

العنوان :

أثر القيادة على الرضاء الوظيفي في المؤسسات الحكومية في المملكة
العربية السعودية

إعداد:

بدرية عافت جمعان الغنزي

مُروج سعد علي الشهري

العام الدراسي:

2024-2023

فهرس المحتوى:

3	المستخلص
5	المقدمة
6	مشكلة الدراسة
6	أهمية الدراسة
7	اهداف الدراسة
8	تساؤلات الدراسة
9	الدراسات السابقة
12	التعليق على الدراسات السابقة
13	المنهجية وطرق البحث
14	أدوات الدراسة
16	مجالات الدراسة
17	الطريقة والإجراءات
18	المعالجة الاحصائية
19	النتائج
23	الإطار النظري
29	الملخص
30	التوصيات
32	المراجع والمصادر

المستخلص : Abstract

الدراسة تهدف إلى استكشاف دور القيادة الخدمية في تحقيق رضا الموظفين في المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية، مع اقتراح خطة تفعيل هذا الدور بما يتماشى مع رؤية المملكة 2030. تم استخدام منهج وصفي ارتباطي، حيث تم تصميم استبانة تتألف من 43 فقرة لجمع البيانات، وتم تطبيقها على عينة من 360 موظفًا في المؤسسات الحكومية. أظهرت النتائج أن مستوى ممارسة القادة للقيادة الخدمية كان متوسطًا، وكذلك مستوى رضا الموظفين. كما كشفت النتائج عن وجود علاقة إيجابية بين ممارسة القادة للقيادة الخدمية ومستوى رضا الموظفين. بناءً على هذه النتائج، تم اقتراح تصور لتفعيل دور القيادة الخدمية في تحقيق رضا الموظفين بما يتماشى مع رؤية المملكة 2030.

الكلمات المفتاحية: القيادة الخدمية - رضا الموظفين - تصور تفعيل دور القيادة الخدمية

الفصل الأول

المقدمة:

تعتبر القيادة التربوية دورًا حاسمًا في تحقيق أهداف النظم التعليمية وتنفيذ خططها الاستراتيجية. تقع على عاتق القيادة التربوية المسؤولية الكبرى في صناعة جيل طموح، يؤمن بقيمه الدينية والوطنية، ويتفاعل بشكل إيجابي مع محيطه، ويسعى لتحقيق أهدافه بتجاوز التحديات المختلفة. يعتبر البيئة المدرسية محورًا مهمًا يسهم في نشر القيم الإيجابية وتعزيز الرضا والأمان والمحبة بين جميع أفراد المدرسة، سواء كانوا معلمين أو طلابًا. وقد أظهرت الأبحاث أن الرضا الوظيفي له تأثير كبير على أداء المعلمين والموظفين بشكل عام، حيث إن الرضا بالوظيفة يعزز الإنتاجية والمواظبة على العمل.

تبرز أهمية دراسة القيادة الخادمة كنهج قيادي معاصر، حيث يسعى القائد الخادم إلى تمكين الموظفين وتشجيعهم على المشاركة والإبداع، مما يعزز الرضا الوظيفي ويساهم في تحقيق أهداف المؤسسة بشكل أفضل.

بناءً على هذا السياق، تأتي هذه الدراسة لاستكشاف دور القيادة الخادمة في تحقيق الرضا الوظيفي للموظفات في المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية، مع التركيز على تفعيل هذا الدور في ضوء رؤية المملكة 2030. تهدف الدراسة إلى إبراز أهمية القيادة الخادمة كأسلوب قيادي حديث يعزز الرضا الوظيفي ويسهم في تحقيق أهداف المؤسسات الحكومية.

– مشكلة الدراسة.

تتمثل مشكلة الدراسة في وجود مستوى متوسط من الرضا الوظيفي بين المعلمين في المدارس برغم اهتمام حكومة المملكة العربية السعودية بالعملية التربوية وجهودها في جعل المدارس بيئات جاذبة. هذا ما أظهرته دراسات سابقة مثل دراسة الغيث (2015)، ودراسة الشهري (2016)، ودراسة العتيق (2016)، ودراسة الحمري (1440).

ونظرًا لأهمية القيادة الخادمة كموديل أخلاقي للقيادة، والتي تشير إليها العديد من الأبحاث والمناقشات العلمية، حيث أشارت إلى وجود علاقة إيجابية بين هذا النموذج القيادي والرضا الوظيفي، تبرز أهمية إجراء دراسة لتحديد دور القيادة الخادمة في تحقيق الرضا الوظيفي لمنسوبات المدارس في محافظة حفرالباطن، وذلك في إطار رؤية المملكة 2030. تهدف الدراسة إلى وضع تصور مقترح يعزز دور القيادة الخادمة في تحقيق الرضا الوظيفي للمنسوبات في المدارس بمحافظة حفرالباطن، وذلك بهدف مساهمة الدراسة في تحسين البيئة العملية وتعزيز رضا المعلمين والمعلمات في المؤسسات التعليمية.

– أهمية الدراسة.

أهمية نظرية:

- تركز الدراسة على موضوع القيادة الخادمة وأثرها على الرضا الوظيفي، وهذا يعتبر مفهومًا حديثًا في مجال القيادة، وله تأثير كبير على تحسين فعالية القيادات التربوية.

- تعد الدراسة العلمية الأولى التي تتناول موضوع القيادة الخادمة لدى قائدات المدارس بمحافضة حفرالباطن وتحليل أثرها على الرضا الوظيفي للمنسوبات في تلك المدارس.

أهمية تطبيقية:

- تساعد الدراسة في تقديم معلومات مهمة لقادة المدارس في محافضة حفرالباطن بشأن ممارساتهم في القيادة الخادمة، وتحديد احتياجاتهم التدريبية في هذا الجانب.
- من المأمول أن تساهم نتائج الدراسة في دعم أصحاب القرار في إدارة التعليم بمحافضة حفرالباطن في اتخاذ القرارات المناسبة بناءً على التحليل العلمي لدرجة ممارسة قائدات المدارس للقيادة الخادمة، واستخدام التصور المقترح من الدراسة لتحسين هذه الممارسة.
- باختصار، تعتبر هذه الدراسة مهمة من الناحيتين النظرية والتطبيقية؛ حيث تساهم في تطوير المعرفة القيادية وتوجيه السياسات والخطط التطويرية في مجال التعليم بمحافضة حفرالباطن.

