

The current status of the servant leadership and its relationship with job satisfaction from the viewpoint of faculty members at the University of Hail

Co-Prof. Miesam Fawzi Motiar Al-Azam

College of Education | University of Hail | KSA

Received:

27/12/2022

Revised:

06/01/2023

Accepted:

23/01/2023

Published:

30/04/2023

* Corresponding author:

m2020fm@yahoo.com

Citation: Al-Azam, M.

F. (2023). The current status of the servant leadership and its relationship with job satisfaction from the viewpoint of faculty members at the University of Hail. *Journal of Educational and Psychological Sciences*, 7(16), 1 – 19.

<https://doi.org/10.26389/AJSRP.E271222>

2023 © AJSRP • National Research Center, Palestine, all rights reserved.

• Open Access



This article is an open access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY-NC) license

Abstract: This study aimed to identify the reality of servant leadership and its relationship to job satisfaction from the point of view of faculty members at the University of Hail. To achieve the objectives of the study, it adopted the descriptive, analytical approach as well as the questionnaire. The study used the questionnaire as a tool for collecting data from the study sample, which consisted of (385) members of the university faculty, who were randomly selected from the study population. The results showed that there is a medium degree in the level of the servant leadership at the University of Hail from the point of view of the faculty members. The results also showed a positive and significant relationship at sig. Attention to subordinates ranked fourth with a high evaluation degree. The study also showed a moderate degree of job satisfaction among faculty members. Based on the results, the study recommended the need to increase attention. Based on the results of the study, the researcher recommends that the University of Hail pay more attention in studying the servant leadership and how to apply, practice and benefit from it in enhancing the job satisfaction of the faculty members.

Keywords: servant leadership, job satisfaction, faculty staff members.

واقع القيادة الخادمة وعلاقتها بالرضا الوظيفي من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة حائل

أ.م.د/ ميسم فوزي مطير العزام

كلية التربية | جامعة حائل | المملكة العربية السعودية

المستخلص: هدفت هذه الدراسة التعرف إلى واقع القيادة الخادمة وعلاقتها بالرضا الوظيفي من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة حائل، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة التي تكونت من (385) من عضو من أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعة، وتوصلت الدراسة إلى وجود درجة متوسطة في مستوى القيادة الخادمة في جامعة حائل من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية حيث جاء بالمرتبة الأولى المجال الرابع "الالتزام بنمو الآخرين" بدرجة تقييم مرتفعة، ثم تلاه في المرتبة الثانية المجال الثاني "الحكمة" بدرجة تقييم متوسطة، ثم تلاه بالمرتبة الثالثة المجال الأول "التمكين" وبدرجة. تقييم متوسطة وحصل المجال الثالث " الاهتمام بالمرؤوسين على المرتبة الرابعة بدرجة تقييم مرتفعة كما وأظهرت الدراسة وجود درجة متوسطة في الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس وبناء على النتائج أوصت الدراسة بضرورة زيادة اهتمام جامعة حائل بدراسة القيادة الخادمة وكيفية تطبيقها وممارستها والاستفادة منها في تعزيز الرضا الوظيفي لأعضاء الهيئة التدريسية.

الكلمات المفتاحية: القيادة الخادمة، الرضا الوظيفي، أعضاء الهيئة التدريسية.

المقدمة.

تعد الجامعات القوة العظمى التي تساهم في رقي وتقدم المجتمعات في شتى المجالات، إذ يسعى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات إلى تحقيق رؤيا ورسالة الجامعة التي ينتمون إليها، بالاشتراك مع مرؤوسهم، فنجد أن اختلاف النمط القيادي الذي يتبعه أعضاء هيئة التدريس في الجامعات يختلف من مدرس لآخر تبعاً لطبيعة عمله وطبيعة فريق العمل الذي يعملون معه، والجامعة نقطة انطلاق نحو المستقبل، فيقياداتها الرشيدة تعمل على تذليل التّحدّيات التي يتم مواجهتها من قبل أعضاء هيئة التدريس والطلاب حيث يقوم أعضاء هيئة التدريس بالعمل الدؤوب على تيسير سبل وصول الجامعة لأهدافها المنشودة (حجازي، وحسيب، 2021).

يؤثر أعضاء هيئة التدريس الذين يتولون مناصب قيادية تأثيراً كبيراً على المرؤوسين من خلال أنماطهم القيادية في بيئة العمل سواء بالإيجاب أو بالسلب، فأعضاء هيئة التدريس يمارسون أنماطاً مختلفة، فمنهم من يحرص على العلاقات الإنسانية، ومنهم من يعمل على مشاركة المدرسين في اتخاذ القرارات، ويشجعهم على تحمل المسؤولية ومنهم من يحفز العاملين بتهيئة المناخ الملائم؛ لتوجيهه نحو تحقيق الأهداف المرجوة منه، ومهمة عضو هيئة التدريس القائد المؤثر هنا وهو يعمل على مساندة المجموعة العاملة معه على النمو والتطور والتميز والإنجاز، وكذلك قدرته على بناء العلاقات القوية التي يسودها جو من الطمأنينة، فترتفع الروح المعنوية لدى أفراد الجماعة، وتكون هذه الجماعة أكثر تماسكاً اجتماعياً، مما يكون له الأثر الأكبر على توجيه الجهود لإنجاز الأهداف المحددة، فالمدرس هو العنصر الأساسي في الجامعة والمؤثر وهو الذي يملك التأثير السلبي أو الإيجابي في مرؤوسيه وهو المعيار الذي يحدد فشل أو نجاح الجامعة التي يديرها نحو تحقيق الهدف المقصود التي تطمح الجامعات في تحقيقه (رضوان والفايدي، 2021).

وفي ظل التسارع الهائل الذي يشهده هذا العصر، تسعى الجامعات للتطوير والتغيير؛ حتى تواكب هذا التطور، وتحقق ميزة تنافسية؛ وذلك من خلال الاتجاه إلى تطبيق مفاهيم إدارية حديثة؛ ذلك أن تطوير أي جامعة يبدأ من تطوير المدرس، حيث يعتبر نمط القيادة عاملاً مؤثراً في نجاح أو فشل الجامعة (عقيلات، 2019).

ومع بداية الألفية الجديدة ظهرت توجهات جديدة في الجامعات تدعو إلى تبني أشكال جديدة من أشكال القيادة التي باتت تشجع على العمل عن طريق المشاركة والتعاون في صنع القرار، بالإضافة إلى الاهتمام بالموظفين وتطوير نموهم وتعزيزه، من خلال الأطر الإنسانية والأخلاقية التي تقوم بالاهتمام بأداء المؤسسة والعناية بالموظفين في الوقت نفسه، ومنها النظرية المتعلقة بالقيادة الخادمة والتي تعد من أشكال القيادات الإنسانية الأخلاقية القائمة على مبدأ المساعدة وتقديم الخدمة إلى الآخرين (مخامرة، 2019).

لقد ظهر نمط القيادة الخادمة لأول مرة في سبعينيات القرن الماضي في مقالة روبرت غرينليف (Robert Greenleaf) في عام (1970) بعنوان القائد خادماً، وقد استوحى غرينليف تسميته هذا النمط من القيادة من الرواية القصيرة المشهورة "رحلة إلى الشرق" للمؤلف هرمان هسي (Herman Hesse) التي قام بتأليفها في عام (1956)، والتي تحدثت عن جماعة من اختيارهم من أجل الخروج في رحلة دينية أسطورية بصحبه خادم يقوم بالاعتناء والاهتمام بهذه الجماعة، ويسهر على راحتهم، وقد أثر هذا الخادم بشكل غير طبيعي عليهم، لذلك عندما تركهم تبعثروا ولم يتمكنوا من إكمال رحلتهم، فكان هذا الخادم بمثابة القائد لهم، ونتيجة لذلك تم استخلاص مغزى رئيس من هذه القصة كان المقصود منه: إن القيادة العظيمة هي خادمة أولاً وأخيراً للمجموعة التي ينتمي إليها، فهو يرى نفسه قائد بين مستويين، لا يحتل مركزاً مرموقاً بينهم، إنما يقوم بتقديم الدعم لهم دون التوقع الشكر والتقدير منهم، فالخدمات التي يقوم بتقديمها هي التي تُظهر الدور المحوري له، وتقوم بدفعه إلى مركز القيادة، فهو بذلك يتولى القيادة من خلال رغبة المرؤوسين وقناعتهم وتطلعهم إلى النجاح والتفوق والتقدم (Greenleaf, 2017).

وفي عام (1977) ظهر هذا النوع من القيادة بشكل واضح حيث يأخذ القائد من خلال هذه القيادة حق الأولوية في تقديم الرعاية والخدمة للآخرين، وتحقيق الهدف الذي يسعى القائد إلى تحقيقه من خلال الرفاهية المؤسسية والخدمية للعمال، من خلال القيام باتباع أسلوب قيادي يتم اتهامه بالاتباع ويقوم ببناء علاقات ذات قوة أمنة بين العمال في المؤسسة، فالقيادة الخادمة تعمل على تحفيز العاملين بان يكون هناك توازن وانسجام في حياتهم ما بين ممارسة القيادة وخدمة الآخرين، فهي تقوم بتحفيز وتشجيع القادة والمسؤولين في المنظمات على أن تكون خدمة الموظفين المرؤوسين من أولى أولوياتهم في المؤسسة، وتقوم بالعمل على تحفيز العاملين المرؤوسين على انتهاز الفرص من أجل ممارسة القيادة الصحيحة داخل هذه المنظمات من أجل تحقيق أهداف المنظمة (Ling, Lin, 2016). Wu.

