

سلوك المواطنة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الخادمة والرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين

حسام أبو طه* و بسام أبو حشيش**

Doi: //10.47015/19.1.8

تاريخ قبوله: 2021/12/1

تاريخ تسلم البحث: 2021/7/4

Organizational Citizenship Behavior as a Mediating Variable in the Relationship between Servant Leadership and Job Satisfaction among Secondary School Teachers in the Southern Governorates of Palestine

Hosam Abu Taha, Al-Dawha School, Palestine.

Bassam Abu Hasheesh, Al-Aqsa University, Palestine.

Abstract: The study aimed to identify the level of influence of organizational citizenship behavior as a mediating variable in the relationship between servant leadership and job satisfaction among secondary school teachers in the southern governorates of Palestine. The study followed the correlative descriptive approach, and its sample consisted of 355 male and female teachers, representing 7.5% of the study population. They were chosen by the stratified random method. To achieve the objectives of the study, the researchers designed a questionnaire consisting of 70 items to obtain the data. After statistical analysis of the data, the study came to the conclusion that secondary school principals in the southern governorates of Palestine practiced servant leadership to a large extent, where it received a relative weight of 80.40%. Further, the level of job satisfaction among secondary school teachers reached a high degree, as it obtained a relative weight of 69.54%. In addition, the degree of secondary school teachers' practice of organizational citizenship behavior came to a very high degree, with a relative weight of 86.54%. It was found that the influential variables related to the practice of secondary school principals for the dimensions of servant leadership in the "job satisfaction of secondary school teachers" are "responsibility and commitment to community development", while the variables "teacher empowerment, teacher support, modesty, and authenticity" had less influence. It was also found that the influential variable that is due to the practice of servant leadership dimensions by secondary school principals in the "organizational citizenship behavior of secondary school teachers" is commitment to community development, while the variables of empowering teachers, supporting and supporting teachers, responsibility, humility, and originality " had less influence. It was found that the influential variables related to the practice of organizational citizenship behavior by secondary school teachers in their "job satisfaction" are altruism, sportsmanship, while the variables: civility, "kindness", awareness of conscience, and civilized behavior, have a weak effect. There is no indirect effect of the practice of servant leadership by secondary school principals on the job satisfaction of their teachers in the presence of organizational citizenship behavior as a mediating variable. The study recommended the following: providing school principals with servant leadership skills as an administrative leadership style desirable by all teachers; and urging teachers to practice voluntary work as an expression of job satisfaction.

(**Keywords:** Servant Leadership, Job Satisfaction, Organizational Citizenship Behavior)

ملخص: هدفت الدراسة التعرف إلى مستوى تأثير سلوك المواطنة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الخادمة والرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين، وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وتكونت عينتها من (355) معلماً ومعلمة تمثل (7.5%) من مجتمع الدراسة، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية الطبقية، ولتحقيق أهداف الدراسة أعد الباحثان استبانة مكونة من (70) فقرة، وبعد التحليل الإحصائي للبيانات توصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين للقيادة الخادمة جاءت بدرجة كبيرة؛ حيث حصلت على وزن نسبي (80.40%). وأن مستوى الرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية جاءت بدرجة كبيرة، حيث حصلت على وزن نسبي (69.54%). وأن درجة ممارسة معلمي المدارس الثانوية لسلوك المواطنة التنظيمية جاءت بدرجة كبيرة جداً، حيث حصل على وزن نسبي (86.54%). وتبين أن المتغيرات المؤثرة التي تعود لممارسة مديري المدارس الثانوية أبعاد القيادة الخادمة في "الرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية هي: "المسؤولية، الالتزام بتطوير المجتمع"، فيما تبين أن متغيرات: "تمكين المعلمين، دعم ومساندة المعلمين، التواصل، الأصالة"، تأثيرها ضعيف. كما تبين أن المتغير المؤثر الذي يعود لممارسة مديري المدارس الثانوية لأبعاد القيادة الخادمة في "سلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمي المدارس الثانوية" هو: "الالتزام بتطوير المجتمع، فيما تبين أن متغيرات: تمكين المعلمين، دعم ومساندة المعلمين، المسؤولية، التواصل، الأصالة، تأثيرها ضعيف. وتبين أن المتغيرات المؤثرة التي تعود لممارسة معلمي المدارس الثانوية لسلوك المواطنة التنظيمية، في "الرضا الوظيفي لديهم، هي: الإيثار، الروح الرياضية، فيما تبين أن المتغيرات: الكياسة، "الطف"، وعي الضمير، السلوك الحضاري، تأثيرها ضعيف. ولا يوجد تأثير غير مباشر لممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الخادمة على الرضا الوظيفي لدى معلميه، في ظل وجود سلوك المواطنة التنظيمية كمتغير وسيط. وكان من أهم توصيات الدراسة: إكساب مديري المدارس مهارات القيادة الخادمة كأسلوب قيادي إداري مرغوب من كافة المعلمين، وحث المعلمين على ممارسة الأعمال التطوعية باعتباره يعبر عن الرضا الوظيفي.

(**الكلمات المفتاحية:** القيادة الخادمة، الرضا الوظيفي، سلوك المواطنة التنظيمية)

مقدمة: بعد أن زادت أهمية المؤسسات، أصبحت الحاجة ملحة لإيجاد نظام ينظم سلوك العاملين ضمن هذه المؤسسات، بغض النظر عن نوعها سواء كانت عامة أو خاصة أو خيرية أو تعليمية، ولعل من أهم العناصر التي تؤثر بشكل مباشر في نجاح أو فشل هذه المؤسسات العاملين فيها، ومن ثم فإنه ليس من المفاجئ أن تولي العديد من المؤسسات اهتماماً كبيراً بالعاملين؛ لضمان تحليهم بسلوكيات مفيدة للمؤسسة، التي تنعكس إيجاباً في تحقيق رضاهم في العمل، حيث يتم ذلك من خلال التعرف على دوافعهم وحاجاتهم، والعمل على إشباعها.

* مدرسة الدوحة الثانوية للبنين، فلسطين.

** جامعة الأقصى، فلسطين.

© حقوق الطبع محفوظة لجامعة اليرموك، إربد، الأردن، 2023.

إكراههم، ويشجعهم على المشاركة والمبادرة والابتكار والإبداع في خدمة المؤسسة والمجتمع، بدلاً من الروتين والأداء المتواضع ضمن فرق العمل، وبدون السعي للحصول على أهداف شخصية ذاتية، كما يعمل على تحفيز العاملين لخدمة المجتمع الذي يعيشون فيه، وذلك من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، ورقي وتطوير المجتمع.

وتعود أهمية القيادة الخادمة إلى أنها تساعد في التغلب على الكثير من تحديات قيادة المنظمات في العصر الحالي، حيث تتأسس القيادة ببناء مهارات العاملين وإزالة العقبات التي تواجه أداءهم لأعمالهم، فضلاً عن تشجيعهم وتمكينهم من حل المشكلات التي تواجههم على المستويين المهني والشخصي (Al Juhani, 2019: 181). وذكر سبيرز (Spears, 1998: 1) أن أهمية القيادة الخادمة تكمن في استيعابها للمتغيرات المتسارعة في عالمنا المعاصر، وعالم اليوم أكثر قلقاً وأكثر تنافساً من حيث استيعاب التغيرات التكنولوجية والمنافسة الدولية وقوة العمل المتغيرة سكانياً.

فالاهتمام بالقيادة الخادمة بات أمراً مهماً وضرورياً لدى المؤسسات بوجه عام، ولدى الإدارات المدرسية بوجه خاص، فالمدرسة هي مؤسسة تربوية تسعى لتقديم الخدمة لكل العاملين فيها وعلى مديري المدارس أن يحرصوا على تقديم الخدمة ويجعلوها نهجاً يسيرون عليه من أجل تحقيق أهداف المدرسة (Matab, 2015: 11).

وقد أشار كثير من الدراسات مثل دراسة (Abu Elghanam, 2019)، ودراسة (AlJuhani, 2019)، ودراسة (Muhammad et al., 2019)، ودراسة (Al Najjar, 2018)، ودراسة (Al Adwan, 2017)، ودراسة (Turkmen, 2017)، ودراسة (Gul &, 2017)، ودراسة (Dixon, 2013)، إلى أن هناك أبعاداً للقيادة الخادمة حيث تم الاعتماد في هذه الدراسة على ست أبعاد تمثلت في:

1. **بُعد تمكين المعلمين:** هو تشجيع المعلمين وتقديم التسهيلات اللازمة لهم، وذلك من خلال (تفويض الصلاحيات، وتحفيز الموهبة، النمو المهني).
2. **بُعد دعم ومساندة المعلمين:** هو إظهار الاهتمام الحقيقي بالنمو الوظيفي للمعلمين من خلال تقديم الدعم والتوجيه لهم.
3. **بُعد المسؤولية:** هي تعزيز مدير المدرسة ثقة المعلمين بقدراتهم وتحمل المسؤولية عن العمل الذي يقومون به.
4. **بُعد التواصل:** هو قدرة مدير المدرسة على أن يرى المعلمين كباراً في نفسه، والتغلب على التكبر والاستعلاء، والتركيز على المعلمين من داخل نفسه، والإحساس بهم وإنجازاتهم.

وأمام هذه التحديات، لم يوقف العالم بحثه المستمر عن القيادة الصالحة التي يمكن معها استعادة الأمل المفقود في عالم تتجذر فيه الصراعات، فقد ظهرت نظريات كثيرة عن القيادة، فذكر منها "نظرية القيادة الخادمة" التي من شأنها تحويل كل التحديات الجسام إلى فرص لبناء العالم، الذي طالما حلمنا للوصول إليه، حيث يعم الأمن والسلام وتزدهر القيم (Rashid & Matar, 2016: 7).

ويعود مفهوم القيادة الخادمة إلى كتابات (Greenleaf, 1970, 1972, 1977)، حيث تم صياغة المصطلح لأول مرة في مقال له عام 1970 بعنوان "الخدم كقائد"، وقام بتأطير ملاحظاته في سلسلة من المقالات والكتب حول موضوع القيادة الخادمة، لتحفيز الفكر والعمل لبناء رعاية أفضل وأكثر للمجتمع (Spears, 2001: 3 & Lawrence).

