

تصور مقترح لتفعيل دور القيادة الخادمة في تحقيق الرضا الوظيفي لمنسوبات المدارس بمحافظة حفرالباطن في ضوء رؤية

المملكة ٢٠٣٠

إعداد

د. نوره بتال السهلي

أستاذ مساعد في الإدارة التربوية – كلية التربية – جامعة حفرالباطن

المخلص

هدفت الدراسة إلى الكشف عن دور القيادة الخادمة في تحقيق الرضا الوظيفي لمنسوبات المدارس بمحافظة حفرالباطن، مع تقديم تصور مقترح لتفعيل هذا الدور في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، وصممت استبانة لجمع البيانات مكونة من (٤٣) فقرة، وبعد التأكد من صدقها وثباتها تم تطبيقها على عينة عشوائية بلغ حجمها (٣٦٠) معلمة وإدارية من منسوبات المدارس، وبعد إجراء التحليلات الإحصائية المناسبة أظهرت نتائج الدراسة أن المتوسط الحسابي لدرجة ممارسة قائدات المدارس بمحافظة حفرالباطن للقيادة الخادمة من وجهة نظر المنسوبات بلغ (٢,٣٥) وضمن درجة متوسطة، وأن مستوى الرضا الوظيفي لدى منسوبات المدارس كان بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي (٢,٣٢) كما كشفت النتائج عن وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين ممارسة قائدات المدارس للقيادة الخادمة ومستوى الرضا الوظيفي لدى المنسوبات، وفي ضوء نتائج الدراسة قامت الباحثة بوضع تصور مقترح لتفعيل دور القيادة الخادمة في تحقيق الرضا الوظيفي للمنسوبات في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠ .

الكلمات المفتاحية :

القيادة الخادمة – الرضا الوظيفي – تصور مقترح

تصور مقترح لتفعيل دور القيادة الخادمة في تحقيق الرضا الوظيفي لمنسوبات المدارس
بمحافظة حفرالباطن في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠

A proposed suggestion to activate the role of servant
leadership in achieving job satisfaction for school female
employees in Hafar Al-Batin Governorate in light of the
Kingdom's 2030 vision
by

Dr. Norah Battal Al-Suhali

Assistant Professor –College of Education- Hafar Al-Batin University

Abstract

The study aimed to explore the role of servant leadership in achieving job satisfaction for school female employees in Hafar Al-Batin Governorate, and to propose a suggestion for activating this role in light of the Kingdom's 2030 vision. To achieve the objectives of the study, the descriptive correlational approach was used, and a questionnaire was designed to collect data consisting of (30) items. After ensuring the validity and reliability of the questionnaire, it was applied to a random sample of (360) from school employees (teachers and administrator).

After conducting the appropriate statistical analyzes, the results of the study showed that the arithmetic mean of the degree of school female leaders in Hafar Al-Batin Governorate practicing of servant leadership from the point of view of female employees was (2.35), which is a moderate degree, and that the level of job satisfaction among school female employees was of a moderate degree and with an arithmetic mean of (2.32). The results also revealed that there is a positive statistically significant relationship between the school leaders' practice of servant leadership and the degree of job satisfaction among female employees.

In light of the results of the study, the researcher proposed a suggestion to activate the role of servant leadership in achieving job satisfaction for female employees in light of the Kingdom's 2030 vision.

Keywords: servant leadership, job satisfaction, a proposed suggestion

د. نوره بتال السهلي

تصور مقترح لتفعيل دور القيادة الخادمة في تحقيق الرضا الوظيفي لمنسوبات المدارس بمحافظة حفرالباطن في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠

إعداد

د. نوره بتال السهلي

أستاذ مساعد في الإدارة التربوية – كلية التربية – جامعة حفرالباطن
مقدمة الدراسة :

للقيادة التربوية دور بارز في تحقيق النظم التعليمية لخططها الاستراتيجية، ويقع على عاتقها الدور الأكبر في إيجاد جيل طموح، يؤمن بالولاء لدينه و وطنه، وقادر على التفاعل الإيجابي مع من حوله، وعازم على تحقيق ما يصبو إليه من آمال، متجاوزا في سبيل ذلك كله ما قد يواجهه من تحديات.

وتعد البيئة المدرسية بمثابة الحاضنة التي تنتشر من خلالها الإدارة المدرسية الواعية القيم الإيجابية، في جو مدرسي جاذب، تسوده الطمأنينة والأمن والمحبة لجميع منسوبي المدرسة من معلمين وطلاب (قرواني، ٢٠١٤). مما له أكبر الأثر في إيجاد شعور عام بالرضا من قبل المعلمين والطلاب على حد سواء تجاه مدرستهم.

لقد حرصت العديد من الأبحاث على دراسة موضوع الرضا الوظيفي، وانعكاساته الإيجابية على أداء الموظف، وبخاصة في المجال التربوي، فالرضا الوظيفي أمر مهم بالنسبة للمعلمين كما بقية الموظفين، وأوضحت دراسات عدة أن المعلمين الذين يتمتعون بالرضا عن وظائفهم يمتازون بالمواظبة على العمل، وكانت إنتاجيتهم أكثر من غيرهم (أحمد، ٢٠١٨).

ويرى هشام (٢٠١٨) أن موضوع الرضا الوظيفي ينبغي أن يتناول بالبحث والدراسة من فترة لأخرى، من قبل القادة والإداريين ومشرفي الإدارات والمهتمين بالتطوير الإداري؛ وذلك لأن ما يرضي الفرد في الحاضر قد لا يرضيه في المستقبل،

تصور مقترح لتفعيل دور القيادة الخادمة في تحقيق الرضا الوظيفي لمنسوبات المدارس بمحافظة حفرالباطن في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠

وما يبرز عجز منه اليوم قد يكون مرضيا له في الغد، بالإضافة إلى أن الرضا الوظيفي يعد من العناصر المهمة لتحقيق الأمن والاستقرار النفسي والفكري والوظيفي للعاملين، مما يسهم في التقليل من معدل دوران العمل، ويخفض نسبة الغياب، ويزيد من الروح المعنوية لديهم.

وفي هذا الصدد تبرز أهمية دراسة القيادة الخادمة باعتبارها واحدة من أهم و أبرز النظريات القيادية المعاصرة، حيث تتوافق مبادئ القيادة الخادمة مع التصور السائد بأن الأساليب القيادية الجديدة مطلوبة؛ لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين (Parris and Peachey, ٢٠١٢).

فالقائد الخادم يسعى لتمكين العاملين بدلا من السيطرة عليهم، وإقناعهم بدلا من إكراههم، كما يحرص على تشجيعهم على المشاركة والإبداع، بالإضافة إلى تحقيق التوافق في الآراء بين أفراد الفريق، وقد تبين أن ممارسة مديري المدارس للقيادة الخادمة تؤثر بشكل إيجابي على الرضا الوظيفي للمعلمين، مما يساعد على تحقيق المدرسة الفعالة (صلاح الدين، ٢٠١٦).

وفي ضوء ما سبق، وتماشيا مع رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ الحريصة على تأهيل القيادات التربوية وتدريبها، والداعمة لتنمية المرأة السعودية في كل المجالات وتنمية مواهبها واستثمار طاقاتها وتمكينها من الحصول على الفرص المناسبة لها، والمؤكدة على إيجاد بيئة عمل محفزة تتساوى فيها الفرص ويكافأ فيها المتميزون (رؤية المملكة ٢٠٣٠، ٢٠١٦). جاءت هذه الدراسة لتفعيل دور القيادة الخادمة في تحقيق الرضا الوظيفي لمنسوبات المدارس بمحافظة حفرالباطن في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠.

مشكلة الدراسة :

تعد القيادة مفتاح الإدارة الفاعلة وجوهر العملية الإدارية، لذا أصبح الاهتمام بتطوير أداء القادة أمرا بالغ الأهمية في مختلف المجالات، وعلى الرغم من عناية

د. نوره بتال السهلي

حكومة المملكة العربية السعودية بالعملية التربوية، وحرصها على أن تكون المدارس بيئات جاذبة لكل من ينتسب لها، إلا أن هنالك جملة من الدراسات التي أشارت إلى وجود مستوى (متوسط) من الرضا الوظيفي في أوساط المعلمين، كدراسة الغيث (٢٠١٥)، ودراسة الشهري (٢٠١٦)، ودراسة العتيق (٢٠١٦)، ودراسة الأحمرى (١٤٤٠).

وبالنظر إلى أهمية القيادة الخادمة كنمط قيادي أخلاقي تم التطرق إليه في العديد من الأبحاث واللقاءات العلمية، التي أشارت إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين نموذج القيادة الخادمة والرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسات المختلفة، واستجابة للعديد من الدراسات التي أوصت بإجراء دراسات حول القيادة الخادمة وعلاقتها ببعض المتغيرات، تولد لدى الباحثة شعور بأهمية إجراء هذه الدراسة، التي تهدف إلى وضع تصور مقترح لتفعيل دور القيادة الخادمة في تحقيق الرضا الوظيفي لمنسوبات المدارس بمحافظة حفرالباطن في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠.

أسئلة الدراسة :

أجابت هذه الدراسة عن الأسئلة التالية :

السؤال الأول: ما درجة ممارسة قائدات المدارس بمحافظة حفرالباطن للقيادة الخادمة من وجهة نظر منسوبات تلك المدارس؟

السؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة قائدات المدارس بمحافظة حفرالباطن للقيادة الخادمة تعزى لمتغيرات: المسمى الوظيفي، المرحلة الدراسية، نوع التعليم؟

السؤال الثالث: ما مستوى الرضا الوظيفي لدى منسوبات المدارس بمحافظة حفرالباطن من وجهة نظرهن؟

السؤال الرابع: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى الرضا الوظيفي لديهن تعزى لمتغيرات: المسمى الوظيفي، المرحلة الدراسية، نوع التعليم؟

تصور مقترح لتفعيل دور القيادة الخادمة في تحقيق الرضا الوظيفي لمنسوبات المدارس
بمحافظة حفرالباطن في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠

السؤال الخامس: هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (5) $\alpha = 0.0$ بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة قائدات المدارس بمحافظة حفرالباطن للقيادة الخادمة ومستوى الرضا الوظيفي لدى المنسوبات؟

السؤال السادس: ما التصور المقترح لتفعيل دور القيادة الخادمة في تحقيق الرضا الوظيفي لمنسوبات المدارس بمحافظة حفرالباطن في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠؟

أهداف الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى:

- الوقوف على درجة ممارسة قائدات المدارس بمحافظة حفرالباطن للقيادة الخادمة من وجهة نظر منسوبات تلك المدارس.
- الوقوف على مستوى الرضا الوظيفي لمنسوبات المدارس بمحافظة حفرالباطن من وجهة نظرهن.
- الكشف عن أثر كل من متغيرات: المسمى الوظيفي، المرحلة الدراسية، نوع التعليم على درجة ممارسة قائدات المدارس بمحافظة حفرالباطن للقيادة الخادمة، بالإضافة إلى الكشف عن أثر تلك المتغيرات على الرضا الوظيفي لمنسوبات المدارس من وجهة نظرهن.
- التحقق من مدى وجود علاقة ارتباطية بين القيادة الخادمة والرضا الوظيفي من وجهة نظر منسوبات المدارس بمحافظة حفرالباطن.
- تقديم تصور مقترح لتفعيل دور القيادة الخادمة في تحقيق الرضا الوظيفي لمنسوبات المدارس بمحافظة حفرالباطن في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠.

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة فيما يلي:

الأهمية النظرية :

- أهمية موضوعها، والمتمركز حول القيادة الخادمة وأثرها على الرضا الوظيفي، حيث تعد من المفاهيم القيادية الحديثة، ذات التأثير البالغ في زيادة فاعلية القيادات التربوية.

- حداثة الدراسة، حيث تعد - حسب علم الباحثة - الدراسة العلمية الأولى التي تناولت بالبحث موضوع القيادة الخادمة لدى قائدات المدارس بمحافظة حفرالباطن وبيان أثرها على الرضا الوظيفي لمنسوبات تلك المدارس.

الأهمية التطبيقية :

- إطلاع قائدات المدارس بمحافظة حفرالباطن على درجة ممارستهن للقيادة الخادمة، والوقوف على احتياجاتهن التدريبية في هذا الجانب.

- يؤمل أن تساعد نتائج هذه الدراسة أصحاب القرار في إدارة التعليم بمحافظة حفرالباطن في أخذ تصور عام لدرجة ممارسة قائدات المدارس للقيادة الخادمة، والاستفادة من التصور المقترح الذي قدمته الدراسة للتحسين من درجة ممارسة قائدات المدارس للقيادة الخادمة.

حدود الدراسة :

تتمثل حدود الدراسة بما يلي :

- **الحدود الموضوعية:** تصور مقترح لدور القيادة الخادمة في تحقيق الرضا الوظيفي لمنسوبات المدارس بمحافظة حفرالباطن في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠ .
- **الحدود البشرية:** اقتصرت هذه الدراسة على منسوبات مدارس التعليم من (معلمات، إداريات) بمحافظة حفرالباطن.
- **الحدود المؤسسية:** مدارس تعليم البنات (الابتدائية، المتوسطة، الثانوية) الحكومية والأهلية.
- **الحدود المكانية:** محافظة حفرالباطن، المملكة العربية السعودية.
- **الحدود الزمانية:** الفصل الدراسي الأول، من العام ٢٠٢٠-٢٠٢١.

تصور مقترح لتفعيل دور القيادة الخادمة في تحقيق الرضا الوظيفي لمنسوبات المدارس
بمحافظة حفرالباطن في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠

وتتحدد نتائج هذه الدراسة بمدى صدق أداة الدراسة وثباتها، وصدق استجابة أفراد عينة الدراسة على أداة الدراسة.