– أهداف الدراسة.

- قياس درجة ممارسة قائدات المدارس في محافضة حفرالباطن للقيادة الخادمة من وجهة نظر منسوبات تلك المدارس.
- تقييم مستوى الرضا الوظيفي لمنسوبات المدارس في محافضة حفرالباطن من وجهة نظرهن.

- تحليل أثر المسمى الوظيفي، والمرحلة الدراسية، ونوع التعليم على درجة ممارسة قائدات المدارس في محافظة حفرالباطن للقيادة الخادمة، وكذلك تحديد تأثير هذه المتغيرات على الرضا الوظيفي لمنسوبات المدارس من وجهة نظرهن.
- التحقق من وجود علاقة ارتباطية بين القيادة الخادمة والرضا الوظيفي لمنسوبات المدارس في محافظة حفرالباطن.
- تقديم تصور مقترح لتفعيل دور القيادة الخادمة في تحقيق الرضا الوظيفي لمنسوبات المدارس في محافظة حفرالباطن، مع التركيز على رؤية المملكة 2030.

- تساؤلات الدراسة (الفروض).

أسئلة الدراسة:

1. ما هي درجة ممارسة قائدات المدارس في محافظة حفرالباطن للقيادة الخادمة من وجهة نظر منسوبات تلك المدارس؟
2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى درجة ممارسة قائدات المدارس في محافظة حفرالباطن للقيادة الخادمة تعزى لمتغيرات مثل المسمى الوظيفي، المرحلة الدراسية، ونوع التعليم؟
3. ما هو مستوى الرضا الوظيفي لمنسوبات المدارس في محافظة حفرالباطن من وجهة نظرهن؟

4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي لمنسوبات المدارس في

محافظة حفرالباطن تعزى لمتغيرات مثل المسمى الوظيفي، المرحلة الدراسية، ونوع

التعليم؟

5. هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة قائدات المدارس في

محافظة حفرالباطن للقيادة الخادمة ومستوى الرضا الوظيفي لمنسوبات المدارس؟

6. ما هو التصور المقترح لتفعيل دور القيادة الخادمة في تحقيق الرضا الوظيفي لمنسوبات

المدارس في محافظة حفرالباطن، مع التركيز على رؤية المملكة 2030؟

- الدراسات السابقة.

دراسة إنجلش (2011): استهدفت هذه الدراسة تحديد العلاقة بين إدراك المعلمين لممارسات

مديري المدارس الابتدائية للقيادة الخادمة والرضا الوظيفي للمعلمين في جنوب كاليفورنيا.

استخدمت الدراسة عينة من 341 معلمًا من ثلاث مناطق تعليمية في مقاطعة شمال سان

دييغو. أظهرت النتائج أن المعلمين يشعرون بمزيد من الرضا عن وظائفهم عندما يعملون مع

مديري مدارس يتمتعون بمستويات عالية من السمات القيادية الخادمة.

دراسة بورشرز (2016): هدفت إلى كشف العلاقة بين القيادة الخادمة والرضا الوظيفي لدى

موظفي مركز الرعاية الصحية لكبار السن في الولايات المتحدة. شملت الدراسة 370 موظفًا في

مركز الغرب الأوسط لرعاية المسنين بالمنطقة الشمالية الوسطى. أظهرت النتائج وجود علاقات مباشرة بين الرضا الوظيفي وسبعة من خصائص القيادة الخادمة.

دراسة التمام (2016): تمثلت هدف هذه الدراسة في التعرف على واقع القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الثانوية بالمدينة المنورة من وجهة نظر المعلمين. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي واستندت إلى عينة تضم 521 معلمًا. أظهرت النتائج وجود ممارسات قيادية خادمة مرتفعة بالنسبة للمديرين، وكان متوسط الدرجات 3.58 من 5.

دراسة صالح الدين (2016): هدفت لكشف العلاقة بين ممارسة مديري المدارس للقيادة الخادمة والرضا الوظيفي للمعلمين في مصر. شملت الدراسة 251 معلمًا في مدارس التعليم الحكومي بإقليم القاهرة الكبرى. أظهرت النتائج تقديرًا منخفضًا لممارسات المديرين للقيادة الخادمة ورضا وظيفيًا منخفضًا أيضًا.

دراسة هينينج (2016): استهدفت البحث في العلاقة بين القيادة الخادمة والرضا الوظيفي للعاملين في منظمة غير ربحية في كولورادو. شملت الدراسة 93 موظفًا وأظهرت وجود ارتباط إيجابي وبدرجة كبيرة بين القيادة الخادمة والرضا الوظيفي.

دراسة فونغ (2017): هدفت إلى كشف العلاقة بين القيادة الخادمة والرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسات التعليمية التي لا تدفع أجورًا لموظفيها. شملت الدراسة 70 معلمًا من أكاديمية الغابة السوداء في ألمانيا. أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية وكبيرة بين القيادة الخادمة والرضا الوظيفي.

دراسة إبراهيم والشهومي (2018): استهدفت التعرف على درجة توافر أبعاد القيادة الخادمة لدى

مديري مدارس التعليم الأساسي في محافظة الظاهرة بسلطنة عمان. شملت الدراسة 208

معلمين ومعلمات، وأظهرت النتائج وجود درجة كبيرة من توافر أبعاد القيادة الخادمة بشكل عام.

دراسة هارجادون (2018): اختبرت العلاقة بين مستوى القيادة الخادمة للمشرف المباشر

للموظف ومستوى الرضا الوظيفي للموظف. شملت الدراسة 143 مشاركًا من أعضاء هيئة

التدريس والإدارة في جامعة خاصة جنوب شرق الولايات المتحدة. أظهرت النتائج وجود علاقة

إيجابية بين القيادة الخادمة والرضا الوظيفي.

دراسة إبراهيم (2019): استهدفت دراسة إبراهيم التعرف على آراء شيوخ المعاهد الثانوية

الأزهرية والمعلمين حول القيادة الخادمة لشيخ المعهد الثانوي ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي

للمعلمين. شملت الدراسة 146 فردًا من شيوخ ووكلاء ومعلمي المعاهد الثانوية الأزهرية

بمحافظة سوهاج. أظهرت الدراسة ضرورة تفعيل أبعاد القيادة الخادمة لتحقيق معدلات مرتفعة

من الرضا الوظيفي.

