

القيادة الخادمة مدخل لتحسين جودة الحياة الوظيفية للعاملين
بالمدارس الحكومية فى محافظة الفيوم

إعداد

د/ عبد الستار محروس عبد الستار
مدرس بقسم الإدارة التربوية وسياسات
التعليم-كلية التربية جامعة الفيوم

القيادة الخادمة مدخل لتحسين جودة الحياة الوظيفية للعاملين بالمدارس الحكومية فى
محافظة الفيوم

د/ عبد الستار محروس عبد الستار

الملخص :

هدف البحث الحالى إلى رصد واقع جودة الحياة الوظيفية للعاملين بالمدارس الحكومية فى محافظة الفيوم وعلاقتها بتطبيق ممارسات القيادة الخادمة من وجهة نظر عينة الدراسة الميدانية، وذلك لوضع آليات مقترحة لتحسين جودة الحياة الوظيفية

القيادة الخادمة مدخل لتحسين جودة الحياة الوظيفية للعاملين بالمدارس الحكومية فى محافظة الفيوم

للعاملين بالمدارس الحكومية فى محافظة الفيوم فى ضوء مدخل القيادة الخادمة، ولتحقيق هدف الدراسة تم إعداد استبانة مكونة من (63) عبارة لقياس واقع ممارسات القيادة الخادمة للمديرين وعلاقتها بجودة الحياة الوظيفية للعاملين بالمدارس الحكومية بمحافظة الفيوم وزعت على عينة عشوائية قوامها (600) من الإداريين والمعلمين بالمدارس الحكومية بمحافظة الفيوم، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائيًا عند مستوى دلالة (0,01) بين القيادة الخادمة وجودة الحياة الوظيفية للعاملين، وأوصى البحث بضرورة زيادة القدرات المعرفية والمهارات لدى مديري المدارس الحكومية والمشرفين والعاملين بخصائص وأبعاد القيادة الخادمة، وتطوير بيئة العمل المادية والاجتماعية بما يحقق رضا العاملين عن عملهم وتحقيق جودة الحياة الوظيفية لديهم.

الكلمات المفتاحية : القيادة الخادمة، جودة الحياة الوظيفية، المدارس الحكومية .

Abstract:

The current research aimed at monitoring the reality of the quality of the workers' career life at government schools in Fayoum governorate, and its relationship to the application of servant leadership practices from the point of view of the field study sample, in order to develop proposed mechanisms to improve the quality of the workers' career life at government schools in Fayoum Governorate in the light of the servant leadership approach. To achieve the goal of the study, a questionnaire consisting of (63) phrases has been prepared to measure the reality of servant leadership practices of managers and the relationship of these practices with the quality of the workers' career life at government schools in Fayoum Governorate. The questionnaire was distributed to a random sample of (600) administrators and teachers at government schools in Fayoum Governorate. The study concluded that there is a positive correlation statistically significant at the level of significance (0.01) between the servant leadership and the quality of the workers' career life. The research recommended the necessity of increasing the cognitive abilities and skills of government school principals, supervisors and workers, making use of the characteristics and dimensions of servant leadership. In addition, it is suggested to develop the physical and social

القيادة الخادمة مدخل لتحسين جودة الحياة الوظيفية للعاملين بالمدارس الحكومية في محافظة الفيوم

work environment. By this way, the workers' satisfaction with their work and the quality of the career life can be achieved.

Key words : Servant leadership, Quality of the workers' career life, Government schools.

مقدمة :

يعد العنصر البشري بالمؤسسات - على اختلاف أنواعها - المقوم الأساسي لنجاح تلك المؤسسات لما يتمتعون به من قدرات ومهارات، ولذلك فإن الاهتمام الكافي بتنمية الموارد البشرية والمحافظة على استقرارها وتحسين ظروف بيئة العمل وتوفير حياة وظيفية أفضل للعاملين يساعد على إيجاد دوافع إيجابية نحو الابتكار والتميز وكذلك يساهم في رفع أداء المؤسسة وتحقيق أهدافها التنظيمية والربحية والاستراتيجية.

وفي هذا الاتجاه جاء الاهتمام بجودة الحياة الوظيفية الداعم لإيجاد بيئة عمل آمنة وصحية ومناسبة، تتوافر فيها جميع أشكال مشاركة العاملين في عمليات الإدارة واتخاذ القرار، حيث إن جودة جودة الحياة الوظيفية تمثل الأعمال والأفعال والممارسات التي تقوم بها الإدارة العليا من أجل إرضاء العاملين لديها، وإسعادهم وشعورهم بالثقة والاطمئنان في حياتهم الوظيفية (سيد جاد الرب، 2008، 24)

ولجودة الحياة الوظيفية في المدارس أهمية كبيرة لما لها من تأثير كبير على أداء العاملين والطلاب وعلى نشر المناخ الجيد وإشاعة جو من الاطمئنان والرضا عن الحياة والتوافق مع المجتمع (Awad& Voruganti,2010,568)

ونظرًا لما تعانيه المدارس الحكومية في مصر من مشكلات، تم تسليط الضوء عليها في معظم المؤتمرات التعليمية والمجتمعية والعديد من الدراسات والبحوث التي أجريت منذ مطلع الألفية الثالثة، والتي أوصت بالعديد من المقترحات لحل تلك المشكلات، ولكن كل هذه الأمور لم تحقق التطوير المنشود، مما أدى إلى تدني مستوى جودة الحياة الوظيفية للعاملين بهذه المدارس وظهور الكثير من السلبيات في أدائهم، الأمر الذي استدعى البحث عن مداخل علمية أكثر فاعلية لمواجهة هذه السلبيات والتدني وكان من أبرز هذه المداخل القيادة الخادمة.

ويعتبر نمط القيادة الخادمة من أنماط القيادة المتميزة حيث يركز فيها القائد في عمله على إدارة التحديات التنظيمية من خلال تقديم مصلحة العاملين معه على مصلحته الشخصية، والاهتمام بتقديم الخدمات الشاملة والمتنوعة للأفراد والمدرسة

القيادة الخادمة مدخل لتحسين جودة الحياة الوظيفية للعاملين بالمدارس الحكومية في محافظة الفيوم

والمجتمع (Reed & et.al., 2011, 416)، بالإضافة إلى حرصه على تحقيق الفوائد والمنافع لمدرسته من خلال التنمية المهنية لهيئة العاملين للارتقاء بمعارفهم ومهاراتهم وقدراتهم واتجاهاتهم المهنية، ونشر الوعي المهني بينهم، وإتاحة الفرصة لهم للمشاركة في صنع القرارات، وتدعيم العلاقات الإنسانية بين مختلف المشاركين في العملية التعليمية داخل وخارج المدرسة.

(Fischer & De Jong, 2017, 59)

وتأتي أهمية القيادة الخادمة في كونها تلبي احتياجات العاملين المهنية وتستجيب لرغباتهم، وتمنحهم الصلاحيات والسلطات اللازمة للقيام بواجباتهم الوظيفية، وتتيح لهم المشاركة في صنع القرارات المدرسية، وتشجعهم على طرح المبادرات والإبداع والابتكار في العمل، وتوفر لهم بيئة آمنة وجاذبة وداعمة ومشجعة، وتدعم بينهم العمل بروح الفريق في كافة ميادين ومجالات العملية التعليمية، وهذا ينعكس إيجاباً على سلوكياتهم فيكونون أكثر نشاطاً والتزاماً وانتماءً وولاءً تنظيمياً في بيئة العمل المدرسية (G.Stewart, 2017,2-3)

ومن هنا جاءت أهمية دراسة موضوع البحث والمتمثل في التعرف على واقع جودة الحياة الوظيفية للعاملين بالمدارس الحكومية بمحافظة الفيوم وذلك بهدف تقديم مجموعة من التوصيات المقترحة لتحسينه في ضوء مدخل القيادة الخادمة.

مشكلة البحث :

لقد أصبح الاهتمام بتحسين جودة الحياة الوظيفية للعاملين بالمدارس من الأمور المهمة التي يحتاج إليها التعليم بصفة عامة والتعليم الحكومي بصفة خاصة، وخاصة في ظل الواقع الحالي، وعلى الرغم من الجهود المبذولة من قبل الدولة ممثلة في وزارة التربية والتعليم للاهتمام بالعاملين بالعملية التعليمية وتوفير بيئة تعليمية ملائمة لهم للقيام بأدوارهم على النحو المطلوب؛ إلا أن الواقع يشير إلى بعض الصعوبات والمعوقات التي تحول دون ذلك بالشكل المطلوب وهو ما أكدت عليه العديد من الدراسات السابقة إلى وجود قصور في جودة الحياة الوظيفية للعاملين بالمدارس، منها دراسة (أمل محسوب زناتي، هالة عبد المنعم أحمد، 2013) والتي أشارت إلى تدني مستويات الرضا الوظيفي للعاملين نتيجة لغياب المشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات، بالإضافة إلى كثرة القيود

القيادة الخادمة مدخل لتحسين جودة الحياة الوظيفية للعاملين بالمدارس الحكومية في محافظة الفيوم

المفروضة على المعلمين مما يحد من قدراتهم الإبداعية ويؤثر بالسلب على جودة حياة العمل، كذلك القصور في توفير بيئة آمنة محفزة للعمل تقلل من معدلات الغياب والدوران أو الانسحاب كليًا من العمل، علاوة على الظروف السيئة التي يعمل بها أعضاء المجتمع المدرسي أهمها الفصول المكتظة التي تعوقهم عن تأدية الممارسات والأنشطة التعليمية المستهدفة.

كما أشارت دراسة (نسرين صالح محمد، 2016) إلى أن نسبة رضا المعلمين بالمدارس الحكومية ضعيفة نتيجة مجموعة من العوامل أهمها :

-ضعف رضا العاملين بالمدرسة عن الأجور والمكافآت والمزايا والعوائد التي يحصلون عليها، حيث أنها غير كافية لتلبية متطلبات الحياة، علاوة على مساواة القرارات الوزارية بين جميع العاملين في قيمة الحافز المادي وتوزيع المكافآت دون تفریق بين المجتهد وغير المجتهد.

-وجود شللية في المدرسة نتيجة تحيز بعض مديري المدارس لبعض العاملين دون غيرهم.

-تدني فرص الترقية للمعلم مقارنة بنظيره في المهن الأخرى؛ نتيجة الافتقار إلى أسس ومعايير موضوعية واضحة ومعلنة ومعتمدة للترقية والنمو المهني، والاعتماد في الترقية على المؤهل وسنوات الخبرة بصرف النظر عن التميز في الأداء .

ومن خلال بعض المقابلات الحرة (غير المقننة) (*) التي أجراها الباحث مع بعض العاملين (مديرين/معلمين/إداريين)(**) ببعض المدارس الحكومية بمحافظة الفيوم تبين وجود بعض المشكلات التي أدت إلى ضعف مستوى جودة الحياة الوظيفية للعاملين بالمدارس الحكومية ، من أهمها :

-عدم ربط الأجور والمكافآت والحوافز بمستويات ومعايير الأداء بالمدرسة.

-زيادة في عبء العمل الأكاديمي والإداري للعاملين بالمدارس الحكومية مما ينعكس سلبيًا على مستوى جودة الحياة الوظيفية لهم.

-اتباع سياسة التوظيف بالعقود وليس التثبيت مما يؤدي إلى عدم الشعور بالاستقرار والأمان الوظيفي في المدرسة.

-ضعف تقدير بعض مديري المدارس للعاملين المتميزين، والتهاون مع ضعيفي الكفاءة والأداء.

القيادة الخادمة مدخل لتحسين جودة الحياة الوظيفية للعاملين بالمدارس الحكومية فى محافظة الفيوم

-ضعف الراتب الذى يتقاضاه المعلم حيث لا يحقق له الاكتفاء الذاتى.

-تراجع هبة ومكانة المعلم فى المجتمع؛ حيث لم يعد المعلم يحظى بالدرجة نفسها من الاحترام التى كان يحظى بها سابقاً.

-تدنى جودة التعليم مع ضعف المخصصات المالية المرصودة له لتوفير بيئة تعليمية جيدة للطلاب والمعلمين والإداريين.

وفى ضوء ما سبق تتحدد مشكلة البحث فى السؤال الرئيس التالى : كيف يمكن تحسين جودة الحياة الوظيفية للعاملين بالمدارس الحكومية فى محافظة الفيوم فى ضوء مدخل القيادة الخادمة ؟

ويتفرع من هذا السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية :

1-ما الإطار المفاهيمي لجودة الحياة الوظيفية ومداخل تحسينها فى المؤسسات التعليمية ؟

2-ما الأسس النظرية والفكرية للقيادة الخادمة فى المؤسسات التعليمية ؟

3-ما واقع جودة الحياة الوظيفية للعاملين بالمدارس الحكومية فى محافظة الفيوم ؟

4-ما العلاقة بين القيادة الخادمة وجودة الحياة الوظيفية للعاملين بالمدارس الحكومية فى محافظة الفيوم ؟

5-ما الآليات المقترحة لتحسين جودة الحياة الوظيفية للعاملين بالمدارس الحكومية فى محافظة الفيوم فى ضوء مدخل القيادة الخادمة؟

أهداف البحث :

يهدف البحث الحالى إلى رصد واقع جودة الحياة الوظيفية للعاملين بالمدارس الحكومية فى محافظة الفيوم وعلاقتها بتطبيق ممارسات القيادة الخادمة من وجهة نظر عينة الدراسة الميدانية، وذلك من أجل تقديم مجموعة من الآليات المقترحة لتحسين جودة الحياة الوظيفية للعاملين بالمدارس الحكومية فى محافظة الفيوم فى ضوء مدخل القيادة الخادمة.

أهمية البحث :

تتبع أهمية البحث الحالى من الاعتبارات التالية :

القيادة الخادمة مدخل لتحسين جودة الحياة الوظيفية للعاملين بالمدارس الحكومية فى محافظة الفيوم

1- ندرة البحوث التى تناولت القيادة الخادمة وعلاقتها بجودة الحياة الوظيفية مما يبرز الحاجة إلى إجراء المزيد من الدراسات لهذا النوع من الأنماط القيادية لإثراء المكتبة العربية.

2- قد يسهم البحث فى توجيه اهتمام القائمين على التعليم بأهمية مدخل القيادة الخادمة فى تحسين جودة الحياة الوظيفية للعاملين بالمدارس الحكومية.

3- قد يسهم البحث فى تطوير أداء المدارس الحكومية من خلال ما يقدمه من مقترحات لتحسين جودة الحياة الوظيفية للعاملين وبالتالي زيادة رضاهم عن عملهم.

4- لهذه الدراسة أهمية خاصة تكمن فى أنها تخص المدارس الحكومية، تلك المدارس التى ضربها الإهمال وانخفضت فيها جودة التعليم وأصبحت طاردة لشريحة عريضة من أفراد المجتمع، مما يستلزم تطويرها والارتقاء بإداراتها وتحقيق الرضا الوظيفى للعاملين فيها.

5- إمكانية استفادة المدارس الحكومية بمحافظة الفيوم (محل الدراسة الميدانية) من نتائج وتوصيات البحث بما يعود بالفائدة على المجتمع ككل.

منهج البحث :

اعتمد البحث الحالى على المنهج الوصفى الذى يعتمد على دراسة الواقع أو الظاهرة كما هي فى الواقع، ويهتم بوصفها كميًا وكميًا لتوضيح خصائصها ودرجة ارتباطها مع الظواهر الأخرى للوصول إلى استنتاجات تسهم فى فهم هذا الواقع وتطوره، كما استخدم البحث الحالى مجموعة من الأساليب الإحصائية الملائمة لتفسير نتائج الدراسة الميدانية، ثم وضع آليات مقترحة لتحسين جودة الحياة الوظيفية للعاملين بالمدارس الحكومية فى محافظة الفيوم فى ضوء مدخل القيادة الخادمة، ولكي يتحقق ذلك سار البحث وفقًا لهذا المنهج على النحو التالي :

1- التعرف على الأسس النظرية والفكرية للقيادة الخادمة فى المؤسسات التعليمية.

2- رصد واقع جودة الحياة الوظيفية للعاملين بالمدارس الحكومية فى محافظة الفيوم.

القيادة الخادمة مدخل لتحسين جودة الحياة الوظيفية للعاملين بالمدارس الحكومية فى محافظة الفيوم

3-الكشف عن العلاقة الارتباطية بين القيادة الخادمة وجودة الحياة الوظيفية للعاملين بالمدارس الحكومية فى محافظة الفيوم.

4-وضع آليات مقترحة لتحسين جودة الحياة الوظيفية للعاملين بالمدارس الحكومية فى محافظة الفيوم فى ضوء مدخل القيادة الخادمة.

مصطلحات البحث :

1-القيادة الخادمة:

-يعرفها (Van Dierendonck, D. and Patterson, K., 2015, 119) بأنها نوع من القيادة يركز فيه القائد على خدمة تابعيه من حيث الوصول بالموظفين إلى أقصى إمكانياتهم فى مختلف المجالات مثل فاعلية المهام، والإشراف المجتمعى، والتحفيز الذاتى، بالإضافة إلى تطوير إمكانياتهم القيادية، كما أكدوا على وجود صفات تجسد جوهر سلوك القيادة الخادمة وهى التمكين، والإشراف، والموثوقية، وتوفير التوجيه، والتواضع، والفضيلة.

-ويعرف الباحث القيادة الخادمة إجرائياً بأنها : نمط قيادى يتبعه مديرو المدارس الحكومية يركز على خدمة هيئة العاملين بالمدرسة وتلبية احتياجاتهم وحل مشكلاتهم والاستماع لهم من أجل تحقيق أهداف المدرسة وتحقيق جودة الحياة الوظيفية لهم.

2-جودة الحياة الوظيفية :

-عرفها (Lau,et al, 2001, 268) على أنها توفير بيئة عمل مواتية والتي من شأنها دعم وتشجيع الرضا الوظيفى للعاملين وذلك من خلال المكافآت والأمان الوظيفى وفرص النمو والارتقاء الوظيفى.

-وتعرف جودة الحياة الوظيفية إجرائياً بأنها : مجموعة الأنشطة التى تقوم بها إدارة المدرسة بهدف تحسين ظروف حياة العمل وتطويرها للعاملين؛ مما يزيد من مستوى رضاهم ودافعيتهم للعمل، ويزيد من إنتاجية المدرسة وتحقيق أهدافها.

حدود البحث :

*حدود موضوعية : اقتصر البحث الحالى على دراسة واقع جودة الحياة الوظيفية للعاملين بالمدارس الحكومية فى محافظة الفيوم وتحسينها فى ضوء مدخل القيادة الخادمة.

القيادة الخادمة مدخل لتحسين جودة الحياة الوظيفية للعاملين بالمدارس الحكومية فى محافظة الفيوم

***حدود مكانية :** تم تطبيق الدراسة الميدانية فى (30) مدرسة حكومية(*) بمحافظة الفيوم من إجمالي (976) مدرسة، وذلك على مستوى جميع الإدارات التعليمية وهى: (غرب الفيوم-شرق الفيوم-إطسا-طاميا-سنورس-إبشواى-يوسف الصديق).

***حدود بشرية :** تم تطبيق الدراسة الميدانية على عينة عشوائية من العاملين (معلمين/إداريين) ببعض المدارس الحكومية بمحافظة الفيوم، وذلك باعتبارهم أهم العناصر التي تركز عليها العملية التعليمية فى المدرسة سواء من الجانب الفني أو الجانب الإداري.

***حدود زمنية :** تم تطبيق الدراسة الميدانية فى الفترة من 2020/1/15 إلى 2020/2/15.

الدراسات السابقة :

دراسات سابقة تناولت القيادة الخادمة :

1-دراسة (سميحة علي مخلوف، 2015) هدفت إلى التعرف على العلاقة بين نمط القيادة الخادمة لدى مدير المدرسة والسلوك التنظيمي لمعلمي الحلقة الأولى من التعليم الأساسي، وتوصلت الدراسة إلى وجود ارتباط ذو دلالة إحصائية بين ممارسة مدير المدرسة لنمط القيادة الخادمة والسلوك التنظيمي للمعلمين، وذلك لما للقيادة الخادمة من تأثير فى توجيه سلوك الآخرين بصورة تجعلهم يتعاونون بإرادتهم ورغبتهم الشخصية لتحقيق الأهداف التعليمية.

2-دراسة (محمد زين العابدين عبد الفتاح، محمود سيد أبو سيف، 2016) هدفت إلى التعرف على واقع القيادة الخادمة وعلاقتها ومكونات التماثل مع الهوية التنظيمية من وجهة نظر المعلمين فى مدارس إدارة إهناسيا التعليمية، وكشفت الدراسة عن وجود علاقة ارتباط إيجابية بين القيادة الخادمة وتمثل الهوية التنظيمية للمعلمين، كما كشفت عن أن تمثل الهوية التنظيمية للمعلمين يمنح المدرسة استمرارية وتميز ورضا وظيفي.

3-دراسة (عبد الله بن على بن سالم التمام، 2016) هدفت إلى معرفة درجة ممارسة مدراء المدارس الثانوية لأسلوب القيادة الخادمة فى الأبعاد التالية : (التمكين، المساندة، المساءلة، التسامح، الشجاعة، الثقة، التواضع، تقديم الخدمة)، وتوصلت الدراسة إلى أن مديري المدارس الثانوية يمارسون أسلوب القيادة الخادمة بدرجة مرتفعة، بالإضافة إلى أن أكثر أبعاد القيادة الخادمة ممارسة هو بعد المساندة يليه التسامح، وأن أقل الأبعاد ممارسة هو بعد الشجاعة.