وفي سياق آخر، في العصر الحالي وبيئة الأعمال الحديثة يعتبر الرضا الوظيفي هو البيئة. الداعمة، لإيجاد بيئة تتمتع بالصحة والأمن وتكون مناسبة، تتوفر فيها جميع أنواع المشاركة للعاملين في العمليات القيادية في القيادة الخادمة واتخاذ القرار، حيث أن الرضا الوظيفي يمثل الأعمال والأفعال والممارسات التي تقوم بها القيادة الخادمة العليا من أجل إرضاء الموظفين لديهم، وإسعادهم وشعورهم بالثقة والاطمئنان في حياتهم الوظيفية (عبد الستار، 2020).

وفي ضوء ما سبق وما يتوفر من دراسات، يتبين أن نظرية القيادة الخادمة أثبتت أنها مميزة عن نظريات القيادة الأخرى ومشهورة ومرغوبة من قبل الباحثين والخبراء (Coetzer, Bussin, Geldenhuys, 2017) واستناداً إلى أهمية كلا من القيادة الخادمة والرضا الوظيفي تبرز أهمية الربط بينهما، فعلى سبيل المثال بينت دراسة العيضي (2021) أن القيادة الخادمة وفق الدراسات المتوفرة هي أكثر وضوحاً من المفاهيم القيادية. الأخرى، حيث يمكن تفسير التغيرات في مستويات الرضا الوظيفي والمتغيرات التنظيمية بشكل أفضل من الأنماط القيادية الأخرى.

مشكلة الدراسة:

في العقد الأخير السابق. شهد التعليم بشكل عام والتعليم الجامعي بشكل خاص في السعودية على اهتمام كبيرة. أدى إلى نشأة عدد كبير من الجامعات في كافة أنحاء السعودية، وقد اهتمت هذه الجامعات بشكل ملحوظ في القيادة، إدراكاً منها أن الأسلوب القيادي التقليدي لم يعد قادراً على تذليل التحديات التي يواجهها الموظف في عمله نتيجة مواجهة التطورات الحديثة المتسارعة. في علم القيادة، ونتيجة لذلك أصبح ضرورة. ماسة. لممارسة. أنماط قيادية. تتغلب فيها المصالح العامة. على المصالح الشخصية. وأن تقدم كل ما يمكن تقديمه لخدمة. الآخرين. ولما كانت نظريات القيادة بصفة عامة، والقيادة الخادمة بصفة خاصة تهدف إلى تعزيز الانسجام بين القائد والموظفين، وتعمل على زيادة نموهم واستقلالهم. ولأن الرضا الوظيفي للموظفين يعد دليلاً على التوافق فيما بينهم في التعاون الإيجابي والولاء والانتماء فإن القيادة الخادمة لديها القدرة على خلق علاقات أفضل فيما بينهم في الجامعات مما يؤدي إلى انعكاسه بطرق موجبة على الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس داخل الجامعة الذي يؤدي إلى زيادة الأداء وزيادة الانتاجية.

لذلك فإن المشكلة لهذه الدراسة تكمن في ضرورة الكشف عن واقع القيادة الخادمة وعلاقتها بالرضا الوظيفي من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة حائل، إذ أصبح الاهتمام بالرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس من الأمور المهمة التي تحتاج إليها الجامعة في ظل الواقع الحالي، على الرغم مما تبذله الدولة من جهود ممثلة في وزارة التعليم للاهتمام بأعضاء هيئة التدريس في الجامعات وتوفير بيئة تعليمية ملائمة لهم للقيام بأدوارهم على النحو المطلوب من أجل الوصول إلى أهداف التعليم المرجوة؛ لذلك ترى الباحثة أنه قد أصبح من الضروري للغاية تبني أسلوب قيادي فعال يمكنها من خلاله تحقيق النتائج المنشودة والمرجوة على نحو فعال؛ فقد فرض واقع

العمل الأكاديمي العديد من الضغوط التي حتمت اختيار أكثر أساليب القيادة فاعلية وكفاءة؛ ومن أبرز أساليب القيادة المطبقة اليوم في الجامعات هي القيادة الخادمة فكما أشارت دراسة حجازي، وآخرون (2021)، يعتبر أسلوب القيادة الخادمة من أساليب القيادة الفعالة والتي يمكن من خلالها تحقيق المخرجات الإيجابية في القيادة الجامعية؛ وبرزت نتائج الدراسة وجود أثر إيجابي معنوي لمجالات القيادة الخادمة على التميز في الأداء لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعة، أما دراسة البرعي (2020) فقد جاء في نتائجها وجود درجة متوسطة في الرضا الوظيفي في جميع أبعاد الدراسة إلا بعد كفاءة النظام الإداري، كما وخلصت وجود درجة متوسطة في أبعاد القيادة، وجاء بعد كفاية الأبنية والتجهيزات والخدمات، والدعم المالي بمستوى تقييمي منخفض، أما دراسة راجايسيس (Ragaisis, 2018) فقد جاء في نتائجها وجود تأثير إيجابي للقيادة الخادمة في تحقيق مخرجات التعليم بشكل إيجابي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعة؛ كما وأشارت الدراسة في نتائجها أن تطبيق أسلوب القيادة الخادمة يساهم في الرفع من مستويات الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس وأيضا في خلق تصورات ذات صبغة موجبة لدى الطلبة؛ مما يجعل القيادة الخادمة من أكثر الأساليب القيادية التي يمكن استخدامها في الجامعات بفاعلية وكفاءة، لذلك تسعى هذه الدراسة في بيان واقع القيادة الخادمة وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى أعضاء الهيئة التدريسية.

أسئلة الدراسة:

- 1- ما واقع القيادة الخادمة في جامعة حائل من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية فيها؟
- 2- ما مستوى الرضا الوظيفي في جامعة حائل من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية فيها؟
- 3- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات استجابة أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة حائل للقيادة الخادمة والرضا الوظيفي؟
- 4- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة لمستوى ممارسة القيادة الخادمة وعلاقتها بالرضا الوظيفي من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة حائل تعزى للمتغيرات (الرتبة العلمية، عدد سنوات الخبرة، الكلية)؟

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة للتعرف على:

- 1- واقع القيادة الخادمة في جامعة حائل من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية.
- 2- مستوى الرضا الوظيفي في جامعة حائل من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية فيها.
- 3- مدى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات استجابة أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة حائل للقيادة الخادمة والرضا الوظيفي.
- 4- مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة لمستوى ممارسة القيادة الخادمة وعلاقتها بالرضا الوظيفي من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة حائل تعزى للمتغيرات (الرتبة العلمية، عدد سنوات الخبرة، الكلية).

أهمية الدراسة:

تتمثل الأهمية لهذه الدراسة من ناحيتين وهي على النحو الآتي:

• الأهمية النظرية:

تتمثل الأهمية النظرية من حيث مساهمتها في معرفة. رأي أعضاء هيئة التدريس في جامعة. حائل عن واقع تطبيق القيادة. الخادمة. بالجامعة. وأهميتها وأهم متطلباتها، كما أنها تساهم في تطوير أساليبهم القيادية. والإدارية. بما يخدم المصلحة الشخصية والمهنية، ونتيجة. لذلك تحسّن مخرجات عملية التعليم والتعلم. في الجامعة.

• الأهمية التطبيقية:

تتمثل الأهمية التطبيقية للدراسة في مساهمتها في إثراء المكتبات العربية. بالكشف عن واقع القيادة. الخادمة. وعلاقتها بالرضا الوظيفي من وجهة. نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة. حائل، كما أنها تساهم من خلال نتائجها في لفت انتباه أعضاء هيئة التدريس في كافة. الجامعات السعودية. بشكل عام وجامعة. حائل بشكل خاص إلى أهمية. تطبيق أبعاد القيادة. الخادمة. وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس.

حدود الدراسة:

تقتصر نتائج الدراسة الحالية على الحدود الآتية:

- الحدود البشريّة: أعضاء هيئة التدريس؛ درجة أستاذ وأستاذ مشارك وأستاذ مساعد.
- الحدود المكانية: جميع كليات جامعة. حائل.
- الحدود الزمانيّة: طبقت هذه الدراسة في العام الدراسي 2021/ 2022.

