



جامعة قاصدي مرباح - ورقلة .

كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية

قسم علم النفس وعلوم التربية

تخصص: علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية



علاقة القيادة الخادمة بالاستغراق الوظيفي

"دراسة على عينة من أساتذة التعليم الابتدائي بمدينة ورقلة"

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

إشراف الأستاذ الدكتور:

محمد الساسي الشايب

إعداد الطالبة:

طرابلسي خديجة

لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة	الصفة
الحاج قدوري	أستاذ محاضر	رئيسا
محمد الشايب الساسي	أستاذ التعليم العالي	مشرفا ومقررا
سامية مخن	أستاذ محاضر	مناقشا

السنة الجامعية 2021/2020

شكر وعرّفان

الحمد لله رب العالمين أهل المجد والثناء، والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين

نبينا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين أما بعد:

فإنني أشكر الله العليّ التقدير أولاً وأخيراً على توفيقه بإتمام هذه المذكرة، فهو - عز وجل -

أحق بالشكر والثناء وأولى بهما، فالحمد لله الذي وفقني لإنجاز هذا الجهد المتواضع، فإن

أخطأت فمن نفسي، وإن أصبت فمن الله وحده، وما توفيقني إلا بالله عز وجل.

أهدي عملي المتواضع إلى روح والدي الطاهرة والى روح من كان لي سنداً بعد والدي بوبلال

مبارك رحمهما الله وأسكنهما جنانة الفردوس الأعلى.

وانطلاقاً من قوله عليه الصلاة والسلام " لا يشكر الله من لا يشكر الناس"، أتوجه بخالص

الشكر والتقدير للأستاذ. الدكتور الشايب محمد الساسي المشرف على هذه الرسالة، والذي لم

يبخل عليّ بالجهد والتوجيه فكان نعم الموجه والمرشد فبارك الله له في علمه ونفع به.

كما أتوجه بخالص الشكر والتقدير إلى كل أساتذة القسم وخاصة أساتذة علم النفس العمل

والتنظيم على تشجيعهم لنا.

ملخص الدراسة:

هدفت الدراسة الحالية إلى معرفة طبيعة العلاقة بين القيادة الخادمة والاستغراق الوظيفي لدى أساتذة التعليم الابتدائي لمدينة ورقلة، كما هدفت إلى معرفة أثر كل من الجنس وسنوات العمل على الاستغراق الوظيفي، ولتحقيق أهداف الدراسة، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي، وقد تبنت أداتين هما: استبيان القيادة الخادمة استخدم كأداة لجمع المعلومات اللازمة لمناسبتها للبحث، وهي أداة اعتمدها (غالي، 2015) في دراسته بعد تكييف فقراتها لتقييم أبعاد القيادة الخادمة، تكونت من (28) فقرة، للأبعاد التالية: المهارات المفاهيمية، التمكين، مساعدة المرؤوسين على التقدم والنجاح، الاهتمام بالمرؤوسين أولاً، التصرف بأخلاق، المعالجة العاطفية، الالتزام بتطوير المجتمع، والأداة الثانية هي استبيان الاستغراق الوظيفي التي اعتمدها (الساعدي وشلال، 2015) في دراستهما لتقييم أبعاد الاستغراق الوظيفي تكونت من (33) فقرة، موزعة على (5) أبعاد وهي: الاستغراق الجسدي، الاستغراق الشعوري، الاستغراق الإدراكي، الاستغراق المعرفي/ الذهني، الاستغراق التنظيمي. وشملت عينة الدراسة 274 أستاذاً تم اختيارهم بطريقة عشوائية طبقية، حيث كان عدد الإناث 210 أستاذة، وعدد الذكور 36 أستاذاً، وبعد تطبيق أدوات الدراسة، وتفرغ البيانات المتحصل عليها واختبارها ببرنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS V 21، تم التوصل إلى أن مديري المدارس الابتدائية يمارسون القيادة الخادمة بمستوى منخفض وأن مستوى الاستغراق الوظيفي لدى الأساتذة منخفض، توجد علاقة بين القيادة الخادمة والاستغراق الوظيفي وان العلاقة بين الاستغراق الوظيفي والقيادة الخادمة تتأثر بالجنس، وانه لا تتأثر العلاقة بين الاستغراق الوظيفي والقيادة الخادمة بسنوات العمل.

Abstract:

The current study aimed to know the nature of the relationship between servant leadership and job engagement among primary school teachers in the city of Ouargla, and also aimed to know the effect of gender and years of work on job engagement, and to achieve the objectives of the study, the researcher used the descriptive correlative approach, and he adopted two tools: the leadership questionnaire The maid was used as a tool to collect the necessary information for its relevance to the research, and it is a tool adopted by (Gali, 2015) in his study after adapting its paragraphs to assess the dimensions of servant leadership. It consisted of (28) paragraphs, for the following dimensions: conceptual skills, empowerment, helping subordinates to progress and success, paying attention to subordinates first, behaving with morals, emotional treatment, commitment to community development, and the second tool is the job absorption questionnaire that was adopted by (Al-Saadi and Shallal, 2015) in their study to assess the dimensions of job involvement. It consisted of (33) items, distributed into (5) dimensions: absorption Physical, emotional, cognitive, cognitive/mental, organizational. The study sample included 274 professors who were chosen in a stratified random manner, where the number of females was 210, and the number of males was 36. Servant leadership is at a low level, and that the level of teacher engagement is low, there is a relationship between servant leadership and job engagement, and that the relationship between job absorption and servant leadership is affected by gender, and that the relationship between job absorption and servant leadership is not affected by years of work.

فهرس المحتويات

ب.....	شكر وعران
ث.....	Abstract
10.....	مقدمة

الفصل الأول: تقديم الدراسة

13.....	1. مشكلة الدراسة
15.....	2. تساؤلات الدراسة
16.....	3. فرضيات الدراسة
16.....	4. أهداف الدراسة
17.....	5. أهمية الدراسة
17.....	6. حدود الدراسة
18.....	7. التعريف الإجرائي لمتغيرات الدراسة

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

أولاً: القيادة الخادمة

211.....	1. تعريف القيادة
23.....	2. نظريات القيادة
32.....	3. مفهوم القيادة الخادمة
34.....	4. أهمية القيادة الخادمة
35.....	5. أبعاد القيادة الخادمة

37.....6. الفرق بين القيادة التقليدية والخادمة.

ثانيا: الاستغراق الوظيفي

38.....1. مفهوم الاستغراق الوظيفي

39.....2. تعريف الاستغراق الوظيفي

40.....3. أبعاد الاستغراق الوظيفي.

42.....4. أهمية الاستغراق الوظيفي

43.....5. العوامل المؤثرة في الاستغراق الوظيفي

ثالثا: الدراسات السابقة

44.....أولا: الدراسات التي تناولت القيادة الخادمة.