القيادة الخادمة مدخل لتحسين جودة الحياة الوظيفية للعاملين بالمدارس الحكومية فى محافظة الفيوم

4-دراسة (نسرين صالح محمد، 2016) هدفت إلى مراجعة أدبيات القيادة الخادمة لمديري المدارس والرضا الوظيفى للمعلمين وصولاً إلى نموذج نظرى يصف العلاقة بينهما، ثم اختبار مدى انطباق هذا النموذج النظرى للدراسة على الواقع الميدانى فى مصر، وتوصلت الدراسة إلى نموذج مقترح يسهم فى تحقيق المدرسة الفعالة فى مصر من خلال تطوير المسار الوظيفى للمعلمين بما يحقق رضاهم عن الترقية، وتطوير بيئة العمل المادية والاجتماعية بما يحقق رضاهم عن طبيعة العمل.

5-دراسة (K.McMillan,2017) هدفت إلى معرفة مستوى تطبيق نمط القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الابتدائية فى شمال غرب الولايات المتحدة الأمريكية، وتوصلت الدراسة إلى أن مديري المدارس يمارسون القيادة الخادمة بدرجة كبيرة ويشجعون المعلمين على التمسك بوظائفهم والبقاء فى مدارسهم، ويدعمون العلاقات الإنسانية بينهم، ويتواصلون بفعالية مع المعلمين، ويبنون الثقة بينهم، ويوفرون بيئة مدرسية جاذبة ومناخ تنظيمي يحفز على الإبداع والتميز فى العمل.

6-دراسة (Sultan Gh. Al-Daihani, 2017) هدفت إلى التعرف على أساليب القيادة السائدة لمديري المدارس فى دولة الكويت، من خلال النظر فى تأثير سلوكيات القيادة الخادمة على التخطيط الاستراتيجى فى المدارس، وجاءت النتائج لتؤكد توافر أساليب القيادة الخادمة لدى مديري المدارس فى دولة الكويت، وأنها تؤثر على التخطيط الاستراتيجى خلال تنفيذ الخطط الاستراتيجية والإشراف عليها وزيادة الوعى بالتغييرات المحلية والإقليمية والدولية المرتبطة بالتعليم.

دراسات سابقة تناولت جودة الحياة الوظيفية :

1-دراسة (Gupta,2010) هدفت إلى تحديد العوامل المحددة للرضا عن جودة حياة العمل بالمنظمة، وكذلك دراسة طبيعة العلاقة بين العوامل المؤثرة على جودة حياة العمل ومستوى الرضا عنها، وأظهرت النتائج أن من أهم هذه العوامل : كفاية الدخل والتعويض الملائم، وظروف العمل الأمانة الصحية، والفرص المتاحة لتطوير القدرات، والفرص المتاحة للنمو الوظيفي، والتأزر الاجتماعي داخل العمل، والالتزام بالمبادئ القانونية فى العمل، والاهتمام بالبعد الاجتماعي.

2-دراسة (أمل محسوب زنتى، هالة عبد المنعم أحمد، 2013) هدفت إلى بحث سبل توفير جودة حياة العمل لمعلمى الحلقة الأولى من التعليم الأساسى بمصر؛ لتلبية متطلبات الجودة والاعتماد، وأظهرت النتائج افتقاد المدرسة الابتدائية للاستقلالية والحرية مما يشير إلى محدودية تمكين بعض المعلمين من أداء المهام المنوطة بهم والذى قد

القيادة الخادمة مدخل لتحسين جودة الحياة الوظيفية للعاملين بالمدارس الحكومية في محافظة الفيوم

يؤثر بالسلب على جودة الحياة الوظيفية لهم، بالإضافة إلى ضعف إشباع الاحتياجات المادية والمعنوية لهم الأمر الذى يضعف من رغبتهم فى بذل قصارى جهدهم لتحقيق أهداف المدرسة، كما أشارت النتائج إلى افتقار المدرسة الابتدائية لعوامل الأمن والراحة للمعلم مما يجعلها بيئة طاردة للعمل وغير محفزة له.

3-دراسة (صفاء محى الدين بهجت، 2018) هدفت إلى التعرف على درجة توافر المتطلبات التربوية لتحقيق بيئة مدرسية جاذبة بمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسى بمحافظة المنوفية فى ضوء متطلبات المدرسة الجاذبة، وأسفرت النتائج عن أن توافر تلك المتطلبات بمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسى بمحافظة المنوفية جاء بدرجة ضعيفة، وأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات معلمى المواد العلمية ومعلمى المواد الأدبية حول مدى توافر تلك المتطلبات لصالح معلمى المواد العلمية، بينما لا توجد فروق دالة إحصائية بين استجابات المعلمين بالريف ونظائرهم بالحضر.

4-دراسة (سماح السيد محمد السيد، 2018) هدفت إلى الكشف عن واقع جودة الحياة الوظيفية لمعلمى مدارس التعليم الثانوى العام ومحاولة تحسينها فى ضوء مدخل الإدارة بالمشاركة، وتوصلت الدراسة فى نتائجها إلى وجود بيئة مدرسية غير محفزة تسوء فيها العلاقات الإنسانية بين المعلمين، كما كشفت عن تدنى مستوى رضا المعلمين عن العمل، وسيادة البيروقراطية فى عمل الإدارة المدرسية، كما توصلت أيضًا إلى وجود مجموعة من الآليات التى يمكن من خلالها تحسين جودة الحياة الوظيفية للمعلمين فى ضوء مدخل الإدارة بالمشاركة.

5-دراسة (مها بنت جميل خوقير، 2018) هدفت إلى كشف مستوى جودة الحياة الوظيفية لدى أعضاء هيئة التدريس والإداريين فى جامعة الملك عبد العزيز بجدة، وتوصلت الدراسة إلى ارتفاع مستوى جودة الحياة الوظيفية لدى أعضاء هيئة التدريس والإداريين، وجاء توفير بيئة عمل صحية آمنة فى مقدمة المكونات التى أسهمت فى جودة الحياة الوظيفية، بينما جاء بعد تبني الجودة فى الأداء فى الترتيب الأخير.

ج- دراسات سابقة تناولت العلاقة بين القيادة الخادمة وجودة الحياة الوظيفية :

1-دراسة (إيمان محمود محفوظ، محمود محمد السيد، 2015) هدفت إلى التعرف على مدى تأثير خصائص القيادة الخادمة على جودة الحياة الوظيفية فى بنوك القطاع العام والخاص، وتقديم نموذج مقترح يصف ويفسر العلاقة بين القيادة الخادمة وجودة الحياة الوظيفية، واختباره ميدانيًا لتحديد إمكانية استخدام هذا النموذج فى زيادة جودة الأداء، وتوصلت النتائج إلى وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لخصائص القيادة الخادمة

القيادة الخادمة مدخل لتحسين جودة الحياة الوظيفية للعاملين بالمدارس الحكومية فى محافظة الفيوم

على أبعاد جودة الحياة الوظيفية وهى : (نمط الإشراف، فرص النمو الوظيفى، التكامل الاجتماعى، التوازن بين العمل والحياة، الأمان الوظيفى).

تعقيب على الدراسات السابقة :

فى ضوء ما تم عرضه من دراسات سابقة مرتبطة بموضوع الدراسة الحالية يمكن ذكر المعطيات التالية :

-تناولت الدراسات السابقة القيادة الخادمة وجودة الحياة الوظيفية فى المنظمات المختلفة مثل المدارس والبنوك والمستشفيات.

-تناولت بعض الدراسات السابقة جودة الحياة الوظيفية وأبعادها لدى العاملين فى المؤسسات التعليمية سواء على مستوى المدارس أو الجامعات مثل دراسة دراسة (أمل محسوب زنتى، هالة عبد المنعم أحمد، 2013)، ودراسة (صفاء محى الدين بهجت، 2018)، ودراسة (سماح السيد محمد السيد، 2018)، بالإضافة إلى دراسة (مها بنت جميل خوقير، 2018).

-لم تركز الدراسات السابقة على دراسة العلاقة بين القيادة الخادمة وجودة الحياة الوظيفية باستثناء دراسة (إيمان محمود محفوظ، محمود محمد السيد، 2015)، فى حين اهتمت بعض الدراسات بدراسة العلاقة بين القيادة الخادمة والسلوك التنظيمى مثل دراسة (سميحة علي مخلوف، 2015)، وكشفت أخرى عن العلاقة بين القيادة الخادمة والرضا الوظيفى مثل دراسة (نسرین صالح محمد، 2016).

-تشابهت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة فى تناولها لجودة الحياة الوظيفية فى إطار بيئة تعليمية مدرسية وكيفية تحسينها وتنميتها، بالإضافة إلى تناولها لمتغير القيادة الخادمة، كما تتشابه مع بعض الدراسات السابقة فى المنهجية المستخدمة.

-اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة فى عدة نواح من أهمها ما يلى :

*تعد الدراسة الأولى التى تستهدف إيجاد العلاقة بين القيادة الخادمة وجودة الحياة الوظيفية فى المؤسسات التعليمية.

*تتناول الدراسة تفعيل العلاقة بين القيادة الخادمة لمديري المدارس الحكومية وجودة الحياة الوظيفية للعاملين (معلمين/ إداريين).

*لم تستهدف الدراسة رفع مستوى جودة الحياة الوظيفية للمعلمين فقط بل استهدفت أيضاً فئة أخرى لا تقل أهمية داخل المدرسة وهى فئة الإداريين.

القيادة الخادمة مدخل لتحسين جودة الحياة الوظيفية للعاملين بالمدارس الحكومية فى محافظة الفيوم

*ركزت معظم الدراسات السابقة التي تناولت جودة الحياة الوظيفية بالمدارس على مرحلة تعليمية محددة، في حين شملت هذه الدراسة جميع المراحل التعليمية بالمدارس الحكومية (ابتدائي/إعدادي/ثانوي).

*مجتمع الدراسة هو المديرين والمعلمين والإداريين بالمدارس الحكومية بمحافظة الفيوم.

*اقتصر الدراسة الحالية على دراسة القيادة الخادمة من ستة أبعاد هي :

- 1-الإيثار.
- 2- الحكمة.
- 3- المسؤولية التنظيمية.
- 4- الإقناع.
- 5- الثقة.
- 6- القيم الشخصية.
- 7- التمكين.

-استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في التعرف على الإطار المفاهيمي لكل من القيادة الخادمة وجودة الحياة الوظيفية والعلاقة بينهما، والتعرف على بعض النتائج التي قد تعود على المدارس الحكومية من تحقيق جودة الحياة الوظيفية لأعضائها، بالإضافة إلى التعرف على بعض المتغيرات التي قد تؤثر في أداء العاملين وتحقيق جودة الحياة الوظيفية لهم كالرضا الوظيفي والتحفيز والمشاركة والسلوك التنظيمي.

خطوات السير فى البحث :

-يسير البحث بعد عرض الإطار العام وفق المحاور الآتية :

-المحور الأول : الإطار النظرى، يتضمن :

-أولاً : الإطار المفاهيمي لجودة الحياة الوظيفية ومداخل تحسينها.

-ثانياً : الأسس النظرية والفكرية للقيادة الخادمة بالمؤسسات التعليمية.

-المحور الثانى : إجراءات الدراسة الميدانية

المحور الأول : الإطار النظرى

أولاً : الإطار المفاهيمي لجودة الحياة الوظيفية ومداخل تحسينها

أ-مفهوم جودة الحياة الوظيفية :

القيادة الخادمة مدخل لتحسين جودة الحياة الوظيفية للعاملين بالمدارس الحكومية فى محافظة الفيوم

لقد تعددت التعاريف التى تناولت مصطلح جودة الحياة الوظيفية واختلفت أحياناً باختلاف وجهات النظر التى تناولته، وإن كان مضمونه يركز على تحسين بيئة العمل وحياة العاملين فيها، وفيما يلى عرض لأبرز التعريفات التى تناولت مفهوم جودة الحياة الوظيفية :

-عرفها (R.Gayathiri, Dr.Lalitha Ramakrishnan, 2013, 4) بأنها توفير وخلق الظروف وبيئة العمل المناسبة التى تدعم وتعزز الرضا الوظيفى للعاملين، والأمن الوظيفى، وفرص النمو المهنى، والسماح لهم بالمشاركة فى اتخاذ القرارات، وتعزيز التعاون، وتحقيق العدالة فى الأجور والمكافآت، فضلاً عن سلامة بيئة العمل، مما يؤدي إلى إشباع حاجات العاملين ورتباتهم، وبما يحقق ردود فعل إيجابية تتمثل بسعيهم لزيادة الإنتاجية.

-عرفها (Kumar Surya, 2013, 2) بأنها درجة التميز التى أوجدت فى العمل وشروط العمل التى تحدد العلاقة بين العامل وبيئته، مضافاً إليها البعد الإنسانى، والتى تساهم فى مجملها فى تحقيق الرضا العام وتحسين القدرات فى أداء العمل على مستوى الفرد ومن ثم على مستوى أداء المؤسسة ككل.

-وترى (أمانى عبد التواب صالح، 2013، 164) أن جودة الحياة الوظيفية هى تلك الممارسات التى تبادر بها الإدارة من خلال الأنشطة الإدارية المتعددة؛ لتحسين كفاءة التنظيم، وزيادة الرضا الوظيفى للعاملين.

فى حين تعرفها (إيمان صالح حسن عبد الفتاح، 2011، 201) بأنها مجموعة من العمليات المتكاملة المخططة والمستمرة من خلال بيئة عمل صالحة تستهدف تحسين مختلف جوانب العمل للعاملين فى المؤسسة.

-كما يقصد بها مجموعة الأنشطة التى تمارسها المنظمات بغية تنمية وتطوير الحياة أثناء العمل، بما ينعكس إيجاباً على إنتاجية المنظمة.(رياض أحمد إسماعيل الأشرىفى، السيد ذاكر محفوظ الدليمى، 2013، 92)

يتضح من التعريفات السابقة أن جودة الحياة الوظيفية تركز على مجموعة من العناصر الجوهرية، وذلك على النحو التالى:

-إيجاد بيئة عمل تمثل مصدر جذب للعاملين وبالتالي زيادة الانتماء للمؤسسة ومن ثم تحسين قدراتهم وزيادة رغبتهم فى العمل، وبالتالي تطوير وتحسين الأداء مما يعظم من قدرة المؤسسة التنافسية.

-تلبية الاحتياجات المادية والمعنوية للعاملين فى المؤسسة.

-تحقيق الرضا الوظيفى للعاملين من خلال التصميم الجيد للعمل، وتحقيق الأمن الوظيفى لهم، وتنمية قدراتهم، وإحداث التوازن بين حياتهم الوظيفية والشخصية، ومنحهم مزيداً من السلطة، مما يؤدي إلى تقليل معدلات حوادث العمل والإصابات والغياب وكذا تقليل معدل دوران العمل.

-جذب الموارد البشرية المتميزة بالمهارات والمعارف والاحتفاظ بها، وتوفير قوة عمل أكثر مرونة وولاء ودافعية.

ب- أهمية جودة الحياة الوظيفية ومبررات الاهتمام بها فى المؤسسات التعليمية

:

أظهرت بعض الدراسات الأهمية العلمية لتطبيق جودة الحياة الوظيفية داخل المؤسسات التعليمية، من أهمها : (Sarika Sushil, 2013, 765) (Amirtash Ali) (Mohammad and et. al, 2013, 444)

1-تعد جودة الحياة الوظيفية مؤشراً رئيسياً على سلامة واستدامة المؤسسة نحو تحقيق أهدافها.

2-يؤدي تحسين جودة الحياة الوظيفية إلى نتائج إيجابية مثل الحد من الغياب، وانخفاض معدل دوران العاملين، والحد من التوتر والصراعات بين العاملين والإدارة، وتزيد من الأمن الوظيفى، وتحسين الرضا الوظيفى.

3-تعمل على رفع الروح المعنوية للعاملين وزيادة ولائهم للمؤسسة.

4-تسهم فى إيجاد بيئة عمل صحية تدفع العاملين للاستفادة من قدراتهم الكامنة التى تساهم بدورها فى زيادة الإنتاجية والربحية، وبالتالي كفاءة وفعالية المؤسسة.

5-يؤدي تحسين جودة الحياة الوظيفية إلى تحقيق عملية صنع القرار التعاونى، والشعور بالتملك والاستقلالية، وخلق فرص للتطور الوظيفى، والشعور بالامتنان للانتماء للمهنة، وتلبية الحاجة لتحقيق الذات لدى العاملين، وخلق الدافع للحفاظ على المؤسسة.

مما سبق يرى الباحث أن تحسين جودة الحياة الوظيفية للعاملين بالمدارس الحكومية تبرز أهميتها فى النقاط التالية :

القيادة الخادمة مدخل لتحسين جودة الحياة الوظيفية للعاملين بالمدارس الحكومية فى محافظة الفيوم

-توفير بيئة مدرسية جاذبة للعاملين تساعدهم فى حل مشكلاتهم وتقليل حدة الصراعات بينهم وبين الإدارة المدرسية.

-زيادة انتماء العاملين وولائهم للمدرسة، وبذل طاقاتهم الكامنة لتحقيق أهداف المدرسة الأمر الذى يؤدى إلى تحسين عمليات تعليم وتعلم الطلاب وزيادة دافعيتهم نحو المدرسة.

-انخفاض معدلات غياب العاملين بالمدرسة مما يؤدى إلى استقرار العمل الإدارى والأكاديمى وانتظام العملية التعليمية، علاوة على توفير الوقت الضائع من قبل إدارة المدرسة فى سد العجز الناتج عن غياب المعلمين أو الإداريين.

-يؤدى تحسين جودة الحياة الوظيفية بالمدارس إلى زيادة درجة الرضا الوظيفى للعاملين بها وتحسين العلاقات الإنسانية بينهم وبين إدارة المدرسة.

-وجود مناخ صحى داخل المدرسة يُمكن من مشاركة العاملين بالأفكار البناءة فى دعم العملية التعليمية ومساعدة الإدارة على إنجاز المهام.

-يؤدى تحسين جودة الحياة الوظيفية بالمدارس إلى سرعة إنجاز المهام والواجبات المكلف بها أعضاء العمل المدرسى من إداريين ومعلمين.

-استثمار أفضل الموارد البشرية فى المدرسة مما يؤدى إلى زيادة الكفاءة والفعالية التنظيمية.

-يرافق تحسين جودة الحياة الوظيفية بالمدارس وجود نظام عادل للحوافز والمكافآت مؤسس على معايير الكفاءة والإخلاص والتميز فى العمل، وقدرة الفرد على إنجاز المهام فى الوقت المحدد لها.

ج- أبعاد جودة الحياة الوظيفية بالمؤسسات التعليمية :

لقد اختلفت آراء الباحثين حول تحديد مؤشرات أبعاد جودة الحياة الوظيفية، حيث قام كل باحث بتحديد الأبعاد التى تتوافق مع طبيعة بحثه وتفضيله لبعض الأبعاد دون الأخرى، ويمكن تناول أهم الأبعاد التى تتوافق مع طبيعة الدراسة الحالية فى النقاط التالية :

1-نمط الإشراف : للمشرف التربوى الفعال دور كبير فى تحقيق جودة الحياة الوظيفية والرضا الوظيفى والشعور بالذات وتحفيز أعضاء المجتمع المدرسى من إداريين ومعلمين، بالإضافة إلى تحسين ظروف العمل وخفض حدة التوتر والصراعات التى قد

القيادة الخادمة مدخل لتحسين جودة الحياة الوظيفية للعاملين بالمدارس الحكومية فى محافظة الفيوم

تنشأ بينهم، كما أن وجود مشرف يقدم الدعم للعاملين يؤثر على الحالة النفسية لهم، وذلك من خلال التعرف على مشاكلهم، وتشجيع تصرفاتهم الإيجابية، وإظهار المودة والتفاهم معهم مما يؤدي إلى نتائج إيجابية. (Chandranshu Sinha, 2012, 33)

وتجدر الإشارة إلى أن نمط الإشراف الذى يتبعه المشرف التربوى هو انعكاس للنمط القيادى المطبق داخل المدرسة سواء كان ديمقراطيًا أو تسلطيًا، فالقيادة الديمقراطية تسهم فى تحسين جودة الحياة داخل العمل وزيادة الثقة بالنفس ورفع الروح المعنوية للعاملين مما يترتب عليه تحسين فى أداء العملية التعليمية، على خلاف القيادة التسلطية فهى تجلب بيئة غير مناسبة للعمل تحد من مبادرات العاملين ومساهماتهم مما ينعكس سلبيًا على جودة العملية التعليمية بالمدرسة.

2-التوازن بين الحياة والعمل : يعبر هذا البعد على مدى قدرة العاملين بالمؤسسة على مواجهة التزامات العمل داخل المؤسسة والأسرة معًا، حيث يجب أن يتناسب الوقت والطاقة التى يبذلها الفرد فى عمله مع الوقت والطاقة التى يكرسها الفرد لحياته الشخصية، وهو ما يعنى التوازن بين المستقبل الوظيفى والحياة الأسرية.

ويشير (Stephan Kaiser & Max Josef Ringlstetter, 2011, 123) إلى أن الموازنة بين الحياة والعمل لها تأثيرها على الصحة النفسية للفرد، حيث تساهم فى تحقيق رضاه الوظيفى، وزيادة الالتزام فى العمل، وتقلل من معدلات دوران العاملين وضغوط العمل ومعدلات الغياب والصراع، مما يسهم فى الارتقاء بالحالة الاقتصادية للمؤسسة من خلال الزيادة الإنتاجية.

من هذا المنطلق يجب أن تحرص إدارات المدارس الحكومية على تلبية احتياجات المعلمين والإداريين داخل وخارج المدرسة، ولا ينصب كل اهتمامها على تلبية احتياجاتهم وحل مشكلاتهم داخل المدرسة فقط، بل يجب أن يمتد دورها لمساعدة العاملين على إشباع حياتهم الشخصية (الأسرة، الأصدقاء، الهوايات، الإسهامات المجتمعية، ...). ومن مظاهر ذلك المشاركة فى الحفلات والأعياد والمناسبات الشخصية المختلفة، ولن يتحقق التوازن بين العمل والحياة إلا من خلال بناء جسور متينة من العلاقات الإنسانية بين الإدارة والعاملين من ناحية وبين العاملين وبعضهم البعض من ناحية أخرى.

