

2020

## ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الخادمة وعالقتها بجودة الحياة الوظيفية للمعلمين

كمال مخامرة  
kamalm@hebron.edu, جامعة الخليل

Follow this and additional works at: [https://digitalcommons.aaru.edu.jo/hujr\\_b](https://digitalcommons.aaru.edu.jo/hujr_b)



Part of the [Arts and Humanities Commons](#)

---

### Recommended Citation

"مخامرة, كمال (2020) "ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الخادمة وعالقتها بجودة الحياة الوظيفية للمعلمين"  
*Hebron University Research Journal-B (Humanities) - (العلوم الانسانية)* - Vol. 14 : Iss. 2 , Article 8.

Available at: [https://digitalcommons.aaru.edu.jo/hujr\\_b/vol14/iss2/8](https://digitalcommons.aaru.edu.jo/hujr_b/vol14/iss2/8)

This Article is brought to you for free and open access by Arab Journals Platform. It has been accepted for inclusion in Hebron University Research Journal-B (Humanities) - (العلوم الانسانية) by an authorized editor. The journal is hosted on [Digital Commons](#), an Elsevier platform. For more information, please contact [rakan@aarj.edu.jo](mailto:rakan@aarj.edu.jo), [marah@aarj.edu.jo](mailto:marah@aarj.edu.jo), [u.murad@aarj.edu.jo](mailto:u.murad@aarj.edu.jo).

---

## ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الخادمة وعالقتها بجودة الحياة الوظيفية للمعلمين

### Cover Page Footnote

This study aims at identifying the degree of practicing servant leadership and its relation to teachers' quality of professional life by secondary school principals at Hebron governorate. It also aims to recognize the effect of gender, academic qualification and years of experience on the degree of practicing the servant leadership and the level of the teachers' quality of the professional life. Population of the study consisted of all secondary school teachers (2902) from which a sample of 146 was chosen as subjects of the study. Results revealed that the degree of practicing servant leadership was medium while the level of quality of the professional life got a low degree. There was also a statistically significant positive correlation between practicing the servant leadership and the level of the quality of professional life. Findings also showed that there were no statistically significant differences in subjects' estimation of the degree of practicing servant leadership and the level of quality of professional life attributed to gender, academic qualification or years of experience.



## ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الخادمة وعلاقتها بجودة الحياة الوظيفية للمعلمين

د. كمال مخامرة، جامعة الخليل

### المُلخص:

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة الخليل للقيادة الخادمة وعلاقتها بجودة الحياة الوظيفية لدى معلمهم، ومعرفة تأثير كل من متغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة) على درجة ممارسة القيادة الخادمة، ومستوى جودة الحياة الوظيفية لدى المعلمين، تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الثانوية والبالغ عددهم (2902)، أجريت الدراسة على عينة عشوائية طبقية قوامها (146) معلماً، استخدم الباحث استبانة القيادة الخادمة واستبانة جودة الحياة الوظيفية، توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: درجة ممارسة القيادة الخادمة جاءت بدرجة متوسطة، ومستوى جودة الحياة الوظيفية جاء بدرجة منخفضة، مع وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين ممارسة القيادة الخادمة، ومستوى جودة الحياة الوظيفية، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة القيادة الخادمة ومستوى جودة الحياة الوظيفية تعزى لمتغيرات (الجنس والمؤهل وسنوات الخبرة).

الكلمات المفتاحية: القيادة الخادمة، جودة الحياة الوظيفية

### Abstract:

This study aims at identifying the degree of practicing servant leadership and its relation to teachers' quality of professional life by secondary school principals at Hebron governorate. It also aims to recognize the effect of gender, academic qualification and years of experience on the degree of practicing the servant leadership and the level of the teachers' quality of the professional life. Population of the study consisted of all secondary school teachers (2902) from which a sample of 146 was chosen as subjects of the study. Results revealed that the degree of practicing servant leadership was medium while the level of quality

of the professional life got a low degree. There was also a statistically significant positive correlation between practicing the servant leadership and the level of the quality of professional life. Findings also showed that there were no statistically significant differences in subjects' estimation of the degree of practicing servant leadership and the level of quality of professional life attributed to gender, academic qualification or years of experience.

Key Ward: Servant Leadership, Professional Life Quality

### المقدمة:

على الرغم من أن مفهوم القيادة الخادمة تم التركيز عليها في الوقت الراهن إلا أن الواقع العملي يتجسد من زمن بعيد في شخصية الرسول (عليه الصلاة والسلام) الذي جسّد الماثور من القول "سيد القوم خادهم"، لذا لا يعد مفهوم وفلسفة القيادة الخادمة غريباً على المجتمعات الشرقية، فهي تستلهم مبادئها من قيم عميقة الجذور في العقيدة الإسلامية، فكان رسول البشرية محمد عليه الصلاة والسلام أعظم من جسّد هذا النمط القيادي في علاقته مع من حوله، فعمل على تلبية حاجاتهم وتمكينهم من الوصول إليها، لهذا احتلت القيادة الخادمة الصدارة بين النظريات الأخلاقية، كونها تستند إلى المبادئ السماوية والقيم الروحية.

مصطلح القيادة الخادمة حديثاً (Servant Leadership) حدد إطاره المفاهيمي روبرت غرين فيلد (Reober Greenfeild) فهو يعد صاحب نظرية القيادة الخادمة بوصفها نوعاً من القيادة الأخلاقية التي تؤمن بالمساعدة ومدّ العون للآخرين، وهو أول من أدخل مفهوم القيادة الخادمة في التعليم عام 1979 عندما أصدر كتابه "المعلم الخادم"، وقد استنتج أن القيادة العظيمة لا تنشق من الموقع والمكانة أو المهارة، ولكنها تنبع من إرادة الفرد نحو خدمة الآخرين. ففكرة القيادة الخادمة أنها تركز بشكل واضح على خدمة الآخرين من قبل القائد، ويعدّها إحدى شروط القيادة الخادمة، ليس الخدمة بالمعنى الوظيفي بل بروح الخدمة المتجلية في كل سلوك بدءاً بالنفس والعائلة والمجموعة والأمة وصولاً إلى أصغر المنظمات وأكبرها، فهي تؤمن أن المنظمات لم تكن إلا لخدمة الإنسان وليس العكس، والمنظمات هذه إنما تحافظ على وجودها من خلال الأتباع (Matar, 2011). وفي خضم العلاقة بين القائد والتابع كانت القيادة الخادمة إحدى أشكال القيادة الأخلاقية بسبب عكسها لجانب إثارة الآخرين على النفس، وما عرف عن اهتماماتها بحاجات التابعين، والتركيز على الاعتبارات الأخلاقية في علاقة القائد بتابعيه الذين هم القوة والسلطة النهائية في تلك العلاقة (Northouse, 2007). فالقيادة الخادمة موجودة في إيمان القائد بأهمية خدمة الآخرين، وتلبية احتياجاتهم ومتطلباتهم، فهي تعني توفير الظروف الملائمة من أجل تطوير مهارات الآخرين وتحسينها حتى يتمكنوا على المدى البعيد من العمل باستقلالية.

إن أهم أوجه الاهتمام بالعاملين وخدمتهم هو الاهتمام بجودة حياتهم الوظيفية، وتوفير بيئة عمل مناسبة لهم تشجعهم على القيام بأعمالهم على أكمل وجه. لذا حظي موضوع جودة الحياة الوظيفية باهتمام

المتخصصين في العلاقات الإنسانية، وينطلق هذا الاهتمام من مسلمة مفادها حاجة العاملين إلى أجواء عمل جيدة من أجل أداء العمل بصورة مناسبة، فإن تحسين حياة العمل يؤدي إلى عمل بدرجة عالية، وقدرة فائقة من الإبداع والابتكار. وتعرف جودة الحياة الوظيفية: بأنها تمثل الإيفاء بالاحتياجات البشرية في العمل من خلال درجة التناغم العالية بين وجبات العمل، ومجموعة محددة من الاحتياجات الصحية والاجتماعية التي تؤدي إلى تحسين الحياة الوظيفية للعاملين (Khosrow - Pour, 2001). فممارسة القيادة الخادمة القائمة على إشباع حاجات العاملين من العوامل المحققة لجودة الحياة الوظيفية. فالنجاح بتهيئة جودة مناسبة من الحياة الوظيفية يمكن أن يساعد في إطلاق طاقات العاملين تحقيقاً لهدف زيادة الإنتاجية كما ونوعاً (Madi 2014). وفي ضوء ما سبق تسعى هذه الدراسة الكشف عن علاقة القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الخليل بجودة الحياة الوظيفية للمعلمين، وتتبلور مشكلة الدراسة بالإجابة عن أسئلة الدراسة الآتية:

1. ما درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة الخليل للقيادة الخادمة من وجهة نظر معلمهم؟
  2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) في متوسطات تقديرات معلمي المدارس الثانوية في محافظة الخليل لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الخادمة تعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل، سنوات الخبرة)؟
  3. ما مستوى جودة الحياة الوظيفية لدى معلمي المرحلة الثانوية في محافظة الخليل من وجهة نظرهم.
  4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) في متوسطات تقديرات معلمي المدارس الثانوية، في محافظة الخليل لمستوى جودة الحياة الوظيفية تعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل، سنوات الخبرة)؟
  5. هل توجد علاقة ارتباطية بين درجة ممارسة القيادة الخادمة لدى مديري المدارس ومستوى جودة الحياة الوظيفية من وجهة نظر معلمي المدارس الثانوية في محافظة الخليل؟
- أهداف الدراسة:** تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة الخليل للقيادة الخادمة من وجهة نظر معلمهم.
2. التعرف إلى مستوى جودة الحياة الوظيفية لدى معلمي المرحلة الثانوية في محافظة الخليل من وجهة نظرهم.
3. التعرف على العلاقة بين درجة ممارسة الإدارة القيادة الخادمة ومستوى جودة الحياة الوظيفية من وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية في محافظة الخليل.
4. التعرف على أثر كل من متغيرات (الجنس، المؤهل، وسنوات الخبرة) على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة الخليل للقيادة الخادمة ومستوى جودة الحياة الوظيفية للمعلمين من وجهة نظرهم.