مصطلحات الدراسة :

اشتملت الدراسة على المصطلحات التالية:

- **التصور المقترح A proposed suggestion** : يعرفه زين الدين (٦،٢٠١٣) بأنه : "تخطيط مستقبلي مبني على نتائج فعلية ميدانية من خلال أدوات منهجية كمية أو كيفية لبناء اطار فكري عام يتبناه فئات الباحثين أو التربويين" .

- **القيادة الخادمة Servant leadership** : يعرف سميث وآخرون (2004, 81) (Smith, et al.,) القيادة الخادمة بأنها: "قيادة تنظر إلى القائد باعتباره خادما لمروؤسيه، وعليه أن يضع مصلحتهم قبل مصلحته الشخصية، ويؤكد على التنمية الشخصية لهم" .

وتعرف الباحثة القيادة الخادمة إجرائيا بأنها : ذلك النمط القيادي الأخلاقي، الذي

تكون فيه قائدات المدارس بمحافظة حفرالباطن خادمات لكل من يعمل معهن من منسوبات، مؤثرات مصلح المنسوبات على مصالحهن الشخصية، وحريصات على كل ما من شأنه أن يزيد من نموهن وإنتاجيتهن، ويقاس ذلك من خلال استجابات أفراد عينة الدراسة على أداة الدراسة الخاصة بالقيادة الخادمة.

- **الرضا الوظيفي Job satisfaction** : يعرف جورج و جونز (2008,٧٨) (George & Jones,) الرضا الوظيفي بأنه: "مجموعة من المشاعر والمعتقدات التي لدى الناس حول وظيفتهم الحالية".

وتعرف الباحثة الرضا الوظيفي إجرائيا بأنه: درجة المشاعر الإيجابية التي تكنها منسوبات المدارس بمحافظة حفرالباطن تجاه عملهن، وتقاس من خلال استجاباتهن على أداة الدراسة الخاصة بالرضا الوظيفي.

الإطار النظري :

أولا / القيادة الخادمة :

تعد القيادة بمثابة المحور الرئيس للعملية الإدارية، ولذا حظيت بالدراسات المستفيضة من قبل الباحثين، مما أدى إلى ظهور العديد من النظريات القيادية، كالقيادة التبادلية، والتحويلية، والتشاركية، وكان من أحدثها نظرية القيادة الخادمة، تلك القيادة الإنسانية الأخلاقية التي تحرص على العناية بالمرؤوسين، وخدمتهم، ورعاية مصالحهم (أبو الغنم، ٢٠١٩).

حيث تقوم الفكرة الرئيسة للقيادة الخادمة على إعادة هيكلة العلاقة بين القائد والعاملين معه، وخدمة القائد لهؤلاء العاملين (الشمري، ٢٠١٩).

كما تسعى إلى إحداث توازن وتوافق في المؤسسة من خلال تمكين العاملين عوضا عن السيطرة عليهم، وإقناعهم بدلا من إجبارهم، وإشراكهم في اتخاذ القرارات، وحثهم على التميز والابتكار فيما يقومون به من أعمال، فالقائد الخادم يفكر على الدوام في كيفية مساعدة العاملين معه لتحقيق المنظمة لأهدافها، مقدما مصلحة فريق العمل على مصلحته وأهدافه الشخصية (حلي، ٢٠١٦).

وتمتد نشأة القيادة الخادمة إلى العصور السالفة، من خلال قصص الأنبياء والرسل وبعض الزعماء الدينيين، بالإضافة إلى بعض الشخصيات العامة التي ساهمت بشكل واضح في خدمة مجتمعاتها، في حين كان الاستخدام العلمي لمفهوم القيادة الخادمة في العصر الحديث على يد جرينليف (Greenleaf) عام ١٩٧٠، وتبعه بعد ذلك العديد من العلماء (عسيري، ٢٠١٩).

ويعرف العودة (٢٠١٨، ٤) 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 الغايات والأهداف المشتركة". وعرفت الحميدي (٢٠١٩، ٥٢٨) القيادة الخادمة بأنها: " أسلوب قيادي أخلاقي يقوم

تصور مقترح لتفعيل دور القيادة الخادمة في تحقيق الرضا الوظيفي لمنسوبات المدارس
بمحافظة حفرالباطن في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠

فيه القائد بإيثار مصلحة العاملين على مصلحته، من خلال إظهار الاحترام والتقدير والدعم والمساندة لهم، وإتاحة الفرصة لهم للمشاركة في اتخاذ القرار، وتهيأت لهم فرص النمو المهني، والتفاني في خدمتهم من أجل تحقيق أهداف المنظمة". وعرفها الزهراني (٢٠٢٠، ١٩٧) بأنها : " سلوك قيادي يسعى إلى تحقيق الأهداف من خلال خدمة المرؤوسين، وأن تطوير المؤسسة يبدأ بخدمة وتطوير المرؤوسين".

ويرى بركة (٢٠٢٠) أن أهمية القيادة الخادمة تكمن في :

- تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين.
- زيادة الولاء التنظيمي والثقة التنظيمية بين العاملين والقادة.
- إيجاد بيئة تتسم بالأمان الوظيفي للعاملين.
- تلافي الصراعات والمشكلات التنظيمية داخل المؤسسة.
- تدعيم العلاقات الإنسانية في تعاملات أفراد المؤسسة.

ويمكن إيجاز مبادئ القيادة الخادمة في : خدمة الآخرين ومساعدتهم وهذا أساسها، ثم العمل بشكل طوعي وجماعي لتطوير العاملين ذاتياً، والعمل على زيادة ولاء العاملين للمؤسسة التي يعملون فيها وحرصهم على تميزها، بالإضافة إلى تمكين العاملين المتميزين من ممارسة الأدوار القيادية في المؤسسة (أبو شريح، ٢٠١٩).

وتصف الجديبي (٢٠٢٠) القائد الخادم بالقائد الإنسان، الذي ينظر بعين الاهتمام إلى احتياجات المرؤوسين ورغباتهم وتطلعاتهم، بعيداً عن ممارسات القادة البيروقراطيين أو السلطويين الذين يجعلون مصلحة المنظمة فوق كل اعتبار، دون النظر إلى ما يحتاجه المرؤوسين.

كما يتمتع القائد الخادم بعدة ميزات تعد مصدراً للإلهام، كالصدق والوعي والتعاطف والمقدرة على تخطي العقبات، وهو مستمع جيد، يؤمن بالعمل الجماعي،

د. نوره بتال السهلي

ويمتلك رؤية تمكنه من مساعدة الآخرين على اكتشاف إمكانياتهم واستثمارها بالشكل الأمثل (الزعتري، ٢٠٢٠).

وذكر سبيرز (Spears , ٢٠١٠) عشر خصائص للقائد الخادم، تمثلت في: الاستماع، الشفاء، التعاطف، الوعي، وضع المفاهيم، الإقناع، الإشراف، التبصر، الالتزام بنمو الناس، بالإضافة إلى تنمية المجتمع.

ومما يلزم لفت الانتباه إليه هنا أنه لا يعني كون القائد خادما أن يتنازل عن مسؤوليته القيادية المتمثلة في : تحديد المهمة والرسالة، وإيجاد القواعد الحاكمة لسلوك الأفراد، و وضع معايير للأداء، وتحديد اللواجبات والمسؤوليات والمحاسبة عليها، بل تكمن الفكرة الرئيسة للقائد الخادم في التعامل الجيد مع المرؤوسين، مما يؤدي بالنهاية إلى تحقيق المؤسسة لأهدافها (علي و القرني، ٢٠١٧).

ويرى ليدن وآخرون (Liden, et al., 2008) أن أدبيات القيادة الخادمة قدمت مجموعة غير متناسقة من الأبعاد التي تحدد ماهية القيادة الخادمة، وقاموا بتحديد تسعة أبعاد للقيادة الخادمة، وبعد اختبارها، خلصوا إلى سبعة أبعاد على النحو الآتي :

- ١- المهارات المفاهيمية **Conceptual skills** : ويراد بها امتلاك القائد معرفة بالمنظمة وطبيعة مهامها، تمكنه من مساعدة التابعين المباشرين بشكل فعال.
- ٢- التمكين **Empowering** : تشجيع الآخرين وخاصة المرؤوسين المباشرين في تحديد وحل المشكلات التي تواجههم، بالإضافة إلى تحديد وقت وكيفية إتمام مهام العمل.

٣- مساعدة المرؤوسين على النمو والنجاح **Helping subordinates grow and succeed** : بإظهار الحرص على النمو الوظيفي للعاملين من خلال تقديم الدعم والتوجيه.

٤- وضع المرؤوسين أولا **Putting subordinates first** : من خلال تبني الأفعال والكلمات التي تشعرهم بذلك، فالمشرفون الذين يمارسون هذا المبدأ،

تصور مقترح لتفعيل دور القيادة الخادمة في تحقيق الرضا الوظيفي لمنسوبات المدارس
بمحافظة حفرالباطن في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠

غالبا ما ينفصلون عن احتياجاتهم الشخصية لمساعدة العاملين على القيام
بالواجبات الموكلة لهم.

٥- التصرف بشكل أخلاقي Behaving ethically : بالتفاعل بشكل منفتح ،
وعادل، وصادق مع الآخرين.

٦- المعالجة العاطفية Emotional healing : من خلال إظهار الحساسية
لمخاوف الآخرين الشخصية.

٧- إيجاد قيمة للمجتمع Creating value for the community : عن
طريق الاهتمام الحقيقي و الوعي بمساعدة المجتمع.

وذكر رشيد و مطر (٢٠١٦) جملة من أبرز رواد القيادة الخادمة، وأشهر
المدافعين عنها، على النحو الآتي :

- روبرت جرينليف Robert Greenleaf : مؤلف نظرية القيادة الخادمة، عاش
حياته بين عامي ١٩٠٤- ١٩٩٠ في ولاية (تيرهوت)، ويعد من الشخصيات البارزة في
القيادة والتعليم، كانت فكرته في القيادة تنصب حول الاهتمام باحتياجات التابعين بالدرجة
الأساس، حيث يعتقد بأن القيادة الحقيقية هي تلك القيادة التي يثق بها المرؤوسين كخادمة
أولا، وبذلك فهي تختلف عن أي منظور آخر للقيادة.

- لاري سبيرز Lary Spears : يعد من أبرز رواد القيادة الخادمة، وأصلب المدافعين
عنها، عمل كمدير تنفيذي لمركز Greenleaf للقيادة الخادمة منذ العام ١٩٩٠، وشهد
المركز تحت قيادته نموا هائلا وتأثيرا كبيرا على مستوى العالم، له العديد من المؤلفات
والمقالات المتعلقة بالقيادة الخادمة، ويعتقد أن ممارسة القيادة الخادمة تبدأ من الفهم
والتكيف، وأن النجاح يأتي من خلال الثقة والشجاعة والمغفرة.

- كين بلانشارد Ken Blanchard : ولد في العاد ١٩٣٩، حصل على الدكتوراه من
جامعة (كورنيل)، مؤلف وخبير إداري، لقب بأسطورة الإدارة ورجل الأعمال، عمد إلى

د. نوره بتال السهلي

شرح مبادئ القيادة الخادمة من خلال اللقاءات والمؤتمرات التي تعنى بالقيادة، ويعتقد بأن القيادة الخادمة ليست مجرد تقنية إدارية فحسب، بل هي وسيلة للحياة بالنسبة لذوي القلوب الخادمة.

- ستيفن كوفي Stephen Covey : عاش ما بين عامي ١٩٣٢-٢٠١٢ بولاية (يوتاه) الأمريكية، حاصل على الدكتوراه من جامعة (بيرجهام يانج)، دافع عن القيادة الخادمة كنظرية بديلة، ويرى أن نجاح القيادة الخادمة يتطلب تغييرا في عقلية المديرين والقادة، كما يجب عليهم أن يكونوا أكثر رافة لجهود تابعيهم، ومساعدتهم على النجاح.

ثانيا/ الرضا الوظيفي:

يعد الرضا الوظيفي أحد العناصر الرئيسة التي تشعر الفرد بالرضا عن نفسه وعن الحياة بشكل عام، حيث يسهم في نشر الطمأنينة في قلب الموظف، وسمو روحه، وعلو همته، و صفاء ذهنه، وما يترتب على ذلك كله من زيادة في الإنتاج، وإبداع في العمل (الرواشدة، ٢٠١٨).

ونظرا للاهتمام البالغ بموضوع الرضا الوظيفي فقد تمت دراسته من قبل الباحثين في الميدان (النفسي، الاجتماعي، الإداري، الاقتصادي، والصناعي) كل بحسبه، حيث تم تناوله بالبحث في ثلاثينيات القرن العشرين لتحديد مفهومه، ومعرفة مكوناته، وطرق قياسه، وزاد ذلك الاهتمام في السنوات الأخيرة (علي، ٢٠٢٠).

ويعرف محمد (٢٠١٩، ١٩) الرضا الوظيفي بأنه: " الشعور الإيجابي للفرد العامل نتيجة لإشباعه لحاجاته النفسية والمادية أو المعنوية مما يؤدي إلى إحساسه بالسعادة والرضا تجاه وظيفته". كما عرف الرضا الوظيفي بأنه: " ما يشعر به الفرد من أمن وطمأنينة، أثناء أداء العمل في وظيفة ما، وما يوفره العمل فيها من استقرار وثبات وظيفي، ومستقبل آمن يساعد على الاستقرار النفسي، والاستمرارية في الوظيفة" (أحمد، ٢٠١٩، ٣). وعرفته جعفر (٢٠٢٠، ٧) بأنه: " حالة من نفسية سارة يشعر بها الفرد أثناء أدائه لعمله وتعكس مدى الإشباع المادي والمعنوي الذي يحصل عليه الفرد من

تصور مقترح لتفعيل دور القيادة الخادمة في تحقيق الرضا الوظيفي لمنسوبات المدارس
بمحافظة حفرالباطن في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠

وظيفته". في حين عرف أحمد (٢٠١٩، ٨٩) الرضا الوظيفي على أنه : " نتيجة تفاعل الفرد مع وظيفته وهو انعكاس لمدى الإشباع الذي يستمده من هذا العمل، وانتمائه وتفاعله مع جماعة عمله ومع بيئة العمل الداخلية والخارجية وبالتالي فهو يشير إلى مجموع المشاعر الوظيفية أو الحالة النفسية التي يشعر بها الفرد نحو عمله".

