

البحث الثامن:

القيادة الخادمة لشيخ المعهد وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين
بالمعهد الثانوي الأزهرية

إعداد :

د/ إبراهيم أحمد السيد إبراهيم
أستاذ مساعد بكلية التربية جامعة الأزهر بالدقهلية

القيادة الخادمة لشيخ المعهد وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين بالمعاهد الثانوي الأزهرية

د/ إبراهيم أحمد السيد إبراهيم

أستاذ مساعد بكلية التربية جامعة الأزهر بالدقهلية

•المستخلص:

يعتبر المعلم هو أساس العملية التعليمية والمحور الرئيسي الذي يجب الاهتمام به سواء لتوفير المناخ المناسب، أو تحقيق التنمية المهنية مما يحسن الأداء والرضا الوظيفي له، وأصبحت القيادة الإدارية للمؤسسة التعليمية هي المعيار الذي يحدد نجاح أو فشل المؤسسة في قدرتها على تحقيق الأهداف المرجوة، ويمكن أن تساعد نظرية القيادة الخادمة في التغلب على الكثير من التحديات بالمعاهد الثانوية الأزهرية، فتأتي أهمية القيادة الخادمة في كونها تلبى احتياجات العاملين المهنية وتستجيب لرغباتهم وتمنحهم الصلاحيات والسلطات اللازمة للقيام بواجباتهم الوظيفية، وتتيح لهم فرص المشاركة في صنع القرارات المدرسية وتشجعهم على طرح المبادرات والابداع والابتكار في العمل. وهدفت الدراسة إلى التعرف على مفهوم القيادة الخادمة وأبعادها، ومفهوم وعوامل الرضا الوظيفي للمعلمين، ومقترحات لتفعيل القيادة الخادمة لشيخ المعهد لتحقيق الرضا الوظيفي للمعلمين بالمعاهد الثانوية الأزهرية واستخدمت الدراسة استبانتين احدهما للقيادة الخادمة والأخرى للرضا الوظيفي وطبقتا على ١٤٦ من العاملين بالمعاهد الثانوية الأزهرية بمحافظة سوهاج . وتوصلت لتفعيل أبعاد القيادة الخادمة لشيخ المعهد الثانوي الأزهرية لتحقيق معدلات مرتفعة للرضا الوظيفي للمعلمين ضرورة عمل ما يلي: تحسين بيئة العمل بالمعاهد الثانوية الأزهرية. اهتمام شيخ المعهد الثانوي الأزهرية بالمعلمين. مشاركة المعلمين في إدارة المعهد واتخاذ القرارات . استخدام اساليب التقويم بطريقة عادلة وموضوعية

الكلمات المفتاحية : القيادة الخادمة- شيخ المعهد- الرضا الوظيفي- المعاهد الثانوي الأزهرية

The Leadership of the Sheikh of the Institute and its Relationship to Job Satisfaction of Teachers in Secondary Institutes Azhar

Dr. Ibrahim Ahmed El Sayed Ibrahim

Abstract:

If that is why he has succeeded in achieving his desired goals, or his ability to succeed. Helping you to drive in their country, and motivating them to carry out their duties at work abroad r Participate in school decision making and encourage them to put forward initiatives, creativity and innovation at work. The study aimed to identify the concept of servant leadership and its dimensions, and the employee satisfaction of the teachers, and suggestions to teach the leadership of the Sheikh of the Institute for teachers secondary schools Azhar and used the study of two questionnaires, one for the leadership of the servant and the other for job satisfaction and applied to 146 . And reached to activate the dimensions of the leadership of the Sheikh of the Secondary Institute of Azhari high prices for job satisfaction for teachers. -Improving the working

environment of the Azhar secondary institutes. -The interest of the Sheikh of the Secondary Institute Azhari teachers. -Participation of teachers in the management of the Institute and decision-making. - Using the methods of evaluation in a fair and objective manner

Keywords: leadership of the servant - Sheikh Institute - job satisfaction - secondary institutes Azhar

• أولاً : الإطار العام للدراسة :

• مقدمة ومشكلة الدراسة:

تعد المعاهد الثانوية الأزهرية من المؤسسات الأساسية لإعداد الأجيال للالتحاق بالجامعة، لذا يلزم توفير قيادة تستطيع إدارة تلك المعاهد بما يحقق الأهداف المرجوة، كما يعتبر المعلم هو أساس العملية التعليمية والمحور الرئيسي الذي يجب الاهتمام به سواء لتوفير المناخ المناسب بالمعهد، أو تحقيق التنمية المهنية لهم مما يحسن الأداء والرضا الوظيفي للمعلمين، وأصبحت القيادة الإدارية للمؤسسة التعليمية هي المعيار الذي يحدد نجاح أو فشل المؤسسة في قدرتها على تحقيق الأهداف المرجوة.

ومع نهاية القرن الماضي وبداية الألفية الجديدة بزغ توجه جديد في المنظمات يدعو إلى التخلي عن المفهوم التقليدي للقيادة، وتبني أنماط ونماذج قيادية جديدة، تشجع العمل التعاوني والمشاركة في صنع القرار والاهتمام بالمرؤوسين وتعزيز نموهم، كل ذلك في إطار أخلاقي تتزامن فيه الارتفاع بأداء المنظمة ونوعية إنتاجها بالاهتمام بالعمل (عبدالله أبوتينة وآخرون: ١٤٠).

واستخدم مصطلح القيادة الخادمة (Servant Leadership) لأول مرة في إدارة الأعمال بواسطة (روبرت جرنيليف Robert Greenleaf) في مقالة التي نشرها عام ١٩٧٠ م، حيث يتقاسم القائد السلطة مع العاملين ويضع القائد احتياجات الآخرين في المقام الأول ويساعد الناس على التطور والأداء بأعلى مستوى ممكن (CENTER FOR ١)، لذلك ظهرت القيادة الخادمة عام ١٩٧٧م لتعطي الأولوية للرعاية وتقديم الخدمة والتعاون من خلال التواصل مع الآخرين (خالد دهليز، محمد غالي: ٤٧) .

ويري العديد من الباحثين في هذا الشأن أن نظرية القيادة الخادمة يمكن أن تساعد في التغلب على الكثير من تحديات قيادة المنظمات في القرن الحادي والعشرين حيث تؤكد على قيام القائد ببناء مهارات العاملين وإزالة العقبات التي تواجه أدائهم لأعمالهم فضلاً عن تشجيعهم وتمكينهم من حل المشكلات (أحمد عجوة ١)، ولقد أكد الخبراء أن تبني المنظمات وقاداتها نظرية القيادة الخادمة ومبادئها وخصائصها خدمة للعاملين فيها وتنمية لهم وتلبية حاجاتهم لعل ذلك كله يدعم الافتراض القائل بأهمية النظرية ويبرر الحاجة الماسة لها (عبدالله أبوتينة وآخرون: ١٤١) .

وتؤكد القيادة الخادمة على أن القادة ينبغي أن يكونوا مهتمين بمصالح اتباعهم ويتعاطفوا معهم ويقومون برعايتهم والحفاظ عليهم، فالقيادة الخادمة تري أن خدمة الآخرين تمثل الأولوية للقائد، كما أنه لا يسعى للحصول على امتيازات خاصة أو أن ينسب الإنجازات لنفسه ولكنه يفكر دائما في كيفية مساعدة الآخرين سعيا وراء تحقيق الأهداف التنظيمية (نسرين صلاح الدين: ٧١)، فتشجع القيادة الخادمة على أحداث توازن في حياتهم بين ممارسة القيادة وخدمة الآخرين وهي تحت القادة على أن أولوية مسئوليتهم هي خدمة اتباعهم وفي الوقت نفسه تشجع الاتباع على استثمار الفرص الموقفية لممارسة القيادة، إذ أن الغاية من القيادة الخادمة هي تحسين حياة الأفراد أنفسهم ثم رفع مستوي المنظمات (مني إبراهيم: ٣).

فتأتي أهمية القيادة الخادمة في كونها تلبي احتياجات العاملين المهنية وتستجيب لرغباتهم وتمنحهم الصلاحيات والسلطات اللازمة للقيام بواجباتهم الوظيفية، وتتيح لهم فرص المشاركة في صنع القرارات المدرسية وتشجعهم على طرح المبادرات والابداع والابتكار في العمل، وتوفر لهم بيئة آمنة وجاذبة ومدعمة ومشجعة (حسام إبراهيم، سعيد الشهومي: ١٣٧)، فتركز القيادة الخادمة على تطوير الأفراد وسلوكياتهم في الإطار التنظيمي فضلا عن الاستماع لمتطلباتهم وتزويدهم بالمعلومات المناسبة سعيا نحو تحقيق الأداء الأفضل (عبدالله التمام: ٢٥٧)، حيث أن معظم أنماط القيادة تركز على الإنتاج في المقام الأول دون الاهتمام باحتياجات العاملين، فازدادت في الفترة الراهنة الاهتمام بتلك الاحتياجات حتى يحقق معدلات مرتفعة للرضا الوظيفي للعاملين بالمؤسسة.

فيرى القائد الخادم نفسه متساوي مع العاملين دون تمييز من خلال موقعه القيادي فهو يوفر لهم وسائل الدعم لتحقيق النجاح والأهداف، لذا تعد القيادة الخادمة أحد الأساليب التي توفر المناخ الإيجابي داخل المؤسسة التعليمية مما يسهم في تحسين الرضا الوظيفي للمعلمين بصورة كبيرة.

فليس معني أن يكون القائد خادم أن يتنازل عن مسئوليته القيادية في تحديد المهمة والرسالة ووضع القواعد التي تحكم السلوكيات والتصرفات ووضع المعايير وتحديد المسئوليات والمحاسبة عليها بل تكمن الفكرة نفسها في التعامل الجيد مع المرؤوسين الذي يؤدي في النهاية إلى الاسهام في تحقيق المؤسسة لأهدافها (محمد على، عبدالله القرني: ٥١).

فعندما يعمل الموظفون تحت قيادة خادمة فإنهم يعملون كمجتمع جماعي لصالح الجميع مما يؤدي إلى تحسين الرضا الوظيفي للموظفين لأن جميع الاحتياجات تتحقق لهم (CENTER FOR: ١)، وأكدت العديد من الدراسات منها دراسة (نسرين صلاح الدين: ٢٠١٦)، ودراسة (Cerit, Yusuf: 2009)،

ودراسة (:2011) Farris, Jimmy، ودراسة (:2012) Engelhart, Elizabeth F، ودراسة (:2013) Chambliss, Annette، ودراسة (:2018) James Laub، ودراسة (:2019) Cansoy, Ramazan، ودراسة (:2016) Al-Harhi, Aisha S.; Salah El-Din, Nesren S Vasileios، ودراسة (:2018) GeorgolopouloEvangelia PapaloKonstantina Loukoro، علاقة طردية وإيجابية بين أبعاد القيادة الخادمة لمديري المدارس والرضا الوظيفي للمعلمين، كما أكدت بعض الدراسات على أن المدرسين الراضين عن عملهم يمكن أن يتوقع منهم العمل بفعالية أكثر (إيناس فلمبان :٣٩).

واهتمت العديد من الدراسات والبحوث بدراسة الرضا الوظيفي للمعلم حيث أنه من أهم العوامل التي تزيد الأداء الإداري، فأكدت دراسة (إيناس فلمبان:٣٩) على أن المدرسين الراضين من عملهم يمكن أن يتوقع منهم العمل بفعالية أكثر، فيعد الرضا الوظيفي الأساس الذي يحقق التوافق النفسي والاجتماعي للعاملين ويساعد على حسن الأداء لارتباطه بالنجاح في العمل، كما يعد المعيار الموضوعي لنجاح الفرد في مختلف جوانب حياته والذي ينعكس على سلوكه (زينب عويسات :٨)، وتعتبر المنظمات التربوية من أهم المنظمات الخدمية في المجتمع لأنها تهدف إلى تقديم الخدمة والرعاية التعليمية للطلاب معرفيا ومهاريا ووجدانيا، وبالتالي فهي بأمرس الحاجة إلى نمط قيادي خادم يطلق طاقات العاملين لتحقيق الأهداف التربوية المنشودة (محمد على، عبدالله القرني :٤٧).

فأى مؤسسة تربوية تحتاج إلى قيادة خادمة تسعى إلى إيجاد الرضا الوظيفي للعاملين بها، حيث يعتبر الرضا الوظيفي للمعلمين من أهم مؤشرات تحسين الأداء الإداري بالمعهد الثانوي الأزهرى، لذا كانت هذه الدراسة ويمكن تحديد مشكلة الدراسة في التساؤلات التالية :

- ◀ ما مفهوم القيادة الخادمة وأبعادها؟
- ◀ ما مفهوم وعوامل الرضا الوظيفي للمعلمين بالمعهد الثانوي الأزهرى؟
- ◀ هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة الخادمة لشيخ المعهد وعوامل الرضا الوظيفي لمعلمي المعاهد الثانوية الأزهرية؟
- ◀ كيف يتم تفعيل القيادة الخادمة لشيخ المعهد لتحقيق الرضا الوظيفي للمعلمين بالمعاهد الثانوية الأزهرية؟

• أهداف الدراسة :

- تهدف هذه الدراسة في :
- ◀ التعرف على :
- ✓ مفهوم القيادة الخادمة وأبعادها.
- ✓ مفهوم وعوامل الرضا الوظيفي للمعلمين بالمعهد الثانوي الأزهرى.

◀ التوصل إلى :

- ✓ العلاقة بين أبعاد القيادة الخادمة لشيخ المعهد وعوامل الرضا الوظيفي لعلمي المعاهد الثانوية الأزهرية.
- ✓ مقترحات لتفعيل القيادة الخادمة لشيخ المعهد لتحقيق الرضا الوظيفي للمعلمين بالمعاهد الثانوية الأزهرية.

