

ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية للقيادة
الخادمة وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى
أعضاء هيئة التدريس في جامعة شقراء :
دراسة ميدانية في كليات محافظة الدوادمي

Academic Department Heads' Practice of Servant Leadership and its Relationship to Job Satisfaction among Faculty Members at Shaqra University: A Field Study in the Colleges of Dawadmi Governorate

راشد غازي الهويل العتيبي

قسم إدارة الأعمال - كلية العلوم والدراسات الإنسانية - جامعة شقراء

ralotaibi@su.edu.sa

تاريخ القبول: 2022/05/27

تاريخ الاستلام: 2022/05/22

ملخص:

هدف البحث الحالي إلى التعرف على واقع ممارسة القيادة الخادمة في جامعة شقراء من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، والتعرف على مستوى الرضا الوظيفي لديهم، والكشف عن الدلالة الإحصائية للفروق في كل من القيادة الخادمة والرضا الوظيفي والتي قد تعزى لبعض المتغيرات الديموجرافية، والتعرف على العلاقة بين القيادة الخادمة والرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة شقراء. وتم استخدام المنهج الوصفي، وتكونت عينة البحث من (292) عضو هيئة تدريس، وقام الباحث بإعداد استبانة لجمع البيانات. وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة القيادة الخادمة في جامعة شقراء من وجهة نظر عينة البحث كانت مرتفعة، وأن مستوى الرضا الوظيفي لديهم كان مرتفعاً أيضاً. كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائية في كل من القيادة الخادمة والرضا الوظيفي تعزى للمتغيرات الديموجرافية. وأظهرت النتائج كذلك وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائياً بين القيادة الخادمة والرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة شقراء.

الكلمات المفتاحية: القيادة الخادمة - الرضا الوظيفي - جامعة شقراء.

Abstract :

This study aimed to identify the degree of practice of servant leadership in Shaqra University from the point of view of the faculty members, to identify their job satisfaction, to detect the statistical significance in both servant leadership and job satisfaction, which may due to some demographic variables, and to identify the relationship between servant leadership and job satisfaction among faculty members. The descriptive method was used. The study sample consisted of (292) faculty members, and the researcher prepared a questionnaire to collect data. The results showed that the degree of practice of of servant leadership in Shaqra University was high, and the level of job satisfaction among faculty members was also high. The results also showed that there were no statistically significant differences in both servant leadership and job satisfaction due to demographic variables. The results also showed a positive statistically significant correlation between servant leadership and job satisfaction among faculty members at Shaqra University

Key words: the main key words of the article.

Key words: Servant Leadership – Job Satisfaction - Shaqra University.

مقدمة :

يرتبط تحقيق المنظمات لأهدافها بمدى اقتناع العاملين فيها بتلك الأهداف، وشعورهم بارتباطها بأهدافهم الشخصية، واستعدادهم لبذل أقصى الجهود في سبيل تحقيقها. ومن هذا المنطلق تأتي أهمية القيادة، لدورها الفاعل في توجيه العنصر البشري، واستثماره الاستثمار الأمثل. ويعتبر مفهوم القيادة الخادمة من المفاهيم الإدارية التي برزت في أدبيات الإدارة الحديثة كرد فعل طبيعي للتقدم والتغيير المجتمعي، وما أفرزته تلك العوامل من تحديات وصعوبات واجهت القادة نحو تحقيق أهدافهم المؤسسية. وإن جوهر القيادة الفعالة القائمة على فهم الحاجة إلى فلسفة توجيهية تدعم الممارسات القيادية الجيدة وتسهل مشاركة المنظمات في التطور والنقد داخل مجتمعاتها.¹

ويعد روبرت جرينليف (Greenleaf, 1977) أول من تناول مفهوم القيادة الخادمة، ويقصد بها أن يكون العاملون هم محور اهتمام وتركيز القائد، وأن يكون لدى القائد القدرة على بناء جسور من العلاقات معهم، والتركيز على مصالحهم والاهتمام بها، وتوفير كافة أوجه الدعم للوصول إلى أعلى إمكانياتهم وقدراتهم في أداء مهامهم.

وتتضمن القيادة الخادمة محاولة القائد للقيام بعمليات التعلم والنمو والتطوير للعاملين وتقديم كافة الرعاية والاهتمام بهم داخل المنظمات، وذلك من خلال العمل الجماعي والمشاركة في عملية صنع القرارات وتنمية الحس والسلوك الأخلاقي.²

كما تعمل القيادة الخادمة على تحفيز المرؤوسين وتشجيعهم على العمل من أجل تحقيق الاعتدال في حياتهم، والتوازن في العمل القيادى وممارسته من أجل خدمة الآخرين؛ حيث تعمل القيادة الخادمة على دفع القادة لكي تصبح أولوياتهم مركزة على خدمة الآخرين وتحفيزهم للقيام بمهامهم.³

وتمثل القيادة الخادمة نمطاً قيادياً يعمل من خلاله القائد على مواجهة التحديات والصعوبات التنظيمية وإدارتها، من خلال مراعاة مصلحة العاملين، وذلك من أجل تحقيق العوائد للمنظمة من خلال تطوير مهارات ومعارف واتجاهات العاملين، وتفعيل مشاركتهم في صنع القرارات.⁴ وهذا يعني أن القيادة الخادمة تتضمن محاولات لتحسين النمو الشخصي للعاملين، وتشجيع العمل الجماعي في المنظمات، وإتاحة الفرصة أمام العاملين للمشاركة في عملية صنع القرارات وتنمية السلوك الأخلاقي لديهم.

ومن ناحية أخرى فإنه يمكن للقيادة الخادمة أن تسهم في زيادة الرضا الوظيفي للعاملين؛ فكما يشير⁵ فإن المنظمات التي تطبق القيادة الخادمة هي المنظمات التي تهتم وتركز على سيكولوجية العاملين، وتسعى إلى تحقيق جودة حياة العمل، كما أنها تساعد في تحقيق والرضا الوظيفي وتحسين مستوى الأداء.