**أهمية الدراسة: تنبثق أهمية الدراسة مما يلي:**

1. ندرة الدراسات التي تناولت ممارسة القيادة الخادمة وعلاقتها بجودة الحياة الوظيفية وخاصة في الميدان التربوي الفلسطيني.
2. تنبع أهمية هذه الدراسة من مجال تطبيقها والذي يتمثل في الميدان التعليمي في وزارة التربية والتعليم؛ لما لنتائجها من أثر كبير على مخرجات العملية التربوية.
3. إمكانية الاستفادة من نتائج هذه الدراسة لصانعي القرار في وزارة التربية والتعليم في اتخاذ الإجراءات الكفيلة بتعزيز ممارسة القيادة الأخلاقية وتحسين جودة الحياة الوظيفية في الميدان التعليمي.

**حدود الدراسة:** لهذه الدراسة حدود؛ وهي على النحو التالي:

**الحد الزمني:** أجريت هذه الدراسة في الفصل الثاني من العام الدراسي: 2017 / 2018.

**الحد المكاني:** أجريت هذه الدراسة على معلمي المرحلة الثانوية الحكومية في محافظة الخليل.

**الحد البشري:** اقتصرت هذه الدراسة على عينة عشوائية طبقية من معلمي المرحلة الثانوية بمديريات تربية وتعليم محافظة الخليل.

**الحد المفاهيمي:** تتحدد نتائج هذه الدراسة بالمفاهيم والمصطلحات الواردة فيها.

**التعريفات الإجرائية:**

**ممارسة القيادة الخادمة:** يقصد بهذا المفهوم ممارسة مدير المدرسة أساليب قيادية، يتجاوز مصالحه الشخصية ويفضل خدمة الآخرين ويساعدهم على تحقيق النمو والتطور كما يمنحهم الفرصة لتحقيق ما يطمحون إليه في المدرسة من خلال ما يتمتع به من خصائص وسلوك موجه نحو الآخرين، ونحو المهمة، ونحو العمليات، وسلوكه التنظيمي في القيادة. وتعرف إجرائياً: الدرجة التي يحصل عليها المعلمون من الإجابة عن فقرات مقياس القيادة الخادمة الذي أعد لهذا الغرض.

**جودة الحياة الوظيفية:** هي مجموعة من العمليات المتكاملة والمخططة والمستمرة، والتي تستهدف تحسين مختلف الجوانب التي تؤثر على الحياة الوظيفية للعاملين وحياتهم الشخصية أيضاً، والذي يساهم بدوره في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة (Jad al rab, 2008). وتعرف إجرائياً: الدرجة التي يحصل عليها المعلمون من الإجابة عن فقرات مقياس جودة الحياة الوظيفية الذي أعد لهذا الغرض.

**الإطار النظري للدراسة:****القيادة الخادمة:**

ظهر مفهوم القيادة الخادمة (Servant Leadership) على يد روبرت غرين فيلد (Robert Greenfeild) عام 1970 في مقال بعنوان القائد الخادم متأثراً برواية هرمان هس عام 1956 والتي بعنوان "رحلة إلى الشرق" والتي تدور أحداثها حول مجموعة من المسافرين في رحلة رافقهم فيها خادم كان يقوم بأعمال بسيطة للمسافرين، وبشخصيته الجميلة والمرحة كان له تأثير غير عادي في المجموعة، وعندما يبتعد عنهم الخادم تنفكك مجموعة المسافرين ولا يستطيعون إكمال الرحلة، فبدون هذا الخادم لم

يستطيعوا الاستمرار، لأنه حقا كان قائدا للمجموعة، وخلص غرين فيلد من تلك القصة مغزى مفاده أن القائد العظيم هو خادم أولا وأخيرا لمجموعته (Joseph & Winstoine, 2005). فمفهوم القيادة الخادمة هو نمط قيادي مقلوب رأسا على عقب، أي القائد الذي يتجاوز مصالحه الشخصية، ويفضل خدمة حاجات الآخرين، فهو يساعدهم على تحقيق النمو والتطور، كما يمنحهم الفرصة؛ لتحقيق ما يطمحون إليه ماديا وشعوريا مع مراعاة العمل على بلوغ الأهداف (Jallab, 2011). والقيادة الخادمة كذلك هي سلوكيات القائد الذي يركز على المنظمة ويدفع الأفراد الى الالتزام بأهداف المنظمة (Abdul Rasool, & Abdul Sada, 2012).

تكمن أهمية القيادة الخادمة من خلال ما تحققه من نتائج إيجابية للتابعين ويرى (Jallab, 2011). أن القيادة الخادمة تكون أكثر أهمية من خلال: دور القائد من خلال تجاوز مصالحه الشخصية والاهتمام بخدمة الآخرين، ومساعدة الآخرين في تحقيق النمو والتطور، ومنح الآخرين فرصة لتحقيق ما يطمحون إليه ماديا واجتماعيا، ومساعدة الآخرين والعمل سويا على بلوغ الأهداف التي يسعون إليها. اختلف الباحثون فيما بينهم في تحديد خصائص القيادة الخادمة فحددها (Hunter, J., C., 2006) أنها: الأمانة، والمصادقية، والثقة، والتفاؤل، والاهتمام بالآخرين، والقوة والكفاءة. ويرى (Dennis, R., S., 4004) بأنها: الحب، وتمكين الآخرين، والرؤية، والتواضع، والثقة. ومن وجهة نظر (Ronald, 2007) بأنها: الإصغاء، والتعاطف، والوعي، والبصيرة، والنمو والتطور، والإدارة، والمفاهيمية، والسلامة. في حين يرى (Matar, 2011) أن القيادة الخادمة هي: الاستقامة، والتواضع، والخدمة، والاهتمام بالآخرين، وتمكين الآخرين، وتطوير الآخرين، والرؤية، وصياغة الأهداف، والقيادة، وبناء الفريق، والمشاركة في القرار. في حين كان نموذج (Page & Wong, 2000) أكثر النماذج توسعا وشمولا لخصائص القيادة الخادمة حيث طرح مجموعة من الخصائص تتعلق بالشخصية والمهام والبيئة وهي: الخصائص الشخصية: (الاستقامة، والتواصل، والخدمة)، والخصائص الموجهة نحو الآخرين: (الاهتمام بالآخرين، وتمكين الآخرين، وتطوير الآخرين)، والخصائص الموجهة نحو المهام: (الرؤية، وضع الأهداف، القيادة)، والخصائص الموجهة نحو العمليات: (النمذجة، وبناء الفريق، والمشاركة في صنع القرارات).

### جودة الحياة الوظيفية:

يعد مفهوم جودة الحياة الوظيفية من المفاهيم الحديثة في مجال إدارة الموارد البشرية، اذ تعود بداياته إلى بداية السبعينيات من القرن العشرين (Diop, 2014). فجودة الحياة الوظيفية هي: مجموعة من الأنظمة والبرامج المرتبطة بتحسين وتطوير مختلف الجوانب المتعلقة بالعاملين، والتي من شأنها أن تؤثر على الحياة الوظيفية للأفراد وبيئتهم الاجتماعية والثقافية والصحية، والذي بدوره ينعكس إيجابا على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين، ومن ثم يساهم في تحقيق أهداف المنظمة والفرد والأطراف كافة ذات العلاقة بالمنظمة (Madi, 2014). وبناء على ما ورد فجودة الحياة الوظيفية: حالة رضى اتجاه ما يتوفر من بيئة عمل مادية ومعنوية.

ترجع أهمية تطبيق برامج جودة الحياة الوظيفية بأنها تمثل البذرة الأساسية من المنظمات، لما يدر عليها من زيادة في الإنتاج، وفي الوقت نفسه تحقق آمال العاملين من خلال إشباع حاجاتهم ومتطلباتهم جميعا في العمل (Anzi & Saleh, 2009). ويشير السالم (AL Salem, 2009) أن أبرز أهداف تطبيق برامج جودة الحياة الوظيفية تكمن في: جعل بيئة العمل مصدر جذب للعاملين، وزيادة انتماء العاملين وولائهم، والمساهمة في تعزيز الجودة والتعلم والإبداع. ويؤكد ردي و ردي (Reddy & Reddy, 2010) بأن أهداف جودة الحياة الوظيفية هي: تحسين الرضى الوظيفي، وتحسين الصحة النفسية والجسدية للموظفين، وتحسين الإنتاجية، وتعزيز التعلم في بيئة العمل، وجذب العاملين والاحتفاظ بهم وتحفيزهم. وانطلاقا مما سبق تهف جودة الحياة الوظيفية الى تحسين ظروف العمل مما ينعكس إيجابا على تحقيق الأهداف.