50.....ثانيا: الدراسات التي تناولت الاستغراق الوظيفي

52.....ثالثا: الدراسات التي تناولت القيادة الخادمة والاستغراق الوظيفي

56.....خلاصة الفصل

الفصل الثالث: الإجراءات المنهجية للدراسة

58.....تمهيد

58.....1. منهج الدراسة المتبع

58.....2. مجتمع الدراسة

60.....3. عينة الدراسة

62.....4. الدراسة الاستطلاعية

66.....5. أدوات الدراسة

69.....6. الخصائص السيكومترية

76..... 7. الأساليب الإحصائية

الفصل الرابع: عرض وتفسير نتائج الدراسة الأساسية

78..... تمهيد

78..... 1. عرض نتائج الفرضية الأولى ومناقشتها وتفسيرها

81..... 2. عرض نتائج الفرضية الثانية ومناقشتها وتفسيرها

84..... 3. عرض نتائج الفرضية الثالثة ومناقشتها وتفسيرها

87..... 4. عرض نتائج الفرضية الرابعة ومناقشتها وتفسيرها

91..... 5. عرض نتائج الفرضية الخامسة ومناقشتها وتفسيرها

خلاصة ومقترحات البحث

المراجع

الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان
37	جدول رقم (01): مقارنة بين القيادة التقليدية والخدمة
58	جدول رقم (02) يوضح عدد الأساتذة في كل مقاطعة
59	جدول رقم(03) يبين توزيع أفراد العينة الأصلية حسب متغير الجنس
61	جدول (04) يوضح عدد الأساتذة في كل مقاطعة
62	جدول رقم(05) يبين توزيع أفراد العينة الاستطلاعية حسب متغير الجنس
63	جدول رقم (06): يوضح توزيع أفراد العينة الاستطلاعية حسب مدة سنوات التدريس
64	جدول رقم (07) يبين توزيع أفراد عينة الدراسة من حيث الجنس
65	جدول رقم (08): يوضح توزيع أفراد العينة حسب مدة الخبرة في التدريس
67	جدول رقم (09): يبين توزيع فقرات استبيان القيادة الخادمة
68	جدول رقم (10): يبين توزيع فقرات استبيان الاستغراق الوظيفي
68	جدول (11) يوضح استخدام مقياس لكرت الخماسي
69	جدول (12): تقسيم فئات مقياس ليكرت الخماسي
70	جدول رقم(13): يوضح معاملات بين درجة كل فقرة ودرجة التي تنتمي اليها من أبعاد القيادة الخادمة
71	جدول (14): يبين معامل ثبات مقياس القيادة الخادمة بطريقة ألفا كرونباخ
72	جدول (15): يوضح الثبات مقياس القيادة الخادمة بطريقة التجزئة النصفية
73	جدول رقم(16): يوضح معاملات بين درجة كل فقرة ودرجة التي تنتمي اليها من أبعاد الاستغراق الوظيفي
74	جدول رقم (17): يبين معامل ثبات مقياس الاستغراق الوظيفي بطريقة ألفا كرونباخ
75	جدول (18): يوضح الثبات لمقياس الاستغراق الوظيفي بطريقة التجزئة النصفية
78	جدول رقم (19) نتائج اختبار كولمجراف سمرنوف للتوزيع الطبيعي
80	جدول رقم(20): يوضح نتائج معالجة درجة القيادة الخادمة
82	جدول رقم (21) نتائج اختبار كولمجراف سمرنوف للتوزيع الطبيعي
83	جدول رقم (22): يوضح نتائج معالجة مستوى الاستغراق الوظيفي
85	الجدول رقم (23): يوضح نتائج العلاقة بين القيادة الخادمة والاستغراق الوظيفي
88	جدول (24): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للجنس
88	جدول رقم (25): نتائج اختبار (Levene) لتجانس التباين

89	جدول رقم (26): الفروق في الاستغراق الوظيفي بين الذكور والإناث بعد ضبط (تثبيت) القيادة الخادمة
91	جدول (27): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لسنوات العمل
92	جدول رقم (28): نتائج اختبار (Levene) لتجانس التباين
92	جدول رقم (29): الفروق في الاستغراق الوظيفي بين فئة الأساتذة ذوي سنوات العمل الأقل من 10 سنوات والأكثر من 10 سنوات بعد ضبط (تثبيت) القيادة الخادمة

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان
41	شكل رقم (01): يوضح نموذج متعدد الأبعاد للاستغراق الوظيفي
59	الشكل (02): توزيع أفراد العينة الأصلية حسب متغير الجنس
60	الشكل (03): توزيع عدد العينة في كل مقاطعة
63	الشكل (04): توزيع أفراد العينة الاستطلاعية حسب متغير الجنس
64	الشكل (05): توزيع أفراد العينة الاستطلاعية حسب مدة سنوات التدريس
65	الشكل (06): توزيع أفراد عينة الدراسة من حيث الجنس
66	الشكل (07): توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات التدريس
79	شكل رقم (08): التوزيع الطبيعي للقيادة الخادمة
82	شكل رقم (09): التوزيع الطبيعي للاستغراق الوظيفي
87	شكل رقم (10): التوزيع الطبيعي

نظرا للحاجة الملحة في السنوات الأخيرة للتخلي عن المفهوم التقليدي للقيادة والذي يستند على المركزية، جاءت القيادة الخادمة لتحسين بيئة العمل وظروف العاملين بالمجتمع المدرسي، فمن خلال هذا الاتجاه الحديث استطاعت العديد من المؤسسات تحقيق الميزة التنافسية، وبالتالي التطور والنجاح حيث يعتبر نمط القيادة عاملا مؤثرا في نجاح أو فشل المؤسسة.

وتكمن أهمية القيادة الخادمة في المجال التربوي في رفع الروح المعنوية للمعلمين، نظرا لإسهاماتها الفاعلة في تحقيق مستوى عال من المشاركة، وتشكيل صفوف ثانية من القادة ليكونوا أكثر فاعلية واستقلالا عن طريق إلهامهم الرضا، والتفاني في خدمة طلباتهم (الغامدي، 2020، ص3)

وتعد القيادة بالخدمة أنموذجا من القيادة الأخلاقية وقواعدها من اهم ركائز الحياة، وترتبط بالعملية التربوية ارتباطا وثيقا (النشاش والكيلاني، 2015، ص348)

فالقيادة المدرسية تحمل على عاتقها مسؤولية تطور جيل بأكمله والنهوض بالمجتمع، ذلك أنها تحمل بين جدرانها من يتولى قيادة الأمة مستقبلا، مما يستدعي الاهتمام بالعاملين في المؤسسات التربوية، ومن هذا المنطلق ظهر مصطلح الاستغراق الوظيفي، فهو يمثل حالة إيجابية من الوفاء ذات الصلة بالعمل تتميز بالحيوية والتفاني والانهماك وهو تسخير أفراد المنظمة أنفسهم تسخيرا جسديا وذهنيا وعاطفيا لأدوار عملهم (القرني، 2018، ص296)

والاستغراق الوظيفي يعني أن يحب الفرد عمله وان يكون مهتم ومرتبطة به، فالأفراد المحبين لوظائفهم يعملون بكفاءة أعلى وأفضل من الأفراد الذين لا يحبون أعمالهم، ما يتطلب من إدارة المؤسسة النظر للموارد البشرية على أنها المفتاح الأساسي في تحقيق الفاعلية التنظيمية، حيث ان الموارد البشرية تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة (جبيري وبوملة، ص2020).

واستنادا إلى أهمية كلا من القيادة الخادمة والاستغراق الوظيفي تبرز أهمية الربط بينهما، وانطلاقا مما سبق يهدف البحث الحالي إلى دراسة العلاقة بين القيادة الخادمة والاستغراق الوظيفي لدى أساتذة التعليم الابتدائي لمدينة ورقلة.

ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة تم تقسيم البحث إلى ستة فصول، تناول الفصل الأول مشكلة البحث، وفرضياته، وأهميته، وأهدافه، وحدوده، والتحديد الإجرائي لمتغيراته، وخصص الفصل الثاني للاطار النظري و الدراسات السابقة، وقد تطرقنا فيه أولا للقيادة الخادمة والذي تضمن تعريف القيادة، نظريات القيادة، مفهوم القيادة الخادمة، أهمية القيادة الخادمة، أبعاد القيادة الخادمة، الفرق بين القيادة التقليدية والخادمة، ثانيا الاستغراق الوظيفي وتضمن مفهوم الاستغراق الوظيفي، تعريف الاستغراق الوظيفي، أبعاد الاستغراق الوظيفي، أهمية الاستغراق الوظيفي، العوامل المؤثرة في الاستغراق الوظيفي، أما ثالثا الدراسات السابقة للبحث حيث تطرقنا فيه أولا الدراسات التي تناولت القيادة الخادمة، ثانيا الدراسات التي تناولت الاستغراق الوظيفي، ثالثا الدراسات التي تناولت القيادة الخادمة والاستغراق الوظيفي، وقد خصص الفصل الثالث لعرض الإجراءات المنهجية للبحث، حيث تناول في البداية إجراءات وخطوات الدراسة الاستطلاعية والدراسة الأساسية، ثم الأساليب الإحصائية المستخدمة في البحث، وفي الفصل الرابع تم فيه عرض نتائج التحليل الإحصائي لفرضيات البحث ومقارنتها مع نتائج الدراسات السابقة، ثم تفسيرها استنادا إلى ما تطرقنا إليه في الجانب النظري الذي تم الاطلاع عليه، وفي الأخير اختتم البحث بخلاصة وبعض المقترحات.