ويعد الرضا الوظيفي من الموضوعات التي أثارت اهتمام الباحثين في مختلف العلوم الإنسانية لارتباطه بالعنصر البشري، الذي يعد أساس الإنتاج في المنظمات الإدارية. فإذا اهتمت الإدارة برضا الفرد عن عمله يتولد لديه شعور بالراحة والسعادة والولاء للمنظمة التي يعمل بها، كما تزداد دافعيته للأداء المتميز، وبذلك تتحسن إنتاجية المنظمة، وتتحقق أهدافها المرجوة.⁶ ويمثل الرضا الوظيفي أحد الاتجاهات التي يكونها الفرد تجاه وظيفته، وتعبير هذه الاتجاهات عن نفسها في شكل مشاعر طيبة نحو أشياء معينة في المنظمة. ويرتبط الرضا الوظيفي بتوقعات الفرد عن عمله ومدى مطابقتها للواقع لهذه التوقعات، فعند تقارب التوقعات مع الواقع يتولد لدى الفرد شعور بالارتياح والسعادة.⁷

ويعبر الرضا الوظيفي عن درجة الإشباع المتحققة لدى الفرد، والتي تجعله راضياً عن عمله ومقبلاً عليه، ومحققاً لطموحاته ورغباته وميوله المهنية.⁸ وفي ضوء ما تقدم يحاول البحث الحالي إلقاء الضوء على العلاقة بين القيادة الخادمة والرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة شقراء.

أولاً: الإطار النظري للبحث

1. مشكلة البحث:

شهدت المملكة العربية السعودية في السنوات الأخيرة طفرة كبيرة في التعليم الجامعي، تمثلت في نشأة العديد من الجامعات في مختلف أنحاء المملكة. ولكن تشهد الجامعات في الوقت الحالي العديد من المتغيرات والتحديات التي تجعل الأنماط القيادية التقليدية غير قادرة على تحقيق أهداف العمل ومواجهة وتذليل مشكلات العمل في ضوء تلك المتغيرات الحديثة. ومن خلال تتبع الباحث للدراسات السابقة التي تناولت القيادة الخادمة لاحظ الباحث أن هذه الدراسات ركزت على العلاقة بين القيادة الخادمة وبين العديد من المتغيرات ذات الصلة بمنظمات الأعمال، مثل: الثقافة التنظيمية (كما في دراسة Harwiki, 2013)، والالتزام التنظيمي (كما في دراسة غالي، 2015 ودراسة دهليز وغالي، 2018)، وجودة الحياة الوظيفية (كما في دراسة مصطفى، 2015 ودراسة الحمودي، 2017)، والثقة التنظيمية (كما في دراسة جودة وزهرة والشربيني، 2017). ولكن لاحظ الباحث ندرة الدراسات التي تناولت علاقة القيادة الخادمة بالرضا الوظيفي.

ومن ناحية أخرى فإن نجاح الجامعات في تحقيق أهدافها يتوقف على كفاءة عناصرها البشرية، وقدراتهم ورغبتهم في العمل، ودرجة رضاهم عنه. فرضا عضو هيئة التدريس عن عمله له أهمية بالغة، إذ يتوقف عليه نجاح الجامعة في أداء مهامها الأكاديمية.⁹ ويمكن بلورة مشكلة البحث الحالي في سعيه للإجابة عن التساؤل الرئيس التالي: "ما العلاقة بين القيادة الخادمة والرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة شقراء؟"

2. أهمية البحث:

يمكن توضيح الأهمية العلمية والعملية للبحث الحالي في الجوانب التالية:

- يستمد البحث الحالي أهميته من تصديه لموضوع لم يحظ بالقدر الكافي من الاهتمام من قبل الباحثين، وهو القيادة الخادمة وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية.
- يسلط البحث الحالي الضوء على أهمية ممارسة القيادة الخادمة في الجامعات ودورها الفعال في تحسين العملية القيادية بها، ومدى إسهامها في رفع مستوى أداء أعضاء هيئة التدريس لمهامهم.
- تتضح أهمية البحث الحالي من خلال دور القيادة الخادمة في تحقيق أهداف العمل بالمنظمات المعاصرة، حيث إنها تحفز العاملين لتحقيق المصلحة العامة وتقديم إنجازات

عالية، وتكوين رؤية واضحة لإحداث التطوير اللازم لمواكبة التغيرات التي تطرأ على البيئة المحيطة بالمنظمة.

- تسهم نتائج البحث الحالي في توعية رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة شقراء بأهمية ممارسة القيادة الخادمة وتأثيرها على الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس.
- يستمد البحث الحالي أهميته من ضرورة الاهتمام بتحقيق الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات؛ الأمر الذي من شأنه أن يحسن الإنتاجية، ويطور أداء العمل في المؤسسات الأكاديمية.
- قد تسهم نتائج البحث الحالي في إيضاح العلاقة بين القيادة الخادمة والرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات، مما يوفر تصوراً للمسؤولين ومنتخذي القرار في الجامعات بضرورة التوسع في تطبيق القيادة الخادمة بها.
- يقدم البحث الحالي بعض التوصيات التي تسهم في توفير بيئة عمل ملائمة لممارسة القيادة الخادمة، مما ينعكس بالإيجاب على الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات.

3. أهداف البحث:

يسعى البحث الحالي إلى تحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على واقع ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية للقيادة الخادمة في جامعة شقراء من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.
- التعرف على مستوى الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة شقراء.
- تحديد الفروق في واقع ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية للقيادة الخادمة في جامعة شقراء من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والتي قد تعزى لمتغيرات (النوع، أو الرتبة العلمية، أو عدد سنوات الخبرة).
- تحديد الفروق في مستوى الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة شقراء والتي قد تعزى لمتغيرات (النوع، أو الرتبة العلمية، أو عدد سنوات الخبرة).
- الكشف عن العلاقة بين ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية للقيادة الخادمة والرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة شقراء.