اختلف الباحثون على الأبعاد والعناصر المكونة لجودة الحياة الوظيفية فمثلا حددها الدحودح (Dahdouh, 2015) بالعلاقات الإنسانية، والمشاركة في اتخاذ القرار، والرضى الوظيفي، والبيئة المدرسية والصحية. وحصرها العنزي وصالح (Anzi & Saleh, 2009) بكفاية الراتب وعدالته، وصحية ظروف العمل، وفرص النمو الوظيفي، والتكامل الاجتماعي، والموازنة بين العمل والحياة، والتمسك بمبادئ العمل التنظيمي. وأضاف عدد من الباحثين أبعاداً أخرى مثل الاستقلال في أداء العمل (Brooks, 2007). والمشاركة في اتخاذ القرار، وتصميم العمل، وتوفير فرق عمل متكاملة (Jad al rab, 2008). وأسلوب القيادة، ووضوح التعليمات، والمشاركة التطوعية، وحلقات الجودة، والتنبؤ والتخطيط (عزمي، 2005) (Azmi, 2005).

#### الدراسات السابقة:

##### الدراسات المتعلقة بالقيادة الخادمة:

هدفت دراسة الديرية وسلامة (Diriya & Salama, 2018) الكشف عن درجة إمكانية تطبيق مديري المدارس الاستكشافية الأردنية في محافظة العاصمة للقيادة الخادمة وعلاقتها بالدافعية لدى المعلمين والمعلمات من وجهة نظرهم، اختيرت عينة طبقية عشوائية قوامها (300) معلما ومعلمة، تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي. أشارت النتائج: أن درجة إمكانية تطبيق مديري المدارس للقيادة الخادمة جاءت مرتفعة، ودرجة الدافعية لدى المعلمين والمعلمات جاءت بدرجة مرتفعة أيضا، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية لأثر المؤهل العلمي، مع وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعا لمتغير الجنس لصالح المعلمين الذكور. ومتغير المرحلة الدراسية لصالح المرحلة الثانوية. ومتغير الخبرة التدريسية لصالح الخبرة التدريسية الأقل، كما أظهرت الدراسة وجود علاقة ارتباطية إيجابية دالة إحصائية بين درجة إمكانية تطبيق القيادة الخادمة لمديري المدارس والدافعية لدى المعلمين والمعلمات.

وفي دراسة الدهني (Aldohny, 2017) التي هدفت التعرف على أساليب القيادة السائدة لمديري المدارس في دولة الكويت، وأثرها على التخطيط الاستراتيجي في المدارس. استخدمت المقابلات الشخصية لجمع البيانات، تكونت عينة الدراسة من 10 من معلمين و10 من رؤساء أقسام من المناطق التعليمية الست في



دولة الكويت. وأكدت النتائج توافر أساليب القيادة الخادمة لدى مديري المدارس، ولها تأثير على التخطيط الاستراتيجي.

وهذفت دراسة حلبي (Halabi, 2016) التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية للقيادة الخادمة، وعلاقتها بالتنمية المهنية للمعلمين من وجهات نظر المديرين والمعلمين، طور الباحث استبانة من قسمين هما: (درجة ممارسة القيادة الخادمة والتنمية المهنية). اختيرت عينة الدراسة بالطريقة العشوائية الطبقية قوامها (903) من المعلمين والمديرين، أظهرت نتائج الدراسة: وجود درجة كبيرة في ممارسة القيادة الخادمة، والتنمية المهنية للمعلمين، وعلاقة إيجابية دالة احصائيا بين درجتي القيادة الخادمة والتنمية المهنية للمعلمين، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) في درجة ممارسة القيادة الخادمة والتنمية المهنية للمعلمين تعزى لمتغير الجنس لصالح الإناث، والوظيفة لصالح وظيفة مدير، ووجود فروق في متغير المديرية لصالح مديريات نابلس، وقباطية، وطولكرم) ووجود فروق في متغير سنوات الخبرة لصالح مستوى خبرة (أكثر من 10 سنوات) وعدم وجود فروق في متغير المؤهل العلمي.

تناولت دراسة غالي (Ghali, 2015) العلاقة بين ممارسة القيادة الخادمة وتحقيق الالتزام التنظيمي للعاملين الأكاديميين والإداريين في (جامعات قطاع غزة). استخدم المنهج الوصفي التحليلي من خلال الاستبانة لجمع البيانات، واختيرت عينة الدراسة بالطريقة العشوائية الطبقية قوامها (400) شخصاً من مجتمع الدراسة البالغ (2157) شخصا. وأشارت النتائج أن درجة ممارسة المسؤولين للقيادة الخادمة كانت متوسطة، مع وجود مستوى عالٍ من الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، وعلاقة ارتباط طردية بين ممارسة القيادة الخادمة وبين الالتزام التنظيمي.

وهذفت دراسة متعب (Motib, 2015) إلى معرفة أثر القيادة الخادمة في فاعلية الفريق من وجهة نظر أعضاء المجالس المحلية في محافظة القادسية، طبقت الدراسة على عينة من (75) فرداً من أعضاء المجالس المحلية، أشارت نتائج الدراسة أن هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الخادمة وفاعلية الفريق، ووفقاً لنتائج الدراسة أوصت الدراسة بضرورة تبني القيادة الخادمة كنمط قيادي لما له من أثر في تشكيل فرق العمل الفاعلة.

وهذفت دراسة أبو تينة وآخرون (Abu Tina et al, 2007) التعرف إلى درجة ممارسة مديري ومديرات محافظة الزرقاء للقيادة الخادمة في مدارسهم من وجهة نظر المديرين والمعلمين، طبقت الدراسة على عينة من 390 معلماً ومعلمة و95 مديراً ومديرة، وقد أشارت الدراسة أن ممارسة القيادة الخادمة جاءت بدرجة عالية من وجهة نظر المديرين، وبدرجة متوسطة من وجهة نظر المعلمين، مع عدم وجود دلالة إحصائية لأثر النوع، والمرحلة الدراسية، والمؤهل العلمي للمعلمين والمعلمات في إدراكهم لواقع ممارسة المديرين للقيادة الخادمة، بخلاف الخبرة التدريسية التي كانت الدلالة الإحصائية لأثرها لصالح المعلمين والمعلمات من ذوي الخبرة الطويلة.

وتناولت دراسة تشو (Chu, 2005) الواردة في متعب (Motib, 2015) العلاقة بين القيادة الخادمة والرضا الوظيفي من خلال تحليل آراء عينة مكونة من (120) من العاملين في مركز الاتصال في الولايات المتحدة الأمريكية، وأشارت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية بين ممارسة القيادة الخادمة والرضا الوظيفي، أي أن القيادة الخادمة لها تأثير قوي في الرضا الوظيفي.

وهدفت دراسة إيرفنج (Irving, 2004) إلى تبين العلاقة بين متغير القيادة الخادمة ومتغير فاعلية الفريق بوجود متغير وسيط هو الرضا الوظيفي، طبقت الدراسة على عينة قوامها (729) فردا من العاملين في المنظمات الخدمية غير الربحية في الولايات المتحدة الأمريكية، وأشارت النتائج إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية بين القيادة الخادمة وفاعلية الفريق في المنظمات غير الربحية.

### الدراسات المتعلقة بجودة الحياة الوظيفية:

هدفت دراسة العمري والياقي (Al-Omari & Al-Yafi, 2017) التعرف إلى أثر عناصر جودة الحياة الوظيفية على أداء موظفي الخدمة المدنية، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وطبقت على عينة قوامها (2500) موظف في مجال الخدمة المدنية في المملكة العربية السعودية. وأشارت النتائج أن عناصر جودة الحياة الوظيفية الأكثر تأثيرا على الأداء هي: العلاقة الاجتماعية، والرضا الوظيفي، والحوافز المادية، وتقييم الأداء. كما وجدت فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء الوظيفي، والرضا الوظيفي، والعلاقة الاجتماعية، والحوافز المادية والمعنوية وبيئة العمل تعزى لاختلاف في المرتبة الوظيفية، والعمر، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة، والحالة الاجتماعية.

وهدفت دراسة أبو حميد (Abu Hamid, 2017) معرفة أثر أبعاد جودة حياة العمل على فاعلية اتخاذ القرارات في جامعة الأقصى في غزة، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وطبقت الدراسة على مجتمع الدراسة البالغ (185) موظفا. وأشارت الدراسة إلى: وجود علاقة بين أبعاد جودة حياة العمل وفاعلية اتخاذ القرارات الإدارية في جامعة الأقصى وهذه العلاقة ذات تأثير إيجابي لأبعاد جودة حياة العمل على فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية.