3-نظم الترقية والنمو الوظيفى : يرى (صبرى جبلي أحمد عبد العال، 2008، 92) أن الترقية تعنى شغل العامل المرقى لوظيفة أخرى ذات مستوى أعلى من الصعوبة والمسؤولية والسلطة والمركز، بحيث تفوق مستوى وظيفته الحالية.

القيادة الخادمة مدخل لتحسين جودة الحياة الوظيفية للعاملين بالمدارس الحكومية فى محافظة الفيوم

ويسهم وجود نظم للترقية متاحة عبر المسارات الوظيفية المختلفة بالإضافة إلى مراعاة الموضوعية فى نظام الترقية فى النمو الوظيفى للعاملين وتحسين مستوى الرضا الوظيفى لهم، وتحفيزهم على العمل بروح معنوية مرتفعة، وخلق جو من التنافس الحميد بينهم بهدف الحصول على الترقية المتاحة مما ينعكس إيجاباً على مستوى أدائهم بالمؤسسة.

أما فى حالة غياب الترقيات أو حين تكون فرصة الترقية ضعيفة أو محدودة وتتعارض مع طموحات الموظف فإن ذلك سيؤدى إلى عدم رضاه ومن ثم انخفاض مستوى أدائه.

يتضح مما سبق أن إدارة المدرسة تقع عليها مسؤولية كبيرة فى تحقيق النمو الوظيفى للعاملين بالمدرسة من خلال بناء أسس ومعايير واضحة لترقية العاملين، والإعلان عن الوظائف الشاغرة للجميع، وحرصها على اختيار الأشخاص المناسبين ذوى الخبرات، علاوة على تنظيم دورات تدريبية لمساعدة العاملين للارتقاء بمهاراتهم واكتساب خبرات جديدة.

4- المشاركة فى اتخاذ القرارات : يتوقف النجاح الذى تحققه أى مؤسسة تعليمية على قدرة وكفاءة قيادتها على اتخاذ القرارات المناسبة؛ ذلك لأن عملية اتخاذ القرارات هى لب العملية الإدارية والتي تقوم على خطوات وإجراءات منهجية متراكمة لحل المشكلات ودراسة القضايا التعليمية وتحليلها بهدف إصدار قرار أو سلسلة قرارات مع وضع المعايير والضوابط التى تكفل تنفيذ هذه القرارات.(أمل محسوب زنتى، هالة عبد المنعم أحمد، 2013، 263)

وتتضح أهمية مشاركة العاملين بالمدارس الحكومية فى اتخاذ القرارات فى النقاط التالية :

-تعمل مشاركة العاملين بالمدرسة فى اتخاذ القرارات المدرسية فى رفع الروح المعنوية لديهم وزيادة حماسهم نحو المدرسة، وزيادة إيمانهم بمدى تقدير إدارة المدرسة لاهتماماتهم.

-تزيد المشاركة من الرضا الوظيفى لجميع العاملين من إداريين ومعلمين عن عملهم وعن مهنة التدريس بشكل عام.

-تؤدى المشاركة إلى تقليل الصراعات والاختلافات بين العاملين وإدارة المدرسة.

القيادة الخادمة مدخل لتحسين جودة الحياة الوظيفية للعاملين بالمدارس الحكومية فى محافظة الفيوم

-تعمل المشاركة على زيادة فاعلية وكفاءة العمل داخل المدرسة مما يجعل العاملين يشعرون بقيمتهم وإنسانيتهم.

-تؤدى المشاركة إلى إحساس العاملين بأنهم جزء أصيل من المدرسة مما يؤدى إلى زيادة ولائهم وانتمائهم لها.

-زيادة رغبة العاملين بالمدرسة فى أداء أكثر مما هو مطلوب أو متوقع منهم بهدف تحقيق النجاح والتميز للمدرسة التى يعملون بها، وذلك لأنهم يعملون على ربط نجاحهم بنجاح المدرسة.

ومع شعور العاملين بجودة حياة العمل ومنحهم مزيداً من التفاؤل من خلال مشاركتهم فى كافة مراحل صنع القرار تظهر رغبتهم القوية فى استثمار كافة الفرص المتاحة فى مسار عملهم الوظيفى على نحو أفضل، بالإضافة إلى الاستفادة من الإمكانيات المتاحة بالمدرسة لتنفيذ القرار بصورة فعالة.

2-الأمان والاستقرار الوظيفى :

يعد الأمان والاستقرار الوظيفى من أهم أبعاد جودة الحياة الوظيفية، والذى يعبر عن ضمان بقاء العاملين بوظائفهم فى نفس المؤسسة بدون انتقاص من الأقدمية أو الأجر أو المعاش، فرفع درجة الطمأنينة لدى العاملين على مستقبلهم الوظيفى، وإنهاء جميع صور القلق على ذلك المستقبل ينتج عنه شعورهم بالراحة والاستقرار النفسى بما يرفع من معنوياتهم وينعكس إيجاباً على أدائهم.(هاجر قريشي، فهمية بديسي، 2016، 222)

ويعد القلق أحد أهم مظاهر عدم الأمان والاستقرار الوظيفى والذى قد ينتج بسبب تغيير الممارسات فى مكان العمل، أو عدم وضوح دور العامل، أو تأخر استلام الراتب، أو تأخر الترقية، أو التهديد بفقدان الوظيفة، كلها عوامل تؤثر سلباً على الأداء بل وتحطيم معنويات العاملين.

وقد تلجأ بعض المؤسسات إلى خلق بيئة عمل غير آمنة بشكل مقصود من خلال فرض مطالب إضافية وممارسة ضغوط على العاملين لأداء أعمال أكثر أو التهديد بفقدان الوظيفة اعتقاداً منها أن ذلك سيحفز الأداء، ومن مظاهر ذلك أن تقوم بعض المؤسسات بالاستغناء عن الموظفين ذوى الأداء الضعيف الذين لا يتقدمون فى وظائفهم أو لا يحصلون على ترقية لضعف السلم الوظيفى وذلك بدلاً من إعادة تدريبهم وتأهيلهم، مما يؤدى إلى نتائج عكسية حيث يفقد العاملون شعورهم بالالتزام والثقة فى مكان العمل.

القيادة الخادمة مدخل لتحسين جودة الحياة الوظيفية للعاملين بالمدارس الحكومية فى محافظة الفيوم

وتجدر الإشارة إلى أن نظام العقود المؤقتة أو الموسمية المتبع فى تعيين العاملين بالمدارس الحكومية يؤدى إلى غياب الاستقرار الوظيفى لهم، وضعف مركزهم داخل المدرسة؛ مما يسبب موجة من القلق والاضطراب تؤثر سلباً على العملية التعليمية، حيث يعتقد صاحب العقد المؤقت أنه لن يدوم طويلاً فى الوظيفة، وفى حال خروجه منها يصعب رجوعه إليها مرة أخرى.

3- الأجر والمكافآت :

إن شعور العاملين بعدالة ما يتلقوه من أجر أو راتب أو حافز يعمل على رفع معنوياتهم وتحفيزهم على زيادة الإنتاجية وإيجاد نوع من الرضا والالتزام لديهم، وذلك على عكس شعورهم بعدم الإنصاف أو كفاية أو إشباع الراتب أو الأجر أو الحافز لاحتياجاتهم الأساسية، فإن ذلك يترتب عليه شعورهم بإحباط شديد وعدم رضا ينعكس سلباً فى أدائهم. (سالم بن سعيد القحطاني، 2008، 259)

وعلى إدارة المدرسة أن تهتم بتوزيع الحوافز والمكافآت على العاملين بصورة عادلة، وتسعى لإتاحة الظروف الملائمة لتحسين دخولهم، على أن تراعى الإدارة أن هناك حوافز أخرى لا تقل أهمية عن الحوافز المادية باعتبار أن الحوافز المادية ليست هى الحافز الوحيد للعمل، حيث تأتى اعتبارات أخرى ذات أهمية مثل الحاجة إلى إثبات الذات والتقدير والاستقلالية فى أداء العمل، وإذا استطاعت إدارة المدرسة أن تقدم هذه الحوافز على أساس من العدالة فإنها سوف تؤدى إلى شعور العاملين بالرضا الوظيفى والولاء والانتماء للمدرسة.

د - مداخل جودة الحياة الوظيفية بالمؤسسات التعليمية :

هناك العديد من المداخل التى يمكن أن تعتمد عليها المؤسسات التعليمية لتحسين جودة الحياة الوظيفية بها مثل التمكين، وإدارة الجودة الشاملة، والقيادة الخادمة، والقيادة التحويلية، والإدارة بالمشاركة، ويتم التركيز فى هذا البحث على دراسة مدخل القيادة الخادمة باعتباره أهم المداخل الإدارية التى تسعى إلى رفع مستوى المنظمة باستمرار، وتشجيع العمل التعاونى، والمشاركة فى صنع القرار، والاهتمام بالمرؤوسين وتعزيز نموهم وتنمية مهاراتهم وقدراتهم وكفاءاتهم من خلال تحقيق بيئة عمل أكثر ملائمة مما يؤدى فى النهاية إلى زيادة الولاء والالتزام والمشاركة. (Hannay Maureen, 2012, 12) ، وفيما يلى عرض مفصل للأسس النظرية والفكرية للقيادة الخادمة وعلاقتها بجودة الحياة الوظيفية :

ثانيًا : الأسس النظرية والفكرية للقيادة الخادمة بالمؤسسات التعليمية

أ- مفهوم القيادة الخادمة :

-يعرفها (بدر بن عبد الله محمد ، 2018 ، 513) بأنها عبارة عن ممارسات يقوم بها القائد والتي تهدف إلى خدمة الموظفين وتلبية احتياجاتهم وحل مشكلاتهم والاستماع لهم من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

-ويعرفها (Spears&Lawrence, 2005, 13) بأنها محاولات لتحسين النمو الشخصى للعاملين وتحسين نوعية الرعاية فى العديد من المنظمات، وذلك من خلال العمل الجماعى والمشاركة فى عملية صنع القرارات وتنمية السلوك الأخلاقى.

-ويرى (Justin A.Irving ,2005,24:25) أن القيادة الخادمة عملية مشاركة بين القادة والمرؤوسين وذلك لتحقيق هدف معين ورؤية مشتركة تم وضعها والتي تعود بالخير على الجميع.

-ويعرفها (Baldonado, 2017, 35) بأنها : شعور وإحساس طبيعى بالرغبة القوية والحقيقية لدى الفرد لتقديم الخدمات للآخرين.

-كما تعرف بأنها : نمط من أنماط القيادة يؤكد على تمكين هيئة العاملين ومساعدتهم على النمو الذاتى، ويوفر لهم التنمية المهنية المستمرة، ويلبى احتياجاتهم ويستجيب لمطالبهم، وتقديم مصلحة الآخرين على المصلحة الشخصية. (Sahawneh & Benuto, 2018, 111)

وبناءً على ما سبق تعرف القيادة الخادمة إجرائيًا على أنها نمط قيادى يتبعه مديرو المدارس الحكومية يركز على خدمة هيئة العاملين بالمدرسة وتلبية احتياجاتهم وحل مشكلاتهم والاستماع لهم من أجل تحقيق أهداف المدرسة وتحقيق جودة الحياة الوظيفية لهم.

وفى ضوء ما سبق يمكن استخلاص مجموعة من القواسم المشتركة بين جميع هذه التعريفات، وهى :

1-أن تطبيق نمط القيادة الخادمة يساعد فى تنمية العاملين وتحسين أدائهم وزيادة درجة رضاهم وتحقيق الفاعلية التنظيمية.

2-أن نمط القيادة الخادمة يقوم على أساس تلبية احتياجات العاملين كأولوية أولى، واحترامهم وإعطائهم قدر أكبر من المشاركة فى الإشراف والتوجيه.

القيادة الخادمة مدخل لتحسين جودة الحياة الوظيفية للعاملين بالمدارس الحكومية فى محافظة الفيوم

3-تساهم القيادة الخادمة فى تعزيز الانتماء التنظيمى، وتطوير الأداء، كما أنها تساهم فى تحقيق النمو للمنظمة.

4-أن القائد الخادم يقوم بالتأثير فى الآخرين من أجل العمل بإخلاص بكل قلوبهم، وعقولهم، وأرواحهم، وإبداعهم، وتميزهم فى أداء أعمالهم.

ب-أبعاد القيادة الخادمة :

يمكن تناول أهم أبعاد القيادة الخادمة التى تتوافق مع طبيعة الدراسة الحالية فى النقاط التالية : (Barbuto, John E. and Wheeler, Daniel W., 2006, 24-26)

1-الإيثار : يمثل الإيثار أمرًا جوهريًا فى القيادة الخادمة، فالقائد الخادم يضحى بمصالحه الذاتية من أجل تقديم الخدمة لأتباعه؛ حيث يرغب القائد الخادم فى إحداث تطوير إيجابى فى الأفراد والجماعات والمنظمات، كما أن إظهار القائد لاستعداده لوضع مصالح الأتباع قبل مصالحه يؤدي إلى كسب ثقة كبيرة والتفانى من اتباعه مما يؤدي إلى تحسين جودة الحياة الوظيفية لديهم وتحسين العلاقات بينهم وبالتالي يزداد رضاهم وتزداد إنتاجية المؤسسة التى ينتمون إليها.

وفى ضوء ما سبق فإن مدير المدرسة باعتباره قائدًا خادماً يجب عليه أن يرضى مصالح العاملين من إداريين ومعلمين وأن يضعها فى أولويات اهتماماته، ويبدل أقصى طاقاته لتلبية احتياجاتهم، وأن يسعى إلى تحقيق الصالح العام للعمل وتحقيق رغبات العاملين فى آن واحد، علاوة على تنمية المهارات القيادية لديهم باعتبارهم قادة المستقبل.

2-الحكمة : تمثل الحكمة قدرة القائد على النقاط الإشارات من خلال الملاحظة المستمرة للبيئة المحيطة وفهم مدلولها والتعرف على العواقب المحتملة والآثار المترتبة على تلك الملاحظة، فالقادة الذين يدركون تمامًا ولديهم بصيرة سوف يكتسبوا احترام اتباعهم وثقتهم.

لذا فعلى مدير المدرسة أن يتسم باليقظة والوعى بما يدور حوله، وأن يكون على درجة عالية من التوقع لما سيحدث فى كثير من المواقف والمشاكل بالمدرسة؛ بحيث يكون قادرًا على اختيار القرارات الصائبة والسليمة فى الوقت المناسب.

3-المسئولية التنظيمية : تشير المسئولية التنظيمية إلى قدرة القائد على توزيع المهام على العاملين وفقًا لتوصيفهم الوظيفى المعتمد، وتنظيم العمل لخدمة الطلاب وأولياء الأمور، بالإضافة إلى قدرته على إعداد وتأهيل العاملين لأداء أدوار إيجابية، كما يحرص بشكل مستمر على خلق روح التعاون بين العاملين داخل المدرسة.

القيادة الخادمة مدخل لتحسين جودة الحياة الوظيفية للعاملين بالمدارس الحكومية فى محافظة الفيوم

والقائد الخادم يحاول فى سبيل تحقيق ذلك إلى تأصيل الدور الأخلاقى للمدرسة تجاه المجتمع، ويتحمل المسئولية مع من يتعامل معهم من العاملين أو أولياء الأمور، ويتوخى الحذر تجاه أى تهديدات متوقعة أثناء العمل.

4-الإقناع : يصف الإقناع قدرة القائد الخادم بالتأثير فى العاملين والسيطرة عليهم ، وإقناعهم للقيام بالعمل بطريقة مرغوب فيها، كذلك سعيه المستمر لتشجيع العاملين على تحقيق رؤية ورسالة المدرسة.

ويتمتع القائد الخادم أيضًا بالصدق والثبات فى جميع القرارات التى يتخذها، ويكون على دراية كبيرة بالأمور التى تحدث داخل العمل.

5-الثقة : المقصود بالثقة قدرة القائد الخادم على تنفيذ ما يوعده به دائمًا سواء على المستوى الفردي أو الجماعي، فكلما ازدادت ثقة الأفراد فى قائدهم كلما زاد مستوى الدافعية للعمل وارتفع مستوى الرضا الوظيفي لديهم والعكس صحيح ، كما أن القائد الخادم يحاول أن يستهدف بقراراته مصالح العاملين أولاً على حساب مصالحه الشخصية كما يحاول أن يضع الثقة فيهم، الأمر الذى يزيد من درجة ولاء وانتماء الأفراد للمؤسسة، ويحظى من خلاله القائد بكسب احترام العاملين فى القرارات التى تخص العمل بشكل مستمر .

6-القيم الشخصية : يتسم القائد الخادم بمجموعة من القيم الشخصية مثل الثقة والتواضع والنزاهة والشفافية فى العمل والأخلاق العالية فى التعامل مع العاملين، فالقائد الخادم يقدر الأمانة أكثر من الأرباح والمكاسب الشخصية، كما يهتم بالأداء المتميز للعاملين والإشادة بهم، كما يتميز بتلبيته لاحتياجات الآخرين والتركيز على خدمتهم مما يولد الثقة بينه وبين مرؤوسيه.

كما أن التواضع من أهم السمات الرئيسة فى القائد الخادم، فالقائد المتواضع لا يركز الاهتمام على إنجازاته كقائد بل يهتم بإنجازات الآخرين والإشادة بهم، وينتشي على إسهامات مرؤوسيه ولا ينسب لنفسه المعرفة الكاملة بكل الأمور، بل يسترشد برأى مرؤوسيه دون خجل أو تعالي وينسب إليهم النجاحات، ويذكر فضل الآخرين دون نفسه.

7-التمكين : يقصد به قدرة القائد الخادم على استغلال مهارات العاملين وخبراتهم فى اتخاذ القرارات بطريقة جيدة، حيث يزودهم بالمعلومات التى يحتاجونها أثناء العمل والتي تسهم فى تمكينهم إداريًا، ويحرص على تفويض بعض المسئوليات والصلاحيات

القيادة الخادمة مدخل لتحسين جودة الحياة الوظيفية للعاملين بالمدارس الحكومية فى محافظة الفيوم

للعاملين، كما يعمل على تشجيعهم وتحفيزهم لرفع الروح المعنوية لديهم بشكل مستمر.
ج- العلاقة بين القيادة الخادمة وجودة الحياة الوظيفية :

كشفت الدراسات المختلفة التى أجريت فى الأوساط التعليمية أن سلوكيات القيادة لمديري المدارس لها تأثير على تحسين جودة حياة العمل للعاملين، وأحد الأساليب القيادية التى تؤثر على جودة حياة العمل للعاملين هو القيادة الخادمة؛ حيث أشار (Joseph Louis Stahl, 2008,23-24) أن القادة الخدميون قادرين على خلق الاحترام بينهم وبين رؤوسهم من خلال بناء الثقة وتفويض السلطة والتعاطف ومراعاة المشاعر والمشاركة، مما يحقق درجة عالية من الشعور بجودة حياة العمل.

ويرى (Jeffrey H Greenhaus, Tammy D Allen, 2011,172-173) أن المنظمات التى تطبق القيادة الخادمة هى المنظمات التى تهتم وترتكز على سيكولوجية الموظفين، وتسعى إلى تحقيق جودة حياة العمل، كما أنها تساعد فى تحقيق الالتزام التنظيمى والرضا الوظيفى وزيادة معدلات الأداء.

كما تؤكد دراسة (Maureen Hannay, 2012, 9) أن القيادة الخادمة تلعب دورًا هامًا فى تنمية مهارات وقدرات وكفاءات الموظف من خلال تحقيق بيئة عمل أكثر ملائمة مما يؤدي إلى زيادة الولاء والالتزام والمشاركة.

يتضح مما سبق أن معظم الأبحاث والدراسات أشارت إلى أن القيادة الخادمة تؤثر تأثيرًا إيجابيًا وفعالًا فى جودة الحياة الوظيفية للعاملين وتلعب دورًا هامًا فى تحقيق التوازن بين العمل والحياة من خلال تحقيق بيئة عمل مرضية تسهم فى تحقيق الكفاءة الذاتية واحترام الذات، وعليه فإن هناك علاقة إيجابية بين القيادة الخادمة لمديري المدارس وجودة الحياة الوظيفية للعاملين، وذلك لأن تطبيق مدخل القيادة الخادمة بالمدرسة يقوم على فكرة خدمة العاملين وإرضائهم وإشباع احتياجاتهم، ومن ثم يزداد رضاهم عن عملهم والتزامهم بالعمل، ويرتفع مستوى الأداء التنظيمى للمدرسة ككل.

المحور الثانى : إجراءات الدراسة الميدانية

(1) أهداف الدراسة الميدانية :

تهدف الدراسة الميدانية الحالية إلى التعرف على واقع ممارسات القيادة الخادمة للمديرين وعلاقتها بمستوى جودة الحياة الوظيفية للعاملين بالمدارس الحكومية فى محافظة الفيوم.

(2) مجتمع الدراسة :

مجتمع الدراسة الحالية يتمثل فى جميع المعلمين والإداريين بالمدارس الحكومية (ابتدائى- إعدادى - ثانوى عام) بمحافظة الفيوم، والجدول التالى يوضح توزيع أفراد مجتمع الدراسة :

جدول (1)

توزيع أفراد مجتمع الدراسة

المرحلة	عدد المعلمين	عدد الإداريين
ابتدائى	12748	2463
إعدادى	7519	1848
ثانوى عام	1884	480
الإجمالى	22151	4791
المجموع الكلى	26942	

(3) عينة الدراسة :

تم اختيار العينة بصورة عشوائية مع مراعاة متغيرات وخصائص المجتمع الأسمى، والتي تتمثل فى الآتى:

-الوظيفة : معلم/ إدارى.