• أهمية الدراسة :

- يمكن تحديد أهمية هذه الدراسة فيما يلي :
- ◀ نظرا لأهمية دور شيخ المعهد الثانوي في إدارة المعهد وتحقيق الأهداف المطلوبة باستخدام أساليب قيادية متجددة منها القيادة الخادمة التي تعمل على تحقيق الفعالية الإدارية للمعهد الأزهرية، وتحسين معدل الرضا الوظيفي للمعلمين.
- ◀ نظرا لتأكيد العديد من الدراسات بوجود علاقة وثيقة بين القيادة الخادمة والرضا الوظيفي والأداء، كانت هذه الدراسة لمعرفة علاقة القيادة الخادمة لشيخ المعهد في تحقيق الرضا الوظيفي للمعلمين بالمعاهد الثانوية الأزهرية، ووضع مقترحات لتفعيل القيادة الخادمة لشيخ المعهد الثانوي الأزهرية.

• منهج الدراسة:

تفرض كل مشكلة بحثية منهجاً معيناً - يعد أكثر ملاءمة - لدراساتها، وعلى هذا الأساس استخدمت الدراسة الحالية المنهج الوصفي باعتباره أكثر المناهج البحثية ملاءمة لطبيعة الدراسة، حيث إنه يعتمد على جمع المعلومات والحقائق حول الظاهرة موضوع الدراسة، ثم القيام بتحليلها وتفسيرها.

• مصطلحات الدراسة :

• القائد الخادم :

يعرف بأنه استخدام القائد للقوة المتاحة له لمساعدة وخدمة الآخرين (أحمد عوجة: ١)، كما يعرف بأنه تركيز القائد على نمو وتنمية الأفراد الذين ينتمون للمؤسسة ويضع احتياجاتهم في المقام الأول ويساعد الرؤوسين على التطور والتقدم بأقصى قدر ممكن (CENTER FOR:1)، ويعرف أيضا بأنه يعمل على مساعدة الآخرين ويقدم لهم ما يحتاجونه من أجل الاطمئنان على سير العمل وتقديم الدعم والمساعدة لا من أجل تصعيد أخطأهم أو معاقبتهم أو كتابة ملاحظات عليهم لتحقيق الأهداف المنشودة (بدر ابن طالب :٥٠٩).

ويعرف بسلوكيات القائد الذي يركز على المنظمة ويدفع الأفراد إلى الالتزام بأهداف المنظمة (حسين عبد الرسول، ميثاق عبد السادة :٣٣١)، ويعرف أيضا بأنه القائد الذي يأخذ في الاعتبار احتياجات الموظفين، ويلتزم بمساعدتهم على تطوير الخبرة وتحسين الأداء لهم (St. Thomas University : ١)

ويمكن تعريفه اجرائيا بأنه الأسلوب الذي يمارسه شيخ المعهد الثانوي الأزهري لمساعدة المعلمين وتقديم المساعدة لهم مما يؤدي إلى التنمية المهنية وحل المشكلات للمعلمين بما يحقق الأهداف المرجوة.

• القيادة الخادمة :

وتعرف بأنها نوع من القيادة يتصف بالمبادئ الإنسانية وله خصائص وممارسات مشاهدة تركز على مبادئ أساسية من المساواة والاحترام والاستقامة في المنظمة والمجتمع (فوزي ندا : ٣٦٣)، وتعرف ايضا بأنها ممارسة للقيادة تضع مصلحة مرؤوسها قبل مصلحتها وهي بذلك ترتقي بقيمة الأفراد ونموهم وبناء روح الجماعة وممارسة الاصاله ومشاركة المرؤوسين في القوة والمكانة كل ذلك لمصلحة مشتركة لكل فرد في المنظمة ولأولئك الذين تخدمهم المنظمة (عبدالله أبو تينة وآخرون: ١٤٢).

وتعرف بأنها مجموعة من الممارسات التي تثري حياة الأفراد وتبني منظمات أفضل وتوجد في النهاية مجتمع أكثر عدلا (St. Thomas University : ١)، كما تعرف بأنها تحديد الطرق والخطط الرئيسية للمؤسسة مما يؤدي إلى بذل الجهود الجماعية بناء على العلاقات الإنسانية مما يكون لكل فرد دورا في أداء الأعمال بناءً على خبرته وليس حسب رتبته مما يؤدي إلى تحقيق الأهداف (4:N. Nayab)، وتعرف بأنها الأسلوب الذي يرغب فيه القائد لخدمة الآخرين ومساعدتهم للوصول إلى إمكاناتهم الحقيقية (٢٢: Kendra McMillan).

ويمكن تعريفها اجرائيا بأنها ممارسة شيخ المعهد لأبعاد القيادة الخادمة (المهارات المفاهيمية، الاهتمام بالمرؤوسين، مساعدة المرؤوسين على التطور والنجاح، التمكين الإداري ، العلاقات الاجتماعية والاخلاقية، بناء مجتمع مترابط) بما يحقق الرضا الوظيفي للمعلمين بالمعهد الثانوي الأزهري.

• مفهوم الرضا الوظيفي للمعلمين:

يعرف بأنه مجموعة المشاعر الوجدانية التي يشعر بها الفرد تجاه الوظيفة التي يشغلها (نشأت شرف الدين، نجاح أبو عرايس : ١٨٣)، كما يعرف بأنه مجموعة المشاعر الوظيفية أو الحالة النفسية التي يشعر بها الفرد نحو عمله (عايض العازمي، خالد عبدالرحيم : ٥٥٦)، كما يعرف بأن الرضا الوظيفي = الإدراك بما هو كائن / الإدراك بما ينبغي أن يكون (أحمد الشافعي : ٥).

ويمكن تعريف الرضا الوظيفي للمعلمين اجرائيا بأنه مجموعة المشاعر للمعلم نحو العمل بالمعهد الثانوي الأزهري مما يؤدي إلى ما يطمح له فيجعله أكثر تقبلا وتفاعلا في العمل.

• الدراسات السابقة :

• الدراسات التي تناولت القيادة الخادمة :

هدفت دراسة (مني إبراهيم: ٢٠١٩) إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان للقيادة الخادمة وعلاقتها بمستوي

الثقة التنظيمية السائدة من وجهة نظرهم، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، واستخدمت استبانتيْن الأولى للقيادة الخادمة والثانية لقياس الثقة التنظيمية طبقت على ٣٢٧ معلم ومعلمة، وتوصلت إلى ضرورة تنظيم دورات تدريبية عن القيادة الخادمة لمديري المدارس الثانوية، وتقديم الدعم المادي والمعنوي لمديري هذه المدارس.

كما هدفت دراسة (بدر ابن طالب: ٢٠١٨): التعرف على مساهمة القيادة الخادمة في تحقيق الثقة التنظيمية لقيادة المدارس الثانوية بمحافظة حوطة بني تميم والحريق من وجهة نظر المعلمين، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، واستخدمت استبانة طبقت على ١١٥ معلماً، وتوصلت إلى ضرورة تبني قادة المدارس ممارسات القيادة الخادمة، وعقد دورات تدريبية لتطبيقات القيادة الخادمة، وإحداث أنظمة للحوافز المادية التي تعزز من ممارسات القادة لتطبيقات القيادة الخادمة.

كما هدفت دراسة (حسام إبراهيم، سعيد الشهومي: ٢٠١٨): إلى التعرف على درجة توافر أبعاد القيادة الخادمة لدي مديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة الطاهرة في سلطنة عمان، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، واستخدمت استبانة طبقت على ٢٠٨ معلم، وتوصلت إلى ضرورة الاهتمام بزيادة كفايات مديري المدارس لتمكينهم من ممارسة نمط القيادة الخادمة، واهتمام مديري المدارس على مشاركة العاملين بالمدرسة في اتخاذ القرارات واستخدام نظم التحفيز المناسبة.

وهدفت دراسة (محمد علي، عبدالله القرني: ٢٠١٧): الكشف عن العلاقة بين ممارسة رؤساء ومشرفات الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك للقيادة الخادمة ودرجة الالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، واستخدمت استبانة طبقت على ١٣١ عضو هيئة تدريس، وتوصلت إلى ضرورة نشر ثقافة القيادة الخادمة بجميع أبعادها، وتوفير الحوافز التي تزيد درجة الالتزام التنظيمي، وتوفير إدارة الجامعة للبيئة التنظيمية التي تشجع القيادات والمسؤولين فيها على ممارسة القيادة الخادمة.

وهدفت دراسة (عبدالله التمام: ٢٠١٦): التعرف على درجة ممارسة مدراء المدارس الثانوية لممارسة أسلوب القيادة الخادمة، واستخدمت الدراسة مقياس طبق على ٥٢١ معلماً بمدارس المدينة المنورة، وتوصلت إلى ضرورة سعي مديري المدارس بإتاحة فرصاً متنوعة للمعلمين لكي يتعلموا مهارات جديدة، وحث المديرين على التضحية بمصالحهم من أجل مصالح الآخرين، وضرورة تمتع المديرين بالصراحة فيما يتعلق بنقاط قصورهم وضعفهم في العمل، وأن يتمتعوا بقدر من الشجاعة عند ممارستهم أسلوب القيادة الخادمة.

وهدف دراسة (محمد عبدالفتاح ، محمود أبو سيف:٢٠١٦) التعرف على واقع القيادة الخادمة في مدارس إدارة أهناسيا التعليمية من وجهة نظر المدرسين وعلاقتها مع الهوية التنظيمية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي ، واستخدمت استبانتيين طبقت على ٣٩٩ معلم ، وتوصلت لوجود علاقة ارتباطية بين القيادة الخادمة والهوية التنظيمية ، وأن المدرسين على وعي تام بأهمية النمط القيادي المستخدم بالمدرسة .

وهدف دراسة (إيمان مصطفى :٢٠١٥) : التعرف على تأثير خصائص القيادة الخادمة على جودة الحياة الوظيفية وتقديم نموذج يفسر العلاقة بينهما، واستخدمت الدراسة استبانة طبقت ٣٩٨ عاملا من العاملين بالبنوك، وتوصلت إلى زيادة القدرات المعرفية والمهارات لدي القيادات العليا والعاملين لتنمية وتقوية العلاقات الشخصية بين القيادة والعاملين، وتوفير المناخ بالابتكار والابداع على كافة المستويات الإدارية.

كما هدفت دراسة (محمد غالي :٢٠١٥) : التعرف على العلاقة بين ممارسة القيادة الخادمة وتحقيق الالتزام التنظيمي للعاملين بجامعات قطاع غزة، وممارسات الجامعات بأبعاد القيادة الخادمة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، واستخدمت استبانة طبقت على ٤٠٠ عاملا، وتوصلت إلى ضرورة تنفيذ برامج تدريبية للمسؤولين لتنمية مهاراتهم ومعارفهم عن سمات القيادة الخادمة، والعمل على تطوير العلاقة بين المسؤولين والعاملين واشراكهم في اتخاذ القرارات والعمل على إحلال مبادئ الشفافية.

وهدف دراسة (عبير عطا الله :٢٠١٥) : التعرف على مدي توافر أبعاد القيادة الخادمة ودورها في توفير أبعاد التطوير الذاتي للمنظمات، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي ، واستخدمت استبانة طبقت على ١٢٠ عاملا، وتوصلت إلى ضرورة عقد دورات للمديرين على كيفية التعامل الإنساني مع المرؤوسين وتحقيق احتياجاتهم، وكيفية المشاركة المجتمعية.

وهدف دراسة (أحمد عجوة :٢٠١٠) : إلى تحديد متطلبات القيادة الخادمة في منظمات قطاع الأعمال ، واستخدمت الدراسة استبانة طبقت على ٤٢١ عاملا ، وتوصلت إلى ضرورة تحمل القادة المسؤولية لتحقيق مصلحة المنظمة ، وتقديم المساهمات التي تحقق المنافع لكل العاملين بالمنظمة والمجتمع ، والتنمية الذاتية بشكل دائم .

وهدف دراسة (عبدالله أبو تينة وآخرون:٢٠٠٧) : التعرف على درجة ممارسة المديرين والمديرات للقيادة الخادمة في مدارسهم من وجهة نظرهم والمعلمين، واستخدمت الدراسة استبانة طبقت على ٣٩٠ معلم ومعلمة، ٩٥ مدير ومديرة ، وتوصلت إلى عقد دورات للمديرين والمديرات والمعلمين حول نمط القيادة الخادمة وكيفية توظيفها .

كما هدفت دراسة (Abuhayya. A. R M:2017) إلى التحقق من العوامل الأساسية للقيادة الخادمة وتأثيرها على أداء العاملين، واستخدمت الدراسة استبانة طبقت على ٢٢٠ عاملاً، وتوصلت إلى أن القيادة الخادمة لها تأثير إيجابي على أداء العاملين .

• دراسات تناولت القيادة الخادمة والرضا الوظيفي :

هدفت دراسة (نسرين صلاح الدين:٢٠١٦): إلى بناء نموذج للعلاقة بين القيادة الخادمة والرضا الوظيفي كمدخل للمدرسة الفعالة، والكشف عن واقع ممارسات مديري المدارس للقيادة الخادمة ودرجة الرضا الوظيفي للمعلمين، واستخدمت الدراسة مقياسين طبق على ٢٥١ معلمي مدارس التعليم الحكومي، وتوصلت إلى ضرورة توعية مديري المدارس بأبعاد القيادة الخادمة ودورها في تحقيق رضا المعلمين، وتصميم برامج تدريبية لتنمية مهارات القيادة الخادمة بأبعادها المختلفة لدي مديري المدارس بما يحقق الرضا الوظيفي للمعلمين.

هدفت دراسة (Cerit, Yusuf2009): التعرف على أثر سلوكيات القيادة الخادمة على الرضا الوظيفي لمعلمي المدارس الابتدائية بتركيا، واستخدمت الدراسة استبانة طبقت على ٥٩٥ معلماً، وتوصلت إلى وجود علاقة إيجابية بين أبعاد القيادة الخادمة لمديري المدارس والرضا الوظيفي .

