

العنوان:

أثر القيادة الخادمة على الرضا الوظيفي لمنسوبي مدارس التعليم بمحافظة حفر الباطن
– المملكة العربية السعودية

إعداد:

زياد عبد الله الجعيد

إشراف: د. عبد الرحيم

العام الدراسي:

٢٠٢٥-٢٠٢٦

فهرس المحتوى:

المستخلص	٣
المقدمة	٥
مشكلة الدراسة	٦
أهمية الدراسة	٦
اهداف الدراسة	٧
تساؤلات الدراسة	٨
الدراسات السابقة	٩
التعليق على الدراسات السابقة	١٢
المنهجية وطرق البحث	١٣
أدوات الدراسة	١٤
مجالات الدراسة	١٦
الطريقة والإجراءات	١٧
المعالجة الاحصائية	١٨
النتائج	١٩
الإطار النظري	٢٣
الملخص	٢٩
التوصيات	٣٠
المراجع والمصادر	٣٢

المستخلص : Abstract

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة الخادمة على الرضا الوظيفي لمنسوبي مدارس التعليم بمحافظة حفر الباطن في المملكة العربية السعودية. تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، واعتمدت الدراسة على استبانة كأداة لجمع البيانات، حيث تم توزيعها على عينة مكونة من (٣٦٠) منسوبي مدارس التعليم.

أظهرت النتائج أن مستوى ممارسة القيادة الخادمة جاء بدرجة متوسطة، كما تبين أن مستوى الرضا الوظيفي كان متوسطاً. كما كشفت النتائج عن وجود علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الخادمة والرضا الوظيفي عند مستوى دلالة (٠,٠٥).

وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز برامج تطوير القيادات التعليمية، والتركيز على تبني مبادئ القيادة الخادمة لما لها من أثر إيجابي في رفع مستوى الرضا الوظيفي وتحسين بيئة العمل المدرسية.

الكلمات المفتاحية: القيادة الخادمة - الرضا الوظيفي - تصور تفعيل دور القيادة الخادمة

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

المقدمة:

تعد القيادة عنصراً أساسياً في نجاح المؤسسات التعليمية وتحقيق أهدافها، حيث تؤثر بشكل مباشر في بيئة العمل ومستوى أداء العاملين. ومع التطورات الحديثة في الفكر الإداري، برزت القيادة الخادمة كنمط قيادي يركز على تمكين العاملين وخدمتهم وتعزيز مشاركتهم.

ويُعد الرضا الوظيفي من أهم المؤشرات على جودة البيئة التنظيمية، إذ يعكس مدى شعور العاملين بالارتياح تجاه وظائفهم. وفي القطاع التعليمي، يمثل الرضا الوظيفي عاملاً مهماً في تحقيق الاستقرار المهني وتحسين جودة المخرجات التعليمية.

وتسعى هذه الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة الخادمة على الرضا الوظيفي لمنسوبي مدارس التعليم بمحافظة حفر الباطن.

- مشكلة الدراسة.

تتمثل مشكلة الدراسة في وجود مستوى متوسط من الرضا الوظيفي بين المعلمين في المدارس، بالرغم من اهتمام حكومة المملكة العربية السعودية بتطوير العملية التعليمية وجعل المدارس بيئات جاذبة. وقد أشارت بعض الدراسات السابقة إلى تباين مستويات الرضا الوظيفي في البيئة التعليمية مثل دراسة الغيث (٢٠١٥)، ودراسة الشهري (٢٠١٦)، ودراسة العتيق (٢٠١٦)، ودراسة الأحمري (١٤٤٠هـ).

ونظراً لأهمية القيادة الخادمة كنموذج أخلاقي للقيادة، وما تشير إليه الأدبيات من وجود علاقة إيجابية بين هذا النمط القيادي والرضا الوظيفي، تبرز الحاجة إلى دراسة أثر القيادة الخادمة على الرضا الوظيفي لمنسوبي مدارس التعليم بمحافظة حفر الباطن، وذلك في إطار توجهات التطوير المتسقة مع رؤية المملكة ٢٠٣٠.

- أهمية الدراسة.

أولاً: الأهمية النظرية

- تساهم في إثراء الأدبيات المتعلقة بالقيادة الخادمة وعلاقتها بالرضا الوظيفي في البيئة التعليمية.
- توضح طبيعة العلاقة بين نمط قيادي حديث ومؤشر تنظيمي مهم داخل المدارس.