مصطلحات الدراسة:

- القيادة الخادمة **Servant Leadership**: عرفها (Greenleaf, 2017: 3) على أنها: "عدد من الممارسات التي تثيري حياة الأفراد، وتعمل من أجل بناء مؤسسات أفضل وتخلق عالم جديد أكثر عدالة. وعناية. بالأفراد".
- وتعرف إجرائياً واقع ممارسة. جامعة. حائل لمجالات القيادة. الخادمة. (التمكين، الحكمة، الاهتمام بالمرؤوسين أولاً، الالتزام بنمو الآخرين) بما يحقق الرضا الوظيفي للموظفين في جامعة. حائل.
- الرضا الوظيفي: عرفه (Cook, 2020:p55) على أنه عبارة. عن "قدرة. المنظمة. على توفير حاجات الموظفين لديها مادياً ومعنوياً من ترقيات وحوافز واحترام لجهودهم المبذولة، الأمر الذي يظهر إيجاباً على تنمية. روح الولاء لديهم تجاه المؤسسة. وعلى زيادة. قدرتهم الإنتاجية".
- وتعرف الباحثة. الرضا الوظيفي إجرائياً على أنه مجموعة. المشاعر للموظفين في الجامعة. مما يؤدي إلى ما يطمح له فيجعله أكثر تقبلاً وتفاعلاً في العمل.
- أعضاء هيئة التدريس: هم الأشخاص المزاوون مهنة. التدريس في جامعة وفي ضوء ما سبق وما يتوفر من دراسات، يتبين أن نظرية القيادة الخادمة أثبتت أنها مميزة عن نظريات القيادة الأخرى ومشهورة ومرغوبة من قبل الباحثين والخبراء (Coetzer, Bussin.Geldenhuys, 2017) واستناداً إلى أهمية كلا من القيادة الخادمة والرضا الوظيفي تبرز أهمية الربط بينهما، فعلى سبيل المثال بينت دراسة العيضياني (2021) أن القيادة الخادمة وفق الدراسات المتوفرة هي أكثر وضوحاً من المفاهيم القيادية. الأخرى، حيث يمكن تفسير التغيرات في مستويات الرضا الوظيفي والمتغيرات التنظيمية بشكل أفضل من الأنماط القيادية الأخرى.

2- الإطار النظري والدراسات السابقة.

أولاً- الإطار النظري.

2-1-1- القيادة الخادمة وأهميتها:

عند القيام بدراسة نظريات القيادة نجد أن الجوهر الأساسي للقائد هو قدرته في التأثير على المرؤوسين من خلال بناء علاقات واضحة وإيجابية معهم ومحددة نحو تحقيق أهداف القيادة التي يرجو تحقيقها، إلا أن المعنيون في الأدب الإداري أخذوا بالنظر إلى القيادة بنظرة مختلفة وفاحصة قائمة على الاهتمام بالمرؤوسين ووضعهم من أهم أولويات المنظمة التي تسعى إلى المحافظة عليها وقد تجسدت هذه الرؤية في نظرية جديدة تسمى القيادة الخادمة (العودة، 2018).

ذكر عقيلات (2019) عدد من المستويات التي تبين أهمية القيادة الخادمة في المنظمات والمتمثلة في الآتي:
أولاً: على مستوى المؤسسة: إن تفعيل أسلوب القيادة الخادمة التي تهتم باحتياجات الناس سواء الموظفين او المستفيدين يساهم في تحقيق مستوى أداء تنظيمي عالي.
ثانياً: على مستوى المجتمع: وتتضح هنا بأنها تنادي بالفضائل والأخلاق التي تتطلبها المجتمعات المختلفة.
ثالثاً: على مستوى الموظفين: حيث تتجلى الأهمية للقيادة الخادمة من أنها تهتم بالاستقلالية، والاعتراف بإنجازاتهم وتقدير جهودهم وتقييم أعمالهم والتعاطف معهم.

فوائد القيادة الخادمة:

أشار دوجان (Duggan, 2015) أن للقيادة الخادمة مجموعة من الفوائد وفيما يلي توضيحها:
أولاً: بناء الفريق (Team Building): يؤدي أسلوب القيادة الخادمة إلى نتائج جيدة ومفيدة لفريق العمل ككل، حيث تساعد كل فرد بتقديم مساهماته بناء على مهارات وخبرات كل فرد وهذا يؤدي إلى بناء فريق يسمح لكل فرد بغرض مهارات والتعاون بشكل أكثر فاعلية مع بقية أفراد الفريق
ثانياً: الإنجاز (Achievement): هنا يقوم القائد بإشراك جميع أعضاء الفريق في وضع الأهداف والغايات والقائد يخلق جواً إيجابياً يسمح للموظفين بوضع مؤشرات الأداء مما يعطي الموظف الصلاحيات اللازمة لإجراء التغييرات التي تؤدي إلى نجاح الجامعة.
ثالثاً: التغيير (Change) تحديد مهمة وأهداف الجامعة بناء على وجهات المدرسين مما يحقق التوازن المناسب في الحياة عندما يقرروا مستقبلهم الخاص.
رابعاً: الرضا (Satisfaction) يتبع القائد أسلوب القيادة الديمقراطية بإشراك الجميع في عملية صنع القرار والقائد الخادم يضمنون أن آراء الجميع يتم الاستماع إليها وهذا ينعكس إيجاباً على معدلات الرضا.

أبعاد القيادة الخادمة:

يمكن تناول أهم أبعاد القيادة الخادمة والتي تتوافق مع طبيعة هذه الدراسة في النقاط الآتية:
أولاً: الحكمة ويقصد بها قدرة القائد من خلال الملاحظة المستمرة للبيئة المحيطة التقاط الإشارات وفهم مدلولها، والتعرف على أهم الآثار المترتبة على تلك الملاحظات أن كانت إيجابية أم سلبية، فالقادة الذين يتمتعوا بحكمة ولديهم بصيرة سوف يكتسبوا احترام اتباعهم وثقتهم (Chetty, 2018).
ثانياً: التمكين ويقصد به قدرة القائد الخادم على استغلال مهارات العاملين وخبراتهم في اتخاذ القرارات بطريقة جيدة، حيث يزودهم بالمعلومات التي يحتاجونها أثناء العمل والتي تساهم في تمكينهم إدارياً ويحرص على

تفويض بعض المسؤوليات والصلاحيات للموظفين، كما يعمل على تشجيعهم وتحفيزهم لرفع الروح المعنوية لديهم بشكل مستمر (Krishnavellie .2017).

ثالثاً: الاهتمام بالمرؤوسين ويقصد بالاهتمام بالمرؤوسين الاستجابة لحاجاتهم وإعطائهم الاهتمام والأولوية وتقديم مصالحهم على المصالح الشخصية، وذلك يري لهم المهام المتعلقة بالعمل فإن الاهتمام بالمرؤوسين وتمكينهم وإعطائهم الاهتمام والأولوية وتقديم مصالحهم على المصالح الشخصية، إذ أن التمكين الفعال للموظفين يؤثر بشكل إيجابي على معنوياتهم من خلال تعليمهم وتدريبهم والشعور بالمسؤولية والمشاركة، وزيادة الاتصال بين القائد والموظفين (Timiyo،2016).

رابعاً: الاهتمام بنمو الآخرين ومساعدتهم على التطور والنجاح ويقصد بها الاهتمام بتطوير العاملين مهنيًا من خلال تدريبهم وتزويدهم بالمعارف والخبرات والمهارات، التي تساعدهم على تحقيق أهدافهم المهنية وأهداف المنظمة فإن الاهتمام الفكري لها، فمن خلالها يتم الوصول إلى تحقيق الأهداف المنشودة (إبراهيم، 2019).

2-1-2- الرضا الوظيفي:

عرف العتيبي والثبيتي (2021، ص 125) الرضا الوظيفي على أنه حالة عاطفية لطيفة وإيجابية تعود بالشعور النفسي للفرد بالقناعة والارتياح أو السعادة لإشباع حاجاتهم وتوقعاتهم ورغباتهم من العمل وبيئته مع وجود الثقة والولاء والالتزام للعمل، ومع العوامل والمؤثرات البيئية الداخلية والخارجية ذات العلاقة".

كما وعرف رجم وقصة، (2020، ص 447) الرضا الوظيفي هو شعور داخلي يشعر به العامل نحو عمله وهو يعبر عن درجة الإحساس بالراحة النفسية نحو العمل وبيئته المادية والإنسانية، فهو يشير إلى مجموعة من اتجاهات الفرد وميوله المستقرة نحو عمله، وهو

تعبير خاص عن الشعور بالاطمئنان والراحة والسعادة التي تتحقق عن طريق العمل للمرؤوسين، وكل ذلك يؤدي إلى مشاعر وظيفية جيدة نحو عمله.

الشعور بالسعادة التي تحقق عن طريق العمل، وكل ذلك يشير إلى المشاعر الوظيفية أو الحالة النفسية التي يشعر بها نحو عمله.

أهمية الرضا الوظيفي:

إن للرضا الوظيفي أهمية كبيرة باعتبار أن المورد البشري أهم عنصر في المنظمة ومن العناصر المؤثرة في عملية الإنتاج والعمل فهو دعامة الإنتاج ومهارته تحدد مدى كفاءة العمل في المؤسسة، كما ويؤدي ارتفاع الرضا الوظيفي لدى الأفراد إلى انخفاض نسبة تغيب الموظفين عن العمل، وأن الأفراد الراضين عن عملهم بشكل جيد يكونون أقل عرضة لحوادث العمل، بالإضافة إلى أن الأفراد الذين يتمتعون برضا وظيفي تكون درجة رضاهم عن وقت فراغهم مع العائلة جيدة، كما أن العلاقة بين الرضا الوظيفي والإنتاجية علاقة وثيقة، وأنه توجد علاقة كبيرة من الرضا الوظيفي أدى ذلك إلى زيادة في الإنتاج (مقراش والضمور، 2019).