-المرحلة التعليمية : ابتدائى/ إعدادى / ثانوى عام.

وبعد توزيع (600) استمارة على العينة بـ(7) إدارات تعليمية هى (غرب الفيوم، شرق الفيوم، إطسا، طاميا، سنورس، إيشواى، يوسف الصديق) بواقع (30) مدرسة، تم إجراء الإحصاءات على (540) استمارة فقط، وتمت جدولة هذه البيانات لتوضيح إجمالى خصائص عينة الدراسة، كالتالى :

جدول (2)

توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة

الفئة	التكرار	النسبة المئوية
معلم	351	65
إدارى	189	35

القيادة الخادمة مدخل لتحسين جودة الحياة الوظيفية للعاملين بالمدارس الحكومية فى محافظة الفيوم

المجموع	540	% 100
---------	-----	-------

يتضح من الجدول السابق أن معظم أفراد العينة هم من فئة المعلمين حيث بلغت نسبتهم (65) % وباقى العدد موزع على فئة الإداريين.

جدول (3)

توزيع أفراد العينة حسب المرحلة التعليمية

المرحلة	التكرار	النسبة المئوية
ابتدائى	242	44.8
إعدادى	138	25.6
ثانوى عام	160	29.6
المجموع	540	% 100

يتضح من الجدول السابق أن معظم أفراد العينة هم من العاملين بالمرحلة الابتدائية حيث جاءوا فى الترتيب الأول حيث تم التطبيق على (242) من أصل (540) بنسبة (44.8) %.

جدول (4)

توزيع أفراد العينة حسب الإدارة التعليمية

الإدارة التعليمية	التكرار	النسبة المئوية
غرب الفيوم	91	16.9
شرق الفيوم	88	16.3
إطسا	79	14.6
طاميا	78	14.4
سنورس	90	16.7
إبشواى	74	13.7
يوسف الصديق	40	7.4
المجموع	540	% 100

القيادة الخادمة مدخل لتحسين جودة الحياة الوظيفية للعاملين بالمدارس الحكومية فى محافظة الفيوم

يتضح من الجدول السابق أن معظم أفراد العينة هم من العاملين بالمدارس الحكومية التابعة لإدارة غرب حيث جاءوا فى الترتيب الأول حيث تم التطبيق على (91) من أصل (540) بنسبة (16.9) %.

(4) أداة الدراسة :

اعتمدت الدراسة على استبانة من إعداد الباحث اشتملت على سبعة أبعاد للقيادة الخادمة وستة أبعاد لجودة الحياة الوظيفية، وعلى هذا فقد اشتملت الاستبانة فى صورتها النهائية على (63) عبارة، وأمام كل عبارة من عبارات الاستبانة ثلاثة اختيارات للإجابة هى (نعم/ إلى حد ما / لا) ، بحيث تكون الدرجة المقابلة لكل اختيار هى (1-2-3)

(5) ثبات الأداة :

تم حساب الثبات باستخدام طريقة "ألفا كرونباخ" وكان على النحو التالى :

جدول (5)

معامل ثبات الاستبانة باستخدام طريقة ألفا كرونباخ

أبعاد القيادة الخادمة							
البعد	الأول	الثانى	الثالث	الرابع	الخامس	السادس	السابع
ألفا كرونباخ	0.72	0.83	0.84	0.80	0.84	0.75	0.85
أبعاد جودة الحياة الوظيفية							
البعد	الأول	الثانى	الثالث	الرابع	الخامس	السادس	الاستبانة ككل
ألفا كرونباخ	0.67	0.75	0.67	0.78	0.82	0.84	0.97

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الثبات بالنسبة لمحاور الاستبانة والمجموع الكلى مرتفعة مما يدعو للوثوق فى أداة الدراسة.

(6) صدق الأداة :

تم حساب معامل الارتباط "بيرسون" لمعرفة صدق الاتساق الداخلى للاستبانة، حيث تم حساب معامل الارتباط بين درجة كل بعد من أبعاد الاستبانة بالدرجة الكلية للاستبانة،

القيادة الخادمة مدخل لتحسين جودة الحياة الوظيفية للعاملين بالمدارس الحكومية فى محافظة الفيوم

كما تم حساب معامل الارتباط بين درجة كل بند من بنود الاستبانة بالدرجة الكلية بالبعد الذى ينتمى إليه البند، وهذا ما يوضحه الجدول التالى :

جدول (6)

يوضح المصفوفة الارتباطية بين أبعاد الاستبيان والمجموع الكلى

المحور الأول	معامل الارتباط بالمجموع الكلى
الإيثار	** 0.69
الحكمة	** 0.86
المسئولية التنظيمية	** 0.88
الإقناع	** 0.87
الثقة	** 0.73
القيم الشخصية	** 0.84
التمكين	** 0.87
المحور الثانى	معامل الارتباط بالمجموع الكلى
نمط الإشراف	** 0.76
التوازن بين العمل والحياة	** 0.86
نظم الترقية والنمو الوظيفى	** 0.86
المشاركة فى اتخاذ القرارات	** 0.84
الأمان والاستقرار الوظيفى	** 0.89

**الارتباط دال عند مستوى (0,01)

يتضح من الجدول السابق ارتباط أبعاد الاستبانة ببعضها البعض بمستوى دلالة (0,01) وهذا يؤكد أن الاستبانة تمتعت بدرجة عالية من الصدق.

(7) المعالجة الإحصائية :

تم الاعتماد على برنامج (SPSS) فى إجراء المعالجات الإحصائية فى العلوم الإنسانية، واقتضت الدراسة معالجة البيانات عن طريق :

-حساب التكرارات والنسب المئوية للاستجابة والأوزان النسبية الدالة على كل عبارة من عبارات الاستبانة وتحويلها إلى الدرجات المقابلة باستخدام برنامج (Excel)، وقد افترض الباحث الدرجات المقابلة لكل بديل من البدائل كما يلي : (نعم = 3/إلى حد ما = 2/لا = 1).

-معادلة مربع كاي (كا²) لإيجاد الفروق بين آراء أفراد العينة على عبارات كل محور من محاور الاستبانة، وذلك من خلال المعادلة : $كا^2 = مج$ (التكرار التجريبي - التكرار النظرى)²/التكرار النظرى

-الوزن النسبى لكل عبارة لتحديد مستوى أهميتها بالنسبة للمحور الذى تنتمى إليه، وذلك عن طريق العلاقة التالية: $الوزن النسبى للعبارات = (ك_1x_1 + 2x_2 + 3x_3) / 3x_n$

-معامل الارتباط "بيرسون".

اختبار t-test لدلالة الفروق بين استجابات مجموعتين مستقلتين.

تحليل التباين الأحادى One Way ANOVA لقياس الفروق بين متوسطات أكثر من مجموعتين.

(8) التحليل الإحصائى ونتائج الدراسة وتفسيرها:

تم حساب التكرارات والأوزان النسبية ومربع كاي ودلالة الفروق لآراء العينة وكانت على النحو التالى :

القيادة الخادمة مدخل لتحسين جودة الحياة الوظيفية للعاملين بالمدارس الحكومية فى محافظة الفيوم

أولاً : استجابات أفراد العينة حول عبارات المحور الأول (واقع ممارسات القيادة الخادمة للمديرين بالمدارس الحكومية):

1- استجابات أفراد العينة حول عبارات البعد الأول وهو " الإيثار " :

يوضح الجدول التالى نتائج المعالجة الإحصائية لاستجابات عينة الدراسة حول عبارات البعد الأول :

جدول (7)

نتائج المعالجة الإحصائية لاستجابات عينة الدراسة حول عبارات البعد الأول

م	العبارات	الاستجابات			المتوسط	اتجاه البند	الانحراف المعياري	كا ² (*)	مستوى الدلالة	النسبة المئوية الوزنية	الترتيب (**)
		نعم	إلى حد ما	لا							
1	تضع إدارة المدرسة مصالح العاملين فى أولويات اهتماماتها.	109	156	275	الى حد ما	0.79	81.34	0.00	56.42	1	
		20.2	28.9	50.9							
2	تبدل إدارة المدرسة مجهودات كبيرة لتلبية حاجات العاملين.	119	88	333	لا	0.82	197.74	0.00	53.46	4	
		22.0	16.3	61.7							
3	تتيح إدارة المدرسة الفرصة للعاملين لتحقيق أهدافهم.	43	56	441	لا	0.59	568.14	0.00	42.10	5	
		8.0	10.4	81.7							

القيادة الخادمة مدخل لتحسين جودة الحياة الوظيفية للعاملين بالمدارس الحكومية في محافظة الفيوم

3	54.51	0.00	120.48	0.68	لا	1.64	259	219	62	ت	تسعى إدارة المدرسة لتحقيق الصالح العام للعمل وتحقق رغبات العاملين.	4
							48.0	40.6	11.5	%		
2	54.88	0.00	219.34	0.87	لا	1.65	335	61	144	ت	تهتم إدارة المدرسة بتنمية المهارات القيادية لدى العاملين.	5
							62.0	11.3	26.7	%		
ضعيفة		درجة الممارسة		52.3	النسبة المئوية الوزنية		1.56			متوسط البعد		

(*) - قيمة كا² الجدولية عند مستوى (0.01) = 6.635، وعند مستوى (0.05) = 3.841 لدرجة حرية (1) في حالة وجود صفر في أحد الخانات لتكرار (نعم، إلى حد ما ، لا).

- قيمة كا² الجدولية عند مستوى (0.01) = 9.210، وعند مستوى (0.05) = 5.991 لدرجة حرية (2) في حالة عدم وجود صفر في جميع الخانات لتكرار (نعم، إلى حد ما ، لا).

(* *) تم ترتيب العبارات تنازليًا حسب النسبة المئوية الوزنية، وتصاعديًا حسب الانحراف المعياري في حالة تساوى النسبة المئوية الوزنية.

توضح نتائج الجدول السابق أن معظم عبارات هذا البعد قد حصلت على نسبة مئوية وزنية منخفضة تراوحت من (42.1) إلى (56.42) ودرجة موافقة منخفضة، كما حصلت على متوسط تراوح من (1.26) إلى (1.69)، وانحراف معياري تراوح من (0.59) إلى (0.79)، وبشكل عام يتضح من النتائج أن أفراد عينة الدراسة يوافقون بدرجة منخفضة على هذا البعد حيث بلغ متوسط استجابات أفراد العينة للبعد الأول (1.56) والنسبة المئوية الوزنية (52.3) بدرجة ممارسة (ضعيفة)، وهذا يدل على عدم وجود خطط لدى إدارة المدارس الحكومية للاهتمام بالعاملين وتلبية احتياجاتهم مما يؤثر على إنتاجيتهم ومعدلات أدائهم، كما يدل على ضعف العلاقات الإنسانية والتضحية بين القائد والاتباع في المدارس المصرية، وهذا ما أكدته دراسة (صلاح الدين عبد العزيز

القيادة الخادمة مدخل لتحسين جودة الحياة الوظيفية للعاملين بالمدارس الحكومية فى محافظة الفيوم

غنيم، 2012) على أن المديرين لا يحرصون على الاتصال المباشر مع المعلمين ولا على تكوين اتجاهات موجبة مع معلمهم.
2- استجابات أفراد العينة حول عبارات البعد الثانى وهو " الحكمة " :

يوضح الجدول التالى نتائج المعالجة الإحصائية لاستجابات عينة الدراسة حول عبارات البعد الثانى :

جدول (8)

نتائج المعالجة الإحصائية لاستجابات عينة الدراسة حول عبارات البعد الثانى

م	العبارات	الاستجابات			المتوسط	اتجاه البند	الانحراف المعياري	كا ²	مستوى الدلالة	النسبة المئوية الوزنية	الترتيب
		نعم	إلى حد ما	لا							
1	تمتلك إدارة المدرسة قدرات كبيرة فى إقناع العاملين لأداء الأعمال المسندة إليهم.	ت	151	68	321	الى حد ما	0.88	184.81	0.00	56.17	3
		%	28.0	12.6	59.4						
2	تقدم إدارة المدرسة	ت	180	19	341	الى	0.94	288.01	0.00	56.73	1

القيادة الخادمة مدخل لتحسين جودة الحياة الوظيفية للعاملين بالمدارس الحكومية في محافظة الفيوم

					حد ما		63.1	3.5	33.3	%	الكثير من التشجيع والتحفيز المادى والمعنوى للعاملين.
4	54.57	0.00	117.51	0.68	لا	1.64	260	216	64	ت	تتمتع إدارة المدرسة باليقظة والوعى بما يدور حولها.
							48.1	40.0	11.9	%	
2	56.54	0.00	202.84	0.90	الى حد ما	1.70	324	56	160	ت	تتميز إدارة المدرسة باختيار القرارات الصائبة والسليمة فى الوقت المناسب.
							60.0	10.4	29.6	%	
5	52.96	0.00	137.03	0.71	لا	1.59	293	176	71	ت	لدى إدارة المدرسة درجة عالية من التوقع لما سيحدث فى كثير من المواقف والمشاكل بالمدرسة.
							54.3	32.6	13.1	%	
متوسطة		درجة الممارسة		55.4	النسبة المئوية الوزنية		1.66			متوسط البعد	

توضح نتائج الجدول السابق أن معظم عبارات هذا البعد قد حصلت على نسبة مئوية وزنية منخفضة تراوحت من (52.96) إلى (56.73) ودرجة موافقة منخفضة، كما حصلت على متوسط تراوح من (1.59) إلى (1.7)، وانحراف معيارى تراوح من (0.68) إلى (0.94)، وبشكل عام يتضح من النتائج أن أفراد عينة الدراسة يوافقون بدرجة منخفضة على هذا البعد حيث بلغ متوسط استجابات أفراد العينة للبعد الثانى (1.66) والنسبة المئوية الوزنية (55.4) بدرجة ممارسة (متوسطة)، وهذا يدل على ضعف الإقناع والتشجيع والتحفيز للعاملين بالمدارس الحكومية، كما يدل على أن عدم الوصول للقرارات السليمة لحل المشاكل التي تخص العمل في الوقت المناسب يؤدي إلى حدوث صراعات بين العاملين وبالتالي يؤدي إلى خفض الروح المعنوية لدى العاملين مما يؤثر بصورة سلبية على أدائهم.

وهذا يتفق مع دراسة (Barbuto, John E. and Wheeler, Daniel W.,2006) والتي أكدت على أن عدم تشجيع العاملين وقلة تعاونهم ومشاركتهم في اتخاذ القرارات

القيادة الخادمة مدخل لتحسين جودة الحياة الوظيفية للعاملين بالمدارس الحكومية فى محافظة الفيوم
 التي تتعلق بالعمل، وعدم اتخاذ الإدارة للقرارات المناسبة، يؤدي إلى انخفاض الأداء
 الوظيفي للعاملين بالمؤسسة.

3- استجابات أفراد العينة حول عبارات البعد الثالث وهو " المسئولية التنظيمية "
 يوضح الجدول التالي نتائج المعالجة الإحصائية لاستجابات عينة الدراسة حول
 عبارات البعد الثالث :

جدول (9)

نتائج المعالجة الإحصائية لاستجابات عينة الدراسة حول عبارات البعد الثالث

الترتيب	النسبة المئوية الوزنية	مستوى الدلالة	كا ²	الإنحراف المعياري	اتجاه البند	المتوسط المرجح	الاستجابات			العبارات	م
							لا	إلى حد ما	نعم		
7	52.78	0.00	335.70	0.88	لا	1.58	369	27	144	ت	1
							68.3	5.0	26.7	%	

القيادة الخادمة مدخل لتحسين جودة الحياة الوظيفية للعاملين بالمدارس الحكومية في محافظة الفيوم

الوظيفة المعتمد.											
تحرص إدارة المدرسة على تنظيم العمل وإعداد وتأهيل العاملين لأداء أدوار إيجابية.	277	177	86	ت	لا	1.65	0.74	101.41	0.00	54.88	6
	51.3	32.8	15.9	%							
تعمل إدارة المدرسة على خلق روح التعاون بين العاملين داخل المدرسة.	264	17	259	ت	الى حد ما	1.99	0.98	221.48	0.00	66.36	2
	48.9	3.1	48.0	%							
تؤمن إدارة المدرسة بالدور الأخلاقي للمدرسة تجاه المجتمع.	227	231	82	ت	الى حد ما	1.73	0.71	80.08	0.00	57.72	5
	42.0	42.8	15.2	%							
تتحمل إدارة المدرسة المسؤولية مع من تتعامل معهم من العاملين أو أولياء الأمور.	261	70	209	ت	الى حد ما	1.90	0.93	108.34	0.00	63.46	4
	48.3	13.0	38.7	%							
تتعامل إدارة المدرسة بحذر تجاه أى تهديدات متوقعة أثناء العمل.	257	15	268	ت	الى حد ما	2.02	0.99	227.21	0.00	67.35	1
	47.6	2.8	49.6	%							

القيادة الخادمة مدخل لتحسين جودة الحياة الوظيفية للعاملين بالمدارس الحكومية في محافظة الفيوم

7	تقوم إدارة المدرسة بدور كبير في تنظيم العمل داخل المدرسة لخدمة الطلاب وأولياء الأمور.	ت	237	38	265	الى حد ما	1.95	0.96	170.21	0.00	64.94	3
		%	43.9	7.0	49.1							
متوسط البعد		1.83			النسبة المئوية الوزنية		61.1		درجة الممارسة		متوسطة	

توضح نتائج الجدول السابق أن معظم عبارات هذا البعد قد حصلت على نسبة مئوية وزنية متوسطة تراوحت من (52.78) إلى (67.35) ودرجة موافقة متوسطة، كما حصلت على متوسط تراوح من (1.58) إلى (2.02)، وانحراف معياري تراوح من (0.71) إلى (0.99).

وبشكل عام يتضح من النتائج أن أفراد عينة الدراسة يوافقون بدرجة متوسطة على هذا البعد حيث بلغ متوسط استجابات أفراد العينة للبعد الثالث (1.83) والنسبة المئوية الوزنية (61.1) بدرجة ممارسة (متوسطة)، وهذا يدل على ضعف الخطط الموضوعية لتأهيل العاملين لأداء أدوار إيجابية في العمل، بالإضافة لضعف روح التعاون بين العاملين وإدارة المدرسة، ويرى الباحث أنه لا بد من الاهتمام بإعداد وتأهيل وتحفيز العاملين وتلبية احتياجاتهم مما يؤثر بالإيجاب على تحقيق أهداف المدرسة، وهذا يتفق مع نتيجة دراسة (Andre,D.L, 2015) بأن نمط القيادة الخادمة يؤثر على رأس المال البشري ويمكن الجمع بين القيادة الخادمة ورأس المال البشري مما يؤدي إلى خلق علاقة قوية بين الموظفين والمسؤولين والمنظمة بشكل عام.

4- استجابات أفراد العينة حول عبارات البعد الرابع وهو " الإقناع " :

يوضح الجدول التالي نتائج المعالجة الإحصائية لاستجابات عينة الدراسة حول عبارات البعد الرابع :

جدول (10)

نتائج المعالجة الإحصائية لاستجابات عينة الدراسة حول عبارات البعد الرابع

م	العبارات	الاستجابات	المتوسط	اتجاه	الانحراف	كا ²	مستوى	النسبة	الترتيب
---	----------	------------	---------	-------	----------	-----------------	-------	--------	---------

القيادة الخادمة مدخل لتحسين جودة الحياة الوظيفية للعاملين بالمدارس الحكومية في محافظة الفيوم

	المئوية الوزنية	الدالة		المعيارى	البند	المرجع	لا	إلى حد ما	نعم			
4	56.42	0.00	92.68	0.70	الى حد ما	1.69	241	224	75	ت	تتميز إدارة المدرسة بقدرة التأثير فى العاملين والسيطرة عليهم.	1
							44.6	41.5	13.9	%		
3	56.48	0.00	99.03	0.69	الى حد ما	1.69	236	233	71	ت	تمتلك إدارة المدرسة القدرة على إقناع العاملين للقيام بالعمل.	2
							43.7	43.1	13.1	%		
2	57.53	0.00	68.34	0.73	الى حد ما	1.73	239	210	91	ت	تتسم إدارة المدرسة بالصدق والثبات فى جميع القرارات التي تتخذها.	3
							44.3	38.9	16.9	%		
5	53.89	0.00	129.23	0.76	لا	1.62	301	145	94	ت	تشجع إدارة المدرسة العاملين على تحقيق رؤية ورسالة المدرسة.	4
							55.7	26.9	17.4	%		
1	58.89	0.00	164.10	0.62	الى حد ما	1.77	183	300	57	ت	تكون إدارة المدرسة على دراية كبيرة	5
							33.9	55.6	10.6	%		

القيادة الخادمة مدخل لتحسين جودة الحياة الوظيفية للعاملين بالمدارس الحكومية في محافظة الفيوم

											بالأمور التي تحدث داخل العمل.
متوسطة	درجة الممارسة	56.6	النسبة المئوية الوزنية	1.70	متوسط البعد						

توضح نتائج الجدول السابق أن معظم عبارات هذا البعد قد حصلت على نسبة مئوية وزنية متوسطة تراوحت من (53.89) إلى (58.89) ودرجة موافقة متوسطة، كما حصلت على متوسط تراوح من (1.62) إلى (1.77)، وانحراف معياري تراوح من (0.62) إلى (0.76)، وبشكل عام يتضح من النتائج أن أفراد عينة الدراسة يوافقون بدرجة متوسطة على هذا البعد حيث بلغ متوسط استجابات أفراد العينة للبعد الرابع (1.7) والنسبة المئوية الوزنية (56.6) بدرجة ممارسة (متوسطة)، وهذا يدل على أن الخطط الموضوعية لتأهيل وإعداد العاملين لأداء أدوار إيجابية في العمل وخلق روح التعاون بينهم غير موجودة وضعيفة، كما تهتم إدارات المدارس الحكومية بالأداء الروتيني اليومي للعمل.