وتأكيداً على ذلك، وُجد أكثر من 100 مقالة منشورة في الأربع سنوات الأخيرة؛ كانت في جملها تفتقر إلى الترابط والوضوح، والتي أعاقت تطور نظريتها؛ مما جعل هناك حاجة إلى مراجعة شاملة ومتكاملة لمنهج القيادة الخادمة لأربعة أسباب رئيسة هي: أولاً: وضع أسس لتطوير نظرية القيادة الخادمة، حيث إن البحث أظهر التمايز التجريبي والنظري للقيادة الخادمة عن أشكال القيادة الأخرى، ثانياً: بالرغم من الاهتمام الأكاديمي المتزايد بالقيادة الخادمة، فإنه لا يزال هناك نقص في الترابط والوضوح في هذا المجال، فالبحث فيها ما زال مجزأً يعتريه النقصان، ثالثاً: ضعف مقاييس القيادة الخادمة المستخدمة وتقييمها، ووضع التدابير التي ينبغي استخدامها في البحث المستقبلي، رابعاً: مراجعة منهجية الأدبيات للشبكة الإسمية للقيادة الخادمة (Eva et al., 2019: 111-112).

وقد عرف سيمز (Sims, 1997) القيادة الخادمة بأنها: "ذلك النمط من القيادة الذي يحترم كرامة الفرد ويعلي من شأنه ويومض فيه ما أمكن نزعتة الإبداعية الفطرية للقيادة" (Abu Tina, Khasawneh & Tahaine, 2007: 142). وعرف كل من (Hale & Fields, 2007: 397) بأنها: "القيادة التي تضع مصلحة الآخرين بدرجة أكبر من المصلحة الذاتية للقائد، مؤكدة على سلوكيات القائد التي تركز على تنمية التابعين، وعدم التركيز على تمجيد القائد". ويعرفها جرينليف (Greenleaf, 1970) بأنها: "القيادة توهب لشخص محب لتقديم الخدمة والرعاية بطبيعته، فهي تبدأ مع الإحساس الطبيعي برغبة الشخص في الخدمة أولاً. بعد ذلك يأتي الاختيار الآخر بالطموح في القيادة" (Al Habsieh, 2012: 59).

ومن خلال استقراء التعريفات السابقة، يرى الباحثان أن القيادة الخادمة تمثل نهجاً شمولياً يعتمد على فلسفة إدارية شاملة يتبناها القائد الخادم، ومبني على فكرة أن يعمل القائد بعقلية لخدمة العاملين والاهتمام بهم، بدلاً من السيطرة عليهم، ويقنعهم بدلاً من

القيام بمثل هذا السلوك". وعرف كل من (Gnanarajan, 2020: 95 Velnampy & Kengatharan) المواطنة التنظيمية للمعلمين بأنه: "هو سلوك المعلم التقديري، وليس المعترف به بشكل مباشر أو صريح من قبل نظام المكافآت الرسمي".

يلاحظ الباحثان من التعريفات السابقة، بأن سلوك المواطنة التنظيمية هو سلوك طوعي زائد يقوم به الفرد في المنظمة بمحض إرادته، ودون تكليف رسمي بعيداً عن المهام الموكلة والمحددة له في بطاقة الوصف الوظيفي، ولا يقع ضمن متطلبات الوظيفة الأساسية، ولا ينتظر من وراء القيام بهذا السلوك مقابل مادي أو معنوي؛ مما يؤدي إلى تحسين فاعلية وكفاءة المنظمة التي يعمل بها.

ويرى العامري (Al Amri, 2003: 71). أن سلوك المواطنة التنظيمية للمؤسسات بالغ الأهمية؛ نظراً للتحديات التي تواجهها هذه المؤسسات، من تغيير سريع في البيئة الخارجية والتطور التكنولوجي والتقني والفني في جميع المجالات، حيث نتج عن هذا التغيير بيئة مضطربة تحتاج إلى مناخ تنظيمي ملائم يستطيع أن يتماشى مع الضغوط الخارجية المفروضة على المؤسسات. لذلك يمكن القول إن أهمية العنصر البشري جاءت لمواكبة تلك التغييرات، من خلال ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية الذي يحتاج إلى جهود العاملين، ليست الرسمية فقط، بل أكثر من ذلك، كما قام نيتمار (Netemeyer, 1997) بإبراز أهمية سلوك المواطنة التنظيمية في الأداء الكلي للمنظمة من خلال (Hariri, 2016: 168) أنها تمتد الإدارة بوسائل للتفاعل بين العاملين داخل المنظمة تؤدي إلى زيادة النتائج المحققة، وكذلك ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية يؤدي إلى إمكانية تحقيق المنظمة لأهدافها، ويحسن من قدرة زملاء العمل والمديرين على أداء وظائفهم بشكل أفضل، من خلال إعطائهم الوقت الكافي للتخطيط الفعال وحل المشاكل.

ويرى الباحثان أن سلوك المواطنة التنظيمية له أهمية كبيرة وأهداف واضحة ومحددة في رفع كفاءة وفعالية المنظمات؛ وذلك لأجل تحقيق غاياتها وأهدافها، فعند ممارسة هذا السلوك من قبل العاملين، سينتج عنه آثار إيجابية على جميع المستويات الفردية والجماعية والتنظيمية.

وقد أشارت كثير من الدراسات مثل دراسة (Fayzu, 2018)، ودراسة (Dana, 2017)، ودراسة (Avcı, 2016)، ودراسة (Noah, 2012)، ودراسة (Mahembe & Englebrecht, 2014)، على أن هناك خمسة أبعاد لسلوك المواطنة التنظيمية، حيث تم اعتمادها في هذه الدراسة، وهي:

1. بُعد الإيثارة: هو سلوك طوعي يقوم به المعلم لمساعدة الآخرين أو تجنب الزملاء الوقوع في الأخطاء خلال العمل.

5. بُعد الأصالة: هي قدرة مدير المدرسة على إنتاج أفكار تتسم بالحدثة والجدة، أو التفكير فيما وراء المؤلف.

6. بُعد الالتزام بتطوير المجتمع: اهتمام مدير المدرسة الحقيقي والوعي بالمسؤولية المجتمعية من خلال تقديم يد العون والمساعدة وخدمة أفراد المجتمع.

وبعد اطلاع الباحثين على تلك الدراسات، من حيث نتائجها وتوصياتها، فقد أجمعت على إجراء المزيد من الدراسات حول نمط القيادة الخادمة، وربطها ببعض المتغيرات في السلوك التنظيمي؛ لأهميتها في تحسين أداء العاملين ورضاهم عن العمل، التي أكدت بأن العنصر البشري يشكل أحد أهم العناصر في منظومة العمل التنظيمي وهو الذي يحدد مدى نجاح أو فشل المنظمة في تحقيق أهدافها. ولأهمية العنصر البشري في قيادة المؤسسات وخصوصاً المؤسسات التعليمية نحو التميز والنجاح، ركز الفكر القيادي والسلوكي الحديث اهتماماً خاصاً بالعوامل المؤثرة على الارتقاء بمستوى أداء العاملين؛ لذا وجب على المؤسسات الاهتمام بسلوك العاملين وتنميتها إلى تقدم أكثر مما تتطلبه الوظيفة؛ لذا أصبح سلوك الدور الإضافي الذي أطلق عليه الباحثون فيما يعد مصطلح (سلوك المواطنة التنظيمية) مطلب الكثير من المؤسسات؛ بسبب آثاره الإيجابية في تحسين أداء المؤسسة وزيادة فعاليتها ونجاحها (Hamyani, 2019: 2).

إن الاهتمام بدراسة سلوك المواطنة التنظيمية والعوامل المؤثرة فيه والمتأثرة به، ليس وليد فراغ، بل هو ناتج عن أهمية هذا السلوك في العديد من الجوانب، ومنها تحسين الأداء للعاملين والمؤسسة، وتحسين العلاقات التنظيمية، وتنمية الابتكار وتعزيز بقاء المنظمة وقدرتها على المنافسة وحمايتها من الأخطار (Brief & Motowidlo, 1986: 710-725).

ويُعرف سلوك المواطنة التنظيمية بأنه: "السلوك الذي ليس جزءاً من متطلبات الوظيفة الرسمية للموظف، ولكنه مع ذلك يعزز الأداء الفعال للمؤسسة، وهو بالأحرى مسألة اختيار شخصي؛ بحيث لا يفهم إغفاله عموماً، على أنه يُعاقب عليه" (Podsakoff et al., 2000: 513).

ويشير (Thiruvankadam & Yabesh, 2017: 46)

بأن سلوك المواطنة التنظيمية: هو أي شيء إيجابي وبناء يقوم به الموظفون بشكل عفوي ومن تلقاء أنفسهم، والذي يقع غالباً خارج التزاماتهم التعاقدية المحددة، وقد لا يكون دائماً معترفاً به بشكل مباشر ورسمي أو مكافآت من قبل المنظمة، من خلال زيادة الرواتب أو الترقيات.

كما عرف أبو حشيش (Abu Hashish, 2018: 103) سلوك المواطنة التنظيمية بأنه: "أداء طوعي واختياري يسعى الفرد من خلاله لتطوير المؤسسة وزيادة فعاليتها، ولا يتوقع العاملون من وراء ذلك الأداء أي مكافأة، كما لا يفترض أي عقوبة على عدم

على إعطاء ما يستطيع إعطاءه من أداء فني وعلمي وعملي، ومن ثم يزداد تقديره لذاته، فيزداد إنتاجه ويوفر من الارتياح والرضا عن الوظيفة (36: Amer & Al Masry, 2014).

وذكر عمر (12: Omar, 2015) أسباباً داعية للاهتمام بالرضا الوظيفي، وهي:

1. أن ارتفاع درجة الرضا الوظيفي يؤدي إلى انخفاض نسبة غياب الموظفين.
2. أن ارتفاع درجة الرضا الوظيفي يؤدي إلى ارتفاع مستوى الطموح لدى الموظفين.
3. أن الموظفين الأكثر رضا عن عملهم يكونون أقل عرضة لحوادث العمل.
4. الموظفون الأكثر رضا عن العمل، يؤدون وظائفهم بأداء أفضل؛ سيؤدي إلى زيادة إنتاجهم.
5. الموظفون ذو درجات عالية من الرضا الوظيفي يكونون أكثر رضا عن وقت فراغهم.