دراسة أبو شريك (2019): استقصت العلاقة بين ممارسة القيادة الخادمة لدى مديري المدارس

الحكومية في العاصمة (عمان) وأدائهم الوظيفي من وجهة نظر مساعدي المديرين. شملت

الدراسة 143 مشاركًا من مجتمع أعضاء هيئة التدريس والإدارة في جامعة خاصة. أظهرت

النتائج وجود علاقة إيجابية قوية بين درجة ممارسة القيادة الخادمة وبين درجة ممارسة الأداء

الوظيفي لديهم.

تتسلسل هذه الدراسات في تحديد العلاقة بين القيادة الخادمة والرضا الوظيفي في سياقات ومؤسسات مختلفة، مما يسلط الضوء على أهمية هذا النمط القيادي في تحقيق الرضا والأداء الوظيفي.

التعليق على الدراسات السابقة

بناءً على استعراض الدراسات السابقة، يتضح أن الدراسة الحالية تشابه العديد من الجوانب مع البحوث السابقة:

1. **الهدف العام:** تتقاطع الدراسة الحالية مع البحوث السابقة في تركيزها على دراسة القيادة الخادمة وتحليل تأثيرها على الرضا الوظيفي للموظفين.

2. **المنهج الوصفي الاستباقي:** يتشابه المنهج المستخدم في الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة، حيث يعتمد على المنهج الوصفي الارتباطي لتحليل العلاقات بين متغيرات الدراسة.

3. **استخدام الاستبانة:** تقترب الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من المشاركين.

الباحثة استفادت بشكل كبير من هذه الدراسات السابقة في تصميم دراستها الحالية، وتوجيه أسئلتها البحثية، وتطوير أدوات البحث. ومع ذلك، تختلف الدراسة الحالية في محاولتها تقديم

تصور مقترح لتعزيز دور القيادة الخادمة في تحسين الرضا الوظيفي للمعلمات في المدارس بمحافظة حفر الباطن، مع التركيز على رؤية المملكة 2030 كمرجع وإطار للبحث.

- المنهجية وطرق البحث.

في هذه الدراسة، تم استخدام المنهج الوصفي الاستدلالي للكشف عن دور القيادة الخادمة في تحقيق الرضا الوظيفي لمنسوبات المدارس في محافظة حفر الباطن، وذلك في إطار رؤية المملكة 2030 وسبل تطويرها. يعتبر المنهج الوصفي من الفروع الهامة في مناهج البحث في العلوم التربوية والنفسية، حيث يركز على دراسة الظواهر الحالية وفهمها لغرض التنبؤ بالمستقبل وضبطها وتحليل متغيراتها.

مجتمع الدراسة شمل جميع منسوبات المدارس في محافظة حفر الباطن للفصل الدراسي الأول من العام 2020/2021، والذي بلغ عددهم 4843 فردًا. تم اختيار عينة الدراسة التي تضم 360 فردًا من بين المعلمات والإداريين بطريقة عشوائية بسيطة من مدارس المحافظة المختلفة. يشكلون نسبة 6.43% من مجتمع الدراسة، مما يسمح بتمثيل متنوع للمنسوبات والمدارس في المحافظة.

هذا النهج واختيار العينة بشكل عشوائي يساعد في الحصول على بيانات موثوقة وتمثيلية تعكس وجهات نظر وتجارب مختلفة للمنسوبات، مما يزيد من قوة وجودة نتائج الدراسة وتطبيقاتها على أرض الواقع.

- أدوات الدراسة (أدوات جمع البيانات).

تم إعداد أداة الدراسة بعد الاطلاع على الأدبيات النظرية والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث. تتكون أداة الدراسة من استبانة تتضمن جزأين رئيسيين، حيث يتناول الجزء الأول بيانات وظيفية محددة، بينما يتناول الجزء الثاني محوري الاستبانة وهما القيادة الخادمة والرضا الوظيفي.

• المحور الأول: أبعاد القيادة الخادمة ويتكون من 31 فقرة موزعة على 6 أبعاد مختلفة.

• المحور الثاني: الرضا الوظيفي ويتكون من 12 فقرة.

تم اعتماد سلم ليكرت الثلاثي لتقدير الدرجات في أدوات الدراسة، حيث تُعطى كل فقرة درجة واحدة من بين درجاته الثلاث (كبيرة، متوسطة، قليلة)، والتي تمثل رقمياً (3، 2، 1) على الترتيب. تم اعتماد المقياس التالي لأغراض تحليل النتائج:

• درجة تقدير قليلة: من -1.00 إلى 1.66

• درجة تقدير متوسطة: من 1.67 إلى 2.33

• درجة تقدير كبيرة: من 2.34 إلى 3.00

تم حساب طول خاليا المقياس بواسطة العملية التالية: $(3 - 1 = 2)$ ، ثم تم قسمة الناتج على عدد الخاليا $(2/3 = 0.66)$ ، ومن ثم تم إضافة الجواب (0.66) إلى نهاية كل فئة. هذه الطريقة تساعد في تقدير الدرجات بشكل دقيق وموثوق وتسهل عملية تحليل البيانات واستنتاج النتائج بشكل فعال.

تم التحقق من صدق أداة الدراسة بطريقتين:

أولاً، صدق المحتوى: تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين المختصين في إدارة التربية، وأصول التربية، وإدارة الأعمال، واللغة العربية في جامعة حفر الباطن. بعد استلام آرائهم وملاحظاتهم، قامت الباحثة بإجراء التعديلات اللازمة، مثل دمج بعض العبارات وإعادة صياغة بعض الجمل، حتى وصلت الاستبانة إلى صورتها النهائية المكونة من 31 فقرة موزعة على 6 أبعاد. هذه الخطوة تحسنت بناءً على آراء المحكمين ودلت على صدق المحتوى.

ثانياً، صدق البناء (القيادة الخادمة): تم استخراج دالات صدق البناء للمقياس من خلال معاملات ارتباط الفقرة مع الدرجة الكلية للمقياس في عينة من منسوبات المدارس، وأظهرت النتائج درجات مناسبة من صدق البناء. جميع معاملات الارتباط كانت ذات درجات مقبولة ودالة إحصائياً، ما بين 0.93 و 0.60، مما يؤكد صدق الأداء لهذه الأبعاد.