وهدفت دراسة (2011): Farris, Jimmy: الكشف عن العلاقة بين القيادة الخادمة لإدارة الجامعة والرضا الوظيفي للموظفين التنفيذيين وأعضاء هيئة التدريس بالجامعات الإقليمية، واستخدمت الدراسة استبانة طبقت على ٦١٠ موظفاً وتوصلت إلى وجود علاقات قوية بين القائد الخادم والرضا الوظيفي للإداريين وأعضاء هيئة التدريس

وهدفت دراسة (2012): Engelhart, Elizabeth F: الكشف عن الصفات المرتبطة بالقائد الخادم وعلاقة القيادة الخادمة بالرضا الوظيفي للمعلمين بالمدارس الابتدائية، واستخدمت الدراسة استبانة طبقت على معلمي المدارس الابتدائية، وتوصلت إلى يعد القائد الخادم نموذجاً يجب الأخذ به بالمدارس الابتدائية، وإيجاد الثقافة الإيجابية اللازمة لذلك.

كما هدفت دراسة (2013): Chambliss, Annette: إلى التحقق من العلاقة بين القيادة الخادمة والمعلمين، واستخدمت الدراسة استبانة طبقت على ٤٨١ معلم من رياض الأطفال حتي الثاني عشر، وتوصلت إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين القيادة الخادمة والرضا الوظيفي.

كما هدفت دراسة (2018:James Laub): الكشف عن علاقة القيادة الخادمة والأداء التنظيمي في أيسلندا، وفرنسا، وتوصلت إلى أنه توجد علاقة ارتباطية بين القيادة الخادمة والرضا الوظيفي عندما يتبنى القائد ثقافة تنظيمية تقدر الموظفين وتطورهم.

وهدفت دراسة (Cansoy, Ramazan 2019): الكشف عن العلاقة بين القيادة الخادمة والرضا الوظيفي، وتوصلت إلى أن السلوكيات الإدارية لمديري المدارس تشجع على المشاركة والمرونة في العمل فتؤدي إلى تحقيق الرضا الوظيفي للمعلمين.

وهدفت دراسة (Al-Mahdy, Yasser F. H.; Al-Harathi, Aisha S.; Salah) (2016:El-Din, Nesren S) إلى التعرف على تصورات المعلمين العمانيين للقيادة الخادمة والرضا الوظيفي، وتأثير العديد من المتغيرات الديمغرافية علي تصوراتهم ، واستخدمت الدراسة مقياس القيادة الخادمة طبق على ٣٥٦ معلما، وتوصلت إلى أن المعلمون يشيرون إلى مستويات معتدلة من الرضا الوظيفي والقيادة الخادمة لمديري المدارس، وأنه توجد فروق ذات دلالة احصائية حول علاقة القيادة الخادمة لمدير المدارس والرضا الوظيفي للمعلمين تتوقف على (الجنس والنوع المدرسي) مما يسهم في تحسين طبيعة العمل والترقي للمعلمين.

هدفت الدراسة (Vasileios Georgolopoulo Evangelia Papalo Konstantina) (2018 :Loukoro) تحديد درجة تطبيق مبادئ القيادة الخادمة وكذلك درجة الرضا الوظيفي كما يراها المعلمون والعلاقة بينهما ، استخدمت الدراسة استبيان طبق على ١٤١ معلما من ٢٠ مدرسة ابتدائية باليونان، وتوصلت إلى وجود اتجاه إيجابي نحو إدراك المعلمين لخصائص القيادة الخادمة، وأن المعلمين لديهم قدرا كبيرا من الرضا عن عملهم ، وتوجد علاقة إيجابية بين الرضا الوظيفي ومبادئ القيادة الخادمة .

هدفت دراسة (Kendra McMillan :2017): إلى التعرف على أساليب القيادة الخادمة بالمدرسة الابتدائية وكيف يؤثر دور المدير في المناخ المدرسي والرضا الوظيفي للمعلمين ، واستخدمت أسلوب المقابلات الشخصية للمعلمين، وتوصلت إلى ضرورة الأخذ بنظرية القيادة الخادمة، كما ان مديري المدارس يمكن أن يشجعوا المعلمين على البقاء بالمدرسة من خلال التركيز على بناء العلاقات مع الآخرين ودعمهم.

هدفت دراسة (:2016) Güngör, Semra Kiranli: التعرف على علاقة القيادة الخادمة وسلوك القيادة الأخلاقية بالرضا الوظيفي للمعلمين، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي واستبانة طبقت على ٣١٩ معلما، وتوصلت إلى يزداد الرضا الوظيفي للمعلمين عند استخدام القيادة الأخلاقية.

تعليق عام على الدراسات والبحوث السابقة:

من خلال التحليل النقدي للبحوث والدراسات السابقة نجد أنها اوصت ما يأتي:

- ◀◀ نشر ثقافة القيادة الخادمة بجميع أبعادها
- ◀◀ تنظيم دورات تدريبية لمديري المدارس عن القيادة الخادمة وتطبيقاتها .
- ◀◀ أن القيادة لها تأثير إيجابي على الأداء، كما أنه توجد علاقة ارتباطية بين القيادة الخادمة والرضا الوظيفي.
- ◀◀ الاهتمام بنمط القيادة الخادمة، وتوفير البيئة التي تشجع على ممارستها

واختلفت الدراسة الحالية عن دراسة (نسرين صلاح الدين: ٢٠١٦) في أنها تناولت شيوخ ووكلاء ومعلمي المعاهد الثانوية الأزهرية بالإضافة أنها تناولت أبعاد القيادة الخادمة في (المهارات المفاهيمية، الاهتمام بالمرؤوسين، مساعدة المرؤوسين على التطور والنجاح، التمكين الإداري، العلاقات الاجتماعية والأخلاقية، بناء مجتمع مترابط)، وعوامل الرضا الوظيفي (بيئة العمل والعلاقات الاجتماعية، المشاركة في اتخاذ القرارات، التقويم والتغذية الراجعة، التنمية المهنية للمعلمين).

لم تتناول أي من الدراسات السابقة أبعاد القيادة الخادمة بالمعاهد الثانوية الأزهرية ودورها في الرضا الوظيفي للمعلمين.

قد استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في تحديد مصطلحات الدراسة وإعداد الإطار النظري وأداة الدراسة الميدانية وكذلك المعالجة الإحصائية للدراسة الميدانية .

• ثانيا : الإطار النظري للدراسة :

• مفهوم القيادة الخادمة:

وتعرف بأنها الأسلوب الذي يمارسه القائد لمساعدة العاملين وإيثارهم والتفاني في خدمتهم والرفع من كرامتهم وإعلاء شأنهم ليؤثر فيهم ويطلق طاقتهم لتحقيق أهداف المنظمة (عبدالله التمام: ٢٣١)، كما تعرف بأنها درجة ممارسة رؤساء ومشرفات الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك لأبعاد القيادة الخادمة (التمكين والحكمة والاهتمام بالمرؤوسين أولا والالتزام بنمو الآخرين والادارة التنظيمية) والمقاسة من خلال وجهة نظر أفراد العينة (محمد على ، عبدالله القرني :٤٨).

وتعرف بأنها فهم وممارسة للقيادة تضع مصلحة اتباعها قبل مصلحتها حتي ترتقي بقيمة الأفراد ونموهم وبناء روح الجماعة وممارسة الاصاله ومشاركة الاتباع في القوة والمكانة لتحقيق مصلحة مشتركة لكل من الفرد والمنظمة (محمد غالي :٥)، كما تعرف بأنها عبارة عن ممارسات يقوم بها القائد والتي تهدف إلى خدمة الموظفين وتلبية احتياجاتهم وحل مشكلاتهم والاستماع لهم من أجل تحقيق أهداف المنظمة (بدر ابن طالب :٥١٣)، وتعرف بأنها الشعور الذي

يريد الفرد من القائد وتركز على تطوير الآخرين وتلبي احتياجاتهم (Chan : ١) (, Kong Wah

• خصائص القائد الخادم:

تنوعت خصائص القائد الخادم فأكدت دراسة (عبدالله التمام: ٢٦٣- ٢٦٤) أن خصائص القائد هي (التمكين، المساندة، المساءلة، التسامح، الشجاعة، الثقة)، كما أوضحت دراسة (عبدالله أبوتينة وآخرون: ١٤٢) ودراسة (محمد غالي: ٢٨- ٢٩) ودراسة (مني إبراهيم: ٣١- ٣٢)، (N. Nayab: 2)، (St. Thomas University: ١)، بأن خصائص القائد الخادم هي (الاستماع، التعاطف، الشفاء، الوعي، الاقناع، التصوير المفاهيمي، نفاذ البصيرة، الإشراف، الالتزام بنمو الآخرين، بناء مجتمع مترابط).

• أبعاد القيادة الخادمة :

تعددت أبعاد القيادة الخادمة فأكدت دراسة (إيمان مصطفى: ١٣٤) بأن تلك المبادئ هي (القيم وتطوير الآخرين، بناء المجتمع، المساءلة، التأثير في الآخرين، والمشاركة وتقاسم السلطة)، كما حددت دراسة (نسرین صلاح الدين: ١٠٤) أبعاد القيادة الخادمة هي (الدعوة للإيثار، التلاحم العاطفي، الحكمة، التخطيط المقنع، والرعاية التنظيمية)، وحددت دراسة (محمد عبدالفتاح ، محمود أبو سيف: ٢٧٦) ، ودراسة (محمد على ، عبدالله القرني : ٥٠)، ودراسة (محمد غالي: ٢٩- ٣٠)، (N. Nayab : ٢) أبعاد القيادة الخادمة (المهارات المعرفية، التمكين، الاهتمام بالمرؤوسين، استخدام الإجراءات الواضحة، التصرف بأخلاق، العاطفة الفعالة، الالتزام بتطوير المجتمع، الاستماع، والتعاطف)، كما حددت دراسة (Timiyo, A. J. : 2016) أبعاد القيادة الخادمة (المساءلة، التفكير الإبداعي، التعاطف، الوعي والتواصل، الصدق والنزاهة، التضحية بالنفس، التواصل، والتنمية)، من خلال ذلك حددت الدراسة الحالية أبعاد للقيادة الخادمة فيما يلي :

• المهارات المعرفية.

تعني امتلاك المعرفة المنظمة والمهام الموكلة للقائد بحيث يكون في وضع يمكنه من تقديم المساعدة والدعم الفعال للعاملين والمنظمة وتسهيل مهام المرؤوسين (محمد على، عبدالله القرني: ٥٠)، (محمد عبدالفتاح، محمود أبو سيف: ٢٧٦)، فشيخ المعهد الذي لديه المعرفة يستطيع قيادة المعهد الثانوي الأزهري بكفاءة في مواجهة المشكلات المدرسية .

• الاهتمام بالمرؤوسين.

يرغب القائد الخادم في إحداث تطوير إيجابي في الأفراد والجماعات والمنظمات، فإظهار القادة لاستعدادهم لوضع مصالح الاتباع قبل مصالحهم يؤدي إلى كسب ثقة كبيرة والتفاني من قبل اتباعهم، مما يؤدي إلى جودة أعلى في العلاقات بينهم وبالتالي يزداد رضا العاملين وتزداد الفعالية التنظيمية

(نسرین صلاح الدين :١٠٤)، ويعاون القائد الموظفين على تفهم المؤسسة وفلسفتها ومبادئها ومساعدة العاملين على النهوض بمستوي كفاءاتهم وأدائهم للأعمال الموكلة اليهم، واكتشاف نواحي القصور والتقصير والعمل على ازالتها أو التقليل منها، وتوفير المناخ الذي يشجع على العمل ويدفع عملية الإنتاج إلى الامام (عبدالله التمام:٢٦٢)، فاستخدام شيخ المعهد الثانوي الأزهرى الإجراءات الواضحة وتحقيق احتياجات العاملين بالمعهد يزيد من معدلات الرضا لديهم.

• التمكين الإدارى

يستلزم التمكين الإدارى تنمية الأفراد ورفع قدراتهم ومهارتهم ومنحهم الفرصة للمبادأة والتحدى من خلال تخويل الصلاحيات وإعطائهم المسئوليات لاتخاذ القرارات والتعاون والمشاركة ليكونوا قادرين على تحقيق الأهداف بأعلى كفاءة وفاعلية (عبدالله التمام:٢٦٢)، ويظهر في تشجيع وتقديم التسهيلات للآخرين من خلال تحديد المشاكل وحلها، فضلا عن تحديد متى وكيف يتم إتمام مهام العمل ومساعدة المرؤوسين على التطور والنجاح (محمد عبدالفتاح، محمود أبو سيف :٢٧٦)، (محمد غالى :٢٩).

ويعتمد العمل بالمعهد الثانوي الأزهرى على أداء شيخ المعهد من خلال منح الصلاحيات لبعض العاملين بالمعهد مما يؤدي إلى زيادة معدلات أداء المعلمين فيحقق معدلات مرتفعة من الرضا.

• مساعدة المرؤوسين على التطور والنجاح

يعتبر السلوك الخادم مؤشراً قوياً لمساعدة الآخرين والتفاني من أجلهم وتذليل كافة العقبات التي تواجههم كما يبرز من خلاله تغليب القائد المصلحة العامة على مصالحه الخاصة وسوف يتأثرون بهذا السلوك مما يبادرون هم أيضاً بتطبيقه من أجل مساعدة الآخرين (عبدالله التمام:٢٦٥).

• العلاقات الاجتماعية

يراعى القائد الخادم مشاعر المرؤوسين ويساعدهم على تفهم مسارات الترقى في الوظيفة، مع معرفة اهتماماتهم ورغباتهم والعمل على توفير البيئة المواتية للعمل (فوزى ندا :٣٦١)، ولكي تتوفر القيادة الخادمة داخل المعهد الثانوي الأزهرى ضرورة توافر العلاقات الإنسانية مما يحقق الاحترام والتشجيع لأداء الأعمال .