خصائص الرضا الوظيفي:

يتمتع الرضا الوظيفي بعدة خصائص تتضح بما يلي: عدم وجود فهم محدد واضح له حيث تعدد تعريفاته نتيجة اختلاف وجهات النظر، يختلف الرضا الوظيفي من شخص لآخر فالإنسان لديه حاجات تختلف عن الآخرين ويؤدي ذلك إلى تنوع طرق قياس الرضا الوظيفي وكلما ساهم العمل في إشباع حاجات الفرد ورغباته كلما زادت درجة الرضا الوظيفي له، أن الرضا الوظيفي هو حالة من القبول الناتجة من تفاعل الموظف مع بيئة العمل مما يؤدي ذلك إلى الشعور بالثقة في العمل والالتزام والولاء له وزيادة الإنتاج وتحقيق أهداف العمل، أن الرضا الوظيفي للموظف

عن عنصر معين داخل المنظمة لا يعني بالضرورة الرضا عن بقية العناصر الأخرى في المنظمة كما أن رضا موظف ما داخل العمل لا يعني بالضرورة رضا غيره في نفس المنظمة فالرضا الوظيفي عملية نسبية (السيد، 2017)، يتعلق الرضا الوظيفي بالعديد من الجوانب المتداخلة للسلوك الإنساني نظراً لتعدد جوانب السلوك الإنساني وتعددتها وتداخلها بالإضافة إلى تباين أنواعه من موقف إلى آخر، يتميز الرضا الوظيفي بخاصية الارتباط بسياق النظام الاجتماعي وتنظيم العمل فهو محصلة العديد من الخبرات المرتبطة بالعمل (الأحمري، 2019).
حائل ممن يحمل درجة. الدكتوراه أو الماجستير، بمختلف الرتب العلمية. التي يحملونها.

ثانياً- الدراسات السابقة:

- أجرى حجازي، وآخرون (2021) دراسة هدفت إلى تحديد مدى وجود النقص في رؤية العاملين وأعضاء هيئة التدريس في جامعة عين شمس لأبعاد القيادة الخادمة وقياس أثر أبعادها على التميز في الأداء الجامعي، تم استخدام منهج وصفي، وتم استخدام استبانة بقصد التحقق من هدف الدراسة بجمع المعلومات من عينة الدراسة حيث تكونت من (369) من أعضاء هيئة التدريس والعاملين بجامعة عين شمس، وأظهرت الدراسة وجود أثر إيجابي معنوي لأبعاد القيادة الخادمة على التميز في الأداء، كما وتوصلت الدراسة إلى أن أكثر أبعاد القيادة الخادمة تآثراً على التميز في الأداء هو تصميم خطط متقدمة يليه الاحتواء العاطفي وأقل الأبعاد ارتباطاً وتأثيراً في التميز في الأداء هو بعد الحكمة والتميز.
- كما أجرى أيضاً كل من الصباغ، وشيخ السوق (2020) دراسة هدفت التعرف إلى مدى ممارسة القيادة الخادمة في جامعات مصر، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وتم استخدام الاستبانة بقصد تحقيق أهداف الدراسة بجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة حيث تكونت (2500) مدرس ومدرسة في جامعات مصر، وخلصت نتائج الدراسة إلى وجود مستوى منخفض في ممارسة القيادة الخادمة بجامعات مصر كما أظهرت الدراسة وجود أثر للمتغيرات الديمغرافية (النوع، العمر، الحالة الاجتماعية، مدة العمل بالجامعة، مدة العمل مع القائد الحالي، نوع القائد).
- وفي السياق ذاته أجرى أيضاً حماد، والعكر (2020) دراسة هدفت التعرف إلى دور القيادة الخادمة في تحقيق التنمية المستدامة كما يدركها أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي وتم استخدام الاستبانة بقصد التحقق من هدف الدراسة تم جمع بيانات عينة الدراسة حيث تكونت (255) مدرس في جامعة الأقصى وخلصت النتائج وجود مستوى متوسط في القيادة الخادمة أعضاء هيئة التدري في جامعة الأقصى، كما وأظهرت الدراسة وجود درجة متوسطة في التنمية المستدامة، كما وخلصت الدراسة وجود فروق في القيادة الخادمة في المتغيرات الديمغرافية التالية العمر، والمستوى التعليمي، وعدم وجود فروق في التنمية المستدامة تبعاً للمستوى التعليمي ولجميع الأبعاد.
- أما دراسة البرعي (2020) فهذهت إلى قياس مستوى الشعور بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس، تم استخدام منهج وصفي وتم استخدام الاستبانة بقصد تحقيق أهداف الدراسة بجمع البيانات من عينة الدراسة حيث تكونت (319) مدرس بجامعة الأمير سطاتم وقد أظهرت الدراسة وجود درجة متوسطة في الرضا الوظيفي في جميع أبعاد الدراسة إلا بعد كفاءة النظام الإداري، كما وخلصت وجود درجة متوسطة في أبعاد القيادة، وجاء بعد كفاية الأبنية والتجهيزات والخدمات، والدعم المالي بمستوى تقييمي منخفض، وأظهرت الدراسة وجود أثر ذو دلالة للمتغيرات الديمغرافية (الجنسية، والدرجة الوظيفية، عدد سنوات الخبرة، على أبعاد الرضا الوظيفي)، وبناء على النتائج أوصت الدراسة بضرورة إجراء المزيد من التطوير لتحسين مستوى الخدمات والتجهيزات بالجامعة لتيسير عمل أعضاء هيئة التدريس.

- ودراسة عقيلات (2019) هدفت التعرف إلى درجة ممارسة القيادة الخادمة لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة النعيرية السعودية، وتم استخدام المنهج الوصفي وتم تصميم استخدام استبانة بقصد التحقق من هدف الدراسة تم جمع بيانات عينة الدراسة حيث تكونت (55) عضو من أعضاء هيئة التدريس، وخلصت الدراسة إلى وجود درجة مرتفعة في كافة الأبعاد (التمكين، والاهتمام بالمرؤوسين، والالتزام بنمو الآخرين، والإدارة التنظيمية)، لدى أعضاء هيئة التدريس، كما وأظهرت الدراسة وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات اجابات أعضاء هيئة التدريس تعزى إلى متغير المستوى التعليمي، كما خلصت النتائج إلى وجود فروق بين متوسطات استجابات أعضاء هيئة التدريس تعزى إلى متغير التخصص ومتغير الوظيفة.
- وهدفت دراسة راجايسيس (Ragaisis, 2018) استكشاف تأثير أساليب القيادة على الرضا الوظيفي والأداء الخاص بأعضاء الهيئة التدريسية في التعليم العالي في كاليفورنيا، تم استخدام منهج وصفي، وتم استخدام الاستبانة. بقصد التحقق من هدف الدراسة تم جمع البيانات من عينة الدراسة حيث تكونت (61) مدرس، وخلصت النتائج إلى وجود أثر دال إحصائياً للقيادة الخادمة والقيادة التحويلية بشكل إيجابي وقوة على الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس، حيث يتمتع أعضاء هيئة التدريس، بسمات وخصال قوية من القيادة الخادمة والتحويلية، وتؤثر سمات القيادة الخادمة والتحويلية لأعضاء هيئة التدريس بشكل إيجابي على تصورات الطلبة حول أداء أعضاء هيئة التدريس.
- وتناولت دراسة ديوودي (Dewoody, 2016) تقييم تأثير دمج مبادئ القيادة الخادمة على الرضا الوظيفي للموظفين؛ واستخدمت الدراسة المنهج النوعي القائم على تقييم القيادة الخادمة، بقصد التحقق من هدف الدراسة تم جمع البيانات من عينة الدراسة حيث تكونت (389) عضو من أعضاء الهيئة التدريسية العاملين بدوام كامل في الكليات التابعة لمجلس الكليات المستقلة في كاليفورنيا، وخلصت الدراسة إلى وجود علاقة موجبة بين المستويات الإجمالية للقيادة الخادمة بالمؤسسة والرضا الوظيفي لأعضاء الهيئة التدريسية، وعدم وجود فروق دالة إحصائياً فيما يخص مقاييس القيادة الخادمة والرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس، وعدم وجود فروق دالة إحصائياً فيما يخص مقاييس القيادة الخادمة والرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس تبعاً لمتغير نوع المؤسسة.
- أما دراسة لامبرت (Lampert, 2015) فقد هدفت تحديد ووصف الاستراتيجيات، والتقنيات، والعمليات التي يستخدمها أعضاء هيئة التدريس، في تدريس التمريض لدمج القيادة الخادمة في ممارساتهم التعليمية؛ وتكونت العينة من (8) أعضاء للهيئة التدريسية، واعتمدت الدراسة على المنهج النوعي القائم على المقابلات الشخصية؛ وأظهرت الدراسة عدة نتائج، وكان أهمها: يعد الدعم الإداري ودعم الزملاء مهمين من أجل التطبيق الناجح لمبادئ القيادة الخادمة في الممارسات التعليمية، ويعد الوقت المحدد والطاقة غير كافية من معوقات دمج القيادة الخادمة في الممارسات التعليمية، على الوعي باحتياجات الطلبة، وتقييم احتياجاتهم، والنمذجة، والاستماع، والاهتمام. التأكد من العبارات مكرره.

