

دور القيادة الخادمة كمدخل لجودة الحياة الوظيفية لمعلمي التعليم العام بالمملكة العربية السعودية

حسن محمد حسن عسيري*

الملخص- هدفت هذه الدراسة إلى استقصاء دور القيادة الخادمة كمدخل لجودة الحياة الوظيفية لمعلمي التعليم العام بالمملكة العربية السعودية ، وتكون مجتمع وعينة الدراسة من معلمي التعليم العام بالمملكة العربية السعودية للعام 1439هـ/ 2018م ، و اتبعت الدراسة المنهج التحليلي الفلسفي وذلك من خلال الإطلاع على الدراسات السابقة وقراءتها قراءة فاحصة ومتأملّة، ومن ثم الوصول إلى دور القيادة الخادمة في تحقيق جودة الحياة الوظيفية لمعلمي التعليم العام وتوصلت الدراسة لدلالات ثابتة فيما يتعلق بمناقشة مباحث الدراسة الثلاث وهي : الأول وهو الأسس النظرية لمدخل القيادة الخادمة، والمبحث الثاني وهو الأسس النظرية، والفكرية لجودة الحياة الوظيفية، والمبحث الثالث وهو دور القيادة الخادمة كمدخل لتحقيق جودة الحياة الوظيفية لمعلمي التعليم العام بالمملكة العربية السعودية ، وقدمت الدراسة تصورات ومعايير فيما يتعلق ب تحقيق جودة الحياة الوظيفية للمعلمين في المملكة العربية السعودية، وأكدت الدراسة على الدور البارز للقيادة الخادمة بأبعادها المختلفة في تحقيق جودة الحياة الوظيفية لدى المعلمين في مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية.

دور القيادة الخادمة كمدخل لجودة الحياة الوظيفية لمعلمي التعليم العام بالمملكة العربية السعودية

1. المقدمة

يحظى موضوع القيادة باهتمام كبير في أوساط الباحثين والعاملين في المؤسسات سواء تعليمية أم غير تعليمية، وذلك لأهميتها الكبيرة في المؤسسات وتأثيرها على تفاعل الأفراد - قادة ومرؤوسين - وما يترتب على ذلك من نتائج ترتبط بمستوى مخرجات المؤسسة ومناقستها مع مثيلاتها محلياً ودولياً، ومما يشير إلى هذا الاهتمام الكبير بالقيادة تعدد نظرياتها بداية بالنظريات التقليدية والسلوكية والموقفية، وقد تطور هذا الاهتمام بدراسة نظريات القيادة وظهرت نظريات ومداخل حديثة مثل القيادة التحولية والقيادة الموزعة والقيادة الخادمة.

وتظل القيادة في مجال المؤسسات التعليمية مثار اهتمام كبير لدى الباحثين التربويين؛ لما لها من أهمية كبرى في تقدم العملية التعليمية واستمرارها وتحسينها المستمر، فلا يمكن أن تقوم المدارس بأدوارها المنوطة بها في معزل عن ذلك القائد الذي يوجه عملياتها الادارية ويستشرف مستقبلها التعليمي، ويوظف امكانات المعلمين بفاعلية عالية، وإذا كانت للقيادة في المؤسسات التعليمية هذه الأهمية الكبرى فإن الحاجة ماسة لمداخل قيادية حديثة تفي بمتطلبات عصر المعرفة وتراعي المعلمين وتهم بترقيهم المعرفي، وتعد القيادة الخادمة من تلك المداخل القيادية الحديثة التي تولي هذا الجانب بالغ الاهتمام [1].

يعتبر جرينليف Greenleaf أول من تحدث عن مفهوم القيادة بالخدمة في عام 1970م، فقد بين أن محور اهتمام وتركيز القائد يكون منصباً على الأتباع، وأن القائد الخادم يضع مصالح أتباعه أولاً ويهتم بهم ويمكثهم ويوفر لهم ما يحتاجونه من دعم ليساعدهم على الوصول إلى أعلى قدراتهم، وقد ذكر أن القيادة بالخدمة ميل فطري من قبل القائد للخدمة، وأن القيادة تُوهب لشخص خادماً بطبيعته فهو يهتم بأتباعه ليصبحوا أكثر معرفة واستقلالاً وأن يكونوا على الأغلب خداماً [2].

والقيادة الخادمة تعطى الأولوية للرعاية وتقديم الخدمة والسلوك الأخلاقي والتعاون من خلال التواصل مع الآخرين، ذلك أن الهدف الأسمى للقائد الخادم هو رفاهية المنظمة وخدمة العاملين فيها باتباع أسلوب قيادي يهتم بالأتباع ويعمل على بناء علاقات قوية وأمنة بين العاملين داخل المنظمة [3].

كذلك فإن القيادة الخادمة تشجع الأفراد على إحداث توازن في حياتهم بين ممارسة القيادة وخدمة الآخرين، فهي تحث القادة على أن أولويتهم الأولى هي خدمة أتباعهم، وفي الوقت نفسه تشجع الأتباع على استثمار الفرص المتاحة لممارسة القيادة، إذ أن الغاية من القيادة الخادمة هي تحسين جودة الحياة الوظيفية للأفراد أنفسهم، وشم رفع مستوى مؤسساتهم [4].

وقد أكد الغامدي [5] أن القيادة الخادمة قيادة ملهمة للمعلمين؛ ليقدموا أفضل ما لديهم من أداء تعليمي، وفي المقابل تحقق لهم أعلى درجات الالتزام والرضا الوظيفي الذي ينعكس على جودة حياة العمل لديهم.

ولكون جودة الحياة الوظيفية مصطلح حديث وفي غاية الأهمية للعاملين، حيث بدأ الاهتمام بجودة الحياة الوظيفية في أوائل السبعينيات، وكثرت

الدارسات والأبحاث التي تناولت جوانب عديدة حول جودة الحياة الوظيفية، وبدأت العديد من الإدارات في تحسين إنتاجية وقوة العمل من خلال دراسة التأثيرات التنظيمية على جودة الحياة الوظيفية، ولتحقيق ذلك كان لا بد من إيجاد التوافق بين كفاءة الفرد والوظيفة التي يشغلها، وهذا ما تسعى إليه إدارة الموارد البشرية من توفير حياة وظيفية مناسبة وجيدة للعاملين، وتعد جودة الحياة الوظيفية السائدة في المنظمات أحد مصادر رضا آلاف العاملين، ومؤشراً للمناخ الخاص الذي تتميز به المنظمة عن غيرها من المنظمات الأخرى؛ لذا فإن تحسين جودة الحياة الوظيفية بأبعادها النفسية والاجتماعية والطبيعية تشكل مسئولية اجتماعية وأخلاقية تتحملها المنظمات وقياداتها على وجه الخصوص [6]. ومن هنا فإن الباحث يتبنى إيضاح دور القيادة الخادمة كمدخل لجودة الحياة الوظيفية لمعلمي التعليم العام بالمملكة العربية السعودية.

2. مشكلة الدراسة

إن النمط القيادي التقليدي أصبح غير قادر على مواجهة وتذليل مشكلات العمل في ضوء التطورات الحديثة والمتسارعة في علم القيادة وأصبح لزاماً ممارسة مداخل قيادية تُغلب جودة الحياة الوظيفية لدى المعلمين في المؤسسات التعليمية وتقدم كل ما يمكن تقديمه لخدمة الآخرين داخل المنظمات وخاصة في المنظمات المتعلمة المحترفة.

وتوضح الدراسات الحديثة التي أجرتها مؤسسة جالوب Gallup أن أكثر من ثلثي الأشخاص الذين يتكون وظائفهم يستقيلون بسبب قائد غير ناجح، وبعبارة أخرى أكثر وضوحاً فإن الأغلبية العظمى من الموظفين الذين يتكون مؤسساتهم لا يتكون المؤسسة نفسها وإنما يتكون الرئيس [7] ومن أهم المداخل القيادية التي يمكن من خلالها التغلب على ذلك، وتسعى لجودة حياة الموظفين، وأيضاً خدمتهم ووضعهم في الاعتبار القيادة الخادمة.

وفي هذا الصدد فقد أوصت دراسة عبدالرحمن [8] بضرورة توجيه جهود البحث في المملكة العربية السعودية إلى دراسة القيادة الخادمة؛ لما لها من دور بارز على المنظمات والأجهزة الحكومية من حيث جودة حياة العاملين وتحسين إنتاجيتهم.

وقد أكدت بعض الدراسات أن جودة الحياة الوظيفية لدى العاملين في المؤسسات التعليمية لازالت دون الحد المرغوب حيث أكدت دراسة سميرة الحربي [9] إلى أن جودة حياة العمل لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة أم القرى كانت بدرجة متوسطة.

بينما جاءت دراسة أماني [10] بهدف التعرف على واقع جودة حياة العمل لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة سلمان بن عبدالعزيز، وكانت أبرز نتائج الدراسة تؤكد بأن مستوى الشعور بجودة حياة العمل لدى عينة الدراسة كانت بدرجة متوسطة.

كذلك فإن دراسة التمام [11] أكدت على الحاجة الماسة لدراسة أثر القيادة الخادمة على التنمية الشخصية للمعلمين في مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية؛ وصولاً إلى حياة وظيفية ذات جودة عالية تنعكس على تحقيق النهضة التنموية للمجتمع بكل كفاءة واقتدار.

دور القيادة الخادمة كمدخل لجودة الحياة الوظيفية لمعلمي التعليم العام بالمملكة العربية السعودية

السلوك، والحرص على نمو الأفراد [13] وقد اعتمدته الدراسة كتعريف إجرائي لها. جودة الحياة الوظيفية:

عَرَّف جاد الرب [14] مفهوم جودة الحياة الوظيفية بأنها: "العمليات المتكاملة المخططة والمستمرة، والتي تستهدف تحسين مختلف الجوانب التي تؤثر على الحياة الوظيفية للعاملين وحياتهم الشخصية، والذي يسهم بدوره في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة والعاملين فيها والمتعاملين معها. وهو التعريف الإجرائي الذي تتبناه هذه الدراسة.

3. الدراسات السابقة

أولاً: الدراسات ذات العلاقة بالقيادة الخادمة:

دراسة أريج حسين [15] والتي هدفت إلى معرفة ما إذا كانت هناك علاقة ارتباطية بين درجة ممارسة القيادات الجامعية للقيادة الخادمة ومستوى الالتزام التنظيمي، وكانت أبرز نتائج الدراسة تبين وجود علاقة ارتباطية طردية بين ممارسة القيادة الخادمة وارتفاع مستوى الالتزام التنظيمي لدى موظفات جامعة أم القرى.

وجاءت دراسة المالكي [1] بهدف التعرف على واقع ممارسة القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الثانوية وعلاقتها بالرضا الوظيفي من وجهة نظر المعلمين، وكانت أهم نتائج هذه الدراسة وجود علاقة ارتباطية بين درجة ممارسة القيادات المدرسة بمدى الطائف للقيادة الخادمة والرضا الوظيفي للمعلمين.

أما دراسة الغامدي [16] فقد هدفت إلى التعرف على درجة توافر سمات القائد الخادم لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمين، وجاءت أبرز النتائج لهذه الدراسة لتؤكد على أن توافر سمات القيادة الخادمة لدى مدير المدارس الثانوية كانت مرتفعة.