• بناء مجتمع مترابط

يشعر القائد في هذا العصر الحديث بالبعد الكبير بين أعضاء الفريق خاصة في المؤسسات الكبيرة، وأن هذا الإدراك يحفز القائد الخادم لتحديد بعض الوسائل لبناء مجتمع مترابط من العاملين، فالقائد الخادم يمكنه أن يجد

الطريق لذلك ليس بواسطة الاجتماعات الكبيرة، لكن بواسطة الأسلوب الفردي لكل قائد على حده (محمد غالي: ٢٩)، فاهتمامات القائد بالأفراد وممارسته النزيهة تعد الأساس في بناء الثقة بين الأفراد، كما إن قيم القيادة الخادمة تنتج الخصائص الجديرة بالملاحظة وتؤثر في قادة المنظمات وأن لهذه القيم تؤدي دورا أساسيا في بناء الثقة التنظيمية بين الأفراد بما يصور منظمة وقيادة خادمة سوية (حسين عبد الرسول، ميثاق عبدالسادة: ٣٣٣)، فيتمتع القائد الخادم بمهارات تواصل حيث يستخدم تلك المهارات في تنفيذ الأعمال عن طريق العمل التعاوني وروح الفريق (2019: Calia Roberts)، فتكسب القيادة الخادمة العاملين ثقتهم من خلال اهتمام القائد بهم مما يمنحهم المزيد من الثقة وتحسين أدائهم .

• مفهوم الرضا الوظيفي :

يعرف بأنه إحساس داخلي للفرد يتمثل في شعوره بالارتياح والسعادة نتيجة لإشباع حاجاته ورغباته من خلال مزاولته لمهنته التي يعمل بها (عبد الله الشهري: ٢٩٠)، ويعرف كذلك بأنه يمثل القناعات والاستجابات النفسية والعاطفية السلبية والإيجابية من الموظف تجاه جوانب عديدة من مهامه ومسئوليته وعن أدائه أو بيئة عمله (إيناس فلمبان :٩) .

ويعرف أيضا بأنه الشعور النفسي بالقناعة والارتياح أو السعادة لإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات مع العمل نفسه وبيئة العمل ومع الثقة والولاء والانتماء للعمل ومع العوامل والمؤثرات الأخرى ذات العلاقة (صالح البلادي :٨) .

• العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي للمعلمين بالمعهد الثانوي الأزهري :

• بيئة العمل والعلاقات الاجتماعية .

تؤثر ظروف العمل المادية كالتهووية والإضاءة والرطوبة والحرارة على درجة تقبل الفرد لبيئة العمل، لذلك فإن الظروف البيئية الجيدة تؤدي إلى رضا الأفراد عن بيئة العمل (محمد النعي :١٠١)، فالإنسان اجتماعي بطبعه فإذا شعر المعلم بأن العمل بالمعهد الثانوي الأزهري يمنحه العلاقات الاجتماعية الجيدة بزملائه في العمل يساهم في تحقيق الرضا لهم .

• المشاركة في اتخاذ القرارات .

تعني المشاركة إتاحة الفرصة للمعلمين لإبداء آرائهم فيما يتعلق بالأمور الإدارية بالمدرسة وعدم قصرها على المدير والوكلاء وعدم تقليص دور المعلمين على لقاء الدروس فقط وتفويض السلطة لهم ووضع رأيهم موضع التطبيق (سعيد السبيعي: ٢٣٧) ، فالتعاون بين مديري المدارس والمعلمين من خلال مشاركتهم الفعلية في صنع القرار يعمل على تنمية الثقة المتبادلة فيما بينهم مما يساهم في زيادة فعالية الأداء المدرسي (عزة الحسيني، إيمان أحمد: ٧٣)، لذا

تؤدي مشاركة المعلمين في الإدارة واتخاذ القرارات داخل المعهد في زيادة معدلات الانتماء للمعهد من جانب ومن آخر زيادة الرضا الوظيفي لهم .

• التقويم والتغذية الراجعة .

يعتبر تقدير العاملين بناءً على جهودهم المميّزة في تحسين الجودة داخل المؤسسة عنصراً ضرورياً لنجاح المؤسسة، وذلك لتشجيع وتعزيز المشاركة الإيجابية في عمليات التحسين حيث تمثل عملية التعزيز الإيجابي لجهود التحسين المستمر شرطاً ضرورياً للحفاظ على الإنجاز المستمر (محمد عبد الله: ٦١)، ف جودة إنتاجية العامل تتوقف على مدى ملائمة ما يحصل عليه من عوائد مادية أو معنوية مقابل المجهود الذي بذله في وظيفته، وعلى مدى سرعة تحصيل العائد وملائمة توقيته (محمد النعمي: ١٠١).

ويعتبر التقويم أحد متطلبات نجاح إدارة المعاهد الثانوية الأزهرية حيث تقوم بوضع مؤشرات لقياس معدلات أداء المعلمين لتحسين الرضا الوظيفي لهم.

• التنمية المهنية للمعلمين :

تعني التنمية المهنية بأنها عبارة عن عمليات وأنشطة مستمرة يمكن من خلالها إحداث التحسينات المطلوبة في اتجاهات العاملين بالمدرسة وإكسابهم كافة الخبرات والمعلومات التي يحتاجونها (سعيد السبيعي :٢٣٥)، حيث أكدت الدراسات أن مدير المدرسة كمشرف تربوي مقيم عليه توجيه المدرسين وتنمية أدائهم وتطوير كفاياتهم التعليمية سواء في تجريب طرق التدريس الحديثة أو استعمال الوسائل التعليمية المناسبة أو تنظيم الأنشطة والتنسيق بين جهودهم لتحقيق الأهداف المنشودة (نجاح أبو عرايس :٥٦).

وتسهم اتاحة الفرصة للمعلمين للترقي وفقاً للكفاءة في تحقيق الرضا الوظيفي، فيشعر العامل بأن الإدارة تحرص عليه وتتمسك به لكفائه وذلك عن طريق تدريبه المتكرر على ما هو جديد أو ضروري، مما يساهم في زيادة ثقته بنفسه وبالمنشأة وزيادة الرضا الوظيفي (محمد النعمي : ١٠٤)، فيجب على شيخ المعهد الثانوي الأزهرى حث المعلمين على التدريب المستمر من أجل اكتساب وتنمية مهاراتهم بما يؤدي إلى تحسين أدائهم وتنمية قدراتهم.

• ثالثاً : إجراءات الدراسة الميدانية:

يمكن تناول إجراءات الدراسة الميدانية من خلال ما يلي :

• هدف الدراسة:

التعرف على آراء شيوخ المعاهد الثانوية الأزهرية والمعلمين حول القيادة الخادمة لشيخ المعهد الثانوي ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي للمعلمين

• أدوات الدراسة:

تمثلت أدوات الدراسة الميدانية في استبانتين طبقت على شيوخ ووكلاء ومعلمي المعاهد الثانوية والأزهرية بمحافظة سوهاج .

• بناء الاستبانة:

في ضوء طبيعة الدراسة وتحديد الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها تم الاستعانة بالدراسات السابقة والأدبيات في هذا المجال لإعداد الاستبانة، وتم تحديد محاور استبانة (القيادة الخادمة) بأبعاد القيادة الخادمة (المهارات المفاهيمية، الاهتمام بالمرؤوسين، مساعدة المرؤوسين على التطور والنجاح، التمكين الإداري، العلاقات الاجتماعية والأخلاقية، بناء مجتمع مترابط)، واستبانة (الرضا الوظيفي) بعوامل الرضا الوظيفي (بيئة العمل والعلاقات الاجتماعية، المشاركة في اتخاذ القرارات، التقويم والتغذية الراجعة، التنمية المهنية للمعلمين)

• صدق الاستبانة:

اعتمد الباحث على صدق المحكمين للتحقق من صدق الاستبانة، حيث قام بعرض الاستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من الأساتذة المتخصصين في التربية وعلم النفس للاسترشاد بأرائهم حول انتماء عبارات الاستبانة إلى محاورها، واقترح ما يرونه مناسباً من عبارات أو أية توجيهات وفي ضوء آراء المحكمين تم حذف بعض العبارات وتعديل الأخرى وأصبحت استبانة القيادة الخادمة في صورتها النهائية (٤٠) عبارة، واستبانة الرضا الوظيفي في صورتها النهائية (٢٥) عبارة

• ثبات الاستبانة:

ثم التحقق من ثبات الاستبانة ومحاورها باستخدام معامل الفاكرونيخ وهي كما يلي.

جدول (١) يوضح قيمة ثبات الفاكرونيخ للاستبانة ومحاورها

م	استبانة القيادة الخادمة			استبانة الرضا الوظيفي		
	المحور	عدد العبارات	قيمة الفاكرونيخ	المحور	عدد العبارات	قيمة الفاكرونيخ
١	المهارات المفاهيمية	٦	٠,٨٠	بيئة العمل والعلاقات الاجتماعية	٨	٠,٨٨
٢	الاهتمام بالمرؤوسين	٨	٠,٨٩	المشاركة في اتخاذ القرارات	٦	٠,٨٦
٣	مساعدة المرؤوسين على التطور والنجاح	٧	٠,٨٧	التقويم والتغذية الراجعة	٦	٠,٨٩
٤	التمكين الإداري	٥	٠,٨٣	التنمية المهنية للمعلمين	٥	٠,٧٤
٥	العلاقات الاجتماعية والأخلاقية	٨	٠,٨٦			
٦	بناء مجتمع مترابط	٦	٠,٨٧			
	الاستبانة ككل	٤٠	٠,٩٦	الاستبانة ككل	٢٥	٠,٩٤

وهي معاملات ثبات ذات قيمة دال إحصائياً مما يدل على أن الاستبانة ومحاورها ككل على درجة عالية من الثبات.

• عينة الدراسة:

تم اختيار عينة الدراسة من شيوخ ووكلاء ومعلمي المعاهد الثانوية الأزهرية بمحافظة سوهاج ويمكن توضيحها بالجدول التالي.

جدول (٢) بين أفراد عينة وفقاً لمتغيرات الوظيفة والخبرة والمؤهل والجنس

الجنس	المؤهل		الخبرة		الوظيفة			متغيرات الدراسة
	ذكور	غير تربوي	أقل من ١٠ سنوات	أقل من ١٠ سنوات	معلم	وكيل	شيخ المعهد	
٤٩	٩٧	٥٤	٩٢	٥٨	٨٨	١٠٦	٢٦	١٤
١٤٦		١٤٦		١٤٦		١٤٦		
								إجمالي العينة

• رابعاً : تحليل نتائج الدراسة الميدانية :

• استجابات عينة الدراسة حول أبعاد القيادة الخادمة :

جدول (٣) استجابات أفراد عينة الدراسة على محور المهارات المفاهيمية

الترتيب	مستوى الموافقة	درجة الموافقة	الموافقة						العبارة	م
			غير موافق		أحيانا		موافق			
			%	ك	%	ك	%	ك		
٤	أحيانا	٢.١٣	٧.٥	١١	٧٢	١٥٥	٢٠.٥	٣٠	يقوم القائد بتوضيح خطة العمل المدرسي لجميع المعلمون بالمعهد	١
٣	أحيانا	٢.١٧	٢.٧	٤	٧٧.٤	١١٣	١٩.٩	٢٩	يتسم شيخ المعهد بالوعي بمتغيرات العملية التعليمية	٢
٥	أحيانا	٢.١١	٩.٦	١٤	٦٩.٢	١٠١	٢١.٢	٣١	يستخدم الشيخ الأنماط الإدارية المناسبة	٣
١	أحيانا	٢.٢٢	٦.٢	٩	٦٥.٨	٩٦	٢٨.١	٤١	يكون لدي شيخ المعهد وعي تام لما يحدث حوله	٤
٦	أحيانا	٢.٠٥	٣٦.٧	٣٩	٤١.٨	٦١	٣١.٥	٤٦	يتعامل الشيخ مع المعلمون بالمعهد دائما بروح القانون	٥
٢	أحيانا	٢.٢١	٧.٥	١١	٦٣.٧	٩٣	٢٨.٨	٤٢	يكون لشيخ المعهد القدرة على التعامل مع معوقات ومشكلات العمل	٦
٢.١٤		متوسط مستوى الموافقة على المحور								

من الجدول السابق نجد ما يلي :

جاءت استجابات عينة الدراسة حول محور المهارات المفاهيمية بمستوي موافقة (أحيانا).

وجاءت استجابات عينة الدراسة على العبارات (١، ٤، ٦)، بمستوي موافقة (أحيانا) وهذا يدل على أن شيخ المعهد الثانوي الأزهرى قد يقوم بتوضيح المهام والمسئوليات للمعلمين بالمعهد، وقد يستطيع الشيخ التعامل مع مشكلات العمل.

كما جاءت استجابات عينة الدراسة على العبارات (٢، ٣، ٥)، بمستوي موافقة (أحيانا) وهذا يعني أن إدارة المعهد الثانوي الأزهرى قد تستخدم أنماط إدارية مناسبة للتعامل مع المتغيرات المتعددة للعملية التعليمية، وقد يتعامل مع المعلمين وفقا لروح القانون وليس بتطبيق اللوائح والأنظمة كما هي .

من الجدول (٤) نجد ما يلي :

جاءت استجابات عينة الدراسة حول محور الاهتمام بالمرؤوسين بمستوي موافقة (أحيانا)، وقد أكدت دراسة (Abuhayya. A. R M :2017) أن القيادة الخادمة لها تأثير ايجابي على أداء العاملين.