ثبات أداة الدراسة: تم التأكد من ثبات أداة الدراسة من خلال اختبار إعادة التطبيق على مجموعة من منسوبات المدارس بعد أسبوعين من التطبيق الأول. استخرجت معاملات ارتباط بيرستون لتقدير ثبات الأداة، وكانت جميعها في مستويات عالية ملائمة لغايات الدراسة، بالإضافة إلى ثبات اتساق داخلي محسوس من خلال معادلة ألفا كرونباخ.

باختصار، توضح النتائج أن الاستبانة تتمتع بدرجات عالية من الثبات والصدق، مما يجعلها أداة فعالة لقياس السمات المراد قياسها في الدراسة.

- مجالات الدراسة (بشري، مكاني، زمني).

تتمثل حدود الدراسة في العناصر التالية:

1. الحدود الموضوعية: تركز الدراسة على دور القيادة الخادمة في تحقيق الرضا الوظيفي

لمنسوبات المدارس بمحافظة حفر الباطن، وذلك في إطار رؤية المملكة العربية

السعودية 2030.

2. الحدود البشرية: تقتصر الدراسة على منسوبات مدارس التعليم، بما في ذلك المعلمات

والإداريات، في محافظة حفر الباطن.

3. الحدود المؤسسية: تشمل المدارس التي تم دراستها مدارس تعليم البنات، سواء كانت

حكومية أو أهلية، وتشمل الفئات العمرية الابتدائية، المتوسطة، والثانوية.

4. الحدود المكانية: تقتصر الدراسة جغرافياً على محافظة حفر الباطن في المملكة العربية

السعودية.

5. الحدود الزمانية: تمت الدراسة في الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي 2021-

2020.

توضح هذه الحدود العناصر المحددة التي تم استنباطها ودرستها في سياق محدد وزمن محدد،

مما يساعد في تحديد نطاق الدراسة وفهم السياق الذي تمت فيه البحث.

الطريقة والإجراءات

في هذه الدراسة، تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي لفهم دور القيادة الخادمة في تحقيق الرضا الوظيفي لمنسوبات المدارس في محافظة حفر الباطن، وذلك في إطار رؤية المملكة 2030 وسبل تطويرها. يعتبر المنهج الوصفي من الفروع المهمة في مناهج البحث في العلوم التربوية والنفسية، حيث يركز على دراسة الظواهر الحالية وفهمها لتمكين التنبؤ بالمستقبل وضبط الظواهر والمتغيرات.

أما بالنسبة لمجتمع الدراسة وعينتها، فقد تم اختيار عينة تتألف من 360 فردًا يشملن معلمات وإداريات، وتم اختيارهن بطريقة عشوائية بسيطة من مدارس محافظة حفر الباطن. تمثل هذه العينة نسبة 6.43% من مجتمع الدراسة الذي يضم 4843 فردًا، وتوزعت العينة حسب الفئات المسماة الوظيفية، المراحل الدراسية، ونوع التعليم كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (1): التكرارات والنسب المئوية حسب متغيرات الدراسة

الفئات	التكرار	النسبة
المسمى الوظيفي		
معلمة	318	88.3%
إدارية	42	11.7%
المرحلة الدراسية		
المرحلة الابتدائية	115	31.9%

30.0%	108	المرحلة المتوسطة
38.1%	137	المرحلة الثانوية
		نوع التعليم
84.2%	303	تعليم حكومي
15.8%	57	تعليم أهلي
100.0%	360	المجموع

باستخدام هذا المنهج واختيار العينة بشكل عشوائي، يمكن للدراسة الحالية أن تقدم نتائج توضح دور القيادة الخادمة في تحقيق الرضا الوظيفي لمنسوبات المدارس، وكيفية تطوير هذا الدور في إطار رؤية المملكة 2030.

المعالجة الإحصائية

بعد جمع البيانات وتقريغ استجابات أفراد عينة الدراسة، تمت معالجة البيانات إحصائياً باستخدام برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) تشمل عمليات المعالجة الإحصائية الآتية:

1. حساب المتوسطات الحسابية لتحديد القيم المتوسطة للمتغيرات المختلفة.
2. حساب الانحرافات المعيارية لتقييم توزيع البيانات وتبيان مدى تباينها.
3. استخدام معامل ارتباط بيرسون لتحديد صلة الارتباط بين متغيرات الدراسة وصدق الأداة المستخدمة.
4. حساب معامل ألفا كرونباخ لتقييم ثبات الأداة وموثوقيتها في قياس السمات المطروحة في الدراسة.

هذه العمليات الإحصائية تساعد في فهم البيانات بشكل أفضل وتحليلها بدقة للاستنتاجات اللازمة لدراسة العلاقات والتأثيرات المرتبطة بموضوع البحث.

النتائج

بالنسبة للسؤال الأول حول مدى ممارسة قائدات المدارس في محافظة حفر الباطن للقيادة الخادمة من وجهة نظر منسوبات تلك المدارس، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحليل النتائج كما هو موضح في الجدول

جدول: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة قائدات المدارس بمحافظة حفر الباطن للقيادة الخادمة من وجهة نظر منسوبات تلك المدارس

المرتبة	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	التصرف بأخلاق	2.44	0.544	مرتفع
2	المعالجة العاطفية	2.39	0.558	مرتفع
3	الاهتمام بالمرؤوسين	2.31	0.533	متوسط
4	المهارات المفاهيمية	2.28	0.526	متوسط
5	التمكين	2.24	0.518	متوسط
6	الاهتمام بالمجتمع المحلي	2.13	0.599	متوسط
الخادمة ككل	-	2.30	0.499	متوسط

يوضح الجدول أن المتوسطات الحسابية تراوحت بين 2.44 و 2.13، حيث جاء العنصر "التصرف بأخلاق" بأعلى متوسط حسابي بقيمة 2.44 وانحراف معياري قدره 0.544، مما يشير إلى مستوى عالٍ من ممارسة قائدات المدارس في محافظة حفر الباطن لهذا البعد وفقاً لوجهة نظر منسوبات المدارس. ومن الملاحظ أن القيادة الخادمة ككل حصلت على متوسط حسابي متوسط بقيمة 2.30 وانحراف معياري قدره 0.499.