وتبرز أهمية الرضا الوظيفي باعتباره مقياسا لمدى فاعلية الأداء في المؤسسات المختلفة، فمتى ما كان الأفراد العاملين في مؤسسة ما راضين عن عملهم، فإن ذلك قد يسهم في تحقيق نتائج مرغوبة ربما تضاهي رفع أجورهم، ونوعية بعض الحوافز المقدمة لهم، وعلى النقيض من ذلك فإن عدم رضاهم عن بيئة عملهم قد يزيد من تأخرهم وتغيبهم عن العمل، وزيادة تفكيرهم في الانتقال إلى مكان أفضل للعمل (الهيبة، ٢٠١٩).

فأهمية قياس رضا العاملين في أي مؤسسة ، تكمن في كونه يعد مؤشرا على صحة المناخ التنظيمي السائد في تلك المؤسسة، وبرهانا على فاعلية الأساليب القيادية المتبعة فيها (قويسي، ٢٠١٧).

إن لعدم الرضا الوظيفي أثارا سلبية واسعة على المنظمات الصغيرة والكبيرة على حد سواء، فمتى ما كان العاملون غير راضين عن وظائفهم فإنهم قد يؤثرن بشكل سلبي على السلوك المهني لبقية زملائهم، وهذا ما كشفت عنه إحدى الدراسات الصادرة عن "هيئة المحفوظات الدولية للصحة المهنية والبيئة" حيث أوضحت أن العاملين الذين عبروا عن عدم رضاهم الوظيفي كانوا يعيشون خبرة حالات أخرى في مواقع عملهم كآثار جانبية، كان من أهمها: الإجهاد والتوتر الوظيفي، انخفاض المعنويات الشاملة، نقص الإنتاجية، بالإضافة إلى ارتفاع معدلات دوران العمل (الخرامي، ٢٠١٧).

وإجمالا يمكن تقسيم العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي إلى خمسة أقسام، على النحو التالي (المصري وعامر، ٢٠١٤) :

د. نوره بتال السهلي

- ١- عوامل مرتبطة بالوظيفة: يحصل عليها الفرد لكونه يعمل في وظيفة معينة، كالحوافز المادية، الشعور بالأمن الوظيفي، طبيعة علاقاته مع بقية العاملين.
 - ٢- عوامل مرتبطة بطبيعة تصميم الوظيفة: كما اكتساب معارف جديدة في الوظيفة، نوعية النظرة المجتمعية لطبيعة الوظيفة، شعور الفرد بالإنجاز والمقدرة على استثمار قدراته لصالح وظيفته.
 - ٣- عوامل تنظيمية: ذات علاقة بسياسات المنظمة، كساعات العمل، ظروف العمل، مقدار الأجر.
 - ٤- عوامل شخصية: تتعلق بالفرد نفسه من حيث انتماءاته الاجتماعية، درجة استقراره في حياته، مدى رغبته في العمل، عمره، جنسه، نوع المؤهل الذي يحمله.
 - ٥- عوامل بيئية: ذات علاقة بنشأة الفرد (الريف، البادية، الحاضرة)، بالإضافة إلى ثقافة المجتمع الذي يعيش فيه.
- لقد نتج عن الاهتمام المتزايد بدراسة موضوع الرضا الوظيفي بروز نظريات عدة سعت جاهدة إلى تفسيره ومحاولة فهمه، ومن أبرز تلك النظريات (شماطة، ٢٠١١) :
- نظرية القيمة: طورها لوك (Locke)، ويطلق عليها البعض نظرية التعارض، وترى أن رضا الفرد أو عدم رضاه عن وظيفته إنما يعكس جانبين مهمين:
أ/ التعارض بين حقيقة ما يريده الفرد وما يحصل عليه فعلا.
ب/ الأهمية النسبية لما يريده الفرد بالنسبة لمكونات الرضا الأخرى.
 - نظرية نموذج مظهر الرضا: نادى بها لولر (Lowler)، وفيها يكون الأفراد راضين عن جانب من جوانب العمل، عندما يكون مقدار الإشباع الذي يحققه هذا الجانب مساويا لمقدار ما يتوقعه الأفراد من هذا الجانب.
 - نظرية التأثير الاجتماعي: قدمها كل من سالانسيك و بيفير (Salancik&Pfeffer) وترى أن استجابة الفرد العاطفية للعمل قد تكون ناتجة عن ردة فعل زملاء العمل حيال

تصور مقترح لتفعيل دور القيادة الخادمة في تحقيق الرضا الوظيفي لمنسوبات المدارس بمحافظة حفرالباطن في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠

عملهم، حيث تتأثر استجابة الفرد تجاه عمله بدرجة كبيرة بمؤشرات اجتماعية في مكان العمل.

- نظرية العملية المناوئة: قدمها لاندي (Landy) وترى أن الرضا عن العمل يعتمد على العمليات الفسيولوجية في جسم الإنسان، حيث تمكنه من الحفاظ على حالة وجدانية متزنة، وترجع التباين بين مستويات الرضا عن العمل بين الأفراد إلى الاختلاف في استجاباتهم الانفعالية تجاه جوانب العمل.

- نظرية الثبات (الاتساق): طورها كورمان (Korman) وتهتم بالعلاقة بين مستوى تقدير الذات للعامل وبين أدائه الوظيفي، وترى أن هناك علاقة إيجابية بينهما.

الدراسات السابقة :

قامت الباحثة بالاطلاع على عدد من الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة الحالية، ثم قامت بترتيب تلك الدراسات زمنيا من الأقدم إلى الأحدث، وفيما يلي عرض لتلك الدراسات:

هدفت دراسة إنجليش (English, ٢٠١١) إلى تحديد العلاقة بين مستوى إدراك المعلمين لممارسات مديري المدارس الابتدائية للقيادة الخادمة وبين الرضا الوظيفي للمعلمين في جنوب كاليفورنيا، تكونت عينة الدراسة من (٣٤١) معلما من ثلاث مناطق تعليمية في مقاطعة شمال سان دييغو، وأظهرت النتائج أن المعلمين يصبحون أكثر رضا عن وظائفهم عندما يعملون مع مديري مدارس يتمتعون بمستويات عالية من السمات القيادية الخادمة.

وأجرى بورشرز (Borchers , ٢٠١٦) دراسة سعت إلى الكشف عن العلاقة بين القيادة الخادمة والرضا الوظيفي لدى عينة من الموظفين في مركز للرعاية الصحية خاص بكبار السن، شملت الدراسة (٣٧٠) موظفا في مركز الغرب الأوسط لرعاية المسنين، في المنطقة الشمالية الوسطى من الولايات المتحدة الأمريكية، و أظهرت النتائج

د. نوره بتال السهلي

وجود علاقات مباشرة بين الرضا الوظيفي للعاملين وسبعة من خصائص القيادة الخادمة الثمانية (التمكين، المساءلة، التراجع، التواضع، الأصالة، الشجاعة، التسامح، الإشراف) التي كانت جزءاً من نموذج فان و نوجتن (٢٠١١) ، Van Dierendonck & Nuijten) المطور لخصائص القيادة الخادمة.

وهدفت دراسة التمام (٢٠١٦) إلى التعرف على واقع القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الثانوية بالمدينة المنورة من وجهة نظر المعلمين، ولتحقيق أهداف الدراسة تم اعتماد المنهج الوصفي، كما تمت الاستعانة بمقياس للقيادة الخادمة، طبقت الدراسة على عينة قوامها (٥٢١) معلماً، وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بالمدينة المنورة لأسلوب القيادة الخادمة كانت (مرتفعة)، من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، وبمتوسط حسابي بلغ (٣,٥٨).

وأجرت صلاح الدين (٢٠١٦) دراسة سعت للكشف عن العلاقة بين ممارسة مديري المدارس للقيادة الخادمة والرضا الوظيفي للمعلمين في مصر، وصولاً إلى نموذج بنائي مقترح، تكونت عينة الدراسة من (٢٥١) من معلمي مدارس التعليم الحكومي في إقليم القاهرة الكبرى، وأظهرت النتائج أن تقدير المعلمين لممارسات مديري المدارس للقيادة الخادمة كان (منخفضاً)، بنسبة بلغت (٥١,٦٧٪)، كما أوضحت النتائج أن مستوى الرضا الوظيفي للمعلمين كان (منخفضاً)، وبنسبة بلغت (٤٤٪).

وهدفت دراسة هينينج (٢٠١٦) ، (Henning) إلى البحث في العلاقة بين القيادة الخادمة والرضا الوظيفي للعاملين في منظمة غير ربحية في كولورادو، طبقت الدراسة على (٩٣) موظفاً، وأشارت النتائج (العالية) للقيادة الخادمة والرضا الوظيفي إلى وجود ارتباط بينهما، وأن القيادة الخادمة متغير بارز مؤثر على الرضا الوظيفي.

وسعت دراسة فونغ (٢٠١٧) ، (Fung) إلى الكشف عن العلاقة بين القيادة الخادمة والرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسات التعليمية التي لا تدفع أجوراً لموظفيها، استخدمت الدراسة أداة OLA ، طبقت على (٧٠) معلماً من معلمي أكاديمية الغابة

تصور مقترح لتفعيل دور القيادة الخادمة في تحقيق الرضا الوظيفي لمنسوبات المدارس
بمحافظة حفرالباطن في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠

السوداء (BFA) في كنادير، بألمانيا، وهي مدرسة يعمل بها معلمون متطوعون ممولون ذاتيا، وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية إيجابية وبدرجة (كبيرة) بين القيادة الخادمة والرضا الوظيفي، كما أظهرت النتائج عدم وجود ارتباط بين القيادة الخادمة والدعم الممول ذاتيا، وأن الدعم الممول ذاتيا لم يكن وسيطا في العلاقة بين القيادة الخادمة والرضا الوظيفي.

وأجرى إبراهيم و الشهومي (٢٠١٨) دراسة هدفت إلى التعرف على درجة توافر أبعاد القيادة الخادمة لدى مديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة الظاهرة في سلطنة عمان في ضوء نموذج لوب، ولأغراض الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي، كما وزعت الاستبانة على عينة مكونة من (٢٠٨) معلما ومعلمة، وأظهرت النتائج أن درجة توافر أبعاد القيادة الخادمة لدى مديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة الظاهرة جاءت (كبيرة) بشكل عام.

وهدف دراسة هارجادون (٢٠١٨ , Hargadon) إلى اختبار العلاقة بين مستوى القيادة الخادمة التي يظهرها المشرف المباشر للموظف ومستوى الرضا الوظيفي لدى هذا الموظف، بالإضافة إلى التأثير الوسيط المحتمل للقيادة الخادمة على العلاقة السلبية المقترحة بين الإجهاد الوظيفي و الرضا الوظيفي، أجريت الدراسة على (١٤٣) مشاركا من مجتمع أعضاء هيئة التدريس والإدارة الحاليين في جامعة خاصة جنوب شرق الولايات المتحدة، ولم تظهر النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإجهاد الوظيفي والرضا الوظيفي، في حين أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الخادمة والرضا الوظيفي.

وسعت دراسة إبراهيم (٢٠١٩) إلى التعرف على آراء شيوخ المعاهد الثانوية الأزهرية والمعلمين المتعلقة بالقيادة الخادمة لشيوخ المعهد الثانوي ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي للمعلمين، ولأغراض الدراسة تم إعداد استبانة مكونة من جزأين، أحدهما

د. نوره بتال السهلي

يتعلق بالقيادة الخادمة، والآخر خاص بالرضا الوظيفي، وزعت على عينة من شيوخ و
وكلاء و معلمي المعاهد الثانوية الأزهرية بمحافظة سوهاج بلغت (١٤٦) فرداً، وتوصلت
الدراسة إلى ضرورة القيام بجملة من الإجراءات التي تسهم في تفعيل أبعاد القيادة الخادمة
لشيخ المعهد لتحقيق معدلات مرتفعة من الرضا الوظيفي للمعلمين، ومنها: تحسين بيئة
العمل بالمعاهد الثانوية الأزهرية، اهتمام شيخ المعهد بالمعلمين، إشراك المعلمين في إدارة
المعهد واتخاذ القرارات، استخدام أساليب التقويم بطريقة عادلة و موضوعية.

وأجرت أبو شريخ (٢٠١٩) دراسة هدفت إلى استقصاء العلاقة بين ممارسة
القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الحكومية في العاصمة (عمان) وأدائهم الوظيفي من
وجهة نظر مساعدي المديرين، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي
الارتباطي، واستخدمت استبانة مكونة من محورين، الأول خاص بالقيادة الخادمة،
والثاني يتعلق بالأداء الوظيفي، وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة القيادة الخادمة لدى
مديري المدارس الحكومية في العاصمة عمان كانت (مرتفعة) من وجهة نظر مساعدي
المديرين، وبمتوسط حسابي بلغ (٣,٦٨)، كما أظهرت النتائج أن درجة ممارسة الأداء
الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية كانت (مرتفعة) من وجهة نظر مساعدي
المديرين، وبمتوسط حسابي بلغ (٣,٩٨)، وأشارت النتائج إلى وجود علاقة إيجابية قوية
بين درجة ممارسة القيادة الخادمة وبين درجة ممارسة الأداء الوظيفي لديهم، إذ بلغ
معامل الارتباط (٠,٨١).