جدول (٤) استجابات أفراد عينة الدراسة على محور الاهتمام بالمرؤوسين

م	العبارة	الموافقة						الترتيب		
		موافق		أحيانا		غير موافق				
		ك	%	ك	%	ك	%			
١	يضع الشيخ اهتمامات المعلمون بالمعهد في مقدمة أولوياته	٥١	٣٤.٩	٧٢	٤٩.٣	٢٣	١٥.٨	٥	أحيانا	٢.١٩
٢	يضحي شيخ المعهد بمصالحه من أجل مصلحة المعلمون	٣٦	٢٤.٧	١٠١	٦٩.٢	٩	٦.٢	٦	أحيانا	٢.١٨
٣	يدافع الشيخ عن حقوق المعلمون أمام الإدارة العليا	٤٢	٢٨.٨	٨٥	٥٨.٢	١٩	١٣	٧	أحيانا	٢.١٥
٤	يعزز شيخ المعهد نجاح العمل لفريق العمل	٥١	٣٤.٩	٨٢	٥٦.٢	١٣	٨.٩	٣	أحيانا	٢.٢٦
٥	يشجع الشيخ المعلمون على العمل معا بدل التنافس فيما بينهم	٦٤	٤٣.٨	٥٣	٣٦.٣	٢٩	١٩.٩	٤	أحيانا	٢.٢٣
٦	يوفر شيخ المعهد المعلومات التي يحتاجها المعلم لأداء عمله	٦٣	٤٣.٢	٧١	٤٨.٦	١٢	٨.٢	١	موافق	٢.٣٥
٧	تعد تلبية شيخ المعهد لاحتياجات المعلمون من واجباته الأساسية	٥٧	٣٩	٧١	٤٨.٦	١٨	١٢.٣	٢	أحيانا	٢.٣١
٨	يلتزم شيخ المعهد بما يعد به المعلمون	٥٦	٣٨.٣	٥٥	٣٧.٧	٣٥	٢٤	٨	أحيانا	٢.١٤
متوسط مستوى الموافقة على المحور								٢.٢٣		

كما جاءت استجابة عينة الدراسة على العبارات (٦) بمستوي موافقة (موافق) وهذا يرجع إلى أن شيخ المعهد يوفر المعلومات اللازمة لأداء المعلمين لأعمالهم ومهامهم.

وجاءت استجابة عينة الدراسة على العبارات (١، ٢، ٣، ٤) بمستوي موافقة (أحيانا) وهذا يرجع أن شيخ المعهد الثانوي الأزهري قد يدافع عن حقوق المعلمون كما قد يضحي بمصالحه من أجل مصلحة المعلمون، وقد يهتم بما يحقق نجاح العمل الجماعي بالمعهد، فقد أكدت (دراسة عبدالله التمام: ٢٠١٦) بضرورة تضحية المدير بمصالحه من أجل مصالح الآخرين،

كما جاءت استجابة عينة الدراسة على العبارات (٥، ٧، ٨) بمستوي موافقة (أحيانا) وهذا يؤكد أن شيخ المعهد الثانوي الأزهري قد يشجع المعلمون على العمل سويا، كما قد يلتزم بما يعد به المعلمون بالمعهد

من الجدول (٥) نجد ما يلي :

جاءت استجابات عينة الدراسة حول محور مساعدة المرؤوسين على التطور والنجاح بمستوي موافقة (أحيانا).

كما جاءت استجابات عينة الدراسة على العبارات (١، ٦، ٧) بمستوي موافقة (أحيانا) وهذا يعني أن شيخ المعهد الثانوي الأزهري قد يقدم الحوافز للمعلمين

كل حسب المهام الموكلة له بالتساوي، فقد أكدت دراسة (بدر ابن طالب: ٢٠١٨) في ضرورة ايجاد حوافز لتعزيز ممارسات القيادة الخادمة واتفق مع ذلك دراسة (حسام إبراهيم، سعيد الشهومي: ٢٠١٨)، ودراسة (محمد على، عبد الله القرني: ٢٠١٧).

جدول (٥): استجابات أفراد عينة الدراسة على محور مساعدة المرؤسين على التطور والنجاح

م	العبارة	الموافقة									
		موافق		أحيانا		غير موافق					
		ك	%	ك	%	ك	%				
١	يسعى شيخ المعهد في حصول المعلمون على الحوافز المناسبة	٤٨	٣٢.٩	٩٢	٦٣	٦	٤.١	٢.٢٨	أحيانا	٢	
٢	يبدل شيخ المعهد قصاري جهدة لخدمة المعلمون بالمعهد	٣٨	٢٦	٨٣	٥٦.٨	٢٥	١٧.١	٢.٠٩	أحيانا	٧	
٣	يشجع شيخ المعهد المعلمون على التزام ورفع منوياتهم بشكل مستمر	٤٥	٣٠	٨٣	٥٦.٨	١٨	١٢.٣	٢.١٨	أحيانا	٥	
٤	يزود الشيخ المعلمون بالمعهد خبراته العملية التي تمكنهم من تطوير مهاراتهم	٣٦	٢٤.٧	١٠٠	٦٨.٥	١٠	٦.٨	٢.١٧	أحيانا	٦	
٥	يشجع شيخ المعهد المعلمون على مواصلة التنمية المهنية	٥٣	٣٦.٣	٨٣	٥٦.٨	١٠	٦.٨	٢.٢٩	أحيانا	١	
٦	يعمل الشيخ على تحقيق مبدأ المساواة في التعامل مع جميع المعلمون بالمعهد	٤٨	٣٢.٩	٨٩	٦١	٩	٦.٢	٢.٢٦	أحيانا	٣	
٧	يستخدم الشيخ الاقناع في التأثير على المعلمون بالمعهد	٤٤	٣٠.١	٩٤	٦٤.٤	٨	٥.٥	٢.٢٤	أحيانا	٤	
		متوسط مستوي الموافقة على المحور						٢.٢١			

وجاءت استجابات عينة الدراسة على العبارات (٢، ٣، ٤، ٥) بمستوي موافقة (أحيانا) وهذا يؤكد أن شيخ المعهد الثانوي الأزهرى قد يقدم خبراته لتطوير الأداء الإداري والمهني للمعلمين، فقد أكدت دراسة (مني إبراهيم: ٢٠١٩) في ضرورة تنظيم دورات تدريبية لمديري المدارس عن القيادة الخادمة ويتفق ذلك مع دراسة (محمد غالي: ٢٠١٥).

من الجدول (٦) نجد ما يلي :

جاءت استجابات عينة الدراسة حول محور التمكين الإداري بمستوي موافقة (أحيانا).

كما جاءت استجابات عينة الدراسة على العبارة (٣) بمستوي موافقة (موافق) وهذا يعني أن شيخ المعهد الثانوي الأزهرى يتيح الفرصة للمعلمين للتعامل بحرية في بعض المواقف داخل المعهد.

جدول (٦) استجابات أفراد عينة الدراسة على محور التمكين الإداري

م	العبارات	الموافقة							
		درجّة الموافقة	غير موافق		أحياناً		موافق		
			مستوى الموافقة	ك	%	ك	%	ك	%
١	يوفر الشيخ الدعم للمعلمين بالمعهد التي تمكنهم من تحقيق أهدافهم	أحياناً	٢٠٩	١٧,١	٢٥	٥٦,٢	٨٢	٣٦,٧	٣٩
٢	يشرك شيخ المعهد المعلمون بالمعهد في اتخاذ القرارات ذات العلاقة بعملهم	أحياناً	٢٠٣	١١	١٦	٤٥,٩	٦٧	٤٣,٢	٦٣
٣	يشجع الشيخ المعلمون بالمعهد حرية التعامل مع المواقف المختلفة	موافق	٢٠٤	٨,٩	١٣	٤٨,٦	٧١	٤٢,٥	٦٢
٤	يشجع شيخ المعهد المعلمون على تحمل المسؤولية	أحياناً	٢٠٣	٩,٦	١٤	٤٧,٩	٧٠	٤٢,٥	٦٢
٥	يوفر شيخ المعهد الدعم المناسب للمعلمين بما يحقق الأهداف المطلوبة	أحياناً	٢٠١	١١,٦	١٧	٦٧,١	٩٨	٢١,٢	٣١
		متوسط مستوى الموافقة على المحور	٢,٢٣						

وجاءت استجابات عينة الدراسة على العبارة (١، ٢، ٤، ٥) بمستوي موافقة (أحياناً) وهذا يرجع إلى أن شيخ المعهد الثانوي الأزهرى قد يشرك المعلمون في اتخاذ القرارات كما قد يقدم الدعم لهم بما يمكنهم من أداء المهام والمسئوليات المكلفين بها، فقد اكدت دراسة (محمد غالي: ٢٠١٥) في ضرورة توفير برامج تدريبية لتنمية مهارات للمسؤولين لتنمية معارفهم عن القيادة الخادمة، كما أكدت دراسة (محمد غالي: ٢٠١٥) ودراسة (حسام إبراهيم، سعيد الشهومي: ٢٠١٨) في ضرورة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات، واكدت دراسة (Cansoy, Ramazan 2019) أن المشاركة في الإدارة تؤدي إلى تحقيق الرضا الوظيفي للمعلمين .

من الجدول (٧) نجد ما يلي :

جاءت استجابات عينة الدراسة حول محور العلاقات الاجتماعية والاخلاقية بمستوي موافقة (أحياناً).

كما جاءت استجابات عينة الدراسة على العبارة (١، ٣، ٦، ٧، ٨) بمستوي موافقة (أحياناً) وهذا يعني أن شيخ المعهد الثانوي الأزهرى قد يهتم بالعلاقات الاجتماعية ويتعامل مع جميع المعلمين بعدالة، كما قد يشارك الشيخ المعلمين في مناسبتهم الاجتماعية، وأن يتسم الشيخ بالأخلاق والصدق والنزاهة، واكدت دراسة (Kendra McMillan: 2017) أن مديري المدارس يهتموا ببناء العلاقات مع الآخرين ودعمهم، مما يحقق الرضا الوظيفي للمعلمين بالمدرسة .

وجاءت استجابات عينة الدراسة على العبارة (٢، ٤، ٥) بمستوي موافقة (أحياناً) وهذا يعني أن شيخ المعهد الثانوي الأزهرى قد يتقبل في بعض الأحيان النقد الموجه له من قبل المعلمين كما قد يلتزم بالمبادئ لتحقيق أهداف المعهد،

فأكدت دراسة (عبدالله التمام: ٢٠١٦) ضرورة تمتع المديرين بالصراحة فيما يتعلق بنقاط قصورهم وضعفهم، وأكدت دراسة (عبير عطا الله: ٢٠١٥) ضرورة توفير التدريب على العلاقات الإنسانية.

جدول (٧) استجابات أفراد عينة الدراسة على محور العلاقات الاجتماعية والأخلاقية

الترتيب	مستوى الموافقة	درجة الموافقة	الموافقة						المباراة	م
			غير موافق		أحيانا		موافق			
			%	ك	%	ك	%	ك		
٧	أحيانا	٢٠,٨	١٠,٣	١٥	٧١,٢	١٠٤	١٨,٥	٢٧	يعامل شيخ المعهد المعلمون كما يحب أن يعاملوه	١
٨	أحيانا	٢٠,٢	٢٨,١	٤١	٤١,٨	٦١	٣٠,١	٤٤	يتقبل شيخ المعهد النقد الوجه له بصدر رحب	٢
٦	أحيانا	٢٠,٩	١٩,٩	٢٩	٥١,٣	٧٥	٢٨,٨	٤٢	يستخدم الشيخ العلاقات الايجابية في التأثير على العاملين أكثر من السلطة الرسمية	٣
٥	أحيانا	٢٠,١٠	١٥,١	٢٢	٦٠,٢	٨٨	٢٤,٧	٣٦	يحرص الشيخ على التوازن بين الحياة الشخصية للعاملين بالمعهد ومتطلبات العمل	٤
١	أحيانا	٢٠,٣٠	٤,١	٦	٦١,٦	٩٠	٣٤,٢	٥٠	يلتزم شيخ المعهد بالمبادئ والأخلاق في سبيل تحقيق النجاح	٥
٢	أحيانا	٢٠,٢٨	٦,٢	٩	٥٨,٩	٨٦	٣٤,٩	٥١	يتعامل الشيخ مع جميع المعلمون بالمعهد بعدالة وشفافية	٦
٣	أحيانا	٢٠,٢٣	٩,٦	١٤	٥٧,٥	٨٤	٣٢,٩	٤٨	يشارك شيخ المعهد المعلمون في مناسبتهم الاجتماعية	٧
٤	أحيانا	٢٠,٢٠	١١,٦	١٧	٥٦,٨	٨٣	٣١,٥	٤٦	يتمتع شيخ المعهد بمعايير أخلاقية عالية	٨
			متوسط مستوى الموافقة على المحور						٢,١٦	

جدول (٨) استجابات أفراد عينة الدراسة على محور بناء مجتمع مترابط

الترتيب	مستوى الموافقة	درجة الموافقة	الموافقة						المباراة	م
			غير موافق		أحيانا		موافق			
			%	ك	%	ك	%	ك		
٦	أحيانا	٢٠,١٤	٢٠,٣	٣٠	٤٥,٢	٦٦	٣٤,٢	٥٠	توفير البيئة المناسبة لتحسين أداء المعلمون بالمعهد	١
٣	أحيانا	٢٠,٢٦	١١	١٦	٥٢,١	٧٦	٣٧	٥٤	يشجع شيخ المعهد المشاركة في الأنشطة المجتمعية	٢
١	موافق	٢٠,٣٨	٤,٨	٧	٥٢,١	٧٦	٤٣,١	٦٣	تقديم بعض الخدمات التي يستفيد منها المجتمع	٣
٢	موافق	٢٠,٣٦	٧,٥	١١	٤٨,٦	٧١	٤٣,٨	٦٤	تشجيع المعلمون بالمعهد على ضرورة الارتباط بالمجتمع	٤
٥	أحيانا	٢٠,١٧	٢٠,٥	٣٠	٤١,٨	٦١	٣٧,٧	٥٥	يوفر شيخ المعهد البيئة التدريسية الحفزة للإبداع	٥
٤	أحيانا	٢٠,٢٠	١٤,٤	٢١	٥١,٤	٧٥	٣٤,٢	٥٠	يؤكد شيخ المعهد على المسؤولية المجتمعية المرتبطة بعملنا	٦
			متوسط مستوى الموافقة على المحور						٢,٢٥	

من الجدول (٨) نجد ما يلي :

جاءت استجابات عينة الدراسة حول محور بناء مجتمع مترابط بمستوي موافقة (أحيانا).

كما جاءت استجابات عينة الدراسة على العبارة (٣، ٤) بمستوي موافقة (موافق) وهذا يعني أن شيخ المعهد الثانوي الأزهري يعمل على تحقق الترابط بين المعهد والمجتمع من خلال تقديم بعض الخدمات التي يحتاج لها المجتمع، مما قد يشجع الشيخ مشاركة المعهد في الأنشطة المجتمعية المختلفة، وأكدت دراسة (عبير عطاالله: ٢٠١٥) في ضرورة توفير التدريب على المشاركة المجتمعية.