التعليق على الدراسات السابقة:

- نتيجة لما تم عرضه من دراسات سابقة. مرتبطة. بموضوع هذه الدراسة يمكن ذكر المعطيات التالية:
- 1- أكدت الدراسات السابقة على أهمية القيادة الخادمة في الجامعات، لما للقيادة الخادمة من أهمية كبيرة في تطوير الجامعات الممارسة للقيادة الخادمة، ولكن هذه الدراسات تناولت متغيرات الدراسة أما بشكل منفرد أو من خلال علاقتها ببعضها أو من خلال الربط مع عدد من المتغيرات الأخرى مثل دراسة حجازي، وآخرون (2021) التي ربطت بين القيادة الخادمة والتميز في الأداء في الجامعات، ودراسة حماد، وآخرون (2020) التي

ربطت بين نظرية القيادة الخادمة وتحقيق التنمية المستدامة، ودراسة البرعي (2020) التي تحدث عن الرضا الوظيفي بشكل منفصل، أما الدراسات التي اتفقت مع هذه الدراسة. والتي ربطت بين متغيرات الدراسة. القيادة. الخادمة. وعلاقتها بالرضا الوظيفي كدراسة. راجايسيس (Ragaisis, 2018) تأثير أساليب القيادة. على الرضا الوظيفي والأداء الخاص بأعضاء هيئة التدريس في التعليم العالي، كما وتشابهت مع دراسة. ديوودي (Dewoody, 2016) تقييم تأثير دمج مبادئ القيادة. الخادمة. على الرضا الوظيفي بأعضاء الهيئة التدريسية. تقييم تأثير دمج مبادئ القيادة. الخادمة. على الرضا الوظيفي لأعضاء الهيئة التدريسية.

2- اتفقت هذه الدراسة مع بعض الدراسات من حيث تناول نظرية القيادة الخادمة بالدراسة والتحليل، ومن حيث تم استخدام منهج وصفي لجمع البيانات والمعلومات باستثناء دراسة ديوودي (Dewoody, 2016) التي استخدمت المنهج النوعي القائم على تقييم القيادة الخادمة.

3- وقد تميزت هذه الدراسة عن الدراسات الأخرى أنها من المواضيع الحديثة نسبياً ولا تزال الدراسات والبحوث تحاول الكشف عن أهمية نظرية القيادة الخادمة في الجامعات التي تمارس فيها القيادة الخادمة وعلاقتها هذه القيادة في رضا الوظيفي لأعضاء الهيئة التدريسية في أهم الجامعات السعودية.

3- منهجية الدراسة وإجراءاتها.

منهجية الدراسة:

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي لمناسبته لمتغيرات الدراسة. لقياس واقع القيادة الخادمة وعلاقتها بالرضا الوظيفي من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة حائل.

مُجْتَمَع الدراسة وعينتها:

يتكون مُجْتَمَع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس بجامعة حائل، وقد بلغ عددهم (2200) عضو من أعضاء هيئة التدريس في العام الدراسي (2021-2022)، اعتمدت الدراسة على الأسلوب العشوائي في اختيار عينتها حسب متغير الرتبة الأكاديمية والخبرة الوظيفية والكلية، حيث تألفت العينة من (385) عضو من أعضاء هيئة التدريس في جامعة حائل يوضح الجدول الاجتماعي والجدول رقم (1) خصائص أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والمهنية.

الجدول رقم (1) وَصِفَ خَصَائِصِ عَيْنَةِ الدِّرَاسَةِ

المتغير	المستوى	التكرار	النسبة. المئوية.
الرتبة. الأكاديمية.	أستاذ	9	2.3
	أستاذ مشارك	96	24.9
	أستاذ محاضر	128	33.3
	محاضر	152	39.5
	المجموع	385	100.0
عدد سنوات الخبرة.	أقل من 5 سنوات	47	12.2
	من 6 – 10 سنوات	232	60.3
	من 11 سنة. فما فوق	106	27.5
	المجموع	385	100.0
الكلية.	علمية.	281	73.0
	إنسانية.	104	27.0
	المجموع	385	100.0

أداة الدراسة:

ولأغراض تحقيق أهداف الدراسة فقد تم استخدام الاستبيان كوسيلة لجمع بيانات أفراد عينة الدراسة، وفيما يلي عرض لإجراءات بناء أداة الدراسة.

بناء أداة الدراسة:

قامت الباحثة ببناء أداة الدراسة بعد الرجوع إلى الأدب السابق والدراسات حيث تكونت الاستبانة من ثلاثة أجزاء: تكون الجزء الأول من البيانات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة، وتكون الجزء الثاني من (39) فقرة تقيس مجال القيادة الخادمة حيث قسم مجال القيادة الخادمة إلى أربعة مجالات: تكون الجزء الأول من (5) فقرات تقيس مجال التمكين، وتكون الجزء الثاني من (5) فقرات يقاس من خلالها مجال الحكمة، وتكون الجزء الثالث من (4) فقرات تقيس مجال الاهتمام بالمرؤوسين أولاً وتكون الجزء الرابع من (4) فقرات تقيس المجال الرابع الالتزام بنمو الآخرين، أما الجزء الثالث فقد تكون من (20) فقرة تقيس مجال الرضا الوظيفي، وقد قسم مجال الرضا الوظيفي إلى أربعة مجالات: تكون الجزء الأول من (5) فقرات تقيس المجال الأول الرضا عن الأجور والرواتب، وتكون الجزء الثاني من (5) فقرات تقيس المجال الثاني الرضا عن العلاقات الإنسانية داخل الجامعة، أما الجزء الثالث فقد تكون من (5) فقرات تقيس مجال الرضا عن طبيعة العمل والسياسات والإجراءات، وتكون الجزء الرابع من (5) فقرات تقيس المجال الرابع الرضا عن طبيعة التدريب والتطوير في الجامعة".

صدق الأداة:

تم التحقق من صحة المحتوى من خلال عرضها على عدد من المحكمين البالغ عددهم (6) أساتذة جامعيين من ذوي الخبرة. والخبرة. في موضوع الدراسة، وذلك لتقييم الاستبيان ومدى ملاءمة عباراته ووضوحه، وصحة صياغته اللغوية تم إجراء التعديلات المطلوبة. من قبل المحكمين باعتماد معيار التوافق (80%) حيث تم إجراء بعض التعديلات على عبارات الاستبيان وتم تصحيح بعض العبارات لغوياً.

ثبات الأداة:

لضمان ثبات أداة الدراسة واستقرار تطبيقها تم توزيع أداة الدراسة على عينة تجريبية مكونة من (30) عضو من أعضاء هيئة التدريس بجامعة حائل من خارج عينة الدراسة مرتين بفارق زمني (أسبوعين)، ثم تم استخلاص معامل ارتباط بيرسون بين تقديرات الدراسة تم تطبيق أعضاء العينة الاستكشافية على مناطق أداة الدراسة والأداة ككل، ومعادلة كرونباخ ألفا على التطبيق الأول للعينة الاستكشافية كما هو موضح في الجدول (2).

الجدول رقم (2) "معاملات ارتباط بيرسون ومعاملات كرونباخ ألفا بين محاور الأداة بين تقديرات أفراد العينة الاستكشافية في التطبيقين"

المجال	البُعد	معامل كرونباخ ألفا	معامل الارتباط
القيادة. الخادمة.	التمكين	0.85	*0.79
	الحكمة.	0.86	*0.67
	الاهتمام بالمرؤوسين أولاً	0.80	*0.75
	الالتزام بنمو الآخرين	0.86	*0.76
	القيادة. الخادمة. ككل	0.92	*0.81
الرضا الوظيفي	الرضا عن الأجور والرواتب	0.76	*0.59
	الرضا عن العلاقات الإنسانية. داخل الجامعة.	0.74	*0.69
	الرضا عن طبيعة العمل والسياسات والإجراءات	0.86	*0.78

معامل الارتباط	معامل كرونباخ ألفا	البُعد	المجال
*0.69	0.74	الرضا عن طبيعة. التدريب والتطوير في الجامعة.	
*0.72	0.88	الرضا الوظيفي ككل	

*دالة. إحصائياً عند مستوى الدلالة. ($0.05 \geq \alpha$).

يتضح من الجدول رقم (1) أن معاملات الارتباط بين تقديرات أفراد العينة الاستكشافية في التطبيقين لمجالات الأداة تراوحت بين (0.59-0.81) وهي قيم ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) وبلغت قيمة معامل الارتباط بين تطبيقين الأداة ككل (0.72) وهي قيمة ذات دلالة إحصائية مما يدل على ثبات تطبيق الأداة كما يتضح من الجدول رقم (1) أن معاملات الثبات لطريقة كرونباخ ألفا لمجالات الأداة تراوحت بين (0.74-0.88) وجميعها قيم عالية ومقبولة لأغراض التطبيق أيضاً حيث أشارت معظم الدراسات إلى أن معدل قبول معامل الثبات هو (0.60) (Sonderpandian, 2002 Amir).

تعليمات الدراسة:

- لتحقيق أهداف الدراسة، سيتم الإجراءات الآتية:
- مراجعة الأدب التربوي والكتب والدراسات السابقة ذات الصلة والمقاييس للاستفادة منها.
- بناء أداة الدراسة واستخراج دلالات الصدق والثبات لها.
- تحديد مجتمع الدراسة وعينتها.
- تطبيق أداة الدراسة على الطلبة المعنيين على أعضاء هيئة التدريس في جامعة حائل.
- استخلاص النتائج ومناقشتها وكتابة التوصيات.