ويرى الباحثان أن للرضا الوظيفي على مستوى المعلمين بالمرحلة الثانوية أهمية كبيرة وبارزة في تحقيق السعادة والاستقرار النفسي لهم، سواء كان ذلك في الحياة العملية داخل المدرسة أو الحياة بشكل عام، حيث يؤدي ارتفاع الرضا الوظيفي لدى المعلمين دوراً مهماً في زيادة حماسهم ودافعيتهم، وإنجازهم للعمل، والتقليل من ترك العمل ومعدل الدوران، والتقليل من نسب الغياب، وحوادث العمل.

ومن خلال مراجعة الدراسات السابقة المرتبطة بمتغيرات الدراسة، أمكن للباحثين أن يقفوا على بعض هذه الدراسات ذات الصلة الوثيقة بالدراسة الحالية، فقد أجرت (Abu Elghanam, 2019) دراسة هدفت إلى التعرف إلى درجة ممارسة القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مأدبا، وعلاقتها بالمناخ التنظيمي السائد في مدارسهم، من وجهة نظر المعلمين ومساعدتي المديرين، وقد استخدمت المنهج الوصفي الارتباطي، وطبقت الاستبانة على عينة من فئتين: فئة المعلمين وعددهم (234) معلماً ومعلمة. وفئة مساعدتي المديرين وعددهم (31)، وقد بينت النتائج أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية للقيادة الخادمة في محافظة مأدبا، من وجهة نظر المعلمين ومساعدتي المديرين كانت متوسطة، وأن درجة المناخ التنظيمي السائد في مدارسهم كانت متوسطة أيضاً، وكانت هناك علاقة ارتباطية إيجابية بين درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مأدبا ودرجة المناخ التنظيمي السائد في مدارسهم.

2. بُعد الكياسة (اللطيف): هي قدرة المعلم على منع الوقوع في المشاكل المتعلقة بالعمل فيستبق حدوثها للوقاية منها أو إيجاد حلول لها عند وقوعها.

3. بُعد الروح الرياضية: هي سلوك اختياري يعكس مدى استعداد المعلم للعمل في ظروف عمل غير مناسبة دون شكوى.

4. بُعد وعي الضمير: هو أداء المعلم لدوره بصورة أكثر من المتوقع منه، فهو يتجاوز الحد الأدنى من الالتزام الرسمي داخل المدرسة.

5. بُعد السلوك الحضاري: هو سلوك اختياري يشير إلى مسؤولية المعلم عن المشاركة أو المساهمة في تطوير المدرسة.

وفي سياق متصل، أكد (Radhia & Sardawi, 2017: 401-402) أن الرضا الوظيفي يمثل حصيلاً لمجموعة من العوامل ذات الصلة بالعمل، التي تقاس أساساً بقبول الفرد ذلك العمل بارتياح ورضا نفس وفاعلية في الإنتاج للشعور الوجداني الذي يمكن الفرد من القيام بعمله دون ملل أو ضيق. إن الرضا الوظيفي للعاملين عامة والمعلمين خاصة، يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالنمط القيادي الممارس من قبل المدير الذي يوجد في قمة الهرم الإداري للمدرسة، فالنمط القيادي لمدير المدرسة الثانوية له تأثير بالغ الأهمية في سلوك المعلمين ودرجة رضاهم الوظيفي التي تنعكس سلباً أو إيجاباً على أدائهم وإنتاجهم التربوي التعليمي، فالنمط القيادي للمدير ودرجة الرضا الوظيفي للمعلمين يمكن اعتبارهما من أهم الركائز في تحسين فاعلية المدرسة والرقى بمستواها.

ويُعرف الرضا الوظيفي بأنه: "حصيلة لمجموعة من العوامل ذات الصلة بالعمل الوظيفي والتي تقاس أساساً بقبول الفرد ذلك العمل بارتياح ورضا نفس وفاعلية وبالإنتاج نتيجة للشعور الوجداني الذي يمكن للفرد من القيام بعمله دون ملل أو ضيق" (Muhammad, 2018: 11). وقد عرف كلا من أبو عساف والمرعي (155: Abu Assaf & AlMarie, 2019) الرضا الوظيفي بأنه: "شعور داخلي يحس به الفرد (عامل، موظف) تجاه ما يقوم من عمل وذلك لإشباع احتياجاته ورغباته وتوقعاته في بيئة عمله". ويُعرف أبو جراد (28: Abu Grad, 2020) الرضا الوظيفي بأنه: "شعور وإحساس نابع من داخل الفرد نتيجة إحساسه بالراحة والسعادة في العمل المرتبط بالانتماء للمهنة مع فريق العمل مما يؤدي إلى زيادة إنتاجه والعمل وزيادة دافعية الإنجاز".

ويُعد الرضا الوظيفي من أهم عوامل نجاح الموظف في العمل، فهو الدافع الأساسي وراء حب العمل والأداء الجيد، ورغبة الموظف في الابتكار والتطوير، ويرتبط عدم الرضا الوظيفي بظاهرتين سيئتين وهما: الأمراض النفسية، وأمراض القلب المختلفة التي يتعرض لهما الموظف بسبب الضيق النفسي وعدم الارتياح في العمل (39: Al Baroudi, 2015). حيث أكدت الدراسات أن العمل ضروري لإشباع حاجات الفرد إلى الإنجاز وحفزه وتشجيعه

المواطنة التنظيمية للمعلمات. استخدم المنهج الوصفي الارتباطي، وطبقت الاستبانة على عينة من (64) قائدة و(481) معلمة. وقد توصلت إلى أن درجة ممارسة القيادة الخادمة جاءت مرتفعة وأن درجة ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية جاءت مرتفعة، وكذلك تبين وجود علاقة ارتباطية موجبة متوسطة بين ممارسة القيادة الخادمة وسلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمات المرحلة الثانوية بالعاصمة المقدسة.

وأجرى (Fung, 2017) دراسة هدفت إلى الكشف عن العلاقة بين ممارسة القيادة الخادمة والرضا الوظيفي في المؤسسات الدينية التي لا تدفع رواتب موظفيها من معلمي أكاديمية الغابة السوداء في كاندن بألمانيا. استخدم المنهج الوصفي الارتباطي، وطبقت الاستبانة على عينة تكونت من (70) معلماً، وقد توصلت الدراسة إلى أنه يوجد علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين ممارسة القيادة الخادمة والرضا الوظيفي، وكشفت كذلك أن الدعم مرتبطاً، وأن الدعم الممول - ذاتياً - لم يخفف العلاقة بين القيادة الخادمة والرضا الوظيفي.

وهدف دراسة (Engelhart, 2012) إلى تحديد علاقة بين ممارسة القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الابتدائية على رضا المعلمين والاحتفاظ بهم. وقد استخدم المنهج الوصفي التحليلي، وتم تطبيق الاستبانة على عينة تكونت من (8) مدرء مدارس ابتدائية و(189) معلماً. وقد توصلت الدراسة إلى أن ممارسة القيادة الخادمة لمديري المدارس الابتدائية لها أثر إيجابي كبير على رضا المعلمين، أكثر من المعلمين الذين يدرسون مع مديري المدارس الذين لم يظهروا القيادة الخادمة.

مشكلة الدراسة وتساؤلاتها

انطلاقاً من الفهم السابق، وبحكم العمل في المجال التربوي والتعليمي، والاحتكاك المباشر بمديري المدارس الثانوية ومعلميها، تبين أن هناك أهمية كبيرة لدراسة نمط القيادة الخادمة وخاصة في المؤسسات التعليمية؛ لما لها من أثر على أداء المعلمين داخل المدرسة وتعزيز السلوكيات الإيجابية لديهم اتجاه العمل والمؤسسة التي يعملون بها، ورضاهم الوظيفي.

ومن هذا المنطلق فقد صُوِّغ للباحثين أن يقوموا بهذه الدراسة الميدانية؛ لإلقاء الضوء على "دراسة سلوك المواطنة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الخادمة والرضا الوظيفي لمعلمي المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين"، حيث اتضح التالي:

- 1) أهمية إدراك مديري المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين لمتغيرات الدراسة وهي "القيادة الخادمة - سلوك المواطنة التنظيمية - الرضا الوظيفي.
- 2) الرغبة الشخصية في معالجة متغيرات الدراسة والرغبة في التعمق في هذا المجال.

وهدف دراسة (Shamma: 2019) إلى التعرف على درجة الرضا الوظيفي للمعلمين في المدارس الحكومية العربية داخل الخط الأخضر، وأثر متغيرات الجنس وسنوات الخبرة على الرضا الوظيفي، تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، وطبقت الاستبانة على عينة عددها (200) معلماً ومعلمة. وقد توصلت إلى أن هناك درجة كبيرة في الرضا الوظيفي، وبينت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الرضا الوظيفي تعزى لمتغير الجنس.

وهدف دراسة (Muhammed et al., 2019) إلى التعرف على واقع القيادة الخادمة في مدارس المرحلة الثانوية بدولة الكويت من وجهة نظر المديرين والمعلمين، استخدم المنهج الوصفي، وطبقت الاستبانة على عينة من (504) معلماً ومدير مدرسة، أظهرت نتائج الدراسة أن واقع ممارسة القيادة الخادمة ككل لدى مديري المدارس الثانوية، جاء بدرجة متوسطة، وجاء مجال التصرف بأخلاق بدرجة كبيرة، وباقي المجالات بدرجة متوسطة، كما بينت النتائج وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات أفراد العينة في جميع مجالات القيادة الخادمة، تعزى لمتغير النوع.

وهدف دراسة (AlJuhani, 2019) إلى التعرف على مستوى ممارسة قائدات المدارس الثانوية للقيادة الخادمة من وجهة نظر معلمات المرحلة الثانوية بشرق مدينة الرياض، وتحديد المقترحات التي من شأنها تحسين إدارة المدارس باستخدام مدخل القيادة الخادمة، ووضع تصور مقترح؛ لتحسين إدارة المدارس الثانوية، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وطبقت الاستبانة على عينة تكونت من (246) معلمة، وقد توصلت إلى أن مستوى ممارسة قيادات المدارس الثانوية الحكومية للقيادة الخادمة جاءت بدرجة عالية وبمتوسط حسابي (3.45)، حيث إن الأبعاد جاءت بالترتيب التالي: بُعد الإيثار، العلاقات الإنسانية، التمكين، القيم الشخصية، المسؤولية التنظيمية وأخيراً بُعد تصميم خطط مقننة. كما بينت الدراسة أن درجة الاستجابة على المقترحات التي من شأنها تحسين إدارة المدارس الثانوية باستخدام القيادة الخادمة جاءت مرتفعة.

