسية"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (20)، العدد (76)، ص 83-109.
- زاهر، تيسير (2016): "أثر جودة حياة العمل في الالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية على مركز خدمة المواطن في محافظة دمشق"، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، المجلد (38)، العدد (1)، ص 103-117.
- السكر، هديل (2019): "القيادة الخادمة وأثرها على الأداء الوظيفي: دراسة حالة الملكية الأردنية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، الأردن.
- السمادوني، السيد (2007): "الذكاء الوجداني"، أسسه وتطبيقاته وتنميته، ط1، دار الفكر، القاهرة، مصر.
- السويطي، شلبي (2016): "أثر جودة حياة العمل على الولاء التنظيمي في الوزارات الفلسطينية"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، الخرطوم.
- شراب، سلامة (2018): "أثر القيادة الخادمة على فعالية فرق العمل في البلديات الكبرى بمحافظة غزة من وجهة نظر الموظفين"، أطروحة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
- صالح، أماني (2013): "واقع جودة حياة العمل لدى أعضاء هيئة التدريس بكليات التربية بجامعة سلمان بن عبد العزيز". مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس، السعودية، المجلد 2، العدد 39، ص 158-189.
- عبد الستار، محروس عبد الستار (2020): "القيادة الخادمة مدخل لتحسين جودة الحياة الوظيفية للعاملين بالمدارس الحكومية في محافظة الفيوم"، مجلة دراسات تربوية واجتماعية، 26(2)، 125-208.
- عبد الفتاح، محمد زين الدين، وأبو سيف، محمود (2016): "دور القيادة الخادمة في تحقيق التماثل مع الهوية التنظيمية بمدارس التعليم قبل الجامعي بمصر من وجهة نظر المعلمين، مجلة العلوم التربوية، كلية التربية للدراسات العليا، جامعة القاهرة"، ص 1-38.
- عبودي، زيد (2007): "القيادة ودورها في العملية الإدارية"، ط1، دار البداية للنشر، عمان، الأردن.
- العجمي، محمد (2008): "الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية"، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.

عطا الله، عبير (2015): "دور القيادة الخادمة في تفعيل التطوير الذاتي: دراسة مقارنة بالمستشفيات الجامعية، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، العدد (3)، ص 199-227.

العلاق، بشير (2010): " القيادة الإدارية والتنمية البشرية"، ط1، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

غالي، محمد (2015): "القيادة الخادمة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي دراسة تطبيقية على الجامعات في قطاع غزة"، أطروحة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

فاضل، ليلي (2021): "أثر القيادة الخادمة على الالتزام التنظيمي في شركات الاتصالات الخلوية في الأردن"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

كنعان، نواف (2009)، "القيادة الإدارية"، دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

ماضي، خليل (2014): " جودة الحياة الوظيفية وأثرها على مستوى الاداء الوظيفي للعاملين دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية"، أطروحة ماجستير غير منشورة، جامعة قناة السويس، مصر.

متعب، حامد (2015): " القيادة الخادمة وأثرها في فاعلية الفريق - دراسة تحليلية لآراء عينة من أعضاء المجالس المحلية في محافظة القادسية"، مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (17)، ص 1-37.

محمود، مصطفى (2015): " جودة الحياة الوظيفية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مسئولي الأنشطة الترويجية بالجامعات المصرية"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة أسيوط، مصر.

مصطفى، إيمان (2014): "نموذج مقترح لقياس أثر خصائص القيادة الخادمة على جودة الحياة الوظيفية وتأثيرهما على الالتزام بالعقد النفسي - دراسة مقارنة على قطاع البنوك"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عين شمس، القاهرة، مصر.

مصطفى، إيمان محفوظ والسيد، محمود محمد إبراهيم (2015): "أثر خصائص القيادة الخادمة على جودة الحياة الوظيفية: دراسة مقارنة على قطاع البنوك"، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة- جامعة عين شمس، العدد (1)، ص 113-143.

نجم، نجم عبود (2011): "القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرين"، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان.

النحال، رياض (2018): "دور القيادة الخادمة في تحسين سلوك المواطنة التنظيمية في وزارة الصحة الفلسطينية"، أطروحة ماجستير غير منشورة، البرنامج المشترك بين أكاديمية الإدارة والسياسة وجامعة الأقصى، غزة، فلسطين.

الهاشمي، رياض، والعضايلة، علي (2017): " أثر جودة الحياة الوظيفية على الفاعلية التنظيمية في المستشفيات العسكرية بمنطقة الرياض من وجهة نظر العاملين فيها". المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، السعودية، المجلد (13)، العدد (1)، ص 1-30.

الهيثي، خالد (2003): "إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

وزارة الداخلية الفلسطينية (2018): "هيكلية وزارة الداخلية والأمن الوطني" - هيئة التنظيم والإدارة: وزارة الداخلية: غزة، فلسطين.