استجابات أفراد العينة حول عبارات البعد الخامس وهو " الثقة " :

يوضح الجدول التالي نتائج المعالجة الإحصائية لاستجابات عينة الدراسة حول عبارات البعد الخامس :

جدول (11)

نتائج المعالجة الإحصائية لاستجابات عينة الدراسة حول عبارات البعد الخامس

الترتيب	النسبة المئوية الوزنية	مستوى الدلالة	كا ²	الانحراف المعياري	اتجاه البند	المتوسط المرجح	الاستجابات			العبارات	م
							لا	إلى حد ما	نعم		
4	62.84	0.00	126.71	0.93	الى حد ما	1.89	270	62	208	ت	1
							50.0	11.5	38.5	%	
2	64.14	0.00	259.88	0.99	الى حد ما	1.92	288	5	247	ت	2
							53.3	0.9	45.7	%	

القيادة الخادمة مدخل لتحسين جودة الحياة الوظيفية للعاملين بالمدارس الحكومية في محافظة الفيوم

م	متوسط البعد	النسبة المئوية الوزنية	درجة الممارسة	متوسطة
3	ت	248	4	288
3	%	45.9	0.7	53.3
4	ت	213	9	318
4	%	39.4	1.7	58.9
5	ت	216	67	257
5	%	40.0	12.4	47.6
	متوسط البعد	1.89	63.1	متوسطة

توضح نتائج الجدول السابق أن معظم عبارات هذا البعد قد حصلت على نسبة مئوية وزنية متوسطة تراوحت من (60.19) إلى (64.20) ودرجة موافقة متوسطة، كما حصلت على متوسط تراوح من (1.81) إلى (1.93)، وانحراف معياري تراوح من (0.93) إلى (0.99)، وبشكل عام يتضح من النتائج أن أفراد عينة الدراسة يوافقون بدرجة متوسطة على هذا البعد حيث بلغ متوسط استجابات أفراد العينة للبعد الخامس (1.89) والنسبة المئوية الوزنية (63.1) بدرجة ممارسة (متوسطة)، وهذا يدل على أن مديري المدارس الحكومية لا يقومون بتلبية احتياجات العاملين ولا يعملون على خدمتهم ولا تنفيذ ما يوعدون به بالنسبة للعاملين مما يؤثر بالسلب عليهم وعلى إنتاجيتهم وتحقيق أهدافهم وأهداف المدرسة، لذا لابد من تلبية هذا الجانب لدى العاملين مما يولد الاحترام المتبادل والثقة بينهم وبين إدارة المدرسة، وهذا يتفق مع ما توصلت إليه دراسة (عبد الله بن على بن سالم التمام، 2016).

استجابات أفراد العينة حول عبارات البعد السادس وهو " القيم الشخصية " :

القيادة الخادمة مدخل لتحسين جودة الحياة الوظيفية للعاملين بالمدارس الحكومية في محافظة الفيوم

يوضح الجدول التالي نتائج المعالجة الإحصائية لاستجابات عينة الدراسة حول عبارات البعد السادس :

جدول (12)

نتائج المعالجة الإحصائية لاستجابات عينة الدراسة حول عبارات البعد السادس

الترتيب	النسبة المئوية الوزنية	مستوى الدلالة	كا ²	الانحراف المعياري	اتجاه البند	المتوسط المرجح	الاستجابات			العبارات	م	
							لا	إلى حد ما	نعم			
4	56.17	0.00	114.41	0.83	الى حد ما	1.69	297	116	127	ت	تقدر إدارة المدرسة الأمانة أكثر من الأرباح والمكاسب الشخصية.	1
							55.0	21.5	23.5	%		
3	60.49	0.00	215.28	0.60	الى حد ما	1.81	155	330	55	ت	تتسم إدارة المدرسة بالنزاهة والشفافية في العمل.	2
							28.7	61.1	10.2	%		
2	63.33	0.00	108.93	0.67	الى حد ما	1.90	152	290	98	ت	تتسم إدارة المدرسة بالتواضع والاخلاق العالية في التعامل مع العاملين.	3
							28.1	53.7	18.1	%		
1	70.86	0.00	231.54	0.98	الى حد ما	2.13	227	18	295	ت	تعمل إدارة المدرسة على الاهتمام بالأداء المتميز للعاملين والإشادة بهم.	4
							42.0	3.3	54.6	%		
متوسطة		درجة الممارسة		62.7	النسبة المئوية الوزنية		1.88			متوسط البعد		

القيادة الخادمة مدخل لتحسين جودة الحياة الوظيفية للعاملين بالمدارس الحكومية في محافظة الفيوم

توضح نتائج الجدول السابق أن معظم عبارات هذا البعد قد حصلت على نسبة مئوية وزنية متوسطة تراوحت من (56.17) إلى (70.86) ودرجة موافقة متوسطة، كما حصلت على متوسط تراوح من (1.69) إلى (2.13)، وانحراف معياري تراوح من (0.60) إلى (0.98)، وبشكل عام يتضح من النتائج أن أفراد عينة الدراسة يوافقون بدرجة متوسطة على هذا البعد حيث بلغ متوسط استجابات أفراد العينة للبعد السادس (1.88) والنسبة المئوية الوزنية (62.7) بدرجة ممارسة (متوسطة)، وهذا يدل على أن إدارة المدرسة لا تتعامل مع العاملين بصدق وثبات مما يصدر عنها من أقوال وما تترجمه إلى أفعال، وأن هناك تمييز وتفرقة وعدم مساواة في التعامل بين العاملين، فدانماً ما ينظر إلى فئة المعلمين على أنهم أفضل من فئة الإداريين وأن دورهم أكبر وأهم من دور الإداريين داخل المدرسة، وهذا الأمر يؤدي إلى وجود تفكك وعدم ترابط بين العاملين داخل المدرسة مما يؤدي إلى حدوث قصور في العمل يترتب عليه عدم تحقيق الأهداف المخطط لها، ويرى الباحث ضرورة اهتمام إدارة المدرسة بتحقيق مبدأ العدالة والمساواة، وأن يكون هناك شفافية ونزاهة في التعامل مع جميع فئات العاملين حتى يتم التفاهم والترابط بينهم.

استجابات أفراد العينة حول عبارات البعد السابع وهو " التمكين " :

يوضح الجدول التالي نتائج المعالجة الإحصائية لاستجابات عينة الدراسة حول عبارات البعد السابع :

جدول (13)

نتائج المعالجة الإحصائية لاستجابات عينة الدراسة حول عبارات البعد السابع

الترتيب	النسبة المئوية الوزنية	مستوى الدلالة	كا	الانحراف المعياري	اتجاه البند	المتوسط المرجح	الاستجابات			العبارات	م
							لا	إلى حد ما	نعم		
3	54.63	0.00	174.63	0.84	لا	1.64	323	89	128	ت	1
							59.8	16.5	23.7	%	

القيادة الخادمة مدخل لتحسين جودة الحياة الوظيفية للعاملين بالمدارس الحكومية في محافظة الفيوم

4	54.57	0.00	211.24	0.86	لا	1.64	334	68	138	ت	تساعد إدارة المدرسة العاملين في استغلال مهاراتهم وخبراتهم في اتخاذ القرارات بطريقة جيدة.	2
							61.9	12.6	25.6	%		
1	56.73	0.00	167.41	0.88	الى حد ما	1.70	314	73	153	ت	تمد إدارة المدرسة العاملين بالمعلومات التي يحتاجونها أثناء العمل.	3
							58.1	13.5	28.3	%		
2	54.94	0.00	208.58	0.87	لا	1.65	332	66	142	ت	تحرص إدارة المدرسة على تشجيع وتحفيز ورفع الروح المعنوية لدى العاملين.	4
							61.5	12.2	26.3	%		
ضعيفة			درجة الممارسة	55.2	النسبة المئوية الوزنية		1.65	متوسط البعد				
متوسطة			درجة الممارسة	58.2	النسبة المئوية الوزنية للمحور		1.75	متوسط المحور الأول				

توضح نتائج الجدول السابق أن معظم عبارات هذا البعد قد حصلت على نسبة مئوية وزنية منخفضة تراوحت من (54.57) إلى (56.73) ودرجة موافقة منخفضة، كما حصلت على متوسط تراوح من (1.64) إلى (1.70)، وانحراف معياري تراوح من (0.84) إلى (0.88)، وبشكل عام يتضح من النتائج أن أفراد عينة الدراسة يوافقون بدرجة منخفضة على هذا البعد حيث بلغ متوسط استجابات أفراد العينة للبعد السابع (1.65) والنسبة المئوية الوزنية (55.2) بدرجة ممارسة (ضعيفة)، وقد يرجع ذلك إلى ضعف اهتمام إدارة المدرسة بقدرات العاملين وعدم تحفيزهم على إخراج أفضل ما لديهم من عمل، وأيضًا لا تقوم بالتشجيع ورفع الروح المعنوية لديهم وإعطائهم الثقة التي يبحثون عنها، مما يؤثر بالسلب على العاملين وعلى دافعيتهم للعمل، وهذا يتفق مع دراسة (أمل محسوب زناتي، هالة عبد المنعم أحمد، 2013) التي أشارت إلى افتقاد بيئة المدرسة الابتدائية إلى الاستقلالية والحرية مما يشير إلى محدودية تمكين بعض المعلمين من أداء المهام المنوطة بهم والذي قد يؤثر بالسلب على جودة حياة العمل، ومن ثم تحقق الجودة بهذه المدارس، لذا يرى الباحث ضرورة تمكين العاملين بالمدرسة من خلال توسيع مشاركتهم في صنع القرارات المدرسية، وتنميتهم مهنيًا ومنحهم الصلاحيات الكافية للعمل باستقلالية. ويتضح من نتائج المحور الأول أن درجة ممارسة القيادة الخادمة

القيادة الخادمة مدخل لتحسين جودة الحياة الوظيفية للعاملين بالمدارس الحكومية فى محافظة الفيوم

للمديرين بالمدارس الحكومية بمحافظة الفيوم جاءت متوسطة بمتوسط قدره (1.75) ونسبة مئوية وزنية (58.2).

ثانياً : استجابات أفراد العينة حول عبارات المحور الثانى (مستوى جودة الحياة الوظيفية للعاملين بالمدارس الحكومية):

استجابات أفراد العينة حول عبارات البعد الأول وهو " نمط الإشراف " :

يوضح الجدول التالى نتائج المعالجة الإحصائية لاستجابات عينة الدراسة حول عبارات البعد الأول :

جدول (14)

نتائج المعالجة الإحصائية لاستجابات عينة الدراسة حول عبارات البعد الأول

م	العبارات	الاستجابات			المتوسط	اتجاه البند	الانحراف المعياري	t ²	مستوى الدلالة	النسبة المئوية الوزنية	الترتيب
		نعم	إلى حد ما	لا							
1	إدارة المدرسة دور فى التوجيه والتحسين المستمر	168	197	175	1.99	الى حد ما	0.80	2.54	0.28	66.23	1
		%	31.1	36.5							

القيادة الخادمة مدخل لتحسين جودة الحياة الوظيفية للعاملين بالمدارس الحكومية في محافظة الفيوم

للكأداء .												
3	56.30	0.00	155.20	0.86	الى حد ما	1.69	312	84	144	ت	2	تنمى إدارة المدرسة نمط المشاركة فى القيادة والإشراف.
							57.8	15.6	26.7	%		
5	49.63	0.00	323.73	0.79	لا	1.49	376	64	100	ت	3	تعامل إدارة المدرسة العاملين بعدالة وإنصاف.
							69.6	11.9	18.5	%		
2	56.73	0.00	157.01	0.63	الى حد ما	1.70	210	281	49	ت	4	تساعد إدارة المدرسة على سرعة إنجاز المهام المطلوبة من العاملين.
							38.9	52.0	9.1	%		
4	55.19	0.00	189.73	0.86	لا	1.66	326	74	140	ت	5	تقدر إدارة المدرسة جهود وقدرات العاملين فى المدرسة.
							60.4	13.7	25.9	%		
متوسطة		درجة التحقق		56.8	النسبة المئوية الوزنية		1.70			متوسط البعد		

توضح نتائج الجدول السابق أن معظم عبارات هذا البعد قد حصلت على نسبة مئوية وزنية متوسطة تراوحت من (49.63) إلى (66.23) ودرجة موافقة متوسطة، كما حصلت على متوسط تراوح من (1.49) إلى (1.99)، وانحراف معيارى تراوح من (0.63) إلى (0.86)، وبشكل عام يتضح من النتائج أن أفراد عينة الدراسة يوافقون بدرجة متوسطة على هذا البعد حيث بلغ متوسط استجابات أفراد العينة للبعد الأول (1.7) والنسبة المئوية الوزنية (56.8) بدرجة تحقق (متوسطة)، وهذا يدل على أن إدارات المدارس الحكومية لا تهتم بقدرات العاملين ولا تحفزهم على إخراج أفضل ما لديهم من عمل وأيضاً لا تقوم بالتشجيع ورفع الروح المعنوية لدى العاملين وإعطائهم الثقة وبالتالي كل هذا يؤثر على مستوى الرضا الوظيفي لديهم.

جدول (14)

القيادة الخادمة مدخل لتحسين جودة الحياة الوظيفية للعاملين بالمدارس الحكومية فى محافظة الفيوم

نتائج المعالجة الإحصائية لاستجابات عينة الدراسة حول عبارات البعد الثانى

القيادة الخادمة مدخل لتحسين جودة الحياة الوظيفية للعاملين بالمدارس الحكومية في محافظة الفيوم

م	العبارات	الاستجابات			المتوسط	اتجاه البند	الإحتراف المعيارى	ى ²	مستوى الدلالة	النسبة المئوية الوزنية	الترتيب
		لا	إلى حد ما	نعم							
1	توفر إدارة المدرسة مناخاً مناسباً للعمل لجميع العاملين.	307	74	159	1.73	الى حد ما	0.89	154.48	0.00	57.53	3
		56.9	13.7	29.4							
2	تحترم إدارة المدرسة الالتزامات العائلية للعاملين وتلبية احتياجات العمل معاً.	328	24	188	1.74	الى حد ما	0.94	257.24	0.00	58.02	2
		60.7	4.4	34.8							
3	تحرص إدارة المدرسة على عمل توازن بين وقت العمل والراحة التى يحتاجها العاملون.	228	253	59	1.69	الى حد ما	0.66	123.74	0.00	56.23	4
		42.2	46.9	10.9							
4	تحرص إدارة المدرسة على تطبيق مبدأ العدالة والمساواة بين العاملين.	332	64	144	1.65	لا	0.87	210.31	0.00	55.06	5
		61.5	11.9	26.7							

القيادة الخادمة مدخل لتحسين جودة الحياة الوظيفية للعاملين بالمدارس الحكومية في محافظة الفيوم

1	62.53	0.00	52.14	0.72	الى حد ما	1.88	179	249	112	ت	تعمل إدارة المدرسة على الاستجابة لحاجات واهتمامات العاملين داخل وخارج العمل.	5
							33.1	46.1	20.7	%		
متوسطة		درجة التحقق		57.9	النسبة المئوية الوزنية		1.74		متوسط البعد			

توضح نتائج الجدول السابق أن معظم عبارات هذا البعد قد حصلت على نسبة مئوية وزنية متوسطة تراوحت من (55.06) إلى (62.53) ودرجة موافقة متوسطة، كما حصلت على متوسط تراوح من (1.65) إلى (1.88)، وانحراف معياري تراوح من (0.66) إلى (0.94)، وبشكل عام يتضح من النتائج أن أفراد عينة الدراسة يوافقون بدرجة متوسطة على هذا البعد حيث بلغ متوسط استجابات أفراد العينة للبعد الثاني (1.74) والنسبة المئوية الوزنية (57.9) بدرجة تحقق (متوسطة)، وهذا يدل على قلة اهتمام إدارات المدارس الحكومية بخلق مناخ للعمل بين العاملين، كما أن هناك تفرقة في التعامل بين العاملين، بالإضافة إلى قلة الاهتمام بحاجات واهتمامات العاملين داخل وخارج العمل مما يؤثر سلباً على الرضا الوظيفي للعاملين وانخفاض جودة الحياة الوظيفية لديهم، وهذا يتفق مع دراسة (سماح السيد محمد السيد، 2018) التي أكدت على وجود بيئة عمل غير محفزة تسوء فيها العلاقات الإنسانية نتيجة لكثرة الخلافات والصراعات بين المعلمين من ناحية وبين الإداريين من ناحية أخرى، مما يشعرهم بالضغط النفسي ويجعلهم غير قادرين على العمل بشكل تعاوني، وقلة تبادل المعلومات بينهم وشعورهم بحالة من الاغتراب الوظيفي، مما ينعكس سلباً على أدائهم.

استجابات أفراد العينة حول عبارات البعد الثالث وهو " نظم الترقية والنمو

الوظيفي:

يوضح الجدول التالي نتائج المعالجة الإحصائية لاستجابات عينة الدراسة حول عبارات البعد الثالث :

جدول (16)

نتائج المعالجة الإحصائية لاستجابات عينة الدراسة حول عبارات البعد الثالث

القيادة الخادمة مدخل لتحسين جودة الحياة الوظيفية للعاملين بالمدارس الحكومية في محافظة الفيوم

م	العبارات	الاستجابات			المتوسط المرجح	اتجاه البند	الإنحراف المعياري	كا ²	مستوى الدلالة	النسبة المئوية الوزنية	الترتيب
		نعم	إلى حد ما	لا							
1	يتم الإعلان عن المناصب الإدارية في لوحة الإعلانات داخل المدرسة.	ت	210	20	310	الى حد ما	0.96	241.11	0.00	60.49	4
		%	38.9	3.7	57.4						
2	تتم الترقية بناء على أسس ومعايير واضحة بين العاملين داخل المدرسة.	ت	125	252	163	الى حد ما	0.73	47.21	0.00	64.32	2
		%	23.1	46.7	30.2						
3	ينال العاملين بالمدرسة التدريب الكافي لأداء واجباتهم ومهامهم.	ت	257	15	268	الى حد ما	0.99	227.21	0.00	65.99	1
		%	47.6	2.8	49.6						
4	تحرص إدارة المدرسة على اختيار الأشخاص المناسبين ذوي الخبرات.	ت	49	348	143	الى حد ما	0.57	259.74	0.00	60.86	3
		%	9.1	64.4	26.5						

القيادة الخادمة مدخل لتحسين جودة الحياة الوظيفية للعاملين بالمدارس الحكومية في محافظة الفيوم

6	54.01	0.00	166.14	0.82	لا	1.62	321	103	116	ت	تؤدي سياسة	5
							59.4	19.1	21.5	%	نزاعات بين العاملين بالمدرسة.	
5	54.88	0.00	356.54	0.93	لا	1.65	363	5	172	ت	تنظم إدارة المدرسة دورات تدريبية لمساعدة العاملين للارتقاء بمهاراتهم واكتساب خبرات جديدة.	6
							67.2	0.9	31.9	%		
متوسطة	درجة التحقق	60.1	النسبة المئوية الوزنية				1.80	متوسط البعد				

توضح نتائج الجدول السابق أن معظم عبارات هذا البعد قد حصلت على نسبة مئوية وزنية متوسطة تراوحت من (54.01) إلى (65.99) ودرجة موافقة متوسطة، كما حصلت على متوسط تراوح من (1.62) إلى (1.98)، وانحراف معياري تراوح من (0.57) إلى (0.99)، وبشكل عام يتضح من النتائج أن أفراد عينة الدراسة يوافقون بدرجة متوسطة على هذا البعد حيث بلغ متوسط استجابات أفراد العينة للبعد الثالث (1.80) والنسبة المئوية الوزنية (60.1) بدرجة تحقق (متوسطة)، وقد تعزى تلك النتيجة إلى ضع اهتمام إدارات المدارس الحكومية بمنح العاملين دورات تدريبية تساعدهم على تنمية مهاراتهم بالعمل، بالإضافة إلى عدم وضع أسس ونظام عادل للترقية مما يؤدي إلى حدوث صراعات وخلافات بين العاملين في العمل وبالتالي يؤثر سلبًا على إنتاجيتهم، وهذا يتفق مع ما توصلت إليه دراسة (محمد حسين صالح، 2011) من انخفاض دافعية العاملين نحو العمل بسبب عدم اقتناعهم بنظام الترقيات المعمول به، بالإضافة إلى افتقارهم العدالة في الاختيار للترقي، ووجود قصور في التدريب على المهارات الإدارية والقيادية للمسؤولين في المستويات الإدارية المختلفة.