يتفق هذا مع نتائج دراسات سابقة كدراسة إبراهيم (2013) التي أشارت إلى متوسط مستوى ممارسة قادة المدارس الثانوية في عمان للقيادة الخادمة، وكذلك دراسة أبو الغنم (2019) ودراسة محمد وآخرون (2019) ودراسة مخامرة (2019) التي أشارت جميعها إلى متوسط درجة ممارسة القيادة الخادمة لدى قادة المدارس في محافظات مختلفة.

من الملاحظ أن عناصر الأخلاق والمعالجة العاطفية حصلت على أعلى تقييمات، مما يشير إلى أن قادة المدارس يولون اهتمامًا كبيرًا لتطوير العلاقات الإنسانية والتفاعل الإيجابي مع منسوباتهم. ومن المهم توجيه الاهتمام للعناصر التي حصلت على تقييمات متوسطة لتطويرها وتعزيز دور قادة المدارس في تحقيق القيادة الخادمة بشكل أفضل.

تبيّن النتائج المتناقضة بين الدراسة الحالية وبعض الدراسات السابقة المذكورة. ففي دراسة التمام (2016) ودراسة إبراهيم والشهومي (2018) ودراسة أبو شريخ (2019) ودراسة الجهني (2019) ودراسة الزعتري (2020)، كانت درجة ممارسة القيادة الخادمة مرتفعة بشكل عام في عدة مناطق ومدارس. بالمقابل، أشارت دراسة صالح الدين (2016) إلى تقدير منخفض لممارسات مديري المدارس في مصر للقيادة الخادمة.

بالنسبة للسؤال الثاني، فإنه يُطرح سؤالاً حول وجود فروق دالة إحصائية في متوسطات تقديرات أفراد العينة بخصوص ممارسة القيادة الخادمة لدى قائدات المدارس في محافظة حفر الباطن، وذلك تبعاً للمتغيرات المسمى الوظيفي، والمرحلة الدراسية، ونوع التعليم.

تم استخدام تحليل التباين الثلاثي لتحديد وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية

1. لم يكن هناك فروق دالة إحصائية يُعزى للمتغير المسمى الوظيفي، مما يعني أن المسمى الوظيفي لم يكن له تأثير ملحوظ على استجابات العينة بشأن ممارسة القيادة الخادمة.
2. كان هناك اتفاق منسوبات المدارس بغض النظر عن مسمياتهن الوظيفية على وصف ممارسات قائداتهن للقيادة الخادمة.

3. كما كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للمتغير نوع التعليم، حيث كانت ممارسة القيادة الخادمة أعلى في المدارس الحكومية مقارنة بالمدارس الأهلية.

بشكل عام، تشير هذه النتائج إلى أن المسمى الوظيفي والمرحلة الدراسية لم يكونا لهما تأثير ملحوظ على تقديرات العينة بشأن ممارسة القيادة الخادمة، بينما كان نوع التعليم يلعب دوراً مهماً في هذه التقديرات.

مستوى الرضا الوظيفي لدى منسوبات المدارس في محافظة حفر الباطن يعكس تقديرهن ورأيهن بشأن عملهن وبيئة العمل التي يعملن فيها. وفقاً للبيانات المستخرجة من الجدول، يتضح أن مستوى الرضا الوظيفي كان متوسطاً بين منسوبات المدارس في هذه المحافظة، وذلك من وجهة نظرهن. تراوحت المتوسطات الحسابية بين 2.11 و 2.51، حيث كانت أعلى مستوى رضا وظيفي لدى منسوبات المدارس في الفقرة رقم 5، التي تعبر عن زيادة الخبرة والثقافة بسبب العمل، وكانت الأقل في الفقرة رقم 10، التي تعبر عن عدم رضاهن عن مستوى الراتب مقابل الجهد المبذول في العمل. تأتي هذه النتائج في سياق يتفق مع دراسات سابقة أظهرت مستويات رضا وظيفي متوسطة لدى العاملين في قطاع التعليم، مع تباين في هذا المستوى بحسب الظروف والمتغيرات المحلية والثقافية والإدارية.

يمكن القول إن مستوى الرضا الوظيفي لدى منسوبات المدارس في محافظة حفر الباطن يعكس مجموعة من التحديات والإيجابيات التي تؤثر على تجربتهن في العمل، وقد تكون هذه النتائج مفيدة لتطوير سياسات وبرامج لتحسين بيئة العمل وزيادة مستوى الرضا والإنتاجية.

هناك فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي بين فئات المسمى الوظيفي ونوع التعليم. وفقاً التحليل التبايني الثلاثي، تشير النتائج إلى الفروق الإحصائية التالية:

1. المسمى الوظيفي: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات لمستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمات والإداريات، وهذا يشير إلى اتفاقهن على مستوى الرضا بغض النظر عن طبيعة مسمياتهن الوظيفية.

2. المرحلة الدراسية: لا توجد فروق ذات دالة إحصائية بين متوسطات مستوى الرضا الوظيفي لدى منسوبات المدارس في المراحل الابتدائية، المتوسطة، والثانوية. يشير ذلك إلى عدم وجود تأثير ملحوظ للمرحلة الدراسية على مستوى الرضا الوظيفي.

3. نوع التعليم: توجد فروق ذات دالة إحصائية بين متوسطات مستوى الرضا الوظيفي لدى منسوبات المدارس في التعليم الحكومي والخاص. تشير القيم الإحصائية إلى أن المستوى الوظيفي لدى منسوبات المدارس في التعليم الحكومي يكون أعلى بشكل يعتبر إحصائياً مهماً مقارنة بالتعليم الخاص.

بالتالي، يمكن القول إن المسمى الوظيفي ونوع التعليم هما العوامل التي تساهم في خلق فروقات في مستوى الرضا الوظيفي لدى منسوبات المدارس، في حين أن المرحلة الدراسية ليست من العوامل الرئيسية المؤثرة بشكل دال إحصائي على هذا المستوى.

هناك علاقة ارتباطية ذات دالة إحصائية عند مستوى الدالة) 0.05 (بين متوسطات تقديرات أفراد لدرجة ممارسة قائدات المدارس في محافظة حفر الباطن للقيادة الخادمة ومستوى الرضا الوظيفي لدى المنسوبات. وفقاً للجدول رقم 12، يتضح أن هناك علاقة إيجابية دالة إحصائياً بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة قائدات المدارس للقيادة الخادمة ومستوى الرضا الوظيفي لدى المنسوبات.