ثانيًا: الأهمية التطبيقية

- تساعد في تقديم مؤشرات لصناع القرار حول مستوى ممارسة القيادة الخادمة في المدارس وارتباطها بالرضا الوظيفي.
- تسهم في دعم تصميم برامج تدريب وتطوير تستهدف القادة في المدارس بما يرفع الرضا الوظيفي ويحسن بيئة العمل.

أهداف الدراسة.

١. قياس مستوى ممارسة القيادة الخادمة في مدارس التعليم بمحافظة حفر الباطن.
٢. التعرف على مستوى الرضا الوظيفي لدى منسوبي المدارس.
٣. تحديد العلاقة بين القيادة الخادمة والرضا الوظيفي لدى منسوبي المدارس.
٤. التحقق من وجود فروق في القيادة الخادمة والرضا الوظيفي تعزى لمتغيرات (مثل نوع التعليم، المرحلة الدراسية، المسمى الوظيفي) وفق ما تسمح به بيانات العينة.

تساؤلات الدراسة (الفروض).

١. ما درجة ممارسة قادة المدارس في محافظة حفر الباطن للقيادة الخادمة من وجهة نظر منسوبي المدارس؟
٢. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة القيادة الخادمة تعزى لمتغيرات مثل (المسمى الوظيفي، المرحلة الدراسية، نوع التعليم)؟
٣. ما مستوى الرضا الوظيفي لدى منسوبي المدارس في محافظة حفر الباطن؟
٤. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي تعزى لمتغيرات مثل (المسمى الوظيفي، المرحلة الدراسية، نوع التعليم)؟
٥. هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين ممارسة القيادة الخادمة ومستوى الرضا الوظيفي لدى منسوبي المدارس؟
٦. ما التوصيات المقترحة لتعزيز ممارسات القيادة الخادمة بما يرفع الرضا الوظيفي في مدارس التعليم بمحافظة حفر الباطن في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠؟

فروض الدراسة

- H1: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) α بين القيادة الخادمة والرضا الوظيفي لمنسوبي مدارس التعليم بمحافظة حفر الباطن.
- H01: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) α بين القيادة الخادمة والرضا الوظيفي لمنسوبي مدارس التعليم بمحافظة حفر الباطن.

حدود الدراسة

- الحدود الموضوعية: أثر القيادة الخادمة على الرضا الوظيفي.

- الحدود البشرية :منسوبي مدارس التعليم بمحافظة حفر الباطن.
- الحدود المكانية :محافظة حفر الباطن – المملكة العربية السعودية.
- الحدود الزمانية :العام الدراسي ٢٠٢٥-٢٠٢٦

التعريفات الإجرائية

- القيادة الخادمة :الدرجة التي يحصل عليها أفراد العينة في محور القيادة الخادمة في الاستبانة.
- الرضا الوظيفي :الدرجة الكلية التي يحصل عليها أفراد العينة في محور الرضا الوظيفي في الاستبانة.

– الدراسات السابقة.

دراسة إنجلش (٢٠١١): استهدفت هذه الدراسة تحديد العلاقة بين إدراك المعلمين لممارسات

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

استخدمت الدراسة عينة من ٣٤١ 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 (٢٠١٦): هدفت إلى كشف العلاقة بين القيادة الخادمة والرضا الوظيفي لدى

موظفي مركز الرعاية الصحية لكبار السن في الولايات المتحدة. شملت الدراسة ٣٧٠ 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 (٢٠١٦): 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 ٥٢١ معلماً. أظهرت النتائج وجود ممارسات قيادية خادمة مرتفعة بالنسبة للمديرين، وكان متوسط الدرجات ٣.٥٨ من ٥.

دراسة صالح الدين (٢٠١٦): هدفت لكشف العلاقة بين ممارسة مديري المدارس للقيادة الخادمة والرضا الوظيفي للمعلمين في مصر. شملت الدراسة ٢٥١ معلماً في مدارس التعليم الحكومي بإقليم القاهرة الكبرى. أظهرت النتائج تقديرًا منخفضًا لممارسات المديرين للقيادة الخادمة ورضا وظيفيًا منخفضًا أيضًا.