4. أسئلة البحث:

يحاول البحث الحالي الإجابة عن الأسئلة التالية:

- ما واقع ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية للقيادة الخادمة في جامعة شقراء من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟
- ما مستوى الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة شقراء؟
- هل توجد فروق دالة إحصائياً في واقع ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية للقيادة الخادمة في جامعة شقراء من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغيرات (النوع، أو الرتبة العلمية، أو عدد سنوات الخبرة)؟
- هل توجد فروق دالة إحصائياً في مستوى الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة شقراء تعزى لمتغيرات (النوع، أو الرتبة العلمية، أو عدد سنوات الخبرة)؟
- ما العلاقة بين ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية للقيادة الخادمة والرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة شقراء؟

5. فروض البحث:

يسعى البحث الحالي إلى التحقق من الفروض التالية:

- لا توجد فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في واقع ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية للقيادة الخادمة في جامعة شقراء من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس
- لا توجد فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في مستوى الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة شقراء
- لا توجد فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في واقع ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية للقيادة الخادمة في جامعة شقراء من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغيرات (النوع، أو الرتبة العلمية، أو عدد سنوات الخبرة).
- لا توجد فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في مستوى الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة شقراء تعزى لمتغيرات (النوع، أو الرتبة العلمية، أو عدد سنوات الخبرة).
- لا توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية للقيادة الخادمة والرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة شقراء.

6. حدود البحث:

• الحدود الموضوعية: اقتصر البحث الحالي على العلاقة بين ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية للقيادة الخادمة والرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة شقراء.

• الحدود المكانية: تم تطبيق البحث الحالي في جامعة شقراء.

• الحدود البشرية: اقتصر البحث الحالي على أعضاء هيئة التدريس في جامعة شقراء.

• الحدود الزمنية: تم إجراء البحث الحالي في العام الجامعي 1441/1442 هـ.

7. مصطلحات البحث:

• القيادة الخادمة: Servant Leadership

تعرف القيادة الخادمة إجرائياً في البحث الحالي بأنها: قيام رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة شقراء بالاهتمام بمصالح أعضاء هيئة التدريس، والعمل على تمكينهم للقيام بالمهام المطلوبة منهم، وتقديم أوجه الدعم والمساندة المطلوبة لهم، ووضع اهتماماتهم في مقدمة الأولويات، واستخدام وسائل الإقناع بدلاً من الإكراه في طريقة أداء العمل.

• الرضا الوظيفي: Job Satisfaction

يعرف الرضا الوظيفي إجرائياً في البحث الحالي بأنه: محصلة لمجموعة من العوامل المرتبطة بالعمل، والتي ينتج عنها شعور عضو هيئة التدريس بالارتياح المادي والمعنوي نتيجة ممارسته لعمله. وتتضمن هذه العوامل كلاً من: الرضا النفسي، والحوافز المادية، والعلاقات الإنسانية، وبيئة العمل، وفرص النمو المهني.

• جامعة شقراء: Shaqra University

هي جامعة حكومية سعودية أنشئت بموجب المرسوم الملكي الكريم رقم (7305/ م ب) وتاريخ (1430/9/3 هـ)، وتضم (21) كلية موزعة في عدة محافظات ومراكز غرب مدينة الرياض، وهي: شقراء، وحرمل، والقوية، والدوادمي، وساجر، وضمراء، وعفيف، والمزاحمية، وثادق.

1.7 الأدب النظري:

1.1.7. القيادة الخادمة:

فيما يلي يتم تناول كل من: مفهوم القيادة الخادمة، وخصائص القيادة الخادمة، وأهمية القيادة الخادمة، وفوائد القيادة الخادمة، وصفات القائد الخادم، وأبعاد القيادة الخادمة:

- مفهوم القيادة الخادمة:

تعددت تعريفات الباحثين للقيادة الخادمة، ومن أهم هذه التعريفات ما يلي: عدد من المهام والأنشطة التي تعمل على إثراء حياة الموظف والمنظمة وان تكون على أفضل الأعمال مما يؤدي إلى بناء عالم يتمتع بالعدالة والعناية بالأفراد والمحيطين به.¹⁰

اهتمام القائد بمصالح العاملين، مع الارتقاء بقيمة الأفراد ونموهم، وبناء روح الجماعة، وممارسة الأصالة، ومشاركة العاملين في القوة والمكانة، لتحقيق مصلحة مشتركة لكل من الفرد والمنظمة.¹¹

نمط من أنماط القيادة يقوم على استعداد رؤساء الأقسام العلمية لتقديم مصالح العاملين فيها على مصالحهم الشخصية، من خلال توفير أقصى دعم للعاملين، ومساعدتهم ليصلوا بقدراتهم نحو الاستقلالية والتمكين في العمل.¹²

نمط قيادي يقوم على خدمة المرؤوسين، ومعاونتهم، والتأثير عليهم من خلال توفير مناخ عمل يقوم على الثقة والتقدير، من أجل تحقيق أهداف العمل.¹³

ويلاحظ أن هذه التعريفات تتفق في أن القيادة الخادمة تتعلق بالسعي لتقديم كافة الخدمات التي يطلبها العاملون، فضلاً عن تكوين علاقات تعاون تكفل ربط جسور الاتصال بين القائد والعاملين، بالإضافة إلى الاهتمام بتطوير وتنمية العاملين.

- خصائص القيادة الخادمة:

يلخص (Spears, 2010) أهم خصائص القيادة الخادمة في: تطوير العاملين وتعزيز سلوكياتهم، والتركيز على قيم العاملين كالاستماع والتعاطف والاحترام، والقيادة بالمشاركة وتقاسم السلطة، وبناء روح الجماعة، وتمكين العاملين، وتعزيز وترسيخ العدالة داخل المنظمة.

- أهمية القيادة الخادمة:

تركز القيادة الخادمة بالدرجة الأولى على إدارة الموارد البشرية، فهي لا تعمل على الاستجابة لاحتياجاتها فحسب؛ وإنما تعمل على غرس الرغبة في التعلم المستمر لديها،

من خلال ما توفره لها من الشعور بالاستقلالية، مما يدفعها إلى النمو والتطوير المهني.¹⁴

وترجع أهمية القيادة الخادمة إلى أنها تعتمد في الأساس على الاهتمام بالمرؤوسين وزيادة الإنتاج، وعلى أن يخدم القائد المرؤوسين أولاً، ومن ثم يستطيع أن يقودهم بسهولة وسلاسة، وهو ما يولد رغبة قوية لدى المرؤوسين نحو خدمة الآخرين وتحفيزهم وتشجيعهم.¹⁵

وفي ضوء ما تقدم يمكن تلخيص أهمية القيادة الخادمة في كونها تسهم في استثارة الهمم وشحذها للعاملين، بجانب تحفيزهم لتقديم أفضل ما لديهم وعلى أعلى المستويات وبشكل يسهم في تحقيق أهداف العمل في المنظمة.