المراجع المرومنة:

- Ibrahim, Mona (2013): "The degree to which private secondary school principals in Amman Governorate practice servant leadership, and its relationship to the level of organizational trust prevailing in their schools from the teachers' perspective", unpublished master's thesis, Middle East University, Amman, Hashemite Kingdom of Jordan.
- Abu Al-Ghanam, Ola (2019): "The servant leadership practiced by government secondary school principals in Madaba governorate and its relationship to the prevailing organizational climate in their schools from teacher's perspective and assistant principals", unpublished master's thesis, Middle East University, Jordan.
- Abu Hamid, Hashem (2017): "The Impact of Quality of Work Life Dimensions on Effective Decision-Making at Al-Aqsa University in Gaza", unpublished master's thesis, Islamic University, Gaza, Palestine.
- Al-Ustath, Abdel-Rahman (2015): "The quality of work life and its relationship to administrative creativity among employees: A field study on the Palestinian cellular communications company", unpublished master's thesis, Al-Azhar University, Gaza, Palestine.
- Al-Barbari, Marwan (2016): "The role of quality of work life in reducing the phenomenon of job burnout among workers in Al-Aqsa Network for Media and Artistic Production", unpublished master's thesis, the joint program between the Academy of Management and Politics and Al-Aqsa University, Gaza, Palestine.
- Hajjaj, Khalil (2014): "The relationship between servant leadership style and the intention to stay at work among workers in the Gaza municipality", International Journal of Commerce and Social Sciences, Vol. (5), No. (7), pp. 95-101.
- Hegazy, Sameh (2021): "Servant leadership and its impact on excellence in university performance: field research at Ain Shams University", Journal of Financial and Commercial Research, 22 (2).
- Harem, Hussein (2010): "Managing Organizations - A Holistic Perspective", Dar Hamed for Publishing and Distribution, second edition, Amman, Jordan.
- Hassan, Ibrahim (2021): "Servant leadership and organizational affiliation with counterproductive behavior", Journal of Financial and Business Research, 22(2).
- Al-Hasani, Wissam (2016): "The impact of quality of work life on enhancing organizational commitment among social researchers in the Ministry of Social Affairs in the Gaza Strip", unpublished master's thesis, Al-Azhar University, Gaza, Palestine.
- Halawa, Imad (2015): "The ambiguity of career life and its impact on job performance - an applied study on civil government sector employees in the Gaza Strip", unpublished master's thesis, Islamic University, Gaza, Palestine.
- Hammad, Rashad Hammad and Al-Aker, Muhammad Atef (2020): "The Role of Servant Leadership in Achieving Sustainable Development: A Field Study on Al-Aqsa University in the Gaza Strip", Journal of the Economic Researcher, 8(13), 339-363.
- Khair El-Din, Jumaa and Khan, Ahlam (2020): "The impact of the quality of working life on the organizational commitment of researchers in scientific research centers in Algeria: A field study at the Scientific and Technical Research Center for Dry Areas (Omar Barnawi) in Biskra", Journal of the Economic Researcher, 8 (2) , 224-235.
- Diop, Ayman (2014): "Empowering workers as an approach to improving the quality of career in the telecommunications sector - a field study, Damascus Journal of Economic and Legal Sciences, Vol. (30), No. (1), 195-224.
- Rashid, Salih Abd al-Ridha; Matar, Laith Ali (2014): "Organizational citizenship behaviors under the servant leadership theory, an exploratory study in a sample of the faculties of the University of Al-Qadisiyah", Journal of Economic and Administrative Sciences, Vol. (20), No. (76), pp. 83-109.