الفصل الأول

تقديم الدراسة

1. مشكلة الدراسة

2. تساؤلات الدراسة

3. فرضيات الدراسة

4. أهداف الدراسة

5. أهمية الدراسة

6. حدود الدراسة

7. التعريف الإجرائي لمتغيرات الدراسة

1. مشكلة الدراسة:

في ظل التغيير والتطور العلمي والتكنولوجي، الذي بدوره ينعكس على النظام التربوي، مما يستدعي الاهتمام بالبنية التنظيمية ومصادرها البشرية من هيئة تدريس وموظفين وطلبة وإداريين فإنه لا يستطيع أي مجتمع تحقيق أهدافه وتطلعاته ومواجهة متطلبات التنمية إلا بالتعليم "وإذا كان التعليم في عالم اليوم عملية إنتاجية بنائية تتعامل مع الكائن الإنساني فإن شرط الجودة في مدخلاتها يعد لازمة من لوازم جودة مخرجاتها" (محسن و عبد الرحمن، 2017، ص13)

"ولما كان المعلم في هذه العملية عنصرا رئيسا في مدخلاتها، وقطب الرchy في أجزاءاتها، فإن توافر شرط الجودة فيه أمر لا يمكن تجاهله أو تجاهل أثره في مخرجات العملية التعليمية برمتها " (محسن و عبد الرحمن، 2017، ص13) إذ يعمل في المدرسة التي تعتبر البيئة التي يتشارك فيها مع كل من زملائه المعلمين والإداريين والمشرفين والطلبة لساعات متواصلة، فهي تواجه " تحديات في عالم سريع التغيير يتطلب مهارات قيادية تؤثر في مستوى أداء المعلمين، وتزيد من اندماجهم بوظائفهم، وتوجه طاقاتهم نحو أداء مهامهم ومن هنا ظهرت الحاجة إلى نمط القيادة الخادمة والتي أصبحت خيارا استراتيجيا من قبل قيادات المدارس لمواجهة التحديات وتحقيق الاستغراق الوظيفي لمعلميهم" (مريم، 2020، ص5).

ومن منطلق الاهتمام بالمعلمين في مؤسساتهم ظهر مصطلح الاستغراق الوظيفي وهو أحد روافد الرفاهية وتحسين مستوى الأداء، والذي يصنف مدى ارتباط العاملين بمنظماتهم كما يعد الاستغراق الوظيفي أحد المداخل لرفع مستوى الأداء المنظمي (مريم، 2020، ص3)، على عكس ما كان سائدا من قبل " ففي بيئة العمل التقليدية يؤدي العمال ما يقال لهم ويكيفون عملهم وفقا لتوصيف الوظائف الواضحة." (علي، 2012، ص158) إلا أن البيئة التنظيمية المعاصرة أدت إلى ولادة مصطلح الاستغراق الوظيفي فهو يعتبر من أكثر العوامل المؤثرة في حياة الأفراد خاصة أن أنشطة العمل تستهلك نسبة كبيرة من عمر الإنسان إضافة إلى أن الاستغراق الوظيفي "يمثل مؤشرا فعلا يعكس متغيرات سلوكية أخرى مثل الأداء معدل الغياب الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي

في المقابل أظهرت نتائج استطلاع (Gallup International Association) في الولايات المتحدة الأمريكية أن التأثير الاقتصادي للعاملين الذين لا ينهمكون في أعمالهم يكلف منظمات الأعمال الأمريكية ما يقارب 300 مليون دولار سنويا كجزء من تكاليف الإنتاج (وهذا هو التأثير

الاقتصادي لعدم الاستغراق)، وقد يتجاوز هذا التأثير هذا الحد ليصل إلى التأثير سلبيا على صحة ونفسية العاملين من خلال شعورهم بعدم الاستغراق في وظائفهم (وهذا هو التأثير الاجتماعي لعدم الاستغراق) (حمامة، 2019، ص5).

وقد ذهب ROBINSON إلى أن الاستغراق هو موقف إيجابي من قبل العامل تجاه الشركة وقيمها حيث يدرك العامل المسؤول عن سياق العمل، ويعمل مع الزملاء لتحسين الأداء لصالح الشركة من جهة، ومن جهة أخرى أن تعمل الشركة على تطور وتعزيز الاستغراق وبالتالي تكوين علاقة ثنائية بين العامل ومديره (ماريا، 2019، ص13).

ومن هنا نتضح لنا علاقة القيادة المتمثلة في المدير بتعزيز الاستغراق الوظيفي لدى العاملين فهذه العلاقة تعتبر جوهرية في تفسير وفهم سيرورة العمل، وتبرهن أيضا على مدى نجاح القائد في تسيير مؤسسته على النحو الذي ينبغي فحسب، (وليد) لم تكن القيادة في يوم من الأيام عملا سهلا، بل أن الشيء الأكثر صعوبة هو قيادة أولئك الأشخاص الذين نريد لهم أن يعلموا طلبتنا ويعتقد أيضا أن التحديات التي تواجه قادة المدارس اكبر كثيرا من تلك التي يوجهها القادة في ساحات أخرى، وهذا الأمر نابع من طبيعة التربية و التعليم ومن الطريقة التي بها نظمت مدارسنا (وليد، 2009، ص22).

ويعتبر أسلوب القيادة الخادمة أسلوبا حديثا في مجال القيادة إذ يقوم على أساس تقديم الرعاية والخدمة للاتباع وتمكينهم بدلا من السيطرة عليهم ومساعدتهم على التطور والنجاح (مريم، 2020، ص3) وهي التي جاءت كرد مقنع على النظريات التقليدية السابقة للقيادة والتي لم تستثمر الأداء الإنساني إلا بالقدر القليل، ويعتبرها Greenleaf حلا لازمة القيادة ومعضلاتها وهي بالنسبة له الخدمة التي تعطي فيها دون أن تنتظر مقابل، وهي الجانب الإنساني المشرق في حوار مع الإنسانية فهي لا تخنق الأبداع الفردي بل تعد الدافع للبراعة، فلذلك نحن بحاجة للقيادة الخادمة بدلا من خدمة المصالح الذاتية للقائد (صالح وليث، 2016، ص45).

من بين الدراسات التي برهنت على أهمية القيادة الخادمة وتأثيرها على المنظمة نجد دراسة (دهليز و غالي، 2018) كشفت نتائجها عن وجود أثر دال إحصائيا وموجب بين ممارسة القيادة الخادمة في الجامعات الفلسطينية ومستويات الالتزام التنظيمي للعاملين فيها، كما أوضح (حسن، 2019) دور القيادة الخادمة من خلال دراسة أجراها تحمل عنوان دور القيادة الخادمة كمدخل لجودة الحياة الوظيفية لمعلمي التعليم العام بالملكة العربية السعودية، أكدت الدراسة على الدور البارز للقيادة الخادمة بأبعادها

المختلفة (الرؤية، العلاقات الإنسانية، التواصل، الصبر، المشاركة) في تحقيق جودة الحياة الوظيفية لدى المعلمين في مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية.

فقد تشترك أهداف المؤسسات التعليمية مع ما تسعى إليه القيادة الخادمة في هدف واضح وهو خدمة الآخرين لجعل مستقبلهم أفضل إذ يرى المتتبع لأدبيات القيادة الخادمة أن هناك تركيزاً واضحاً على المؤسسات التربوية التي ينظر إليها المجتمع على أنه صمام أمان لمستقبله الأخلاقي والقيمي، وكمصنع ينتج العقول التي يحتاجها البلد وينظر إلى المربين كدعاة إلى القيم الأخلاقية النبيلة (صالح وليث، 2016، ص 147) فإذا بحثنا عن مخرجات القيادة الخادمة نجدها من خلال علاقاتها مع بعض المفاهيم التنظيمية نجد من أهمها الاستغراق الوظيفي حيث أظهرت نتائج ارتباطاتها بهذا المفهوم درجة عالية من الإيجابية والتي تنعكس على مستوى أداء الأفراد، وفي دراسة أجرتها (فاطمة، 2017) حاولت من خلالها معرفة ما إذا كانت هناك علاقة بين القيادة الخادمة ومستوى الاستغراق الوظيفي لمعلمي المدارس الإعدادية بمدينة بني سويف في مصر، توصلت إلي أن درجة ممارسة مديري المدارس الإعدادية للقيادة الخادمة ومستوى الاستغراق الوظيفي لمعلميهم كان بدرجة مرتفعة مع وجود ارتباط دال إحصائياً بينهما.

وتعد أيضاً دراسة (مريم الغامدي، 2020) من بين الدراسات الحديثة التي تناولت القيادة الخادمة وعلاقتها بالاستغراق الوظيفي لدى معلمات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض، التي أظهرت نتائجها أن درجة ممارسة القيادة الخادمة لدى قائدات المدارس من وجهة نظر المعلمات عالية، وأن مستوى الاستغراق الوظيفي لدى المعلمات في المدارس مرتفع جداً، كما توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية بين درجة ممارسة القيادة الخادمة ومستوى الاستغراق الوظيفي.