في حين هدفت دراسة الحسني (Hassani, 2016) إلى التعرف على أثر جودة الحياة الوظيفية في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى الباحثين الاجتماعيين في وزارة الشؤون الاجتماعية بقطاع غزة، تكون مجتمع الدراسة من (159) باحثا، استخدم المنهج الوصفي التحليلي، توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: أن مستوى جودة الحياة الوظيفية لدى الباحثين الاجتماعيين جاء بدرجة منخفضة ومستوى الالتزام التنظيمي جاء بدرجة متوسطة، مع وجود تأثير لجودة الحياة الوظيفية في تعزيز الالتزام التنظيمي، ووجد فروق في جودة الحياة الوظيفية تعزى لمتغيرات (المؤهل، سنوات الخبرة) ما عدا الجنس، العمر، ولا توجد فروق في الالتزام التنظيمي تعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الجنس، العمر).

وهدفت دراسة الشنطي (Al-Shatni, 2016) إلى التعرف على أثر ممارسة أساليب القيادة التحولية في جودة الحياة الوظيفية دراسة تطبيقية على وزارة الصحة الفلسطينية بقطاع غزة، طبقت الدراسة على عينة عشوائية قوامها (370) من الموظفين، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: إن مستوى جودة الحياة

الوظيفية كانت متوسطة، ومستوى ممارسة القيادة التحولية كانت أيضا متوسطة، أوصت الدراسة بالعمل على تحسين جودة الحياة الوظيفية.

وهذفت دراسة البربري (Berberi, 2016) إلى معرفة درجة توافر أبعاد جودة الحياة الوظيفية، ومستوى الاحتراق الوظيفي لدى العاملين في شبكة الأقصى للإعلام والإنتاج الفني، استخدم المنهج الوصفي التحليلي، اختبرت عينة عشوائية طبقية قوامها (198) من مجتمع الدراسة، وخلصت الدراسة إلى أن: مستوى توفر أبعاد جودة الحياة الوظيفية مجتمعة كانت متوسطة، مستوى الاحتراق الوظيفي كانت بدرجة قليلة، مع وجود علاقة عكسية ضعيفة بين جودة الحياة الوظيفية والاحتراق الوظيفي، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في جودة الحياة الوظيفية تعزى لمتغيرات: مسمى الوظيفة، والراتب، ولا توجد فروق تعزى (الجنس، والمؤهل، وسنوات الخبرة، والمؤسسة)، لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول الاحتراق الوظيفي تعزى لمتغيرات: (الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي، والمؤسسة، والراتب).

وهذفت دراسة الدحودح (Dahdouh, 2015) إلى معرفة مستوى جودة الحياة الوظيفية ومستوى أداء معلمي المرحلة الأساسية بمحافظات غزة والعلاقة بينهما. استخدم المنهج الوصفي التحليلي، اختبرت عينة عشوائية طبقية بلغت (465) معلما و(140) مديرا، وخلصت الدراسة إلى: أنه توجد فروق دالة إحصائية في مستوى جودة الحياة الوظيفية، تعزى لمتغير الجنس لصالح المعلمات، ولا توجد فروق تعزى لمتغيري: (المؤهل العلمي، وسنوات الخدمة).

وفي حين هدفت دراسة حامد (Hamid, 2014) إلى التعرف على أبعاد جودة الحياة الوظيفية بين أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة طهران، تكون مجتمع الدراسة من (235) عضوا، واختبرت عينة قوامها (184) عضوا، وأشارت الدراسة إلى النتائج التالية: عدم رضى أعضاء الهيئة التدريسية عن العوامل الاقتصادية لجودة الحياة الوظيفية، والفقرات الخاصة بتحقيق التوازن بين العمل والحياة جاء بدرجات متوسطة، وإن العوامل الاجتماعية حصلت على أعلى درجات موافقة وخاصة فيما يتعلق بأهمية العمل للمجتمع.

وهذفت دراسة (Fapohunda, 2013) إلى تقييم جودة الحياة الوظيفية بالشركات النيجيرية وقياسها، بلغ حجم العينة (300) من العاملين في أربع شركات، خلصت الدراسة إلى النتائج التالية: وجود اختلاف بين الرجال والنساء في درجة الرضا والارتياح عن بعض مؤشرات جودة الحياة الوظيفية: (الحوافز، والالتزام التنظيمي، والرضى الوظيفي، والثقافة التنظيمية) لصالح النساء، يوجد شعور لدى الرجال بالأمن الوظيفي أكثر من النساء، التوافق بين الجنسين على الأبعاد التالية: (السلوك الإشرافي، والاتصالات، والتعويضات والمكافآت، والتطور والنمو المهني).

**التعقيب على الدراسات السابقة:** الدراسة الحالية أفادت من الدراسات السابقة في بناء الإطار النظري وأدوات الدراسة، والإجراءات التي اتبعتها، كما أفادت منها في مناقشة نتائج الدراسة، ومع ذلك فإن للدراسة الحالية ميزة تجعلها تسد فراغاً في البحث التربوي الفلسطيني، عندما تناولت الكشف عن درجة

**ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة الخليل للقيادة الخادمة وعلاقتها بجودة الحياة الوظيفية لدى معلمهم.**

**منهج الدراسة:** استخدم المنهج الوصفي الارتباطي، وذلك لملاءمته لطبيعتها.

**مجتمع الدراسة وعينتها:** تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء الهيئة التدريسية في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الخليل، والبالغ عددهم (2906) مدرسا، تم توزيع الاستبانة على عينة طبقية عشوائية قوامها (146) مدرسا، ويوضح جدول رقم (1) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيراتها:

**جدول رقم (1) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات:**

المتغير	مستويات المتغير	العدد	النسبة %
الجنس	ذكر	66	45.2
	أنثى	80	54.8
	المجموع	146	%100
المؤهل العلمي	بكالوريوس	100	68.5
	أعلى من بكالوريوس	46	31.5
	المجموع	146	%100
سنوات الخبرة	1-5 سنوات	59	40.4
	6-10 سنوات	67	45.9
	أكثر من 10 سنوات	20	13.7
	المجموع	146	%100

#### **أدوات الدراسة: بناؤها وصدقها وثباتها**

لتحقيق أهداف الدراسة أعد الباحث استبانتين، تم بناؤها وتطويرهما بالاستعانة بالأدب التربوي، والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، وكذلك تم الاستفادة من آراء العاملين في الحقل التربوي. وتكونت استبانة القيادة الخادمة في صورتها الأولية من (28) فقرة موزعة على (5) محاور، واستبانة جودة الحياة الوظيفية من (22) فقرة وللتحقق من صدقها تم عرضها على مجموعة من المحكمين، بلغ عددهم (13) محكماً، من ذوي الاختصاص ممن يحملون درجة الدكتوراه والماجستير في التربية، وذلك لإبداء ملاحظاتهم وآرائهم حول سلامة اللغة ووضوحها وملئمة العبارات لأغراض الدراسة، من حيث شموليتها وتغطيتها لمحاور الدراسة، وقد تم الأخذ بملاحظات المحكمين، فحذفت (3) عبارات في استبانة القيادة الخادمة وأعيد صياغة (5) عبارات، وحذفت (5) عبارات في استبانة جودة الحياة الوظيفية وأعيد صياغة (4) عبارات وأصبحت استبانة القيادة الخادمة بصورتها النهائية مكونة من (25) فقرة موزعة على خمسة محاور، واستبانة جودة الحياة الوظيفية بصورتها النهائية مكونة من (17) فقرة.

وتم التأكد من ثبات الاستبانتان بإيجاد معامل الثبات كرونباخ الفا (Cronbach- Alpha)، حيث بلغت قيمته للدرجة الكلية لاستبانة القيادة الخادمة (0.80)، وقيمة مجالاتها على النحو التالي: مجال الخصائص الشخصية (0.78)، ومجال الخصائص الموجهة نحو الآخرين (0.82)، ومجال الخصائص الموجهة نحو

المهمة (0.83)، ومجال الخصائص الموجهة نحو العمليات (0.77)، ومجال السلوك التنظيمي القيادي، (0.79)، في حين بلغت قيمة الدرجة الكلية لاستبانة جودة الحياة الوظيفية (0.85).

#### إجراءات الدراسة:

1. من خلال الرجوع إلى ما أتيج من الأدب التربوي المرتبط بمتغيرات الدراسة، تم تكوين خلفية علمية لموضوع الدراسة.
2. بالرجوع إلى الدراسات العربية والأجنبية التي تم الاستفادة منها في بناء أدوات الدراسة.
3. بعد الحصول على الموافقة تم توزيع الاستبانة، ومن ثم تم جمعها، وإجراء الدراسات الإحصائية اللازمة.

**الدراسة الإحصائية:** تضمنت الدراسة ثلاثة متغيرات مستقلة هي: الجنس وله مستويان (ذكور، إناث)، والمؤهل العلمي وله مستويان (بكالوريوس، أعلى من بكالوريوس) سنوات الخبرة ولها ثلاث مستويات (1\_5 سنة، 6\_10 سنة، أكثر من 10 سنوات) أما المتغير التابع فهو درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة الخليل للقيادة الخادمة وعلاقتها بجودة الحياة الوظيفية لدى معلمهم. ولتصحيح الاستبانة فقد وزعت العلامات من 1-5 على النحو التالي:

- تعطى القيمة الرقمية (5) للاستجابة (كبيرة جداً).
- تعطى القيمة الرقمية (4) للاستجابة (كبيرة).
- تعطى القيمة الرقمية (3) للاستجابة (متوسطة).
- تعطى القيمة الرقمية (2) للاستجابة (قليلة).
- تعطى القيمة الرقمية (1) للاستجابة (قليلة جداً).