كذلك فقد أجرى شيخ السوق، سمر محمود محمود [17] دراسة هدفت إلى التعرف على مدى ممارسة الجامعات المصرية لأبعاد القيادة الخادمة، وأوجه الاختلاف في ممارسة الجامعات لها، وكانت أهم النتائج: وجود ارتباط موجب قوي بين الخصائص المميزة للقيادة الخادمة ودرجة الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي.

كذلك فقد قام بويوم [18] بدراسة هدفت إلى التعرف على مكونات القيادة الخادمة مثلما تجري ممارستها بين القائد والمرؤوس والكيفية التي تتفاعل بها هذه المكونات، وكانت أهم نتائجها تكمن في أن القيادة الخادمة ذات تركيز فردي على الأتباع، وأنها تهتم بشكل كبير بمشاركة جميع الأفراد في صنع القرار.

أما دراسة كوهين [19] فهذه هدفت إلى التعرف على إيجابيات صحة مقياس متعددة الأبعاد للقيادة الخادمة، وجاءت أهم النتائج بالتوصل إلى مقياس ثماني الأبعاد وهي تفويض السلطة والتسامح والشجاعة والتكبير والمسائله والتواضع والصدق والمسئولية.

وتناولت دراسة فريديو [20] التعرف على تأثير القيادة الخادمة والعدالة الإجرائية والمناخ التنظيمي على سلوكيات المواطنة التنظيمية، وكانت أهم النتائج أن الدراسة توصلت إلى أن الالتزام تجاه المشرف والكفاية الذاتية ومناخ العدالة الإجرائية والمناخ الخدمي كلها تداخلت كعامل وسيط في العلاقة بين القيادة الخادمة وسلوكيات المواطنة التنظيمية.

وتؤكد دراسة دحدوح [12] على الحاجة إلى دراسة عوامل تحسين جودة الحياة الوظيفية للمعلم؛ لكون ذلك يحقق له الأمان الوظيفي والاستقرار النفسي، وعدالة نظام الأجور والمكافآت، مما يؤدي إلى زيادة العطاء التعليمي والمهني للمعلم وينعكس على جودة التعليم ككل.

وتأسيساً على ما سبق تتضح الحاجة لدراسة دور القيادة الخادمة كمدخل لجودة الحياة الوظيفية لدى المعلمين في التعليم العام بالمملكة العربية السعودية. أ. أسئلة الدراسة.

1- ما الأسس النظرية والفكرية لمدخل القيادة الخادمة؟

2- ما المقصود بجودة الحياة الوظيفية؟

3- ما دور القيادة الخادمة في تحقيق جودة الحياة الوظيفية لمعلمي التعليم العام بالمملكة العربية السعودية؟ ب. أهداف الدراسة

هدف هذا البحث إلى التعرف على الأسس النظرية والفكرية لمدخل القيادة الخادمة، وكذلك الأطر النظرية لجودة الحياة الوظيفية، ومن ثم التوصل إلى معرفة دور القيادة الخادمة كمدخل قيادي حيث في تحقيق جودة الحياة الوظيفية لمعلمي التعليم العام بالمملكة العربية السعودية. أهمية الدراسة.

تكمن أهمية البحث في إيضاح دور تفعيل القيادة الخادمة من قبل القيادات المدرسية بمدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية في تحقيق جودة الحياة الوظيفية لدى معلمي التعليم العام بالمملكة، وقد تسهم في تحقيق أبعاد جودة الحياة الوظيفية لدى المعلمين مما ينعكس على جودة أدائهم، ومن ثم ارتفاع التحصيل الدراسي للطلاب. منهجية الدراسة.

اتبعت الدراسة المنهج التحليلي الفلسفي وذلك من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة وقراءتها وقراءة فاحصة ومتأمل، ومن ثم الوصول إلى دور القيادة الخادمة في تحقيق جودة الحياة الوظيفية لمعلمي التعليم العام بالمملكة العربية السعودية. حدود الدراسة. الحد الموضوعي.

اقتصر هذا البحث على التعرف على الأسس النظرية والفكرية لمدخل القيادة الخادمة، وكذلك الأطر النظرية لجودة الحياة الوظيفية، ومعرفة دور القيادة الخادمة كمدخل قيادي حيث في تحقيق جودة الحياة الوظيفية لمعلمي التعليم العام بالمملكة العربية السعودية. الحد المكاني:

تشمل هذه الدراسة مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية.

الحد الزمني: 1439هـ/2018م.

الحد البشري:

اقتصر هذا البحث على معلمي التعليم العام بالمملكة العربية السعودية.

ج. مصطلحات الدراسة

القيادة الخادمة:

أسلوب للقيادة معتمداً على العمل الجماعي، والإحساس بالانتماء للمجتمع، وعلى المشاركة في صنع القرار، والسلوك الأخلاقي القوي ورعاية

الألتباع بتحقيق أهداف المنظمة، بينما تركيز القائد الخدمي ينصب على الألتباع، ويأتي تحقيق الأهداف التنظيمية كنتيجة مصاحبة للاهتمام بالألتباع [13].

ورغم أن كلمة "الخدمة" قد يكون لها دلالات سلبية إلا أن الواقع العملي يشير إلى أنه يمكن استخدامها لتشير إلى العمل من أجل تقديم شيء ما إلى الآخرين، وهذا المعنى ليس سلبياً، وإنما ينطوي على تقديم المساعدة وتعزيز المصالح والشعور بالمسؤولية تجاه الغير، مما يساهم في تحقيق غرض اسمي وهو مصلحة المنظمة [27].

وهناك من يرى أن وضع مصطلح الخادم Servant بجوار القائد leader معاً يمثل تعارض وتضاد، ولكن كلمة الخادم لا تعني الضعف، كما أن مصطلح القائد لا يتضمن النمط السلطوي، فالقيادة الخادمة هي القيادة التي يخدم فيها القائد الألتباع، وليس العكس، فالقيادة الخادمة تشدد على الخدمة الزائدة للآخرين، وتشجع النمو الشخصي، والمهني، والوجداني للألتباع [28].

ويمكن استعراض بعضاً من التعريفات لمفهوم القيادة الخادمة على النحو التالي:-

• أسلوب للقيادة معتمداً على العمل الجماعي، والإحساس بالانتماء للمجتمع، وعلى المشاركة في صنع القرار، والسلوك الأخلاقي القوي ورعاية السلوك، والحرص على نمو الأفراد [13].

• القيادة التي تضع مصلحة الآخرين في مرتبة أعلى من المصلحة الشخصية للقائد، مؤكداً على أن سلوكيات القائد يجب أن تركز على تنمية الألتباع، وعدم التركيز على تمجيد القائد [29].

• رعاية الألتباع والدفاع عنهم، وتمكينهم، وتلبية احتياجاتهم ومساعدتهم على أن يصبحوا أكثر صحة وأكثر حكمة، وأكثر استعداداً لقبول المسؤوليات [30].

• ذلك النمط من القيادة الذي يحترم كرامة الفرد ويعلى من شأنه ويومض فيه ما أمكن نزعته الإبداعية الفطرية للقيادة [31].

• هي أسلوب لقيادة وإدارة الآخرين، يفتح الأبواب لفرص التمكين والموارد غير المحدودة لأعضاء المنظمة [32].

وباستقراء التعريفات السابقة يتضح أن القيادة الخادمة تقوم على مجموعة من المبادئ الأساسية، وهي: التركيز على الألتباع، العمل الجماعي ومشاركة الألتباع في صنع القرارات، وضع مصلحة الألتباع قبل المصلحة الشخصية للقائد وقبل مصلحة المنظمة ذاتها، كذلك تمكين الألتباع وتشجيع النمو الشخصي والمهني والوجداني لهم.

ومن ثم يمكن القول: أن القيادة الخادمة لمديري المدارس، هي القيادة التي تعتمد على خدمة المعلمين وتحقيق مصالحهم وتلبية احتياجاتهم أولاً، وبالتالي تتحقق الرؤى والأهداف المدرسية، مع اهتمامها الكبير بمشاركة المعلمين في صنع القرارات المدرسية، والحرص على تنميتهم مهنياً وشخصياً ووجدانياً، مما يساهم في تحقيق المدرسة القادرة على الوصول بخدمة المجتمع إلى مصاف متقدمة جداً.

ثانياً: الدراسات ذات العلاقة بجودة الحياة الوظيفية.

دراسة سميرة الحربي [9] والتي هدفت إلى التعرف على مستوى جودة حياة العمل لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة أم القرى، وكانت أبرز نتائجها تشير إلى أن جودة حياة العمل لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة أم القرى كانت بدرجة متوسطة.

بينما جاءت دراسة أماني [10] بهدف التعرف على واقع جودة حياة العمل لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة سلمان بن عبدالعزيز، وكانت أبرز نتائج الدراسة تؤكد بأن مستوى الشعور بجودة حياة العمل لدى عينة الدراسة كانت بدرجة متوسطة.

أما دراسة بدور الراضي [21] فهذه هدفت إلى الكشف عن العلاقة بين جودة الحياة بأبعادها المختلفة والتحصيل الدراسي لدى طالبات المرحلة الثانوية بمدين الرياض وكانت أبرز النتائج تشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين جودة الحياة والتحصيل الدراسي للطالبات.

وجاءت دراسة شيما فريج [22] بهدف دراسة أثر الاختلافات الثقافية على سلوكيات القيادة الأخلاقية وعلى جودة حياة العمل في الشركات متعددة الجنسيات، وكانت أبرز النتائج تشير إلى أن سلوكيات القيادة الأخلاقية تؤثر بالشركات متعددة الجنسيات جوهرياً في جودة حياة العمل.

وكانت دراسة الطبال [23] تهدف إلى دراسة وتحليل العلاقة بين مفهوم جودة الحياة الوظيفية والالتزام التنظيمي، و التعرف على مدى تأثير جودة الحياة الوظيفية على الالتزام التنظيمي حسب المستوى الإداري، ومن أبرز نتائجها التأكيد على وجود علاقة ارتباط وتأيير قوي بين جودة الحياة الوظيفية والالتزام التنظيمي.

وفي السياق ذاته جاءت دراسة أوأي وآخرون [24] بهدف التعرف على تأثير إدارة الجودة الشاملة على تحسين جودة الحياة الوظيفية، وكانت أبرز نتائجها تشير إلى أن القيادة وإدارة العمليات والمعلومات والتحليل والتركيز على العميل تؤثر إيجابياً على جودة حياة العمل للموظفين.

وفي المقابل فإن دراسة كلاين [25] هدفت إلى التعرف على تأثير أخلاقيات المنظمة على إدراك العاملين لجودة الحياة الوظيفية وتأثير ذلك على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لمنسوبيها، وكانت أبرز النتائج تؤكد على وجود تأثير إيجابي معنوي لأخلاقيات المنظمة المعلنة والضمنية على إدراك المديرين لجودة الحياة الوظيفية وتأثير ذلك على الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي، وسيادة العمل بروح الفريق في حدها الأدنى والأعلى.

وكانت دراسة جون وآخرون [26] تهدف إلى التعرف على العلاقة ما بين أدا العاملين في بيته العمل الصناعية وإدراكهم لجودة الحياة الوظيفية، وجاءت أبرز النتائج لتؤكد على وجود علاقة إيجابية معنوية ما بين تطبيق مفهوم جودة الحياة الوظيفية والأداء الوظيفي للعاملين.

3. الإطار النظري

المبحث الأول: الأسس النظرية لمدخل القيادة الخادمة: مفهوم القيادة الخادمة.