وتحاول الدراسة الحالية معرفة ما إذا كانت هناك علاقة بين القيادة الخادمة والاستغراق الوظيفي في البيئة الجزائرية (مدينة ورقلة) في ظل متغيرات الجنس، سنوات العمل.

2. تساؤلات الدراسة:

1. ما مدى ممارسة مديري المدارس الابتدائية في مدينة ورقلة للقيادة الخادمة من وجهة نظر الأساتذة؟
2. ما مستوى الاستغراق الوظيفي لدى أساتذة التعليم الابتدائي؟
3. ما طبيعة العلاقة بين القيادة الخادمة والاستغراق الوظيفي لدى أساتذة التعليم الابتدائي؟
4. هل تتأثر العلاقة بين الاستغراق الوظيفي والقيادة الخادمة بالجنس؟

5. هل تتأثر العلاقة بين الاستغراق الوظيفي والقيادة الخادمة بسنوات العمل؟

3. فرضيات الدراسة:

1. يمارس مديرو المدارس الابتدائية للقيادة الخادمة من وجهة نظر الأساتذة بمستوى مرتفع.
2. مستوى الاستغراق الوظيفي لدى الأساتذة (عينة الدراسة) مرتفع.
3. توجد علاقة ارتباط بين القيادة الخادمة والاستغراق الوظيفي لدى الأساتذة (عينة الدراسة).
4. تتأثر العلاقة بين الاستغراق الوظيفي والقيادة الخادمة بالجنس.
5. تتأثر العلاقة بين الاستغراق الوظيفي والقيادة الخادمة بسنوات العمل.

4. أهداف الدراسة :هدفت الدراسة الحالية إلى:

1. معرفة مدى ممارسة مديرو المدارس الابتدائية للقيادة الخادمة من وجهة نظر الأساتذة.
2. معرفة مستوى الاستغراق الوظيفي لدى الأساتذة (عينة الدراسة).
3. الكشف عن علاقة القيادة الخادمة بالاستغراق الوظيفي لدى الأساتذة عينة الدراسة.
4. معرفة الفروق في الاستغراق الوظيفي لدى عينة الدراسة بين الذكور والإناث بعد ضبط القيادة الخادمة.
5. معرفة الفروق في الاستغراق الوظيفي بين فئة الأساتذة ذوي سنوات العمل الأقل من 10 سنوات والأكثر من 10 سنوات بعد ضبط (تثبيت) القيادة الخادمة.

5. أهمية الدراسة:

تتجلى أهمية الدراسة الحالية في:

1. كون أسلوب القيادة الخادمة أسلوباً حديثاً في مجال القيادة حيث يقوم على خدمة الاتباع وتمكينهم ومساعدتهم على التطور والنجاح كما تعد استثماراً للأداء الإنساني فهي تساعد على تحقيق الإبداع الفردي، كما تعمل على إذابة الفروق الطبقيّة بين القائد واتباعه.
2. باعتبار موضوع الاستغراق أهمية كبرى حيث يعتبره الكثير من الباحثين من روافد الرفاهية وتحسين الأداء الفردي واحد المداخل لرفع مستوى الأداء المنظمي، حيث يساعدهم على إبراز طاقاتهم الكامنة كما يساعدهم على القيام بالمزيد من الأدوار الإضافية مما يعزز لديهم مستويات الدافعية وجودة العمل.
3. كما تكتسب هذه الدراسة أهميتها من دراسة عينة الأساتذة فالاهتمام بالأسناد يعد اهتماماً بتربية وبمستقبل الأجيال القادمة فهو بمثابة صمام الأمان في العملية التعليمية.

6. حدود الدراسة:

1.6 حدود الدراسة المكانية:

تحددت الدراسة بالمدارس الابتدائية لمدينة ورقلة.

2.6 حدود الدراسة الزمنية:

تحدد الدراسة الحالية بالسنة الدراسية 2021/2020.

3.6 حدود الدراسة البشرية:

تحدد بمجموع أساتذة الطور الابتدائي لمدينة ورقلة

7. التعريف الإجرائي لمتغيرات الدراسة:

1.7 تعريف الإجرائي للقيادة الخادمة:

هي وجهة نظر الأستاذ لامتلاك المديرين للمهارات المفاهيمية واهتمام المديرين بالمرؤوسين أولاً، وكذا مساعدتهم بأخلاق، والمعالجة العاطفية، والالتزام بتطوير المجتمع، والتي يقيسها استبيان أبعاد القيادة الخادمة لـ (غالي، 2015).

2.7 تعريف الإجرائي للاستغراق الوظيفي:

هو مدى التصاق الأستاذ بوظيفته والتي تظهر في الانغماس الجسدي، والشعوري، والإدراكي، ومعرفي/الذهني، والانغماس التنظيمي والتي يقيسها استبيان (الساعدي وشلال، 2015).

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

تمهيد

أولاً: القيادة الخادمة

1. تعريف القيادة
2. نظريات القيادة.
3. مفهوم القيادة الخادمة
4. أهمية القيادة الخادمة
5. أبعاد القيادة الخادمة
6. الفرق بين القيادة التقليدية والخادمة

ثانياً: الاستغراق الوظيفي

1. مفهوم الاستغراق الوظيفي.
2. تعريف الاستغراق الوظيفي.
3. أبعاد الاستغراق الوظيفي.
4. أهمية الاستغراق الوظيفي.
5. العوامل المؤثرة في الاستغراق الوظيفي

ثالثا: الدراسات السابقة

أولا: الدراسات التي تناولت القيادة الخادمة

ثانيا: الدراسات التي تناولت الاستغراق الوظيفي

ثالثا: الدراسات التي تناولت القيادة الخادمة والاستغراق الوظيفي

خلاصة الفصل.

تمهيد

أن وجود مجموعة من الأفراد في مجتمع معين أو منظمة ما يستدعي وجود قائد يدير مصالحها ويتولى أمرها فنجاح هؤلاء الأفراد يتطلب نمط قيادي رشيد ومن خلال عرضنا لهذا الموضوع يمكن تسليط الضوء حول القيادة وأنواعها والبعض من أديباتها. وباعتبار أن موضوع الاستغراق الوظيفي من الموضوعات الحديثة الظهور إذ يعد نقطة مضيئة للموظفين الذين يهتمون بمستقبل المنظمة ومن هنا يمكن تسليط الضوء حول أبعاده والبعض من أديباته.

أولاً: القيادة الخادمة

1. تعريف القيادة

توجد العديد من التعريفات للقيادة نذكر منها:

تعريف جون جاردنر: John Gardner: القيادة هي مجموعة الإقناع أو تقديم القدوة التي يستخدمها فرد (أو فريق قيادي) لحث مجموعة من الأفراد على السعي لتحقيق أهداف يريدونها القائد أو لتحقيق أهداف مشتركة بين القائد وأتباعه. (مدحت، 2012، ص18)

بينما عرفها تشيمرز (Chemers، 1997) بأنها عملية التأثير الاجتماعي، بحيث يتمكن شخص ما من تجنيد الآخرين بهدف تحقيق مهمة مشتركة وإنجازها. (دنيا، 2020، ص13)

عرفها ليكرت (Likert) على أنها "المحافظة على روح المسؤولية بين أفراد الجماعة، وقيادتها لتحقيق أهدافها المشتركة" (أحمد، 2015، ص74)

مما سبق نستطيع تعريف القيادة على أنها مجموعة الإقناع وعملية التأثير الاجتماعي التي تمكن شخصا ما من تجنيد الآخرين من أجل تحقيق أهداف مشتركة وهي أيضا المحافظة على روح المسؤولية بين أفراد الجماعة.