**ولأغراض التحليل الإحصائي،** تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري، واختبار (t-test)، واختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Analysis of Variance) ومعامل الارتباط بيرسون (Person Correlation)، وتفسر المتوسطات الحسابية درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة الخليل للقيادة الخادمة وعلاقتها بجودة الحياة الوظيفية لدى معلمهم حسب المقياس الوزني التالي:

الدرجة	مدى المتوسط الحسابي
منخفضة	2.33 فأقل
متوسطة	3.66-2.34
مرتفعة	3.67 فأعلى

عرض نتائج الدراسة ومناقشتها:

**نتائج سؤال الدراسة الأول:** ما درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة الخليل للقيادة الخادمة من وجهة نظر معلمهم؟

للإجابة عن سؤال الدراسة الأول، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لكل مجال من مجالات استبانة القيادة الخادمة، الجدول رقم (2) يوضح ذلك.

**الجدول رقم (2): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات القيادة الخادمة مرتبة تنازلياً:**

مجال الخصائص الشخصية:		
الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
0.67.	4.55	1. يقدم المدير نموذجاً سلوكياً مناسباً للمعلمين.
0.49	3.55	2. يأخذ المدير آراء المعلمين بعين الاعتبار في اتخاذ القرار.
0.62	3.22	3. يتخذ المدير النهج الديمقراطي في تحديد أهداف المدرسة.
0.79	3.09	4. يستخدم المدير الإقناع في التأثير على المعلمين بدلاً من الإكراه.
0.52	2.99	5. يبذل المدير جهداً في تطوير ذاته من أجل تحقيق رؤية ورسالة المدرسة.
0.42	3.23	<b>الدرجة الكلية</b>
مجال الخصائص الموجهة نحو الآخرين:		
الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
0.52	4.20	1. يقيم مدير المدرسة بدعم المعلمين لتمكينهم من تحقيق أهدافهم.
0.35.	4.08	2. يعمل مدير المدرسة على توفير وسائل الراحة للمعلمين.
0.85	3.33	3. يعمل مدير المدرسة على تنمية مهارات المعلمين وقدراتهم.
0.67.	3.25	4. يرتقي المدير بالمعلمين من خلال تشجيعهم والثقة بهم.
0.49	3.20	5. يعقد مدير المدرسة دورات إرشادية وتنموية لتطوير أداء المعلمين.
0.33	4.05	<b>الدرجة الكلية</b>
مجال الخصائص الموجهة نحو المهمة:		
الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
.41615	4.22	1. يمتلك مدير المدرسة رؤية واضحة لإنجاز المهام الممنوحة به.
0.75.	3.01	2. يمتلك مدير المدرسة القدرة على تطبيق قوانين العمل بصورة فاعلة تخدم جميع الأطراف.
0.74	2.66	3. يقوم مدير المدرسة بصياغة أهداف مستقبلية واقعية مرنة.
0.58	1.99	4. يسعى مدير المدرسة للتأكد من تحقيق المعلمين لأهداف وظائفهم.
0.52	1.96	5. يعمل مدير المدرسة على تعديل قراراته حين نستدعي تطورات العمل ذلك.
0.42	2.80	<b>الدرجة الكلية</b>
مجال الخصائص الموجهة نحو العمليات:		
الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
0.35	3.00	1. يوفر المدير الدعم اللازم لتمكين المعلمين من اتخاذ

		القرارات المناسبة ومتابعتها.
0.80	3.01	2. يزود المدير المعلمين بخبرات جديدة تمكنهم من تطوير مهاراتهم.
0.73	2.99	3. يتفاعل المدير مع المعلمين ويوكل ظروفهم الاجتماعية والإدارية.
0.37	2.98	4. يمتلك مدير المدرسة القدرة على استشراق المستقبل.
0.49	2.88	5. يمتلك مدير المدرسة خط سير واضح نحو تحقيق الأهداف.
0.25	2.98	الدرجة الكلية
الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مجال السلوك التنظيمي للقيادة:
0.36.	4.25	1. يرتقي مدير المدرسة بالاتصال المفتوح ويشارك المعلومات بين المعلمين.
0.73	4.01	2. يستفيد مدير المدرسة من التجارب الناجحة في الإدارة.
0.35	3.05	3. يسعى مدير المدرسة لتوظيف التقنية الحديثة في خدمة المدرسة.
0.80.	3.02	4. يمتلك مدير المدرسة الصدق والشفافية في التعامل مع المعلمين.
0.18	2.98	5. يشجع مدير المدرسة المعلمين على القيام بأعمال تطوعية لخدمة المجتمع.
0.55	3.19	الدرجة الكلية
0.23	3.25	الدرجة الكلية لجميع المجالات

يتضح من قيم المتوسطات الحسابية الواردة في الجدول رقم (2) أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (لجميع المجالات) بلغ (3.25)، وهو بدرجة متوسطة. وأن القيم لهذه المجالات قد تراوحت بين (2.80) و (4.05)، فقد حصل مجال الخصائص الموجهة نحو الآخرين على أعلى متوسط حسابي مقداره (4.05)، وهو بدرجة مرتفعة، يليه مجال الخصائص الشخصية، بمتوسط حسابي مقداره (3.23)، وهو بدرجة متوسطة، يليه مجال السلوك التنظيمي للقيادة، بمتوسط حسابي مقداره (3.19). وهو بدرجة متوسطة يليه مجال الخصائص الموجهة نحو العمليات، بمتوسط حسابي مقداره (2.98) وهو بدرجة متوسطة أيضاً، أما أقل متوسط حسابي فكان لمجال الخصائص الموجهة نحو المهمة ومقداره (2.80)، وهو بدرجة متوسطة أيضاً.

وربما ترجع هذه النتيجة لكثرة المهام والأدوار المتوقعة من مدير المدرسة، سيما أن غالبيتها ذات طابع مكثبي تأخذ جميع وقت مدير المدرسة، ويحتاج تنفيذها والرد عليها الجلوس الدائم وراء المكتب، وهذا يحول دون خدمة المعلمين، وربما يعود السبب أيضاً إلى أن فلسفة القيادة الخادمة غير مألوفة لدى المديرين؛ لاعتقادهم أن الاتباع هم دائماً في خدمة القائد، بالرغم من أن المدارس بحاجة إلى أن تدار بنمط القيادة الخادمة؛ لما له من أثر إيجابي على نفسية المعلمين. واتفقت نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة كل من دراسة (غالي، 2015) (Ghali, 2015) التي أشارت إلى أن درجة ممارسة المسؤولين للقيادة الخادمة كانت متوسطة في الجامعات، ودراسة (أبو تينة وآخرون، 2007) (Abu Tina & athers, 2007) التي أشارت

إلى أن المديرين والمديرات يمارسون القيادة الخادمة بدرجة متوسطة من وجهة نظر معلمهم ومعلماتهم، في حين اختلفت نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة كل من: دراسة (حلي، 2016) (Halabi, 2016) التي أشارت إلى وجود استجابة كبيرة لدرجة ممارسة القيادة الخادمة، ودراسة (الديرية وسلامة ( Diriya& Salama, 2018) التي أشارت إلى أن درجة إمكانية تطبيق مديري المدارس الاستكشافية الأردنية في محافظة العاصمة للقيادة الخادمة من وجهة نظر معلمهم جاءت مرتفعة.

**نتائج سؤال الدراسة الثاني:** هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) في متوسطات تقديرات معلمي المدارس الثانوية في الخليل لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الخادمة تعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل، سنوات الخبرة)؟  
للإجابة عن سؤال الدراسة الثاني، تم تحويله إلى الفرضيات التالية:

### الفرضية الأولى:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) بين تقديرات معلمي المدارس الثانوية في محافظة الخليل لدرجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الخادمة تعزى لمتغير الجنس.  
للتحقق من صحة الفرضية الأولى استخدم اختبار (t - test) للفروق بين تقديرات معلمي المدارس الثانوية في محافظة الخليل لدرجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الخادمة تبعاً لمتغير الجنس. وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (3)

**الجدول رقم (3) نتائج اختبار (t - test) للفروق بين تقديرات معلمي المدارس الثانوية في محافظة الخليل لدرجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الخادمة تبعاً لمتغير الجنس.**

الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت المحسوبة	الدلالة الإحصائية
ذكر	66	3.06	0.29	0.05	0.85
أنثى	80	3.04	0.26		

يتبين من الجدول (3) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات تقديرات معلمي المدارس الثانوية في محافظة الخليل لدرجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الخادمة تعزى لمتغير الجنس، حيث كانت الدلالة الإحصائية أكبر من (0.05).

### الفرضية الثانية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين تقديرات معلمي المدارس الثانوية في محافظة الخليل لدرجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الخادمة تعزى لمتغير المؤهل العلمي.  
للتحقق من صحة الفرضية الأولى استخدم اختبار (t - test) للفروق بين تقديرات معلمي المدارس الثانوية في محافظة الخليل لدرجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الخادمة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي. وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (4)



**الجدول رقم (4) نتائج اختبار ( t - test ) للفروق بين تقديرات معلمي المدارس الثانوية في محافظة**

**الخليل لدرجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الخادمة تبعا لمتغير المؤهل العلمي.**

المؤهل	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت المحسوبة	الدلالة الإحصائية
بكالوريوس	100	2.99	0.33	-1.02	0.66
أعلى من بكالوريوس	46	3.02	0.29		

ينبني من الجدول (4) عدم جود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات تقديرات معلمي المدارس الثانوية في الخليل لدرجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الخادمة تعزى لمتغير المؤهل العلمي، حيث كانت الدلالة الإحصائية أكبر من (0.05).