يتداخل مفهوم القيادة الخادمة مع غيره من المفاهيم الأخرى للقيادة بل ويعزز بعض النماذج الأخرى في الإدارة مثل إدارة الجودة الشاملة، ومجتمعات التعلم، كما تم مقارنته بالقيادة التحويلية فيظهر الفرق الأساسي بين القيادة التحويلية والقيادة الخادمة في تركيز القائد، فتركيز القائد التحويلي يكون موجه نحو المنظمة، ويوجه سلوكه نحو مدى التزام

دور القيادة الخادمة كمدخل لجودة الحياة الوظيفية لمعلمي التعليم العام بالملكة العربية السعودية حسن عسيري

نشأة القيادة الخادمة.

يلاحظ أن مفهوم القيادة الخادمة ليس جديد على أدبيات القيادة، فقد قدم الأدب والفلسفة الصينية مفهوم القيادة الخادمة قبل العصر المسيحي، ومع ذلك تعتبر القيادة الخادمة أمودجا جديدا للقيادة في القرن الواحد والعشرون [33]

وهذا ما أكده كلا من Bucrkhardt [34] حيث أشاروا إلى أن القيادة الخادمة تمتد جذورها تاريخيا عبر آلاف السنين في التعليم الدينية والإنسانية، ووصفوا القادة الخادمين بأنهم الزعماء الدينيين مثل يسوع وغيرهم ممن أظهروا مستويات عالية من التضحية بالنفس، بما في ذلك غاندي ومارتن لوثر كينغ جونيور، والأم تيريزا وجورج واشنطن.

وقد بدأ استخدام مصطلح القيادة الخادمة على يد روبرت جرينليف عام 1970م الذي كان مديرا للبحوث والتنمية والتعليم في الشركة الأمريكية للتليفون والتليغراف American (AT&T) Telephone and Telegraph Company، وقد امضى 25 عاما في السعي لبناء مجتمع أفضل، واهتم بالقيادة في أمريكا، وأسس مركز الأخلاقيات التطبيقية في عام 1964، والتي تم تغيير اسمه إلى مركز روبرت جرينليف للقيادة الخادمة for Servant Leadership The Robert K. Greenleaf Center في عام 1985، وقد بزغ نمط القيادة الخادمة للمرة الأولى في بداية السبعينيات من القرن الماضي في مقالة لجرينليف Greenleaf عام 1970 بعنوان الخادم كقائد The Servant as Leader، وقد استوحى جرينليف تسمية هذا النمط من أحداث رواية قصيرة عنوانها "رحلة إلى الشرق" لهرمان هسي Herman Hesse كتبها عام 1956، وتتحدث الرواية عن عصابة من الرجال تم انتقاؤهم لرحلة دينية أسطورية بصحبة مرافق (خادم) يدعى ليو Leo وظيفته الاعتناء بتلك العصابة من الرجال والسهر على راحتهم وخدمتهم وبذلك فإن الرحلة سارت على خير ما يرام إلى أن اختفى الخادم -ليو- ذات يوم، فوقعت العصابة بعده في فوضى وتهان دفعها لإلغاء الرحلة، ثم تبين الراوي وهو واحد من عصابة الرجال الذين شاركوا في الرحلة أنه التقى ليو بعد عدة سنوات من التيه، وذهب به إلى رجل الدين منظم الرحلة. ليكتشف أن ليو الذي عرف بالخادم لم يكن إلا كبير رجال الدين، ومرشدهم الروحي، وقائد عظيم وشريف.

وقد قدم Greenleaf مصطلح القائد الخادم لعالم الشركات أولا، ثم بدأ مفهوم جرينليف للقيادة الخادمة يتطور أثناء دخوله بالجامعات [35].

ومن الجدير بالذكر أن القيادة الخادمة تتبع نظرية S والتي تختلف عن نظريات X-Y والتي حددها دوجلاس ماكجروجر في الستينيات 1960؛ حيث تفترض نظرية X أن العاملين كسالى ويحتاجون للرقابة، أما نظرية Y ترى أن العاملين لديهم دافعية ذاتية ومسئولية ولديهم اهتمامات داخلية بالعمل، بينما نظرية Z والتي اطلق عليها أوشى ويليام في أوائل الثمانينيات "نمط الإدارة اليابانية" التي ركزت على ولاء العاملين، ومن ثم استقرارهم في العمل وإنتاجيتهم العالية مع رفع معنوياتهم ورضاهم، أما نظرية S ركزت على أهمية دافعية القيادة وتسليمها أن معظم العاملين سوف يستجيبون بإيجابية للقادة الذين يبحثون عن خدمتهم وتمكينهم [36].

يتضح مما سبق أن القيادة الخادمة ليست حديثة النشأة بل تمتد جذورها إلى العصور السالفة، من خلال قصص الزعماء الدينيين والأنبياء والرسل، وكذلك بعض الشخصيات العامة التي تخدم وطنها ومجتمعاتها. أما بالنسبة للاستخدام العلمي لمفهوم القيادة الخادمة فقد استخدم على يد

جرينليف وتبعه بعد ذلك العديد من العلماء، كما قد توصل العلماء إلى أن نظرية S التي أشارت إلى هذا المفهوم، حيث أنها تركز على خدمة العاملين وتمكينهم حتى يستجيبوا بإيجابية أكبر نحو العمل.

أهمية القيادة الخادمة.

تظهر أهمية القيادة الخادمة كما يراها كل من رشيد، ومطر [37]؛ ومتعب [38]؛ وعبدالرحمن [8] على النحو التالي:

1. مساعدة الآخرين على النمو والتطور.
 2. الاستماع باهتمام واتخاذ القرارات داخل المنظمة عن طريق الاقناع.
 3. تشجيع وتقديم التسهيلات للاتباع.
 4. منح الآخرين فرصة لتحقيق طموحاتهم المادية والمعنوية.
 5. مساعدة العاملين ليحققوا أهداف المنظمة التي ينتمون إليها.
 6. نقل المنظمة من الأنماط الهرمية في القيادة إلى القيادة المستندة على فريق العمل.
- مميزات القائد الخادم.

القائد الخادم يعطي وقتاً طويلاً في خدمة العاملين، ومساعدتهم ليكونوا فاعلين كما أن مهمته بتزويد الأتباع بالموارد والمعلومات ويقدم كل ذلك طوعاً؛ لما يملكه من قدرات ومهارات ودوافع انسانية، تجعله يقدم على تحمل مسؤولية خدمة الآخرين متجاوزاً مصالحه الشخصية [8].

وقد حدد Jackson [32] بعض خصائص ومميزات القائد الخادم في النقاط التالية:

- المستمع الجيد.

- المتعاطف.

- الواعي.

- المعالج.

- المقنع.

- الواضع للمفاهيم.

- الممتلك لرؤية مستقبلية.

نماذج القيادة الخادمة وأبعادها:

ثمة عدة تصنيفات لنماذج القيادة الخادمة التي توضح الأبعاد الأساسية لها، ومنها نموذج ميلادر Millard (1995)، الذي حدد سبعة أبعاد للقيادة الخادمة وهي: العمل الجماعي، القدوة، التأكيد، الألفة، الفردية، المرونة، التلاحم [33].

ونموذج Laub (1999) الذي حدد ستة أبعاد للقيادة الخادمة وهي: تقييم الأفراد، وتنمية الأفراد، وبناء المجتمع، وإظهار الأصالة، وتوفير القيادة، ومشاركة القيادة [39].

ونموذج روسل وستون Russell and Stone؛ حيث وضعوا تسعة أبعاد هي: الرؤية، والصدق، والنزاهة، والثقة، والخدمة، والنمذجة، والريادة، وتقدير الآخرين، والتمكين [13].

ونموذج سبيرز الذي حدد عشرة أبعاد للقيادة الخادمة وهي: الاستماع، والتعاطف، والتلاحم، والوعي، والإقناع، والتصور، والاستبصار أو التبصر، والإشراف أو الرعاية، والالتزام بنمو الأفراد، وبناء المجتمع [40]

ونموذج بات رسون [41] الذي حدد سبعة أبعاد للقيادة الخادمة وهي: الحب المضحى أو غير المشروط، والتواضع، والإيثار، والرؤية، والثقة، والتمكين، والخدمة.

للجماعة والمجتمع؛ حيث يوجد لدى القائد الخادم شعور قويا بالمسؤولية الاجتماعية ويعمل على تحفيز المنظمات على تنفيذ الأعمال المعنوية والأخلاقية التي تعود بالفائدة على جميع أصحاب المصلحة، ويتم تحقيق ذلك من خلال برامج تنمية المجتمع، وأنشطة التوعية، وتسهيل سياسات المنظمة التي تعود بالنفع على المجتمع، والبيئة المحيطة. كما ينادى فكر القائد الخادم بأن منظمته تحقق قيمة للمجتمع، فهذا القائد قادر على دمج المنظمة مع الغرض الأكبر وهو المواطنة المجتمعية، مما يكسبه ثقة واحترام تعزز العلاقات الديناميكية القوية بين المنظمة والمجتمع [46].

القيادة الخادمة في الإسلام.

استمدت القيادة الخادمة في الإسلام قوتها من نموذج المصطفى صلى الله عليه وسلم، حيث برزت أبعادها في بعض مواقفه ومواقف أصحابه عليهم رضوان الله، ومن تلك النماذج الخالدة في بعد خدمة الآخرين قول السيدة عائشة رضي الله عنها أنها سؤلت ما كان النبي صلى الله عليه وسلم يصنع في أهله؟ قالت كان في مهنة أهله، فإذا حضرة الصلاة قام إليها ومعنى مهنة أهله خدمة أهله.

أما بعد التمكين فمن الأمثلة التي تجلى فيها هذا البعد ما روته أم المؤمنين عائشة رضي الله عنها أنه لما أشد المرض بالرسول صلى الله عليه وسلم لم يستطع الخروج للجماعة فجاءه بلال رض الله عنه يؤذنه بالصلاة فقال: الرسول صلى الله عليه وسلم مروا أبا بكر أن يصلي بالناس.

وتظهر القيادة الخادمة كذلك في بعد التواضع عند أصحاب الرسول الكريم صلى الله عليه وسلم عندما تولى الخلافة أصبح غادياً إلى السوق، وكان يحلب للحي أغنامهم قبل الخلافة، فلما بوع قالت جارية من الحي: الآن لا يحلب لنا فقال: بلى لأحلبها لكم وإني لأرجو ألا يغيرني ما دخلت فيه.

وكذلك في بعد التعاطف ما رواه زيد بن أسلم عن أبيه عن موقف الخليفة عمر رضي الله عنه قال: خرجت مع عمر بن الخطاب إلى السوق فلحقت به امرأة شابة فقالت: يا أمير المؤمنين هلك زوجي وترك صبية صغاراً والله ما ينضجون كراعاً ولا لهم زرع ولا ضرع وخشيت أن تأكلهم الضبع، وأن بنت حفاف الغفاري، وقد شهد أبي الحديبية مع النبي صلى الله عليه وسلم فوقف معها عمر ولم يمض ثم قال مرحباً بنسب قريب ثم انصرف إلى بعير ظهر كان مربوطاً في الدار فحمل عليه غرارتين فملأهما طعاماً وحمل بينهما نفقة وثياباً ثم ناولها بخطامه وقال اقتاديه فلن يفنى حتى يأتيكم الله بخير. والقصص لرسول الله صلى الله عليه وسلم وأصحابه رضوان الله عليهم كثيرة في كل بعد من أبعاد القيادة الخادمة (http www.dorar.net/h/45e0c).