2. نظريات القيادة

هناك العديد من النظريات للقيادة نحاول أن نستعرض البعض منها حسب تسلسلها

الزمني:

1.2 النظريات التقليدية classical Theories

1.1.2 نظرية الرجل العظيم Great Man Theory

في القرن التاسع عشر ظهرت نظرية "الرجل العظيم"، وتدور هذه النظرية حول مفهوم أساسي أن القادة يولدون ولا يصنعون ويحملون مواهب تأهلهم للقيادة، وأن القادة الذين احتلوا مكانا عاليا في التاريخ الإنساني تمتعوا بصفات لم تتم بأعمال وبرامج مخططة (نسمة، 2018، ص10)

إلا أن هذه النظرية قد لاقت عدة انتقادات بسبب آرائها حول مفهوم القائد، فهي قد تركزت على جانب معين في الشخصية وألغت جوانب أخرى يجب أن يتدرب عليها القائد. يعاب على هذه النظرية حسب العالم جولدنر (Jouldner) أن قوائم الصفات الموروثة لا توضح عادة المهم فيها وغير المهم، فضلا عن أن الأبحاث الخاصة بهذه الصفات لم تميز بين المطلوب منها لتكوين القائد الماهر، وتلك الضرورية لدعم شخصية هذا القائد، كما أن تلك الدراسات تقوم بوصف نماذج السلوك الإنساني فقط، ولا تقوم بتحليله (فاتن، 2017، ص55)

2.1.2 نظرية السمات (القيادية الموروثة): traits Theory

جاءت نظرية السمات لتكمل النظرية السابقة في إطار المدخل التقليدي للقيادة، وقد ظهرت نتيجة للجدل الذي أثير حول نظرية الرجل العظيم وتأثيرات المدرسة السلوكية في علم النفس التي تؤكد على أهمية التعلم والخبرة والتجربة في امتلاك سمات قيادية، وهي أول نظرية في إطار المدخل الفردي التي عنيت بتفسير ظاهرة القيادة الإدارية والكشف عن السمات المشتركة للقادة الناجحين، وقد تبني أنصار هذه النظرية الطريقة الاستقرائية أو الاستنتاجية، وذلك بملاحظة القادة والزعماء وتعداد السمات المشتركة بينهم على أمل أن تصبح معياراً يمكن استعماله للتنبؤ بنجاح القيادة أو لتحديد مدى الصلاحية للقيادة وإمكانية النجاح فيها (جغام، 2016، ص16)

فالسمة يحصل عليها الفرد عن طريق الوراثة من والديه فهناك من يولد ليكون قائداً وهناك من يولد ليكون تابعاً فصفات القيادة من الثبات والجرأة والإقدام والمهارة إنما هي هبة من الله - سبحانه وتعالى- لشخص المدير (السيد، 2013، ص104) إلا أن هذه النظرية قد تعرضت لانتقادات تحد من فعاليتها ومن هذه الانتقادات - :

- أنها فشلت في اعتبار تأثير الجماعة على المواقف والسياسات الإدارية.
- فشلت النظرية أيضاً في تحديد الصفات الهامة من الصفات الموروثة كما فشلت في التعرف على الصفات التي يتميز بها القائد والضرورة لدعم شخصيته.
- فشلت النظرية في تحليل السلوك الإنساني واكتفت بوصف ذلك السلوك.

- فشلت النظرية في تحديد الصفات القيادية الموروثة وذلك لصعوبة الفصل بين الصفات القيادية. (منال، 2013، ص24)

فمن خلال مقارنة الرجل العظيم بنظرية السمات نجد بعض التشابه بينهما في اعتقادهم بان القائد هو من يملك الصفات الموروثة إلا انهما يختلفان في اهتمام نظرية السمات بالسلوك وأهمية التعلم والخبرة والتجربة

3.1.2 النظريات الموقفية Situational Theories

تنظر نظرية الرجل العظيم والسمات إلى القائد على أساس شخصيته، على العكس تماماً من النظرية الموقفية التي تنظر إلى القائد على أنه عضو من الجماعة ويكون فيها قائداً، ولا يتحقق ذلك الشيء إلا إذا توفرت العوامل المناسبة التي تتيح للقائد استخدام مواهبه من أجل تحقيق آمال وطموحات المرؤوسين، ولكن الاختلاف في المستويات الإدارية والوظيفية وظروف ممارسة القيادة يمكن أن تؤدي إلى الاختلاف في صفات من قائد إلى آخر، حيث أن النظرية الموقفية تقوم على الربط بين الصفات الشخصية والمواقف الإدارية الاتي تساعد على تحديد سمات القيادة الناجحة في القادة في المكان والزمان المناسبين (جاسم، 2017، ص11).

4.1.2 النظرية الوظيفية The Functional Theory :

تربط هذه النظرية القيادة بالأعمال والجهود التي تساعد الجماعة على تحقيق أهدافها، وهي تشمل ما يمكن أن يقوم به أعضاء الجماعة من أعمال ت سهم في تحديد

وتحريك الجماعة نحو هذه الأهداف وتحسين نوعية التفاعل بين أعضائها وحفظ التماسك بينهم .ولما كانت هذه الأعمال والأنشطة بطبيعتها يمكن أن يقوم بها غالبية أعضاء الجماعة فإن القيادة-في مفهوم النظرية الوظيفية- يمكن أن يقوم بها أكثر من عضو من أعضاء الجماعة .وبذلك فإن القيادة في ضوء النظرية الوظيفية تحدد في إطار الوظائف والأشخاص الذين يقومون بها طبقا لحجم ما يقوم به كل منهم من هذه الوظائف. وطبقا لذلك فإن هذه النظرية لا تصلح أساسا لاختيار القادة والمديرين في مجال إدارة المؤسسات نظرا للصعوبات التطبيقية التي تصادفها (غالي، 2015، ص20)

فقد ركزت هذه النظرية على دراسة المهام والأعمال التي يتعين على الجماعة القيام بها لتحقيق أهدافها ودراسة دور كل عضو في هذه الأعمال، ودور القائد من الناحية التنظيمية في مساعدة الجماعة على بلوغ أهدافها.

ويهتم أصحاب هذه النظرية أيضا بكيفية توزيع المسؤوليات والمهام القيادية بين أفراد الجماعة والنظرية الوظيفية للقيادة تشير إلى أن كل من القائد والمرؤوسين والتنظيم يسعى لتحقيق الهدف الذي ينشده (المصري، 2007، ص633)

5.1.2 النظرية التفاعلية Interactional Theory

هي أسلوب قيادي يتصف بالعمل التعاوني وبناء العلاقات والعناية بالآخرين وهذا يعني إن القائد يفضل أسلوب الإجماع والعمل التعاوني ويؤثر في الآخرين من خلال

العلاقات وليس بالقوة النابعة من الموقع الوظيفي أو السلطة الرسمية. (شاهين والعمري، 2009، ص73).

ونخلص من نظرية التفاعل أن القائد الناجح ليس لأنه ذكي أو متزن أو لديه قدرات ومهارات فنية أو إدارية، بل هذا الذكاء والالتزان والقدرات والمهارات تعتبر في نظر أعضاء الجماعة ضرورية لتحقيق أهدافها، وأن القائد الناجح هو الذي يكون قادرا على التفاعل مع المجموعة، وإحداث التكامل في سلوك أعضائها أو سلوك معظمهم، مع الأخذ في الاعتبار آمال أفرادها وقيمهم. (غالي، 2015، ص21)

6.1.2 النظرية السلوكية Behaviour Theory:

جاءت هذه النظرية للرد على النظريات التي سبقتها، حيث اهتمت بالجانب السلوكي للقائد، ولقد حاولت العديد من الدراسات والأبحاث أن تحدد كيفية تصرف القائد وماهية السلوكيات التي يظهرها أثناء عملية القيادة، ومنها من عنيت باستتباط بعض السلوكيات القيادية،

من بين الدراسات الرائدة في النظرية السلوكية نذكر:

- دراسة جامعة إيوا
- دراسة جامعة أوهايو
- دراسات ميتشغان

ومن اهم النظريات السلوكية:

- نظرية ليكرت
- نظرية (Y-X) دوجلاس ماكريجور.
- نظرية البعدين في القيادة وضعها (اندر و هالبن)
- نظرية الشبكة الإدارية
- نظريات المدخل السلوكي نظرية (ردن) (بدرابي، 2009، ص60)

2.2 الاتجاهات الحديثة للقيادة

على الرغم من وجود نقص في بعض الجوانب نظريات القيادة التقليدية إلا أنها أعطت دفعا بنائيا للاتجاهات الحديثة في القيادة وسندكر البعض من هذه الاتجاهات كما يلي:

1.2.2 القيادة الاستراتيجية:

ظهر مفهوم القيادة الاستراتيجية لأول مرة على يد (Mintzberg,1984) و (kotter,1982) في إشارة إلى المدير التنفيذي أو رئيس الشركة كما أشار كل من (Nachman & Shrivastava, 1989) إلى أن بروز مفهوم القيادة الاستراتيجية تلا مفهوم الإدارة الاستراتيجية بعدة سنوات ويتفق (Vera & Crossan,2004) و (Zoogah,2009) في وجود فرق بين القيادة والقيادة الاستراتيجية فالأولى تتمثل بأى مستوى في المنظمة بينما الثانية تتمثل في مستوى القمة في المنظمة والفرق الثاني ان القيادة تركز على العلاقة بين القادة والمرؤوسين بعكس القيادة الاستراتيجية التي تركز على