وهدف دراسة الجهني (٢٠١٩) إلى التعرف على مستوى ممارسة قائدات
المدارس الثانوية للقيادة الخادمة من وجهة نظر معلمات المرحلة الثانوية بشرق مدينة
الرياض، وتحديد المقترحات التي من شأنها تحسين إدارة تلك المدارس باستخدام مدخل
القيادة الخادمة من وجهة نظر المعلمات، إلى جانب وضع تصور مقترح لتحسين إدارة
المدارس الثانوية باستخدام مدخل القيادة الخادمة، ولأغراض الدراسة تم استخدام المنهج
الوصفي التحليلي، وتوزيع استبانة على عينة الدراسة المكونة من (٢٤٦) معلمة

تصور مقترح لتفعيل دور القيادة الخادمة في تحقيق الرضا الوظيفي لمنسوبات المدارس
بمحافظة حفرالباطن في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠

بالمدراس الثانوية الحكومية شرق مدينة الرياض، وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة قائدات المدارس الثانوية للقيادة الخادمة من وجهة نظر المعلمات كانت (عالية)، وبمتوسط حسابي بلغ (٣,٤٥).

وسعت دراسة فليمينغ (Fleming , 2019) إلى دراسة العلاقة بين سلوك القيادة للمشرف والرضا الوظيفي للمدير في ولاية (أيوا)، اشتمل مجتمع الدراسة على جميع مديري المدارس العامة في الولاية، بينما تكون حجم العينة النهائي من (٣١٢) مديرا، وأشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين سلوك القيادة الخادمة للمشرف والرضا الوظيفي العام للمدير.

وأجرى محمد و آخرون (٢٠١٩) دراسة هدفت إلى التعرف على واقع القيادة الخادمة في مدارس المرحلة الثانوية بدولة الكويت من وجهة نظر المديرين والمعلمين، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي، وكانت الاستبانة أداة لجمع البيانات، وزعت على عينة مكونة من (٥٠٤) ما بين معلم ومدير مدرسة، وأظهرت النتائج أن واقع ممارسة القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الثانوية قد جاء بدرجة (متوسطة).

وهدف دراسة الزعتري (٢٠٢٠) إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية الحكومية في محافظة الخليل للقيادة الخادمة، وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين من وجهة نظر المعلمين أنفسهم، وبيان درجة اقتران القيادة الخادمة بسلوك المواطنة التنظيمية، ولأغراض الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي، وكانت الاستبانة أداة لجمع البيانات، وزعت على عينة قوامها (٣٦٦) معلما ومعلمة في المدارس الأساسية الحكومية من مديريات محافظة الخليل، وأظهرت النتائج وجود علاقة طردية موجبة دالة إحصائيا بين القيادة الخادمة وسلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين والمعلمات، كما بينت النتائج أن درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية الحكومية في محافظة الخليل للقيادة الخادمة من وجهة نظر معلمهم

د. نوره بتال السهلي

جاءت بدرجة (مرتفعة)، و بمتوسط حسابي بلغ (٤,١١)، بالإضافة إلى أن درجة ممارسة معلمي المدارس الأساسية الحكومية في محافظة الخليل لسلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظرهم كانت (مرتفعة)، وبمتوسط حسابي بلغ (٤,٣١).

التعقيب على الدراسات السابقة:

بعد استعراض الدراسات السابقة تبين:

- تشابه الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة من حيث الهدف العام المتعلق بدراسة القيادة الخادمة وبيان أثرها على الرضا الوظيفي للعاملين.
- تشابه الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة من حيث استخدام المنهج الوصفي الارتباطي.
- تشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من حيث استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات.

وقد استفادت الباحثة من تلك الدراسات في إيجاد تصور شامل لموضوع الدراسة الحالية بجوانبه النظرية والميدانية، وصياغة أسئلتها، وإعداد أدواتها، بالإضافة إلى ربط النتائج التي توصلت إليها بنتائج تلك الدراسات. وتختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في محاولتها إيجاد تصور مقترح لتفعيل دور القيادة الخادمة في تحقيق الرضا الوظيفي لمنسوبات المدارس بمحافظة حفر الباطن في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠.

الطريقة والإجراءات :

منهج الدراسة :

استخدم في هذه الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، للكشف عن دور القيادة الخادمة في تحقيق الرضا الوظيفي لمنسوبات المدارس في محافظة حفر الباطن في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠ وسبل تطويرها ، لملائمته طبيعة الدراسة ، حيث تعد البحوث الوصفية من الفروع المهمة في مناهج البحث في العلوم التربوية والنفسية ، من خلال

تصور مقترح لتفعيل دور القيادة الخادمة في تحقيق الرضا الوظيفي لمنسوبات المدارس
بمحافظة حفرالباطن في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠

دراستها لظواهر الحاضر وفهمها ، لغايات التنبؤ بالمستقبل ، وضبط ظواهره ومتغيراته
(المنيزل والعتوم، 2019).

مجتمع الدراسة وعينتها :

تكون مجتمع الدراسة من جميع منسوبات المدارس في محافظة حفرالباطن،
للفصل الدراسي الأول، من العام ٢٠٢٠/٢٠٢١ ، والبالغ عددهن (٤٨٤٣) ، في حين
تكونت عينة الدراسة من (٣٦٠) ما بين معلمة و إدارية ، تم اختيارهن بالطريقة
العشوائية البسيطة ، من مدارس المحافظة المختلفة، وهن يشكلن ما نسبته (6.43 %)
من مجتمع الدراسة، كما هو موضح في الجدول رقم (١) :

جدول (١) : التكرارات والنسب المئوية حسب متغيرات الدراسة

النسبة	التكرار	الفئات	
88.3	318	معلمة	المسمى الوظيفي
11.7	42	إدارية	
31.9	115	المرحلة الابتدائية	المرحلة الدراسية
30.0	108	المرحلة المتوسطة	
38.1	137	المرحلة الثانوية	
84.2	303	تعليم حكومي	نوع التعليم
15.8	57	تعليم اهلي	
100.0	360	المجموع	

أداة الدراسة :

تم إعداد أداة الدراسة بعد الاطلاع على الأدب النظري وبعض الدراسات
السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة، وكانت عبارة عن استبانة مكونة من جزأين،
تناول الجزء الأول منها البيانات الوظيفية، في حين تناول الجزء الثاني محوري الاستبانة
حث تعلق المحور الأول بأبعاد القيادة الخادمة، وتكون من (٣١) فقرة، موزعة على (٦)
أبعاد، في حين تعلق المحور الثاني بالرضا الوظيفي، وتكون من (١٢) فقرة، ولتقدير
الدرجات تم اعتماد سلم ليكرت الثلاثي لتصحيح أدوات الدراسة، بإعطاء كل فقرة من
فقراته درجة واحدة من بين درجاته الثلاث (كبيرة، متوسطة، قليلة)، وهي تمثل رقميا

د. نوره بتال السهلي

(٣، ٢، ١) على الترتيب، وقد تم اعتماد المقياس التالي لأغراض تحليل النتائج : (من ١,٠٠ - ١,٦٦) درجة تقدير قليلة و(من ١,٦٧-٢,٣٣) درجة تقدير متوسطة و (من ٢,٣٤-٣,٠٠) درجة تقدير كبيرة وقد تم احتساب طول خلايا المقياس من خلال حساب المدى (٣ - ٢ = ١) ثم قسمة الناتج على عدد الخلايا (٣/٢ = ١,٦٦) ومن ثم إضافة الجواب (١,٦٦) إلى نهاية كل فئة.

صدق أداة الدراسة :

ويقصد به قدرة الأداة على قياس السمة التي وضعت لقياسها (مطوع والخليفة، ٢٠١٧). وتم التحقق من صدق أداة الدراسة بطريقتين، هما:

أولا / صدق المحتوى:

حيث تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين، بلغ عددهم (١٠) محكمين، من المختصين في : الإدارة التربوية ، أصول التربية ، إدارة الأعمال ، واللغة العربية في جامعة حفرالباطن، وفي ضوء آراء المحكمين قامت الباحثة بإجراء التعديلات المطلوبة، والمتمثلة في دمج بعدي (الاهتمام بالمرؤوسين ، الالتزام بنمو الآخرين) في المحور الأول من الاستبانة، الخاص بالقيادة الخادمة، بالإضافة إلى إعادة صياغة بعض العبارات، حتى أصبحت الاستبانة في صورتها النهائية مكونة من : (٣١) فقرة، موزعة على (٦) أبعاد، ذات علاقة بمحور القيادة الخادمة ، في حين تكون المحور الثاني الخاص بالرضا الوظيفي من (١٢) فقرة.

ثانيا / صدق البناء (القيادة الخادمة) :

لاستخراج دلالات صدق البناء للمقياس، استخرجت معاملات ارتباط بين كل فقرة وبين الدرجة الكلية، وبين كل فقرة وارتباطها بالمجال الذي تنتمي إليه، وبين المجالات ببعضها والدرجة الكلية، في عينة استطلاعية من خارج عينة الدراسة تكونت من (٣٠) مستجيبة من منسوبات المدارس، والجدول رقم (2) يبين ذلك:

تصور مقترح لتفعيل دور القيادة الخادمة في تحقيق الرضا الوظيفي لمنسوبات المدارس
بمحافظة حفرالباطن في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠

جدول (٢) : معاملات الارتباط بين الفقرة والدرجة الكلية والمجال التي تنتمي إليه

معامل الارتباط مع الأداة	معامل الارتباط مع المجال	رقم الفقرة	معامل الارتباط مع الأداة	معامل الارتباط مع المجال	رقم الفقرة	معامل الارتباط مع الأداة	معامل الارتباط مع المجال	رقم الفقرة
**٠.٨١	**٠.٩٢	23	**٠.٨٧	**٠.٩١	12	**٠.٦٠	**٠.٨٠	1
**٠.٨٦	**٠.٩١	24	**٠.٩٢	**٠.٩١	13	**٠.٧٣	**٠.٨٩	2
**٠.٨٧	**٠.٩٣	25	**٠.٨١	**٠.٩١	14	**٠.٨٤	**٠.٨٥	3
**٠.٨٨	**٠.٩٠	26	**٠.٩٣	**٠.٩١	15	**٠.٧٠	**٠.٩١	4
**٠.٨٨	**٠.٨٦	27	**٠.٧٥	**٠.٨٧	16	**٠.٨٨	**٠.٨٧	5
**٠.٧٧	**٠.٨٧	28	**٠.٧٩	**٠.٩١	17	**٠.٦٧	**٠.٨٠	6
**٠.٨٨	**٠.٩٧	29	**٠.٦٥	**٠.٨٢	18	**٠.٧٥	**٠.٩٠	7
**٠.٨٦	**٠.٩٢	30	**٠.٨٨	**٠.٩٠	19	**٠.٨٢	**٠.٨٦	8
**٠.٨١	**٠.٩١	31	**٠.٩١	**٠.٩٢	20	**٠.٩٠	**٠.٨٨	9
			**٠.٩٠	**٠.٨٩	21	**٠.٨٨	**٠.٩٣	10
			**٠.٨٩	**٠.٨٩	22	**٠.٨٩	**٠.٩١	11

* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥).

** دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠١).

وتجدر الإشارة أن جميع معاملات الارتباط كانت ذات درجات مقبولة ودالة إحصائية، ولذلك لم يتم حذف أي من هذه الفقرات , فقد تراوحت معاملات ارتباط الفقرات مع الأداة ككل ما بين (٠,٦٠-٠,٩٣)، ومع المجال (٠,٨٠-٠,٩٧) كما تم استخراج معامل ارتباط المجال بالدرجة الكلية، ومعاملات الارتباط بين المجالات ببعضها والجدول رقم (٣) يبين ذلك:

جدول (٣) : معاملات الارتباط بين المجالات ببعضها وبالدرجة الكلية

التمكين	التصرف بأخلاق	الاهتمام بالمرووسين	المعالجة العاطفية	المهارات المفاهيمية	الاهتمام بالمجتمع المحلي	القيادة الخادمة
1						
التصرف بأخلاق	**٠.٧٠٩					
الاهتمام بالمرووسين	**٠.٧٤٦	1				
المعالجة العاطفية	**٠.٧٩٠	**٠.٨٦٤	1			

د. نوره بتال السهلي

		1	** .832	** .952	** .833	** .779	المهارات المفاهيمية
	1	** .884	** .799	** .862	** .828	** .752	الاهتمام بالمجتمع المحلي
1	** .929	** .951	** .924	** .949	** .925	** .861	القيادة الخادمة

* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05).

** دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,01).

يبين الجدول (٣) أن جميع معاملات الارتباط كانت ذات درجات مقبولة ودالة

إحصائية، مما يشير إلى درجة مناسبة من صدق البناء.

صدق البناء (الرضا الوظيفي) :

لاستخراج دلالات صدق البناء للمقياس، استخرجت معاملات ارتباط الفقرة مع

الدرجة الكلية للمقياس في عينة استطلاعية من خارج عينة الدراسة تكونت من (٣٠) من

منسوبات المدارس، والجدول رقم (٤) يبين ذلك:

جدول (٤): معاملات الارتباط بين الفقرة والدرجة الكلية للمقياس

رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط
1	** .73	5	** .90	9	** .80
2	** .86	6	** .93	10	** .85
3	** .90	7	** .84	11	** .86
4	** .90	8	** .86	12	** .84

ويتضح من الجدول السابق أنه قد تراوحت معاملات ارتباط الفقرة مع الدرجة الكلية

للمقياس ما بين (0,73-0,93) مما يشير إلى درجة مناسبة من صدق الأداء.