• فوائد القيادة الخادمة:

- يلخص الشمري (2019، 6) فوائد القيادة الخادمة فيما يلي:
- بناء الفريق: يؤدي أسلوب القيادة الخادمة إلى نتائج مفيدة لفريق العمل ككل، حيث يؤدي هذا النمط من القيادة إلى بناء فريق عمل يسمح لكل فرد بعرض مهاراته والتعاون بشكل أكثر فاعلية مع بقية أفراد الفريق.
 - الإنجاز: باتباع أسلوب القيادة الخادمة يشرك القائد جميع أعضاء الفريق في وضع الأهداف والغايات، لذلك سيصبح كل فرد مشاركاً في اتخاذ القرار، بالإضافة إلى توفير مناخ إيجابي يمنح المرؤوسين الصلاحيات اللازمة لإجراء التغييرات التي تؤدي إلى نجاح المنظمة.
 - التغيير: تتطوي إدارة التغيير على وضع رؤية للمستقبل باتباع أسلوب القيادة الخادمة من خلال تحديد مهام وأهداف المنظمة بناءً على وجهات نظر المرؤوسين، مما يمكنهم من إدارة حياتهم المهنية الخاصة بشكل أفضل.
 - الرضا: تساعد القيادة الخادمة المرؤوسين على العمل بشكل جماعي مما ينعكس إيجابياً على معدلات الرضا لديهم، لأن جميع الاحتياجات يتم تلبيتها.

• صفات القائد الخادم:

- يلخص ندا¹⁶ أهم صفات القائد الخادم فيما يلي:
- لا يغلب مصالحه الذاتية ولا يرغب في التمجيد أو التعظيم بل يسعى لتطوير التابعين.
 - يعمل على بناء ثقافة سماع صوت التابعين، فهو يشجع قيام التابعين بالمبادرات دون انتظار لضعف بعض القادة أحياناً.

- يسعى إلى تمييز إنجازات التابعين دون انتظار الأوسمة وإقامة الحفلات والمناسبات لتقدير نجاحاتهم والاحتفال بها.
- يقدم التوضيحات للحفاظ على توحيد التابعين مع مباركة إنجازاتهم. كما أن القائد الخادم يتصف بسمات شخصية مثل الذكاء الوجداني، ومساعدة الآخرين في بناء جسور الثقة، وتحقيق الذات، والتعقيد الإدراكي وهم الأكثر قدرة على التعامل مع أبعاد المواقف المتعددة، وأكثر قدرة على إدراك المتغيرات من حولهم بصورة تحليلية.

● أبعاد القيادة الخادمة:

- يلخص سبيرز (Spears) أهم أبعاد القيادة الخادمة فيما يلي:
 - الاستماع: يتم تقييم القادة عادة على درجة مهاراتهم في التواصل واتخاذ القرارات، بينما هناك مهارات مهمة أيضاً للقائد الخادم؛ إذ يجب أن يتحلى بالاهتمام العميق، والاستماع بانتباه للمرؤوسين.
 - التعاطف: يجب على القائد الخادم أن يتعاطف مع احتياجات الفريق بعد أن يفهمهم، ويتعرف على نفوسهم المتفردة.
 - الوعي: ويتضمن الإدراك العام للأمور المحيطة، والإدراك الذاتي، وهو ما يساعد القائد الخادم على فهم القضايا الأخلاقية والقيم التي يجب أن يعيشها فريق العمل.
 - الإقناع: فالقائد الخادم ينشد إقناع الآخرين وليس إجبارهم على الإذعان لأوامره.
 - تكوين الرؤية: وتتضمن عمل القائد الخادم على تنمية مهاراته، والنظر لمنظّمته من منظور بعيد المدى، مع الاهتمام بالاحتياجات الحالية للمنظمة.
 - البصيرة: وتتضمن استخلاص القائد للدروس المستفادة من الماضي، ومن وقائع الحاضر، والنتائج المتوقعة مستقبلاً باتخاذ قرار ما.
 - الإشراف: يرى القائد أن دوره هو الحفاظ على موارد المنظمة، واستخدامها لمصلحة المجتمع. وينظر إلى القيادة الخادمة على أنها التزام بمساعدة الآخرين وخدمتهم.

2.1.7. الرضا الوظيفي:

فيما يلي يتم تناول كل من: مفهوم الرضا الوظيفي، وأهمية الرضا الوظيفي، والعوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي، وأساليب زيادة الرضا الوظيفي:

• مفهوم الرضا الوظيفي:

من خلال مراجعة العديد من الأدبيات التي تناولت الرضا الوظيفي، يتضح وجود العديد من التعريفات الخاصة بالرضا الوظيفي، ومن أهم هذه التعريفات ما يلي: التوجه الفعال من الفرد تجاه عمله، ورد الفعل الإيجابي تجاه الظروف المحيطة به في مكان العمل مقارنة بالظروف التي يرغب فيها أو يتوقعها.¹⁷

مجموعة العواطف والمعتقدات لدى الأفراد عن وظائفهم الحالية.¹⁸

مدى شعور العاملين بالسعادة والارتياح نتيجة إشباع حاجات ورغبات العاملين وتوقعاتهم من خلال الوظيفة التي يشغلونها وبيئة وظروف العمل المحيطة.¹⁹

درجة تقبل الفرد لعمله الحالي ورغبته في الاستمرار فيه.²⁰

وفي ضوء التعريفات السابقة يتضح أن الرضا الوظيفي يتضمن الشعور بالقناعة والارتياح والسعادة لإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات من الجوانب المختلفة للعمل، والتي تشمل على كل من محتوى الوظيفة، وبيئة العمل، والمناخ والانتماء للعمل، بالإضافة إلى العوامل والمؤثرات البيئية الداخلية والخارجية ذات العلاقة بهذا العمل.