العمل التنفيذي كنشاط علائقي وكنشاط استراتيجي أيضا ويصفها (Mungonge,2007) بأنها القدرة على التوقع والتصور والحفاظ على المرونة وتمكين الآخرين لإحداث تغيير استراتيجي كضرورة ،ويضيف له (Ireland &Hitt,2005) التفكير الاستراتيجي والعمل مع الآخرين (أمانة، 2019، ص41)

2.2.2 نظرية القيادة التبادلية:

تقوم هذه النظرية على مبدأ التبادل بين القائد والمرؤوسين، وهو التبادل على أساس توضيح المطلوب من المرؤوسين والتعاطف معهم .والقيادة التبادلية عند باس 1985 تعني أن القائد يبحث عن الاستفادة من إمكانيات العاملين بطريقة تبادلية اقتصادية، فهو يقدم لهم احتياجاتهم الدنيا (المادية) مقابل عقد يلزمهم بعمل كل ما يطلبه منهم من أعمال، وذلك باستخدامه الجوائز والمكافآت أو العقوبات التي يعطيها لهم بشكل عفوي معتمدا على كفاءتهم في الأداء. (يوسف، 2017، ص27).

3.2.2 القيادة الكاريزمية:

ينظر إلى القيادة الكاريزمية على أنها امتلاك الفرد صفات وسلوكيات غير اعتيادية، فيلقى إعجاب الآخرين وثقتهم واحترامهم، فيعدونه قائداً لهم وقد دحضت هذه النظرية الفكرة التي تربط القيادة بالمنصب الرسمي الذي يحتله المدير.

لم يتناول ماكس فيبر القيادة leadership بمعزل عن السلطة الشرعية الكاريزمية ولكنه اهتم بهذا النوع من السلطة وتطرق لها في معرض تحليلاته للقيادة، وهذا يشير إلى استخدام فيبر لمفهوم كاريزما بمعناها الشامل الذي لا يقتصر على القيادة فقط. وفي هذا السياق، أوضح رينارد بنديكس Reinhard Bendix، وهو من أوائل العلماء المتخصصين في علم اجتماع ماكس فيبر، إلى أن فيبر استخدم مصطلح "كاريزما" بمعنى السمة الاستثنائية للأشخاص والأشياء والتي يعتقد بأنها تمنحهم سلطة سحرية فريدة من نوعها، وفيما يتعلق بالجانب القيادي، يتضمن مفهوم "كاريزما" سمة محددة في الشخصية الفردية ينظر للفرد من خلالها على أنه شخص استثنائي ويتم التعامل معه على أن لديه مواهب غير طبيعية تتفوق على الجوانب الإنسانية المعتادة أو على الأقل أن لديه سلطات أو سمات استثنائية، وهي سمات ليست في متناول الإنسان العادي، حيث ينظر إليها على أنها ذات مصدر مقدس أو مثالي وبناء عليها يتم التعامل مع الفرد على أنه "قائد (الوقداني، 2018، ص 9)

4.2.2 نظرية القيادة التحويلية:

تعد القيادة التحويلية مدخلاً معاصراً يلهم القادة والتابعين لتجاوز قدراتهم وزيادة أدائهم ويمنحهم الثقة بالنفس لتقديم أفضل خدمة أو سلعة باستخدام كفاءة للموارد مع دعم واضح لاحتياجاتهم الاجتماعية والعاطفية.

وتؤدي القيادة التحويلية دوراً رئيساً في إجراء التغييرات التنظيمية لتعزيز الوصول إلى الهدف من خلال سعي القائد إلى الارتقاء بمستوى مرؤوسيه من أجل إنجاز التطوير الذاتي والعمل على تنمية وتطوير العاملين والمنظمة ككل. (هادي، 2018، ص54)

وحسب (BAS) القيادة التحويلية تستنفر القيم الأخلاقية للاتباع وتحولها من شخصية إلى جمعية وهو ما عرفت به القيادة التحويلية على أنها القيادة التي تحول الرؤيا إلى واقع وتحفز التابعين لتحويل اهتماماتهم الشخصية لمصلحة الجماعة (صالح وليث، 146)

وهنا نجد الاختلاف الواضح بينها وبين القيادة التبادلية، فهذه الأخيرة تقوم على تبادل المصالح الاقتصادية (المادية) أما التحويلية فهي تقوم على أسس أخلاقية روحية ومعتقدات شخصية وليس لها أساس تبادل المصالح مع المرؤوسية

من خلال عرضنا للاتجاهات الحديثة للقيادة نستطيع أن نقول بان كل نظرية ارتكزت على جوانب دون الأخرى

فالنظرية الاستراتيجية اهتمت بمستوى القمة في المنظمة وأيضاً تركزت على العمل التنفيذي تعتبر كنشاط علائقي بإحداث تغيير استراتيجي وتهتم بالتفكير الاستراتيجي والعمل مع الآخرين

بينما تهتم القيادة التبادلية بالبحث عن الاستفادة من إمكانيات العاملين بطريقة تبادلية اقتصادية فالقائد يقدم لاتباعه احتياجاتهم الدنيا (المادية) بينما يلزمهم عمل كل ما يطلبه منهم من أعمال كفاءتهم في الأداء

أما عن القيادة الكاريزمية تعتبر القائد هو الشخص الذي يملك صفات وسلوكيات غير اعتيادية فهو يهتم بالسمة الاستثنائية للأشخاص والتي تمنحهم سلطة سحرية فريدة من نوعها وتركز على المواهب الغير طبيعية

أما إذا نظرنا إلى القيادة التحويلية فنجدها مهتمة بإجراء التغيرات التنظيمية لتعزيز الوصول إلى الأهداف المسطرة والمنشودة ويتم ذلك عن طريق القائد الذي يسعى للارتقاء بالمرؤوسين لتجاوز قدراتهم وزيادة أدائهم فهو من يعزز ثقتهم بأنفسهم ويدعم احتياجاتهم الاجتماعية والعاطفية.

3. مفهوم القيادة الخادمة

في ظل التطور المستمر للنظريات القيادية، تظهر نظرية القيادة الخادمة (Servant Leadership) والتي تركز أساسا على أن يخدم القائد التابعين مما يعزز ثقتهم بأنفسهم ويحفزهم ويشجعهم على العمل نحو تحقيق أهدافهم وأهداف المنظمة دون وجود تعارض بينهما.

وقد بدأت القيادة الخادمة في الظهور والانتشار منذ السبعينات من القرن العشرين واستمر البحث فيها، ويعتبر جرينليف Greenleaf أول من تحدث عن مفهوم القيادة بالخدمة في عام 1970 فقد بين أن محور اهتمام وتركيز القائد يكون منصبا على الأتباع، وأن القائد الخادم يضع مصالح أتباعه أولا ويهتم بهم ويمكنهم ويوفر لهم ما يحتاجونه من دعم ليساعدهم إلى الوصول إلى أعلى قدراتهم، وقد ذكر أن القيادة بالخدمة ميل فطري

من قبل القائد للخدمة وأن القيادة توهب لشخص خادم بطبيعته فهو يهتم بأتباعه ليصبحوا أكثر معرفة واستقلالا (الشمري، 2019، ص5)

وتعرف القيادة الخادمة بأنها "القيادة التي يخدم فيها القادة مرؤوسيهم بالتركيز عليهم وجعلهم هم الأول لهم، فيما تكون شؤون المنظمة هم الثاني لهم" (Patterson, 2003,) (p.2)

عرفها لوب (laub,2004) أنها ممارسة القائد للقيادة التي تخدم الأتباع وتضع مصلحتهم قبل مصلحة القائد، ويرتقي بالأتباع ويمكنهم ويساعدهم على النمو والتقدم، وبناء الروح الجماعية، ومشاركتهم بالقوة والمكانة لتحقيق المصالح المشتركة بينهم. (أبو شريخ، 2019، ص10)

وتُعرّف أيضًا بأنّها: مجموعة من السلوكيات التي تركز بشكل خاص على إشباع الحاجات والرغبات الشخصية للتابعين وتحقيق أهدافهم ومساعدتهم، من أجل الحصول على ولائهم وزيادة انتمائهم وحبهم الوظيفي للعمل (Chan,Mak) ، أما الرويلي فقد عرّفها بأنّها : "عملية توظيف سلطة القائد لمساعدة الآخرين، وتتطوي على مجموعة من الأدوار أسماها الخدمة ومُحصلتها التعلم المستمر".(مريم، 2020، ص16).