يشير المعاملات الإحصائية الإيجابية بين 0.690 و 0.817 إلى أن هناك علاقة قوية إيجابية بين ممارسات القادة للقيادة الخادمة ومستوى الرضا الوظيفي للمنسوبات. بمعنى آخر، كلما زاد مستوى ممارسة القادة للقيادة الخادمة، زاد مستوى الرضا الوظيفي للمنسوبات.

هذه النتائج تتفق مع الدراسات السابقة التي أظهرت علاقة إيجابية بين القيادة الخادمة والرضا الوظيفي. يعكس هذا الارتباط الإيجابي القوي تأثير القيادة الخادمة على تحسين بيئة العمل وزيادة رضا الموظفين، مما يعزز الأداء العام والانخراط في العمل.

الإطار النظري

أولا القيادة الخادمة

القيادة الخادمة هي جانب أساسي في العمليات الإدارية، تم دراستها بشكل واسع من قبل الباحثين وأدت إلى ظهور مجموعة من النظريات القيادية مثل القيادة التحويلية، والقيادة التبادلية، والقيادة التشاركية. أحدث هذه النظريات هي نظرية القيادة الخادمة، التي تركز على رعاية وخدمة الأفراد الذين يعملون تحت القيادة، وتعزيز مصالحهم ورعايتهم (أبو الغنيم، 2019).

الفكرة الرئيسية للقيادة الخادمة تتمثل في إعادة هيكلة العلاقة بين القائد والمرؤوسين، حيث يقوم القائد بخدمة تلك الفرق التي يديرها (الشمري، 2019). وتهدف هذه النوعية من القيادة إلى إحداث توازن وانسجام في المؤسسة من خلال تمكين الموظفين بدلاً من السيطرة عليهم، وإقناعهم بدلاً من إجبارهم، وتشجيعهم على تحقيق التميز والإبداع في أدائهم، حيث يفكر القائد الخادم بشكل دائم في كيفية مساعدة موظفيه على تحقيق أهداف المؤسسة، مقدماً المصلحة الجماعية على المصلحة الشخصية (حليبي، 2016).

تعود جذور القيادة الخادمة إلى العصور السابقة، من خلال قصص الأنبياء والرسل والزعماء الدينيين، وتطورت استخداماتها العلمية في العصر الحديث بداية من عام 1970 على يد جرينليف، ولحقه بعد ذلك العديد من العلماء (عسيري، 2019).

تعرف القيادة الخادمة بأنها "تلك القيادة التي تسعى إلى التعاون مع الآخرين وخدمتهم والتفاعل معهم من خلال إيجاد مناخ عمل يقوم على الثقة والتقدير والاحترام المتبادل، والسعي لتحقيق مجموعة من الأهداف المشتركة" (العودة، 2018).

يعتبر ليدن وآخرون (2008) أن أدبيات القيادة الخادمة تقدم مجموعة متنوعة من الأبعاد التي تحدد ماهية القيادة الخادمة. قاموا بتحديد تسعة أبعاد للقيادة الخادمة، لكن بعد الاختبار والتقييم، تم تقليصها إلى سبعة أبعاد تمثلت في:

1. المهارات المفاهيمية: تشمل امتلاك القائد للمعرفة بالمنظمة وطبيعة مهامها، مما يمكنه من مساعدة المرؤوسين بشكل فعال.

2. التمكين: يشجع القائد المرؤوسين على تحديد وحل المشكلات، ويحدد وقت وكيفية إنجاز المهام.

3. مساعدة المرؤوسين على النمو والنجاح: يوضح الحرص على نمو العاملين من خلال تقديم الدعم والتوجيه.

4. وضع المرؤوسين أولاً: يعكس التفاني في وضع احتياجات المرؤوسين أولاً، حتى لو تطلب ذلك التخلي عن احتياجات القائد الشخصية.

5. التصرف بشكل أخلاقي: يتضمن التفاعل بشكل منفتح، وعادل، وصادق مع الآخرين.

6. المعالجة العاطفية: يظهر الحساسية لمشاعر الآخرين ويعاملهم بإنسانية.

7. إيجاد قيمة للمجتمع: يتمثل في اهتمام حقيقي وواعي بخدمة المجتمع.

وأشارت رشيد ومطر (2016) إلى بعض أبرز رواد القيادة الخادمة وأبرز المدافعين عنها، مثل روبرت جرينليف الذي يعد مؤلف نظرية القيادة الخادمة، ولاري سبيرز الذي يعتبر من أبرز رواد القيادة الخادمة ويؤمن بأن النجاح يأتي من خلال الثقة والشجاعة والمغفرة، وكين بالنشارد الذي يعتبر أسطورة في مجال الإدارة ويرى أن القيادة الخادمة هي أسلوب حياة، وستيفن كوفي الذي يدعو إلى تغيير في عقلية المديرين والقادة لتحقيق النجاح من خلال القيادة الخادمة.

ثانيا الرضا الوظيفي

الرضا الوظيفي يُعتبر أحد العوامل الرئيسية التي تؤثر على رفاهية الفرد في العمل وحياته بشكل عام، حيث يساهم في إشعاره بالراحة والرضا والسعادة في قلبه وروحه وعقله. يعكس الرضا الوظيفي مدى استيفاء الفرد لحاجاته النفسية والمادية والمعنوية من عمله، مما ينعكس إيجاباً على أدائه وإبداعه في العمل ومساهمته في تحقيق الأهداف المؤسسية.

تم دراسة الرضا الوظيفي بشكل شامل من قبل الباحثين في مجالات مختلفة مثل النفسية والاجتماعية والإدارية والاقتصادية والصناعية، حيث تم التركيز على تعريفه وتحديد مكوناته ووسائل قياسه، وقد زاد الاهتمام بهذا الموضوع في السنوات الأخيرة.