وأجرى (Fleming, 2019) دراسة هدفت إلى البحث عن العلاقة بين سلوك القيادة الخادمة المشرف والرضا الوظيفي الرئيسي في ولاية أيوا، واستخدم المنهج الوصفي الارتباطي، وطبقت الاستبانة على عينة وتكونت من عدد (312) مديراً. وقد توصلت الدراسة إلى أنه يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين سلوك القيادة الخادمة المشرف والرضا الوظيفي، كذلك فإن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل من خصائص القيادة الخادمة الثمانية والرضا الوظيفي.

وهدف دراسة (Fayzu, 2018) إلى تحديد درجة ممارسة قائدات المرحلة الثانوية بالعاصمة المقدسة للقيادة الخادمة من وجهة نظر المعلمات، وتحديد درجة ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر القائدات، وكذلك التعرف على العلاقة الارتباطية بين درجة ممارسة القيادة الخادمة لدى القائدات ودرجة ممارسة سلوك

6) هل يوجد أثر ذو دلالة معنوية لممارسة معلمي المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين لأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية على مستوى الرضا الوظيفي لديهم؟.

7) هل يوجد تأثير لممارسة مديري المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين للقيادة الخادمة على مستوى الرضا الوظيفي لدى معلميها، في ظل ممارسة المعلمين لسلوك المواطنة التنظيمية كمتغير وسيط؟.

فرضيات الدراسة

تسعى الدراسة إلى التحقق من صحة الفرضيات التالية:

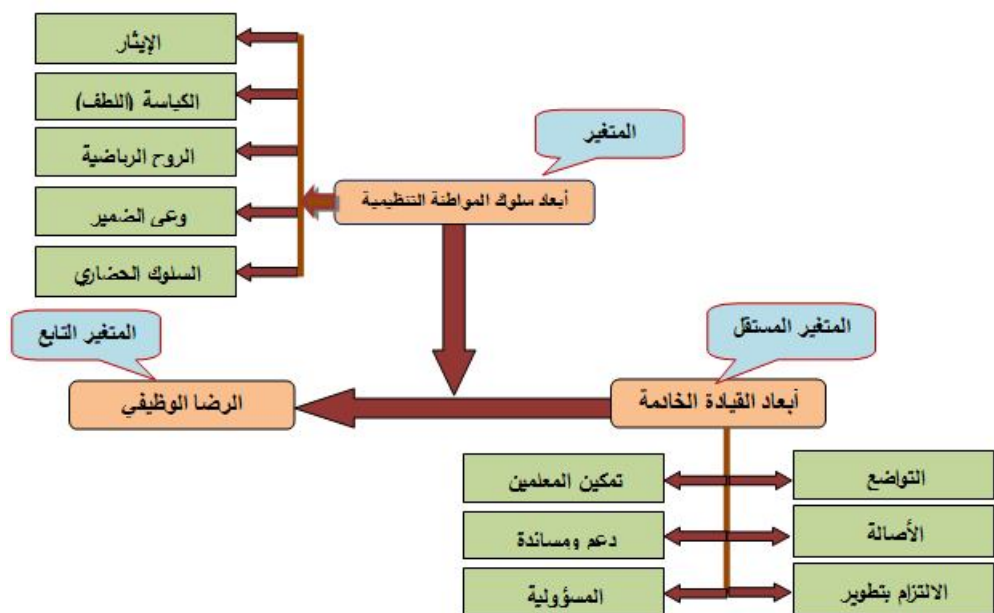
- 1- لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لممارسة مديري المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين لأبعاد القيادة الخادمة على مستوى الرضا الوظيفي لدى معلميها.
- 2- لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لممارسة مديري المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين لأبعاد القيادة الخادمة على سلوك المواطنة التنظيمية لدى معلميها.
- 3- لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لممارسة معلمي المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين لأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية على مستوى الرضا الوظيفي لديهم.
- 4- لا يوجد تأثير لممارسة مديري المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين للقيادة الخادمة على مستوى الرضا الوظيفي لدى معلميها، في ظل ممارسة المعلمين لسلوك المواطنة التنظيمية كمتغير وسيط.

على الرغم من توفر الدراسات حول المتغيرات المذكورة، كل منها منفرداً أو دراسة متغيرين مع بعضهما، إلا أنه لم نرصد دراسة تجمع بين سلوك المواطنة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الخادمة والرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين في حدود اطلاع الباحثين.

يمكن صياغة مشكلة الدراسة في الإجابة عن السؤال الرئيس الآتي: "هل يتوسط سلوك المواطنة التنظيمية العلاقة بين القيادة الخادمة والرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين؟"، ويتفرع عن السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية: -

- 1) ما درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين للقيادة الخادمة من وجهة نظر المعلمين؟.
- 2) ما مستوى الرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين من وجهة نظرهم؟.
- 3) ما درجة ممارسة معلمي المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين لسلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظرهم؟.
- 4) هل يوجد أثر ذو دلالة معنوية لممارسة مديري المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين لأبعاد القيادة الخادمة على مستوى الرضا الوظيفي لدى معلميها؟.
- 5) هل يوجد أثر ذو دلالة معنوية لممارسة مديري المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين لأبعاد القيادة الخادمة على درجة ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية لدى معلميها؟.

نموذج الدراسة



المصدر: إعداد الباحثين بناءً على الدراسات السابقة

أهداف الدراسة

هدفت الدراسة إلى تحقيق ما يلي:

1. التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الخادمة من وجهة نظر المعلمين، وتحديد مستوى الرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية، والوقوف على درجة ممارستهم لسلوك المواطنة التنظيمية.
2. التحقق من وجود أثر ذي دلالة معنوية لممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الخادمة على مستوى الرضا الوظيفي وعلى سلوك المواطنة التنظيمية لدى معلميه.
3. التحقق من وجود أثر ذي دلالة معنوية لممارسة معلمي المدارس الثانوية لأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية على مستوى الرضا الوظيفي لديهم.
4. قياس مستوى تأثير ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الخادمة على مستوى الرضا الوظيفي لدى معلميه في ظل ممارسة المعلمين لسلوك المواطنة التنظيمية كمتغير وسيط.

أهمية الدراسة

من الناحية النظرية تستمد هذه الدراسة أهميتها من كونها تبحث في موضوع أثر القيادة الخادمة على الرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين، وذلك من خلال سلوك المواطنة التنظيمية كمتغير وسيط، ويعتبر هذا الموضوع ذو أهمية كبيرة في أروقة المدرسة، وما كان هذا التأثير ليأتي إلا من خلال قائد خاد، دائم الإيجابية في التعامل مع المعلمين، وينمي فيهم بذور حب المدرسة، والعمل على النهوض بها، ما يزيد من مستوى الرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين، ويعود بالنفع الكبير على المدرسة والمعلمين والمجتمع المحيط في آن واحد، ويتوقع أن تشكل الدراسة إطاراً منهجياً معرفياً يُمكن للباحثين الرجوع والاستناد إليها عند إجراء دراسات متعلقة بالموضوع مستقبلاً. أما من الناحية التطبيقية فإن الدراسة قد تفيد وزارة التربية والتعليم العالي؛ للعمل على عقد دورات وبرامج تدريبية لمديري المدارس الثانوية لممارسة القيادة الخادمة، وتعزيز سلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين، وزيادة مستوى الرضا الوظيفي لديهم، قد تسهم نتائج هذه الدراسة في تعزيز تصورات متخذي القرار في الإدارة التربوية عند اختيارهم للقادة التربويين من مديري المدارس الثانوية، وصولاً إلى وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.

حدود الدراسة

تقتصر الدراسة على ما يأتي:

1. **حد الموضوع:** دراسة أثر سلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها: الإيثار، الكياسة، الروح الرياضية، وعي الضمير، السلوك الحضاري، كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الخادمة

بأبعادها: التمكين، المسؤولية، دعم ومساندة المعلمين، التواصل، الأصالة، الالتزام بتطوير المجتمع، وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين.

2. **الحد المكاني:** تم تنفيذ الدراسة في مدارس الثانوية التابعة لوزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية-المحافظات الجنوبية لفلسطين.

3. **الحد الزمني:** تم تنفيذ الدراسة خلال الفصل الأول للعام الدراسي 2020-2021 م.

4. **الحد البشري:** تم تطبيق الدراسة على عينة من معلمي المدارس الثانوية .

التعريفات الإجرائية

• **القيادة الخادمة:** يعرفها الباحثان إجرائياً بأنها: القيادة المتمثلة في مديري المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين، التي تعتمد على خدمة المعلمين أولاً، وتحقيق احتياجاتهم وتنميتهم مهنياً وشخصياً وسلوكياً؛ لأجل تحقيق المصلحة المشتركة للمعلمين والمدرسة والالتزام بتطوير المجتمع، وذلك بإتباع مديري المدارس لأبعاد القيادة الخادمة وهي: التمكين، المسؤولية، دعم ومساندة المعلمين، التواصل، الأصالة، الالتزام بتطوير المجتمع، والتي سيعبر عنها في فقرات الاستبانة المُعد لذلك.

• **سلوك المواطنة التنظيمية:** يعرفه الباحثان إجرائياً بأنه: سلوك اجتاهدي يقوم به معلم المرحلة الثانوية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين داخل المدرسة بشكل تطوعي غير إلزامي، إضافة للدور الرسمي المحدد له في الوصف الوظيفي، ولا يرتبط بنظام الحوافز في المدرسة ذلك بغية تحقيق أهداف المدرسة، والتي سيعبر عنها في فقرات الاستبانة المُعد لذلك.

• **الرضا الوظيفي:** يُعرفه الباحثان إجرائياً بأنه: مشاعر معلمي المرحلة الثانوية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين تجاه وظائفهم، التي تحقق لهم إشباعاً لحاجاتهم الأساسية، التي من شأنها أن تشعرهم بتحقيق ذاتهم، التي يعبر عنها في فقرات الاستبانة المُعدة لذلك.