ثبات أداة الدراسة:

للتأكد من ثبات أداة الدراسة، فقد تم التحقق بطريقة الاختبار وإعادة الاختبار

(test-retest) بتطبيق المقياس، وإعادة تطبيقه بعد أسبوعين على مجموعة من خارج

عينة الدراسة مكونة من (٣٠) مستجيبة من منسوبات المدارس، ومن ثم تم حساب

معامل ارتباط بيرسون بين تقديراتهم في المرتين، وتم أيضاً حساب معامل الثبات

تصور مقترح لتفعيل دور القيادة الخادمة في تحقيق الرضا الوظيفي لمنسوبات المدارس
بمحافظة حفرالباطن في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠

بطريقة الاتساق الداخلي حسب معادلة ألفا كرونباخ ، والجدول رقم (٥) يبين معامل الاتساق الداخلي وفق معادلة ألفا كرونباخ وثبات الإعادة للمجالات والدرجة الكلية.
جدول (٥): معامل الاتساق الداخلي ألفا كرونباخ وثبات الإعادة للمجالات والدرجة الكلية

المجال	ثبات الإعادة	الاتساق الداخلي
التمكين	٠,٩١	٠,٩٠
التصرف بأخلاق	٠,٩٣	٠,٨٩
الاهتمام بالمروسين	٠,٩٠	٠,٨٨
المعالجة العاطفية	٠,٨٨	٠,٨٨
المهارات المفاهيمية	٠,٩٠	٠,٨٦
الاهتمام بالمجتمع المحلي	٠,٩١	٠,٩٠
القيادة الخادمة	٠,٩٣	٠,٩٤
الرضا الوظيفي	٠,٨٨	٠,٨١

يتضح من الجدول السابق أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات ملائمة لغايات الدراسة .

المعالجة الإحصائية :

بعد الانتهاء من جمع البيانات، وتفريغ استجابات أفراد عينة الدراسة، تمت معالجة البيانات إحصائياً باستخدام برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) ، والتي اشتملت على استخدام المعالجات الإحصائية التالية :

- المتوسطات الحسابية .
- الانحرافات المعيارية.
- معامل ارتباط بيرسون لصدق الأداة.
- معامل ألفا كرونباخ لثبات الأداة.

عرض نتائج الدراسة ومناقشتها :

السؤال الأول: ما درجة ممارسة قائدات المدارس بمحافظة حفر الباطن للقيادة الخادمة من وجهة نظر منسوبات تلك المدارس ؟

د. نوره بتال السهلي

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة قائدات المدارس بمحافظة حفر الباطن للقيادة الخادمة من وجهة نظر منسوبات تلك المدارس، والجدول رقم (6) يوضح ذلك:

جدول (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة قائدات المدارس بمحافظة حفر الباطن للقيادة الخادمة من وجهة نظر منسوبات تلك المدارس مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
١	٢	التصرف بأخلاق	2.44	.544	مرتفع
٢	٤	المعالجة العاطفية	2.39	.558	مرتفع
٣	٣	الاهتمام بالمروسين	2.31	.533	متوسط
٤	٥	المهارات المفاهيمية	2.28	.526	متوسط
٥	١	التمكين	2.24	.518	متوسط
٦	٦	الاهتمام بالمجتمع المحلي	2.13	.599	متوسط
		القيادة الخادمة	2.30	.499	متوسط

يبين الجدول (6) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (2.13-2.44)،

حيث جاء بعد (التصرف بأخلاق) في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي حيث بلغ (2.44) وبانحراف معياري قدره (.544)، مما يدل على أن مستوى ممارسة قائدات المدارس في محافظة حفر الباطن لبعد (التصرف بأخلاق) كان مرتفعاً، من وجهة نظر منسوبات المدارس، ولا عجب في ذلك؛ فإن للقيادات المدرسية الدور الأكبر في تحقيق النظم التربوية لمقاصدها، من خلال تبني تلك القيادات لقيم نبيلة، تمكنها من التأثير الإيجابي على من حولها. في حين جاء بعد (المعالجة العاطفية) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (٢,٣٩) وبانحراف معياري قدره (.558)، مما يدل على أن مستوى ممارسة قائدات المدارس في محافظة حفر الباطن لبعد (المعالجة العاطفية) كان مرتفعاً، من وجهة نظر منسوبات المدارس، ويعزى ذلك إلى حرص قائدات المدارس على تبني علاقات طيبة مع منسوبات مدارسهن، والعمل على إحداث توازن بين الحياة الشخصية للمنسوبات ومتطلبات العمل، ومراعاتهن للحالة النفسية للمنسوبات عند توزيع

تصور مقترح لتفعيل دور القيادة الخادمة في تحقيق الرضا الوظيفي لمنسوبات المدارس
بمحافظة حفرالباطن في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠

التكليفات اليومية، ومساهمتهن في حل المشكلات الشخصية التي تواجههن، بالإضافة إلى مشاركتهن في المناسبات الاجتماعية. وجاء في المرتبة الثالثة بعد (الاهتمام بالمرؤوسين) بمتوسط حسابي بلغ (٢,٣١) وبانحراف معياري قدره (533)، مما يدل على أن مستوى ممارسة قائدات المدارس في محافظة حفرالباطن لبعد (الاهتمام بالمرؤوسين) كان متوسطاً، من وجهة نظر منسوبات المدارس، فبالرغم من تشجيع قائدات المدارس للمنسوبات على المشاركة في البرامج التدريبية المختلفة، ومساعدتهن للمنسوبات على تحقيق أهدافهن الوظيفية، إلا أنهن لم يصلن بعد إلى المستوى المأمول المتعلق: بتلبية احتياجات المنسوبات، وتزويدهن بالخبرات العملية التي تمكنهن من اكتساب مهارات جديدة. وجاء بعد (المهارات المفاهيمية) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ (٢,٢٨) وبانحراف معياري قدره (526)، مما يدل على أن مستوى ممارسة قائدات المدارس في محافظة حفرالباطن لبعد (المهارات المفاهيمية) كان متوسطاً، من وجهة نظر منسوبات المدارس، فبالرغم من امتلاك قائدات المدارس فهما عميقاً لرؤية المدرسة ورسالتها وأهدافها، إلا أنهن لم يصلن بعد إلى المستوى المأمول المتعلق: بشرح خطة المدرسة التشغيلية لمنسوباتهن بشكل كامل، وإقناعهن بقبول ما يسند إليهن من أعمال، وحلن للمشكلات التي تواجه العمل بطرق إبداعية. وجاء في المرتبة الخامسة بعد (التمكين) بمتوسط حسابي بلغ (٢,٢٤) وبانحراف معياري قدره (518)، مما يدل على أن مستوى ممارسة قائدات المدارس في محافظة حفرالباطن لبعد (التمكين) كان متوسطاً، من وجهة نظر منسوبات المدارس، فبالرغم من تشجيع قائدات المدارس للمنسوبات في هذا المجال إلا أنهن لم يصلن بعد إلى المستوى المأمول المتعلق: بتنمية المهارات القيادية لدى المنسوبات، ومنحهن الصلاحيات الضرورية التي تمكنهن من اتخاذ القرارات اللازمة للعمل، وإشراكهن في صياغة رؤية مستقبلية للمدرسة. وجاء بعد (الاهتمام بالمجتمع المحلي) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (2.13)

د. نوره بتال السهلي

وبانحراف معياري قدره (599)، مما يدل على أن مستوى ممارسة قائدات المدارس في محافظة حفر الباطن لبعده (الاهتمام بالمجتمع المحلي) كان متوسطاً، من وجهة نظر منسوبات المدارس، فبالرغم من الجهود التي تبذلها قائدات المدارس في هذا المجال إلا أنهن لم يصلن بعد إلى المستوى المأمول المتعلق: بتشجيعهن للمنسوبات على المشاركة في الأعمال التطوعية، وتمكين المجتمع المحلي من الاستفادة من مرافق المدارس، وتنظيمهن للندوات والمحاضرات التربوية والتوعوية التي تهتم المجتمع.

في حين بلغ المتوسط الحسابي للقيادة الخادمة ككل (٢,٣٠) بانحراف معياري قدره (499)، مما يدل على أن مستوى ممارسة قائدات المدارس في محافظة حفر الباطن لأبعاد القيادة الخادمة كان متوسطاً، من وجهة نظر منسوبات المدارس.

وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة ابراهيم (٢٠١٣) التي أظهرت نتائجها أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان للقيادة الخادمة من وجهة نظر المعلمين كانت متوسطة، ودراسة أبو الغنم (٢٠١٩) التي أشارت نتائجها إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية للقيادة الخادمة في محافظة مادبا من وجهة نظر المعلمين ومساعدتي المديرين كانت متوسطة، ودراسة محمد و آخرون (٢٠١٩) التي توصلت إلى أن واقع ممارسة القيادة الخادمة ككل لدى مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت قد جاء بدرجة متوسطة، ودراسة مخامرة (٢٠١٩) التي أظهرت نتائجها أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة الخليل للقيادة الخادمة كانت متوسطة.

في حين اختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع ما توصلت إليه نتائج بعض الدراسات، كدراسة التمام (٢٠١٦) التي أظهرت نتائجها أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بالمدينة المنورة لأسلوب القيادة الخادمة كانت مرتفعة، ودراسة ابراهيم و الشهومي (٢٠١٨) التي توصلت نتائجها إلى أن درجة توافر أبعاد القيادة الخادمة لدى مديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة الظاهرة في سلطنة عمان في ضوء نموذج

تصور مقترح لتفعيل دور القيادة الخادمة في تحقيق الرضا الوظيفي لمنسوبات المدارس
بمحافظة حفرالباطن في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠

لوب جاءت كبيرة بشكل عام، ودراسة أبو شريخ (٢٠١٩) التي أظهرت نتائجها أن درجة ممارسة القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الحكومية في العاصمة عمان من وجهة نظر مساعدي المديرين كانت مرتفعة، ودراسة الجهني (٢٠١٩) التي توصلت إلى أن مستوى ممارسة قائدات المدارس الثانوية للقيادة الخادمة من وجهة نظر معلمات المرحلة الثانوية بشرق مدينة الرياض جاء بدرجة عالية، ودراسة الزعتري (٢٠٢٠) التي أظهرت نتائجها أن درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية الحكومية في محافظة الخليل للقيادة الخادمة من وجهة نظر معلمهم جاءت بدرجة مرتفعة.

كما اختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع ما توصلت إليه دراسة صلاح الدين (٢٠١٦) التي أشارت إلى أن تقدير المعلمين لممارسات مديري المدارس في مصر للقيادة الخادمة كان منخفضاً.

السؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة قائدات المدارس بمحافظة حفر الباطن للقيادة الخادمة تعزى لمتغيرات: المسمى الوظيفي، المرحلة الدراسية، نوع التعليم؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة قائدات المدارس بمحافظة حفر الباطن للقيادة الخادمة حسب متغيرات المسمى الوظيفي، المرحلة الدراسية، نوع التعليم، والجدول رقم (٧) يبين ذلك:

جدول رقم (٧) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة قائدات المدارس بمحافظة حفر الباطن للقيادة الخادمة حسب متغيرات المسمى الوظيفي، المرحلة الدراسية،

نوع التعليم

العدد	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي		
318	.483	2.31	معلمة	المسمى الوظيفي
42	.614	2.25	إدارية	
115	.491	2.30	المرحلة الابتدائية	المرحلة الدراسية
108	.532	2.25	المرحلة المتوسطة	
137	.479	2.34	المرحلة الثانوية	
303	.473	2.34	تعليم حكومي	نوع التعليم
57	.577	2.09	تعليم أهلي	

د. نوره بتال السهلي

يبين الجدول (٧) تبايناً ظاهرياً في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة قائدات المدارس بمحافظة حفر الباطن للقيادة الخادمة بسبب اختلاف فئات متغيرات المسمى الوظيفي، المرحلة الدراسية، نوع التعليم، ولبيان دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام تحليل التباين الثلاثي، و الجدول رقم (٨) يوضح ذلك:

جدول رقم (٨): تحليل التباين الثلاثي لأثر المسمى الوظيفي، المرحلة الدراسية، نوع التعليم على درجة ممارسة قائدات المدارس بمحافظة حفر الباطن للقيادة الخادمة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
المسمى الوظيفي	.158	1	.158	.658	.418
المرحلة الدراسية	.980	2	.490	2.042	.131
نوع التعليم	3.580	1	3.580	14.916	.000
الخطأ	85.196	355	.240		
الكلية	89.361	359			

يتبين من الجدول (٨) الآتي:

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) تعزى لأثر المسمى الوظيفي، حيث بلغت قيمة ف ٠,٦٥٨ وبدلالة إحصائية بلغت ٠,٤١٨ ، وقد تعزى هذه النتيجة إلى اتفاق منسوبات المدارس من (معلمات، إداريات) على وصف ممارسات قائدات مدارسهن للقيادة الخادمة، بغض النظر عن طبيعة مسمياتهن الوظيفية، وهذا يعني أن متغير (المسمى الوظيفي) ليس من المتغيرات التي قد تحدث فرقا في استجابات منسوبات المدارس، ويمكن إرجاع ذلك إلى أن نمط القيادة الخادمة من الأنماط القيادية التي يسهل إدراكها؛ لتعلقه بالممارسات الأخلاقية والخدمية التي تتشعر بها المنسوبات بشكل مباشر، بغض النظر عن ما يحملنه من مسميات وظيفية.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) تعزى لأثر المرحلة الدراسية، حيث بلغت قيمة ف 2.042 وبدلالة إحصائية بلغت ٠,١٣١ ، وقد

تصور مقترح لتفعيل دور القيادة الخادمة في تحقيق الرضا الوظيفي لمنسوبات المدارس
بمحافظة حفرالباطن في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠

تعزى هذه النتيجة إلى أن منسوبات المدارس من (معلمات، إداريات) قد اتفقن - بالرغم من تباين المراحل الدراسية التي ينتسبن إليها- على وصف ممارسات قائدات مدارسهن للقيادة الخادمة، وهذا يعني أن متغير(المرحلة الدراسية) ليس من المتغيرات المؤثرة في استجابات منسوبات المدارس. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة عبدالفتاح و أبو سيف (٢٠١٦) التي أظهرت نتائجها عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات المدرسين حول السلوك القيادي الخدمي، تعزى لمتغير المرحلة الدراسية (ابتدائي، إعدادي، ثانوي). في حين اختلفت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة الديرية و سلامة (٢٠١٨) والتي أشارت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة إمكانية تطبيق القيادة الخادمة بين مديري المدارس الاستكشافية الأردنية في محافظة العاصمة تبعا لمتغير المرحلة الدراسية، لصالح المرحلة الثانوية. ودراسة الشايح و المطيري (٢٠١٩) والتي توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في ممارسة قائدات المدارس في محافظة المذنب بالمملكة العربية السعودية للقيادة الخادمة، تعزى لاختلاف المرحلة التدريسية لأفراد عينة الدراسة.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) تعزى لأثر نوع التعليم، حيث بلغت قيمة ف 14.916 وبدلالة إحصائية بلغت ٠,٠٠٠,٠٠٠، وجاءت الفروق لصالح التعليم الحكومي، وقد تعزى هذه النتيجة إلى طبيعة التباين في الثقافة التنظيمية والتعاقدية التي تحكم العلاقة بين القائد ومنسوبيه في مدارس التعليم الحكومي والأهلي، ولصالح مدارس التعليم الحكومي بشكل عام.