4- عرض نتائج الدراسة ومناقشتها.

- النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما واقع القيادة الخادمة في جامعة حائل من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية فيها؟ وللإجابة. على هذا السؤال تم استخلاص الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية. لتقديرات أفراد العينة. لأبعاد مجال "القيادة الخادمة". والمجال ككل، ويوضح ذلك الجدول رقم (3).
- جدول (3) الأوساط الحسابية. والانحرافات المعيارية. لتقديرات أفراد العينة. عن أبعاد مجال "القيادة الخادمة". مرتبة تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي

الرتبة.	الرقم	البُعد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة. التقييم
1	4	الالتزام بنمو الآخرين	3.89	0.71	مرتفعة.
2	2	الحكمة.	3.15	0.93	متوسطة.
3	1	التمكين	3.11	0.81	متوسطة.
4	3	الاهتمام بالمرؤوسين أولاً	2.44	0.79	متوسطة.
		القيادة. الخادمة. ككل	3.18	0.66	متوسطة.

يظهر من جدول رقم (3) أن مستوى القيادة الخادمة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة حائل جاء متوسطاً؛ إذ بلغ الوسط الحسابي لمجال القيادة الخادمة ككل (3.18) بدرجة تقييم متوسطة، كما يظهر من الجدول أن الأوساط الحسابية لأبعاد مجال القيادة الخادمة تراوحت ما بين (2.44-3.89)؛ إذ حصلت على المرتبة الأولى بعد "الالتزام بنمو الآخرين" بمتوسط حسابي (3.89) ودرجة تقييم مرتفعة، وجاء بالمرتبة الثانية بعد "الحكمة" بمتوسط حسابي (3.15) ودرجة تقييم متوسطة، وبالمرتبة الثالثة جاء بعد "التمكين" بمتوسط حسابي (3.11).

وحصل بُعد " الاهتمام بالمرؤوسين أولاً " على المرتبة الرابعة والأخيرة، بمتوسط حسابي (2.44) ودرجة تقييم متوسطة أيضاً.

• النتائج المتعلقة. بالسؤال الثاني: ما مستوى الرضا الوظيفي في جامعة. حائل من وجهة. نظر أعضاء الهيئة. التدريسية. فيها؟

وللإجابة. عن هذا السؤال تم استخراج الأوساط الحسابية. والانحرافات المعيارية. لتقديرات أفراد العينة. عن أبعاد مجال " الرضا الوظيفي " والمجال ككل، والجدول رقم (4) يوضح ذلك. جدول (4) الأوساط الحسابية. والانحرافات المعيارية. لتقديرات أفراد العينة. عن أبعاد مجال " الرضا الوظيفي " مرتبة. تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي

الرتبة.	الرقم	البُعد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقييم
1	4	الرضا عن طبيعة. التدريب والتطوير في الجامعة.	3.89	0.66	مرتفعة.
2	1	الرضا عن الأجور والرواتب	3.46	0.65	متوسطة.
3	3	الرضا عن طبيعة. العمل والسياسات والإجراءات	3.31	0.84	متوسطة.
4	2	الرضا عن العلاقات الإنسانية. داخل الجامعة.	3.05	0.62	متوسطة.
		الرضا الوظيفي ككل	3.43	0.53	متوسطة.

يظهر من جدول رقم (4) أن مستوى الرضا الوظيفي من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة حائل جاء متوسطاً؛ إذ بلغ الوسط الحسابي لمجال الرضا الوظيفي ككل (3.43) بدرجة تقييم متوسطة، كما يظهر من الجدول أن الأوساط الحسابية لأبعاد مجال الرضا الوظيفي تراوحت ما بين (3.05-3.89)؛ إذ حصلت على المرتبة الأولى بُعد " الرضا عن طبيعة التدريب والتطوير في الجامعة. " بمتوسط حسابي (3.89) ودرجة تقييم مرتفعة، وجاء بالمرتبة الثانية بُعد " الرضا عن الأجور والرواتب " بمتوسط حسابي (3.46) ودرجة تقييم متوسطة، وبالمرتبة الثالثة جاء بُعد " الرضا عن طبيعة العمل والسياسات والإجراءات " بمتوسط حسابي (3.31)، وحصل بُعد " الرضا عن العلاقات الإنسانية داخل الجامعة " على المرتبة الرابعة والأخيرة، بمتوسط حسابي (3.05) ودرجة تقييم متوسطة أيضاً.

• النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: هل توجد علاقة. ذات دلالة. إحصائية. عند مستوى الدلالة. ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات استجابة. أعضاء الهيئة. التدريسية. في جامعة. حائل للقيادة. الخادمة. والرضا الوظيفي؟

للإجابة. عن هذا السؤال تم استخراج الأوساط الحسابية. والانحرافات المعيارية. لتقديرات أفراد العينة. عن أبعاد مجالي " القيادة. الخادمة، الرضا الوظيفي "، كما تم استخراج معاملات الارتباط بطريقة. بيرسون (Pearson Correlation) بين أبعاد مجالي " القيادة. الخادمة، الرضا الوظيفي "، والجدول رقم (5) يوضح ذلك.

جدول (5) معاملات الارتباط بطريقة. بيرسون (Pearson Correlation) بين أبعاد مجالي " القيادة. الخادمة، الرضا الوظيفي "

الرضا الوظيفي					
المجال	البُعد	الأجور والرواتب	العلاقات الإنسانية. داخل الجامعة.	طبيعة. العمل والسياسات والإجراءات	طبيعة. التدريب والتطوير في الجامعة.
القيادة. الخادمة.	التمكين	*0.341	*0.512	*0.630	*0.561
	الحكمة.	*0.586	*0.404	*0.431	*0.366
	الاهتمام بالمرؤوسين أولاً	*0.581	*0.509	*0.488	*0.491
					*0.510
					*0.253
					*0.490

الرضا الوظيفي					
المجال	البعد	الأجور والرواتب	العلاقات الإنسانية. داخل الجامعة.	طبيعة العمل والسياسات والإجراءات	طبيعة التدريب والتطوير في الجامعة.
	الالتزام بنمو الآخرين	*0.560	0.580*	0.564*	0.641*
	القيادة الخادمة ككل	*0.533	0.496*	0.371*	0.430*

*دالة. إحصائياً عند مستوى الدلالة. $(0.05 \geq \alpha)$.

يظهر من الجدول رقم (5) أن هناك علاقة طردية ودالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(0.05 = \alpha)$ أبعاد مجال "القيادة الخادمة، الرضا الوظيفي"، حيث أن جميع قيم معاملات الارتباط كانت إيجابية ودالة إحصائياً مما يدل على وجود علاقة بين القيادة الخادمة والرضا الوظيفي من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة حائل.

• النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(0.05 \geq \alpha)$ بين متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة لمستوى ممارسة القيادة الخادمة وعلاقتها بالرضا الوظيفي من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة حائل تعزى للمتغيرات (الرتبة العلمية، عدد سنوات الخبرة، الكلية)؟ للإجابة عن هذا السؤال من خلال استخراج الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة عن مجال "القيادة الخادمة، الرضا الوظيفي" تبعاً للمتغيرات (الرتبة العلمية، عدد سنوات الخبرة، الكلية). كما تم تطبيق اختبار (Independent Samples T-Test) على مجال "القيادة الخادمة، الرضا الوظيفي" تبعاً للمتغير (الكلية)، وتم تطبيق تحليل التباين الأحادي (ANOVA) على مجال "القيادة الخادمة، الرضا الوظيفي" تبعاً للمتغير (الرتبة العلمية، عدد سنوات الخبرة)، وفيما يلي عرض النتائج:

جدول (6) نتائج تطبيق اختبار (Independent Samples T-Test) على مجال "القيادة الخادمة، الرضا الوظيفي" تبعاً للمتغير (الكلية).

المتغير	المستوى	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T	الدلالة. الإحصائية.
القيادة الخادمة.	علمية.	3.02	0.60	3.04	0.00
	إنسانية.	3.25	0.67		
الرضا الوظيفي	علمية.	3.39	0.51	2.44	0.02
	إنسانية.	3.54	0.55		

يظهر من الجدول رقم (6) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(0.05 \geq \alpha)$ في واقع القيادة الخادمة والرضا الوظيفي من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة حائل تعزى للمتغير (الكلية)، حيث بلغت قيم (T) (3.04، 2.44) على التوالي، وهي قيم دالة إحصائياً وعند مراجعة الأوساط الحسابية تبين أن الفروق لصالح الكليات الإنسانية؛ إذ أن الأوساط الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة في الكليات الإنسانية أعلى منها للكليات العلمية.

جدول (7) نتائج تطبيق تحليل التباين الأحادي (ANOVA) على مجال "القيادة الخادمة، الرضا الوظيفي" للمتغير (الرتبة العلمية).