• **المدارس الثانوية:** هي مدارس المرحلة الثانوية التابعة لوزارة التربية والتعليم العالي في المحافظات الجنوبية لفلسطين، التي تلي مدارس المرحلة الأساسية، وهي من الصف الحادي عشر إلى الصف الثاني عشر، أو كحد أدنى الحادي عشر، وقد تضم بعض صفوف المرحلة الأساسية (The Statistical Yearbook of) (Education in Gaza Governorates, 2019: 14).

التربوية من الجامعات والوزارات الفلسطينية؛ وفي ضوء ملاحظاتهم وصلت أداة الدراسة إلى صورتها النهائية.

الجدول (2)

توزيع فقرات استبانة القيادة الخادمة في صورتها النهائية على أبعادها

أبعاد الاستبانة	عدد الفقرات
تمكين المعلمين	5
دعم ومساندة المعلمين	5
المسؤولية	5
التواضع	5
الأصالة	5
الالتزام بتطوير المجتمع	5
المجموع	30

ثانياً: صدق الاتساق الداخلي: تم حساب معامل الارتباط بين كل فقرة مع الدرجة الكلية لمجالاتها، حيث تراوحت معاملات الارتباط ما بين (0.578-0.931)، وهي معاملات دالة وبذلك يتضح أن فقرات استبانة (القيادة الخادمة) تتسم بدرجة عالية من صدق الاتساق الداخلي.

ثالثاً: الصدق البنائي: تم حساب معامل الارتباط بين كل بعد من أبعاد الاستبانة والدرجة الكلية لها، حيث تراوحت معاملات الارتباط ما بين (0.827-0.918)، وهي معاملات ارتباط دالة، وبذلك يتضح أن أبعاد الاستبانة الستة تتسم بدرجة عالية من الصدق البنائي.

ثالثاً: الصدق البنائي: تم حساب معامل الارتباط بين كل بعد من أبعاد الاستبانة والدرجة الكلية لها، حيث تراوحت معاملات الارتباط ما بين (0.827-0.918)، وهي معاملات ارتباط دالة، وبذلك يتضح أن أبعاد الاستبانة الستة تتسم بدرجة عالية من الصدق البنائي.

- ثبات استبانة "القيادة الخادمة": تم حساب ثبات استبانة "القيادة الخادمة"؛ باستخدام قانون التجزئة النصفية، حيث كانت قيمة معامل الثبات للدرجة الكلية للاستبانة (0.924)، وهي قيمة مرتفعة، كما تم التأكد من ثباتها بحساب معامل كرونباخ ألفا، حيث كانت قيمته للدرجة الكلية للاستبانة (0.971) وهي قيمة مرتفعة، وهكذا يتضح أن الأداة تتسم بدرجة عالية من الصدق والثبات؛ مما يؤهلها للتطبيق على العينة الكلية للدراسة.

الأداة الثانية: استبانة سلوك المواطنة التنظيمية: إعداد الباحثين

- صدق استبانة "سلوك المواطنة التنظيمية"

أولاً: صدق المحكمين: تم عرض الصورة الأولية للاستبانة على عدد من المتخصصين في الإدارة التربوية بالجامعات الفلسطينية، وفي ضوء ملاحظاتهم وصلت إلى صورتها النهائية.

• المحافظات الجنوبية لفلسطين: هي جزء من السهل الساحلي، وتبلغ مساحته (356) كيلو متر مربع، ومع قيام السلطة الفلسطينية تم تقسيم قطاع غزة إدارياً إلى خمس محافظات وهي: الشمال، وغزة، والوسطى، وخانيونس، ورفح (Abu Kweik & Toman, 2014: 6).

منهجية الدراسة وإجراءاتها

منهج الدراسة

اعتمد الباحثان في هذه الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي؛ لملاءمته لموضوع وأهداف الدراسة.

مجتمع الدراسة وعينتها

تمثل مجتمع الدراسة بجميع معلمي المدارس الحكومية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين من كلا الجنسين والبالغ تعدادهم (4719) معلماً ومعلمة وفقاً لإحصائيات وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية للعام 2021/2020. وتم اختيار عينة عشوائية طبقية منهم بنسبة (7.5%)، بلغت (355) معلماً ومعلمة، طبقت عليهم الاستبانة، وتم أسترداد جميع الاستبانات الموزعة، وبعد فحصها قبل المعالجة الإحصائية تبين أن جميع الاستبانات صالحة.

الجدول (1)

توزيع أفراد العينة حسب الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخدمة

الجنس	التكرار	النسبة %
ذكر	164	46.2
أنثى	191	53.8
المجموع	355	100.0
المؤهل العلمي	التكرار	النسبة %
بكالوريوس	296	83.4
دراسات عليا	59	16.6
المجموع	355	100.0
سنوات الخدمة	التكرار	النسبة %
أقل من 5 سنوات	33	9.3
من 5-10 سنوات	91	25.6
أكثر من 10 سنوات	231	65.1
المجموع	355	100.0

أدوات الدراسة

الأداة الأولى: استبانة القيادة الخادمة، إعداد الباحثين

- صدق استبانة "القيادة الخادمة"

أولاً: صدق المحكمين: قام الباحثان بعرض الصورة الأولية للاستبانة على عدد من المتخصصين في أصول التربية والإدارة

الجدول (3)

توزيع فقرات استبانة سلوك المواطنة التنظيمية في صورتها النهائية
على أبعادها

أبعاد الاستبانة	عدد الفقرات
الإيثار	5
الكماسة (اللفف)	5
الروح الرياضية	5
وعي الضمير	5
السلوك الحضاري	5
المجموع	25

ثانياً: صدق الاتساق الداخلي: حُصِبَ معامل الارتباط بين كل فقرة مع الدرجة الكلية لمجالها؛ حيث تراوحت معاملات الارتباط ما بين (0.900-0.522)، وهي معاملات ارتباط دالة، وبذلك يتضح أن فقرات استبانة (سلوك المواطنة التنظيمية) تتسم بدرجة عالية من صدق الاتساق الداخلي.

ثالثاً: الصدق البنائي: حُصِبَ معامل الارتباط بين كل بعد من أبعاد الاستبانة والدرجة الكلية لها؛ حيث تراوحت معاملات الارتباط ما بين (0.878-0.686)، وهي معاملات ارتباط دالة، وبذلك يتضح أن أبعاد الاستبانة الخمسة تتسم بدرجة عالية من الصدق البنائي.

- ثبات استبانة "سلوك المواطنة التنظيمية": تم حساب ثبات استبانة "سلوك المواطنة التنظيمية" باستخدام قانون التجزئة النصفية، حيث تبين أن قيمة معامل الثبات بطريقة التجزئة النصفية للدرجة الكلية للاستبانة (0.916)، وهي قيمة مرتفعة، كما تم حساب معامل كرونباخ ألفا للدرجة الكلية للاستبانة لها، حيث كانت قيمة معامل كرونباخ ألفا للدرجة الكلية للاستبانة (0.928)، وهي قيمة مرتفعة، التي بدورها تطمئن الباحثين للوثوق بالاستبانة لتطبيقها على العينة الكلية.

الأداة الثالثة: استبانة الرضا الوظيفي: إعداد الباحثين

- صدق استبانة "الرضا الوظيفي"

أولاً: صدق المحكمين: عُرِضَت الصورة الأولية للاستبانة على عدد من المتخصصين في أصول التربية والإدارة التربوية في الجامعات

والوزارات الفلسطينية، وفي ضوء ملاحظاتهم تم دمج الأبعاد الثلاثة لتصبح وحدة واحدة، وبقيت الاستبانة محافظة على عدد فقراتها.

ثانياً: صدق الاتساق الداخلي: تم حساب معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات الاستبانة والدرجة الكلية لها؛ حيث تراوحت معاملات الارتباط ما بين (0.862-0.385)، وهي معاملات ارتباط دالة، وبذلك يتضح أن فقرات استبانة (الرضا الوظيفي) تتسم بدرجة عالية من صدق الاتساق الداخلي.

ثبات استبانة "الرضا الوظيفي": تم حساب ثبات استبانة "الرضا الوظيفي" باستخدام قانون التجزئة النصفية، حيث تبين أن قيمة معامل الثبات بطريقة التجزئة النصفية للدرجة الكلية للاستبانة (0.801)، وهي قيمة مرتفعة، كما تم حساب معامل كرونباخ ألفا للدرجة الكلية للاستبانة، حيث تبين أن قيمته (0.903)، وهي قيمة مرتفعة، والتي بدورها تطمئن الباحثين للوثوق بالاستبانة لتطبيقها على العينة الكلية.

المعالجات الإحصائية المستخدمة

تم معالجة البيانات باستخدام الحاسوب حسب برنامج SPSS وبرنامج Amos؛ بهدف الإجابة عن تساؤلات الدراسة، وذلك بالطرق الإحصائية التالية: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية، ومعامل الارتباط بيرسون، ومعامل ارتباط بيرسون وكل من معادلة سييرمان براون وجتمان، واختبار الانحدار المتعدد Multiple Regression، وتحليل المسار Phath Analysis للتحقق من وجود الدور الوسيط وتأثيره على العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

نتائج الدراسة وتفسيرها والتوصيات

إحصاءات وصفية لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين للقيادة الخادمة من وجهة نظر المعلمين.

تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لاستجابات أفراد العينة على استبانة "القيادة الخادمة" بأبعادها ودرجتها الكلية، والجدول (4) يبين ذلك:

الجدول (4)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لأبعاد استبانة "القيادة الخادمة" ودرجتها الكلية

م	الأبعاد	عدد الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الترتيب	الحكم على الدرجة
1	تمكين المعلمين	5	4.004	0.687	80.08	4	كبيرة
2	دعم ومساندة المعلمين	5	4.041	0.734	80.82	2	كبيرة
3	المسؤولية	5	4.018	0.594	80.36	3	كبيرة
4	التواضع	5	4.001	0.658	80.02	5	كبيرة
5	الأصالة	5	4.057	0.685	81.14	1	كبيرة
6	الالتزام بتطوير المجتمع	5	3.998	0.733	79.96	6	كبيرة
	الدرجة الكلية للاستبانة	30	4.020	0.577	80.40	-	كبيرة

(Al Adwan, 2017)، التي توصلت إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة عمان للقيادة الخادمة كانت مرتفعة، ولكنها اختلفت مع دراسة (Abu Elghanam, 2019)، التي توصلت إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية للقيادة الخادمة في - محافظة مأدبا - من وجهة نظر المعلمين ومساعدى المديرين كانت متوسطة، كما اختلفت مع دراسة (Muhammed et al., 2019)، التي توصلت إلى أن واقع ممارسة القيادة الخادمة - ككل - لدى مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت قد جاءت بدرجة متوسطة من وجهة نظر معلمهم ومعلماتهم.