• أهمية الرضا الوظيفي:

يعد الرضا من الموضوعات المهمة للأفراد والمجتمعات؛ فهو الأساس الذي يحقق التوافق النفسي والاجتماعي للعاملين، ويساعد على حسن الأداء لارتباطه بالنجاح في مجال العمل، كما يعد المعيار الموضوعي لنجاح الفرد في مختلف جوانب حياته.²¹

ولذلك يكتسب الرضا الوظيفي أهمية كبيرة لكل من القائد والفرد والمنظمة والمجتمع. فإذا ارتفع مستوى الرضا الوظيفي لدى المرؤوسين، يزداد تكييفهم مع بيئة العمل، وتزداد دافعيتهم لتأدية المهام بطرق إبداعية مميزة، بالإضافة إلى ارتفاع مستوى الطموح لديهم.²²

• العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي:

يتأثر الرضا الوظيفي بعدد العوامل، مثل: بيئة العمل، والعلاقات برؤساء العمل والزملاء فيه، ونظام الترقيّة، والحوافز، والمكافآت والبدلات. ونظراً لتأثير هذه العوامل

على الإنتاجية، وجودة العمل، فإن الاهتمام بالرضا الوظيفي للعاملين من شأنه أن يحسن الإنتاجية، ويطور أداء العمل في المنظمة.²³

كما تصنف عبيد (2017) محددات الرضا الوظيفي إلى:

- المحددات التنظيمية: وتتضمن نظام العوائد كالحوافز والمكافآت والترقيات، ونمط الإشراف المتبع في العمل، وسياسات المنظمة بما تتضمنه من أنظمة، ولوائح، وإجراءات، وقواعد تنظم العمل، تصميم العمل وما يتصف به من التنوع، والمرونة، والتكامل، والأهمية، والاستقلال. بالإضافة إلى ظروف العمل المادية.
- المحددات الشخصية: وتتضمن الخصائص الشخصية للفرد، ومنها: احترام الذات، والقدرة على تحمل الضغوط، والمكانة الاجتماعية، والرضا عن الحياة بصفة عامة.

الدراسات السابقة:

فيما يلي بعض الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث الحالي، وقد تم تصنيف هذه الدراسات في محورين، وهما: دراسات تناولت القيادة الخادمة، ودراسات تناولت الرضا الوظيفي. وقد تم ترتيب الدراسات في كل محور ترتيباً زمنياً من الأقدم إلى الأحدث:

1. دراسات تناولت القيادة الخادمة:

هدفت دراسة جودة وزهرة والشرييني (2017) إلى التعرف على العلاقة بين القيادة الخادمة والثقة التنظيمية لدى العاملين بمستشفيات جامعة المنصورة والمستشفيات العامة والمركزية التابعة لوزارة الصحة بمحافظة الدقهلية بجمهورية مصر العربية. وتم استخدام المنهج الوصفي، من خلال إعداد استمارة استقصاء طبقت على عينة الدراسة البالغ حجمها (326) مفردة من العاملين بالمستشفيات محل الدراسة. وقد أوضحت نتائج الدراسة وجود ارتباط معنوي بين القيادة الخادمة والثقة التنظيمية. كما أوضحت النتائج وجود تأثير معنوي للقيادة الخادمة على الثقة التنظيمية جزئياً.

وأجرى الحمودي (2017) دراسة هدفت إلى التعرف على أثر القيادة الخادمة على تنمية الجودة الشخصية للعاملين في المصارف التجارية السعودية بمدينة الرياض. وقد اعتمدت الدراسة على استخدام المنهج الوصفي التحليلي، من خلال اختيار عينة عشوائية بسيطة قوامها (385) موظفاً وموظفة من العاملين في أربعة مصارف بمدينة الرياض، وتم جمع البيانات باستخدام استبانة. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها أن درجة تطبيق نمط القيادة الخادمة في المصارف التجارية بمدينة الرياض كان متوسطاً من وجهة نظر العاملين

فيها. كما توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق القيادة الخادمة وتنمية الجودة الشخصية لدى العاملين في المصارف السعودية.

بينما هدفت دراسة دهليز وغالي (2018) إلى التعرف على أثر القيادة الخادمة على الالتزام التنظيمي في المؤسسات الأكاديمية الفلسطينية. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، من خلال استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وقد تم تطبيق الدراسة على عينة عشوائية بلغ حجمها (400) شخصاً من العاملين في أربع جامعات فلسطينية. وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة المسؤولين للقيادة الخادمة كانت متوسطة في الجامعات محل الدراسة، وكشفت الدراسة وجود مستوى عال من الالتزام التنظيمي لدى العاملين في هذه الجامعات. وكشفت النتائج أيضاً عن وجود أثر دال إحصائياً بين ممارسة القيادة الخادمة في الجامعات الفلسطينية ومستويات الالتزام التنظيمي للعاملين فيها. وبينت النتائج وجود تفاوت في درجة ممارسة المسؤولين للقيادة الخادمة ومستويات الالتزام التنظيمي للعاملين وفقاً لمتغير مكان العمل (الجامعة).

أما دراسة الشمري (2019) فهدفت إلى التعرف على واقع ممارسة أبعاد القيادة الخادمة لدى رؤساء الأقسام العلمية في جامعة حفر الباطن من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعة.

وتم استخدام المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (131) عضو هيئة تدريس بجامعة حفر الباطن، وتم إعداد استبانة لجمع البيانات. وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة رؤساء الأقسام للقيادة الخادمة عالية. كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير الجنس لصالح الذكور، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الرتبة العلمية.

2. دراسات تناولت الرضا الوظيفي:

هدفت دراسة حموده وفرغلي وعلي (2015) إلى التعرف على العلاقة بين الذكاء الوجداني والرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة أسيوط بجمهورية مصر العربية. وتم استخدام المنهج الوصفي، وأجريت هذه الدراسة على عينة طبقية عشوائية تكونت من (351) عضو هيئة تدريس، وتم إعداد استبانة لجمع البيانات. وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين الذكاء الوجداني والرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعة.