المبحث الثاني: الأسس النظرية، والفكرية لجودة الحياة الوظيفية.

مفهوم جودة الحياة الوظيفية:

يعد مفهوم جودة الحياة الوظيفية من المفاهيم الحديثة في منظمات الأعمال، وفي مجال إدارة الموارد البشرية، إذ تعود بداياته إلى نهاية الستينيات وبداية السبعينيات من القرن العشرين [47].

كذلك ظهر مفهوم جودة الحياة الوظيفية ليوأكب سياسات التغيير والتطوير التنظيمي، وليخفف من حالات التوتر والقلق التي سادت في الغرب بين العاملين خوفاً من الاستغناء عنهم، أو تخفيضاً للخدمات والمزايا الاجتماعية المقدمة لهم، أو تخفيضات لمعدلات أجورهم، بجانب حرص تلك المنظمات على تحقيق الرضا الوظيفي المؤثر على التزام العاملين، ومن ثم

ونموذج دنيس [42] الذي اعتمد على أربعة أبعاد هي: الحب، والتمكين، والتواضع، والرؤية.

وأخيراً نموذج باريتو وويلر [43] الذي حدد خمسة أبعاد للقيادة الخادمة وهي: الدعوة للإيثار، والتلاحم العاطفي، والحكمة، والتخطيط المقنع، والرعاية التنظيمية، والتي يبدو أنها متميزة مفاهيمياً وتجريبياً والتي يعتمد عليها البحث، وفيما يلي إيضاح لهذه الأبعاد:

أ- الدعوة للإيثار Altruistic Calling: يتم تعريف الدعوة للإيثار باعتبارها خياراً واعياً لخدمة الآخرين، وتمثل الرغبة في التأثير بشكل إيجابي على الآخرين من خلال خدمتهم، والتي تعد أمراً جوهرياً في القيادة الخادمة، فالقائد الخادم يقدم الخدمة لأتباعه ويضحي بمصالحه الذاتية لتنمية أتباعه؛ حيث يرغب القائد الخادم في إحداث تطوير إيجابي في الأفراد والجماعات والمنظمات والمجتمعات، وقد تم الاعتراف بضرورة الإيثار في القيادة من قبل العديد من العلماء. كما أن إظهار القادة لاستعدادهم لوضع مصالح الأتباع قبل مصالحهم يؤدي إلى كسب ثقة كبيرة والتفاني من قبل أتباعهم، مما يؤدي إلى جودة أعلى في العلاقات بينهم، وبالتالي يزداد رضا العاملين وتزداد الفعالية التنظيمية.

ب- التلاحم العاطفي Emotional Healing: ويشمل قدرة القائد على تقديم المساندة والدعم العاطفي للأتباع عند حدوث أي أزمة أو صدمات نفسية لهم، وينظر إلى القائد الخادم على أنه متعاطفاً للغاية وقادر على إظهار عواطفه للآخرين، ويعمل على بناء مناخ تنظيمي يمكن من خلاله الأتباع على التعبير عن المخاوف الشخصية والمهنية، وقد اعترف العلماء بأن هناك حاجة إلى قادة قادرين على مساعدة أتباعهم لاستعادة الأمل، والتغلب على الأحلام المفقودة، وإصلاح العلاقات المقطوعة، فالقادة القادرين على إقامة تلاحم عاطفي مع أتباعهم سوف يكونوا أكثر احتمالاً لتكوين علاقات قوية معهم، مما ينعكس على فعالية المنظمة [44].

ج- الحكمة Wisdom: تصف الحكمة القدرة على التقاط الإشارات أي الملاحظة المستمرة للبيئة والتعرف على العواقب المحتملة والأثار المترتبة على ملاحظاتهم، فالقائد الخادم ملاحظ ولديه تفكير استباقي عبر عدة سياقات، تمكنه من ترجمة معارفه إلى عمل مستقبلي. وقد اعترف العلماء بالحاجة لقادة لديهم شعور قوي بالوعي إلى جانب القدرة على تطبيق المعرفة المكتسبة من خلال الملاحظة، فالقادة الذين يدركون تماماً ولديهم بصيرة، سوف يكتسبوا احترام أتباعهم وثقتهم، والذي يمثل أمراً ضرورياً لتطوير العلاقات الديناميكية القوية [45].

د- التخطيط المقنع Persuasive Mappin: يصف التخطيط المقنع القدرة على استخدام النماذج العقلية وصوت المنطق لتشجيع التفكير لدى الآخرين، فالقائد الخادم الذي لديه قدرة عالية على رسم الخطط المقنعة يكون بارع في التعبير عن القضايا وتصور الاحتمالات من خلال تقاسم أفكاره، كما أنه يملك المعرفة اللازمة لمساعدة ودعم أتباعه بشكل فعال، وتوصل الباحثون إلى أن النماذج القائمة على الإقناع تكون أكثر إنتاجية من النماذج القائمة على السلطة، فالقادة القادرين على المحافظة على استخدام التخطيط المقنع بدلاً من إضفاء الشرعية والسلطة يكونوا أكثر قدرة على تكوين علاقات أقوى مع أتباعهم.

5- الرعاية التنظيمية Organizational Stewardship: تصف الرعاية التنظيمية إلى أي مدى يعد القادة منظمته لتقديم مساهمة إيجابية

دور القيادة الخادمة كمدخل لجودة الحياة الوظيفية لمعلمي التعليم العام بالملكة العربية السعودية حسن عسيري

بمختلف أبعادها بشكل مميز، مما ينعكس ذلك إيجاباً على أداء المعلم نتيجة لشعوره بالرضا والأمان الوظيفي، فيبذل أقصى جهد ممكن في خدمة مهنة التعليم.

أهداف جودة الحياة الوظيفية:

أشار كيومار Kumar إلى مجموعة من أهداف جودة الحياة الوظيفية تتمثل في النقاط التالية:

1- زيادة ثقة العاملين.

2- المشاركة في حل المشاكل.

3- زيادة الرضا الوظيفي.

4- زيادة الفاعلية التنظيمية.

5- تقليل معدل التدهور عند المعلمين (زيادة استقرار المعلمين).

6- زيادة الانتاجية والأرباح.

7- تحقيق أهداف المؤسسة [50].

وأضاف المغربي جملة من الأهداف تتمثل في:

8- تنمية قدرات المؤسسة على توظيف أشخاص أكفاء، وتعظيم قدرة المؤسسة التنافسية.

9- توفير قوة عمل أكثر مرونة، وولاء ودافعية.

10- إحداث التوازن والانسجام بين الحياة الوظيفية للمعلمين وبين حياتهم الشخصية والعائلية.

10- توفير ظروف عمل محسنة ومطورة من وجهة نظر المعلمين [48].

أهمية جودة الحياة الوظيفية:

أظهرت بعض الدراسات الأهمية العملية لتطبيق جودة الحياة الوظيفية، وتأثيراتها الإيجابية التي تنبثق من تطبيق أبعادها بمهنية عالية ويمكن إبراز تلك الأهمية في النقاط التالية:

1- خفض الصراعات بين المعلمين، والإدارة من خلال تطوير مناخ لعلاقات عمل أكثر إنتاجية، وتسوية العديد من الخلافات الكامنة من خلال بيئة عمل مساعدة على حل المشكلات.

2- العمل على مشاركة أكبر عدد من المعلمين بالأفكار البناءة التي يمكن أن تؤدي إلى تحسينات في إجراء العمل المؤسسي.

3- تعزيز انتماء المعلمين، وولائهم وتحقيق التكامل والتفاعل بين أهداف المؤسسة وأهدافهم.

4- تساهم في تعزيز الجودة والتعليم والإبداع.

5- تحسين درجة الرضا الوظيفي.

6- تحسين ودعم العلاقات الإنسانية في المؤسسة.

7- تعمل على خفض معدلات الغياب في المؤسسة التعليمية.

8- ترفع من الاستقرار الوظيفي للمعلمين في مدارسهم.

9- زيادة الكفاءة والفعالية التنظيمية للمؤسسة التعليمية [6].

أبعاد جودة الحياة الوظيفية:

اختلف العلماء والباحثون في تحديد أبعاد جودة الحياة الوظيفية حسب الأهداف التي أنشئت من أجلها دراسة كل منهم، ويتناول الباحث آراء بعض العلماء والباحثين حول أبعاد جودة الحياة الوظيفية، حيث يرى Ivancevich & Skinner بأن جودة الحياة الوظيفية تتحقق حين تتوفر مجموعة من العوامل، مثل: مكافآت عادلة وكافية، وظروف عمل صحية وأمنة، وفرص تطوير القدرات البشرية، والأمن الوظيفي، ومرونة المهام

تعظيم أهمية استخدام وترشيد أداء الموارد البشرية، واعتبارها أحد الاستراتيجيات الفعالة في تدعيم التميز التنافسي لمنظمات الأعمال [14].

ومن التعريفات التي تناولت مفهوم جودة الحياة الوظيفية ما يلي:

فقد عرّف جاد الرب [14] مفهوم جودة الحياة الوظيفية بأنها: "العمليات المتكاملة المخططة والمستمرة، والتي تستهدف تحسين مختلف الجوانب التي تؤثر على الحياة الوظيفية للعاملين وحياتهم الشخصية، والذي يسهم بدوره في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة والعاملين فيها والمتعاملين معها. فيما يرى آخرون أن جودة الحياة الوظيفية تعني: "ظروف عمل جيدة وشرافاً جيداً، ومرتبوات ومزايا ومكافآت جيدة، وقدرتاً من الاهتمام والتحدي بالوظيفة، وتتحقق جودة الحياة الوظيفية من خلال فلسفة علاقات العاملين التي تشجع استخدام جهود جودة الحياة الوظيفية لإعطاء العاملين فرصاً أكبر للتأثير على وظائفهم، والمساهمة الفعالة على مستوى المنظمة ككل" [48].

ويرى [49] Kermansaravi أنها: "تمثل الإيفاء بالاحتياجات البشرية في العمل، من خلال درجة التناغم العالية بين واجبات العمل ومجموعة محددة من الاحتياجات الصحية والاجتماعية، والتي تؤدي إلى تحسين الحياة الوظيفية للعاملين، وزيادة ربحية وكفاءة المنظمة".

ويشير البعض إلى أن جودة الحياة الوظيفية هي التوجه الذي يعتبر الموظفين أحد أصول المنظمة بدلاً من اعتبارهم تكلفة عليها، ويفترض هذا التوجه أن أداء الموظفين يكون أفضل عند السماح لهم بإدارة عملهم بأنفسهم، والمساهمة في اتخاذ القرار وهذا التوجه يحفز الموظفين إلى تلبية احتياجاتهم الفسيولوجية إلى جانب احتياجاتهم الاقتصادية [50].

وعرفها الدحدوح [12] بأنها: "المدى الذي يكون فيه أعضاء المؤسسة قادرين على إشباع حاجاتهم الشخصية من خلال خبراتهم في المؤسسة، وهي تغطي مشاعر الشخص حول كل جانب من جوانب العمل بما في ذلك المكافآت الاقتصادية والفوائد والأمان والعدالة الداخلية والخارجية، و شروط العمل والعلاقات التنظيمية والشخصية، والتي لها جميعاً معان كبيرة في حياة الأشخاص".