إحصاءات وصفية لمستوى الرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين من وجهة نظرهم.

تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لاستجابات أفراد العينة على استبانة "الرضا الوظيفي" بدرجتها الكلية، والجدول (5) يبين ذلك.

يتضح من الجدول السابق، أن تقدير عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين للقيادة الخادمة؛ حصل على وزن نسبي (80.40%) أي بدرجة كبيرة. ويعزو الباحثان هذه النتيجة، إلى أن وعي مديري المدارس الثانوية بمزايا القيادة الخادمة؛ من تشجيع للمعلمين على إحداث توازن في حياتهم المهنية، وذلك بالاستفادة من ممارسة القيادة وخدمة المستفيدين من العملية التعليمية. فالقيادة الخادمة تحت مديري المدارس كقادة تربويين على أن أولويتهم الأولى هي خدمة العاملين معهم، وفي الوقت نفسه، تشجع القيادة الخادمة المعلمين على استثمار الفرص الموقفية لممارسة القيادة؛ إذ إن الغاية من القيادة الخادمة هي تحسين الأجواء التي يتم فيها الأداء ومن ثم رفع مستوى المدرسة كمؤسسة، وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (Al Najjar, 2018)، التي توصلت إلى أن درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة للقيادة الخادمة جاءت بدرجة كبيرة، كما اتفقت مع دراسة (Fayzu, 2018)، التي توصلت إلى أن درجة ممارسة قائدات المرحلة الثانوية بالعاصمة المقدسة للقيادة الخادمة جاءت مرتفعة، كذلك اتفقت مع دراسة

الجدول (5)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي للدرجة الكلية لاستبانة "الرضا الوظيفي"

عدد الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الترتيب	الحكم على الدرجة
15	3.477	.713	69.54	-	كبيرة

الموروث الثقافي العام يدعم مهنة التعليم كمهنة إنسانية ووطنية، يقدم فيها المعلم خدماته لأبناء شعبه، فيجد منهم كل تقدير واحترام؛ مما يزيد من رضاه الوظيفي، وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (Shamma, 2019)، التي توصلت إلى أن هناك درجة كبيرة في الرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية العربية داخل الخط الأخضر.

يتضح من الجدول السابق، أن مستوى الرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين، حصل على وزن نسبي (69.54%) أي بدرجة كبيرة. ويعزو الباحثان هذه النتيجة، إلى تضافر العديد من العوامل منها: أن المعلمين الذي التحقوا بمهنة التعليم التحقوا بها عن رغبة؛ لاختيارهم الالتحاق بكلية التربية في الجامعات الفلسطينية، كما أن تدني وجود بدائل وظيفية أفضل من تلك الفرصة التي حصل عليها في ظل وجود آلاف الخريجين الجامعيين ضمن دائرة البطالة، كما أن

تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لاستجابات أفراد العينة على استبانة "سلوك المواطنة التنظيمية" بأبعادها ودرجتها الكلية، والجدول (6) يبين ذلك.

إحصاءات وصفية لدرجة ممارسة معلمي المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين لسلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظرهم.

الجدول (6)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لأبعاد استبانة "سلوك المواطنة التنظيمية" ودرجتها الكلية

م	الأبعاد	عدد الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الترتيب	الحكم على الدرجة
1	الإيثار	5	4.228	0.643	84.56	4	كبيرة جداً
2	الكياسة (اللطيف)	5	4.477	0.499	89.54	2	كبيرة جداً
3	الروح الرياضية	5	4.241	0.588	84.82	3	كبيرة جداً
4	وعي الضمير	5	4.478	0.581	89.56	1	كبيرة جداً
5	السلوك الحضاري	5	4.209	0.654	84.18	5	كبيرة جداً
	الدرجة الكلية للاستبانة	25	4.327	0.500	86.54	-	كبيرة جداً

المواطنة التنظيمية في مديريات التربية والتعليم شمال الخليل ووسطها مرتفعة وبوزن نسبي (81.6%). كذلك اتفقت مع دراسة (Noah, 2012)، والتي توصلت إلى أن ممارسة معلمات المرحلة الثانوية بمدينة مكة المكرمة لسلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها المختلفة كانت بدرجة كبيرة.

التحقق من الفرضية الأولى وتفسيرها: لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لممارسة مديري المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين لأبعاد القيادة الخادمة على مستوى الرضا الوظيفي لدى معلميه.

قام الباحثان باستخدام الانحدار الخطي المتعدد، والجدول (7) يوضح ذلك.

يتضح من الجدول السابق، أن ممارسة معلمي المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين لسلوك المواطنة التنظيمية، حصلت على وزن نسبي (86.54%) أي بدرجة كبيرة جداً. ويعزو الباحثان هذه النتيجة، إلى الخيرية الموجودة لدى المربين من معلمي الثانوية في فلسطين. هذه الخيرية تكونت نتيجة عوامل ثقافة دينية وأخلاقية وتربوية وإنسانية ووطنية، تكاملت؛ لتصمم مواطنا غيوراً حريصاً على خير وطنه وشعبه، ينطلق قبل كل شيء من دوافع ذاتية، دون انتظار لمكافأة من أحد، فهو حريص على ترسيخ فكرة مجتمعية طيبة عن المعلم، بأنه قائد ومرب وأب وحاضن لهموم مجتمعه. وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (Fayzu, 2018)، والتي توصلت إلى أن درجة ممارسة معلمات المرحلة الثانوية سلوك المواطنة التنظيمية جاءت مرتفعة. كما اتفقت مع دراسة (Dana, 2017)، والتي توصلت إلى أن درجة ممارسة الموظفين لسلوك

الجدول (7)

تحليل الانحدار المتعدد للكشف عن أثر ممارسة مديري المدارس الثانوية لأبعاد القيادة الخادمة على مستوى الرضا الوظيفي لدى معلميه

المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار	قيمة اختبار T	القيمة الاحتمالية Sig.
المقدار الثابت	1.063	4.343	0.000
تمكين المعلمين	0.118	1.435	0.152
دعم ومساندة المعلمين	0.002	0.031	0.975
المسؤولية	0.191	2.177	0.030
التواضع	0.004	0.043	0.966
الأصالة	0.160	1.767	0.078
الالتزام بتطوير المجتمع	0.133	1.968	0.050
معامل الارتباط = 0.481	معامل التحديد المعدل = 0.218		
قيمة الاختبار F = 17.445	القيمة الاحتمالية = 0.000		

يتبين من النتائج السابقة ما يلي:

• أن معامل الارتباط يساوي (0.481)، وأن قيمة الاختبار "F" المحسوبة بلغت (17.445)، و أن القيمة الاحتمالية تساوي (0.000)؛ مما يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسة مديري المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين لأبعاد القيادة الخادمة ومستوى الرضا الوظيفي لدى معلميه.

• أن معامل التحديد المعدل يساوي (0.218)، وهذا يعني أن (21.8%) من التغير في مستوى الرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية تم تفسيره من خلال العلاقة الخطية، والنسبة المتبقية (78.2)؛ قد ترجع إلى عوامل أخرى تؤثر في مستوى الرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية.

• تبين أن المتغيرات المؤثرة والتي تعود لممارسة مديري المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين لأبعاد القيادة الخادمة في "الرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية" هي: (المسؤولية، الالتزام بتطوير المجتمع)، فيما تبين أن متغيرات: (تمكين المعلمين، دعم ومساندة المعلمين، التواصل، الأصالة) تأثيرها ضعيف.

• معادلة التأثير: الرضا الوظيفي = $1.063 + 0.191$ (المسؤولية) + 0.133 (الالتزام بتطوير المجتمع).

أي عند زيادة ممارسة مديري المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين (المسؤولية) بمقدار وحدة واحدة، يؤدي إلى زيادة المتغير التابع (الرضا الوظيفي) بمقدار (0.191). وعند

الجدول (8)

تحليل الانحدار المتعدد للكشف عن أثر ممارسة مديري المدارس الثانوية لأبعاد القيادة الخادمة على سلوك المواطنة التنظيمية لدى معلميه

المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار	قيمة اختبار T	القيمة الاحتمالية Sig.
المقدار الثابت	2.471	16.005	0.000
تمكين المعلمين	0.018	0.339	0.735
دعم ومساندة المعلمين	0.075	1.549	0.122
المسؤولية	0.057	1.033	0.303
التواصل	0.095	1.632	0.104
الأصالة	0.107	1.886	0.060
الالتزام بتطوير المجتمع	0.362	8.495	0.000
معامل الارتباط = 0.614	معامل التحديد المعدل = 0.366		
قيمة الاختبار F = 35.121	القيمة الاحتمالية = 0.000		

يتبين من النتائج السابقة ما يلي:

• أن معامل الارتباط يساوي (0.614)، وأن قيمة الاختبار "F" المحسوبة بلغت (35.121)، و أن القيمة الاحتمالية تساوي (0.000)؛ مما يعني وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسة مديري المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين

زيادة ممارسة مديري المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين (الالتزام بتطوير المجتمع) بمقدار وحدة واحدة؛ يؤدي إلى زيادة المتغير التابع (الرضا الوظيفي) بمقدار (0.133).

ويعزو الباحثان هذه النتيجة، إلى أن قيام مديري المدارس الثانوية بتعزيز ثقة المعلمين بقدراتهم وتحملهم المسؤولية عن الأعمال والمهام التي يقومون بها؛ فإن ذلك يساعد على شعور المعلمين بالرضا الوظيفي لثقتهم بأنفسهم ورضاهم عن ذواتهم وتحملهم المسؤولية، وأن اهتمام مديري المدارس الثانوية الحقيقي والوعي بالمسؤولية المجتمعية من خلال تقديم يد العون والمساعدة وخدمة أفراد المجتمع المدرسي وعلى رأسهم المعلمين، يزيد من شعور هؤلاء المعلمين بالرضا الوظيفي، وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (Engelhart, 2012)، التي توصلت إلى أن ممارسة القيادة الخادمة لمديري المدارس الابتدائية لها أثر إيجابي كبير على رضا المعلمين.