أما دراسة (Jang & Oh, 2017) فهدفت إلى التعرف على تأثير المناخ الأخلاقي على الرضا الوظيفي لدى الممرضات في كوريا الجنوبية. واعتمدت الدراسة على استخدام المنهج الوصفي، من خلال إعداد استبانة وتطبيقها على عينة قوامها (263) ممرضة. وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائياً بين المناخ الأخلاقي والرضا الوظيفي. كما هدفت دراسة المنديل والشاوي (2018) إلى التعرف على أثر القيادة التحويلية على مستوى الرضا الوظيفي في المؤسسة الأكاديمية. وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي الملائم، من خلال إعداد استبانة وتوزيعها على عينة مكونة من (645) موظفاً (إدارياً وأكاديمياً) في جامعة الملك عبدالعزيز. وقد خلصت الدراسة إلى أن هناك ممارسة بشكل كبير لنمط القيادة التحويلية، كما أن هناك فروق بين تطورات الكادر الأكاديمي والإداري لممارسة رؤسائهم للقيادة التحويلية، وتعود تلك الفروق لصالح الكادر الأكاديمي. وأظهرت النتائج أيضاً وجود علاقة ارتباطية موجبة بين القيادة التحويلية والرضا الوظيفي لدى كل من الكادر الأكاديمي والإداري.

كما هدفت دراسة السلیمان والیامی (2019) إلى التعرف على أثر البعد الأخلاقي للقيادة على الرضا الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في جامعة الأمير سطام بن عبدالعزيز بمدينة الخرج. وتم استخدام المنهج الوصفي، وأجريت الدراسة على عينة قوامها (429) موظفاً وموظفة، وقد اعتمدت على الاستبيان لجمع البيانات. وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة المديرين ورؤساء الأقسام للقيادة الأخلاقية في كليات الجامعة كانت عالية، كما وجدت الدراسة علاقة ارتباطية طردية دالة إحصائياً بين القيادة الأخلاقية وبين الرضا الوظيفي للمرؤوسين، بالإضافة إلى وجود تأثير للقيادة الأخلاقية على الرضا الوظيفي.

ثانياً: الطريقة وإجراءات البحث:

1. منهج البحث:

تم استخدام المنهج الوصفي لأنه يتناسب مع طبيعة البحث الحالي وأهدافه، بهدف التعرف على العلاقة بين القيادة الخادمة والرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة شقراء.

2. مجتمع وعينة البحث:

تضمن مجتمع البحث الحالي جميع أعضاء هيئة التدريس بكليات جامعة شقراء في محافظة الدوادمي أثناء العام الدراسي 1441/1442 هـ، وعددهم (334) عضو هيئة تدريس، موزعين على (7) كليات، وقد اشتملت عينة الدراسة على جميع أفراد مجتمع

البحث؛ حيث تم توزيع أداة البحث على جميع أفراد مجتمع البحث، وتم استرجاع (292) استبانة صالحة للتحليل، بنسبة استرداد بلغت (87.34%).
ويوضح الجدول التالي توزيع أفراد عينة البحث وفقاً لمتغيرات (النوع، والرتبة العلمية، وعدد سنوات الخبرة).

جدول (1)

توزيع أفراد عينة البحث وفقاً لمتغيرات (النوع، والرتبة العلمية، وعدد سنوات الخبرة)

المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة المئوية
النوع	ذكر	194	66.44 %
	أنثى	98	33.56 %
	الإجمالي	292	100 %
الرتبة العلمية	أستاذ مساعد	161	55.14 %
	أستاذ مشارك	90	30.82 %
	أستاذ	41	14.04 %
	الإجمالي	292	100 %
عدد سنوات الخبرة	أقل من 10 سنوات	178	60.96 %
	10 سنوات فأكثر	114	39.04 %
	الإجمالي	292	100 %

يتضح من الجدول (1) أن عدد الذكور في عينة البحث بلغ (194) فرداً بنسبة (66.44%) من إجمالي العينة، في حين بلغ عدد الإناث (98) فرداً بنسبة (33.56%) من إجمالي العينة. وبالنسبة للرتبة العلمية فقد اشتملت عينة الدراسة على (161) أستاذاً مساعداً بنسبة (55.14%) من إجمالي العينة، و(90) أستاذاً مشاركاً بنسبة (30.82%) من إجمالي العينة، و(41) أستاذاً بنسبة (14.04%) من إجمالي العينة.

3. نتائج البحث:

• نتائج الإجابة على السؤال الأول:

ينص السؤال الأول على "ما واقع ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية للقيادة الخادمة في جامعة شقراء من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟" وللإجابة على هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة البحث على أبعاد المحور الخاص بالقيادة الخادمة ولكل عبارة من عبارات هذا المحور، وكانت النتائج كما يلي:

جدول (2)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد المحور الأول (القيادة الخادمة)

م	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	الترتيب
1	التمكين	4.25	0.48	مرتفعة جداً	1
2	المساندة	4.21	0.62	مرتفعة جداً	2
3	الخدمة	4.06	0.56	مرتفعة	5
4	الإيثار	4.12	0.53	مرتفعة	3
5	الإقناع	4.10	0.84	مرتفعة	4
المتوسط العام للقيادة الخادمة		4.15	0.47	مرتفعة	

يتضح من الجدول (2) أن المتوسط الحسابي للقيادة الخادمة بلغ (4.15) بانحراف معياري (0.47) وبدرجة ممارسة مرتفعة، وأن المتوسطات الحسابية لأبعاد القيادة الخادمة تراوحت ما بين (4.06 - 4.25)، وقد حصل بعدان على درجة ممارسة مرتفعة جداً، في حين حصل (3) أبعاد على درجة ممارسة مرتفعة. وفيما يلي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات كل بعد من أبعاد القيادة الخادمة:

وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة الشمري (2019) التي أظهرت أن درجة ممارسة القيادة الخادمة لدى رؤساء الأقسام العلمية في جامعة حفر الباطن كانت عالية. في حين تختلف هذه النتائج مع نتائج دراسة غالي (2015) التي أظهرت أن مستوى ممارسة القيادة

الخادمة في جامعات قطاع غزة كانت متوسطة، كما تختلف مع نتائج دراسة الحمودي (2017) التي أظهرت أن درجة تطبيق نمط القيادة الخادمة في المصارف التجارية بمدينة الرياض كانت متوسطة أيضاً، وتختلف أيضاً مع نتائج دراسة دهليز وغالي (2018) التي أظهرت أن درجة ممارسة القيادة الخادمة في المؤسسات الأكاديمية الفلسطينية كانت متوسطة.