المجال	المستوى	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F	الدلالة. الإحصائية.
القيادة الخادمة.	أستاذ	4.14	0.67	بين المجموعات	12.478	3	4.159	10.252	0.000
	أستاذ مشارك	3.26	0.70	داخل المجموعات	154.575	381	0.406		

الدلالة الإحصائية.	F	متوسط المربعات	درجات الحرية.	مجموع المربعات	مصدر التباين	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المستوى	المجال
			384	167.053	المجموع	0.45	3.20	أستاذ محاضر	
						0.68	3.02	محاضر	
0.000	7.269	1.912	3	5.735	بين المجموعات	0.57	3.49	أستاذ	الرضا الوظيفي
		0.263	381	100.201	داخل المجموعات	0.52	3.48	أستاذ مشارك	
			384	105.936	المجموع	0.44	3.32	أستاذ محاضر	
					0.18	2.79	محاضر		

يظهر من الجدول رقم (7) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في واقع القيادة الخادمة والرضا الوظيفي من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة حائل تعزى للمتغير (الرتبة العلمية). حيث بلغت قيم (F) (7.269، 10.252) على التوالي، وهي قيم دالة. إحصائياً، ولمعرفة مصادر هذه الفروق تم تطبيق طريقة شيفيه (Scheffe) للمقارنات البعدية حيث أظهرت النتائج أن الفروق كانت لصالح الرتبة الأكاديمية (أستاذ). جدول (8) نتائج تطبيق تحليل التباين الأحادي (ANOVA) على مجالي "القيادة الخادمة، الرضا الوظيفي" (متغير) عدد سنوات الخبرة).

الدلالة الإحصائية.	F	متوسط المربعات	درجات الحرية.	مجموع المربعات	مصدر التباين	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المستوى	المجال
0.000	10.783	4.464	2	8.927	بين المجموعات	0.62	3.22	أقل من 5 سنوات	القيادة الخادمة
		0.414	382	158.126	داخل المجموعات	0.71	3.27	من 6 – 10 سنوات	
			384	167.053	المجموع	0.57	2.78	من 11 سنة فما فوق	
0.010	4.644	1.257	2	2.515	بين المجموعات	0.53	3.36	أقل من 5 سنوات	الرضا الوظيفي
		0.271	382	103.422	داخل المجموعات	0.48	3.51	من 6 – 10 سنوات	
			384	105.936	المجموع	0.52	3.53	من 11 سنة فما فوق	

يظهر من الجدول رقم (8) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في واقع القيادة الخادمة والرضا الوظيفي من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة حائل تعزى للمتغير (عدد سنوات الخبرة). حيث بلغت قيم (F) (4.644، 10.783) على التوالي، وهي قيم دالة. إحصائياً، ولمعرفة مصادر هذه الفروق تم تطبيق طريقة شيفيه (Scheffe) للمقارنات البعدية حيث أظهرت النتائج أن الفروق كانت لصالح فترات الخبرة. (من 6 – 10 سنوات، من 11 سنة فما فوق).

مناقشة نتائج الدراسة

أولاً: مناقشة نتائج السؤال الأول والذي نص على ما واقع القيادة الخادمة في جامعة حائل من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية فيها؟

أظهرت النتائج المتعلقة بالسؤال الأول أن مستوى القيادة الخادمة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة حائل جاء متوسطاً؛ حيث جاء في المرتبة الأولى بعد "الالتزام بنمو الآخرين ودرجة. تقييم مرتفعة، وجاء بالمرتبة الثانية بعد "الحكمة. ودرجة تقييم متوسطة، وبالمرتبة الثالثة جاء بعد "التمكين" وحصل بعد "الاهتمام بالمرؤوسين أولاً" بالمرتبة الأخيرة وقد تعزى هذه النتيجة إلى وجود درجة تطبيق وممارسة. متوسطة لأبعاد القيادة الخادمة في جامعة حائل فيما عدا بعد واحد هو بعد الالتزام بنمو الآخرين جاء بدرجة مرتفعة ولا شك أن هذا مؤشر يدل على أن أعضاء هيئة التدريس في جامعة حائل يمارسون القيادة الخادمة، ويعود ذلك إلى أدراكهم لأهمية القيادة الخادمة وتقيدهم بتطبيقها، والتزامهم بمضامينها التي جاءت من أجلها، ذلك يؤدي إلى التأثير إيجاباً على تطوير التعليم الجامعي وفي استجابة أعضاء هيئة التدريس للسلوك الذي يمارسونه في ضوء تطبيقهم للقيادة الخادمة وذلك من خلال مساعدة الآخرين وتفضيلهم على أنفسهم، ويعمل على إعطاء الدعم الكافي للموظفين من أجل مشاركتهم في صنع القرارات وتمكينهم في العمل، وإعطاءهم صلاحيات من أجل تنفيذ المهام الواقعة على عاتقهم، كل ذلك يؤدي إلى تحقيق أهدافهم وأهداف الجامعة، وقد جاءت هذه النتيجة متفقه مع نتيجة دراسة حماد، وآخرون (2020) التي أوضحت نتائجها وجود مستوى متوسط في القيادة الخادمة لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة الأقصى.

وقد جاءت هذه النتيجة مختلفة مع نتيجة دراسة الصباغ، وآخرون (2020) التي أوضحت نتائجها عن وجود درجة منخفضة في مستوى ممارسة القيادة الخادمة بالجامعات المصرية كما وتختلف نتائج الدراسة الحالية مع دراسة عقيلات (2019) التي بينت أن درجة ممارسة القيادة الخادمة لدى أعضاء الهيئة التدريسية جاءت بدرجة مرتفعة عند جميع أبعاد القيادة الخادمة المتمكين، والاهتمام بالمرؤوسين، والالتزام بنمو الآخرين، والإدارة. التنظيمية. ثانياً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: ما مستوى الرضا الوظيفي في جامعة حائل من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية فيها؟

أن مستوى الرضا الوظيفي من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة حائل جاء متوسطاً؛ إذ حصلت على المرتبة الأولى بعد "الرضا عن طبيعة. التدريب والتطوير في الجامعة" ودرجة تقييم مرتفعة، وجاء بالمرتبة الثانية بعد "الرضا عن الأجور والرواتب" ودرجة تقييم متوسطة، وبالمرتبة الثالثة جاء بعد "الرضا عن طبيعة العمل والسياسات والإجراءات" بمتوسط وحصل بعد "الرضا عن العلاقات الإنسانية داخل الجامعة" على المرتبة الرابعة والأخيرة.

وقد تعزى هذه النتيجة إلى وجود درجة مستوى متوسطة لأبعاد الرضا الوظيفي في جامعة حائل فيما عدا بعد واحد وهو بعد الرضا عن طبيعة التدريب والتطوير في الجامعة. وقد يعزى هذه النتيجة إلى اهتمام القيادة الخادمة بتدريب وتطوير أعضاء هيئة التدريس، وذلك من خلال توفير كافة الإمكانيات والأنظمة لتدريبهم بكفاءة عالية لتطوير مهاراتهم التربوية، كما وتعزى هذه النتيجة إلى إدراك القيادة الخادمة بأهمية الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس وذلك لوجود معايير أخلاقية واضحة ومحددة تحكم العلاقة بين القيادة الجامعية وأعضاء الهيئة التدريسية، ووجود علاقات إيجابية تسود بيئة العمل في الجامعة والعمل بروح الفريق، أما من الناحية المادية. وتعزى الباحثة هذه النتيجة إلى إدراك القيادة الجامعية بأهمية العمل الذي يقوم به أعضاء الهيئة التدريسية لذلك فهولا يشعر بالرضا عن الراتب الذي يتقاضاه المدرس الجامعي، لأنه من وجهة. نظره أن الراتب والأجور التي يتقاضاها لا تتناسب مع المعيشة. في السعودية. أيضاً ولا يتناسب مع مؤهلات عضو هيئة. التدريس العلمية.

واتفقت نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة البرعي (2020) التي جاء في نتائجها وجود درجة متوسطة في الرضا الوظيفي في جميع أبعاد الدراسة إلا بعد كفاءة النظام الإداري.

ثالثاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة.

($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات استجابة أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة حائل للقيادة الخادمة والرضا الوظيفي؟ وجود علاقة بين القيادة الخادمة والرضا الوظيفي من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة حائل وقد تعزى هذه النتيجة لكي تتحقق مستويات مرتفعة للرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس يجب أن تمارس جامعة حائل لأبعاد القيادة الخادمة وهذا ما أكدته العديد من الدراسات السابقة واتفقت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة حجازي وآخرون (2021) التي أظهرت وجود أثر إيجابي معنوي لأبعاد القيادة الخادمة على التميز في الأداء، كما واتفقت نتائج الدراسة الحالية مع دراسة مهدي (2019) التي جاء في نتائجها وجود تأثير إيجابي للقيادة الخادمة على أبعاد إدارة الأخطاء التنظيمية كما واتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة راجابيسيس (Ragaisis, 2018) التي أظهرت وجود أثر للقيادة الخادمة والقيادة التحويلية بشكل إيجابي وقوة على الرضا الوظيفي لأعضاء الهيئة التدريسية. كما واتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة ديوودي (Dewoody, 2016) التي أظهرت وجود علاقة إيجابية بين المستويات الإجمالية للقيادة الخادمة بالمؤسسة والرضا الوظيفي لأعضاء الهيئة التدريسية.

رابعاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة لمستوى ممارسة القيادة الخادمة وعلاقتها بالرضا الوظيفي من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة حائل تعزى للمتغيرات (الرتبة العلمية عدد سنوات الخبرة الكلية)؟

وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في واقع القيادة الخادمة والرضا الوظيفي من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة حائل تعزى للمتغير (عدد سنوات الخبرة)، أظهرت النتائج أن الفروق كانت لصالح فترات الخبرة (من 6 – 10 سنوات، من 11 سنة فما فوق)، ويمكن تفسير هذه النتيجة إلى أنه كل ما زادت سنوات الخبرة لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعة كل ما زاد إلمامهم بالقيادة الخادمة وأصبح يتمتع بأهم المميزات التي يتميز بها القائد الخادم وهي العمل الجماعي، إعطاء القدوة، أو المثل، الإيجابية، الألفة، الفردانية، والمرونة، والشفافية، هذا بالإضافة إلى أنه من صفات القائد الخادم أن يكون متواضعاً ونزيهاً، ويتسم بالشفافية والرأفة. ونكران الذات وتفضل الآخرين على نفسه واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة البرعي (2020) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير سنوات الخبرة، (6-10) سنوات على أبعاد الرضا الوظيفي

الاستنتاجات:

- 1- وجود درجة متوسطة في مستوى القيادة الخادمة في جامعة حائل من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية..
- 2- وجود درجة متوسطة في مستوى الرضا الوظيفي في جامعة حائل من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.
- 3- وجود علاقة طردية ودالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) لأبعاد مَجَالِي "القيادة الخادمة، الرضا الوظيفي.
- 4- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في واقع القيادة الخادمة والرضا الوظيفي من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة حائل تعزى للمتغير (الكلية) وكانت الفروق لصالح الكليات الإنسانية.

- 5- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في واقع القيادة الخادمة والرضا الوظيفي من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة حائل تعزى للمتغير (عدد سنوات الخبرة)، كانت الفروق لصالح فترات الخبرة. (من 6 – 10 سنوات، من 11 سنة. فما فوق).
- 6- ووجود فروق ذات دلالة إحصائية. عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في واقع القيادة. الخادمة. والرضا الوظيفي من وجهة نظر أعضاء الهيئة. التدريسية في جامعة. حائل تعزى للمتغير (الرتبة. العلمية.)، وكانت الفروق لصالح الرتبة. الأكاديمية. (أستاذ).

التوصيات والمقترحات.

ومن خلال ما توصل إليه الدراسة من نتائج، توصي الباحثة بما يلي:

- 1- ضرورة توعية القادة. الأكاديميين بأهمية. القيّادة. الخادِمة؛ لما لها من أثر كبير في تحقيق رؤى الجامعة. ورسالتها.
- 2- تعريف أعضاء هيئة التدريس. من خلال الاجتماعات التي تعقد في الجامعة. بمفهوم القيّادة. الخادمة، وتشجيعهم على ممارستها في أثناء عمليتهم القيادية. وفي القاعات التّدريسية؛ لتطوير عملية التعليم. في جامعة. حائل.
- 3- ضرورة. أن تتضمن دورات تدريبية تقعد في مراكز التدريب في الجامعة. على بعض الموضوعات التي تبرز خصائص القيادة. الخادمة. وأهميتها للمنظمات من أجل نشر وتطبيق ممارسة. القيّادة. الخادِمة. في الجامعة..

المصادر والمراجع.

أولاً: المراجع بالعربية.

- الأحمري، عبد الله. الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي المعاهد العلمية في مدينة الرياض. مجلة العلوم التربوية. جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية. المجلد 16، العدد 1، 295-393. (2019).
- البرعي، هانم، مستوى الرضا الوظيفي لدى أعضاء الهيئة التدريسية بالمملكة العربية السعودية. في ضوء بعض المتغيرات الديمغرافية،، مجلة. البحث العلمي في التربية، العدد 21 العدد 6، 110 – 137، (2020).
- حجازي، سامح، وحسيب، أحمد، القيادة الخادمة وتأثيرها على التميز في الأداء الجامعي، بحث ميداني في جامعة عين شمس، مجلة. البحوث المالية. والتجارية. المجلد2، العدد4، 270 – 302. (2021م).
- حماد، رشاد والعكر، محمد، دور القيادة الخادمة في تحقيق التنمية المستدامة، دراسة. ميدانية. على جامعة. الأقصى في قطاع غزة، مجلة. الباحث الاقتصادي، المجلد 3 العدد1، 339 – 363 (2020).
- رجم، خالد وقصة، راضية. تحليل العلاقة الارتباطية بين ممارسات العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي. مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية. المجلد6 العدد2، 442-463، (2020).
- رضوان، عبير والفايدي، إيمان (2021). القيادة الخادمة لدى رؤساء الأقسام العلمية بكلية الآداب جامعة بنغازي وعلاقتها بمستوى مشاركة أعضاء هيئة التدريس في اتخاذ القرار، مجلة جامعة سرت للعلوم الإنسانية، 11(1)، 205 – 238.
- الصباغ، شوقي وشيخ السوق، سمر، مدى ممارسة القيادة الخادمة في الجامعات المصرية. المجلة العلمية للبحوث التجارية، جامعة المنوفية، المجلد 7 العدد1، 9 – 38، (2020).
- عبد الستار، محروس، القيادة. الخادمة مدخل لتحسين جودة الحياة الوظيفية للعاملين بالجامعات الحكومية في محافظة الفيوم، مجلة الدراسات التربوية والاجتماعية، جامعة حلوان، المجلد 26 العدد1، 126 – 209، (2020).
- العتيبي، نوره والثبيتي، خالد. درجة الرضا الوظيفي لدى الموظفين الإداريات في المدارس المتوسطة الحكومية بمدينة الرياض. دراسات عربية في التربية وعلم النفس. المجلد 130، العدد1، (2021).

- عقيلات، هند، درجة ممارسة القيادة الخادمة لدى أعضاء الهيئة التدريسية لدى كلية العلوم والآداب بالنعيرية. جامعة. حفر الباطن، مجلة. الدراسات التربوية، جامعة. الرقازيق، المجلد 103 العدد 1، 235 – 280، (2019).
- العودة، إبراهيم. تصور مقترح لرفع درجة الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية في ضوء أبعاد القيادة الجامعية الخادمة، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، (10)7، 1 – 26، (2018).
- العيضاني، ريم وغيث، أثر القيادة. الخادمة. على التطوير التنظيمي: دراسة ميدانية. على مستشفى شرق جدة العام بمحافظة جدة، المجلة العربية للعلوم الاجتماعية، المجلد 19 العدد3، 134 – 172، (2021).
- مخامرة، كمال، ممارسة. مديري المدارس الثانوية. للقيادة. الخادمة. وعلاقتها بجودة. الحياة. الوظيفية. للمعلمين. مجلة. جامعة. الخليل للبحوث، المجلد 14 العدد2، 204 – 230، 2019.
- مقراش، فوزية، والضمور، فيروز. أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي، دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية العمومية لولاية جيجل. مجلة جامعة الحسين بن طلال للبحوث، المجلد 5. العدد 1، 119-138، (2019).

ثانياً- المراجع بالإنجليزية:

- Chetty, K. Explore the perceptions of servant leadership dimensions and its influence on team effectiveness among armed forces hospital managers KhamisMushayt Saudi Arabia (Doctoral dissertation). (2018).
- Coetzer, M. F., Bussin, M., and Geldenhuys, M. "The Functions of a ervantLeader".Administrative Sciences, 7: 1- 32 5, (2017).
- Cook, Y. J. Motivation in the Nonprofit Sector: How does Public Service Motivation, Job Satisfaction, and Level of Commitment Explain Executive Directors' and Full-Time Employees' Motivation to Achieve the Mission of the Organization? (Doctoral dissertation, Mississippi State University). (2020).
- DeWoody, S. D. The relationship between servantLeadership and faculty satisfaction among facultyMembers in the council of independent colleges,Unpublished doctoral dissertation, Dallas Baptist University, USA (2016).
- Duggan, T. The Advantages of the Servant Leadership Style,<http://yourbusiness.azcentral.com/advantageservant-leadership-style-5282.html>. (2015).
- Greenleaf, R. What is Servant as Leadership? The Greenleaf Center for Servant Leadership. (2016). Electronic site in 7/5/2021 www.greenleaf.org.
- Krishnavellie. Explore the perceptions of servant leadership dimensions and its influence on team effectiveness among armed forces hospital managers khamisMushayt Saudi Arabia, (2017),
- Lambert, D. M. faculty as servant teachers: anexploration of servant leadership applied to nursingeducation, Unpublished doctoral dissertation, Capella University, USA. (2015).
- Ling, Q.; Lin, M.; Wu, X. The trickle-down effect of servantleadership on frontline employee service behaviors andperformance: A multilevel study ofinese hotels. Tourism Management, (52): 341 – 368. (2016).
- Ragaisis, J A. the influence of servant leadership and transformational leadership on faculty job satisfaction and performance in higher education, Unpublished doctoral dissertation, Concordia University Irvine, USA (2018).
- Timiyo, A. J. Conceptualisation of the leading manager theory in higher education institutions: insights from servant leadership, Unpublished Doctoral, University of Huddersfield, (2016).