التحقق من الفرضية الثانية وتفسيرها: لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لممارسة مديري المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين لأبعاد القيادة الخادمة على درجة ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية لدى معلميه.

قام الباحثان باستخدام الانحدار الخطي المتعدد، والجدول (8) يوضح ذلك.

أبعاد القيادة الخادمة وسلوك المواطنة التنظيمية لدى معلميه، وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (Fayzu, 2018)، التي توصلت إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة متوسطة بين ممارسة القيادة الخادمة وسلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمات

أي عند زيادة ممارسة مديري المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين للالتزام بتطوير المجتمع بمقدار وحدة واحدة؛ يؤدي إلى زيادة المتغير التابع (سلوك المواطنة التنظيمية) بمقدار (0.362). ويعزو الباحثان هذه النتيجة، إلى أن قيام مديري المدارس الثانوية بتشجيع المعلمين على المشاركة بالفعاليات المجتمعية، وعلى المشاركة في الأعمال التطوعية؛ يعزز لدى المعلمين سلوكهم الاجتهادي داخل المدرسة بشكل تطوعي، بالإضافة إلى دورهم الرسمي المحدد له في الوصف الوظيفي؛ وذلك بغرض تحقيق أهداف المدرسة دون انتظار لأي تعزيز أو تحفيز من أحد، فهو سلوك إرادي نابع من ضمير ووجدان المعلمين الذاتي.

التحقق من الفرضية الثالثة وتفسيرها: لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لممارسة معلمي المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين لأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية على مستوى الرضا الوظيفي لديهم.

قام الباحثان باستخدام الانحدار الخطي المتعدد، والجدول (9) يوضح ذلك.

المرحلة الثانوية بالعاصمة المقدسة، واتفقت مع دراسة (Mahembe & Englebrecht, 2014)، التي توصلت إلى وجود علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الخادمة وسلوك المواطنة التنظيمية.

• أن معامل التحديد المعدل يساوي (0.366)، وهذا يعني أن (36.6%) من التغير في مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمي المدارس الثانوية في محافظات غزة، تم تفسيره من خلال العلاقة الخطية، والنسبة المتبقية (63.4%)؛ قد ترجع إلى عوامل أخرى تؤثر في مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمي المدارس الثانوية.

• تبين أن المتغير المؤثر والذي يعود لممارسة مديري المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين لأبعاد القيادة الخادمة في سلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمي المدارس الثانوية؛ هو: (الالتزام بتطوير المجتمع)، فيما تبين أن متغيرات: (تمكين المعلمين، دعم ومساندة المعلمين، المسؤولية، التواصل، الأصالة) تأثيرها ضعيف.

• معادلة التأثير: سلوك المواطنة التنظيمية = 2.471 + 0.362 (الالتزام بتطوير المجتمع).

الجدول (9)

تحليل الانحدار المتعدد للكشف عن أثر ممارسة معلمي المدارس الثانوية لأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية على مستوى الرضا الوظيفي لديهم

المتغيرات الوسيطة	معاملات الانحدار	قيمة اختبار T	القيمة الاحتمالية Sig.
المقدار الثابت	1.617	4.942	0.000
الإيثار	0.275	3.325	0.001
الكماسة (اللف)	0.026	0.223	0.824
الروح الرياضية	0.402	4.749	0.000
وعي الضمير	0.184	1.798	0.073
السلوك الحضاري	0.015	0.186	0.852
معامل الارتباط = 0.391	معامل التحديد المعدل = 0.141		
قيمة الاختبار F = 12.593	القيمة الاحتمالية = 0.000		

يتبين من النتائج السابقة ما يلي:

• أن معامل التحديد المعدل يساوي (0.141)، وهذا يعني أن (14.1%) من التغير في مستوى الرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية في محافظات غزة، تم تفسيره من خلال العلاقة الخطية، والنسبة المتبقية (85.9%)؛ قد ترجع إلى عوامل أخرى تؤثر في مستوى الرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية في المحافظات الجنوبية لفلسطين.

• أن معامل الارتباط يساوي (0.391)، وأن قيمة الاختبار "F" المحسوبة بلغت (12.593)، كما أن القيمة الاحتمالية تساوي (0.000)؛ مما يعني وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسة معلمي المدارس الثانوية لأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية ومستوى الرضا الوظيفي لديهم. وقد اتفقت مع دراسة (Abdullah & Akhar, 2016)، التي توصلت إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بشكل معتدل بين الرضا الوظيفي من خلال سلوك المواطنة التنظيمية.

كلما أدى ذلك إلى ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين. وأنه كلما تحلى المعلمون بسلوك اختياري يعكس مدى استعدادهم للعمل في كافة الظروف، شعروا بتحسين في مستوى الرضا الوظيفي لديهم.

التحقق من الفرضية الرابعة وتفسيرها: لا يوجد تأثير لممارسة مديري المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين القيادة الخادمة على مستوى الرضا الوظيفي لدى معلميه في ظل ممارسة المعلمين سلوك المواطنة التنظيمية كمتغير وسيط.

استخدم تحليل المسار Ath Analysis باستخدام برنامج Amos 24 المدعوم ببرنامج SPSS؛ وذلك للتحقق من وجود الدور الوسيط لسلوك المواطنة التنظيمية بين القيادة الخادمة والرضا الوظيفي، والجدول (10) يوضح ذلك.

• تبين أن المتغيرات المؤثرة التي تعود لممارسة معلمي المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين سلوك المواطنة التنظيمي، في "الرضا الوظيفي لديهم، هي: (الإيثار، الروح الرياضية)، فيما تبين أن متغيرات: (الكياسة "اللفظ"، وعي الضمير، السلوك الحضاري) تأثيرها ضعيف.

• معادلة التأثير: الرضا الوظيفي = $0.275 + 1.617$ (الإيثار) + 0.402 (الروح الرياضية). أي عند زيادة ممارسة معلمي المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين لسلوك الإيثار، بمقدار وحدة واحدة؛ يؤدي إلى زيادة المتغير التابع (الرضا الوظيفي) بمقدار 0.275 . وعند زيادة ممارسة معلمي المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين لسلوك الروح الرياضية، بمقدار وحدة واحدة؛ يؤدي إلى زيادة المتغير التابع (الرضا الوظيفي) بمقدار 0.402 . ويعزو الباحثان هذه النتيجة، إلى أنه كلما تفشت روح الإيثار بين معلمي المدارس الثانوية من خلال سلوك طوعي يقوم به المعلمون لمساعدة الآخرين، أو تجنب الزملاء الوقوع في الأخطاء خلال العمل،

الجدول (10)

تحليل المسار للكشف عن وجود الدور الوسيط لسلوك المواطنة التنظيمية بين القيادة الخادمة والرضا الوظيفي

المتغير المؤثر	المتغير المتأثر	معامل التأثير المباشر	معامل التأثير غير المباشر	قيمة اختبار T	القيمة الاحتمالية Sig.
القيادة الخادمة	سلوك المواطنة التنظيمية	0.466	-	11.992	0.000
سلوك المواطنة التنظيمية	الرضا الوظيفي	0.121	-	1.529	0.127
القيادة الخادمة	الرضا الوظيفي	0.527	-	7.666	0.000
تأثير القيادة الخادمة على الرضا الوظيفي في ظل المتغير الوسيط "سلوك المواطنة التنظيمية"		-	0.057	-	-

قيمة مربع كاي Chi-square = 0.000

1 = GFI

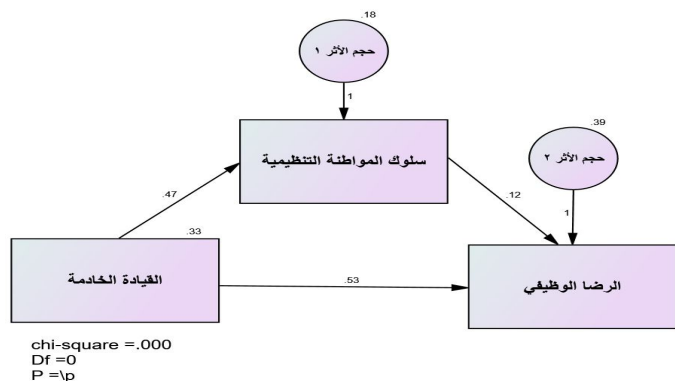
1 = CFI

1 = NFI

1 = IFI

الشكل (1)

الرسم التوضيحي لتحليل المسار



من النتائج الموضحة في الجدول السابق يمكن استنتاج ما يلي:

- تبين وجود تأثير إيجابي ذي دلالة إحصائية للقيادة الخادمة على سلوك المواطنة التنظيمية، وهذا يدل على أن القيادة الخادمة لديها القدرة على المساهمة في زيادة سلوك المواطنة التنظيمية، حيث تبين أن القيمة الاحتمالية 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05.
 - تبين وجود تأثير إيجابي ذي دلالة إحصائية للقيادة الخادمة على الرضا الوظيفي، وهذا يدل على أن القيادة الخادمة لديها القدرة على المساهمة في زيادة الرضا الوظيفي، حيث تبين أن القيمة الاحتمالية 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05.
 - تبين عدم وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لسلوك المواطنة التنظيمية (المتغير الوسيط) على الرضا الوظيفي (المتغير التابع)، وهذا يدل على أن سلوك المواطنة التنظيمية ليس لديه القدرة على المساهمة في رفع الرضا الوظيفي، حيث تبين أن القيمة الاحتمالية (0.127) وهي أكبر من مستوى الدلالة 0.05، ومن هنا نستنتج أنه لا يوجد تأثير غير مباشر لممارسة مديري المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين للقيادة الخادمة على الرضا الوظيفي لدى معلميه، في ظل وجود سلوك المواطنة التنظيمية كمتغير وسيط.
- ويعزو الباحثان هذه النتيجة، إلى أنه لا يوجد تأثير مباشر لسلوك المواطنة التنظيمية (المتغير الوسيط) على الرضا الوظيفي (المتغير التابع)؛ الأمر الذي أضعف من تأثير سلوك المواطنة التنظيمية على العلاقة بين ممارسة القيادة الخادمة والرضا الوظيفي.

إن هذه العلاقة قائمة بذاتها "دون تدخل" وسطاء كسلوك المواطنة التنظيمية.