دراسة هينينج (٢٠١٦): استهدفت البحث في العلاقة بين القيادة الخادمة والرضا الوظيفي للعاملين في منظمة غير ربحية في كولورادو. شملت الدراسة ٩٣ موظفًا وأظهرت وجود ارتباط إيجابي وبدرجة كبيرة بين القيادة الخادمة والرضا الوظيفي.

دراسة فونغ (٢٠١٧): هدفت إلى كشف العلاقة بين القيادة الخادمة والرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسات التعليمية التي لا تدفع أجورًا لموظفيها. شملت الدراسة ٧٠ معلماً من أكاديمية الغابة السوداء في ألمانيا. أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية وكبيرة بين القيادة الخادمة والرضا الوظيفي.

دراسة إبراهيم والشهومي (٢٠١٨): استهدفت التعرف على درجة توافر أبعاد القيادة الخادمة لدى مديري مدارس التعليم الأساسي في محافظة الظاهرة بسلطنة عمان. شملت الدراسة ٢٠٨ معلمين ومعلمات، وأظهرت النتائج وجود درجة كبيرة من توافر أبعاد القيادة الخادمة بشكل عام.

دراسة هارجادون (٢٠١٨): اختبرت العلاقة بين مستوى القيادة الخادمة للمشرف المباشر للموظف ومستوى الرضا الوظيفي للموظف. شملت الدراسة ١٤٣ 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 (٢٠١٩): 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 ١٤٦ 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 (٢٠١٩): استقصت العلاقة بين ممارسة القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الحكومية في العاصمة (عمان) وأدائهم الوظيفي من وجهة نظر مساعدي المديرين. شملت الدراسة ١٤٣ 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:

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

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

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

استفاد الباحث بشكل كبير من هذه الدراسات السابقة في تصميم دراسته 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 للمعلمين في المدارس بمحافظة حفر الباطن، مع التركيز على رؤية المملكة ٢٠٣٠ كمرجع وإطار للبحث.

- المنهجية وطرق البحث.

في هذه الدراسة، تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي للكشف عن دور القيادة الخادمة في تحقيق الرضا الوظيفي لمنسوبي المدارس في محافظة حفر الباطن، وذلك في إطار رؤية المملكة ٢٠٣٠ 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 منسوبي المدارس في محافظة حفر الباطن للفصل الدراسي الأول من العام ٢٠٢٥/٢٠٢٦، والذي بلغ عددهم ٤٨٤٣ فردًا. تم اختيار عينة الدراسة التي تضم ٣٦٠ فردًا من بين المعلمين والإداريين بطريقة عشوائية بسيطة من مدارس المحافظة المختلفة. يشكلون نسبة ٦.٤٣٪ من مجتمع الدراسة، مما يسمح بتمثيل متنوع للـمنسوبي والمدارس في المحافظة.

هذا النهج واختيار العينة بشكل عشوائي يساعد في الحصول على بيانات موثوقة وتمثيلية تعكس وجهات نظر وتجارب مختلفة للـمنسوبي، مما يزيد من قوة وجودة نتائج الدراسة وتطبيقيتها 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 ٣١ فقرة موزعة على ٦ أبعاد مختلفة.
- المحور الثاني: الرضا الوظيفي ويتكون من ١٢ فقرة.

تم اعتماد سلم ليكرت الثالثي لتقدير الدرجات في أدوات الدراسة، حيث تُعطى كل فقرة درجة واحدة من بين درجاته الثلاث (كبيرة، متوسطة، قليلة)، والتي تمثل رقمياً (٣، ٢، ١) على الترتيب. تم اعتماد المقياس التالي لأغراض تحليل النتائج:

- درجة تقدير قليلة: من -١.٠٠ إلى ١.٦٦
 - درجة تقدير متوسطة: من ٢.٣٣ إلى ١.٦٧
 - درجة تقدير كبيرة: من ٣.٠٠ إلى ٢.٣٤
- تم حساب طول خلايا المقياس بواسطة العملية التالية: $(٣ - ١ = ٢)$ ، ثم تم قسمة الناتج على عدد الخلايا $(٢/٣ = ٠.٦٦)$ ، ومن ثم تم إضافة الجواب (٠.٦٦) 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 ٣١ فقرة موزعة على ٦ 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 منسوبي المدارس، وأظهرت النتائج درجات مناسبة من صدق البناء. جميع معاملات الارتباط كانت ذات درجات مقبولة ودالة إحصائياً، ما بين ٠.٩٣ و ٠.٦٠، مما يؤكد صدق الأداء لهذه الأبعاد.