ويمكن تفسير هذه النتائج في أن أعضاء هيئة التدريس بجامعة شقراء يشعرون بأن أقسامهم العلمية التي يعملون بها تتمتع بقدر مناسب من التعاون والثقة المتبادلة والمصادقية في التعامل بين القائد والمرؤوسين، بالإضافة إلى أنهم يرون أن القادة يسعون إلى تحقيق تطلعاتهم وآمالهم بما يتوافق مع حدود صلاحياتهم. وقد يعزى ذلك إلى أن رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة شقراء يبذلون جهوداً من أجل تطوير أسلوب قيادتهم باتجاه تطبيق القيادة الخادمة، فممارساتهم القيادية تتجاوز الاهتمام بالذات نحو الاهتمام بالعاملين ومساعدتهم في تحقيق النمو والتطور، وإشراكهم في عملية صنع القرارات وتعزيز الأخلاق لدى العاملين.

• نتائج الإجابة على السؤال الثاني:

ينص السؤال الثاني على "ما مستوى الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة شقراء؟" وللإجابة على هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة البحث على أبعاد المحور الخاص بالرضا الوظيفي ولكل عبارة من عبارات هذا المحور، وكانت النتائج كما يلي:

جدول (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد المحور الثاني (الرضا الوظيفي)

م	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	الترتيب
1	الرضا النفسي	4.19	0.49	مرتفعة	1
2	الحوافز المادية	3.97	0.51	مرتفعة	4
3	العلاقات الإنسانية	4.15	0.54	مرتفعة	2
4	بيئة العمل	3.90	0.48	مرتفعة	5
5	فرص النمو المهني	3.97	0.50	مرتفعة	3
	المتوسط العام للرضا الوظيفي	4.04	0.38	مرتفعة	

يتضح من الجدول (8) أن المتوسط الحسابي للرضا الوظيفي بلغ (4.04) بانحراف معياري (0.38) وبدرجة ممارسة مرتفعة، وأن المتوسطات الحسابية لأبعاد الرضا الوظيفي تراوحت ما بين (3.90 - 4.19) بدرجة ممارسة مرتفعة لجميع الأبعاد. وفيما يلي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات كل بعد من أبعاد الرضا الوظيفي:

وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة الكندري (2017) التي أظهرت ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في جامعة الكويت. في حين تختلف هذه النتائج مع نتائج دراسة عبيد (2017) التي أظهرت أن مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في ديوان رئاسة جامعة عدن كان منخفضاً، وتختلف أيضاً مع نتائج دراسة صويص (2018) التي أظهرت أن مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية كان متوسطاً. ويمكن تفسير هذه النتائج في أن أعضاء هيئة التدريس بجامعة شقراء يشعرون بالانتماء إلى جامعتهم، وأنهم يبذلون كل جهدهم من أجل تحقيق أهداف العمل بالجامعة، بالإضافة إلى الجهود المبذولة من أجل النهوض بالجامعة على مختلف المستويات، وهو ما ينعكس بالإيجاب على مستوى الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس.

• نتائج الإجابة على السؤال الثالث:

ينص السؤال الثالث على "هل توجد فروق دالة إحصائية في واقع ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية للقيادة الخادمة في جامعة شقراء من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغيرات (النوع، أو الرتبة العلمية، أو عدد سنوات الخبرة)؟"، وللإجابة على هذا السؤال تم استخدام اختبار "ت" (T-Test) للكشف عن الفروق في واقع ممارسة القيادة الخادمة والتي قد تعزى لمتغيري النوع أو عدد سنوات الخبرة، وتم استخدام اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه (One Way ANOVA) للكشف عن الفروق في واقع ممارسة القيادة الخادمة والتي قد تعزى لمتغير الرتبة العلمية. وكانت النتائج كما هو موضح في الجداول التالية:

نتائج اختبار "ت" للكشف عن الفروق في واقع ممارسة القيادة الخادمة والتي قد تعزى لمتغير النوع

الأبعاد	النوع	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت	مستوى الدلالة
الدرجة الكلية للقيادة الخادمة	الذكور	194	4.16	0.46	290	0.68	0.49 (غير دالة)
	الإناث	98	4.12	0.48			

يتضح من الجدول (09) عدم وجود فروق دالة إحصائية في متوسطات درجات القيادة الخادمة في جامعة شقراء من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغير النوع.

جدول (10)

نتائج اختبار "ت" للكشف عن الفروق في واقع ممارسة القيادة الخادمة والتي قد تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة

الأبعاد	عدد سنوات الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت	مستوى الدلالة
الدرجة الكلية للقيادة الخادمة	أقل من 10 سنوات	178	4.19	0.46	290	1.88	0.06 (غير دالة)
	10 سنوات فأكثر	114	4.08	0.47			

يتضح من الجدول (10) عدم وجود فروق دالة إحصائية في متوسطات درجات القيادة الخادمة في جامعة شقراء من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة.

وتشير نتائج الإجابة على السؤال الثالث في مجملها إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية في متوسطات درجات القيادة الخادمة تعزى للنوع أو الرتبة العلمية أو عدد سنوات الخبرة.

وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة مصطفى (2015) التي أظهرت عدم وجود فروق دالة إحصائية في القيادة الخادمة لدى العاملين في قطاع البنوك تعزى للمتغيرات الديموجرافية، كما تتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة الشمري (2019) التي أظهرت عدم وجود فروق ذات

دلالة إحصائية في آراء أعضاء هيئة التدريس بجامعة حفر الباطن حول تطبيق القيادة الخادمة تعزى لمتغير الرتبة العلمية. في حين تختلف هذه النتائج مع نتائج دراسة الشمري (2019) التي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أعضاء هيئة التدريس بجامعة حفر الباطن حول تطبيق القيادة الخادمة تعزى لمتغير الجنس لصالح الذكور.