القيادة الخادمة مدخل لتحسين جودة الحياة الوظيفية للعاملين بالمدارس الحكومية في محافظة الفيوم

استجابات أفراد العينة حول عبارات البعد الرابع وهو " المشاركة فى اتخاذ

القرارات:

يوضح الجدول التالى نتائج المعالجة الإحصائية لاستجابات عينة الدراسة حول عبارات

البعد الرابع :

جدول (17)

نتائج المعالجة الإحصائية لاستجابات عينة الدراسة حول عبارات البعد الرابع

الترتيب	النسبة المئوية الوزنية	مستوى الدلالة	كا ²	الانحراف المعياري	اتجاه البند	المتوسط المرجح	الاستجابات			العبارات	م	
							لا	إلى حد ما	نعم			
4	55.12	0.00	219.14	0.88	لا	1.65	334	59	147	ت	توجد مشاركة فى اتخاذ القرارات على كافة المستويات المختلفة بالمدرسة.	1
							61.9	10.9	27.2	%		
3	60.80	0.00	79.74	0.70	الى حد ما	1.82	187	261	92	ت	تحرص إدارة المدرسة على الاهتمام بآراء العاملين فى بناء الخطط التطويرية للعمل.	2
							34.6	48.3	17.0	%		
2	62.35	0.00	110.81	0.67	الى حد ما	1.87	161	288	91	ت	تتبع إدارة المدرسة لدى العاملين الشعور بالانتماء والفخر بعملهم.	3
							29.8	53.3	16.9	%		
1	78.46	0.00	121.34	0.80	نعم	2.35	109	131	300	ت	يشارك العاملون إدارة المدرسة فى تحديد	4
							20.2	24.3	55.6	%		

القيادة الخادمة مدخل لتحسين جودة الحياة الوظيفية للعاملين بالمدارس الحكومية في محافظة الفيوم

										أهداف العمل وإنجاز المهام.
متوسطة	درجة التحقق	64.2	النسبة المئوية الوزنية	1.93	متوسط البعد					

توضح نتائج الجدول السابق أن معظم عبارات هذا البعد قد حصلت على نسبة مئوية وزنية متوسطة تراوحت من (55.12) إلى (78.46) ودرجة موافقة متوسطة، كما حصلت على متوسط تراوح من (1.65) إلى (2.35)، وانحراف معياري تراوح من (0.67) إلى (0.88)، وبشكل عام يتضح من النتائج أن أفراد عينة الدراسة يوافقون بدرجة متوسطة على هذا البعد حيث بلغ متوسط استجابات أفراد العينة للبعد الرابع (1.93) والنسبة المئوية الوزنية (64.2) بدرجة تحقق (متوسطة) ، وقد يرجع ذلك إلى وجود بيروقراطية الإدارة المدرسية التي لا تشجع العاملين على الإبداع والابتكار، وضعف ثقة بعض المديرين في إعطاء مساحة من الحرية للعاملين في اتخاذ القرارات التي تخص عملهم، واقتصار مهمتهم في حضور الحصص الدراسية أو تنفيذ الأعمال الإدارية ، مما يولد لديهم إحساس بأنهم غير مؤثرين في بيئة العمل، وبالتالي ينعكس سلباً على أداء العاملين وجودة حياتهم الوظيفية، وهذا يتفق مع دراسة (سماح السيد محمد السيد، 2018) والتي أكدت على أن مديري المدارس لا يعطون الفرصة للمعلمين بطرح أفكارهم وآرائهم في وضع الخطط التطويرية للعمل وذلك بسبب المركزية الشديدة في الإدارة وتخوف المديرين من إعطاء المعلمين الحرية والاستقلالية ومشاركتهم في اتخاذ القرار.

استجابات أفراد العينة حول عبارات البعد الخامس وهو " الأمان والاستقرار الوظيفي " :

يوضح الجدول التالي نتائج المعالجة الإحصائية لاستجابات عينة الدراسة حول عبارات البعد الخامس :

جدول (18)

نتائج المعالجة الإحصائية لاستجابات عينة الدراسة حول عبارات البعد الخامس

م	العبارات	الاستجابات			المتوسط المرجح	اتجاه البند	الانحراف المعياري	t ²	مستوى الدلالة	النسبة المئوية الوزنية	الترتيب	
		نعم	إلى حد ما	لا								
1	يوجد	ت	129	151	260	1.76	الى	0.81	54.68	0.00	58.58	2

القيادة الخادمة مدخل لتحسين جودة الحياة الوظيفية للعاملين بالمدارس الحكومية في محافظة الفيوم

متوسطة	درجة التحقق	57.8	النسبة المئوية الوزنية	1.73	متوسط البعد
			حد ما		بالمدرسة مناخ عمل يتسم بالأمان والثقة المتبادلة بين جميع العاملين.
			الى حد ما		تتبع إدارة المدرسة سياسة التدريب والاحتفاظ بالمعلمين المهرة.
			الى حد ما		تعمل إدارة المدرسة على وجود نظام إشراف متميز قادر على احترام واحتواء العاملين بالمدرسة.
			لا		تحرص إدارة المدرسة على تطبيق مبدأ العدالة والمساواة في الثواب والعقاب.
متوسطة	درجة التحقق	57.8	النسبة المئوية الوزنية	1.73	متوسط البعد

توضح نتائج الجدول السابق أن معظم عبارات هذا البعد قد حصلت على نسبة مئوية وزنية متوسطة تراوحت من (55.19) إلى (60.49) ودرجة موافقة متوسطة، كما حصلت على متوسط تراوح من (1.66) إلى (1.81)، وانحراف معياري تراوح من (0.67) إلى (0.93)، وبشكل عام يتضح من النتائج أن أفراد عينة الدراسة يوافقون بدرجة متوسطة على هذا البعد حيث بلغ متوسط استجابات أفراد العينة للبعد الخامس

القيادة الخادمة مدخل لتحسين جودة الحياة الوظيفية للعاملين بالمدارس الحكومية في محافظة الفيوم

(1.73) والنسبة المئوية الوزنية (57.8) بدرجة تحقق (متوسطة)، فعلى الرغم من صرف الراتب الشهري للعاملين بالمدارس بطريقة منتظمة إلا أن هناك حالة من عدم الرضا الوظيفي تعود إلى تدني الراتب الذي يحصل عليه العاملين بمهنة التدريس، علاوة على عدم تمتع مهنة التعليم بالمكانة الاجتماعية المرموقة مقارنة بالمهن الأخرى، وقلة احترام أفراد المجتمع للمعلم وعدم الاعتراف بالدور الذي يقوم به، بالإضافة إلى تكليف المعلمين بأعباء تدريسية وإدارية تفوق الراتب الذي يتقاضونه والتي تثقل كاهلهم، بالإضافة إلى محدودية الترقى الوظيفي، هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى هناك عدد لا بأس به من العاملين بالمدارس بنظام العقود المؤقتة، بالإضافة لاتجاه الوزارة حاليًا لنظام التطوع للتدريس بالمدارس الحكومية، الامر الذي يقلل من الأمان والاستقرار الوظيفي للعاملين بمهنة التعليم، وهذا يتفق مع دراسة كل من (أمل محسوب زنتاى، هالة عبد المنعم أحمد، 2013) و (صفاء محى الدين بهجت، 2018).

استجابات أفراد العينة حول عبارات البعد السادس وهو " الأجر والمكافآت " :

يوضح الجدول التالي نتائج المعالجة الإحصائية لاستجابات عينة الدراسة حول عبارات البعد السادس :

جدول (19)

نتائج المعالجة الإحصائية لاستجابات عينة الدراسة حول عبارات البعد السادس

م	العبارات	الاستجابات			المتوسط المرجح	الاتجاه المرجح	الإنحراف المعياري	ك ²	مستوى الدلالة	النسبة المئوية الوزنية	الترتيب
		نعم	إلى حد ما	لا							
1	يشعر العاملون بالمدرسة بالرضا بما حصلوا عليه من أجور	183	2	355	1.68	الى حد ما	0.95	346.21	0.00	56.05	2
		33.9%	0.4	65.7							

القيادة الخادمة مدخل لتحسين جودة الحياة الوظيفية للعاملين بالمدارس الحكومية في محافظة الفيوم

										وحوافز ومكافآت.	
4	49.69	0.00	465.28	0.86	لا	1.49	405	5	130	ت	يتم توزيع المكافآت على العاملين بالمدرسة بصورة عادلة.
							75	0.9	24.1	%	
3	55.56	0.00	126.30	0.82	الى حد ما	1.67	303	114	123	ت	تسعى إدارة المدرسة لإتاحة الظروف الملائمة لتحسين دخول العاملين بها.
							56.1	21.1	22.8	%	
1	58.09	0.00	88.88	0.85	الى حد ما	1.74	282	115	143	ت	توجد معايير واضحة ومعلنة للحوافز والمكافآت.
							52.2	21.3	26.5	%	
ضعيفة		درجة التحقق		54.8	النسبة المئوية الوزنية		1.65		متوسط البعد		
متوسطة		درجة التحقق للمحور		58.6	النسبة المئوية الوزنية للمحور		1.76		متوسط المحور الثاني		

توضح نتائج الجدول السابق أن معظم عبارات هذا البعد قد حصلت على نسبة مئوية وزنية ضعيفة تراوحت من (49.69) إلى (58.09) ودرجة موافقة ضعيفة، كما حصلت على متوسط تراوح من (1.49) إلى (1.74)، وانحراف معياري تراوح من (0.82) إلى (0.95)، وبشكل عام يتضح من النتائج أن أفراد عينة الدراسة يوافقون

القيادة الخادمة مدخل لتحسين جودة الحياة الوظيفية للعاملين بالمدارس الحكومية فى محافظة الفيوم

بدرجة ضعيفة على هذا البعد حيث بلغ متوسط استجابات أفراد العينة للبعد السادس (1.65) والنسبة المئوية الوزنية (54.8) بدرجة تحقق (ضعيفة)، وقد يرجع ذلك إلى عدم رضا العاملين والمعلمين على وجه الخصوص عن راتبهم مقارنة بأقرانهم في المهنة الأخرى لعدم إيفاء الراتب بمتطلبات المعيشة من الالتزامات المادية والمعيشية لأسرهم في ظل غلاء المعيشة، مما لا يوفر لهم رفاهية اجتماعية وهذا يتفق مع ما توصلت إليه دراسة كل من (صفاء محى الدين بهجت، 2018) و (سماح السيد محمد السيد، 2018).

ويتضح من نتائج المحور الثاني أن مستوى جودة الحياة الوظيفية للعاملين بالمدارس الحكومية بمحافظة الفيوم جاء متوسطاً بمتوسط قدره (1.76) ونسبة مئوية وزنية (58.6).

نتائج العلاقة الارتباطية بين ممارسات القيادة الخادمة للمديرين وجودة الحياة الوظيفية للعاملين بالمدارس الحكومية بمحافظة الفيوم :

تم استخدام معامل الارتباط بيرسون لتحديد العلاقة بين كل من القيادة الخادمة للمديرين وجودة الحياة الوظيفية للعاملين بالمدارس الحكومية، والجدول التالي يوضح نتائج هذه العلاقة :

جدول (20)

قيم معاملات الارتباط بين القيادة الخادمة وجودة الحياة الوظيفية من وجهة نظر عينة الدراسة

أبعاد جودة الحياة الوظيفية						المتغيرات	أبعاد القيادة الخادمة
الأجور والمكافآت	الأمان والاستقرار الوظيفي	المشاركة فى اتخاذ القرارات	نظم الترقية والنمو الوظيفي	التوازن بين العمل والحياة	نمط الإشراف		
**0.61	**0.61	**0.51	**0.53	**0.48	**0.55	الإيثارة	
**0.80	**0.79	**0.70	**0.69	**0.68	**0.56	الحكمة	
**0.76	**0.73	**0.68	**0.76	**0.75	**0.70	المسئولية التنظيمية	
**0.77	**0.77	**0.74	**0.69	**0.73	**0.66	الإقناع	
**0.60	**0.57	**0.48	**0.57	**0.62	**0.49	الثقة	
**0.77	**0.78	**0.72	**0.68	**0.66	**0.53	القيم الشخصية	

القيادة الخادمة مدخل لتحسين جودة الحياة الوظيفية للعاملين بالمدارس الحكومية فى محافظة الفيوم

**0.79	**0.76	**0.68	**0.72	**0.71	**0.59	التمكين
--------	--------	--------	--------	--------	--------	---------

** الارتباط دال عند مستوى (0,01)

يبين الجدول السابق ما يلى :

-وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0,01) بين أبعاد القيادة الخادمة وكل من أبعاد جودة الحياة الوظيفية بمعاملات ارتباط تراوحت من (0,48) إلى (0,80)، أى أن جودة الحياة الوظيفية للعاملين بالمدارس الحكومية بمحافظة الفيوم ترتبط طردياً بدرجة ممارسة المديرين لمدخل القيادة الخادمة؛ مما يحتم ضرورة الاهتمام بتطبيق هذا المخل الإدارى وتعميم ممارساته فى جميع مدارسنا الحكومية، الأمر الذى يعزز من فرص النمو الوظيفى للعاملين وتحسين الحياة الوظيفية لهم وتحقيق معدلات عالية من الرضا الوظيفى.

اختبار T test للكشف عن الفروق بين مجموعتين :

دلالة الفروق بين استجابات أفراد العينة حسب متغير الوظيفة :

بين استجابات أفراد العينة تبعا T-Test يوضح الجدول التالى نتائج اختبار "ت" لمتغير الوظيفة (معلم- إدارى) :

جدول (21)

نتائج تحليل اختبار (ت) (T-Test) لاستجابات أفراد العينة تبعا لمتغير الوظيفة

مستوى الدلالة	قيمة (ت)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الدرجة الوظيفية	محاوير الاستبانة	
دالة	2.40	2.59	8.03	351	معلم	المحور الأول واقع ممارسات القيادة الخادمة للمديرين بالمدارس الحكومية	
		2.57	7.47	189	إدارى		
دالة	2.09	3.26	8.51	351	معلم		البعد الثانى
		3.03	7.92	189	إدارى		
غير دالة	1.87	4.53	13.08	351	معلم		البعد الثالث
		4.30	12.33	189	إدارى		

القيادة الخادمة مدخل لتحسين جودة الحياة الوظيفية للعاملين بالمدارس الحكومية في محافظة الفيوم

مستوى الدلالة	قيمة (ت)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الوظيفة	محاور الاستبانة
غير دالة	1.36	2.73	8.60	351	معلم	البعد الرابع
		2.37	8.29	189	إدارى	
دالة	2.58	3.70	9.76	351	معلم	البعد الخامس
		3.78	8.89	189	إدارى	
غير دالة	0.76	2.52	7.47	351	معلم	البعد السادس
		2.01	7.62	189	إدارى	
غير دالة	1.56	2.90	6.76	351	معلم	البعد السابع
		2.80	6.36	189	إدارى	
دالة	2.02	18.51	62.25	351	معلم	المحور ككل
		17.80	58.92	189	إدارى	
غير دالة	0.15	2.58	8.51	351	معلم	البعد الأول
		2.66	8.54	189	إدارى	
غير دالة	0.70	3.01	8.74	351	معلم	البعد الثاني
		2.71	8.56	189	إدارى	
دالة	2.85	3.23	11.08	351	معلم	البعد الثالث
		2.83	10.31	189	إدارى	
غير دالة	0.56	2.58	7.74	351	معلم	البعد الرابع
		1.94	7.62	189	إدارى	
غير دالة	1.44	2.74	7.04	351	معلم	البعد الخامس
		2.47	6.71	189	إدارى	
دالة	2.88	2.96	6.83	351	معلم	البعد السادس
		2.63	6.11	189	إدارى	
غير دالة	1.67	15.48	49.96	351	معلم	المحور ككل

المحور الثانى (واقع جودة الحياة الوظيفية للعاملين بالمدارس الحكومية)

القيادة الخادمة مدخل لتحسين جودة الحياة الوظيفية للعاملين بالمدارس الحكومية في محافظة الفيوم

مستوى الدلالة	قيمة (ت)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الوظيفة	محاور الاستبانة
		12.74	47.88	189	إداري	
غير دالة	1.92	33.02	112.21	351	معلم	الاستبانة ككل
		30.16	106.80	189	إداري	

من خلال بيانات الجدول السابق يتبين أن :

-نسبة "T-test" دالة إحصائيًا عند مستوى دلالة (0,05) في المحور الأول - المتعلق بممارسات القيادة الخادمة - مما يعنى وجود فروق حقيقية بين استجابات أفراد العينة على جميع عبارات هذا المحور تعزى لمتغير الوظيفة، مما يعنى أن أفراد العينة من المعلمين والإداريين يختلفون على معظم عبارات هذا المحور، حيث جاء هذا الاختلاف لصالح فئة المعلمين.

-نسبة "T-test" غير دالة إحصائيًا عند مستوى دلالة (0,05) في المحور الثاني - المتعلق بواقع جودة الحياة الوظيفية - مما يعنى عدم وجود فروق حقيقية بين استجابات أفراد العينة على معظم العبارات تعزى لمتغير الوظيفة، مما يعنى أن أفراد العينة من المعلمين والإداريين يتوافقون على معظم عبارات هذا المحور.

-نسبة "T-test" غير دالة إحصائيًا عند مستوى دلالة (0,05) في الاستبانة ككل مما يعنى عدم وجود فروق حقيقية بين استجابات أفراد العينة على جميع العبارات تعزى لمتغير الوظيفة، مما يعنى أن أفراد العينة من المعلمين والإداريين يتوافقون على معظم عبارات الاستبانة.

دلالة الفروق بين استجابات أفراد العينة حسب متغير النوع :

يوضح الجدول التالى نتائج اختبار "ت" (T-Test) بين استجابات أفراد العينة تبعاً لمتغير النوع (ذكور - إناث) :

جدول (22)

نتائج تحليل اختبار (ت) (T-Test) لاستجابات أفراد العينة تبعاً لمتغير النوع

القيادة الخادمة مدخل لتحسين جودة الحياة الوظيفية للعاملين بالمدارس الحكومية في محافظة الفيوم

محاور الاستبانة		النوع	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
البعد الأول	ذكر	308	8.72	2.81	10.58	دالة	
	أنثى	232	6.66	1.66			
البعد الثاني	ذكر	308	9.74	3.39	15.49	دالة	
	أنثى	232	6.40	1.45			
البعد الثالث	ذكر	308	15.85	3.35	31.55	دالة	
	أنثى	232	8.80	1.76			
البعد الرابع	ذكر	308	9.76	2.39	16.32	دالة	
	أنثى	232	6.80	1.82			
البعد الخامس	ذكر	308	11.94	3.03	30.12	دالة	
	أنثى	232	6.17	1.24			
البعد السادس	ذكر	308	8.35	2.58	11.02	دالة	
	أنثى	232	6.43	1.42			
البعد السابع	ذكر	308	7.88	3.15	15.21	دالة	
	أنثى	232	4.95	1.07			
المحور ككل	ذكر	308	72.27	16.06	25.25	دالة	
	أنثى	232	46.23	7.23			

المحور الأول (واقع ممارسات القيادة الخادمة للمديرين بالمدارس الحكومية)

تابع جدول (22)

نتائج تحليل اختبار (ت) (T-Test) لاستجابات أفراد العينة تبعا لمتغير النوع

محاور الاستبانة		النوع	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
البعد الأول	ذكر	308	9.74	2.52	15.77	دالة	
	أنثى	232	6.89	1.66			

القيادة الخادمة مدخل لتحسين جودة الحياة الوظيفية للعاملين بالمدارس الحكومية فى محافظة الفيوم

محاور الاستبانة		النوع	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
البعد الثاني	ذكر	308	10.16	2.93	18.66	دالة	
	أنثى	232	6.70	1.22			
البعد الثالث	ذكر	308	12.40	3.13	18.55	دالة	
	أنثى	232	8.70	1.34			
البعد الرابع	ذكر	308	8.69	2.50	13.8	دالة	
	أنثى	232	6.38	1.33			
البعد الخامس	ذكر	308	8.24	2.76	17.86	دالة	
	أنثى	232	5.19	0.99			
البعد السادس	ذكر	308	7.95	3.08	17.38	دالة	
	أنثى	232	4.75	0.84			
المحور ككل	ذكر	308	57.21	14.50	21.14	دالة	
	أنثى	232	38.64	4.52			
الاستبانة ككل	ذكر	308	129.48	29.36	24.44	دالة	
	أنثى	232	84.87	11.11			

من خلال بيانات الجدول السابق يتبين أن :

نسبة "T-test" دالة إحصائيًا عند مستوى دلالة (0,05) فى المحور الأول - المتعلق بممارسات القيادة الخادمة - والمحور الثاني - المتعلق بواقع جودة الحياة الوظيفية - والاستبانة ككل، مما يعنى وجود فروق حقيقية بين استجابات أفراد العينة على جميع عبارات المحورين والاستبانة ككل تعزى لمتغير النوع، مما يعنى أن أفراد العينة من الذكور والإناث يختلفون على جميع العبارات، حيث جاء هذا الاختلاف لصالح فئة الذكور .

التحليل باستخدام تحليل التباين أحادى الاتجاه One- Way ANOVA

قام الباحث بعمل تحليل التباين لمعرفة دلالة الفروق فى أبعاد الدراسة بين المجموعات التى تضمناها عينة الدراسة، والتعرف ما إذا كانت هناك فروق جوهرية بين تلك المجموعات المختلفة ، والتعرف على مدى اختلاف استجابات عينة الدراسة فى الإجابة على الاستبانة باختلاف متغير المرحلة التعليمية (ابتدائى - إعدادى - ثانوى عام).