كما عرفت جودة الحياة الوظيفية بأنها: "أقصى مدى يستطيع الموظفون الوصول إليه من تلبية احتياجاتهم الشخصية المهمة في العمل" [51].

وعرفها ماضي [6] أنها: "مجموعة من الأنظمة والبرامج المرتبطة بتحسين وتطوير مختلف الجوانب الخاصة برأس المال البشري للمنظمة، والتي من شأنها أن تؤثر على الحياة الوظيفية للأفراد وبيئتهم الاجتماعية والثقافية والصحية، والذي بدوره ينعكس إيجاباً على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين، ومن ثم يساهم في تحقيق أهداف المنظمة والفرد والأطراف كافة ذات العلاقة بالمنظمة".

وذكر البليبيسي [52] أنها: "السياسات والإجراءات والعمليات التي تنفذها المؤسسة بهدف تطوير وتحسين جودة الحياة الوظيفية، والشخصية للعاملين فيها، الذي ينعكس بدوره على أداء المؤسسة، والأفراد إيجابياً، وبذلك تتحقق أهدافها وتطلعاتها، وفي الوقت نفسه تلبى وتشبع رغبات عاملها، مما يضمن استمرارية نجاح المؤسسة، وحصانها ضد الكثير من الأزمات".

وفي إطار ما سبق يمكن للباحث التوصل إلى أن مفهوم جودة الحياة الوظيفية للمعلم تهتم بيئة العمل التي تتوافر فيها العوامل المادية والمعنوية

طيبة تحق إنتاجاً أفضل مقارنة بغيرها من الشركات الأخرى، وكذلك أجريت دراسة على العاملين في إحدى الشركات البريطانية، خلصت إلى أن التواصل الاجتماعي والعلاقات الطيبة بين الزملاء في العمل يمكن أن يزيد من إنتاجية العامل الأقل كفاءة، وهذا يؤدي إلى آثار إيجابية على المؤسسات، حيث إن الحوافز المعنوية لا تقل في الأهمية عن الحوافز المادية. كما إن جوهر العلاقات الإنسانية داخل الوظيفة العامة أمر مهم، لا بد أن تعكسه القيادة الإدارية، ويصبح أسلوب القائد في التعامل مع موظفيه، والتأكيد عليه في تعامل الموظفين مع المراجعين، ولا بد من توفير الركائز المهمة لنجاح العمل، وذلك بتوفير بيئة عمل ناجحة، يتم فيها احترام الموظف، ويعطي قدره من الرعاية، ويتعبده بالتطوير حتى يصبح مكان العمل أمراً مرغوباً، ولا بد أيضاً أن يكون القائد القدوة في التعامل مع الموظفين كافة بسواسية، وعدالة، وانصاف، وإيجاد متابعة للتأكد من نمط وأسلوب تعامل الموظف مع المراجعين. كما أن أثر العلاقات الإنسانية على جو العمل سلاح ذو حدين، فإذا كانت إيجابية فإن روح العائلة والمحبة تسود مكان العمل، ويصبح هناك مستوى عالٍ من التعاون والمشاركة، واستمتاع بالعمل، وانجازه بالشكل المطلوب. أما إذا سادت العلاقات السلبية في محيط العمل، فإنها تُولد المشاكل والنزاعات، وتعرق سير العمل، وتسبب كثرة الغياب والاستئذان، أو التأخر على العمل، وغالباً ما تؤدي إلى ترك العمل في هذه المنظمة.

وبالتالي، نجد أن الاهتمام بالجانب الإنساني في التعامل مع الأفراد في المنظمة يعد عاملاً مهماً في توفير المناخ الإيجابي الداعم للإنتاجية والإبداع، وان مسؤولية توفير هذا المناخ تقع بالدرجة الأولى على القائد الذي يعمل من خلال قراراته الموضوعية، وطريقة تعامله الإيجابي في تعزيز العلاقات بين الأفراد لدفعهم لبذل المزيد من الجهود، ورفع مستويات الأداء [54].

لذا، فإن طبيعة العلاقات الاجتماعية السائدة بين العاملين في مكان العمل يمكن تحديدها بالمستويات الآتية

8. العلاقات بين الرؤوسين.

0. العلاقات بين الرؤساء.

3. العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين.

وبالتالي، فإن العلاقات الإيجابية للفرد العامل مع مجموعة العمل توفر له إشباعاً لحاجته الاجتماعية، وتحقق تبادل المنافع بينها؛ لذلك، فإن المنظمة التي تنتج للأفراد فرصة التفاعل والاتصال مع الأفراد الآخرين، فإن الرضا الوظيفي للعاملين، والأداء الوظيفي لهم سيكون مرتفعاً والعكس هو الصحيح [6].

ولقد أوردت دراسة [55] Lambert أن العلاقات الاجتماعية في مكان العمل لا تؤدي إلى زيادة الإنتاجية فحسب؛ بل تقود إلى أداء أفضل، ومتعة، والتزام، ورضا من قبل العاملين في عملهم.

الأجور والرواتب:

تتعدد التسميات المستخدمة في الدول بالنسبة لما يدفع للأفراد إزاء عملهم في مؤسسات وشركات الدولة، فكثير من الدول تفرق بين مصطلحين أساسيين هما: مصطلح الأجور (Wages)، ومصطلح الرواتب (Salary). فمصطلح الأجور (Wages) هو: "عبارة عن المبلغ النقدي الذي يدفع للأفراد الذين يقومون بأعمال الإنتاج المباشر، ويطلق عليهم اسم العمال"، أما الراتب Salary فهو: "عبارة عن المبلغ النقدي الذي يدفع للأفراد الذين يقومون بالأعمال المكتبية، ويطلق عليهم موظفين". فنلاحظ أن الاختلاف في

الوظيفية وجداول العمل، والاهتمام بإيجاد أدلة عمليات العمل [49]. وأضاف [50] Kumar أن جودة الحياة الوظيفية تتواجد في مكان العمل حين تتوفر عناصر كالمشاركة في اتخاذ القرارات، والإثراء الوظيفي، وتخفيض التفاوت في المراكز الوظيفية، والمشاركة في المكاسب.

كما وأضاف جاد الرب بأن أبعاد جودة الحياة الوظيفية تتمثل بـ بيئة عمل صحية وأمنة، المشاركة في اتخاذ القرارات، العدالة الاجتماعية، الاستقرار والأمان الوظيفي، تصميم واثراء الوظائف، العدالة في نظم الأجور والمكافآت والحوافز المادية والمعنوية، فرص التقدم والرقى الوظيفي، التوازن والانسجام بين الحياة الوظيفية والحياة الشخصية للعاملين [14].

وحدد [25] Kalayane, et al عناصر جودة الحياة الوظيفية بأنها: الأمان الوظيفي، النظام الأفضل للمكافآت والأجور العادلة والمرتفعة، وفرص الترقية والتقدم الوظيفي.

وأضاف [24] Oai, et al بأن أبعاد جودة الحياة الوظيفية تتمثل بـ عدالة الأجور والتعويضات، ظروف عمل صحية وأمنة، الفرص المتاحة لتنمية والتنمية المهنية للعاملين، الفرص المستقبلية للنمو والأمان الوظيفي، والحقوق الدستورية للعاملين بالمنظمة، والتكامل الاجتماعي في عمل المنظمة، والتوازن بين الحياة الوظيفية والشخصية للعامل، ومرعاة المسؤولية الأخلاقية والاجتماعية للمنظمة.

وتأسيساً ما سبق، فإن البحث تناول أبعاد جودة الحياة الوظيفية التي يرى أنها أكثر الأبعاد التي تمس بيئة العمل المدرسي والأكثر شيوعاً في الدراسات السابقة وهي كالتالي:

الأمن والصحة المهنية:

يؤثر الأمن والصحة المهنية في العمل تأثيراً مباشراً على صحة العاملين وحالتهم بصفة خاصة، وعلى أدائهم بصفة عامة، وبالرغم من أن إدارة الموارد البشرية هي المسؤولة عن وضع البرامج الخاصة بتحسين بيئة العمل، إلا أن تعاون الإدارات الأخرى في صيانة وتحسين بيئة العمل لا يمكن تجاهله. وبالتالي، هي مسؤولية شاملة لأقسام المنظمة جميعها، وذلك لانعكاساتها على سلامة وصحة الموارد البشرية وفعالية الأداء وتبرز في هذا البعد أهمية وجود بطاقات تأمين صحي للمعلمين [53].

ويمكن القول: أن العنصر البشري الثروة الحقيقية والمحور الأساسي للإنتاج في مواقع العمل المختلفة، فالأجهزة والأدوات والآلات الضخمة، مهما بلغت درجة تطورها وتعقيدها، ستبقى غير مفيدة، ولا تعمل إذا لم يتوافر العقل البشري الذي يحركها، ويوظفها، ويصونها. وبما أن العقل البشري على هذه الدرجة الكبيرة من الأهمية، فإنه من العدل والإنصاف أن تتوافر له ظروف العمل الأمنة والصحية، والكفيلة بتحقيق الدرجة المناسبة لأدائه للعمل بجودة عالية.

العلاقات الإنسانية:

تقوم العلاقات الإنسانية الإيجابية في بيئة العمل على قيم مهنية، مثل: الاحترام المتبادل، التعاون والانتماء للجماعة، الإيمان بالهدف العام، الحرص على المصلحة العامة والتجرد من الأنانية، التي يجب أن تسود أفراد المنظمة والمتعاملين معها جميعاً، حيث أثرت العلاقات الاجتماعية الإيجابية على الإنتاجية ومستويات الأداء. فقد أجريت العديد من الدراسات، منها دراسة أجراها معهد "مستقبل العمل" في مدينة بون الألمانية عام (2009)، وجدت أن الشركات التي تقوم بتوظيف عمال يرتبطون معاً بعلاقات صداقة

دور القيادة الخادمة كمدخل لجودة الحياة الوظيفية لمعلمي التعليم العام بالملكة العربية السعودية حسن عسيري

1. توفر درجة عالية من الثقة المتبادلة بين العاملين في المؤسسة، إضافة إلى الثقة بالنفس لدى المديرين أو العاملين.
2. توفر مستوى عالٍ من القناعة بمفهوم القيادة التشاركية، وصناعة القرار على أساس تعاوني [14].

ولذا فإن المشاركة الفاعلة في اتخاذ القرارات تضمن الاتفاق على الأهداف المشتركة والسعي لتحقيقها، كما تحفظ الموظف من أي قرارات عشوائية قد تطل مستقبلاً وأمنه الوظيفي، عن طريق ضمان المشاركة في صنعها والتصويت عليها، فعدم إشراك الموظف في اتخاذ القرارات يؤدي به إلى الشعور بالاغتراب والصراع الداخلي لعدم الاقتناع التام ببعضها، أو عدم مبالته بتنفيذها كونه لم يشارك في صنعها، فمشاركة الموظف الفاعلة في اتخاذ القرار يبعد شعور الموظف بأنه مجرد آلة تحرك من قبل الإدارة كيفما ومتى شاءت، ويشعره بدوره الفعال داخل المنظمة، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على طاقته وابداعه داخل المؤسسة [12].