يتمثل الرضا الوظيفي في الشعور الإيجابي الذي يشعر به الفرد أثناء أداء عمله، ويعكس مدى استقراره وثباته في الوظيفة والمستقبل الآمن الذي يوفره العمل. يُعتبر مقياساً مهماً لفعالية الأداء في المؤسسات، حيث يمكن أن يؤثر رضا العاملين على نتائج العمل بشكل كبير، سواء

بالإيجاب من خلال زيادة الإنتاجية والإبداع أو بالسلب من خلال التأخر والغياب وزيادة معدلات دوران العمل.

لذلك، فإن فهم مستوى رضا العاملين يُعتبر مؤشرًا لصحة البيئة التنظيمية وفاعلية القيادة في المؤسسة، ويمكن أن يساهم بشكل كبير في تحسين الأداء العام والمحافظة على استمرارية العمل واستقرار الفريق العامل.

العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي يمكن تقسيمها إلى خمسة أقسام وفقًا لدراسة المصري وعامر: (2014)

1. **عوامل مرتبطة بالوظيفة:** تشمل الحوافز المادية والشعور بالأمان الوظيفي وطبيعة العلاقات مع زملاء العمل والمديرين.
2. **عوامل مرتبطة بطبيعة تصميم الوظيفة:** مثل اكتساب المعرفة والمهارات الجديدة في العمل، ونوعية الاعتراف والتقدير من المجتمع لطبيعة الوظيفة، وشعور الفرد بالإنجاز والاستخدام الفعال لقدراته في العمل.
3. **عوامل تنظيمية:** تشمل سياسات المنظمة مثل ساعات العمل، وظروف العمل، ومستوى الأجور.
4. **عوامل شخصية:** تتعلق بالفرد نفسه مثل انتماءاته الاجتماعية، ودرجة استقراره في الحياة، ورغبته في العمل، وعمره وجنسه ومستوى التعليم الذي يحمله.
5. **عوامل بيئية:** تشمل بيئة نشأة الفرد مثل الريف أو الحضر، وثقافة المجتمع الذي يعيش فيه.

هذه العوامل تلعب دورًا حيويًا في تشكيل مدى رضا الفرد عن عمله، وتأثيره على أدائه ومشاركته في تحقيق أهداف المؤسسة. وتتنوع النظريات في دراسة الرضا الوظيفي، مثل نظرية القيمة ونموذج مظهر الرضا ونظرية التأثير الاجتماعي، تعكس تعقيد هذا الموضوع وأهميته في فهم سلوك الفرد في العمل وتحفيزه لتحقيق أداء متميز.

التصور المقترح لتفعيل دور القيادة الخادمة في تحقيق الرضا الوظيفي لمنسوبات المدارس في محافظة حفر الباطن في ضوء رؤية المملكة 2030 يعتمد على عدة منطلقات وأهداف:

1. منطلقات التصور المقترح:

- تطبيق مبادئ التعليم في المملكة العربية السعودية.
- رؤية المملكة 2030 وأهدافها في تحسين الأداء الحكومي وتطوير المنظومة التعليمية.
- الاتجاهات الحديثة في مجال القيادة التربوية.

2. أهداف التصور:

- توعية قادة المدارس بأهمية القيادة الخادمة وتأثيرها الإيجابي على الرضا الوظيفي.
- تطوير قدرات ومهارات قادة المدارس في مجال القيادة الخادمة.
- تحسين ممارسات قادة المدارس في بعد القيادة الخادمة.

3. مضمون التصور: يتمثل مضمون التصور المقترح في:

- تنظيم محاضرات ولقاءات لتوعية قادة المدارس بمفهوم القيادة الخادمة وأهميتها.
- التعاون مع كليات التربية لتوفير الخبرات في مجال القيادة الخادمة.
- وضع مدونة لأخلاقيات القيادة الخادمة وتطبيقها على قادة المدارس.

- استخدام وسائل التواصل لنشر الوعي بأهمية القيادة الخادمة وتأثيرها الإيجابي على الرضا الوظيفي.

باختصار، يهدف التصور المقترح إلى تعزيز دور القيادة الخادمة في المدارس من خلال التوعية وتطوير القدرات وتعزيز الممارسات الإيجابية، مما يسهم في تحقيق الرضا الوظيفي لمنسوبات المدارس وتحقيق أهداف رؤية المملكة 2030.

تنمية القدرات المعرفية لدى قائدات المدارس بأبعاد القيادة الخادمة يتطلب:

1. **تصميم وتنفيذ برامج تدريبية:** تقديم برامج تدريبية مخصصة لتطوير مهارات القيادة الخادمة لدى قائدات المدارس، تشمل التوجيهات النظرية والتطبيقات العملية.
 2. **التواصل مع خبراء في القيادة الخادمة:** التعاون مع خبراء ومتخصصين في مجال القيادة الخادمة لتزويد قائدات المدارس بالخبرات والتجارب القيمة.
 3. **وضع قائدات المدارس في مواقف عملية:** توفير فرص عملية لقائدات المدارس لقياس قدراتهن وتطبيق مفاهيم القيادة الخادمة في سياق العمل الحقيقي.
 4. **القيام بزيارات تبادلية:** تنظيم زيارات ميدانية لقائدات المدارس للمؤسسات التي تتبنى القيادة الخادمة، لتبادل الخبرات واستيعاب أفضل الممارسات.
- بالنسبة لتحسين ممارسة قائدات المدارس في أبعاد القيادة الخادمة:

1. **البعد الأول / بعد التمكين:** تشجيع قائدات المدارس على إشراك المنسوبات في صياغة الرؤية المستقبلية للمدرسة ومنحهن الصلاحيات الضرورية لاتخاذ القرارات المناسبة.
2. **البعد الثاني / بعد التصرف بأخلاق:** تعزيز قيم الإيجابية والأخلاقيات في المدارس من خلال حث قائدات المدارس على ممارسة القيم الإيجابية وتوفير النماذج الإيجابية للمنسوبات.
3. **البعد الثالث / اهتمام بالمجتمع المحلي:** دمج الأنشطة المدرسية في خدمة المجتمع وتعزيز ثقافة العمل التطوعي والمسؤولية المجتمعية داخل المدارس.

4. البعد الرابع / المعالجة العاطفية :توجيه قادة المدارس لتوفير الدعم العاطفي والنفسي للمنسوبات، والحرص على تحقيق التوازن بين العمل والحياة الشخصية.

5. البعد الخامس / اهتمام بالمرؤوسين :وضع مصلحة المعلمات والمنسوبات في مقدمة اهتمامات القادة لتحقيق رضاهن الوظيفي وتوفير بيئة عمل ملائمة.