• نتائج الإجابة على السؤال الرابع:

ينص السؤال الرابع على "هل توجد فروق دالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة شقراء تعزى لمتغيرات (النوع، أو الرتبة العلمية، أو عدد سنوات الخبرة)؟"، وللإجابة على هذا السؤال تم استخدام اختبار "ت" (T-Test) للكشف عن الفروق مستوى الرضا الوظيفي والتي قد تعزى لمتغيري النوع أو عدد سنوات الخبرة، وتم استخدام اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه (One Way ANOVA) للكشف عن الفروق في مستوى الرضا الوظيفي والتي قد تعزى لمتغير الرتبة العلمية. وكانت النتائج كما هو موضح في الجداول التالية:

جدول (11)

نتائج اختبار "ت" للكشف عن الفروق في مستوى الرضا الوظيفي والتي قد تعزى لمتغير النوع

الأبعاد	النوع	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت	مستوى الدلالة
الدرجة الكلية للرضا الوظيفي	الذكور	194	4.04	37.	290	0.24	0.81 (غير دالة)
	الإناث	98	4.03	39.			

يتضح من الجدول (11) عدم وجود فروق دالة إحصائية في متوسطات درجات الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة شقراء تعزى لمتغير النوع.

قائمة المراجع:

1. الحمودي، سلوى عبدالله صالح (2017). القيادة الخادمة وأثرها على تنمية الجودة الشخصية للعاملين في المصارف التجارية السعودية بمدينة الرياض. *مجلة جامعة الملك خالد للعلوم الإنسانية،* جامعة الملك خالد، 26 (2)، 65-109.
2. Spears, L. (2010). Character and servant leadership: Ten characteristics of effective, caring leaders. *The journal of virtues and leadership*, 1 (1), 25-30.
3. Stewart, T. (2010). **Classroom teacher leadership: Service-learning for teacher sense of efficacy and servant leadership development.** *School leadership & management*, 32 (3), 233-259.
4. حماد، رشاد حماد علي والعكر، محمد عاطف (2020). دور القيادة الخادمة في تحقيق التنمية المستدامة: دراسة ميدانية على جامعة الأقصى في قطاع غزة. *مجلة الباحث الاقتصادي،* جامعة سكيكدة، الجزائر، 13 (8)، 339-363.
5. Greenhans, J.& Allen, T. (2011). **Work-family balance: A review and extension of the literature.** In J. C. Quick& L. E. Tetrick (Eds.), *Handbook of occupational health psychology* (2nd). Washington, DC: American Psychological Association.
6. السليمان، ابتهاج عبدالله واليامي، أحمد مداوس (2019). أثر البعد الأخلاقي للقيادة على الرضا الوظيفي للمرؤوسين: دراسة ميدانية. *مجلة جامعة الملك سعود (العلوم الإدارية)،* جامعة الملك سعود، 28 (1)، 1-30.
7. حموده، عبدالناصر محمد وفرغلي، محمد علي وعلي، نادية أمين (2015). *العلاقة بين الذكاء الوجداني والرضا الوظيفي: دراسة ميدانية مطبقة على أعضاء هيئة التدريس بجامعة أسيوط. مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، كلية التجارة، جامعة أسيوط، مصر،* 59، 213-238.
8. النجار، سامر أحمد محمد طلبه (2020). أثر أبعاد جودة الحياة الوظيفية على مستوى الرضا الوظيفي: دراسة ميدانية على المرأة العاملة بقطاع ريادة الأعمال بمنطقة الحدود الشمالية. *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، كلية التجارة بالإسماعيلية، جامعة قناة السويس، مصر،* 11 (1)، 103-154.
9. صويص، محمد إبراهيم كامل (2018). واقع جودة الحياة الوظيفية في تحقيق الرضا الوظيفي: دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية. *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، كلية التجارة بالإسماعيلية، جامعة قناة السويس، مصر،* 9 (2)، 490-524.

10. Woody, R. (2001). **The relationship between servant leadership and organizational commitment. Unpublished phd sissertation, presented to Tennessee Temple University.**
11. الحمودي، مرجع سابق ص70.
12. حماد، رشاد حماد علي والعكر، مرجع سابق ص 345.
13. الزهراني، علي بن أحمد عبدالله (2020). سلوك القيادة الخادمة لدى قادة المدارس الابتدائية بمحافظة جدة وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المعلمين. **مجلة القراءة والمعرفة، الجمعية المصرية للقراءة والمعرفة، جامعة عين شمس، مصر، 228، 189-214.**
14. نفس المرجع، ص197.
15. الشمري، راضي بن تركي (2019). واقع ممارسة أبعاد القيادة الخادمة لدى رؤساء الأقسام العلمية في جامعة حفر الباطن من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعة. **مجلة العلوم التربوية والنفسية، المركز القومي للبحوث، غزة، 8 (3)، 1-19.**
16. ندا، فوزي شعبان مذكور (2012). قياس خصائص القيادة الخادمة لدى المشرفين على الرسائل الجامعية من وجهة نظر المعيدين والمدرسين المساعدين بجامعتي القاهرة وعين شمس. **المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، 2، 355-429.**
17. Dogan, H (2009). **A comparative study for employee job satisfaction in aydin municipality and nailli municipality.** Academic review, 9 (2), 423-433.
18. Millan, J.; Hessels, J;& Thurik, R. (2013). **Determinants of job satisfaction: A European comparison of selfemployed and paid employees.** Small Bus. Econ., 40, 1-13.
19. عبيد، وفاء على مثنى (2017). أثر التحفيز على الرضا الوظيفي لدى العاملين في ديوان رئاسة جامعة عدن. **مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة عدن، اليمن، 19، 205-241.**
20. النجار، مرجع سابق، ص 109.
21. صويص، مرجع سابق، ص 492.
22. السليمان، ابتهاج عبدالله واليامي، مرجع سابق، ص 8.
23. صويص، مرجع سابق، ص 492.

ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية للقيادة الخادمة وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى
أعضاء هيئة التدريس في جامعة شقراء: دراسة ميدانية في كليات محافظة الدوادمي
د. راشد غازي الهويل العتيبي