ويرى جاد الرب أنه كلما زادت مشاركة العاملين تزداد فرص تطبيق جودة الحياة الوظيفية، فالمشاركة لها آثار ونتائج إيجابية، حيث تعتبر عنصراً أساسياً لنجاح مبادرات وبرامج جودة الحياة الوظيفية في بيئة العمل التشغيلية والإدارية والإشرافية، ومن أهم هذه النتائج:

- 1- الثقة التنظيمية بين العاملين وأصحاب العمل والنقابات العمالية.
- 2- الأمان الوظيفي، وعدم الخوف من الطرد، أو الاستغناء عن الموظفين.
- 3- الأمان الوظيفي في بيئة العمل، مما يجعل هذه البيئة صحية وأمنة، وخالية من الأم ارض والحوادث والأخطار المهنية.
- 4- حصول العاملين على حقوقهم المالية والوظيفية.
- 5- إثراء المناقشات التي تتم من خلال مختلف لجان المشاركة يتولد عنها أفكار إبداعية وحلول ابتكارية، وهذا يؤدي إلى ما يسمى بمنظمات التعلم [14].

لذلك فإن الأهمية التي توليها المنظمات المختلفة لمسئولية اتخاذ القرار في أن النشاطات التي تمارسها المنظمات في ظل السباق العلمي والتكنولوجي والحضاري المعاصر يتطلب اعتماد الرؤية العلمية الواضحة في اتخاذ القرار واسهام كافة العاملين في المنظمة للمشاركة باتخاذها وفقاً لطبيعة الأداء المناط بأي منهم في العمل، إذ أن هذا الإسهام والمشاركة من قبل الأفراد بالقرارات تجعل سبيل الالتزام بالتنفيذ واجباً مُنطاً بأي منهم، ويُمثل أعلى صور البناءات التنظيمية الناجحة في الوقت الحاضر [59].

وتوصلت دراسة عبد العزيز، 2005 نقلاً عن عوض الله [6] إلى أن مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الإدارية، والمشاركة في تحديد كل من المكافآت والمعدلات الوظيفية، إنما يساهم ويساعد بشكل كبير في تحسين إنتاجية المنظمة.

الأمان والاستقرار الوظيفي:

يعتبر الاستقرار الوظيفي من المواضيع المهمة في مجال الإدارة، وتزداد أهمية هذا البند بازدياد أهمية الدور البشري الذي يلعب دوراً محورياً في المنظمة. فالإحساس بالأمان من العوامل المهمة التي تؤدي إلى الشعور بالراحة والاستقرار والانتماء لبيئة العمل والاطمئنان، وهومن الحاجات التي تقف وراء استمرار السلوك البشري واستقراره، وتساهم في رفع الروح المعنوية، وتحسين مستوى الأداء، وزيادة الإنتاجية، وتحسين نوعية الخدمة المقدمة [60].

المصطلحات من حيث الشكل وليس المضمون، فكل المصطلحات تعبر عن المبلغ النقدي الذي يدفع للأفراد إزاء الأعمال التي يقومون بها [56].

وتتمثل الأجور والرواتب أهمية كبرى في تحديد أداء الموظفين والعاملين وتوجيه هذا الأداء؛ وبالتالي، توجه دافعية العاملين في اتجاه معين، حيث إن العلاقة بين اتجاه الدافعية والأجور علاقة قوية، تؤدي إلى نتائج تؤثر على مستوى الإنتاج والنتائج المتوقع تحقيقها على مستوى المنظمة، وكذلك على مستوى الخدمة التي تقدمها المنظمة، فمقصود هذه الأجور عن تلبية الاحتياجات الأساسية للعاملين، يدفع هؤلاء العاملين نحو اتجاه السلوك السلبي للأداء، مما يترتب عليه نتائج خطيرة وسلبية على المنظمة [57].

كما تشكل الأجور المصدر الرئيس لحياة الأفراد ولأسرهم، خاصة في بلدان العالم الثالث، حيث ترتفع نسبة الإعالة، مما يجعل هذا الأجر المحدد الرئيس لمستوى المعيشة لهذه الأسرة وأفرادها؛ لذا فتعتبر الأجور من أهم الحوافز المادية التي تحث الأشخاص لبذل الجهد والعمل، إذ أنه كلما زاد الأجر، زاد حافز العامل على بذل الجهد وتحسين مستوى الأداء [58].

ومن جهة أخرى، أكدت معظم النظريات والدراسات الميدانية على تأثير الأجور والمكافآت على إنتاجية الفرد، ويرجع ذلك لكونها وسيلة تشبع أكثر من حاجة لدى الفرد، كالحاجات الفسيولوجية، الشعور بالأمن، المكانة الاجتماعية. كما يرى تايلور، أن معظم نواحي سلوك الفرد يمكن التأثير عليها من خلال الحوافز المادية. وفي السياق نفسه أكدت دراسات هيرزبرج أن الحوافز المادية عامل أولي يمنع مشاعر الاستياء من العمل لكنها في الوقت ذاته لا تحقق الرضا عن العمل [12].

وتأسيساً على هذه الأهمية، لا بد أن يعكس أجر الفرد توازناً بين ما يساهم به من جهد وبين ما يحصل عليه في شكل أجر ومكافآت نقدية، واختلال هذا التوازن، سيعكس حالة من الإحباط وانخفاضاً للروح المعنوية، والشعور بعدم العدالة، وبالتالي، انخفاض مستوى أداء الفرد حيث أنه حينما يعتقد الناس أنهم يحصلون على أجور ومكافآت غير عادلة، فإن ذلك من شأنه أن يخل لديهم إحساساً بعدم الرضا؛ لذلك لا بد أن تحرص المنظمة على بناء نظام للأجور والمزايا الإضافية، يستشعر معه الأفراد بالعدل في المعاملة.

الإشراف ومشاركة العاملين في الإدارة:

وجدت الإدارة في المنظمات الحديثة أن هناك ضرورة للأخذ بمبدأ المشاركة في صنع القرار مع توسيع دائرة المشاركين كلما أمكن وعدم تركيز القرار في يد فرد واحد، حيث تعتبر إتاحة الفرصة للعاملين للمشاركة في اتخاذ القرارات، أحد العوامل الهامة التي تؤدي إلى رفع الروح المعنوية لديهم، وتعني انتمائهم للمنظمة، من خلال شعورهم بأنهم شركاء حقيقيون في صنع القرار داخل المنظمة، مما يجعلهم يبذلون كل جهد مستطاع، لتطوير العمل والارتقاء بالمنظمة إلى أفضل مستوى ممكن، كما تؤدي المشاركة في اتخاذ القرارات إلى تقليص الصراع داخل المنظمة، والذي ينشأ نتيجة تضارب القرارات، والمركزية في اتخاذها [59].

فعملية مشاركة العاملين في الإدارة عرفها كيث وجيرلينغ بأنها: "ذلك النمط الإداري، الذي يقوم على المشاركة النظامية والمموسة للعاملين في المؤسسة في عمليات صنع القرارات المتعلقة بسياسات المنظمة، ومهامها، ومشكلاتها." ويتطلب النمط التشاركي توافر شرطين ضروريين، هما:

ما يزداد ارتبه بسبب شغله الوظيفة الجديدة. ويمكن أن يرقى الفرد حسب الأقدمية، أو حسب الكفاءة، أو كليهما [61]. ويرعى علاقي (ما ورد في) العتيبي [63] أنه يمكن إجمال أهداف الترقية فيما يلي:

1- توفير الظروف التي من شأنها تحفيز العاملين لمزيد من العمل، وذلك لعلمهم بأن هناك علاقة بين معدل أو مستوى الأداء، وبين الأجر أو الحافز الذي يتلقونه.

2- الاحتفاظ بالموظفين المتميزين، وعدم إعطائهم مبرراً لترك العمل إلى جهات أخرى منافسة بفعل شروط عمل أفضل تقدمها لهم تلك الجهات.

3. تساعد عملية الترقية المنظمة الإدارية على اجتذاب قوى العمل من خارجها للعمل فيها، مما يضمن لها الاستمرارية، ويجنبها أزمات بفقدان العاملين فيها.

4- تعتبر وسيلة تثقيفية يمكن من خلالها أن تصبح الوظيفة أو العمل مدرسة يتعلم فيها العامل العمل الجديد كل يوم، ولا يشعر بالملل، أو النهاية لطموحاته أو لقدراته.

لذا؛ فإن الترقيات عامل مهم من عوامل الرضا الوظيفي، فأى موظف عندما ينتهي إلى المنظمة فإنه يتطلع دائماً إلى المراكز العليا، رغبة منه في التقدم والنمو، وكلما كانت فرص الترقية أقل من طموح الفرد قل رضاه الوظيفي، والعكس صحيح.

ويرى الباحث من خلال ما سبق أن أبعاد جودة الحياة الوظيفية ما هي إلا عملية تشاركية وشاملة، تهدف إلى تحقي التوازن بين متطلبات الحياة الوظيفية، ومتطلبات الحياة الشخصية والأسرية للموظفين، وتحقي الأمن الوظيفي والعدالة في نظم الأجور والحوافز، والترقيات المبنية على أساس الكفاءة المهنية، والتكامل الاجتماعي، والتعاطي بشكل أكبر مع قضايا الموظفين، وتأمين ظروف عمل مناسبة وأمنة لهم، من أجل رفع مستوى معيشتهم، وتوفير البيئة التنظيمية الملائمة لنقل الشبكة إلى وضعية مستقبلية متطورة تسمح لها ولوظيفها بالمزيد من التطور والنجاح، والعمل بطريقة تؤمن قدرتها على تحقي استراتيجيتها، وكذلك تقدم أداءها التنافسي. المبحث الثالث.

دور القيادة الخادمة كمدخل لتحقيق جودة الحياة الوظيفية لمعلمي التعليم العام بالملكة العربية السعودية.

تُعد القيادة العنصر الموجه للسلوك الانساني وجودة الأداء البشري، والمؤسسات التي تعاني من تأخر في إنتاجها وتعثُر في تحقيق أهدافها غالباً ما تلجأ إلى إعادة النظر في تغيير قيادتها، ووضع القائد القادر على الارتقاء بأداء المؤسسة وتحسين جودة أداء منسوبيها [64].

ولذا تبرز أهمية المداخل القيادية الحديثة كأهم المداخل القادرة على تحقيق جودة الحياة الوظيفية للمعلمين في المملكة العربية السعودية، ومن تلك المداخل القيادية الحديثة القيادة الخادمة فالقائد الخادم القادر على الوفا بمتطلبات جودة الحياة الوظيفية للمعلمين في التعليم العام بالسعودية يشترط أن تتوفر فيه بعض المعايير وهي:

1. الرؤية: ينبغي أن يتمتع القائد الخادم برؤية استشرافية وقدرة على استثمار وتوجيه أداء المعلمين نحو تحقيق تطلعات المجتمع من المدرسة والارتقاء بجودة العمل الوظيفي للمعلمين.

لذا؛ فإن الأمان الوظيفي هو بقاء الفرد موظف في المنظمة نفسها بدون انتقاص من الأقدمية، أو الأجر، أو حقوق المعاش، مما له أثر إيجابي على الإنتاجية، فهو محدد مهم لصحة العاملين، ورفاهيتهم الجسدية والنفسية، والاحتفاظ بالموظفين، والرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، والأداء الوظيفي [50] كما يعد الأمان والاستقرار الوظيفي بتوفير مجموعة من الضمانات والمنافع الوظيفية التي يتطلها العاملون، مثل: الأمن من فقدان الوظيفة دون أسباب شرعية، الأمن من إجراءات إدارية تعسفية الأمر الذي يؤدي إلى الاستقرار النفسي، ورفع الروح المعنوية، وبالتالي تحسين الأداء وتوثيق الولاء [53].