وجاءت استجابات عينة الدراسة على العبارة (١، ٥، ٦) بمستوي موافقة (أحيانا) وهذا يعني أن شيخ المعهد الثانوي الأزهري قد يسعى إلى توفير المناخ المناسب لتحسين البيئة المدرسية مما يؤدي إلى تحسين أداء المعلمين بالمعهد، فأكدت دراسة (محمد على، عبدالله القرني: ٢٠١٧) ضرورة توفير البيئة التي تشجع ممارسة القيادة الخادمة، وأكدت دراسة (إيمان مصطفى: ٢٠١٥) ضرورة توفير المناخ المناسب للابتكار والابداع.

• استجابات عينة الدراسة حول عوامل الرضا الوظيفي للمعلمين :

جدول (٩) استجابات أفراد عينة الدراسة على محور بيئة العمل والعلاقات الاجتماعية

م	العبارة	الموافقة									
		موافق		أحيانا		غير موافق					
		ك	%	ك	%	ك	%				
١	اشعر بأن العلاقات الاجتماعية بين المعلمين في المعهد قوية	٤١	٢٨.١	٩٢	٦٣	١٣	٨.٩	٢.١٩	أحيانا	٥	
٢	تقوم العلاقة بيني وبين شيخ المعهد على الاحترام المتبادل	٦٠	٤١.١	٧٢	٤٩.٣	١٤	٩.٦	٢.٣١	أحيانا	١	
٣	تتعامل إدارة المعهد مع المعلمين بأسلوب جيد	٣٧	٢٥.٣	٩٣	٦٣.٧	١٦	١١	٢.١٤	أحيانا	٨	
٤	يتسم أسلوب الشيخ في التعامل بالوضوح والشفافية في مجال العمل	٥٥	٣٧.٧	٧٧	٥٢.٧	١٤	٩.٦	٢.٢٨	أحيانا	٢	
٥	تشارك الإدارة العلميين في مناسبتهم الاجتماعية	٣٧	٢٥.٣	٩٤	٦٤.٤	١٥	١٠.٣	٢.١٥	أحيانا	٧	
٦	تتوافر وسائل السلامة والأمن في المعهد لمواجهة الأزمات المختلفة	٥٢	٣٥.٧	٧٠	٤٧.٩	٢٤	١٦.٤	٢.١٩	أحيانا	٦	
٧	تقوم علاقتي بزملائي على مبدأ التفاهم والاحترام المتبادل	٥٩	٤٠.٤	٦٩	٤٧.٣	١٨	١٢.٣	٢.٢٨	أحيانا	٣	
٨	يُضفي على العمل جوا مرحا ويراعي النواحي الإنسانية	٤٧	٣٢.٢	٨٣	٥٦.٨	١٦	١١	٢.٢١	أحيانا	٤	
متوسط مستوى الموافقة على المحور								٢.٢١			

من الجدول (٩) نجد ما يلي :

جاءت استجابات عينة الدراسة حول محور بيئة العمل والعلاقات الاجتماعية بمستوي موافقة (أحيانا).

كما جاءت استجابة عينة الدراسة على العبارات (١، ٢، ٣، ٥، ٨) بمستوي موافقة (أحيانا) وهذا يدل أنه قد توجد علاقات اجتماعية بين إدارة المعهد الثانوي الأزهرى والمعلمين مما تجعل شيخ المعهد قد يراعى العلاقات الإنسانية، فقد أكدت دراسة (أحمد الشافعي: ١٩٩٩) أن المعلمين يشعرون بالرضا عن العلاقات داخل المعاهد الأزهرية، وأكدت دراسة (Farris, Jimmy: 2011) أنه توجد علاقة قوية بين القائد الخادم والرضا الوظيفي للعاملين .

وجاءت استجابة عينة الدراسة على العبارات (٤، ٧) بمستوي موافقة (أحيانا) وهذا يرجع إلى أن شيخ المعهد قد يتعامل بوضوح مع المعلمين مما قد يحقق الاحترام المتبادل بينهم إلى حد ما.

كما جاءت استجابة عينة الدراسة على العبارة (٦) بمستوي موافقة (أحيانا) وهذا يعني أنه قد لا توجد وسائل السلامة والأمن لمواجهة الأزمات داخل المعهد الثانوي الأزهرى.

جدول (١٠) استجابات أفراد عينة الدراسة على محور المشاركة في اتخاذ القرارات

م	العبارة	الموافقة						الترتيب		
		موافق		أحيانا		غير موافق				
		ك	%	ك	%	ك	%			
١	توافر روح التعاون بين المعلمين اثناء تاديتهم للمهام الموكلة لهم	٥٠	٣٤,٢	٨١	٥٥,٥	١٥	١٠,٣	٢	أحيانا	٢,٢٤
٢	يتقبل شيخ المعهد مقترحاتي لتطوير العمل الإداري	٤٤	٣٠,١	٧٣	٥٠	٢٩	١٩,٩	٦	أحيانا	٢,١٠
٣	يتبنى شيخ المعهد سياسة عمل الفريق لإنجاز الاعمال	٤٣	٢٩,٥	٧٩	٥٤,١	٢٤	١٦,٤	٥	أحيانا	٢,١٣
٤	يعمل الشيخ على تخفيف الإجراءات الروتينية في العمل	٤٢	٢٨,٨	١٠٠	٦٨,٥	٤	٢,٧	١	أحيانا	٢,٢٦
٥	اتاحة الفرصة الكافية للمعلمين لاتخاذ القرارات المرتبطة بالعمل	٣٧	٢٥,٣	٩٨	٦٧,١	١١	٧,٥	٤	أحيانا	٢,١٨
٦	يمنح فرضا لتفويض سلطات معينة للمعلمين دون تحيز	٤٣	٢٩,٥	٩٥	٦٥,١	٨	٥,٥	٣	أحيانا	٢,٢٣
		متوسط مستوى الموافقة على المحور						٢,١٩		

من الجدول (١٠) نجد ما يلي :

جاءت استجابات عينة الدراسة حول محور المشاركة في اتخاذ القرارات بمستوي موافقة (أحيانا).

كما جاءت استجابات عينة الدراسة على العبارات (١، ٢، ٣) بمستوي موافقة (أحيانا) وهذا يرجع إلى أن شيخ المعهد الثانوي الأزهرى قد يقوم بتشجيع التعاون بين المعلمين للعمل الجماعي فيما بينهم في بعض الاحيان لإنجاز المهام المطلوبة، كما قد لا يقبل شيخ المعهد المقترحات من المعلمين لتطوير العمل.

وجاءت استجابة عينة الدراسة على العبارات (٤، ٥، ٦) بمستوي موافقة (أحيانا) وهذا يرجع إلى أنه قد يقوم شيخ المعهد بتفويض بعض الصلاحيات للمعلمين وفقا لتقدراتهم وقد يشرك المعلمين احيانا في عملية اتخاذ القرارات مما يجعل شيخ المعهد يمارس الإجراءات الروتينية فيعمل على إهدار وقته مما يؤدي إلى معدلات أداء منخفضة بالمعهد، فقد أكدت دراسة (نشأت شرف الدين، نجاح أبو عرايس: ١٩٩٥) ضرورة مشاركة المعلمين في صنع القرارات المدرسية.

جدول (١١) استجابات أفراد عينة الدراسة على محور التقويم والتغذية الراجعة

م	العبارة	الموافقة					
		موافق		أحيانا		غير موافق	
		ك	%	ك	%	ك	%
١	تتاح لي من الصلاحيات ما يكفي للقيام بالمهام والمسئوليات الخاصة بالعمل بالمعهد	٥٢	٣٥,٦	٨٦	٥٨,٩	٨	٥,٥
٢	اشعر بالرضا عن عملية تقييم أدائي في المعهد	٥٤	٣٧	٦٧	٤٥,٩	٢٥	١٧,١
٣	تسود روح التشجيع والتحفيز بين المعلمين نحو العمل	٥٢	٣٥,٦	٦١	٤١,٨	٣٣	٢٢,٦
٤	تعمل إدارة المعهد على تكريم المعلمين المتميزين في الحفل الختامي للأنشطة	٤٨	٣٢,٩	٧٩	٥٤,١	١٩	١٣
٥	يعترف زملائي بالجهد الذي ابذله في التدريس	٤٩	٣٣,٦	٨٣	٥٦,٨	١٤	٩,٦
٦	تمنحني إدارة المعهد لاستخدام أفضل أسلوب في التدريس	٦١	٤١,٨	٦٨	٤٦,٧	١٧	١١,٥
متوسط مستوى الموافقة علي المحور		٢,٢٢					

من الجدول (١١) نجد ما يلي :

جاءت استجابات عينة الدراسة حول محور التقويم والتغذية الراجعة بمستوي موافقة (أحيانا).

حيث جاءت استجابات عينة الدراسة على عبارات محور التقويم والتغذية الراجعة بمستوي موافقة (أحيانا) وهذا يعني أنه قد تتاح بعض الصلاحيات للمعلمين لأداء أعمالهم في المعهد الثانوي الأزهرى، كما قد يتم تحفيزهم وتكريمهم في بعض الاحيان مما يؤدي إلى شعور أقل بالرضا الوظيفي للمعلمين.

من الجدول (١٢) نجد ما يلي :

جاءت استجابات عينة الدراسة حول محور التنمية المهنية للمعلمين بمستوي موافقة (أحيانا).

جدول (١٢) استجابات أفراد عينة الدراسة على محور التنمية المهنية للمعلمين

م	العبارة	الموافقة									
		موافق		أحياناً		غير موافق					
		ك	%	ك	%	ك	%				
١	يساعدني مدير المعهد في حل بعض مشكلاتي المهنية	٦٤	٤٣,٨	٦٦	٤٥,٢	١٦	١١	٢,٣٣	أحياناً	١	
٢	يتعاون الزملاء مع بعضهم البعض لحل مشكلاتهم الشخصية والمهنية	٤٩	٣٣,٦	٥٥	٣٧,٦	٤٢	٢٨,٨	٢,٥	أحياناً	٥	
٣	اعتقد أن مهنة التدريس تتفق مع ميولي وقدراتي	٥٨	٤٦,٦	٤٤	٣٠,١	٣٤	٢٣,٣	٢,٢٣	أحياناً	٢	
٤	تساعدني مهنة التدريس على اكتساب الخبرات والمعارف	٤١	٢٨,١	٩٣	٣٦,٧	١٢	٨,٢	٢,٢٠	أحياناً	٣	
٥	أشعر بالسعادة أثناء تأديتهم لمهنة التدريس	٣١	٢١,٢	١٠٣	٧٠,٥	١٢	٨,٢	٢,١٣	أحياناً	٤	
متوسط مستوى الموافقة على المحور								٢,١٨			

حيث جاءت استجابات عينة الدراسة على عبارات محور التنمية المهنية للمعلمين بمستوي موافقة (أحياناً) وهذا قد يرجع إلى عدم وجود تعاون بين الزملاء فيما بينهم من جانب ومع إدارة المعهد الثانوي الأزهرى من جانب آخر في مواجهة المشكلات المهنية، مما يتولد لديه أن مهنة التدريس لا تتفق مع ميوله وقدراته، ويقدم شيخ المعهد الدعم للمعلمين من أجل تحقيق أهدافهم المهنية من خلال التشجيع والدعم المستمر، فقد أكدت دراسة (نسرین صلاح الدين: ٢٠١٦) ضرورة توفير برامج تدريبية لتنمية مهارات مديري المدارس على القيادة الخادمة، واتفق ذلك مع دراسة (محمد غالي: ٢٠١٥)، كما أكدت دراسة (أحمد الشافعي: ١٩٩٩) أن معلمي المعاهد الأزهرية غرراضين عن ظروف العمل والعائد الاقتصادي عن مهنة التدريس.

- توضيح الفروق بين أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الجنس (ذكور/ إناث) ومتغير المؤهل (تربوي/ غير تربوي) ومتغير الخبرة (أقل من ١٠ سنوات/ أكثر من ١٠ سنوات) : ويكون ذلك باستخدام اختبار (ت) كما بالجدول (١٣) :

من الجدول (١٣) نجد أن:

لا توجد فروق ذات دال احصائياً حول أبعاد القيادة الخادمة (المهارات المفاهيمية، الاهتمام بالمرؤوسين، مساعدة المرؤوسين على التطور والنجاح، التمكين، العلاقات الاجتماعية والاخلاقية، بناء مجتمع مترابط) وهذا يؤكد اتفاق عينة الدراسة وفقاً لمتغير الجنس ومتغير المؤهل ومتغير الخبرة، على أهمية تلك المبادئ في تطوير الأداء الإداري بالمعاهد الثانوية الأزهرية، كذلك لا توجد دال احصائياً حول عوامل الرضا الوظيفي (بيئة العمل والعلاقات الاجتماعية، المشاركة في اتخاذ القرارات، التقويم والتغذية الراجعة) وهذا يؤكد اتفاق عينة الدراسة على أهمية المناخ والمشاركة في إدارة المعهد الثانوي في زيادة معدلات الرضا الوظيفي للمعلمين بالمعاهد الثانوية الأزهرية، وهذا ما أكدته العديد من الدراسات السابقة .