**الفرضية الثالثة:**

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) بين تقديرات معلمي المدارس الثانوية في محافظة الخليل لدرجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الخادمة تعزى لمتغير سنوات الخبرة. للتحقق من صحة الفرضية الثالثة تم حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية لتقديرات معلمي المدارس الثانوية في محافظة الخليل لدرجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الخادمة حسب متغير سنوات الخبرة، وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (5)

**الجدول رقم (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات معلمي المدارس الثانوية في محافظة الخليل لدرجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الخادمة حسب متغير سنوات الخبرة.**

سنوات الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1_5 سنوات	59	3.20	0.29
6_10 سنوات	67	3.25	0.31
أكثر من 10 سنوات	20	3.22	0.19

يتبين من الجدول (5) وجود فروق ظاهرة بين تقديرات معلمي المدارس الثانوية في محافظة الخليل لدرجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الخادمة حسب متغير سنوات الخبرة. ولمعرفة دلالة الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) كما يظهر في الجدول رقم (6):

**الجدول رقم (6) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لتقديرات معلمي المدارس الثانوية في محافظة**

**الخليل لدرجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الخادمة حسب متغير سنوات الخبرة.**

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	الدلالة الإحصائية
بين المجموعات	.77	2	.030	.503	.606
داخل المجموعة	10.99	143	.060		

		المجموع	11.07	145		
--	--	---------	-------	-----	--	--

ينبين من الجدول (6) أن قيمة ف للدرجة الكلية (503) ومستوى الدلالة (606). وهي أكبر من مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) أي أنه لا توجد فروق دالة إحصائية بين تقديرات معلمي المدارس الثانوية في محافظة الخليل لدرجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الخادمة حسب متغير سنوات الخبرة.

أشارت نتائج سؤال الدراسة الثاني: إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية، عند مستوى الدلالة ( $\geq 0.05$ ) في متوسطات تقديرات معلمي المدارس الثانوية في محافظة الخليل لدرجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الخادمة تعزى لمتغيرات: (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)، وقد يعزى ذلك إلى أن الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة لم تكن عوامل مهمة في تكوين آراء المعلمين حول ممارسة مديري المدارس للقيادة الخادمة، وربما يتصرف مديرو المدارس في ضوء الصلاحيات الممنوحة لهم، ويكون تعاملهم مع الجميع بنفس الأسلوب القيادي بغض النظر عن جنس ومؤهل وسنوات خبرة المعلم، وكذلك قد يكون السبب أن المعايير التي يعتمد عليها المعلمون في تقديرهم لدرجة ممارسة القيادة الخادمة غير واضحة نتيجة عدم وضوح طبيعة وماهية القيادة الخادمة عندهم. واتفقت نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة (الديرية وسلامة (Diriya & Salama, 2018) التي كشفت ما يخص درجة إمكانية تطبيق مديري المدارس الاستكشافية الأردنية للقيادة الخادمة من وجهة نظر المعلمين عدم وجود دلالة إحصائية لأثر المؤهل العلمي للمعلمين، ودراسة (حلبى، 2016) (Halabi, 2016) التي أشارت إلى وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات عينة الدراسة نحو درجة ممارسة القيادة الخادمة تعزى لمتغير المؤهل العلمي في الدرجة الكلية، ودراسة أبو تينة وآخرون (2007, Abu Tina et al) التي أشارت إلى عدم وجود دلالة إحصائية لأثر النوع، أو المؤهل العلمي

للمعلمين والمعلمات في إدراكهم لواقع ممارسة مديريهم ومديراتهم للقيادة الخادمة واختلفت نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة الديرية وسلامة (Diriya & Salama, 2018) التي كشفت ما يخص درجة إمكانية تطبيق مديري المدارس الاستكشافية الأردنية للقيادة الخادمة من وجهة نظر المعلمين وجود دلالة إحصائية لأثر الجنس، التي كانت الدلالة الإحصائية لصالح المعلمين الذكور، وفي الخبرة التدريسية لصالح الفئة ذات الخبرة التدريسية الأقل، ودراسة حلبى (2016 Halabi) التي أشارت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات عينة الدراسة نحو درجة ممارسة القيادة الخادمة تعزى لمتغير الجنس في الدرجة الكلية لصالح الإناث، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات عينة الدراسة نحو درجة ممارسة القيادة الخادمة تعزى لمتغير سنوات الخبرة في الدرجة الكلية، ودراسة أبو تينة وآخرون (2007, Abu Tina, et al) التي أشارت إلى وجود دلالة إحصائية لأثر الخبرة التدريسية للمعلمين والمعلمات في إدراكهم لواقع ممارسة مديريهم ومديراتهم للقيادة الخادمة، لصالح المعلمين والمعلمات من ذوي الخبرة الطويلة.

**نتائج سؤال الدراسة الثالث:** ما مستوى جودة الحياة الوظيفية لدى معلمي المرحلة الثانوية في محافظة الخليل من وجهة نظرهم؟

للإجابة عن سؤال الدراسة الثالث، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على استبانة جودة الحياة الوظيفية، الجدول رقم (7) يوضح ذلك.

**الجدول رقم (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستبانة جودة الحياة الوظيفية مرتبة**

تنازلياً.

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	جودة الحياة الوظيفية
متوسطة	.410	3.16	1. يمنح المدير المعلمين صلاحيات تتناسب مع قدراتهم.
متوسطة	.350	3.13	2. يشرك المدير المعلمين في بناء الخطط الخاصة بالمدرسة.
متوسطة	.360	3.10	3. يتبادل المعلمون الزيارات الاجتماعية في المناسبات.
متوسطة	.330	3.08	4. تسود علاقات الاحترام بين المدير والمعلمين.
متوسطة	.400	3.04	5. يعمل المدير على تعزيز مبادئ الإخاء بين المعلمين.
متوسطة	.400	3.04	6. يسود بين المعلمين في العمل التعاون وروح الفريق.
متوسطة	.380	3.03	7. اشعر بالاستقرار والأمان الوظيفي في المدرسة.
متوسطة	20.0	3.00	8. أشعر ان لي تأثير في المجتمع بسبب عملي كمدرس.
متوسطة	.440	2.96	9. يشجع المدير المعلمين على المبادرة والابداع في اتخاذ القرار.
متوسطة	.400	2.95	10. اشعر بالرضى عن العلاوات والزيادات السنوية.
متوسطة	.350	2.91	11. يناسب راتبي طبيعة مهام وواجبات العمل.
متوسطة	.350	2.81	12. يستجيب المدير للأفكار والمقترحات التطويرية الصادرة من المعلمين.
منخفضة	.420	2.29	13. يشارك المعلمون في حل المشكلات المدرسية.
منخفضة	.490	2.10	14. يتلاءم راتبي مع وضعي الاقتصادي.
منخفضة	190.	1.98	15. أستطيع الحصول المعلومات التي احتاجها في عملي.
منخفضة	340.	1.25	16. يوجد شفافية في كيفية صنع القرارات على كافة المستويات في المدرسة.
منخفضة	400.	.101	17. نتاح في المدرسة فرصة للجميع لتطوير الذات.
منخفضة	0.22	05.2	الدرجة الكلية

يتضح من قيم المتوسطات الحسابية الواردة في الجدول رقم (7) أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية بلغ (2.05)، وهو بدرجة منخفضة، وأن المتوسطات الحسابية انحصرت بين (3.16) و (1.10). وربما ترجع هذه النتيجة إلى صعوبة الأوضاع الاقتصادية التي تمر بها الحكومة الفلسطينية، واعتمادها بشكل كبير على المشاريع الخارجية الداعمة، والتي قلت بالأونة الأخيرة، مما أدى إلى انخفاض الموازنات المالية للوزارات، وخاصة وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، مما أثر سلباً على توفير الاحتياجات الأساسية للمعلمين، وزاد الأمر تعقيداً بعد صرف نصف الراتب، بسبب الأزمة الاقتصادية التي تمر بها السلطة الوطنية الفلسطينية بسبب تقليص الدعم الخارجي والضغط على القيادة الفلسطينية للقبول بالحلول التي لا تلبى طموح الشعب الفلسطيني، وخاصة صفقة القرن، مما انعكس على تقديرهم المنخفض لجودة حياتهم الوظيفية، فهم بحاجة إلى دعم مالي ومعنوي في إطار عملهم.

واتفقت نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة الحسني (Hassani, 2016) التي أشارت إلى أن المتوسط الحسابي الكلي لمستوى جودة الحياة الوظيفية لدى الباحثين الاجتماعيين جاء بدرجة منخفضة، ودراسة (Hamid, 2014) التي أشارت إلى عدم رضا أفراد عينة الدراسة عن العوامل الاقتصادية لجودة الحياة الوظيفية، واختلفت نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة الشنطي (Al-Shatni, 2016) التي أشارت إلى أن مستوى جودة الحياة الوظيفية كانت متوسطة، ودراسة البربري (Berberi, 2016) التي أشارت إلى مستوى توفر أبعاد جودة الحياة الوظيفية مجتمعة كانت متوسطة.