السؤال الثالث: ما مستوى الرضا الوظيفي لدى منسوبات المدارس في محافظة حفرالباطن من وجهة نظرهن ؟

د. نوره بتال السهلي

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الرضا الوظيفي لدى منسوبات المدارس في محافظة حفر الباطن من وجهة نظرهن، والجدول رقم (٩) يوضح ذلك:

جدول (٩): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الرضا الوظيفي لدى منسوبات المدارس في محافظة حفر الباطن من وجهة نظرهن مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

المرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	5	أعتقد أن عملي زادني خبرة وثقافة.	2.51	.496	مرتفع
2	3	أشعر بأنني أنجز عملاً مهماً وناجحاً.	2.49	.480	مرتفع
3	4	أشعر بالراحة النفسية عند القيام بمهام عملي.	2.46	.545	مرتفع
4	2	أشعر بالرضا عن طريقة التعامل المتبادلة بين قائدة المدرسة ومنسوباتها.	2.38	.587	مرتفع
5	1	أشعر أن قائدة مدرستي تقدر ما أبذله من جهد.	2.37	.605	مرتفع
6	6	أشعر أن عملي يتيح لي فرصة للإبداع والابتكار.	2.36	.627	مرتفع
7	9	أنوي الاستمرار في مدرستي الحالية.	2.27	.700	متوسط
8	12	أشعر أن مكان عملي يوفر لي الراحة لأداء مهامي الوظيفية.	2.25	.690	متوسط
9	8	أشتاق لعملي عندما أتغيب عنه.	2.22	.667	متوسط
10	7	أشعر أن اليوم الدراسي يمر بسرعة.	2.21	.676	متوسط
11	11	أشعر بعدالة نظام الحوافز في مدرستي.	2.15	.748	متوسط
12	10	أشعر بأن الراتب الذي أتقاضاه مناسب للجهد الذي أبذله في مدرستي.	2.11	.785	متوسط
		الرضا الوظيفي	2.32	.514	متوسط

يبين الجدول (٩) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (٢,١١-٢,٥١)،

حيث جاءت الفقرة رقم (5) والتي تنص على "أعتقد أن عملي زادني خبرة وثقافة" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (2.51) وانحراف معياري قدره (.496). ضمن مستوى تقدير مرتفع، وجاءت الفقرة رقم (3) والتي تنص على "أشعر بأنني أنجز عملاً مهماً وناجحاً" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (2.49) وانحراف معياري قدره (.480). ضمن مستوى تقدير مرتفع، وجاءت الفقرة رقم (4) والتي تنص على "أشعر بالراحة النفسية عند القيام بمهام عملي" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ (2.46)

تصور مقترح لتفعيل دور القيادة الخادمة في تحقيق الرضا الوظيفي لمنسوبات المدارس
بمحافظة حفرالباطن في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠

وانحراف معياري قدره (545). ضمن مستوى تقدير مرتفع، بينما جاءت الفقرة رقم (10) ونصها "أشعر بأن الراتب الذي أتقاضاه مناسب للجهد الذي أبذله في مدرستي" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (2.11) وانحراف معياري قدره (785). ضمن مستوى تقدير متوسط. وبلغ المتوسط الحسابي للرضا الوظيفي ككل (٢,٣٢) بانحراف معياري قدره (514)، مما يدل على أن مستوى الرضا الوظيفي لدى منسوبات المدارس في محافظة حفرالباطن كان متوسطاً، من وجهة نظرهن.

وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة الثبتي و العنزي (٢٠١٤) التي أظهرت نتائجها أن مستوى الرضا الوظيفي للمعلمين في مدارس محافظة القريات جاء بدرجة متوسطة، ودراسة الجرايدة و العلوي (٢٠١٨) التي أشارت نتائجها إلى أن مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان كان متوسطاً، ودراسة أحمد (٢٠١٩) التي كشفت نتائجها أن مستوى الرضا الوظيفي لدى معلمات المرحلة الثانوية في مدارس محافظة إربد كان متوسطاً، ودراسة بزبز و أبو الحاج (٢٠١٩) التي أظهرت نتائجها أن درجة الرضا الوظيفي لدى العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة إربد جاءت بدرجة متوسطة، ودراسة الهبيدة (٢٠١٩) التي كشفت نتائجها أن مستوى الرضا الوظيفي لمعلمي المدارس الأساسية الحكومية في دولة الكويت كان متوسطاً، ودراسة بشاتوه (٢٠٢٠) التي أشارت نتائجها إلى أن درجة الرضا الوظيفي لدى معلمي تلاميذ متعددي الإعاقة بمحافظة الطائف جاءت بدرجة متوسطة.

في حين اختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع ما توصلت إليه دراسة الرواشدة (٢٠١٨) التي أظهرت نتائجها أن مستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين العاملين في مديرية التربية والتعليم للواء قسبة إربد كان مرتفعاً، ودراسة شما (٢٠١٨) التي كشفت نتائجها أن هناك درجة كبيرة من الرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية العربية

د. نوره بتال السهلي

داخل الخط الأخضر، ودراسة أبولبدة (٢٠٢٠) التي أظهرت نتائجها أن درجة الرضا الوظيفي لدى العاملين في مديريات التربية والتعليم بمحافظة غزة كانت بدرجة كبيرة.

السؤال الرابع: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)

بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى الرضا الوظيفي لديهن تعزى

لمتغيرات: المسمى الوظيفي، المرحلة الدراسية، نوع التعليم؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الرضا الوظيفي حسب متغيرات المسمى الوظيفي، المرحلة الدراسية، نوع التعليم والجدول رقم (١٠) يبين ذلك:

جدول رقم (١٠): لمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الرضا الوظيفي

حسب متغيرات المسمى الوظيفي، المرحلة الدراسية، نوع التعليم

العدد	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي		
318	.509	2.32	معلمة	المسمى الوظيفي
42	.558	2.30	إدارية	
115	.567	2.27	المرحلة الابتدائية	المرحلة الدراسية
108	.487	2.35	المرحلة المتوسطة	
137	.489	2.33	المرحلة الثانوية	
303	.466	2.37	تعليم حكومي	نوع التعليم
57	.648	2.02	تعليم اهلي	

يبين الجدول (١٠) تبايناً ظاهرياً في المتوسطات الحسابية والانحرافات

المعيارية لمستوى الرضا الوظيفي بسبب اختلاف فئات متغيرات المسمى الوظيفي، المرحلة الدراسية، نوع التعليم ولبيان دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام تحليل التباين الثلاثي، والجدول رقم (١١) يوضح ذلك:

تصور مقترح لتفعيل دور القيادة الخادمة في تحقيق الرضا الوظيفي لمنسوبات المدارس
بمحافظة حفرالباطن في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠

جدول رقم (١١): تحليل التباين الثلاثي لأثر المسمى الوظيفي، المرحلة الدراسية، نوع التعليم على مستوى الرضا الوظيفي

الدلالة الإحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
.955	.003	.001	1	.001	المسمى الوظيفي
.429	.848	.212	2	.424	المرحلة الدراسية
.000	23.432	5.854	1	5.854	نوع التعليم
		.250	355	88.682	الخطأ
			359	94.950	الكلية

يتبين من الجدول (١١) الآتي:

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) تعزى لأثر المسمى الوظيفي، حيث بلغت قيمة ف ٠,٠٠٣ وبدلالة إحصائية بلغت ٠,٩٥٥، وقد تعزى هذه النتيجة إلى اتفاق منسوبات المدارس من (معلمات، إداريات) على مستوى رضاهن الوظيفي، بغض النظر عن طبيعة مسمياتهن الوظيفية، وهذا يعني أن متغير (المسمى الوظيفي) ليس من المتغيرات التي قد تحدث فرقا في استجابات منسوبات المدارس، وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة بزبز و أبو الحاج (٢٠١٩) التي أظهرت نتائجها عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الإبداع والرضا الوظيفي لدى العاملين في مديريات التربية والتعليم بمحافظة إربد تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، كما تتفق مع ما توصلت إليه دراسة أبو لبد (٢٠٢٠) التي أظهرت نتائجها عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في مديريات التربية والتعليم بمحافظة غزة تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) تعزى لأثر المرحلة الدراسية، حيث بلغت قيمة ف ٠,٨٤٨ وبدلالة إحصائية بلغت ٠,٤٢٩، وقد

د. نوره بتال السهلي

تعزى هذه النتيجة إلى اتفاق منسوبات المدارس من (معلمات، إداريات) على مستوى رضاهن الوظيفي، بغض النظر عن المرحلة الدراسية التي يعملن فيها؛ نظرا للتشابه في المهام الوظيفية بين المراحل الدراسية، وهذا يعني أن متغير (المرحلة الدراسية) ليس من المتغيرات التي قد تحدث فرقا في استجابات منسوبات المدارس، وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة الثبتي والعنزي (٢٠١٤) والتي أظهرت نتائجها عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي للمعلمين في محافظة القريات تعزى لنوع المرحلة الدراسية.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) تعزى لأثر نوع التعليم، حيث بلغت قيمة ف 23.432 وبدلالة إحصائية بلغت ٠٠,٠٠٠، وجاءت الفروق لصالح التعليم الحكومي، وقد تعزى هذه النتيجة إلى طبيعة التباين في الثقافة التنظيمية والتعاقدية التي تحكم العلاقة بين القائد ومنسوبيه في مدارس التعليم الحكومي والأهلي، لصالح مدارس التعليم الحكومي بشكل عام.

السؤال الخامس: هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5)

($\alpha = 0.0$) بين متوسطات تقديرات أفراد لدرجة ممارسة قائدات المدارس بمحافظة

حفر الباطن للقيادة الخادمة ومستوى الرضا الوظيفي لدى المنسوبات ؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج معامل ارتباط بيرسون بين متوسطات تقديرات أفراد لدرجة ممارسة قائدات المدارس بمحافظة حفر الباطن للقيادة الخادمة ومستوى الرضا الوظيفي لدى المنسوبات، والجدول رقم (١٢) يوضح ذلك:

تصور مقترح لتفعيل دور القيادة الخادمة في تحقيق الرضا الوظيفي لمنسوبات المدارس
بمحافظة حفرالباطن في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠

جدول (١٢): معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين متوسطات تقديرات أفراد لدرجة ممارسة قائدات المدارس بمحافظة حفر الباطن للقيادة الخادمة ومستوى الرضا الوظيفي لدى المنسوبات

الرضا الوظيفي		
**٠.٧٩٠ .٠٠٠ ٣٦٠	معامل الارتباط الدلالة الإحصائية العدد	التمكين
**٠.٧٦٩ .٠٠٠ ٣٦٠	معامل الارتباط الدلالة الإحصائية العدد	التصرف بأخلاق
**٠.٦٩٠ .٠٠٠ ٣٦٠	معامل الارتباط الدلالة الإحصائية العدد	الاهتمام بالمرووسين
**٠.٧٥٠ .٠٠٠ ٣٦٠	معامل الارتباط الدلالة الإحصائية العدد	المعالجة العاطفية
**٠.٧٦٦ .٠٠٠ ٣٦٠	معامل الارتباط الدلالة الإحصائية العدد	المهارات المفاهيمية
**٠.٧١٤ .٠٠٠ ٣٦٠	معامل الارتباط الدلالة الإحصائية العدد	الاهتمام بالمجتمع المحلي
**٠.٨١٧ .٠٠٠ ٣٦٠	معامل الارتباط الدلالة الإحصائية العدد	القيادة الخادمة

* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥).

** دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠١).

يتبين من الجدول (١٢) وجود علاقة إيجابية دالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة قائدات المدارس بمحافظة حفر الباطن للقيادة الخادمة ومستوى الرضا الوظيفي لدى المنسوبات، ويستدل من هذه النتيجة على أن مستوى الرضا الوظيفي لمنسوبات المدارس في محافظة حفرالباطن يتأثر إيجاباً

د. نوره بتال السهلي

بمستوى ممارسة قائدات مدارسهن للقيادة، حيث يرتفع مستوى الرضا الوظيفي لديهن تبعاً لارتفاع مستوى ممارسة قائدات المدارس للقيادة الخادمة، مما يشير إلى وجود علاقة طردية إيجابية بين متغيري (القيادة الخادمة ، الرضا الوظيفي).

وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه العديد من الدراسات السابقة، التي تناولت بالبحث القيادة الخادمة وانعكاساتها على الرضا الوظيفي للعاملين، ضمن مؤسسات مختلفة ، وكشفت عن وجود علاقة طردية إيجابية بين ممارسات القادة للقيادة الخادمة و الرضا الوظيفي لدى العاملين، كدراسة إنجليش (٢٠١١ ، English)، ودراسة بورشرز (٢٠١٦ ، Borchers)، ودراسة صلاح الدين (٢٠١٦)، ودراسة هينينج (٢٠١٦ ، Henning)، ودراسة فونغ (٢٠١٧ ، Fung)، ودراسة هارجادون (٢٠١٨، Hargadon)، ودراسة ابراهيم (٢٠١٩)، ودراسة فليمينغ (٢٠١٩، Fleming).

السؤال السادس: ما التصور المقترح لتفعيل دور القيادة الخادمة في تحقيق الرضا الوظيفي لمنسوبات المدارس بمحافظة حفرالباطن في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠ ؟

التصور المقترح عبارة عن فكرة رائدة، تهدف إلى وضع خطط مستقبلية للمنظمة، بالاعتماد على نتائج ميدانية؛ بغرض بناء إطار فكري عام يتبناه الباحثون. فالتصور المستقبلي بمثابة صورة أخرى لتوصيات الدراسة، يصيغها الباحث بشكل موسع (زين الدين، ٢٠١٣) .

وفي ضوء ما توصلت إليه الدراسة الحالية من نتائج، وبالرجوع إلى الأدب النظري وبعض الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة، قامت الباحثة بوضع تصور مقترح لزيادة فاعلية ممارسة قائدات المدارس في محافظة حفرالباطن للقيادة الخادمة؛ لما لها من أثر إيجابي على مستوى الرضا الوظيفي لدى منسوبات مدارسهن.

تصور مقترح لتفعيل دور القيادة الخادمة في تحقيق الرضا الوظيفي لمنسوبات المدارس
بمحافظة حفرالباطن في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠

منطلقات التصور المقترح:

- ١- الأسس العامة التي يقوم عليها التعليم في المملكة العربية السعودية، ومن تلك الأسس (وزارة التعليم) :
- "المثل العليا التي جاء بها الإسلام لقيام حضارة إنسانية رشيدة بناءة ...".
- "التكافل الاجتماعي بين أفراد المجتمع تعاوناً، ومحبة، وإخاء، وإيثارا للمصلحة العامة على المصلحة الخاصة".
- ٢- رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠، حيث جاء فيها:
- "نلتزم أمامكم أن نكون من أفضل دول العالم في الأداء الحكومي الفعال لخدمة المواطنين...". (رؤية المملكة ٢٠٣٠، ٢٠١٦، ٧).
- "سنرسخ القيم الإيجابية في شخصيات أبنائنا عن طريق تطوير المنظومة التعليمية والتربوية بجميع مكوناتها" (رؤية المملكة ٢٠٣٠، ٢٠١٦، ٢٨).
- "سواصل الاستثمار في التعليم والتدريب ... وسيكون تركيزنا أكبر على مراحل التعليم المبكر، وعلى تأهيل المدرسين والقيادات التربوية" (رؤية المملكة ٢٠٣٠، ٢٠١٦، ٣٦).
- "المرأة السعودية تعد عنصراً مهماً من عناصر قوتنا ... وسنستمر في تنمية مواهبها واستثمار طاقاتها وتمكينها من الحصول على الفرص المناسبة لبناء مستقبلها والإسهام في تنمية مجتمعنا واقتصادنا" (رؤية المملكة، ٢٠١٦، ٣٧).
- "هدفنا هو تهيئة البيئة الجاذبة التي يمكن من خلالها استثمار كفاءاتنا البشرية ...". (رؤية المملكة ٢٠٣٠، ٢٠١٦، ٣٧).
- ٣- الاتجاهات المعاصرة في مجال القيادة التربوية، والتي تحت على تبني أساليب قيادية حديثة.

د. نوره بتال السهلي

٤- نتائج الدراسة الحالية، والتي أشارت إلى أن مستوى ممارسة قائدات المدارس في محافظة حفرالباطن لأبعاد القيادة الخادمة كان متوسطاً، فبالرغم من كل الجهود التي بذلتها قائدات المدارس في هذا الصدد، إلا أنهن لم يصلن بعد إلى المستوى المأمول، من وجهة نظر منسوبات المدارس.

أهداف التصور :

١- توعية قائدات المدارس بالقيادة الخادمة وأهميتها , وأثرها الإيجابي على الرضا الوظيفي لمنسوبات المدارس .

٢- تنمية القدرات المعرفية والمهارات المتعلقة بالقيادة الخادمة لدى قائدات المدارس

٣- تحسين ممارسة قائدات المدارس لأبعاد القيادة الخادمة .

مضمون التصور :

يتحدد التصور المقترح في تبني إدارة التعليم بمحافظة حفرالباطن للقيادة الخادمة، وذلك من خلال ما يلي :

أولاً: التوعية بالقيادة الخادمة وأثرها الإيجابي على الرضا الوظيفي لمنسوبات المدارس ويمكن تحقيق ذلك باتباع الآتي :

- عقد محاضرات ولقاءات حول ماهية القيادة الخادمة ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي للمنسوبات .

- عقد شراكة مع كليات التربية في الجامعات للاستفادة من أعضاء هيئة التدريس المختصين في الإدارة التربوية للتوعية بالقيادة الخادمة .

- إعداد مدونة أخلاقيات القيادة الخادمة وتعميمها على قائدات المدارس .

- استثمار وسائل التواصل الخاصة بإدارة التعليم في نشر مفهوم القيادة الخادمة، وأهميتها وأثرها الإيجابي على الرضا الوظيفي .

تصور مقترح لتفعيل دور القيادة الخادمة في تحقيق الرضا الوظيفي لمنسوبات المدارس
بمحافظة حفرالباطن في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠

ثانيا : تنمية القدرات المعرفية لدى قائدات المدارس بأبعاد القيادة الخادمة وذلك من خلال:

- تصميم وتنفيذ برامج تدريبية لتدريب قائدات المدارس على مهارات القيادة الخادمة .
- التواصل مع خبراء في القيادة الخادمة واستضافتهم لتزويد قائدات المدارس بخبرات تطور من قدراتهن ومهاراتهن في هذا المجال.
- وضع قائدات المدارس في مواقف عملية لقياس قدرتهن على ممارسة وتطبيق مفاهيم القيادة الخادمة.

- القيام بزيارات تبادلية مع المؤسسات الأخرى التي تتبنى القيادة الخادمة في إدارتها.
ثالثا : تحسين ممارسة قائدات المدارس لأبعاد القيادة الخادمة وذلك من خلال :
البعد الأول / بعد التمكين :

- قيام قائدات المدارس بإشراك المنسوبات في صياغة الرؤية المستقبلية للمدرسة .
- منح قائدات المدارس الصلاحيات الضرورية التي تمكن المنسوبات من اتخاذ القرارات المناسبة .

- تفعيل مجلس المعلمات داخل المدارس للمشاركة في اتخاذ القرارات .
البعد الثاني / بعد التصرف بأخلاق :

-حث قائدات المدارس على ممارسة القيم الإيجابية ذات الأثر في تحسين المناخ التنظيمي في المدارس وزيادة الرضا الوظيفي للمنسوبات .
- توفير النموذج الإيجابي أمام قائدات المدارس من خلال التزام المشرفات التربويات بكونهن مثلا عليا وقدوة للقائدات في الإخلاص في العمل والشفافية والصدق والتعاون .
البعد الثالث / الاهتمام بالمجتمع المحلي :

- توظيف الأنشطة المدرسية في خدمة المجتمع .
- تضمين معايير المشاركة المجتمعية في الخطط المدرسية .

د. نوره بتال السهلي

- تفعيل وحدة المسؤولية المجتمعية داخل المدارس ووضع السياسات الخاصة بها .
- بناء ثقافة العمل التطوعي وتشجيعه، ورفع نسبة المتطوعات من منسوبات المدرسة تحقيقاً لرؤية ٢٠٣٠ في هذا الجانب .
- اعتماد أساليب فعالة لقياس وتقييم مستوى المسؤولية المجتمعية في المدارس .
البعد الرابع / المعالجة العاطفية :
- توجيه قائدات المدارس بتخصيص ساعات مكتبية لاستقبال منسوبات المدرسة والاستماع إليهن.
- حث قائدات المدارس على الحرص على إحداث التوازن بين الحياة الشخصية للمنسوبات ومتطلبات العمل.
- الحرص على تقديم النصح والإرشاد لمنسوبات المدرسة عند حاجتهن لذلك.
البعد الخامس / الاهتمام بالمرؤوسين :
- أن تضع قائدات المدارس مصلحة المعلمات في مقدمة اهتمامهن بالشكل الذي يؤدي إلى تحسين رضاهن الوظيفي .
- الحرص على توفير بيئة عمل جاذبة تسمح بالإبداع والابتكار والتجديد في العمل.
البعد السادس / المهارات المفاهيمية :
- تدريب قائدات المدارس على مهارات الحوار والإقناع.
- عقد دورات تدريبية لإكساب قائدات المدارس مهارات التخطيط الفعال.
- وضع حوافز لتحفيز القائدات على حل المشكلات بطرق إبداعية ومبتكرة.
متطلبات تنفيذ التصور :
- أولاً / متطلبات بشرية :
- فريق عمل لإعداد خطة تطبيق القيادة الخادمة في المدارس .
- فريق تدريبي على كفاءة عالية لتنفيذ الدورات التدريبية .
- فريق إعلامي للتوعية بالقيادة الخادمة .

تصور مقترح لتفعيل دور القيادة الخادمة في تحقيق الرضا الوظيفي لمنسوبات المدارس
بمحافظة حفرالباطن في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠

- فريق تقني لتفعيل التقنية في هذا الجانب .

ثانيا / متطلبات مادية :

- ميزانية خاصة ببرامج تطوير القيادات في مجال القيادة الخادمة .

ثالثا / متطلبات إدارية :

- بناء خطة استراتيجية لتفعيل القيادة الخادمة في المدارس واعتمادها والإعلان عنها .

- استقطاب مدربين وخبراء لتطوير القيادات في القيادة الخادمة .

التوصيات والمقترحات :

في ضوء ما تم التوصل إليه من نتائج , فإن الباحثة توصي بما يلي :

١- العمل بالتصور المقترح الوارد في الدراسة، لتفعيل دور القيادة الخادمة في تحقيق الرضا الوظيفي لمنسوبات المدارس .

٢- نشر الوعي بأهمية القيادة الخادمة ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي للمنسوبات .

٣- إجراء المزيد من الدراسات المستقبلية حول علاقة القيادة الخادمة ببعض المتغيرات الأخرى : المواطنة التنظيمية، إدارة الصراع، فعالية فرق العمل .

٤- إجراء دراسة مشابهه على قادة مدارس البنين في محافظة حفرالباطن، ومقارنة نتائجها بنتائج الدراسة الحالية .

٥- إجراء دراسة مشابهه على قائدات المدارس بالمحافظات الأخرى، ومقارنة نتائجها بنتائج الدراسة الحالية .

أولا / المراجع العربية :

- إبراهيم، إبراهيم. (٢٠١٩). القيادة الخادمة لشيخ المعهد وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين بالمعاهد الثانوي الأزهرية، مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس، (١١١)، ٢٥٧ - ٢٩٢.
- إبراهيم، حسام الدين و الشهومي، سعيد. (٢٠١٨). درجة توافر أبعاد القيادة الخادمة لدى مديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة الظاهرة في سلطنة عمان في ضوء نموذج لوب (Laub Modle)، المجلة الدولية لدراسات التربية والنفسية، ٤ (١)، ١٣٦-١٥٩.
- إبراهيم، منى. (٢٠١٣). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان للقيادة الخادمة وعلاقتها بمستوى الثقة التنظيمية السائدة في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- أبو الغنم، علا. (٢٠١٩). 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، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- أبو شريخ، أسمهان. (٢٠١٩). نمط القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الحكومية في العاصمة (عمان) وعلاقته بأدائهم الوظيفي من وجهة نظر مساعدتي المديرين، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- أبو لبد، همام. (٢٠٢٠). درجة توافر أبعاد العدالة التنظيمية في مديريات التربية والتعليم بمحافظات غزة وعلاقتها بالرضا الوظيفي من وجهة نظر العاملين فيها، رسالة ماجستير، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.
- أحمد، بو عبزة. (٢٠١٩). المحددات الاجتماعية والمهنية وعلاقتها 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.

تصور مقترح لتفعيل دور القيادة الخادمة في تحقيق الرضا الوظيفي لمنسوبات المدارس
بمحافظة حفرالباطن في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠

أحمد، نوال. (٢٠١٩). مستوى الرضا الوظيفي وعلاقته بالأنماط الشخصية لدى معلمات المرحلة الثانوية في مدارس محافظة إربد، مجلة جامعة الخليل للبحوث، ١٤(٢)، ٩٢ - ١٢٥.

أحمد، وصال . (٢٠١٨). الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى معلمي مرحلة الأساس بأب درمان (الريف الجنوبي)، رسالة ماجستير، جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا، الخرطوم ، جمهورية السودان .

الأحمري، عبدالله . (١٤٤٠). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي المعاهد العلمية في مدينة الرياض ، مجلة العلوم التربوية ، (١٦) ، ٢٩٥ - ٤٠٦ .

بركة، إبراهيم . (٢٠٢٠). درجة ممارسة رؤساء الأقسام بجامعة فلسطين للقيادة الخادمة من وجهة نظر العاملين الإداريين فيها وسبل تحسينها، رسالة ماجستير، جامعة الأقصى، فلسطين

بزبز، محمد و أبو الحاج، مجدي . (٢٠١٩). درجة تفعيل الحوافز لدى العاملين في مديريات التربية والتعليم لمحافظة إربد وعلاقتها بالإبداع والرضا الوظيفي من وجهة نظر العاملين أنفسهم ، مجلة دراسات العلوم التربوية، ٤٦ (٢) ، ٦٢٥-٦٥٢ .