ثبات أداة الدراسة :تم التأكد من ثبات أداة الدراسة من خلال اختبار إعادة التطبيق على مجموعة من منسوبي المدارس بعد أسبوعين من التطبيق الأول. استخرجت معاملات ارتباط بيرسون 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:

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

ل منسوبي المدارس بمحافظة حفر الباطن، وذلك في إطار رؤية المملكة العربية

السعودية ٢٠٣٠.

٢. الحدود البشرية: تقتصر الدراسة على منسوبي مدارس التعليم، بما في ذلك المعلمين

والإداريين، في محافظة حفر الباطن.

٣. الحدود المؤسسية: تشمل المدارس التي تم دراستها مدارس التعليم، سواء كانت حكومية

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

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

السعودية.

٥. الحدود الزمانية: تمت الدراسة في الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي

٢٠٢٥/٢٠٢٦.

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 الدراسة.

الطريقة والإجراءات

في هذه الدراسة، تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي لفهم دور القيادة الخادمة في تحقيق الرضا الوظيفي لمنسوبي المدارس في محافظة حفر الباطن، وذلك في إطار رؤية المملكة ٢٠٣٠ 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 ٣٦٠ فردًا يشمل معلمين وإداريين، وتم اختيارهم بطريقة عشوائية بسيطة من مدارس محافظة حفر الباطن. تمثل هذه العينة نسبة ٦.٤٣٪ من مجتمع الدراسة الذي يضم ٤٨٤٣ فردًا، وتوزعت العينة حسب الفئات المسماة الوظيفية، المراحل الدراسية، ونوع التعليم كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (١): التكرارات والنسب المئوية حسب متغيرات الدراسة

الفئات	التكرار	النسبة
المسمى الوظيفي		
معلم	318	88.3%
إداري	42	11.7%
المرحلة الدراسية		
المرحلة الابتدائية	115	31.9%
المرحلة المتوسطة	108	30.0%

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

باستخدام هذا المنهج واختيار العينة بشكل عشوائي، يمكن للدراسة الحالية أن تقدم نتائج توضح دور القيادة الخادمة في تحقيق الرضا الوظيفي لمنسوبي المدارس، وكيفية تطوير هذا الدور في إطار رؤية المملكة ٢٠٣٠.

المعالجة الإحصائية

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

١. حساب المتوسطات الحسابية لتحديد القيم المتوسطة للمتغيرات المختلفة.
٢. حساب الانحرافات المعيارية لتقييم توزيع البيانات وتبيان مدى تباينها.
٣. استخدام معامل ارتباط بيرسون لتحديد صلة الارتباط بين متغيرات الدراسة وصدق الأداة المستخدمة.
٤. 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 قادة المدارس في محافظة حفر الباطن للقيادة الخادمة من وجهة نظر منسوبي تلك المدارس، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحليل النتائج كما هو موضح في الجدول

جدول: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة قادة المدارس بمحافظة حفر الباطن للقيادة الخادمة من وجهة نظر منسوبي 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 ٢.٤٤ و ٢.١٣، حيث جاء العنصر "التصرف بأخلاق" بأعلى متوسط حسابي بقيمة ٢.٤٤ وانحراف معياري قدره ٠.٥٤٤، مما يشير إلى مستوى عالٍ من ممارسة قادة المدارس في محافظة حفر الباطن لهذا البعد وفقاً لوجهة نظر منسوبي المدارس. ومن الملاحظ أن القيادة الخادمة ككل حصلت على متوسط حسابي متوسط بقيمة ٢.٣٠ وانحراف معياري قدره ٠.٤٩٩.