**نتائج سؤال الدراسة الرابع:** هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) في متوسطات تقديرات معلمي المدارس الثانوية في محافظة الخليل لمستوى جودة الحياة الوظيفية تعزى لمتغيرات ( الجنس، والمؤهل، سنوات الخبرة)؟

للإجابة عن سؤال الدراسة الرابع، تم تحويله إلى الفرضيات التالية:

#### الفرضية الرابعة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) بين تقديرات معلمي المدارس الثانوية في محافظة الخليل لمستوى جودة الحياة الوظيفية تعزى لمتغير الجنس.

للتحقق من صحة الفرضية الرابعة استخدم اختبار ( t - test ) للفروق بين تقديرات معلمي المدارس الثانوية في محافظة الخليل لمستوى جودة الحياة الوظيفية تبعا لمتغير الجنس. وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (8).

**الجدول رقم (8) نتائج اختبار ( t - test ) للفروق بين تقديرات معلمي المدارس الثانوية في محافظة**

**الخليل لدرجة لمستوى جودة الحياة الوظيفية تبعا لمتغير الجنس.**

الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت المحسوبة	الدلالة الإحصائية
ذكر	66	2.78	0.44	-1.05	0.10
أنثى	80	2.98	0.34		

ينبني من الجدول (8) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات معلمي المدارس الثانوية في محافظة الخليل لمستوى جودة الحياة الوظيفية تعزى لمتغير الجنس، حيث كانت الدلالة الإحصائية أكبر من (0.05).

**الفرضية الخامسة:**

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ )، بين تقديرات معلمي المدارس الثانوية في محافظة الخليل لمستوى جودة الحياة الوظيفية تعزى لمتغير المؤهل العلمي. للتحقق من صحة الفرضية الخامسة استخدم اختبار (t-test) للفروق بين تقديرات معلمي المدارس الثانوية في محافظة الخليل لمستوى جودة الحياة الوظيفية تبعا لمتغير المؤهل العلمي. وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (9).

**الجدول رقم (9) نتائج اختبار ( t - test ) للفروق بين تقديرات معلمي المدارس الثانوية في محافظة**

**الخليل لمستوى جودة الحياة الوظيفية تبعا لمتغير المؤهل العلمي.**

المؤهل	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت المحسوبة	الدلالة الإحصائية
بكالوريوس	100	2.95	0.41	-1.08	0.28
أعلى من بكالوريوس	46	2.88	0.31		

ينبني من الجدول (9) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات معلمي المدارس الثانوية في محافظة الخليل لمستوى جودة الحياة الوظيفية تعزى لمتغير المؤهل، حيث كانت الدلالة الإحصائية أكبر من (0.05).

**الفرضية السادسة:**

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) بين تقديرات معلمي المدارس الثانوية في محافظة الخليل لمستوى جودة الحياة الوظيفية تعزى لمتغير سنوات الخبرة. للتحقق من صحة الفرضية السادسة تم حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية لتقديرات معلمي المدارس الثانوية في محافظة الخليل لمستوى جودة الحياة الوظيفية حسب متغير سنوات الخبرة، وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (10).

## الجدول رقم (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات معلمي المدارس الثانوية في

محافظة الخليل لمستوى جودة الحياة الوظيفية حسب متغير سنوات الخبرة.

سنوات الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1_5 سنوات	59	1.98	0.34
6_10 سنوات	67	2.05	0.23
أكثر من 10 سنوات	20	1.87	0.28

يتبين من الجدول (10) وجود فروق ظاهرة بين تقديرات معلمي المدارس الثانوية في محافظة الخليل لمستوى جودة الحياة الوظيفية حسب متغير المؤهل العلمي. ولمعرفة دلالة الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) كما يظهر في الجدول رقم (11):

## الجدول رقم (11) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لتقديرات معلمي المدارس الثانوية في محافظة

الخليل لمستوى جودة الحياة الوظيفية حسب متغير سنوات الخبرة.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	الدلالة الإحصائية
بين المجموعات	0.195	2	0.097	0.629	0.535
داخل المجموعة	22.149	143	0.155		
المجموع	22.344	145			

يتبين من الجدول (11) وبإحاطة من قيمة ف للدرجة الكلية (0.629) ومستوى الدلالة (0.535) وهي أكبر من مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) أي أنه لا توجد فروق دالة إحصائية بين تقديرات معلمي المدارس الثانوية في محافظة الخليل لمستوى جودة الحياة الوظيفية حسب متغير المؤهل العلمي.

أشارت نتائج سؤال الدراسة الرابع: أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\geq 0.05$ ) في متوسطات تقديرات معلمي المدارس الثانوية في محافظة الخليل لمستوى جودة الحياة الوظيفية تعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل، سنوات الخبرة). وقد يعزى ذلك إلى صعوبة الأوضاع الاقتصادية العامة التي يمر بها الشعب الفلسطيني والسلطة الوطنية الفلسطينية من تقليص الدعم الدولي، بسبب الضغط السياسي للقبول بالحلول الدولية للقضية الفلسطينية ومتمثلة في صفقة القرن والتي تمثلت في عدم الحكومة الفلسطينية على دفع رواتب الموظفين والمعلمين، لذلك اتفق المعلمون بغض النظر عن (الجنس، والمؤهل، سنوات الخبرة) في تقدير مستوى جودة حياتهم الوظيفية. واتفقت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة الحسني (Hassani, 2016) التي أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة حول جودة الحياة الوظيفية تعزى لمتغير الجنس، ودراسة (البربري، 2016) Berberi, (2016) التي أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول جودة الحياة الوظيفية، تعزى

لمتغيرات: (الجنس، المؤهل، سنوات الخبرة)، ودراسة الدحدوح (Dahdouh, 2015) التي أشارت إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لمستوى جودة الحياة الوظيفية تعزى لمتغيري: (المؤهل العلمي، وسنوات الخدمة).

واختلفت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة الحسني (Hassani, 2016) التي أشارت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة حول جودة الحياة الوظيفية، تعزى لمتغيرات (المؤهل، سنوات الخبرة)، ودراسة العمري واليافي (Al-Omari & Al-Yafi, 2017) التي أشارت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في عناصر جودة الحياة الوظيفية تعزى لاختلاف في (المؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة)، ودراسة الدحدوح (Dahdouh, 2015) التي أشارت إلى وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لمستوى جودة الحياة الوظيفية، تعزى لمتغير الجنس لصالح المعلمات، ودراسة (Fapohunda, 2013) التي أشارت إلى وجود اختلاف بين الرجال والنساء في درجة الرضا والارتياح عن بعض مؤشرات جودة الحياة الوظيفية: (الحوافز، الالتزام التنظيمي، الرضى الوظيفي، الثقافة التنظيمية) لصالح النساء، يوجد شعور لدى الرجال بالأمن الوظيفي أكثر من النساء.

**نتائج سؤال الدراسة الخامس:** هل توجد علاقة ارتباطية بين درجة ممارسة القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الثانوية، ومستوى جودة الحياة الوظيفية من وجهة نظر معلمي المدارس الثانوية في محافظة الخليل؟

للإجابة عن هذا السؤال تم صياغة الفرضية الثامنة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) في متوسطات تقديرات معلمي المدارس الثانوية في محافظة الخليل لدرجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الخادمة وعلاقتها بجودة الحياة الوظيفية.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام معامل الارتباط بيرسون، كما هو موضح في الجدول رقم (12).

**جدول (12): عامل الارتباط بيرسون بين درجة ممارسة القيادة الخادمة لدى مديري المدارس ومستوى**

**جودة الحياة الوظيفية من وجهة نظر المعلمين.**

المجال	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
درجة ممارسة القيادة الخادمة ومستوى جودة الحياة الوظيفية.	0.88	0.002

بناء على المعطيات الواردة في الجدول (12) تم رفض الفرضية الصفرية، إذن يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين درجة ممارسة القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الثانوية ومستوى جودة الحياة الوظيفية من وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية في محافظة الخليل، لان مستوى الدلالة 0.002 أقل من 0.05. وكان مقدار العلاقة ايجابياً وقوياً 0.88. أي أنه كلما زاد مستوى ممارسة الإدارة القيادة الخادمة زاد مستوى جودة الحياة الوظيفية، لأن القيادة الخادمة ذات البعد الأخلاقي والإنساني بما

تتضمن من خدمة للمعلمين وإشباع حاجاتهم ورعاية مصالحهم والاهتمام بهم، يرفع مستوى جودة حياتهم الوظيفية ورضاهم الوظيفي.

التوصيات:

1. نشر الوعي بضرورة ممارسة أسلوب القيادة الخادمة كنمط إداري في المدارس.
2. عقد دورات تدريبية لتعزيز ممارسة القيادة الخادمة لدى مديري المدارس.
3. التأكيد على أهمية إجراء مزيد من الدراسات حول موضوع القيادة الخادمة وعلاقتها بمتغيرات أخرى.
4. تعزيز أبعاد جودة الحياة الوظيفية عند المعلمين.
5. ضرورة تركيز وزارة التربية والتعليم الفلسطينية على دعم المعلمين ماديا ومعنويا.
6. تعزيز الجهود لتطوير منظومة جودة الحياة الوظيفية في الميدان التربوي.