جدول (١٣) بوضف الفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة وقيمة (ت) ودلالاتها الاحصائية لمأور الاستبانة وفقاً لمتغير الجنس (ذكور/ إناث) ومتغير المؤهل (تربوي/غير تربوي) ومتغير الخبرة (أقل من ١٠ سنوات/ أكثر من ١٠ سنوات)

العبارة	ذكور ٩٧		إناث ٩٩		مستوى الدلالة	مستوى الدلالة	غير تربوي ٩٥		قيمة ت	مستوى الدلالة	
	م	ع	م	ع			م	ع			
											ع
المهارات الفاهمية	١٥,٤٩	٢,٥٦	١٤,٤٠	٢,٠١	١,٢٤	غير دالة	١٥,١٨	٢,٧٥	٢,٧٦	٠,٢٧	غير دالة
الاضتمام بالروؤسين	١٩,٠	٤,٢٨	١٨,٦٧	٤,٢٤	٠,٥٧	غير دالة	١٩,١٢	٤,٠	٤,٤٢	٠,٢٨	غير دالة
مساندة الرؤؤسين على التطور والنجاح	١٧,٩٩	٢,٢٩	١٧,٠٨	٢,٦٥	١,٥٢	غير دالة	١٧,٩٤	٢,١٨	٢,٥٧	٠,٧	غير دالة
التمكن الإلاري	١٢,٢٣	٢,٤٧	١١,٥٧	٢,٩٦	١,٦٤	غير دالة	١١,٩٢	٢,٧٤	٢,٦٢	٠,٥٢	غير دالة
العلاقات الاجتماعية والأخلاق	١٩,٨٠	٣,٨٢	١٩,٤	٤,٤١	١,٠٨	غير دالة	١٩,٧٤	٤,٠	٤,٠٦	٠,٤٤	غير دالة
بناء مجتمع مترابط	١٤,٢٩	٣,١١	١٣,٤٧	٢,٤٥	١,٤٥	غير دالة	١٤,٣٣	٢,٩٤	٢,٤٠	٠,٧٦	غير دالة
استبانة القيادة الخائمة	٩٩,٠	١٧,٤٩	٩٤,٧٣	١٩,٢٨	١,٢٤	غير دالة	٩٨,٢٥	١٧,٧٤	١٨,٤٨	٠,٣٤	غير دالة
ببئر العمل والعلاقات الاجتماعية	١٩,٩٢	٣,٧٢	١٨,٨٤	٤,٤١	١,٥٧	غير دالة	١٩,٨٩	٣,٩٧	٤,٠	٠,٧٦	غير دالة
المشارك في اتخاذ القرارات	١٥,٢٦	٢,٩٧	١٤,٤٣	٣,٢٢	١,٥٥	غير دالة	١٤,٩٢	٣,٢٣	٢,٩٩	٠,١٦	غير دالة
التقويم والتغذية الراجعة	١٤,٧١	٣,٠٤	١٣,١٨	٣,٧٦	٢,٦٤	غير دالة	١٤,٣٩	٣,٣٩	٣,٣٧	٠,٥٢	غير دالة
التنمية المهنة للمعلمين	١١,٣٤	٢,٣٦	١٠,١٤	٢,٠٣	٣,٠٣	٠,٥	١١,٥٢	٢,٦٤	٢,٠٤	٢,٣٥	٠,٥
استبانة الرضا الوظيفي	٦٦,٢٣	١٠,٤٦	٥٦,٥٩	١١,٥٨	٢,٤٤	٠,٥	٦٠,٧٢	١١,٨٢	١٠,٥٦	٠,٨٧	غير دالة

بينما توجد فروق دال احصائياً عند محور التنمية المهنية للمعلمين عند ٠,٠٥ لصالح عينة الدراسة من الذكور والتربويين وذوي الخبرة لأقل من ١٠ سنوات وهذا قد يرجع إلى رغبتهم في تحسين وتطوير مهارتهم حتى يتمكنوا من الترقى والعمل بالمراكز القيادية بالمعهد الثانوي الأزهرى، كما توجد فروق دال احصائياً عند استبانة الرضا الوظيفي وفقاً لمتغير الجنس (ذكور/ إناث) لصالح الذكور .

• توضيح الفروق بين أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الوظيفة (مدير/ وكيل/ معلم):
ويكون ذلك فيما يلي :

جدول (١٤) يبين تحليل التباين أحادي الاتجاه لدلالة الفروق بين المجموعات وفقا لمتغير الوظيفة (مدير/ وكيل/ معلم) ومحاور الاستبانة

م	محاور الاستبانة	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف الدلالة	مستوى الدلالة
١	المهارات المفاهيمية	بين المجموعات	١٧,٠٢	٢	٨,٥١	١,١٣	غير دالّة
		داخل المجموعات	١٠٧٧,٣٦	١٤٣	٧,٥٣		
		المجموع	١٠٩٤,٣٣	١٤٥			
٢	الاهتمام بالمرؤوسين	بين المجموعات	٢١,٢٦	٢	١٠,٦٣	٠,٥٨	غير دالّة
		داخل المجموعات	٢٦١٠,٤٩	١٤٣	١٨,٢٥		
		المجموع	٢٦٣١,٧٥	١٤٥			
٣	مساعدة المرؤوسين على التطور والنجاح	بين المجموعات	٦٦,٢٦	٢	٣٣,١٣	٢,٨٩	غير دالّة
		داخل المجموعات	١٦٣٧,٢٤	١٤٣	١١,٤٤		
		المجموع	١٧٠٣,٥١	١٤٥			
٤	التمكين الإداري	بين المجموعات	٤٧,١٧	٢	٢٣,٥٨	٣,٤٤	٠,٥
		داخل المجموعات	٩٤٨,٩٩	١٤٣	٦,٨٥		
		المجموع	١٠٢٦,١٧	١٤٥			
٥	العلاقات الاجتماعية والأخلاقية	بين المجموعات	٦٩,٤٧	٢	٣٤,٧٤	٢,١٧	غير دالّة
		داخل المجموعات	٢٢٨٦,٦٨	١٤٣	١٥,٩٩		
		المجموع	٢٣٥٦,١٦	١٤٥			
٦	بناء مجتمع مترابط	بين المجموعات	٣١,٠٣	٢	١٥,٥٢	١,٤٩	غير دالّة
		داخل المجموعات	١٤٨٨,٩٤	١٤٣	١٠,٤١		
		المجموع	١٥١٩,٩٧	١٤٥			
٧	استبانة القيادة الخادمة	بين المجموعات	١١٥٤,٤٨	٢	٦٢٧,٢٤	١,٩٢	غير دالّة
		داخل المجموعات	٤٦٥٦٩,١٨	١٤٣	٣٢٥,٦٥		
		المجموع	٤٧٨٢٣,٦٧	١٤٥			
٨	بيئة العمل والعلاقات الاجتماعية	بين المجموعات	٦٦,٧٢	٢	٣٣,٣٦	٢,١٣	غير دالّة
		داخل المجموعات	٢٢٣٧,٢٢	١٤٣	١٥,٦٤		
		المجموع	٢٣٠٣,٩٤	١٤٥			
٩	المشاركة في اتخاذ القرارات	بين المجموعات	٤,٦٩	٢	٢,٣٥	٠,٢٥	غير دالّة
		داخل المجموعات	١٣٦٦٢٤	١٤٣	٩,٥٥		
		المجموع	١٣٧٠,٩٤	١٤٥			
١٠	التقويم والتغذية الراجعة	بين المجموعات	١٨,١٩	٢	٩,٠٩	٠,٨٠	غير دالّة
		داخل المجموعات	١٦٢٣,٠٤	١٤٣	١١,٣٥		
		المجموع	١٦٤١,٢٤	١٤٥			
١١	التنمية المهنية للمعلمين	بين المجموعات	١١٨٥	٢	٥,٩٣	١,١١	غير دالّة
		داخل المجموعات	٧٦٦,٥٩	١٤٣	٥,٣٦		
		المجموع	٧٧٨,٤٤	١٤٥			
١٢	استبانة الرضا الوظيفي	بين المجموعات	٢٢٧,١٥	٢	١١٣,٥٧	٠,٩٣	غير دالّة
		داخل المجموعات	١٧٤٣٢,٧١	١٤٣	١٢١,٩٠		
		المجموع	١٧٦٥٩,٨٧	١٤٥			

من الجدول (١٤) :

نجد أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول أبعاد القيادة الخادمة (المهارات المفاهيمية ، الاهتمام بالمرؤوسين، مساعدة المرؤوسين على التطور والنجاح، العلاقات الاجتماعية والأخلاقية، بناء مجتمع مترابط) أو أبعاد الرضا الوظيفي (بيئة العمل والعلاقات الاجتماعية، المشاركة في اتخاذ القرارات، التقويم والتغذية الراجعة، التنمية المهنية للمعلمين) وهذا يؤكد اتفاق عينة الدراسة على أهمية تلك الأبعاد في زيادة معدلات الرضا الوظيفي لدى المعلمين من جانب وتحسين الأداء الإداري بالمعهد الثانوي الأزهري من جانب آخر لتحقيق الأهداف المطلوبة، وهذا ما أكدته العديد من الدراسات السابقة.

ولتوضيح اتجاه دلالة الفروق عند محور التمكين الإداري تم استخدام معادلة شافيه كما يلي:

جدول (١٥) يبين اتجاه دلالة الفروق بين المجموعات باستخدام معادلة شافيه

اتجاه الدلالة باستخدام شافيه			المتوسط	مجموعه المقارنه	محاور الاستبيان
٣	٢	١			
		-	١١,١٤	١-شيخ المعهد	التمكين الإداري
	-	٠,١١	١١,١٥	٢-وكيل	
-	١,٢٧	١,٢٨	١٢,٤٢	٣-معلم	

يتضح من الجدول (١٥) :

أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول محور التمكين الإداري بين شيخ المعهد والمعلم ، وبين وكيل المعهد والمعلم لصالح المعلم، وقد يرجع ذلك إلى سعي المعلم للمشاركة في إدارة المعهد واتخاذ القرارات مما يجعلهم أكثر قدرة على تحمل المسئولية وتحقيق الأهداف المطلوبة.

• العلاقة بين أبعاد القيادة الخادمة لشيخ المعهد وعوامل الرضا الوظيفي للمعلمين:

جدول (١٦) : العلاقة بين أبعاد القيادة الخادمة لشيخ المعهد والرضا الوظيفي للمعلمين

عوامل الرضا الوظيفي								أبعاد القيادة الخادمة
التنمية المهنية للمعلمين		التقويم والتغذية الراجعة		المشاركة في اتخاذ القرارات		بيئة العمل والعلاقات الاجتماعية		
مستوي الدلالة	قيمة الارتباط	مستوي الدلالة	قيمة الارتباط	مستوي الدلالة	قيمة الارتباط	مستوي الدلالة	قيمة الارتباط	
٠,٠١	٠,٣٣	٠,٠١	٠,٦٦	٠,٠١	٠,٦٢	٠,٠١	٠,٥٧	المهارات المفاهيمية
٠,٠١	٠,٤٠	٠,٠١	٠,٧٤	٠,٠١	٠,٧١	٠,٠١	٠,٦٣	الاهتمام بالرؤوسين
٠,٠١	٠,٤٢	٠,٠١	٠,٦٩	٠,٠١	٠,٧٢	٠,٠١	٠,٧١	مساعدة الرؤوسين على التطور والنجاح
٠,٠١	٠,٤٣	٠,٠١	٠,٦٩	٠,٠١	٠,٦٤	٠,٠١	٠,٦٦	التمكين الإداري
٠,٠١	٠,٤٤	٠,٠١	٠,٧١	٠,٠١	٠,٧٥	٠,٠١	٠,٧٦	العلاقات الاجتماعية والأخلاقية
٠,٠١	٠,٤٩	٠,٠١	٠,٧١	٠,٠١	٠,٧٤	٠,٠١	٠,٧٩	بناء مجتمع مترابط

من الجدول (١٦) :

تجد أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة الخادمة وعوامل الرضا الوظيفي للمعلمين بمستوي دلالة ٠,٠٠١ وهذا يدل على وجود علاقة ارتباطية ايجابية بين أبعاد القيادة الخادمة وعوامل الرضا الوظيفي، وأنه لكي تتحقق مستويات مرتفعة للرضا الوظيفي للمعلمين يجب أن يمارس شيخ المعهد الثانوي الأزهرى لأبعاد القيادة الخادمة، وهذا ما أكدته العديد من الدراسات السابقة منها دراسة (نسرین صلاح الدين:٢٠١٦)، دراسة (Cerit, Yusuf2009)، دراسة (Farris, Jimmy: 2011)، ودراسة (Engelhart, Elizabeth F (2012)، دراسة (Chambliss, Annette (2013)، ودراسة (James Laub: 2018)، ودراسة (Cansoy, Ramazan 2019)، ودراسة (Al-Mahdy, Yasser F. H.)

Vasileios) ودراسة (Al-Harathi, Aisha S.; Salah El-Din, Nesren S (2016) ودراسة (GeorgolopouloEvangelia PapaloKonstantina Loukoro :2018) أنه توجد علاقة طردية وإيجابية بين أبعاد القيادة الخادمة لمديري المدارس والرضا الوظيفي للمعلمين.