يتفق هذا مع نتائج دراسات سابقة كدراسة إبراهيم (٢٠١٣) التي أشارت إلى متوسط مستوى ممارسة قادة المدارس الثانوية في عمان للقيادة الخادمة، وكذلك دراسة أبو الغنم (٢٠١٩)

ودراسة محمد وآخرون (٢٠١٩) ودراسة مخامرة (٢٠١٩) 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 منسوبيهم. 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 (٢٠١٦) ودراسة إبراهيم والشهومي (٢٠١٨) ودراسة أبو شريخ (٢٠١٩) ودراسة الجهني (٢٠١٩) ودراسة الزعتري (٢٠٢٠)، كانت درجة ممارسة القيادة الخادمة مرتفعة بشكل عام في عدة مناطق ومدارس. بالمقابل، أشارت دراسة صالح الدين (٢٠١٦) 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 قادة 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

١. 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.
٢. كان هناك اتفاق منسوبي المدارس بغض النظر عن مسمياتهم الوظيفية على وصف ممارسات قادتهم للقيادة الخادمة.

٣. 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 منسوبي المدارس في محافظة حفر الباطن يعكس تقديرهم ورأيهم بشأن عملهم وبيئة العمل التي يعملون فيها. وفقاً للبيانات المستخرجة من الجدول، يتضح أن مستوى الرضا الوظيفي كان متوسطاً بين منسوبي المدارس في هذه المحافظة، وذلك من وجهة نظرهم. تراوحت المتوسطات الحسابية بين ٢.١١ و ٢.٥١، حيث كانت أعلى مستوى رضا وظيفي لدى منسوبي المدارس في الفقرة رقم ٥، التي تعبر عن زيادة الخبرة والثقافة بسبب العمل، وكانت الأقل في الفقرة رقم ١٠، التي تعبر عن عدم رضاهم 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 والإداري.

يمكن القول إن مستوى الرضا الوظيفي لدى منسوبي المدارس في محافظة حفر الباطن يعكس مجموعة من التحديات والإيجابيات التي تؤثر على تجربتهم 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 للتحليل التبايني الثلاثي، تشير النتائج إلى الفروق الإحصائية التالية:

١. المسمى الوظيفي: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات لمستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين والإداريين، وهذا يشير إلى اتفاقهم على مستوى الرضا بغض النظر عن طبيعة مسمياتهم الوظيفية.

٢. المرحلة الدراسية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات مستوى الرضا الوظيفي لدى منسوبي المدارس في المراحل الابتدائية، المتوسطة، والثانوية. يشير ذلك إلى عدم وجود تأثير ملحوظ للمرحلة الدراسية على مستوى الرضا الوظيفي.

٣. نوع التعليم: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات مستوى الرضا الوظيفي لدى منسوبي المدارس في التعليم الحكومي والخاص. تشير القيم الإحصائية إلى أن المستوى الوظيفي لدى منسوبي 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 منسوبي المدارس، في حين أن المرحلة الدراسية ليست من العوامل الرئيسية المؤثرة بشكل دال إحصائي على هذا المستوى.

هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدالة (٠.٠٥) (بين متوسطات تقديرات أفراد لدرجة ممارسة قادة المدارس في محافظة حفر الباطن للقيادة الخادمة ومستوى الرضا الوظيفي لدى المنسوبي). وفقاً للجدول رقم ١٢، يتضح أن هناك علاقة إيجابية دالة إحصائياً بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة قادة المدارس للقيادة الخادمة ومستوى الرضا الوظيفي لدى المنسوبي.

يشير المعاملات الإحصائية الإيجابية بين ٠.٦٩٠ و ٠.٨١٧ إلى أن هناك علاقة قوية إيجابية بين ممارسات القادة للقيادة الخادمة ومستوى الرضا الوظيفي للمنسوبي. بمعنى آخر، كلما زاد مستوى ممارسة القادة للقيادة الخادمة، زاد مستوى الرضا الوظيفي للمنسوبي.

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 الرضا الوظيفي، مما يعزز الأداء العام والانخراط في العمل.

فروض الدراسة

H1: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) (α) بين القيادة الخادمة والرضا الوظيفي لمنسوبي مدارس التعليم بمحافظة حفر الباطن.

H01: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) (α) بين القيادة الخادمة والرضا الوظيفي.

حدود الدراسة

- الموضوعية: أثر القيادة الخادمة على الرضا الوظيفي.
- البشرية: منسوبي مدارس التعليم بمحافظة حفر الباطن.
- المكانية: محافظة حفر الباطن – المملكة العربية السعودية.
- الزمانية: العام الدراسي ٢٠٢٥-٢٠٢٦.

التعريفات الإجرائية

القيادة الخادمة: الدرجة التي يحصل عليها منسوبي المدارس في محور القيادة الخادمة في أداة الدراسة.