القيادة الخادمة مدخل لتحسين جودة الحياة الوظيفية للعاملين بالمدارس الحكومية في محافظة الفيوم

وفيما يلي النتائج التي تم الحصول عليها من تحليل التباين الأحادي :

نتائج تحليل التباين الأحادي One- Way ANOVA لدلالة الفروق في أبعاد الدراسة طبقاً لمتغير " المرحلة التعليمية " :

يوضح الجدول التالي دلالة الفروق بين استجابات عينة الدراسة تبعاً لمتغير المرحلة التعليمية :

جدول (23)

دلالة الفروق بين استجابات عينة الدراسة تبعاً لمتغير المرحلة التعليمية

الدلالة الإحصائية	قيمة الفاء	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المرحلة التعليمية	محاوير الاستبيان	المحور الأول (واقع ممارسات القيادة الخادمة للمديرين بالمدارس الحكومية)
غير دالة	2.1	2.62	8.09	242	ابتدائي	البعد الأول	
		2.48	7.63	138	إعدادي		
		2.62	7.63	160	ثانوي		
		2.59	7.84	540	Total		
دالة	3.7	3.36	8.71	242	ابتدائي	البعد الثاني	
		3.07	7.92	138	إعدادي		
		2.99	8.01	160	ثانوي		
		3.19	8.30	540	Total		
غير دالة	2.7	4.47	13.17	242	ابتدائي	البعد الثالث	
		4.50	12.07	138	إعدادي		
		4.37	12.93	160	ثانوي		
		4.47	12.82	540	Total		
غير دالة	2.2	2.73	8.61	242	ابتدائي	البعد الرابع	
		2.53	8.09	138	إعدادي		
		2.47	8.65	160	ثانوي		
		2.61	8.50	540	Total		
دالة	6.7	3.81	9.86	242	ابتدائي	البعد الخامس	
		3.60	8.47	138	إعدادي		
		3.64	9.71	160	ثانوي		
		3.75	9.46	540	Total		
غير دالة	0.3	2.54	7.49	242	ابتدائي	البعد السادس	
		2.22	7.44	138	إعدادي		
		2.18	7.64	160	ثانوي		
		2.36	7.53	540	Total		
غير دالة	0.7	2.94	6.78	242	ابتدائي	البعد السابع	

القيادة الخادمة مدخل لتحسين جودة الحياة الوظيفية للعاملين بالمدارس الحكومية في محافظة الفيوم

		2.70	6.44	138	إعدادى	المحور ككل
		2.91	6.55	160	ثانوى	
		2.87	6.63	540	Total	
غير دالة	2.9	18.92	62.75	242	ابتدائى	
		18.26	58.10	138	إعدادى	
		17.23	61.16	160	ثانوى	
		18.33	61.09	540	Total	

تابع جدول (23)

دلالة الفروق بين استجابات عينة الدراسة تبعًا لمتغير المرحلة التعليمية

الدالة الإحصائية	قيمة الفاء	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابى	العدد	المرحلة التعليمية	محاور الاستبيان	المحور الثانى (واقع جودة الحياة الوظيفية للعاملين بالمدارس الحكومية)
غير دالة	0.2	2.57	8.49	242	ابتدائى	البعد الأول	
		2.82	8.63	138	إعدادى		
		2.50	8.48	160	ثانوى		
		2.61	8.52	540	Total		
غير دالة	0.2	3.06	8.76	242	ابتدائى	البعد الثانى	
		2.76	8.55	138	إعدادى		
		2.82	8.67	160	ثانوى		
		2.91	8.68	540	Total		
غير دالة	0.5	3.35	10.95	242	ابتدائى	البعد الثالث	
		2.89	10.62	138	إعدادى		
		2.95	10.79	160	ثانوى		
		3.12	10.82	540	Total		
غير دالة	0.1	2.73	7.66	242	ابتدائى	البعد الرابع	
		1.96	7.75	138	إعدادى		
		2.14	7.73	160	ثانوى		
		2.38	7.70	540	Total		
غير دالة	1.9	2.82	7.05	242	ابتدائى	البعد الخامس	
		2.37	6.54	138	إعدادى		
		2.62	7.08	160	ثانوى		
		2.66	6.93	540	Total		
غير دالة	0.5	2.92	6.64	242	ابتدائى	البعد السادس	
		2.83	6.37	138	إعدادى		
		2.84	6.68	160	ثانوى		
		2.87	6.58	540	Total		
غير دالة	0.3	15.73	49.56	242	ابتدائى	المحور ككل	
		13.79	48.46	138	إعدادى		

القيادة الخادمة مدخل لتحسين جودة الحياة الوظيفية للعاملين بالمدارس الحكومية في محافظة الفيوم

		13.55	49.42	160	ثانوي	الاستبانة ككل
		14.61	49.24	540	Total	
غير دالة	1.4	33.84	112.31	242	ابتدائي	
		31.39	106.55	138	إعدادي	
		29.95	110.58	160	ثانوي	
		32.13	110.32	540	Total	

يتضح من نتائج الجدول السابق مايلي :

- أن قيمة " ف " غير دالة إحصائيًا بالنسبة للمحور الأول والمحور الثاني والاستبانة ككل الأبعاد عند مستوى دلالة (0,05) بين المجموعات المقارن بينها وهي (ابتدائي - إعدادي - ثانوي)، مما يعني عدم وجود فروق حقيقية بين استجابات أفراد العينة في المجموعات الثلاث، وهذه النتيجة تؤكد على أن العاملين بالمرحلة الثانوية والإعدادية والابتدائية يتوافقون على معظم العبارات، مما يؤكد أن مستوى تطبيق ممارسات القيادة الخادمة ثابت في المراحل الثلاث، وأن مستوى جودة الحياة الوظيفية ثابت أيضًا لا يتأثر باختلاف المرحلة التعليمية.

ملخص نتائج الدراسة

أشارت النتائج إلى أن :

-تقدير العاملين بالمدارس الحكومية بمحافظة الفيوم لممارسات القيادة الخادمة جاء متوسطاً في معظمه، وقد جاء ترتيب الأبعاد السبعة تنازلياً حسب درجة الممارسة على النحو التالي:

الترتيب الأول : الثقة. الترتيب الثاني : القيم الشخصية.

الترتيب الثالث : المسؤولية التنظيمية. الترتيب الرابع : الإقناع.

الترتيب الخامس : الحكمة. الترتيب

السادس : التمكين.

الترتيب السابع : الإيثار.

-تقدير العاملين بالمدارس الحكومية بمحافظة الفيوم لمستوى جودة الحياة الوظيفية جاء منخفضاً، وقد جاء ترتيب الأبعاد الستة تنازلياً حسب درجة التحقق على النحو التالى :

الترتيب الأول : المشاركة فى اتخاذ القرارات. الترتيب الثانى : نظم الترقية والنمو الوظيفي.

الترتيب الثالث : التوازن بين الحياة والعمل. الترتيب الرابع : الأمان والاستقرار الوظيفي.

الترتيب الخامس : نمط الإشراف. الترتيب السادس : الأجور والمكافآت.

-لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين استجابات أفراد العينة حول عبارات الاستبانة ككل تعزى لمتغير المرحلة التعليمية (ابتدائي-إعدادي-ثانوي).

-توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,05) بين استجابات أفراد العينة حول عبارات المحور الأول - المتعلق بممارسات القيادة الخادمة - تعزى لمتغير الوظيفة (معلمين-إداريين).

-لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,05) بين استجابات أفراد العينة حول عبارات المحور الثانى - المتعلق بواقع جودة الحياة الوظيفية - والاستبانة ككل تعزى لمتغير الوظيفة (معلمين-إداريين).

-توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,05) بين استجابات أفراد العينة حول عبارات المحور الأول - المتعلق بممارسات القيادة الخادمة - والمحور الثانى - المتعلق بواقع جودة الحياة الوظيفية - والاستبانة ككل تعزى لمتغير النوع (ذكور-إناث).

-وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,01) بين أبعاد القيادة الخادمة للمديرين وكل من أبعاد جودة الحياة الوظيفية للعاملين بالمدارس الحكومية بمحافظة الفيوم.

الآليات المقترحة :

القيادة الخادمة مدخل لتحسين جودة الحياة الوظيفية للعاملين بالمدارس الحكومية فى محافظة الفيوم

فى ضوء ما انتهت إليه الدراسة الحالية من نتائج نظرية وميدانية يمكن تقديم مجموعة من الآليات المقترحة لتحسين مستوى جودة الحياة الوظيفية للعاملين بالمدارس الحكومية بمحافظة الفيوم، وهى كالتالى:

*تمكين العاملين بالمدرسة من خلال توسيع مشاركتهم فى صنع القرارات المدرسية، وتمكينهم مهنيًا ومنحهم الصلاحيات الكافية للعمل باستقلالية.

*تبني مبدأ الشفافية فى المدرسة، بمعنى سهولة انتقال وتدفق المعلومات فى المدرسة، فمع وجود المعلومات يعمل العاملون بصورة أفضل.

*إتاحة الفرصة كاملة للعاملين بالمدرسة للحصول على درجاتى الماجستير والدكتوراه للوصول إلى أعلى أداء ممكن، ولتحسين وضعهم الاجتماعى والمادى والوظيفى.

*تفعيل جداول العمل المرنة بما يتناسب ومصلحة المدارس والعاملين فيها ما أمكن لما فى ذلك من أثر جيد على تحسين أداء العاملين وضمان ولائهم.

*ضرورة الاهتمام بتوفير رواتب عادلة للمعلمين والإداريين تراعى غلاء المعيشة وتتناسب مع ما يبذلونه من جهد والدور الذى يؤدونه فى المجتمع، والتركيز على الأمان والاستقرار الوظيفى وتقدير جهودهم وإنجازاتهم وتشجيعهم على الإبداع والابتكار.

*إتاحة الفرصة أمام العاملين للمشاركة فى اتخاذ القرار مما يزيد الثقة فى قدراتهم ومهاراتهم والتي تؤهلهم لأداء عملهم بفاعلية.

*وضع نظام فعال للترقية لتشجيع العاملين على الأداء الجيد من خلال ربط الإنجاز المتحقق بالمكافآت والترقيات.

*الارتقاء بالمستوى العلمى والمهني للعاملين من خلال إلحاقهم بدورات تدريبية متخصصة وفقاً لاحتياجاتهم، وتوفير المنح التعليمية والبعثات للخارج للمعلمين لتمكينهم مهنيًا وتحسين أدائهم عن طريق احتكاكهم بخبرات أجنبية.

*توفير الرعاية الصحية للعاملين ومراعاة المشكلات الصحية والنفسية التى قد يتعرضون لها والعمل على حلها.

*الحرص على توفير آلية واضحة وعادلة لاستقبال الشكاوى والتظلمات والعمل على معالجتها بسرعة قبل تفاقمها.

القيادة الخادمة مدخل لتحسين جودة الحياة الوظيفية للعاملين بالمدارس الحكومية فى محافظة الفيوم

* إتاحة الفرصة للعاملين للمشاركة في الاجتماعات لإعطائهم الفرصة لإبداء آرائهم ووجهة نظرهم مباشرة دون وسيط مما ينمي لديهم الرغبة في التطوير.

* إنشاء وحدة باسم " وحدة جودة الحياة الوظيفية " للعاملين بكل مدرسة حكومية يكون هدفها رفع الروح المعنوية للعاملين وزيادة رضاهم عن عملهم وزيادة ولائهم للمدرسة.

أن تعمل إدارة المدرسة على تطوير المسار الوظيفى للعاملين بما يحقق رضاهم عن الترقية، عن طريق :

-وضع معايير موضوعية للترقي وعدم الاقتصار على معيار الأقدمية.

-جعل شروط الترقى معلنة ومحددة للجميع.

- تصميم برامج تدريبية ترتبط بالوظائف التي يتقدم لها العاملون للترقي إليها.

-تقديم حوافز ومكافآت مادية وأدبية عند الترقية للدرجة الأعلى.

*تطوير بيئة العمل المادية والاجتماعية بما يحقق رضا العاملين عن عملهم، من خلال :

-زيادة الاهتمام بالعلاقات الاجتماعية داخل المدارس من خلال تفعيل الأنشطة الاجتماعية التي تنمي روح الجماعة والعمل التعاوني بين العاملين بعضهم البعض وبينهم وبين إدارة المدرسة.

-السماح للعاملين بأداء مسؤولياتهم الاجتماعية، وتحقيق التوافق بين أعباء العمل ومتطلبات المعيشة.

-تخفيض مستويات الصراع والضغوط والإجهاد البدني والنفسي التي قد يتعرض لها العاملين بالمدرسة.

-تنمية وتقوية العلاقات الشخصية بين المديرين والعاملين بالمدارس الحكومية.

-الاهتمام برفاهية العاملين بتوفير اشتراكات لهم في النوادي والمؤسسات الترفيهية لرفع روحهم المعنوية وضمان ولائهم للمدرسة.

-تهيئة بيئة عمل صحية وأمنة للعاملين من خلال توفير إضاءة وتهوية ونظافة ومكاتب مناسبة ووسائل وأدوات تعليمية وغير تعليمية حديثة وأجهزة حاسوب ومعامل ومكتبات وغيرها.

القيادة الخادمة مدخل لتحسين جودة الحياة الوظيفية للعاملين بالمدارس الحكومية فى محافظة الفيوم

- توفير أنواع من السبورات داخل الفصول لا تضر بالمعلم.
- العناية بالحالة الصحية للمعلم عند وضع الجداول الدراسية، والعمل على تجنبه حمل زائد من العمل.
- *زيادة القدرات المعرفية والمهارات لدى مديرى المدارس الحكومية والمشرفين والعاملين بخصائص وأبعاد القيادة الخادمة، من خلال :
- أن يتم اختيار مدراء المدارس وفقاً لمعايير القيادة الخادمة، على أن يقدم كل مرشح لشغل وظيفة مدير مدرسة تصوراً لتحسين جودة الحياة الوظيفية للعاملين بالمدرسة.
- اختيار القادة والمشرفين الأكفاء ممن لديهم القدرة على تحقيق جودة الحياة الوظيفية.
- عقد دورات تدريبية وورش عمل للمديرين لتنمية مهارات القيادة الخادمة بأبعادها المختلفة لديهم.
- الاهتمام بالتطبيق العملى لبعض صفات القائد الخادم كالإيثار والاحتواء العاطفى والحكمة والإقناع.
- زيادة الاهتمام بنمط القيادة الخادمة فى برامج إعداد مديرى المدارس وتنميتهم مهنيًا سواء على مستوى وزارة التربية والتعليم أو المديرية التعليمية التابعة لها.
- عقد دورات تدريبية للمديرين على كيفية التعامل الإنسانى مع العاملين.
- توسيع مشاركة العاملين بالمدرسة فى صنع القرارات المدرسية.
- التزام المديرين بنشر وترسيخ القيم الإيجابية لجميع العاملين بالمدرسة.
- غرس الاخلاقيات وبرامج النهوض بجودة حياة العمل.
- تدريب وتعليم المديرين على كيفية تحقيق المشاركة المجتمعية بهدف مساهمة المدرسة فى إضافة قيمة للمجتمع.
- *ضرورة اهتمام إدارة المدرسة بحل مشكلات العاملين داخل وخارج المدرسة من خلال استحداث إدارة بكل مدرسة لبحث مشكلات العاملين والعمل على حلها.

القيادة الخادمة مدخل لتحسين جودة الحياة الوظيفية للعاملين بالمدارس الحكومية فى محافظة الفيوم

*منح مديرى المدارس مزيدًا من الصلاحيات والسلطات حتى يتمكنوا من تقديم الخدمات بصورة أوسع وأسرع بدون أى قيود تنظيمية.

*وضع نظام واضح ومعلن للمساءلة .

*ضرورة توفير مناخ تنظيمى يسمح بالابتكار والإبداع وذلك على كافة المستويات الإدارية.

*زيادة المخصصات المالية للمدارس الحكومية حتى يتمكن مديرو المدارس من تنفيذ البرامج والأنشطة والفاعليات المدرسية.



جامعة الفيوم
كلية التربية
قسم الإدارة التربوية وسياسات التعليم

استبانة

حول

واقع تطبيق ممارسات القيادة الخادمة للمديرين وعلاقتها بجودة الحياة الوظيفية لدى العاملين بالمدارس الحكومية بمحافظة الفيوم

إعداد الباحث

عبد الستار محروس عبد الستار فايد

مدرس الإدارة التربوية وسياسات التعليم

كلية التربية - جامعة الفيوم

المجا

ملحق (1)
الاستبانة فى صورتها النهائية

السيد الأستاذ /

تمية طيبة وبعد

تعد هذه الاستبانة أحد إجراءات إعداد بحث بعنوان: " القيادة الخادمة مدخل لتحسين جودة الحياة الوظيفية للعاملين بالمدارس الحكومية فى محافظة الفيوم " ، والهدف من هذه الاستبانة هو التعرف على واقع ممارسات القيادة الخادمة للمديرين وعلاقتها بمستوى جودة الحياة الوظيفية للعاملين بالمدارس الحكومية فى محافظة الفيوم.

وتعرف جودة الحياة الوظيفية فى هذه الدراسة بأنها : " مجموعة الأنشطة التى تقوم بها إدارة المدرسة بهدف تحسين ظروف حياة العمل وتطويرها للعاملين؛ مما يزيد من مستوى رضاهم ودافعيتهم للعمل، ويزيد من إنتاجية المدرسة وتحقيق أهدافها"

فى حين تعرف القيادة الخادمة بأنها : "تمط قيادى يتبعه مديرو المدارس الحكومية يرتكز على خدمة هيئة العاملين بالمدرسة وتلبية احتياجاتهم وحل مشكلاتهم والاستماع لهم من أجل تحقيق أهداف المدرسة وتحقيق جودة الحياة الوظيفية لهم"

وتتضمن الاستبانة المحورين التاليين :

المحور الأول : واقع ممارسات القيادة الخادمة للمديرين بالمدارس الحكومية، ويتضمن سبعة أبعاد ، هى :

- ١- الإيثار .
- ٢- الحكمة .
- ٣- المسئولية التنظيمية .
- ٤- الإقناع .
- ٥- الثقة .
- ٦- القيم الشخصية .
- ٧- التمكين .

المحور الثانى : مستوى جودة الحياة الوظيفية للعاملين بالمدارس الحكومية ، ويتضمن ستة أبعاد ، هى :

- ١- نمط الإشراف .
- ٢- التوازن بين العمل والحياة .
- ٣- نظم الترقية والنمو الوظيفى .
- ٤- المشاركة فى اتخاذ القرارات .
- ٥- الأمان والاستقرار الوظيفى .
- ٦- الأجور والمكافآت .



وحيث إنكم من خيرة المتخصصين والخبراء بأوضاع التعليم قبل الجامعى بكافة جوانبه، لذا يرجى من سيادتكم التكرم بالإجابة على كل فقرات هذه الاستبانة ، وذلك بوضع علامة (√) أمام العبارة وفي خانة واحدة فقط تعبر عن رأيكم، ولاشك أن ما تطرحونه من إضافات واقتراحات له أثر فعال فى خدمة موضوع الدراسة ويساعد فى التوصل إلى نتائج علمية دقيقة.

علمًا بأن هذه النتائج لن تستخدم إلا فى إطار البحث العلمى فقط.

البيانات الأساسية :

الإدارة التعليمية :

اسم المدرسة :

الوظيفة : معلم إدارى

النوع : ذكر أنثى

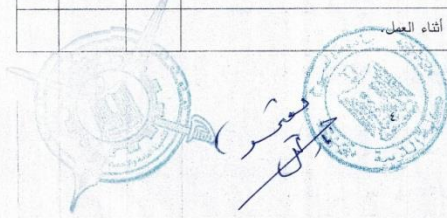
المرحلة التعليمية : ابتدائى إعدادى ثانوى عام

ولمساعدتكم خالص الشكر والتقدير ...

الباحث

القيادة الخادمة مدخل لتحسين جودة الحياة الوظيفية للعاملين بالمدارس الحكومية في محافظة الفيوم

م	العبارة	نعم	لا
المحور الأول : واقع ممارسات القيادة الخادمة للمديرين بالمدارس الحكومية			
البعد الأول : الإيثار			
١	تضع إدارة المدرسة مصالح العاملين في أولويات اهتماماتها.		
٢	تبذل إدارة المدرسة مجهودات كبيرة لتلبية حاجات العاملين.		
٣	تتيح إدارة المدرسة الفرصة للعاملين لتحقيق أهدافهم.		
٤	تسعى إدارة المدرسة لتحقيق الصالح العام للعمل وتحقيق رغبات العاملين.		
٥	تهتم إدارة المدرسة بتنمية المهارات القيادية لدى العاملين.		
البعد الثاني : الحكمة			
١	تمتلك إدارة المدرسة قدرات كبيرة في إقناع العاملين لأداء الأعمال المسندة إليهم.		
٢	تقدم إدارة المدرسة الكثير من التشجيع والتحفيز المادى والمعنوى للعاملين.		
٣	تتمتع إدارة المدرسة باليقظة والوعي بما يدور حولها.		
٤	تتميز إدارة المدرسة باختيار القرارات الصائبة والسليمة في الوقت المناسب.		
٥	لدى إدارة المدرسة درجة عالية من التوقع لما سيحدث في كثير من المواقف والمشاكل بالمدرسة.		
البعد الثالث : المسئولية التنظيمية			
١	تقوم إدارة المدرسة بتوزيع المهام على العاملين وفقاً لتوصيفهم الوظيفى المعتمد.		
٢	تحرص إدارة المدرسة على تنظيم العمل وإعداد وتأهيل العاملين لأداء أدوار إيجابية.		
٣	تعمل إدارة المدرسة على خلق روح التعاون بين العاملين داخل المدرسة.		
٤	تؤمن إدارة المدرسة بالدور الأخلاقى للمدرسة تجاه المجتمع.		
٥	تتحمل إدارة المدرسة المسئولية مع من تتعامل معهم من العاملين أو أولياء الأمور .		
٦	تتعامل إدارة المدرسة بحذر تجاه أى تهديدات متوقعة أثناء العمل.		



القيادة الخادمة مدخل لتحسين جودة الحياة الوظيفية للعاملين بالمدارس الحكومية في محافظة الفيوم

م	العبارة	نعم	إلى حد ما	لا
٧	تقوم إدارة المدرسة بدور كبير في تنظيم العمل داخل المدرسة لخدمة الطلاب وأولياء الأمور.			
البعد الرابع : الإقناع				
١	تتميز إدارة المدرسة بقدرة التأثير في العاملين والميطرة عليهم.			
٢	تمتلك إدارة المدرسة القدرة على إقناع العاملين للقيام بالعمل.			
٣	تتسم إدارة المدرسة بالصدق والثبات في جميع القرارات التي تتخذها.			
٤	تشجع إدارة المدرسة العاملين على تحقيق رؤية ورسالة المدرسة.			
٥	تكون إدارة المدرسة على دراية كبيرة بالأمر التي تحدث داخل العمل.			
البعد الخامس : الثقة				
١	تعمل إدارة المدرسة على تنفيذ ما توعد به دائماً.			
٢	معظم القرارات التي تتخذها إدارة المدرسة تستهدف مصالح العاملين.			
٣	تسعى إدارة المدرسة إلى كسب احترام العاملين في القرارات التي تخص العمل بشكل مستمر.			
٤	لدى إدارة المدرسة معرفة عميقة بدقائق الأمور في العمل تجعلنى أثق بها.			
٥	تضع إدارة المدرسة الثقة في مرؤوسيهها.			
البعد السادس : القيم الشخصية				
١	تقدر إدارة المدرسة الأمانة أكثر من الأرباح والمكاسب الشخصية.			
٢	تتسم إدارة المدرسة بالنزاهة والشفافية في العمل.			
٣	تتسم إدارة المدرسة بالتواضع والاحترام العالية في التعامل مع العاملين.			
٤	تعمل إدارة المدرسة على الاهتمام بالأداء المتميز للعاملين والإشادة بهم.			
البعد السابع : التمكين				
١	تقوم إدارة المدرسة بتفويض بعض المسؤوليات والصلاحيات للعاملين.			
٢	تساعد إدارة المدرسة العاملين في استغلال مهاراتهم وخبراتهم في اتخاذ القرارات بطريقة جيدة.			