من خلال استقراء التعاريف تجد الباحثة أن القيادة الخادمة ترتكز أساسا على خدمة القائد للاتباع فهو يحاول من خلال خدمته لهم تعزيز ثقتهم بأنفسهم وأيضا يشجعهم على تحقيق أهدافهم وأهداف المنظمة دون تعارض بينهما كما أن القائد في هذه النظرية يضع مصالح

اتباعه أولاً ويدعمهم للوصول إلى أعلى قدراتهم فهو يرتقي بهم ليصبحوا أكثر معرفة واستقلالا.

4. أهمية القيادة الخادمة

تكمن أهمية القيادة الخادمة في عدة جوانب نذكر منها ما يلي:

تحسين أداء المرؤوسين من خلال إذابة الفروق الطبقيّة بين القائد واتباعه

كما وجدت القيادة الخادمة في مكان العمل لتحسين الإنتاجية، وزيادة رضا الزبائن، والحد

من معدل دوران العمل، وتحسين الأمن والسلامة العامة، وزيادة الولاء التنظيمي، وزيادة

مشاركة الموظفين (Whorton, 2014) ، فتحسين هذه المخرجات التنظيمية يدفع الأداء

التشغيلي للمنظمة وأرباحها. (Muller et al., 2018) (السكر ، 2018 ، ص 27)

ذكر جلاب (2011) أن القيادة الخادمة تبدو أكثر أهمية من خلال دور القائد

ال خادم الذي يظهر من تجاوزه لمصالحه الشخصية والاهتمام بخدمة حاجات الآخرين،

ويساعدهم على تحقيق النمو والتطور ومنحهم فرصة تحقيق ما يطمحون له ماديا واجتماعيا

ويحثهم على العمل سويا لبلوغ أهداف المدرسة التي يعملون بها. (أبو شريخ، 2019،

ص 16)

كما تجدها الباحثة ضرورة حتمية لحل الأزمة الأخلاقية التي خلفتها النهضة الصناعية والتي ارتكزت أساساً على الجانب المادي وأهملت بشكل واضح الجانب الأخلاقي فباهتمامنا بالقيادة الخادمة نسترد للاقتصاد أخلاقياته وقيمه المغيبة.

5. أبعاد القيادة الخادمة

من خلال استظهار الأدبيات حول القيادة الخادمة قامت الباحثة بعرض نموذج لقياس القيادة الخادمة المطور من طرف كل من ليدن (Liden) واين (Wayne) تشاو (Zhao) وهندرسون (Henderson) عام 2008، هذا الفريق من الباحثين عرّف تسعة أبعاد ممكنة تتعلق بالقيادة الخادمة. ومن خلال تحليل العوامل تم اعتماد سبعة من الأبعاد التسعة وهي:

1. المهارات المفاهيمية: حيازة المعرفة عن المنظمة والمهام الموكلة له بحيث يكون

في وضع يمكن القائد من تقديم المساعدة والدعم الفعال وتسهيل مهام الآخرين خصوصاً المرؤوسين المباشرين.

2. التمكين: تشجيع وتقديم التسهيلات للآخرين وخصوصاً المرؤوسين المباشرين،

من خلال تحديد وحل المشاكل، فضلاً عن تحديد متى وكيف يتم إتمام مهام العمل على أكمل وجه.

3. مساعدة المرؤوسين على التطور والنجاح: تقديم الاهتمام الحقيقي لنمو المرؤوسين

من خلال توفير الدعم والتوجيه اللازم.

4. الاهتمام بالمرؤوسين أولاً :استخدام الإجراءات والعبارات الواضحة للآخرين
(خصوصا المرؤوسين المباشرين)، تلبية احتياجاتهم من العمل واعتبارها أولوية
(المشرفين الذين يمارسون هذا المبدأ غالبا ما يقومون بإعطاء أولوية قصوى لمشاكل
المرؤوسين الذين يواجهونها في أداء المهام مسندة لهم).
5. التصرف بأخلاق :التعامل بشكل صريح وبإنصاف وصدق وبعدالة مع الآخرين.
6. المعالجة العاطفية :إظهار الاهتمام تجاه اهتمامات الآخرين الشخصية.
7. الالتزام بتطوير المجتمع :وعي حقيقي تجاه تطوير ومساعدة المجتمع (غالي،

2015، ص30)

6. الفرق بين القيادة التقليدية والخادمة

يمكن أن نجمل الفروقات التي تميز القيادة الخادمة عن القيادة التقليدية، فيما يأتي:

القيادة الخادمة	القيادة التقليدية
يقدم القائد المساعدة لينفذ العمل بشكل أفضل.	القائد يتقضى عن النتائج والعمليات والسلوك المتبع.
يؤمن القائد بأن الإنتاجية تزيد بالمبادرات والتطوع والعمل الجماعي.	القائد يقيس الإنتاجية التنظيمية لكل شخص.
القائد لديه قاعدة أن الأفراد يأتون أولاً، في حين يرى نفسه الأول بين المتساويين ويتمحور دوره في تسهيل ورعاية قدرات الآخرين القيادية.	القائد يرى الأفراد مورداً مهماً، ويرى نفسه رئيساً يتمحور دوره في تحقيق الأهداف.
يركز فيها القائد على السلوك الأخلاقي، ويصنفه العاملون كشخص موثوق به، يقبل الأفكار الجديدة ويتصف بالمرونة والحكمة والإيجابية.	يعد القائد مراقباً صارماً، يقدم مصلحته الذاتية فقط.
القائد يرى كبح المنافسة واستبدالها بالتعاون.	يشجع المنافسة الداخلية.
يفرغ القائد وقته للأفراد.	القائد ليس لديه وقت للأفراد.
القائد يتوسط في حل النزاعات، ويهتم لمن لم يستمع إلى وجهة نظره.	يتوسط القائد في حل النزاعات.
يندمج القائد مع الموظفين لتظهر الأفكار الجيدة للعلن وتدرس بجدية وتظهر رؤية مشتركة للجميع.	يجعل الموظفين يعملون وفق سياسة المنظمة.
يتعاطف القائد مع الأفراد ويرفض قبول العمل إذا كان أقل من الممتاز، كما يترم ذاته وبراغي الآخرين.	القائد يطلب الطاعة من الأفراد.
يرى القائد أن نجاح القيادة النهائي يكمن في مدى تحقق نمو العاملين، وهل أصبحوا أكثر حكمة واستقلالية ليكونوا قادة في المستقبل.	يرى نجاح القيادة النهائي في المخرجات الممتازة.

جدول (01): مقارنة بين القيادة التقليدية والخادمة المصدر: مريم (2020، ص33)

ثانياً: الاستغراق الوظيفي

1. مفهوم الاستغراق الوظيفي

تعددت وتتوعدت المفاهيم والتعريفات التي قدمها الكتاب والباحثون في الفكر الإداري المعاصر حول مفهوم الاستغراق الوظيفي وذلك لاختلاف الآراء التي ينظر بها للاستغراق الوظيفي، وسنورد البعض منها فيما يلي:

ميز البحث الأنجلو ساكسوني مفاهيم الالتزام التنظيمي والاستغراق الوظيفي بأنها "تشير إلى العلاقات المعرفية أو الارتباط العاطفي للموظف ببيئة عمله" (Perrot, 2016)

ويمثل الاستغراق الوظيفي تلك الحالة التي يندمج فيها الفرد مع وظيفته التي يمارسها مستشعراً أهميتها، فالأمر مرتبط هنا بالناحيتين العقلية والعاطفية معاً، ذلك أن الاستغراق الوظيفي يتأثر بعدة مؤثرات كالمستوى العاطفي الذي يظهر من خلال الآثار الإيجابية التي تنعكس على الموظف؛ مثل: مشاعر السعادة والرضا وتقدير الذات، وعلى النقيض من ذلك تتضح الآثار السلبية؛ كالقلق والضيق والكآبة والإحساس باليأس عندما ينخفض مستوى الاستغراق الوظيفي (مريم، 2020، 38)

ويشير كريم ومحمد إلى الشخص المستغرق بأنه "الشخص الذي يعي ويدرك سياق الأعمال، ويعمل عن كثب مع زملاء العمل لتحسين الأداء الوظيفي لصالح المنظمة فالاستغراق الوظيفي يعني أن يحب الفرد عمله، ويكون مهتماً به، حيث أن الأفراد المحبين

لوظائفهم يعملون بكفاءة أعلى، وإنتاجية أكبر من هؤلاء الذين لا يحبون وظائفهم (محمود، 2018، 319).