الرضا الوظيفي: الدرجة الكلية التي يحصل عليها منسوبي المدارس في محور الرضا الوظيفي.

الفصل الرابع

تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، وتكون مجتمع الدراسة من منسوبي مدارس التعليم بمحافظة حفر الباطن، وتم اختيار عينة عشوائية مكونة من (٣٦٠) منسوباً.

تم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS ، من خلال المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، ومعامل ارتباط بيرسون، واختبار تحليل التباين الثلاثي.

النتائج

أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الخادمة والرضا الوظيفي لدى منسوبي المدارس، مما يدل على أن تعزيز ممارسات القيادة الخادمة يسهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي.

التوصيات

١. تعزيز برامج تدريب القادة في المدارس على مبادئ القيادة الخادمة.
٢. دعم بيئة العمل الإيجابية داخل المدارس.
٣. إجراء تقييم دوري لمستوى الرضا الوظيفي لدى منسوبي المدارس.

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، ٢٠١٩).

الفكرة الرئيسية للقيادة الخادمة تتمثل في إعادة هيكلة العلاقة بين القائد والمرؤوسين، حيث يقوم القائد بخدمة تلك الفرق التي يديرها (الشمري، ٢٠١٩). 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، ٢٠١٦).

تعود جذور القيادة الخادمة إلى العصور السابقة، من خلال قصص الأنبياء والرسل والزعماء الدينيين، وتطورت استخداماتها العلمية في العصر الحديث بداية من عام ١٩٧٠ على يد جرينليف، ولحقه بعد ذلك العديد من العلماء (عسيري، ٢٠١٩).

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، ٢٠١٨).

يعتبر ليدن وآخرون (٢٠٠٨) 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:

١. المهارات المفاهيمية: تشمل امتلاك القائد للمعرفة بالمنظمة وطبيعة مهامها، مما يمكنه

من مساعدة المرؤوسين بشكل فعال.

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

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

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

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

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

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

وأشارت رشيد ومطر (٢٠١٦) 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 بالشارد الذي

يُعتبر 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.

ثانياً 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 مؤشراً 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 وفقاً لدراسة المصري وعامر: (2014)

١. عوامل مرتبطة بالوظيفة: تشمل الحوافز المادية والشعور بالأمان الوظيفي وطبيعة العلاقات مع زملاء العمل والمديرين.
٢. 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.
٣. عوامل تنظيمية: تشمل سياسات المنظمة مثل ساعات العمل، وظروف العمل، ومستوى الأجور.
٤. عوامل شخصية: تتعلق بالفرد نفسه مثل انتماءاته الاجتماعية، ودرجة استقراره في الحياة، ورغبته في العمل، وعمره وجنسه ومستوى التعليم الذي يحمله.
٥. 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. وتتوزع 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 لمنسوبي المدارس في محافظة حفر الباطن في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠ يعتمد على عدة منطلقات وأهداف:

١. منطلقات التصور المقترح:

- تطبيق مبادئ التعليم في المملكة العربية السعودية.
- رؤية المملكة ٢٠٣٠ وأهدافها في تحسين الأداء الحكومي وتطوير المنظومة التعليمية.
- الاتجاهات الحديثة في مجال القيادة التربوية.

٢. 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.

٣. 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 يساهم في تحقيق الرضا الوظيفي لمنسوبي المدارس وتحقيق أهداف رؤية المملكة ٢٠٣٠.

تنمية القدرات المعرفية لدى قادة المدارس بأبعاد القيادة الخادمة يتطلب:

١. **تصميم وتنفيذ برامج تدريبية:** تقديم برامج تدريبية مخصصة لتطوير مهارات القيادة الخادمة لدى قادة المدارس، تشمل التوجيهات النظرية والتطبيقات العملية.

٢. **التواصل مع خبراء في القيادة الخادمة:** التعاون مع خبراء ومتخصصين في مجال القيادة الخادمة لتزويد قادة المدارس بالخبرات والتجارب القيمة.

٣. **وضع قادة المدارس في مواقف عملية:** توفير فرص عملية لقادة المدارس لقياس قدراتهم وتطبيق مفاهيم القيادة الخادمة في سياق العمل الحقيقي.