القيادة الخادمة مدخل لتحسين جودة الحياة الوظيفية للعاملين بالمدارس الحكومية في محافظة الفيوم

أ	العبارة	ب	ج	د	هـ
٣	تمد إدارة المدرسة العاملين بالمعلومات التي يحتاجونها أثناء العمل.				
٤	تحرص إدارة المدرسة على تشجيع وتحفيز ورفع الروح المعنوية لدى العاملين.				
المحور الثاني : مستوى جودة الحياة الوظيفية للعاملين بالمدارس الحكومية					
البعد الأول : نمط الإشراف					
١	إدارة المدرسة دور في التوجيه والتحصين المستمر للأداء.				
٢	تتبع إدارة المدرسة نمط المشاركة في القيادة والإشراف.				
٣	تعامل إدارة المدرسة العاملين بعدالة وإنصاف.				
٤	تساعد إدارة المدرسة على سرعة إنجاز المهام المطلوبة من العاملين.				
٥	تقدر إدارة المدرسة جهود وقدرات العاملين في المدرسة.				
البعد الثاني : التوازن بين الحياة والعمل					
١	توفر إدارة المدرسة مناخاً مناسباً للعمل لجميع العاملين.				
٢	تحتزم إدارة المدرسة الالتزامات العائلية للعاملين وتلبية احتياجات العمل معاً.				
٣	تحرص إدارة المدرسة على عمل توازن بين وقت العمل والراحة التي يحتاجها العاملون.				
٤	تحرص إدارة المدرسة على تطبيق مبدأ العدالة والمساواة بين العاملين.				
٥	تعمل إدارة المدرسة على الاستجابة لحاجات واهتمامات العاملين داخل وخارج العمل.				
البعد الثالث : نظم الترقية والنمو الوظيفي					
١	يتم الإعلان عن المناصب الإدارية في لوحة الإعلانات داخل المدرسة.				
٢	تتم الترقية بناء على أسس ومعايير واضحة بين العاملين داخل المدرسة.				
٣	يُنال العاملين بالمدرسة التدريب الكافي لأداء واجباتهم ومهامهم.				
٤	تحرص إدارة المدرسة على اختيار الأشخاص المناسبين ذوى الخبرات.				
٥	تؤدي سياسة الترقية إلى حدوث نزاعات بين العاملين بالمدرسة.				
٦	تنظم إدارة المدرسة دورات تدريبية لمساعدة العاملين للارتقاء بمهاراتهم واكتساب خبرات جديدة.				



القيادة الخادمة مدخل لتحسين جودة الحياة الوظيفية للعاملين بالمدارس الحكومية في محافظة الفيوم

م	العبارة	نعم	لا	البي حد ما
البعد الرابع : المشاركة في اتخاذ القرارات				
١	توجد مشاركة في اتخاذ القرارات على كافة المستويات المختلفة بالمدرسة.			
٢	تحرص إدارة المدرسة على الاهتمام بأراء العاملين في بناء الخطط التطويرية للعمل.			
٣	تتبع إدارة المدرسة لدى العاملين الشعور بالانتماء والفرح بعملهم.			
٤	يشارك العاملون إدارة المدرسة في تحديد أهداف العمل وإنجاز المهام.			
البعد الخامس : الأمان والاستقرار الوظيفي				
١	يوجد بالمدرسة مناخ عمل ينسم بالأمان والثقة المتبادلة بين جميع العاملين.			
٢	تتبع إدارة المدرسة سياسة الترتيب والاحتفاظ بالعاملين المهرة.			
٣	تعمل إدارة المدرسة على وجود نظام إشراف متميز قادر على احترام واحتواء العاملين بالمدرسة.			
٤	تحرص إدارة المدرسة على تطبيق مبدأ العدالة والمساواة في الثواب والعقاب.			
البعد السادس : الأجور والمكافآت				
١	يشعر العاملون بالمدرسة بالرضا بما يحصلوا عليه من أجور وحوافز ومكافآت.			
٢	يتم توزيع المكافآت على العاملين بالمدرسة بصورة عادلة.			
٣	تسعى إدارة المدرسة لإتاحة الظروف الملائمة لتحسين دخول العاملين بها.			
٤	توجد معايير واضحة ومعلنة للحوافز والمكافآت.			



ملحق (2)

خطابات الحصول على إحصاءات

بسم الله الرحمن الرحيم

Fayoum University
Faculty of Education



جامعة الفيوم
كلية التربية

**السيد أستاذ / وكيل وزارة التربية والتعليم
بمحافظة الفيوم**

تحية طيبة وبعد

- أتشرف بإفادة سيادتكم بأن السيد الدكتور/ عبد الستار محروس عبد الستار - يشغل وظيفة مدرس بقسم الإدارة التربوية وسياسات التعليم بكلية التربية - جامعة الفيوم .
- رجاء التفضل بتسهيل مهمته في الحصول على بعض الإحصاءات (المرفقة) حيث أنه يقوم بعمل بحث بعنوان ((القيادة الخادمة مدخل لتحسين جودة الحياة الوظيفية للعاملين بالمدارس الحكومية في محافظة الفيوم .

ولسيادتكم جزيل الشكر

المدير العام



مدير الإدارة

٢٠١٩
١٨/٢

الكادر الخاص

٢٠١٩

ج.م.ع- الفيوم-رمز بريدى (٦٣٥١٤) تليفون (٠٨٤/٢١٤٤٠٤٦) فاكس (٠٨٤/٢١٤٤٠٤٦)
Al Fayoum. Cod. ٦٣٥١٤, Tel (٠٨٤-٢١٤٤٠٤٦), Fax: (٠٨٤) ٢١٤٤٠٤٦

ملحق (3)

الموافقات الأمنية على التطبيق

جمهورية مصر العربية



الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء

قرار رئيس الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء

بالتفويض

رقم (١١٦) لسنة ٢٠٢٠/٢٠١٩

في شأن قيام الباحث / عبد الستار محروس عبد الستار فايد - المدرس بقسم الإدارة التربوية وسياسات التعليم كلية التربية / جامعة الفيوم - بإجراء دراسة ميدانية بعنوان: (واقع تطبيق ممارسات القيادة الخادمة للمديرين وعلاقتها بجودة الحياة الوظيفية لدى العاملين بالمدارس الحكومية بمحافظة الفيوم) وذلك بهدف الترقى استاذ مساعد.

رئيس الجهاز

- بعد الإطلاع على القرار الجمهوري رقم (٢٩١٥) لسنة ١٩٦٤ بشأن إنشاء الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء.
- وعلى قرار رئيس الجهاز رقم (٢٣١) لسنة ١٩٦٨ في شأن إجراء الإحصاءات والتعدادات والإستفتاءات والإستقصاءات.
- وعلى قرار رئيس الجهاز رقم (١٣١٤) لسنة ٢٠٠٧ بشأن التفويض في بعض الاختصاصات.
- وعلى كتاب كلية التربية / جامعة الفيوم - الوارد للجهاز في ١/١/٢٠٢٠.

قيد

- مادة ١: يقوم الباحث / عبد الستار محروس عبد الستار فايد - المدرس بقسم الإدارة التربوية وسياسات التعليم كلية التربية / جامعة الفيوم - بإجراء الدراسة الميدانية المشار إليها عالية.
- مادة ٢: تجرى الدراسة على عينة عشوائية حجمها (٦٠٠) ستمائة مفردة من المعلمين والاداريين بالمدارس الحكومية التابعة لمديرية التربية والتعليم "الجميع المراحل التعليمية" بمحافظة الفيوم.
- مادة ٣: تجمع البيانات اللازمة لهذه الدراسة بموجب الاستمارة المعدة لذلك وعدد صفحاتها سبع صفحات معتمدة كل صفحة منها بخاتم الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء.
- مادة ٤: تقوم مديرية التربية والتعليم بمحافظة الفيوم - وتحت إشراف إدارة الامن بها - بتيسير اجراء هذه الدراسة الميدانية - على ان تقوم المديرية بتحديد الادارات التعليمية وكذا اسماء المدارس المستهدفة - ومراعاة الضوابط الخاصة بتقييم درجة سرية البيانات والمعلومات المتداولة مسبقا بمعرفة كل جهة طبقا لما جاء بخطة الامن بها.
- مادة ٥: يراعى موافقة مفردات العينة - وسرية البيانات الفردية طبقا لقانون الجهاز رقم (٣٥) لسنة ١٩٦٠ والمعدل بالقانون رقم (٢٨) لسنة ١٩٨٢ وعدم استخدام البيانات التي يتم جمعها لأغراض أخرى غير أغراض هذه الدراسة .

مادة ٦: يجري العمل الميداني خلال ثلاثة أشهر من تاريخ صدور هذا القرار .

مادة ٧: يوافق الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء نسخة من النتائج النهائية لهذه الدراسة .

مادة ٨: ينفذ هذا القرار من تاريخ صدوره .

صدر في: ١ / ١ / ٢٠٢٠ .

٢٠٢٠
١ / ١ / ٢٠٢٠
مجدى محمد جاد
القائم بأعمال
مدير عام الإدارة العامة للأمن



ملحق (4)

قائمة بأسماء المدارس التي تم تطبيق الدراسة الميدانية فيها

م	اسم المدرسة	الإدارة التعليمية	م	اسم المدرسة	الإدارة التعليمية
1	جامعة عين شمس الثانوية بنات	غرب الفيوم	16	أبو بكر الصديق	إطسا
2	6 أكتوبر الإعدادية بنات	غرب الفيوم	17	إطسا بنين	إطسا
3	الفيوم الإعدادية الحديثة بنين	غرب الفيوم	18	سرسنا الثانوية المشتركة	طامية
4	محمد صبري البكباشي الإعدادية بنين	غرب الفيوم	19	دار السلام تعليم أساسي	طامية
5	الصدقا المصرية الفرنسية	غرب الفيوم	20	قصر رشوان الإعدادية للتعليم الأساسي	طامية
6	البارودية	غرب الفيوم	21	البحاروة الابتدائية	طامية
7	التحرير	غرب الفيوم	22	الشهيد محمد عبد الفتاح	سنورس
8	جامعة عين شمس الثانوية بنين	شرق الفيوم	23	أبو حجاب للتعليم الأساسي	سنورس
9	دار الرماد الإعدادية بنات	شرق الفيوم	24	السعيدية تعليم أساسي	سنورس
10	كفور النيل الإعدادية	شرق الفيوم	25	الشهداء	سنورس
11	الصيفية	شرق الفيوم	26	العجميين الثانوية بنات	إبشواي
12	الزهراء الحديثة	شرق الفيوم	27	أبو شنب بالعجميين للتعليم الأساسي	إبشواي
13	الشهيد نبيل طه قاسم	شرق الفيوم	28	العجميين بنات الابتدائية	إبشواي
14	جرود الثانوية	إطسا	29	الحامولي الثانوية	يوسف الصديق
15	أبو جليل الإعدادية	إطسا	30	الصبيحي للتعليم الأساسي	يوسف الصديق

المراجع

المراجع العربية

أماني عبد التواب صالح : واقع جودة حياة العمل لدى أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بجامعة سلمان بن عبد العزيز، دراسات عربية في التربية وعلم النفس، العدد (39)، الجزء الثاني، 2013، ص 164.

أمل محسوب زناتى، هالة عبد المنعم أحمد : جودة حياة العمل لدى معلمى الحلقة الأولى من التعليم الأساسى بمصر فى ضوء متطلبات الجودة والاعتماد، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، مج 16، ع 41، يونيو 2013، ص ص 243-320.

إيمان صالح حسن عبد الفتاح : أثر تغيير الإدارة كمتغير وسيط على العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية وتميز أداء المنظمات بالتطبيق على الهيئة العامة لموانئ بورسعيد، مجلة البحوث المالية والتجارية، كلية التجارة، جامعة بورسعيد، العدد (2)، 2011، ص 201.

إيمان محفوظ مصطفى، محمود محمد السيد : أثر خصائص القيادة الخادمة على جودة الحياة الوظيفية " دراسة مقارنة على قطاع البنوك "، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، ع 1، يناير 2015، ص ص 113-143.

جمهورية مصر العربية : الكتاب الإحصائى السنوى 2019، بيان إحصائى بأعداد المدرسين والإداريين بالمدارس، الجهاز المركزى للتعبئة العامة والإحصاء، القاهرة، 2019.

رياض أحمد إسماعيل، السيد ذاكر محفوظ : جودة حياة العمل فى الاتحادات الرياضية العراقية الفرعية بكرة السلة من وجهة نظر ملاكاتها الإدارية والتدريبية والتحكيمية، مجلة الرافدين للعلوم الرياضية، المجلد (19)، العدد (62)، 2013، ص 92.

سماح السيد محمد السيد : تحسين جودة الحياة الوظيفية لمعلمى مدارس التعليم الثانوى العام فى ضوء مدخل الإدارة بالمشاركة، مجلة كلية التربية، جامعة المنوفية، مج 33، ع 1، 2018، ص ص 248-290.

القيادة الخادمة مدخل لتحسين جودة الحياة الوظيفية للعاملين بالمدارس الحكومية فى محافظة الفيوم

سالم بن سعيد القحطاني : القيادة الإدارية " التحول نحو النموذج القيادي العالمي، مرامر للطباعة والتغليف، ط2، الرياض، 2008.

سميحة علي مخلوف : القيادة الخادمة لدى مدير المدرسة وعلاقتها بالسلوك التنظيمي لدى معلمي الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في محافظة الفيوم، مجلة البحث في التربية وعلم النفس، كلية التربية، جامعة المنيا، المجلد (28)، العدد (2)، الجزء الأول، أكتوبر 2015، ص ص 270-313.

سيد جاد الرب : جودة الحياة الوظيفية في منظمات الأعمال العصرية، دار الفكر العربي للنشر، القاهرة، 2008.

صبري جليبي أحمد عبد العال : نظام الجدارة في تولية الوظائف العامة "دراسة مقارنة بين النظام الإداري الوضعي والإسلامي"، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2008.

صفاء محى الدين بهجت : المتطلبات التربوية لتحقيق بيئة مدرسية جاذبة بمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي فى ضوء متطلبات المدرسة الجاذبة، مجلة كلية التربية، جامعة بنها، مج 29، ع 113، يناير 2018، ص ص 329-370.

صلاح الدين عبد العزيز غنيم : استراتيجية مقترحة لتحقيق الاستقلال الذاتي لإدارة المدرسة الثانوية العامة في مصر، مجلة مستقبل التربية العربية، المجلد (19)، العدد (76)، مارس 2012.

عبد الله بن علي بن سالم التمام : واقع القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الثانوية بالمدينة المنورة من وجهة نظر المعلمين " دراسة ميدانية "، مجلة العلوم التربوية، كلية الدراسات العليا للتربية - جامعة القاهرة، مج 24، ع 1، يناير 2016، ص ص 255-309.

محمد حسين صالح : نموذج مقترح لقياس تأثير جودة الحياة الوظيفية على أداء العاملين في شركات مصر للطيران " دراسة ميدانية "، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة بالإسماعيلية، جامعة قناة السويس، 2011.

محمد زين العابدين عبد الفتاح، محمود سيد أبو سيف : دور القيادة الخادمة فى تحقيق التماثل مع الهوية التنظيمية بمدارس التعليم قبل الجامعى بمصر من وجهة نظر المعلمين، مجلة العلوم التربوية، كلية الدراسات العليا للتربية - جامعة القاهرة، مج 24، ع 2، إبريل 2016، ص ص 263-310.

القيادة الخادمة مدخل لتحسين جودة الحياة الوظيفية للعاملين بالمدارس الحكومية فى محافظة الفيوم

مها بنت جميل خوقير : جودة الحياة الوظيفية فى جامعة الملك عبد العزيز من منظور أعضاء هيئة التدريس والإداريين، مجلة كلية التربية، جامعة طنطا، مج 69، ع 1، يناير 2018، ص ص 670-700.

نسرين صالح محمد : القيادة الخادمة لمديرى المدارس والرضا الوظيفى للمعلمين فى مصر " نموذج بنائى مقترح "، مجلة كلية التربية فى العلوم التربوية، كلية التربية، جامعة عين شمس، مج 40، ع 1، 2016، ص ص 65-166.

هاجر قرشي، فهيمة بديسي : جودة الحياة الوظيفية ودورها فى تحسين الأداء الوظيفي " دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير"، مجلة دراسات اقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد مهري-قسنطينة، العدد (3)، 2016، ص ص 211-254.

المراجع الاجنبية

A.M. Baldonado: Servant Leadership: Learning from servant leaders of the past and their impact to the future, international journal of management sciences and business research, 6(1), 2017, 53-57.

Amirtash Ali Mohammad and et. al. : The relationship between Quality of Work Life and Faculty Members' Productivity in Islamic Azad Universities in District 4 of Iran, European Journal of Experimental Biology, Vol.(3), No.(1), 2013, pp.443-448.

Awad.A.George&Voruganti Lakshmi N.P: Intervention Research in Psychosis, Issues Related to Assessment of Quality of Life, Issues Related to the Assessment of Life Schizo phrenia bulletin, Vol.(26), No.(3), 2010, pp.557-564.

Barbuto, John E. and Wheeler, Daniel W. : Scale Development and Construct Clarification of Servant Leadership, Group& Organization Management, Vol.(31), No.(3), 2006.

Chandranshu Sinha : Factors Affecting Quality of Work Life “ Empirical Evidence from Indian Organizations” , Australian Journal of Business and Management Research, 2012, P.33.

F.Sahawneh & L.T.Benuto : the relationship between instructor servant leadership behaviors and satisfaction with instructors in an online setting, online learning, 22(1), 107-129.

Fischer P., De Jong D. : The Relationship between Teacher Perception of Principal Servant Leadership Behavior and Teacher Job Satisfaction “ Servant Leadership : Theory&Practice, vol.(4), Issue (2), 2017, pp.53-84.

G.Stewart : The Importance of Servant Leadership in Schools, International Journal of Business Management and Commerce, Vol.(2), Issue (5), 2017, pp.1-5.

Gupta,M., and Parul Sharma : Factor Credentials Boosting Quality of Work Life of BSNL Employees in Jammu Region, Asia Pacific Journal of Research in Business Management, Vol.(1), Issue (2), November 2010, P.79.

Jeffrey H Greenhaus, Tammy D Allen : work-family balance : A review and extension of the literature, American Psychological Association, 2nd Edition, 2011.

Joseph Louis Stahl : A phenomenological study of servant leadership attributes in knowledge-based organizations in western Pennsylvania, D.M dissertation, University of Phoenix, 2008.

Justin A.Irving : Servant Leadership and The Effectiveness of Teams of Philosophy in Organizational Leadership, School of Leadership Studies – Regent University, 2005, P.P 24-25.

Kaiser, Stephan & Ringlstetter, Max Josef : Strategic Management of Professional Service Firms " Theory and Practice ", Germany, Springer 2011, pp.123-125.

K.McMillan : An Analysis of the Impact Servant Leadership has on Staff Retention in Elementary School, Un Published Desseration

Doctoral, Department of Graduate Education, Northwest Nazarene University, USA, 2017.

Lau T., Wong Y.H., Chan K.F. & Law M. : Information technology and the work environment- does it change the way people interact at work?, Human Systems Management, Vol.(20), No.(3), 2001.

L.L.Reed, D.Cohen & S.R.Colwell : A New Scale to Measure Executive Servant Leadership : Development, Analysis, and Implications for Research, Journal of Business Ethics, vol.(101), 2011, pp.415-434.

Maureen Hannay : The Cross- Cultural Leader : The application of Servant Leadership Theory in the international context , Troy University ,Journal of international Business and cultural studies, 2012.

R.Gayathiri I, Dr.Lalitha Ramakrishnan : Quality of Work Life – Linkage with Job Satisfaction and Performance, International Journal of Business and Management Invention, Vol.(2), Issue (1), January 2013, pp.1-8.

Sarika Sushil : Motivation and Retention : HR Strategies in Achieving Quality on Work Life, Global Journal of Management and Business Studies, Vol.(3), No.(7), 2013, p.764.

Spears, L.C. : The Understanding and Practice of Servant Leadership, The Journal of Virtues & Leadership, Vol.(1), No.(1), 2005, P.13.

Sultan Gh. Al-Daihani : The Impact of Servant Leadership on Strategic Planning in Kuwait Schools : A Field Study, The Educational Journal, College of Education, Kuwait University, State of Kuwait, Issue No.123, Part 1, June 2017, P.P 11-37.

القيادة الخادمة مدخل لتحسين جودة الحياة الوظيفية للعاملين بالمدارس الحكومية فى محافظة الفيوم

Surya Kumar : A Study on Quality of Work Life Among the Employees
at Metro Engineering Private Limited, International Journal of
Management, Vol.(4), Issue (1), 2013.

Van Dierendonck, D. and Patterson, K. : Compassionate Love as a
An Integration of Previous "Cornerstone of Servant Leadership
, Journal of Business Ethics,128(1), "Theorizing and Research
119-131