• خامسا :النتائج والتوصيات :

من خلال الإطار النظري والدراسة الميدانية يمكن تفعيل أبعاد القيادة الخادمة لشيخ المعهد الثانوي الأزهرى لتحقيق معدلات مرتفعة للرضا الوظيفي للمعلمين يكون كما يلي:

(١) تحسين بيئة العمل بالمعاهد الثانوية الأزهرية:

لتحسين بيئة ومناخ العمل بالمعاهد الثانوية الأزهرية وجعلها محفزة للإبداع يجب أن يقوم شيخ المعهد بما يلي:

- ◀ توضيح خطة العمل بالمعهد لجميع المعلمون
- ◀ نشر ثقافة القيادة الخادمة بالمعاهد الثانوية الأزهرية
- ◀ أن يمتلك شيخ المعهد معايير أخلاقية ويلتزم بما يعد به المعلمين
- ◀ القدرة على التعامل مع معوقات ومشكلات العمل
- ◀ توفير وسائل السلامة والأمان بالمعهد لمواجهة الأزمات .
- ◀ أن يتعامل شيخ المعهد مع جميع المعلمين كما يلي :
 - ✓ تشجيع المعلمون على ضرورة الارتباط بالمجتمع
 - ✓ أن يسود التفاهم والاحترام بين المعلمين
 - ✓ يشارك شيخ المعهد المعلمون في الأنشطة والمناسبات الاجتماعية
 - ✓ يتقبل شيخ المعهد النقد بصدور رطب

(٢) اهتمام شيخ المعهد الثانوي الأزهرى بالمعلمين :

لكي تتحقق معدلات مرتفعة للرضا الوظيفي للمعلمين بالمعاهد الثانوية الأزهرية باستخدام أبعاد القيادة الخادمة يجب أن يقوم شيخ المعهد بما يلي :

- ◀ يدافع الشيخ عن حقوق المعلمين أمام الإدارة العليا
- ◀ يضحى الشيخ بمصالحه من أجل مصلحة المعلمون
- ◀ تحقيق مبدأ المساواة في التعامل مع المعلمين
- ◀ تشجيع الشيخ المعلمون على العمل معا بدلا من التنافس
- ◀ إتاحة الفرصة لتعاون الزملاء لحل المشكلات المهنية والشخصية
- ◀ يضع شيخ المعهد اهتمامات المعلمون واحتياجاتهم في مقدمة أولوياته
- ◀ أن تقوم العلاقة بين شيخ المعهد والمعلمون على الاحترام المتبادل
- ◀ أن يوفر شيخ المعهد خبراته والمعلومات للمعلمين التي يحتاجونها لتحسين أدائهم

(٣) المشاركة في إدارة المعهد واتخاذ القرارات :

لتحسين معدلات الرضا الوظيفي للمعلمين بالمعاهد الثانوية الأزهرية باستخدام أبعاد القيادة الخادمة يجب أن يشارك المعلمون في إدارة المعهد وذلك كما يلي :

- ◀ يشرك شيخ المعهد المعلمون في اتخاذ القرارات ذات العلاقة بعملهم
- ◀ يحث شيخ المعهد المعلمون على تحمل المسؤولية
- ◀ يتقبل الشيخ مقترحات المعلمين لتطوير العمل الإداري بالمعهد
- ◀ يمنح شيخ المعهد للمعلمين حرية التعامل مع المواقف المختلفة بالمعهد
- ◀ يمنح الشيخ فرصا لتفويض بعض صلاحياته للمعلمين وفقا لمهامهم
- ◀ يعمل الشيخ على تخفيف الإجراءات الروتينية في العمل

(٤) التقييم والتغذية الراجعة :

من خلال استخدام أبعاد القيادة الخادمة واساليب التقييم بطريقة عادلة وموضوعية يتحقق معدلات مرتفعة للرضا الوظيفي للمعلمين بالمعاهد الثانوية الأزهرية من خلال ما يلي :

- ◀ يسعى شيخ المعهد في حصول المعلمون على الحوافز المناسبة
- ◀ أن تتم عملية التقييم بعدالة لجميع المعلمين
- ◀ يشجع شيخ المعهد المعلمون على مواصلة التنمية المهنية
- ◀ يقوم الشيخ بتكريم المعلمين المتميزين

• المراجع:

- أحمد عبدالحميد عبدالرحمن الشافعي (١٩٩٩) : الرضا الوظيفي لدي معلمي ومعلمات المعاهد الإعدادية والثانوية الأزهرية وعلاقته ببعض المتغيرات الشخصية والمهنية ، مجلة التربية ، كلية التربية ، جامعة الأزهر ، عدد ٨٧ .
- أحمد محمد فتحي أحمد عجوة (٢٠١٠) : القيادة الخامة دراسة تطبيقية على قطاعات الأعمال ، المجلة المصرية للدراسات التجارية، مصر، عدد٢٤ ، مجلد ٣٤ .
- إيمان محفوظ مصطفى(٢٠١٥) أثر خصائص القيادة الخادمة على جودة الحياة الوظيفية دراسة مقارنة على قطاع البنوك ، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة ، مصر، عدد ١ .
- ايناس فؤاد نوادي فلمبان (٢٠٠٩) : الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدي المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية، جامعة أم القرى .
- بدرين عبدالله محمد ابن طالب (٢٠١٨) : درجة مساهمة القيادة الخادمة في تحقيق الثقة التنظيمية لقيادة المدارس الثانوية بمحافظة حوطة بني تميم والحريق من وجهة نظر المعلمين ، مجلة كلية التربية ، جامعة أسيوط، عدد٤، مجلد ٣٤ .
- حسام الدين السيد محمد إبراهيم ، سعيد بن راشد بن على الشهومي (٢٠١٨) : درجة توافر أبعاد القيادة الخادمة لدي مديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة الظاهرة في سلطنة

عمان في ضوء نموذج (Laub Modle)، المجلد الدولية للدراسات التربوية والنفسية، مركز رفاد للدراسات والابحاث، عدد ١، مجلد ٤.

- حسين على عبد الرسول ،ميثاق هادف عبد السادة (٢٠١٢): خصائص القيادة الخادمة وأثرها في تعزيز ثقة المرؤوسين بالقائد دراسة تحليلية في كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة كربلاء ، وقائع المؤتمر العلمي السادس (أهمية استراتيجيات التعليم العالي والبحث العلمي في تدعيم العملية الإنمائية) كلية الإدارة والاقتصاد بجامعة البصرة ،العراق
- خالد عبد دهليز ، محمد أحمد غالي (٢٠١٨) : أثر القيادة الخادمة على الالتزام التنظيمي في المؤسسات الأكاديمية الفلسطينية، المجلد الأردنية في إدارة الأعمال ، عدد ٣ ، مجلد ١٤ .
- زينب أسعد محمد عويسات (٢٠١٥) : مستوي استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي التي يمارسها مديرو المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدي المعلمين من وجهة نظرهم ،رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية العلوم التربوية ، جامعة الشرق الأوسط.
- سعيد بن فايز بن محمد السبيعي (٢٠١٥) :تفعيل مدخل الإدارة الذاتية في تطوير الأداء الإداري لمدير المدرسة ، مجلة التربية ، جامعة الأزهر ، عدد ١٦٣ ، جزء ٣ .
- صالح مطير البلادي (٢٠١١) :الرضا الوظيفي لمدير المدارس المتوسطة بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظرهم ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة ام القري .
- عايش رجا عايش عواد العازمي ، خالد علي محمد عبدالرحيم (٢٠١٣) : تأثير الأنماط القيادية على الرضا الوظيفي بالتطبيق على المدارس في منطقة حولي التعليمية في دولة الكويت، مجلة فكر وابدع ، رابطة التربية الحديثة ، جزء ٧٦.
- عبدالله بن سعد بن سعيد الشهري (٢٠١٦) : دور النمط القيادي لمدير المدرسة في مستوي الرضا الوظيفي للمعلمين في مدارس إدارة التربية والتعليم بمحافظة النماص ، المجلد التربوية الدولية المتخصصة ، المجموعة الدولية للاستشارات والتدريب ، عدد ١٢، مجلد ٥ .
- عبدالله بن على بن سالم التمام (٢٠١٦) : واقع القيادة الخادمة لدي مديري المدارس الثانوية بالمدينة المنورة من وجهة نظر المعلمين . دراسة ميدانية ، مجلة العلوم التربوية مصر، عدد ١ ، مجلد ٢٤.
- عبدالله محمد أبو تينة ، سامر خصاونة ، زياد لطفي الطحاينة (٢٠٠٧) : القيادة الخادمة في المدارس الأردنية كما يدركها المعلمون والمديرون دراسة استطلاعية ، مجلة العلوم التربوية والنفسية ، البحرين ، عدد ٤ ، مجلد ٨.
- عبير عثمان عبدالعزيز عطا الله (٢٠١٥) :دور القيادة الخادمة في تفعيل التطوير الذاتي .دراسة مقارنة بالمستشفيات الجامعية ، المجلد العلمية للاقتصاد والتجارة ، مصر، عدد ٣.
- عزة أحمد محمد الحسيني، إيمان زغلول راغب أحمد(٢٠٠٥): الثقة التنظيمية وفعالية الأداء المدرسي بجمهورية مصر العربية ، مجلة التربية ، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية ، ع١٧٤ .
- فوزي شعبان مذكور ندا (٢٠١٢): قياس خصائص القيادة الخادمة لدي المشرفين على الرسائل الجامعية من وجهة نظر المعيدين والمدرسين المساعدين بجامعة القاهرة وعين شمس ،المجلد العلمية للاقتصاد والتجارة، مصر ، عدد ٢ .

- محمد أحمد غالى (٢٠١٥) : القيادة الخادمة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي دراسة تطبيقية على الجامعات في قطاع غزة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية بغزة .
- محمد بن حسن أحمد النعمي (٢٠١١) : أثر المناخ التنظيمي السائد على مستوي الرضا الوظيفي لدي معلمي المدارس الأساسية بمدينة الحديدة من وجهة نظر المعلمين . دراسة تحليلية ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، معهد دراسات وبحوث العالم الإسلامي ، جامعة أم درومان الإسلامية .
- محمد زين العابدين عبدالفتاح ، محمود سيد على أبو سيف (٢٠١٦) : دور القيادة الخادمة في تحقيق التماثل مع الهوية التنظيمية بمدارس التعليم قبل الجامعي بمصر من وجهة نظر المتعلمين ، مجلة العلوم التربوية ، مصر ، عدد ٢ ، مجلد ٢٤ .
- محمد عبدالله محمد عبدالله (٢٠٠٠) : تطوير كليات التربية في ضوء مدخل إدارة الجودة الشاملة ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة الزقازيق .
- محمد مسلم حسن على ، عبدالله عالي القرني (٢٠١٧) : القيادة الخادمة لدي رؤساء ومشرفات الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدي أعضاء هيئة التدريس ، المجلة التربوية الدولية المتخصصة ، المجموعة الدولية للاستشارات والتدريب ، عدد ١١ ، مجلد ٦ .
- مني عمر عقل إبراهيم (٢٠١٣) : درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان للقيادة الخادمة وعلاقتها بمستوي الثقة التنظيمية السائدة في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الشرق الأوسط ، كلية العلوم التربوية .
- نجاح حسنين أحمد أبو عرايس (١٩٩٧) : دور مدير المدرسة كمشرف تربوي مقيم في تنمية الكفايات التعليمية للمعلمين وطرق تنميتها دراسة حالة ، مجلة كلية التربية ، جامعة الأزهر ، ٦٥ع .
- نسرين صالح محمد صلاح الدين (٢٠١٦) : القيادة الخادمة لمديري المدارس والرضا الوظيفي للمعلمين في مصر . نموذج بنائي مقترح ، مجلة كلية التربية في العلوم التربوية ، كلية التربية ، جامعة عين شمس ، عدد ١ ، مجلد ٤٠ .
- نشأت فضل محمود شرف الدين ، نجاح حسين أحمد أبو عرايس (١٩٩٥) : واقع مشاركة معلمي معاهد التعليم الأزهرية في صنع القرارات المدرسية بمعاهدهم وعلاقتها بالرضا الوظيفي لديهم ، مجلة التربية ، كلية التربية ، جامعة الأزهر ، عدد ٤٩ .

- Abuhayya. A. R M (2017) : The on Culture Organizational Islamic of Effect Moderating The and Support Organizational Perceived, Leadership Servant of Association Organizations Palestinian in Performance Team ,Arab Journal Sciences, Research publishing Vol. 3, Iss. 1 .

- Chan , Kong Wah (2016) : Learners' perceptions of servant leadership as practiced by teachers in classrooms of a Hong Kong school : a mixed-methods study, Unpublished Doctoral, University of Bristol.
- Calia Roberts (2019) : Characteristics of Visionary Leadership, <https://yourbusiness.azcentral.com/characteristics-visionary-leadership-9056.html>.
- Cansoy, Ramazan(2019) : The Relationship between School Principals' Leadership Behaviours and Teachers' Job Satisfaction: A Systematic Review , International Education Studies, v12, n1.
- CENTER FOR : Servant Leadership, what is Servant Leadership, <https://www.greenleaf.org/what-is-servant-leadership/>
- Cerit, Yusuf (2009) : The Effects of Servant Leadership Behaviours of School Principals on Teachers' Job Satisfaction, Educational Management Administration & Leadership Vol. 37, Iss. 5 .
- Chambliss, Annette (2013) : The Relationship between Job Satisfaction of Teachers and the Level of Servant Leadership of Their Campus Administrators, ED553663
- Engelhart, Elizabeth F.(2012) : The Relationship of Servant Leadership on Teacher Satisfaction and Teacher Retention, ED548294
- Farris, Jimmy (2011) : Servant Leadership in Alabama's Regional Public Universities: The President's Role in Fostering Job Satisfaction, ED534240.
- Güngör, SemraKiranli (2016) : The Prediction Power of Servant and Ethical Leadership Behaviours of Administrators on Teachers' Job Satisfaction,Universal Journal of Educational Research Vol. 4 , Iss. 5.
- James Laub (2018) : Servant Leadership Research Review: Eighteen Years of OLA Research, https://link-springer-com.sdl.idm.oclc.org/chapter/10.1007/978-3-319-77143-4_9

- N. Nayab: Servant Leadership Theory Strengths and Weaknesses, <https://www.brighthub.com/office/home/articles/73511.aspx>.
- St. Thomas University(2018) : What is Servant Leadership?, <https://online.stu.edu/articles/education/what-is-servant-leadership.aspx>.
- Timiyo, A. J. (2016) : Conceptualisation of the leading manager theory in higher education institutions : insights from servant leadership, Unpublished Doctoral, University of Huddersfield .
- Kendra McMillan(2017): AN ANALYSIS OF THE IMPACT SERVANT LEADERSHIP HAS ON STAFF RETENTION IN ELEMENTARY SCHOOLS, A Dissertation Presented in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Doctor of Education, Copyright by Kendra McMillan.
- Al-Mahdy, Yasser F. H.; Al-Harathi, Aisha S.; Salah El-Din, Nesren S.(2016): Perceptions of School Principals' Servant Leadership and Their Teachers' Job Satisfaction in Oman, Leadership and Policy in Schools, V.15 N.4.
- VasileiosGeorgolopouloEvangeliaPapaloKonstantinaLoukoro,(2018): Servant Leadership as a Predictive Factor of Teachers' Job Satisfaction) European Journal of EducationVolume 1.