التوصيات

1. إكساب مديري المدارس مهارات القيادة الخادمة كأسلوب قيادي إداري مرغوب من كافة المعلمين.
 2. حث المعلمين على ممارسة الأعمال التطوعية باعتباره يُعبر عن الرضا الوظيفي.
 3. اعتماد وزارة التربية والتعليم العالي منهج الرقابة الذاتية والاستغناء عن الرقابة المباشرة .
 4. اعتماد مديري المدارس الثانوية أسلوب تفويض الصلاحيات؛ لرفع قدرة المعلمين على تحمل المسؤولية والاعتماد على النفس.
 5. عقد وزارة التربية والتعليم دورات تدريبية لتنمية الاتجاهات الإيجابية لدى المعلمين.
 6. تكثيف الدورات التدريبية المرتبطة بالحاجات الفعلية لمعلمي المدارس الثانوية مما يمنحهم حافزاً قوياً لتطوير مهاراتهم الوظيفية وزيادة رضاهم الوظيفي.
- تخصيص وزارة التربية والتعليم رزمة من المحفزات للمبدعين من المعلمين الذين يقومون بمبادرات ومقترحات تطويرية لأداء المهام والأنشطة المدرسية.

References

- Abu AlGhanam, O. (2019). *Servant Leadership that Practiced by Governmental Secondary School Principals in Madaba Governorate and its Relation to Prevailing Organizational Climate in their Schools from Teachers and Assistant Principals' Point of View*, Master Thesis, Middle East University, Jordan.
- Abu Assaf, M. & Al-Mari, H. (2019). *Practical applications in human resource management in public and private institutions*, Jordan: Dar Amjad for Publishing and Distribution.
- Abu Elghanam, O. (2019). *Servant leadership practiced by public secondary school principals in Madaba governorate and its relationship to the prevailing organizational climate in their schools from the point of view of teachers and assistant principals*, Master Thesis, College of Educational Sciences, Middle East University, Jordan.
- Abu Hashish, B. (2018). Impact of Perceived Organizational Support as Intermediary Variable between the Values of Organizational Confidence and Organizational Citizenship Behavior: An Empirical Study on the Staff of Al-Aqsa University in Gaza, *The Arab Journal for Quality Assurance of University Education*, 37(11), 124-99.
- Abu Jarad, K. (2020). *The organizational commitment and job satisfaction and their relationship between with achievement motivation among counselors in Gaza Governorates*, 1st Edition, Germany: Arab Democratic Center for Strategic, Political and Economic Studies.
- Abu Kweik, M. & Toman, M. (2014). *Technical Atlas - Gaza Governorates*, 1st Edition, Gaza: Ministry of Planning.
- Abu Tina, A., Khasawneh, S. & Tahaine, Z. (2007). Servant Leadership in Jordanian Schools as Perceived by Teachers and Principals: Exploratory Study, *Journal of Educational and Psychological Sciences*, University of Bahrain, Bahrain, 8(4), 160-137.
- Ahmed, W. (2018). *Elementary School Teachers' Job Satisfaction and its Relation to their Organization Commitment in Omdurman Sothern Country Side*, Master Thesis, Sudan University of Science and Technology, Sudan.
- Al Adwan, H. (2017). *The Degree of Practicing Servant Leadership by Governmental Secondary School principals in Amman Governorate and its Relation to the Degree of Applying Conflict Management Strategies from Teachers' Point of View*, Master Thesis, Middle East University, Jordan.
- Al Amri, A. (2003). Determinants and Effects of Organizational Citizenship Behavior in Organizations, *Abdulaziz University Journal: Economics and Management*, 17(2), 83-67.
- Al Baroudi, M. (2015). *Job satisfaction and the art of dealing with superiors and subordinates*, 1st Edition, Egypt: The Arab Training Group.
- Al Habsieh, R. (2012). *Ethical Leadership*, 1st Edition, Jordan: Dar Al-Hamid for Publishing and Distribution.
- Al Juhani, S. (2019). A proposed vision for improving secondary school management using the servant leadership approach, *Journal of Scientific Research in Education*, 14(20), 175-211.
- Al Najjar, M. (2018). *The Practicing Degree of Servant Leadership by UNRWA School Principals in Gaza Governorates and its Relation with Professional Affiliation among Their Teachers*, Master Thesis, Islamic University, Palestine.
- Al Sahbani, A. (2012). *Secondary School Principals' Delegation of Authority and its Relationship to The Teachers' Job Satisfaction*, Master Thesis, Islamic University, Palestine.
- AlJuhani, S. (2019). A proposed vision for improving secondary school management using the servant leadership approach, *Journal of Scientific Research in Education*, 14(20), 175-211.
- Amer, T. & Al Masry, E. (2014). *Institutional Loyalty and Job and Professional Satisfaction*, 1st Edition, Egypt: The Arab Foundation for Science and Culture.
- Avci, A. (2016). Effect of Leadership Styles of School Principals on Organizational Citizenship Behaviors, *Educational Research and Reviews*, 11(11), 1008-1024.

- Brief, A. P. & Motowidlo, S.J. (1986). Prosocial Organizational Behaviors, *The Academy of Management Review*, 11(4), 710-725.
- Crowther, S. (2018). *Biblical Servant Leadership- An Exploration of Leadership for the Contemporary Context*, 1st edn, United State: Springer International Publishing.
- Dana, S. (2017). *Organization Citizenship Behavior at Hebron Northern and Central Directorates of Education*, Master Thesis, Hebron University, Palestine.
- Dixon, L. D. (2013). *Relationships among servant leadership, organizational citizenship behavior and school climate in Alabama high schools*, Unpublished Doctoral Thesis, Graduate School, University of Alabama, United State.
- Engelhart, F. E. (2012). *The Relationship of Servant Leadership on Teacher Satisfaction and Teacher Retention*, Doctor's thesis, Lindenwood University, United States.
- Eva, N. & et al., (2019). Servant leadership: A systematic review and call for future research, *The Leadership Quarterly magazine*, 30(1), 111-132.
- Fayzu, H. (2018). *The practice of the secondary school female leaders in the Holy Capital to the servant leadership and its relation to female teachers 'organizational citizenship behavior*, Master's thesis, Umm Al-Qura University, Saudi Arabia.
- Fleming, B. (2019). *The Relationship between Superintendent Servant Leadership Behavior and Principal Job Satisfaction in Iowa*, doctoral thesis, Division of Educational Leadership, University of South Dakota, United States.
- Fung, H. (2017). *The Relationship between Servant Leadership and Staff Job Satisfaction in Boarding Schools*, Doctoral thesis, Graduate Faculty of the School of Education, North Central University, Prescott Valley, Arizona.
- Gnanarajan, A. H., Kengatharan, N. & Velnampy, T. (2020). Exploring the Prevalence of Teachers' Organizational Citizenship Behaviour and its Determinants: Evidence from an under-researched Cultural Milieu, *Qualitative Research in Education*, 9(1), 95-123.
- Hale, J. R. & Fields, D. L. (2007). Exploring Servant Leadership across Cultures: A Study of Followers in Ghana and the USA, *Leadership Magazine*, 3(4), 397-417.
- Hamyani, S. (2019). *To test the effect of job satisfaction as an intermediate variable in the relationship of the administrative leadership with the behaviors of organizational citizenship - A field study -*, doctoral thesis, Ziane Ashour University, Djelfa, Algeria.
- Hariri, M. (2016). *The culture of strategic relations in the management of international companies and international and private institutions*, Amman: Dar Al-Manhal for Publishing and Distribution.
- Kamel, M. (1994). *Human Resources Department*, Egypt: The Arab Company for Publishing and Distribution.
- Mahembe, B. & Englebrecht, A. (2014). The Relationship between Servant Leadership, Organizational Citizenship behavior and Team Effectiveness. *Journal of Industrial Psychology*, 40(1), 1107-1117.
- Matab, H. (2015). Servant leadership and its impact on team effectiveness - an analytical study of the opinions of a sample of members of local councils in Al-Diwaniyah Governorate, *Kuwait Journal of Economic and Administrative Sciences*, Wasit University, 17, 1-38.
- Mohamed, F., et al. (2019). The reality of servant leadership in secondary schools in the State of Kuwait, *Journal of Educational Sciences*, 3, 155-208.
- Muhammad, A. et al., (2019). The reality of servant leadership in secondary schools in the State of Kuwait, *Journal of Educational Sciences*, South Valley University, 3, 155-208.
- Muhammad, M. (2018). *Job satisfaction and its impact on performance development*, 1st Edition, Jordan: Dar Ibn Al-Nafis for Publishing and Distribution.
- Noah, H. (2012). Organizational citizenship behavior of secondary school teachers in the city of Makkah from the point of view of the principals and teachers of those schools, *Journal of Arab Studies in Education and Psychology*, Egypt, 2(30), 236-215.

- Omar, E. (2015). *Job satisfaction and work stress management skills*, 1st Edition, Egypt: Newlink for Publishing and Training.
- Podsakoff, et.al. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research, *Journal of Management*, 26(3), 513-563.
- Radhia, D. & Sardawy, N. (2017). Differences in the level of job satisfaction among secondary education teachers, a field study in the Wilayat of Tizi Ouzou, *Journal of Social and Human Sciences*, Mohamed Boudiaf University of Messila, Algeria, 2(13), 423-399.
- Rashid, S. & Matar, L. (2016). *Servant Leadership: A New Perspective of Leadership in the Twenty-first Century*, Iraq: Nippur House for Printing, Publishing and Distribution.
- Shamma, F. (2019). The degree of job satisfaction among teachers of Arab public schools within the Green Line, *Journal of the Islamic University for Educational and Psychological Studies*, Islamic University, Palestine, 27 (5), 467-450.
- Spears, L. C. & Lawrence, M. (2001). *Focus on Leadership: Servant-Leadership for the 21st Century*, Edition: 3rd, United State: John Wiley & Sons, Inc.
- Spears, L., C. (1998). *Servant Leadership, Quest for caring leadership*", San Francisco: Berretta-Koehler.
- Statistical Yearbook of Education in Gaza Governorates 2019/2020, Gaza, Palestine.
- Thiruvankadam, T. & Yabesh, L. (2017). Organizational Citizenship Behavior: Its Definitions and Dimensions, *International Journal of Management Research*, 5(5), 46-55.
- Turkmen, F. & Gul, I. (2017). The Effects of Secondary School Administrators' Servant Leadership Behaviors on Teachers, Organizational Commitment, *Journal of Education and Training Studies*, 5(12), 110-119.