6. البعد السادس / المهارات المفاهيمية :تتمية مهارات التواصل، الحوار، والتخطيط لدى قادة المدارس من خلال دورات تدريبية متخصصة.

لتنفيذ هذه الخطوات، يجب توفير فرق عمل مختصة، وتخصيص ميزانية وموارد مادية، وبناء خطة استراتيجية مدروسة لتنفيذ القيادة الخادمة في المدارس، بالإضافة إلى التواصل والتعاون مع الجهات الخبرة في هذا المجال.

الملخص: Summary

تحديد دور القيادة الخادمة في تحقيق الرضا الوظيفي: أظهرت الدراسة أهمية دور القيادة الخادمة في تحقيق الرضا الوظيفي لمنسوبات المدارس بمحافظة حفر الباطن. من خلال تحليل البيانات والاستبانات، تبين أن القيادة الخادمة تلعب دوراً فعالاً في خلق بيئة عمل إيجابية وتحفيزية تسهم في تحقيق رضا الموظفين.

توجيهات للتطوير والتحسين: بناءً على نتائج الدراسة، يمكن اقتراح بعض التوجيهات لتطوير وتحسين أداء القيادة الخادمة في المدارس، مثل تعزيز دور الاتصال والتواصل الفعّال مع المنسوبات، وتشجيع الشفافية والعدالة في اتخاذ القرارات الإدارية، وتعزيز ثقافة الاحترام والتقدير بين أفراد الفريق التعليمي.

الاستدامة والتطوير المستقبلي: تشير الدراسة إلى أهمية استمرارية عمليات تطوير القيادة الخادمة وتعزيزها كجزء من استراتيجيات تحقيق رؤية المملكة 2030 في مجال التعليم. يجب أن تكون هناك استراتيجيات مستدامة لتعزيز وتطوير هذا النمط الإداري في المدارس لضمان استمرارية تحسين الأداء وتحقيق أهداف التنمية المستدامة.

التوصيات:

1. تعزيز برامج تطوير القيادة الخادمة: يُنصح بضرورة تطوير برامج تدريبية وتطويرية مخصصة لقيادة المدارس في محافظة حفرالباطن، تركز على تعزيز مهارات القيادة الخادمة مثل التواصل الفعال، وتحفيز الفريق، وبناء بيئة عمل إيجابية.
2. تعزيز ثقافة الشفافية والمشاركة: يجب تعزيز ثقافة الشفافية والمشاركة في عمليات اتخاذ القرارات داخل المدارس، مما يساهم في بناء ثقة أكبر بين المنسوبات وتعزيز الرضا الوظيفي.
3. دعم الابتكار والإبداع: يجب تشجيع ودعم الابتكار والإبداع في المدارس، من خلال إنشاء بيئات تشجيعية تساهم في تطوير حلول جديدة ومبتكرة لتحسين العملية التعليمية وتعزيز الرضا الوظيفي.
4. تعزيز التواصل وبناء العلاقات الإيجابية: ينبغي تعزيز التواصل الفعال بين الإدارة والمعلمين والإداريين، وبناء علاقات إيجابية قائمة على الثقة والاحترام، مما يساهم في تحقيق مزيد من الرضا الوظيفي.

5. استخدام التكنولوجيا في تحسين العملية التعليمية: ينبغي استخدام التكنولوجيا بشكل فعال

في تحسين العملية التعليمية وتسهيل عملية التواصل والتعلم، مما يعزز الفاعلية الإدارية

ويسهم في تعزيز الرضا الوظيفي.

6. متابعة وتقييم الأداء: يجب على الإدارة تكريس جهودها في متابعة وتقييم أداء القيادة

الخادمة وتأثيرها على الرضا الوظيفي، واتخاذ الإجراءات اللازمة لتحسين الأداء وتعزيز

النتائج الإيجابية.

1. إبراهيم، إبراهيم. "القيادة الخادمة لشيخ المعهد وعالقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين بالمعاهد الثانوية الأزهرية." مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس، (2019): 257-292.
2. إبراهيم، حسام الدين والشهومي، سعيد. "درجة توافر أبعاد القيادة الخادمة لدى مديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة الظاهرة في سلطنة عمان في ضوء نموذج لوب (Model Laub) المجلة الدولية لدراسات التربية والنفسية، 4 (2018): 136-159.
3. إبراهيم، منى. "درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان للقيادة الخادمة وعالقتها بمستوى الثقة التنظيمية السائدة في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين." رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن، (2013).
4. أبو الغنم، عال. "القيادة الخادمة التي يمارسها مديرو المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مأدبا وعالقتها بالمناخ التنظيمي السائد في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين ومساعدى المديرين." رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن، (2019).
5. أبو شريخ، أسمهان. "نمط القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الحكومية في العاصمة (عمان) وعالقتها بأدائهم الوظيفي من وجهة نظر مساعدى المديرين." رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن، (2019).

6. أبو لبدة، همام. "درجة توافر أبعاد العدالة التنظيمية في مديريات التربية والتعليم بمحافظة غزة وعالقتها بالرضا الوظيفي من وجهة نظر العاملين فيها." رسالة ماجستير، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين، (2020)
7. أحمد، بو عبزة. "المحددات الاجتماعية والمهنية وعالقتها بالرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم الثانوي دراسة ميدانية على عينة من أساتذة التعليم الثانوي بمدينة تمراست." رسالة دكتوراه، جامعة محمد لمين دباغين، سطيف، الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، (2019)
8. أحمد، نوال. "مستوى الرضا الوظيفي وعالقه بالأنماط الشخصية لدى معلمات المرحلة الثانوية في مدارس محافظة إربد." مجلة جامعة الخليل للبحوث، 14 (2019): 92-125.
9. أحمد، وصال. "الرضا الوظيفي وعالقه بالالتزام التنظيمي لدى معلمي مرحلة الأساس بأم درمان (الريف الجنوبي)." رسالة ماجستير، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، الخرطوم، جمهورية السودان، (2018)
10. الأحمر، عبدللا. "الثقافة التنظيمية وعالقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي المعاهد العلمية في مدينة الرياض." مجلة العلوم التربوية، 16 (1440): 295-406.