بشاتوه، محمد . (٢٠٢٠). الكفايات المهنية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لمعلمي التلاميذ متعددي الإعاقة داخل البيئة الصفية بمحافظة الطائف، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، ٢٨ (٥) ، ١٩٨-٢١٨ .

التمام، عبدالله . (٢٠١٦). واقع القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الثانوية بالمدينة المنورة من وجهة نظر المعلمين : دراسة ميدانية، مجلة العلوم التربوية ، ٢٤ (١) ، ٢٥٥ - ٣٠٩ .

الثببتي، محمد و العنزي، خالد. (٢٠١٤). عوامل الرضا الوظيفي لدى معلمي محافظة القريات من وجهة نظرهم دراسة إدارة التربية والتعليم بمحافظة القريات، المجلة الدولية التربوية المتخصصة ، ٣ (٦) ، ٩٩-١١٨ .

الجديبي، رأفت. (٢٠٢٠). متطلبات تطوير أداء القيادات الأكاديمية بجامعة الملك عبدالعزيز في ضوء القيادة الخادمة وفق رؤية (٢٠٣٠) ، مجلة المنهل ، ١ - ٣٥ .

د. نوره بتال السهلي

الجرايدة، محمد و العلوي، احمد. (٢٠١٨). درجة فاعلية إدارة الموارد البشرية بوزارة التعليم بسلطنة عمان وعلاقتها بالرضا الوظيفي للعاملين فيها ، مجلة المعهد العالمي للدراسات والبحوث ، ٤ (٧) ، ٣٧-١٧ .

جعفر، أسماء . (٢٠٢٠) . مقياس الرضا الوظيفي ، ط ١ ، القاهرة، دار الكتاب الحديث .
الجهني، سارة . (٢٠١٩) . تصور مقترح لتحسين إدارة المدارس الثانوية باستخدام مدخل القيادة الخادمة، مجلة البحث العلمي في التربية، ١٤ (٢٠) ، ١٧٥ - ٢١١ .

حليبي، منال . (٢٠١٦) . درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية للقيادة الخادمة وعلاقتها بالتنمية المهنية للمعلمين من وجهات نظر مديريها ومعلميها ، رسالة ماجستير ، جامعة النجاح الوطنية ، نابلس ، فلسطين .

الحميدي، منال. (٢٠١٩) . القيادة الخادمة وعلاقتها بالمواطنة التنظيمية في المدارس الثانوية بمدينة الطائف ، مجلة جامعة الطائف للعلوم الإنسانية، ٧ (١٩) ، ٥١٩ - ٥٧٧ .

الخرامى، عبد الحكم . (٢٠١٧) . تقنيات إدارة عوامل الرضا الوظيفي أساس سلوك المواطن التنظيمية (OCB) ، ط ١ ، القاهرة، دار الفجر للنشر والتوزيع .

الديرية، لانا و سلامة، كايد . (٢٠١٨) . درجة إمكانية تطبيق مديري المدارس الاستكشافية الأردنية في محافظة العاصمة للقيادة الخادمة من وجهة نظر المعلمين وعلاقتها بالدافعية تجاه عملهم ، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية ، ٧ (٢٢) ، ١٤٧-١٥٩ .

رشيد، صالح و مطر، ليث . (٢٠١٦) . القيادة الخادمة منظور جديد للقيادة في القرن الحادي و العشرين ، ط ١ ، العراق ، دار ينبور للطباعة و النشر والتوزيع .

الرواشدة، أمنة. (٢٠١٨) . العامل الاقتصادي و أثره على الرضا الوظيفي من وجهة نظر المعلمين العاملين في مديرية التربية و التعليم للواء قسبة إربد، مجلة العلوم التربوية، ٣ (١) ، ٥١١ - ٥٣١ .

رؤية المملكة ٢٠٣٠ . (٢٠١٦) . مسترجع بتاريخ ٢٥ - ١٢ - ٢٠٢٠ من :

<https://vision2030.gov.sa/ar>

تصور مقترح لتفعيل دور القيادة الخادمة في تحقيق الرضا الوظيفي لمنسوبات المدارس
بمحافظة حفرالباطن في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠

الزعتري، دنيا . (٢٠٢٠) . القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في محافظة الخليل وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين من وجهة نظر المعلمين أنفسهم، رسالة ماجستير، جامعة الخليل، الخليل، فلسطين .

الزهراني، علي. (٢٠٢٠). سلوك القيادة الخادمة لدى قادة المدارس الابتدائية بمحافظة جدة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى المعلمين، مجلة الجمعية المصرية للقراءة والمعرفة، (٢٨٨)، ١٨٩ - ٢١٤

زين الدين، محمد . (٢٠١٣) . أساليب بناء التصور المقترح في الرسائل العلمية [شرائح باوربوينت] ، مسترجع بتاريخ ٢٠ - ١٢ - ٢٠٢٠ من :

www.academia.edu/32402102

الشايح، علي والمطيري، عواطف . (٢٠١٩). الذكاء العاطفي وعلاقته بالقيادة الخادمة لدى قائدات المدارس في محافظة المذنب من وجهة نظر المعلمات، المجلة الدولية للدراسات النفسية والتربوية، ٥ (٢)، ٩٧-١١٦

شما، فتحي . (٢٠١٩) . درجة الرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية العربية داخل الخط الأخضر، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، ٢٧ (٥)، ٤٥٠-٤٦٧

شماطة، عبد الناصر . (٢٠١١) . أوضاع المعلم ورضاه الوظيفي عن مهنة التعليم دراسة في علم الاجتماع التربوي ، ط ١، إسكندرية ، المكتب العربي الحديث .

الشمري، راضي . (٢٠١٩) . واقع ممارسة أبعاد القيادة الخادمة لدى رؤساء الأقسام العلمية في جامعة حفرالباطن من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، مجلة العلوم التربوية والنفسية، ٣ (٨)، ١ - ١٩ .

الشهري، عبدالله . (٢٠١٦) . دور النمط القيادي لمدير المدرسة في مستوى الرضا الوظيفي للمعلمين في مدارس إدارة التربية والتعليم بمحافظة نماص، المجلة الدولية للتربية المتخصصة، ٥ (١٢)، ٢٨٨ - ٢٩٨ .

د. نوره بتال السهلي

- صلاح الدين، نسرين . (٢٠١٦) . القيادة الخادمة لمديري المدارس والرضا الوظيفي للمعلمين في مصر: نموذج بنائي مقترح، مجلة كلية التربية في العلوم التربوية، ٤٠ (١)، ٦٥-١٦٦ .
- عبد الفتاح، محمد و أبو سيف، محمود . (٢٠١٦) . دور القيادة الخادمة في تحقيق التماثل مع الهوية الوطنية بمدارس التعليم قبل الجامعي بمصر من وجهة نظر المعلمين ، مجلة العلوم التربوية ، ٢ (١) ، ٢٦٣-٣١٠ .
- العتيق، أحمد . (٢٠١٦) . الرضا الوظيفي لدى محضري المختبر في مدارس التعليم العام للمرحلتين المتوسطة والثانوية في منطقة حائل بالمملكة العربية السعودية ، المجلة العلمية لكلية التربية - جامعة اسبوط ، ٣٢ (٢) ، ١١١ - ١٤٧ .
- عسيري، حسن . (٢٠١٩) . دور القيادة الخادمة كمدخل لجودة الحياة الوظيفية لمعلمي التعليم العام بالمملكة العربية السعودية، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، ٨ (١) ، ١٣٧-١٥٠ .
- علي، ليث . (٢٠٢٠) . كفاءة الذات المهنية وعلاقتها بالرضا الوظيفي ، مجلة كلية التربية جامعة واسط ، ١ (٣٨) ، ٦٢٩ - ٦٦٠ .
- علي، محمد و القرني، عبدالله . (٢٠١٧) . القيادة الخادمة لدى رؤساء ومشرفات الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس ، المجلة الدولية التربوية المتخصصة ، ٦ (١١) ، ٤٥ - ٦٢ .
- العودة، إبراهيم. (٢٠١٨). تصور مقترح لرفع درجة الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية في ضوء أبعاد القيادة الجامعية الخادمة، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، ٧ (١٠) ، ١ - ٢٦ .
- الغيث، العنود . (٢٠١٥). مستوى الثقافة التنظيمية لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمات من وجهة نظر مديرات المدارس ومعلماتها ، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية ، ١٥ (٣) ، ١ - ٢٠ .
- قرواني، خالد . (٢٠١٤) . دور الإدارة المدرسية في إيجاد بيئة مدرسية مشوقة في مدارس فلسطين - محافظة سلفيت أنموذجا . مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية ، ٢ (٥) ، ٥١ - ٩٩ .

تصور مقترح لتفعيل دور القيادة الخادمة في تحقيق الرضا الوظيفي لمنسوبات المدارس بمحافظة حفرالباطن في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠

- قويسي، حكيمة . (٢٠١٧) . أثر ممارسة نمط القيادة التحويلية على الرضا الوظيفي للعاملين
دراسة ميدانية بمؤسسة + ALGAL بالمسيلة ، رسالة ماجستير ، جامعة محمد بو ضياف ،
المسيلة، الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية .
- محمد، فتحي و أحمد ، أشرف و محمد ، سيدة و المهنا ، محمد . (٢٠١٩) . واقع القيادة الخادمة
في مدارس المرحلة الثانوية بدولة الكويت . مجلة العلوم التربوية، (١٣) ، ١٥٥ – ٢٠٨ .
- محمد، كمال الدين . (٢٠١٩) . دور الإدارة التربوية في تحقيق الرضا الوظيفي لأفراد
الإدارات التعليمية بإدارة المرحلة الثانوية (محلية الخرطوم) ، مجلة العلوم التربوية ، ٢٠ ،
(٢) ، ٣١ – ١٥ .
- مخامرة، كمال . (٢٠١٩) . ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الخادمة وعلاقتها بجودة
الحياة الوظيفية للمعلمين ، مجلة جامعة الخليل للبحوث ، ١٤ (٢) ، ٢٣٠-٢٠٤ .
- المصري، إيهاب و عامر ، طارق . (٢٠١٤) . الولاء المؤسسي والرضا الوظيفي والمهني في
العمل ، ط ١ ، القاهرة ، المؤسسة العربية للعلوم والثقافة .
- مطاوع ، ضياء الدين و الخليفة ، حسن . (٢٠١٧) . مبادئ البحث ومهاراته في العلوم
التربوية والنفسية والاجتماعية ، ط ٣ ، الدمام ، مكتبة المنتبي .
- المنيزل، عبدالله و العتوم ، عدنان . (٢٠١٩) . مناهج البحث في العلوم التربوية والنفسية، ط ١ .
عمان ، دار المسيرة للنشر والتوزيع .
- الهيبيدة، عهود . (٢٠١٩) . أبعاد المناخ التنظيمي السائدة لدى مديري و مديرات المدارس
الأساسية الحكومية في دولة الكويت وتأثيرها على الرضا الوظيفي للمعلمين ، مجلة الجامعة
الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية ، ٢٧ (٥) ، ٣٤٢ – ٣٦٣ .
- هشام، برو . (٢٠١٨) . أثر النمط القيادي لرؤساء الأقسام على الرضا الوظيفي لدى المرؤوسين
بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة وحدة العصير و المصبرات الغذائية نقاوس - باتنة-
رسالة دكتوراه، جامعة محمد خضير، بسكرة، الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم . مسترجع بتاريخ ٢٦ - ١٢ - ٢٠٢٠ من :

<https://old.moe.gov.sa/ar/PublicEducation/ResidentsAndVisitors/Pages/>

- Borchers, K . (2016). *Servant leadership and job satisfaction in a Christian faith-based nonprofit older adult healthcare organization* , Thesis PhD, Concordia University, Chicago, United States.
- English, E. (2011) . *Principals' servant leadership and teachers' job satisfaction*. Thesis PhD, University of La Verne, California, United States.
- Fleming, B.(2019). *The Relationship between Superintendent Servant Leadership Behavior and Principal Job Satisfaction in Iowa*, Thesis PhD, University of South Dakota, South Dakota, United States.
- Fung, H .(2017). *The Relationship between Servant Leadership and Staff Job Satisfaction in Boarding Schools*, Thesis PhD, Northcentral University, United States.
- George, J.M. and Jones, G.R. (2008). *Understanding and Managing Organizational behavior*. Fifth Edition, Pearson/Prentice Hall, New Jersey.
- Hargadon, J .(2018). *The effects of Servant Leadership and Job Stress on Job Satisfaction among Online University Administrators and Faculty*, Thesis PhD, Regent University, United States.
- Henning, P .(2016). *The relationship between servant leadership and employee job satisfaction in a Colorado nonprofit*

تصور مقترح لتفعيل دور القيادة الخادمة في تحقيق الرضا الوظيفي لمنسوبات المدارس
بمحافظة حفرالباطن في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠

organization, Thesis PhD, Colorado Technical University,
Colorado, United States.

Liden, R. C., Wayne, S. J., Zhao, H., Henderson, D. (2008)
Servant Leadership: Development of a Multidimensional
Measure and Multi- Level Assessment, *The Leadership
Quarterly*, (19), 161-177.

Parris DL and Peachey JW ,(2012), A systematic literature review
of servant leadership theory in organizational contexts,
Journal of Business Ethics 113(3), 377–393.

Smith, B.N, Montagno, R.V and
Kuzmenko,T.N.(2004).Transformational and Servant leadership
content and contextual Comparison, *Journal of leadership and
organizational studies*,4 (10), 79-91.

Spears, L. C .(2010). Character and servant leadership: Ten
characteristics of effective, caring leaders, *The Journal of
Virtues & Leadership*, 1(1), 25–30.