#### المراجع:

- أبو تينة، عبدالله وخصاونة، سامر والطحاينة، زياد. (2007). القيادة الخادمة في المدارس الأردنية كما يدركها المعلمون والمديرون. *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، 8 (4)، 137-159.
- أبو حميد، هاشم. (2017). أثر أبعاد جودة حياة العمل على فاعلية اتخاذ القرارات في جامعة الأقصى بغزة، رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التجارة، الجامعة الإسلامية.
- البربري، مروان. (2016). دور جودة الحياة الوظيفية في الحد من ظاهرة الاحتراق الوظيفي لدى العاملين في شبكة الأقصى للإعلام والإنتاج الفني، رسالة ماجستير غير منشورة. كلية القيادة والريادة. برنامج الدراسات العليا المشترك بين أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا وجامعة الأقصى.
- جاد الرب، سيد. (2008). *جودة الحياة الوظيفية في منظمات الأعمال العصرية*. القاهرة: دار الفكر العربي للنشر.
- جلاب، إحسان. (2011). *إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير*. عمان: دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع.
- الحسني، وسام. (2016). أثر جودة الحياة الوظيفية في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى الباحثين الاجتماعيين في وزارة الشؤون الاجتماعية بقطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر.
- حليبي، منال. (2016). درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية للقيادة الخادمة وعلاقتها بالتنمية المهنية للمعلمين من وجهات نظر مديريها ومعلميها. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التربية، جامعة النجاح.
- الدحودح، حسني. (2015). جودة الحياة الوظيفية لدى معلمي المرحلة الأساسية بمحافظة غزة وعلاقتها بمستوى أدائهم. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية.



الدهني، سلطان. (2017). تأثير القيادة الخادمة على التخطيط الاستراتيجي في مدارس الكويت: دراسة

ميدانية. *المجلة التربوية*، 31 (2)، 31\_11.

ديرية، لانا وكايد، سلامة. (2018). درجة إمكانية تطبيق مديري المدارس الاستكشافية الأردنية في محافظة العاصمة للقيادة الخادمة وعلاقتها بالدافعية لدى المعلمين والمعلمات من وجهة نظرهم.

*مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية*، 7 (22)، 148\_159.

ديوب، أمين. (2014). تمكين العاملين كمدخل لتحسين جودة الحياة الوظيفية في قطاع الاتصالات \_دراسة

ميدانية. *مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية*، 30 (1)، 195\_224.

السالم، مؤيد. (2009). *إدارة الموارد البشرية \_مدخل استراتيجي تكاملي*. عمان: اثراء للنشر والتوزيع.

الشطني، محمود. (2016). أثر ممارسة أساليب القيادة التحولية في جودة الحياة الوظيفية دراسة تطبيقية

على وزارة الصحة الفلسطينية. *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، 12 (1)، 31\_57.

عبد الرسول، حسين وعبد السادة، ميثاق. (2012). *خصائص القيادة الخادمة وأثرها في تعزيز ثقة*

*المرؤوسين بالقائد \_دراسة تحليلية*. كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء. العراق.

عزمي، عبد العزيز. (2005). دور النقابات في تحسين جودة الحياة الوظيفية. رسالة ماجستير غير

منشورة. جامعة قناة السويس، مصر.

العمرى، محمد والياقي، رندة. (2017). أثر عناصر جودة الحياة الوظيفية على أداء الموظف العام:

"دراسة تطبيقية على موظفي الخدمة المدنية في المملكة العربية السعودية". *المجلة الأردنية في*

*إدارة الأعمال*، 13 (1)، 65\_94.

العنزي، سعد وصالح، احمد. (2009). *إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال*. عمان: ادار

اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

غالي، محمد. (2015). القيادة الخادمة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي دراسة تطبيقية على الجامعات في قطاع

غزة. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التجارة، الجامعة الإسلامية.

ماضي، خليل. (2014). جودة الحياة الوظيفية وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين: دراسة تطبيقية

على الجامعات الفلسطينية. رسالة دكتوراه غير منشورة. كلية التجارة، جامعة قناة السويس.

متعب، حامد. (2015). القيادة الخادمة وأثرها في فاعلية الفريق \_دراسة تحليلية لأراء عينة من أعضاء

المجالس المحلية في محافظة القادسية. *مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والإدارية*، جامعة واسط.

(17)، 573\_613.

مطر، ليث. (2011). دور القيادة الخادمة في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية. رسالة ماجستير غير

منشورة. كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القادسية.

## References

- Abdul Rasool, Hussein and Abdul Sada, Charter. (2012). *Characteristics of the servant leadership and its effect in enhancing the confidence of subordinates in the leader - analytical study*. Faculty of Management and Economics, Karbala University. Iraq.
- Abu Hamid, Hashem. (2017). The Impact of Quality of Work Life on the Effectiveness of Decision Making at Al-Aqsa University in Gaza. *Unpublished Master Thesis*, Faculty of Commerce, Islamic University, Gaza.
- Abu Tina, Abdullah and Khasawneh, Samer and Tahaina, Ziad. (2007). Leadership in Jordanian Schools as it is Learned by Teachers and Managers, *Journal of Educational and Psychological Sciences*, 8 (4), 137-159.
- AL Salem, moaid. (2009). *Human Resource Management - Integrated Strategic Approach*. First Printing Amman: Athraa for Publishing and Distribution.
- Aldohny, Sultan. (2017). The Effect of Servant Leadership on Strategic Planning in Kuwait Schools: A Field Study, *Educational Journal*, 31(123), 11-31.
- Al-Omari, Mohammed and Al-Yafi, Randa. (2017). The Impact of Quality of Life on the Performance of Public Employees: An Empirical Study on Civil Servants in the Kingdom of Saudi Arabia, *The Jordanian Journal of Business Administration*, 13(1), 65 – 94.
- Al-Shatni, Mahmoud. (2016). The Effect of the Practice of Transformational Leadership Methods on the Quality of Career Life An Empirical Study on the Palestinian Ministry of Health, *Jordanian Journal of Business Administration*, 12 (1), 31- 57.
- Anzi, Saad and Saleh, Ahmed. (2009). *Management of Intellectual Capital in Business Organizations*. Amman: Al Yazouri Scientific Institute for Publishing and Distribution.
- Azmi, Abdul Aziz. (2005). Role of Trade Unions for Improving the Quality of Career. *Unpublished Master Thesis*. Suez Canal University, Egypt.



- and its relation with the professional development of teachers from the perspectives of its principals and teachers. *Unpublished master thesis*. Faculty of Education, An-Najah University. Nablus.
- Hamid, Z., Zolfa, H., & Zahara, K. (2014).”Identification the component of quality of work life measuring them in faculty members of Tehran University”, *Journal of Management Studies (IJMS)*, 7 (1).
- Hassani, wesam. (2016). The Effect of Quality of Life on Enhancing the Organizational Commitment of Social Researchers in the Ministry of Social Affairs in the Gaza Strip, Unpublished Master Thesis. Faculty of Economics and Administrative Sciences, Al-Azhar University, Gaza.
- Hunter,J.,C.,(2006). The World’s most Powerful Leadership Principle “New York: Crow Business.
- Irving, J., (2004). Servant Leadership and the effectiveness of teams: Findings and implications, Proceedings of the servant Leadership research. Roundtable. Retived October.
- Jad al rab, sayed, (2008). Quality of Career in Modern Business Organizations. Egypt: Arab Thought Publishing House.
- Jallab, Ihsan. (2011). Management of Organizational Behavior in the Age of Change. . Amman: Dar Safa for Printing, Publishing and Distribution.
- Joseph, E. E., Winstoine, B.E. (2005). Correlation of servant leadership, leader trust, and organizational trust. *Leadership Organization Development Journal*, 26 (1), 6 – 22.
- Khosrow \_ Pour, Mehdi.(2001). *Managing Information Technology in A global Economy USA*: Idea Group Publisher. (IGP), P378.
- Madi, Khalil. (2014). The quality of the career and its impact on the level of performance of the employees: an applied study on Palestinian universities, *unpublished doctoral thesis*, Suez Canal University, Egypt.
- Matar, Laith. (2011). The role of leadership in the promotion of organizational citizenship behaviors. *Master Thesis unpublished*, University of Qadisiyah. Faculty of Management and Economics. Iraq.

- Motib, Hamid. (2015). The study of the opinions of a sample of the members of local councils in Qadisiyah Governorate. *Al-Kout Journal of Economic and Administrative Sciences*, Wasit University. (17), 573 – 613.
- Northouse, P., G., (2007). *Leadership: Theory and Practices*, Fourth ed. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Page, D., & Wongm T. P, (2000). *A conceptual framework for measuring servant leadership*. In Abjibolosoo, s. (ED.), *The human factor in shaping the course of history and development* Lanham, MD: University Press of America.
- Reddy, L., & Reddy, M. (2010). "Quality of Work Life of Employees: Emerging Dimensions", *Asian Journal of Management Research*, p. 832.
- Ronald, W.,(2007). Servant Leadership: A worldview Perspective, *International Journal of Leadership studies*. School of Leadership & Entrepreneurship Regent University. 2 (2).