٤. **القيام بزيارات تبادلية:** تنظيم زيارات ميدانية لقادة المدارس للمؤسسات التي تتبنى القيادة الخادمة، لتبادل الخبرات واستيعاب أفضل الممارسات.

بالنسبة لتحسين ممارسة قادة المدارس في أبعاد القيادة الخادمة:

١. **البعد الأول / بعد التمكين:** تشجيع قادة المدارس على إشراك المنسوبي في صياغة الرؤية المستقبلية للمدرسة ومنحهم الصلاحيات الضرورية لاتخاذ القرارات المناسبة.

٢. **البعد الثاني / بعد التصرف بأخلاق:** تعزيز قيم الإيجابية والأخلاقيات في المدارس من خلال حث قادة المدارس على ممارسة القيم الإيجابية وتوفير النماذج الإيجابية للمنسوبي.

٣. **البعد الثالث / اهتمام بالمجتمع المحلي:** دمج الأنشطة المدرسية في خدمة المجتمع وتعزيز ثقافة العمل التطوعي والمسؤولية المجتمعية داخل المدارس.

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

٥. البعد الخامس / اهتمام بالمرؤوسين :وضع مصلحة المعلمين والمنسوبيين في مقدمة اهتمامات القادة لتحقيق رضاهم الوظيفي وتوفير بيئة عمل ملائمة.

٦. البعد السادس / المهارات المفاهيمية :تنمية 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 لتفعيل 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 لمنسوبي 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 الرضا الوظيفي .

توجيهات للتطوير والتحسين: بناءً على نتائج الدراسة، يمكن اقتراح بعض التوجيهات لتطوير وتحسين أداء القيادة الخادمة في المدارس، مثل تعزيز دور الاتصال والتواصل الفعال مع المنسوبي، 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 ٢٠٣٠ 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:

١. تعزيز برامج تطوير القيادة الخادمة: يُنصح بضرورة تطوير برامج تدريبية وتطويرية مخصصة لقادة المدارس في محافظة حفرالباطن، تركز على تعزيز مهارات القيادة الخادمة مثل التواصل الفعال، وتحفيز الفريق، وبناء بيئة عمل إيجابية.
٢. تعزيز ثقافة الشفافية والمشاركة: يجب تعزيز ثقافة الشفافية والمشاركة في عمليات اتخاذ القرارات داخل المدارس، مما يساهم في بناء ثقة أكبر بين الـمنسوبي وتعزيز الرضا الوظيفي.
٣. 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.
٤. 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.

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

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

الإداري ويسهم في تعزيز الرضا الوظيفي.

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

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

النتائج الإيجابية.

المراجع والمصادر:

١. إبراهيم، إبراهيم. "القيادة الخادمة لشيخ المعهد وعالقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين بالمعاهد

الثانوية الأزهرية." مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس، (٢٠١٩): ٢٥٧-٢٩٢.

٢. 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، ٤ (٢٠١٨): ١٣٦-

١٥٩.

٣. 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)

٤. أبو الغنم، عال. "القيادة الخادمة التي يمارسها مديرو المدارس الثانوية الحكومية في

محافظة مأدبا وعالقتها بالمناخ التنظيمي السائد في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين

ومساعدي المديرين." رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن،

(2019).

٥. أبو شريح، أسمهان. "نمط القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الحكومية في العاصمة

(عمان) وعالقتها بأدائهم الوظيفي من وجهة نظر مساعدي المديرين." رسالة ماجستير،

جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن، (2019)

٦. 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).
٧. أحمد، بو عبدة. "المحددات الاجتماعية والمهنية وعالقتها بالرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم الثانوي دراسة ميدانية على عينة من أساتذة التعليم الثانوي بمدينة تمنراست." رسالة دكتوراه، جامعة محمد لمين دباغين، سطيف، الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، (2019).
٨. أحمد، نوال. "مستوى الرضا الوظيفي وعالقه بالأنماط الشخصية لدى معلمات المرحلة الثانوية في مدارس محافظة إربد." مجلة جامعة الخليل للبحوث، ١٤ (٢٠١٩): ٩٢-١٢٥.
٩. 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).
١٠. الأحمر، عبدهللا. "الثقافة التنظيمية وعالقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي المعاهد العلمية في مدينة الرياض." مجلة العلوم التربوية، ١٦ (١٤٤٠): ٢٩٥-٤٠٦.