وقد اجتهد العديد من علماء الإدارة لوضع الخطوات الأولى لتفسير موضوع الاستقرار الوظيفي في مكان العمل، وإدراك الدور الذي تلعبه المنظمة في تحسين الظروف المادية والمعنوية التي تؤدي إلى ارتفاع مستوى الاستقرار في العمل والتكيف مع الظروف جميعها والتعامل معها. وقد فسر أبرهام ماسلو أن احتياجات الإنسان تسير حسب أولويات يفترض إشباعها، وعدم إشباع هذه الحاجات ينعكس على إنتاجيتهم، ورغبتهم في ترك العمل، وتتفاوت هذه الحاجات في درجة إلحاحها وفق أهميتها وموقعها. وعلاقتها حيث تقوم فرضية ماسلو في تحليله لمفهوم الحاجات الإنسانية على ثلاث افتراضات أساسية:

1. البشر كائنات محتاجة، ومن الممكن أن ينعكس هذا الاحتياج على سلوكها، فالحاجة غير المشبعة هي التي تدفع السلوك، وعلى العكس في الحاجات المشبعة فلا يوجد هناك دافعية للسلوك.

2. ترتيب حاجات الإنسان حسب أولوياتها إلى خمس مجموعات على شكل هرم، وتدرجت هذه الحاجات من الحاجات الفسيولوجية في قاعدة الهرم من حاجات السلامة والأمن، ثم الحاجات الاجتماعية والانتماء، ومن ثم تلتها حاجات الذات والمركز والاحترام، وفي الأخير حاجات تحقيق الذات تربعت على قمة الهرم.

3. يقوم الإنسان بالتقدم للمستوى التالي للهرم عندما تكون الحاجة الدنيا قد تم إشباعها أو إشباع جزء منها، حتى وان كان الإشباع بدرجة ضعيفة. إن الموظف يركز أولاً على إشباع الحاجات المتعلقة بالأمان الوظيفي قبل أن ينتقل لإشباع حاجات تالية، تأتي منها إنجازها بالعمل الموكل إليه. فهذه النظرية وغيرها تعتبر موجهاً لكشف الحاجات الأساسية للموظف، ومحاولة كسبه إلى جانب المنظمة، والاستفادة من إمكاناته ومواهبه وقدراته، عن طريق البحث في حاجاته ورغباته ومحاولة إشباعها قدر الإمكان [61].

الترقية والتقدم الوظيفي:

الترقية من أهم القرارات التي تتخذ في المؤسسات لما تحدثه من تأثير كبير على مركز الموظفين، ومعنوياتهم داخل الفئات الوظيفية المختلفة، لارتباطها بمصير حياتهم بشكل كلي، وان كان لا بد من دعومات ومعايير يستند إليها في عملية الترقية. وبالتالي لا بد للترقية أن تجمع بين مصالح الموظفين كافة في المؤسسة، وكذلك مصلحة المؤسسة ذاتها، والعمل قدر الإمكان على تجنب ردادات الفعل السلبية للموظفين الذين يتساوون على خط واحد بين المرشحين لهذه الترقية، والذين لم تشملهم هذه الترقية، فالترقية هي إعادة تعيين الفرد في وظيفة ذات مرتب أعلى من وظيفته الحالية، وتبعاً لذلك، سيتم إعادة تحديد واجبات ومسئوليات الفرد. وتعتبر الترقية من الحوافز المعنوية، كذلك يمكن اعتبارها من الحوافز المادية؛ لأن الموظف الذي يتم ترقيته غالباً

دور القيادة الخادمة كمدخل لجودة الحياة الوظيفية لمعلمي التعليم العام بالمملكة العربية السعودية

حسن عسيري

وقد أبرزت دراسة إيمان نصار [60] أن القيادة الخادمة من شأنها أن تعمل على تهيئة ظروف العمل المادية وغير مادية مثل الأجور والمكافآت وبيئة العمل الجاذبة؛ لكون ذلك سيؤدي إلى الاستقرار الوظيفي للمعلمين ويمنحهم فرص الترقى والتقدم المهني، وبذلك تتحقق جودة الحياة الوظيفية لديهم.

وتأسيساً على ما سبق من دراسات علمية ورؤى يتضح الدور البارز للقيادة الخادمة بأبعادها المتمثلة في: (الإيثار، والتلاحم العاطفي، الحكمة، والتخطيط المقنع، والرعاية التنظيمية) في تحقيق جودة الحياة الوظيفية المتمثلة في الأبعاد التالية (الأمن والصحة المهنية، العلاقات الانسانية، الأجور والرواتب، والاشراف والمشاركة، والاستقرار الوظيفي، والترقية والتقدم الوظيفي) لدى المعلمين في مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية.

المراجع

أ. المراجع العربية

- [1] المالكي، مطلق بن عبدالله (1438هـ). القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الثانوية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين في مدينة الطائف، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى: مكة المكرمة.
- [5] الغامدي، بندر علي (2014) درجة توافر سمات القائد الخادم لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- [6] عوض الله، ميرفت (2014) أثر التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين أنموذج البحث إدارة حسابات المشتركين في بلدية غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الأكاديمية العربية بالدنمارك.
- [8] عبدالرحمن، طارق عطية (1436)، اختبار صلاحية تطبيق مقياس للقيادة الخادمة في بيئة الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية. مؤتمر القيادات الإدارية الحكومية بالمملكة العربية السعودية الواقع والتطلعات، معهد الإدارة العامة، الرياض.
- [9] الحربي، سميرة بنت مرشد (1438هـ). مستوى جودة حياة العمل لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة أم القرى. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى: مكة المكرمة.
- [10] صالح، أماني (2011م). واقع جودة حياة العمل لدى أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بجامعة سلمان بن عبدالعزيز، دراسات عربية في التربية وعلم النفس (ASEP). العدد 39. ص ص 159- 189.
- [11] التمام، عبدالله بن علي بن سالم (2016)، واقع القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الثانوية بالمدينة المنورة من وجهة نظر المعلمين دراسة ميدانية، مجلة العلوم التربوية، مصر. مجلد 24 ع: 1.
- [12] الدحود، حسني فؤاد (2015) جودة الحياة الوظيفية لدى معلمي المرحلة الأساسية بمحافظة غزة وعلاقتها بمستوى أدائهم رسالة ماجستير الجامعة الاسلامية بغزة.
- [14] جاد الرب، سيد (2008). جودة الحياة الوظيفية QWL في منظمات الأعمال العصرية"، مصر، دار الفكر العربي للنشر.
- [15] أحمد، أريج بنت حسين (1439). ممارسة القيادات الجامعية للقيادة الخادمة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى موظفات جامعة أم القرى، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى: مكة المكرمة.

2. العلاقات الإنسانية: من الضرورة بمكان أن يمتلك القائد الخادم مهارة بناء العلاقات التعاونية والإنسانية بينه وبين المعلمين من جهة وبين المعلمين أنفسهم وبين المعلمين والطلاب وأولياء أمورهم؛ لما لذلك من دور بارز في تحقيق بيئة العمل الجاذبة والمنتجة والتي تتسم بجودة الحياة الوظيفية لمنسوبيها.

3. التواصل: مهارة التواصل من المهارات التي يجب أن يكتسبها القائد الخادم؛ لكونها من مهارات القرن الواحد والعشرون والتي يجب أن تنعكس على تعامله مع المعلمين ومع الطلاب ومع المجتمع المحيط، فهذا كله يصب نحو جودة الحياة الوظيفية للمعلمين في التعليم العام بالمملكة العربية السعودية.

4. الصبر: ويقصد بالصبر هنا التريث قبل اتخاذ القرارات التعليمية والعمل على مشاركة المعلمين في صنعها، وكذلك الصبر وعد استعجال النتائج، ومنح الفرص الكافية للمعلمين للتجريب وصولاً إلى النتائج المرغوبة، وهذا سينعكس على أمنهم الوظيفي وجودة حياتهم الوظيفية.

5. المشاركة: من أهم مهارات القائد الخادم مهارة مشاركة العاملين في المهام وفي المنجزات والجوائز؛ لكون هذا يدل على مدى ارتفاع درجة الإيثار والتواضع والجانب العاطفي للقائد وهذه هي من أهم أبعاد القيادة الخادمة المحققة لجودة الحياة الوظيفية للمعلمين [5].

ويمكن التطرق لدور القيادة الخادمة بشكل مباشر في تحقيق جودة الحياة الوظيفية لدى المعلمين من خلال ما أشار إليه جرينهاوس الذي أوضح أن المؤسسات التعليمية التي تتبنى تطبيق القيادة الخادمة فهي تكتف جهودها نحو سيكولوجية المعلمين، وتسعى إلى تحقيق جودة الحياة الوظيفية لديهم، لكونها تهتم بأمنهم الوظيفي، وترتكز على العلاقات الإنسانية بين القائد المدرسي والمعلمين، وتقديم المكافآت والحوافز المعنوية للمعلم الذي يبدي أدواراً وممارسات مهنية مميزة، إضافة إلى دور القيادة الخادمة البارز تجاه تمكين المعلمين ومنحهم فرص التقدم والتمكين المعرفي، وهذه في مجملها تشكل الأبعاد الرئيسة لجودة الحياة الوظيفية للمعلمين [62].

وجاءت دراسة منى إبراهيم [66] لتؤكد على وجود علاقة طردية موجبة بين ممارسة مدير المدارس الثانوية للقيادة الخادمة والاستقرار الوظيفي للمعلمين كبعد من أبعاد جودة الحياة الوظيفية للمعلمين، حيث أن حكمة القائد الخادم وتخطيطه المقنع، ورعايته التنظيمية تؤدي إلى رفع معدلات الاستقرار الوظيفي والثقة التنظيمية للمعلمين، مما ينعكس إيجاباً على جودة حياتهم الوظيفية.

بينما أشارت دراسة الروقي [67] إلى أن القيادة الخادمة وما يمارسه قائد المدرسة من إيثار وتلاحم عاطفي مع المعلمين يؤدي إلى ارتفاع معدلات العلاقات الإنسانية بينه وبين المعلمين في المدارس بالمملكة العربية السعودية، وبالتالي ينعكس على جودة الحياة الوظيفية للمعلمين وأدائهم المهني ونتائج الطلاب إيجاباً.

وقد أوردت الشنطي في دراسته نهاده الشنطي [68] أن القيادة الخادمة تؤدي إلى قيام القائد بمشاركة العاملين في صنع القرار، مما يزيد من التزامهم التنظيمي ورضاهم وأمنهم الوظيفي، وأن القيادة الخادمة تعمل على إيجاد التوازن بين مصلحة المنظمة ومصلحة الأفراد، والاهتمام بالرواتب والمكافآت للعاملين، ومن هنا يبرز دور القيادة الخادمة كمدخل لجودة الحياة الوظيفية لمنسوبي منظمات الأعمال.