- Zaher, Tayseer (2016): "The Impact of Quality of Work Life on Organizational Commitment: A Field Study on the Citizen Service Center in Damascus Governorate", Tishreen University Journal for Research and Scientific Studies, Vol. (38), No. (1), pp. 103-117.
- Sukkar, Hadeel (2019): "Servant leadership and its impact on job performance: a case study of the Royal Jordanian", unpublished master's thesis, Yarmouk University, Jordan.
- Al-Samadouni, Al-Sayed (2007): "Emotional Intelligence", its foundations, applications and development, 1st edition, Dar Al-Fikr, Cairo, Egypt.
- Al-Suwaiti, Shalaby (2016): "The Impact of Quality of Work Life on Organizational Loyalty in Palestinian Ministries", unpublished PhD thesis, Sudan University of Science and Technology, Khartoum.
- Shurab, Salama (2018): "The Impact of Servant Leadership on the Effectiveness of Work Teams in Major Municipalities in Gaza Governorate from the Point of View of Employees", Unpublished Master's Thesis, Al-Azhar University, Gaza, Palestine.
- Saleh, Amani (2013): "The reality of quality of work life among faculty members in the faculties of education at Salman bin Abdulaziz University". Journal of Arab Studies in Education and Psychology, Saudi Arabia, Vol. 2, No. 39, pp. 158-189.
- Abdel-Sattar, Mahrous Abdel-Sattar (2020): "Servant leadership is an approach to improving the quality of work life for workers in public schools in Fayoum Governorate", Journal of Educational and Social Studies, 26 (2), 125-208.
- Abdel-Fattah, Mohamed Zein El-Din, and Abu Seif, Mahmoud (2016): "The role of servant leadership in achieving symmetry with organizational identity in pre-university schools in Egypt from the point of view of teachers, Journal of Educational Sciences, Faculty of Education for Graduate Studies, Cairo University", p. 1- 38.
- Aboudi, Zaid (2007): "Leadership and its Role in the Administrative Process", 1st Edition, Dar Al-Bidaya Publishing, Amman, Jordan.
- Al-Ajmi, Muhammad (2008): "Modern Trends in Administrative Leadership and Human Development", Dar Al-Masirah for Publishing, Distribution and Printing, Amman, Jordan.
- Atallah, Abeer (2015): "The role of servant leadership in activating self-development: a comparative study of university hospitals, The Scientific Journal of Economics and Commerce, No. (3), pp. 199-227.
- Al-Alaq, Bashir (2010): "Administrative Leadership and Human Development", 1st Edition, Dar Al-Yazuri Scientific for Publishing and Distribution, Amman, Jordan.
- Ghali, Muhammad (2015): "Servant leadership and its relationship to organizational commitment, an applied study on universities in the Gaza Strip", an unpublished master's thesis, The Islamic University, Gaza, Palestine.
- Fadel, Laila (2021): "The Impact of Servant Leadership on Organizational Commitment in Cellular Communications Companies in Jordan", Unpublished Master's Thesis, Middle East University

المراجع الأجنبية:

- Setyaningrum, R. P. and Pawar, A. (2020) Quality Work Life and Employee Engagement: Does Servant Leadership Influence Employee Performance? Solid State Technology, 63(5), 5134-5141.
- Merdiaty, N., Aldrin, N., & Runtu, D., (2019). Role of servant leadership on quality of work life (QWL) and work conflict with adversity quotient as mediator. International Journal of Research in Business and Social Science. 88-95.
- Goh, S. & Low, Z.(2014):The Influence of Servant Leadership towards Organizational Commitment: The Mediating Role of Trust in Leadership, International Journal of Business and Management, Vol.(9), No.(1), PP17-25.

- Han, R.(2014):Hotel employee perceptions of supervisors servant leadership behaviors, and relationships with employees affective commitment. Published master's thesis, Iowa State University. Iowa.
- 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, Vol.(9),No.(10),PP28-38.
- Andre, S.,& Lante, D.(2015):Servant Leadership and Human Capital Management in Citibank Indonesia. Procedia Social and Behavioral Sciences, PP300-311.
- Ayesha,T.,(2012):Interrelations between Quality of Work Life Dimensions and. Faculty Member Job Satisfaction in the Private Universities of. Bangladesh European, Journal of Business and Management, Vol. (4),No.(2),PP.70-89.
- Begzadeh, S. & 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,4(3), PP270-281.
- Dennis, R. S., & Bocarnea, M.(2005): "Development of a servant leadership assessment instrument" ,The Leadership & Organization Development Journal,26(8).
- Doud, N.(2010):Investigating the Relationship between of Work Life and Organizational Commitment amongst Employees in M Malaysian Firms, International Journal of Business and Management, Vol.5,No.10,PP.75-82.
- Fapohunda,T.(2013):An Evaluation of the Perception and Experiences of Quality of Work Life in Nigeria, International Journal of Academic Research in Management,(IJARM) Vol.2,No.4,PP.86-98.
- Hamid,Z.,Zolfa,H., Zahra, K.(2014):Identification the components of quality of work life and measuring them in faculty members of Tehran University Iranian, Journal of Management Studies (IJMS) Vol.7,No 1.
- Irving,J.A. & Berndt, J.(2017):Leader Purposefulness within Servant Leadership: Examining the Effect of Servant Leadership, Leadership Follower-Focus, Leader Goal-Oriented, and Leader Purposefulness in a Large U.S. Healthcare Organization. Administrative Sciences-Open Access Journal,PP1-20.
- Liden, R., C., Wayne, S.J., Zaho, Hao, & Henderson, D:(2008): Servant Leadership Development of a Multidimensional Measure and Multi-Level Assessment. "Leadership Quarterly, Vol.(19),No.(2).
- Patterson, K.A.(2003):Servant Leadership: A theoretical model. Doctoral Dissertation, Regent University, USA.
- Swamy, D. & Nanjundeswaraswamy and Rashmi, Srinivas(2015): "Quality of Work Life: Sale Development and Validation, International Journal of Caring Sciences, vol.8.No.2,pp281-300.
- 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), PP170-176.
- Van Dierendonck, D., & Patterson, K. (2010). Servant leadership: Developments in theory and research. Springer.