- [56] النفيسة، محمد. (2013). الأجر وأثارها الاقتصادية في الاقتصاد الإسلامي، رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- [58] مكحول، باسم، وعطياني، نصر، (2003)، "دور قطاع الإنشاءات والإسكان في التنمية الاقتصادية الفلسطينية"، معيد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطينية (ماس) رام الله، مسطين.
- [59] شبير، محمد. (2015). واقع تطبيق أسلوب الإدارة ب الأهداف في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة وأثرها على مشاركة المرؤوسين في اتخاذ لقرارات، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية غزة.
- [60] نصار، إيمان (2013). جودة حياة العمل وأثرها على تنمية الاستغراق الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- [63] العتيبي، 2007، 16
- [64] ضرار، قاسم محمد صلاح (2003). تنمية المهارات الإدارية والقيادية وأثرها في تفعيل القطاع الخاص. مطابع سحمة، الرياض.
- [66] إبراهيم، منى عقل (2013). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الخادمة وعلاقتها بمستوى الثقة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- [67] الروقي، عبدالله عايض (2012). الأنماط القيادية لمديري المدارس وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي المرحلة الثانوية بمدينة مكة المكرمة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- [68] الشطي، نهاد (2016). واقع جودة الحياة الوظيفية في المؤسسات الحكومية وعلاقتها بأخلاقيات العمل، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأقصى غزة.
- ب. المراجع الاجنبية
- [2] Greenleaf، R. K. (2008). *The Servant as Leader*. Indianapolis, Indiana: The Greenleaf Venter for Servant Leadership.
- [3] Dierindonck، D. (2011). *Servant Leadership: A Review and Synthesis*. Journal of Management Vol. 37 No. 4, July 2011 1228-1261 DOI: 10.1177/0149206310380462
- [4] Spears، L. (2004). *Practicing servant-leadership*. Leader-to-Leader, 34. Retrieved from: School of Leadership Studies (2005) 2-8
- [7] Hunter, J. C. (2004). *The World's Most Powerful Leadership Principle: How to Become a Servant Leader*. New York: Crown Business.
- [13] Dierendonck. D. (2011). *The Servant Leadership Survey: Development and Validation of a Multidimensional Measure*. Journal of Business and Psychology. September 2011, Volume 26, Issue 3, pp 249–267.
- [18] Boyam, Virginia Sue (2012) "A Model ar Servant Ledership in Higher Education" University of Minnesota, proQuest, (ph. D. dissertation): Publication Number: AAT 3503142
- [19] Kohnen, James (2011) "Servant – Leadership Across Cultures: Harnessing the Strengths of the World's Most Powerful Management Philosophy" The Quality
- [16] الغامدي، بندر علي (1435هـ). درجة توافر سمات القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الثانوية بمدین الطائف، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى: مكة المكرمة.
- [17] شيخ السوق، سمر (2014م). القيادة الخادمة وعلاقتها بالرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي دراسة تطبيقية على الجامعات المصرية رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة المنوفية، مصر
- [21] الراضي، بدور بنت عبدالله (2011م). جودة الحياة وعلاقتها بالتحصيل الدراسي لدى طالبات المرحلة الثانوية في مدينة الرياض. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الامام محمد بن سعود الاسلامية : الرياض.
- [22] فريج شيما علي (2012م). أثر الاختلافات الثقافية على سلوكيات القيادة الأخلاقية وجودة حياة العمل في الشركات متعددة الجنسيات بجمهورية مصر العربية، رسالة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال عُر منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس.
- [23] الطبال، عبد الله عبد الله أحمد (2004)، «جودة الحياة الوظيفية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للعاملين – دراسة ميدانية» رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة قناة السويس.
- [27] عجوة، أحمد. (2010). القيادة الخادمة – دراسة تطبيقية على قطاعات الأعمال"، المجلة المصرية للدراسات التجارية، العدد الثاني.
- [31] أبو تينة، عبد الله وسامر الخصاونة، وزياد الطحانية. (2007)، القيادة الخادمة في المدارس الأردنية كما يدركها المعلمون والمديرون : دراسة استطلاعية. مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد 8، العدد4 (137-161).
- [36] شبلي، مسلم (2016). التوجهات الحديثة في التربية، دار الكتب، البصرة، العراق.
- [37] رشيد، صالح؛ مطر، ليث (2014). سلوكيات المواطنة التنظيمية في ظل نظرية القيادة الخادمة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، مج 20، ع (76)، ص 83-109.
- [38] متعب، حامد (2015). القيادة الخادمة وأثرها في فاعلية الفريق، مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والإدارية، ع(17).
- [47] ديوب، أيمن (2014) تمكين العاملين كمدخل لتحسين جودة الحياة الوظيفية في قطاع الاتصالات - دراسة ميدانية"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 30، العدد 1، (195-224)
- [48] المغربي، (2004) جودة حياة العمل وأثرها في تنمية الاستغراق الوظيفي: دراسة ميدانية مجلة الدراسات والبحوث التجارية) جامعة الزقازيق، كلية التجارة (. العدد 5).
- [52] البليسي، أسامة (2012). جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- [53] السالم، مؤيد (2009). إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي تكاملي، إثراء للنشر، الطبعة الأولى، الأردن، 2009.
- [54] القطامنة، منار (٢٠٠٠). المناخ التنظيمي وأثره على السلوك الإبداعي: دراسة ميدانية للمشرفين الإداريين في الوزارات الأردنية. رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الأردنية.

- [40] Spears, L. (2004). Practicing servant-leadership. *Leader-to-Leader*, 34. Retrieved from: School of Leadership Studies (2005) 2-8.
- [41] Patterson, K.A. (2003). *Servant Leadership: A Theoretical Model*. Doctoral Dissertation, Regent University. AAT 3082719 .
- [42] Dennis, R. S., & Bocarnea, M. (2005). Development of the servant leadership assessment instrument. *Leadership & Organization Development Journal* 26(8), 600-615.
- [43] Barbuto, J. E., & Wheeler, D. W. (2002). *Becoming a servant leader: Do you have what it takes?* OneGuide G02-1481-A. Lincoln: University of Nebraska, Nebraska Cooperative Extension
- [44] Befort, Stephen F. (2011). *Public sector employment under siege*. *Indiana Law Journal*, 87(1).
- [45] Russell, R. F. & Stone, A. G. (2002) *A Review of Servant Leadership Attributes: Developing a Practical Model*. *Leadership and Organization Development Journal* 23(3), 145 - 157
- [46] Svoboda, S. (2008). *A correlational study of servant leadership and elementary principal job satisfaction in Ohio public school districts*.
- [49] Kermansaravi. Fatihe (2015). *The Relationship between Quality of Work Life and Job Satisfaction of Faculty Members in Zahedan University of Medical Sciences*. *Global Journal of Health Science*; Vol. 7, No. 2; 2015.
- [50] Kumar, S & Uille. R. (2014). *A Review on Total Quality Leadership in TQM Practices Industrial Management and Organizations*. *International Journal of Emerging Research in Management & Technology*. Volume-3, Issue-5.
- [51] Gooty, J., Connelly, S., Griffith, J., & Gupta, A. (2010). *Leadership, affect, and emotions: A state of the science review*. *The Leadership Quarterly*. 21, 979–1004
- [55] Lambert, S, Nolan, R, Peterson, N and Pierce, D. (2007) *Critical Skills and Knowledge for Senior Campus International Leaders*, NAFSA.
- [57] Mahapatro, B.B. (2010). *Human Resource Development*. In Mahapatro, B.B., *Human Resource Management* (pp. 272- 289). New Delhi, ND: New Age International (P) Ltd., Publishers.
- [62] Ahmadi, S. A. A., Ahmadi, F., & Zohrabi, M. (2012). *Effect of the leadership styles on the Retirement Organization*. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 4(1), 247-26
- organizational commitment given the staff personality traits. The case study: Iran's State
- [65] Greenhaus & Allen, (2011). *Work- Family balance: A review and extension of the literature in J. C. Quick & L.E Tetric (Eds) Handbook of occupational health psychology (2nd)*. Washington, DC: American psychological Association
- Management Journal, Milwaukee: 2011. Vol 18, Iss, 4, pp 61 –26
- [20] Fredo, Walumbwa: Chad A, Hartnell: Adegoke, Oke, (2010). *Servant leadership, procedural justice climate, service climate, employee attitudes, and organizational citizenship behavior: A Cross – level investigation* *Journal of Applied Psychology*, Washington: May. Vol. 95, Iss. 3, p. 517.
- [24] Oai, King – Boon: Lee, Voon – Hsien: Chong, Alain Yes – Loong; Lin Binshan, (2013), *Does TQM Improve employees quality of work life? Empirical evidence from Malaysia,s Manufacturing furms, Production planning & Control*, Jan, Vol. 24 Issue 1, pp 72 – 89.
- [25] Kalayanee, Konmee; Singhapakdi, Anuso M; Busaya, Virakul; Dong – Jin Lee. (2010) *"Ethics Institutionalization, Quality of work Life, and Employee Job Related Outcomes: A Survey of Human Resource Managers In Thailand"*. *Journal of Business Research*, Vol. 63, pp. 20 – 26.
- [26] John, K. Laver; Waldemar, Karwowski; Allen, Furr. (2009) *"The Effect Cognitive Demands and Perceived Quality of Work life on Human Performance In Manufacturing Environments"*, *International Journal of Industrial Ergonomics*, Vol. 39, pp. 413 – 421.
- [28] Bovee, J. A., (2012) *School Leadership Retention: A Study of Servant Leadership and School Leader Satisfaction*, (Doctoral Dissertation Abstracts International)
- [29] AL-Elaum, Hamza. (2014), *the relationship between leadership styles and types of organizational culture in orange and umniah telecommunication companies in jordan: a comparative research*. Master of Business Administration Thesis University of Petra. Jordan
- [30] Yukl, G. (2013), *Leadership in Organization*. 8th edition. New York.
- [32] Lisa A. Boyce, R. Jeffrey Jackson, Laura J. Neal, (2010) *"Building successful leadership coaching relationships: Examining impact of matching criteria in a leadership coaching program"*, *Journal of Management Development*, Vol. 29 Issue: 10, pp.914931, <https://doi.org/10.1108/02621711011084231>
- [33] Inbarasu, J. (2008). *Influence of servant-leadership practice on job satisfaction: A correlational study in a Lutheran organization*. (Doctoral dissertation). Retrieved from ProQuest Dissertations & Theses database. (UMI No. 3349273).
- [34] Zimmerman-Oster, K., and Burkhardt, J.C. (2000) , *Leadership in W.K. Kellogg Foundation*, Battle Creek, MI.
- [35] Black, J. (2002). *The cultural key to net gains business week online*.
- the Making: Impact and Insights From Leadership Development Programs in US Colleges and Universities,

THE ROLE OF THE SERVANT LEADERSHIP AS AN INPUT TO THE QUALITY OF THE CAREER OF THE GENERAL EDUCATION TEACHERS IN SAUDI ARABIA

HASAN MOHAMMAD HASAN ASIRI

Abstract_This study aimed to investigate the role of the servant leadership as an input to the quality of the career of the general education teachers in Saudi Arabia. The society and the sample of the study are the teachers of general education in Saudi Arabia for the year 2018 .The study followed the philosophical analytical method by studying the previous studies and reading them And thus access to the role of leadership in serving the quality of the career of the teachers of public education. The study reached constant indications regarding the discussion of the study's three studies: the first is the theoretical foundations of the servant leadership approach And the second is the theoretical and intellectual foundations for the quality of career. The third topic is the role of leadership as an input to achieve the quality of the career life of the teachers of general education in Saudi Arabia. The study presented perceptions and criteria regarding achieving the quality of the careers of teachers in Saudi Arabia. A distinguished leadership of the differentiated leadership in achieving the quality of the careers of teachers in public education schools in the Kingdom of Saudi Arabia.

Keywords: *Servant Leadership, the Quality of the Career, General Education Teachers.*