وتوصل خان (2011) في دراسته إلى أن تلك المنظمات التي لديها ثقافة الاستغراق في العمل عند موظفيها أكثر التزامًا بالمنظمة من تلك المنظمات التي لا يستغرق موظفيها في العمل. (5, Deolia ; Sharma, 2017).

2. تعريف الاستغراق الوظيفي:

ينظر الباحثين للاستغراق الوظيفي من عدة زوايا، يمكن استعراض بعضها فيما يلي:

عرف Allport (1943) الاستغراق الوظيفي على أنه الدرجة التي يصل إليها الموظفون للمشاركة في وظائفهم، ويلبي احتياجاتهم مثل المكانة والاستقلالية وقد ايد هذا الرأي كل من Wickert (1951) و Bass (1965) و (C Hoole, 331, 1998)

وعرفها كل من (Salessi, Omar) من خلال تجربة قاما بها في دراسة حديثة على أن الاستغراق الوظيفي يتميز بالمشاركة الوظيفية وبمدى التدفق والشغف في العمل وكانت تجربتهما على حد قولهما فريدة من نوعها تجريبيا. (Omar, Salessi, 2019، p48)

كما عرفه Sakavoska (2012) على أنه تركيبة من المكونات السلوكية والشعورية والإدراكية المرتبطة بأداء الدور للأفراد العاملين. (مريم، 2020، ص39)

وبناء على ما سبق يمكن تعريف الاستغراق الوظيفي بأنه: تركيبة من المكونات السلوكية والشعورية والإدراكية وأيضا الدرجة التي يصل إليها الموظفون للمشاركة في

وظائفهم، يلبون من خلالها احتياجاتهم من مكانة واستقلالية بالإضافة إلى مدى التدفق والشغف في العمل.

3. أبعاد الاستغراق الوظيفي.

أظهرت بعض الدراسات الأهمية العلمية لأبعاد مفهوم الاستغراق الوظيفي حيث أوردت دراسة (الوحيدي، 2013،) نقلا عن (Lepine .et ai, 2010) و (Akhtar & Singh, 1996 ; Yushimura, 2010) ثلاثة أبعاد رئيسة للاستغراق الوظيفي موضحة أهم الخصائص لكل بعد وهي على النحو الآتي:

1. **الاستغراق العاطفي (الشعوري):** وهو يعني وجود علاقة قوية بين عواطف، أفكار،

ومشاعر الفرد وبين وظيفته، أو هو مدى قوة استمتاع الفرد العامل في وظيفته أو

مدى حبه لعمله، ومن أهم خصائصه (التعلق، الاستمتاع، الارتباط).

2. **الاستغراق المعرفي (الإدراكي):** ويشير إلى استغراق الأفراد العاملين بشكل كامل في

ممارسة عملهم، أو هو درجة قوة مشاركة الفرد في اتخاذ القرارات الخاصة بوظيفته،

أو درجة أهمية الوظيفة في حياته، وأهم خصائصه (الحالة النفسية، احترام الذات،

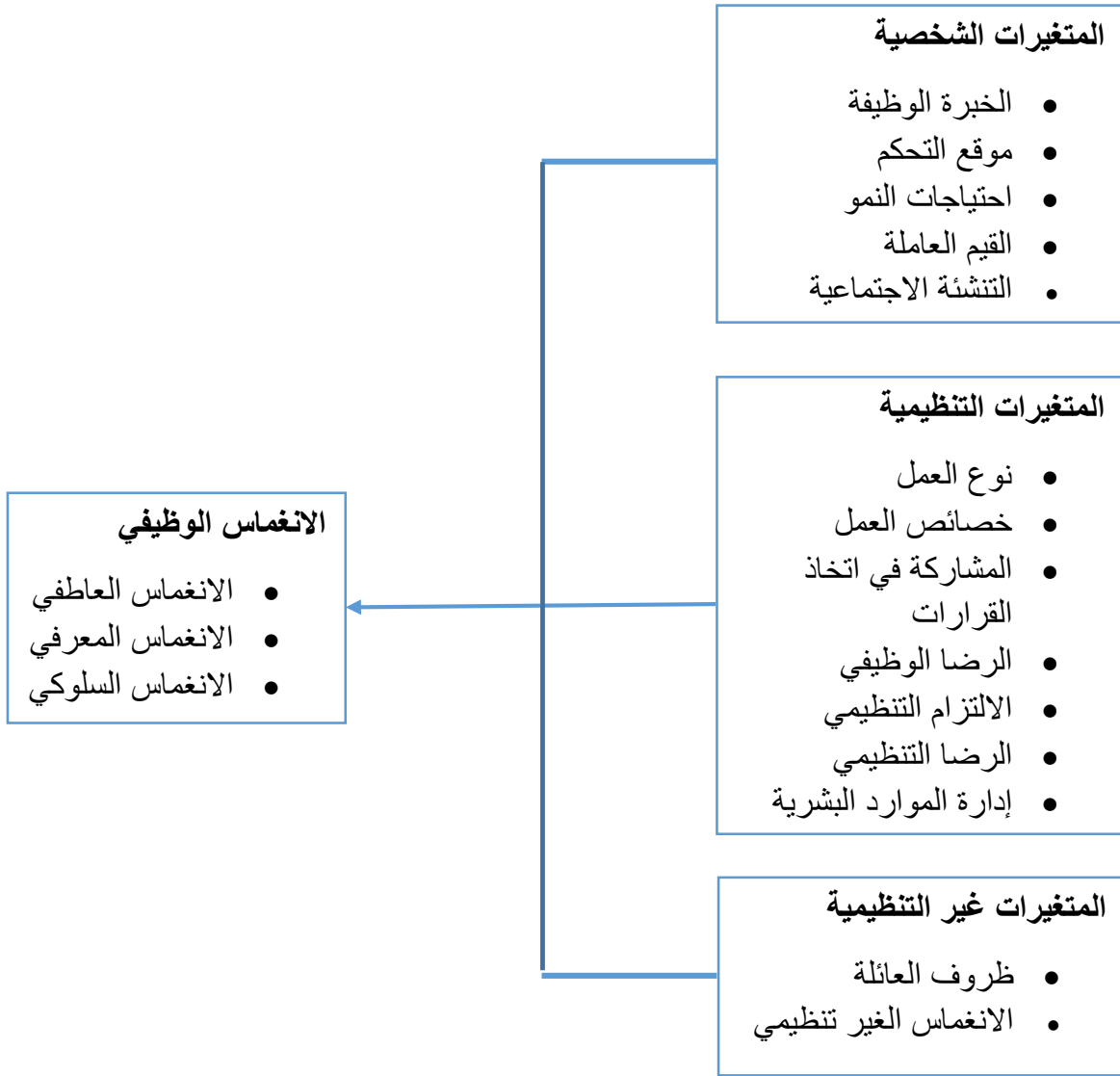
المشاركة الفعالة).

3. **الاستغراق السلوكي:** ويشير إلى اتخاذ الفرد العامل دورا إضافيا كأن يأخذ الفترة

المسائية لتعزيز مهاراته المتعلقة بوظيفته، أو التفكير في العمل بعد مغادرته، ويتميز

هذا النوع بمجموعة من الخصائص أهمها: (النوية السلوكية، السلوك خارج الدوام،

التعلم والتطوير النوعي). (ماضي، 2015، ص9)



شكل رقم (01): يوضح نموذج متعدد الأبعاد للاستغراق الوظيفي.

المصدر (Akhtar & Singh,2010:)

4. أهمية الاستغراق الوظيفي

يعد الاستغراق الوظيفي من العوامل التي تؤثر على أداء العاملين، وتساعدهم على إبراز طاقاتهم الكامنة، كما يساعدهم على القيام بمزيد من الأدوار الإضافية هذا ما يعزز لديهم مستويات الدافعية وجودة العمل.

وأفاد البحث الذي أجراه Watkin (2002) أن هناك اختلافات كبيرة في أداء القيمة المضافة التقديرية بين أداء الموظف المستغرق و"الموظف الاعتيادي". وكان الاختلاف في الوظائف المنخفضة الصعوبة (19%) ، بينما كانت النسبة (32%) في الوظائف المتوسطة التعقيد، وبنسبة (48%) في الوظائف التي تتسم بدرجة عالية من التعقيد. (ماضي، 2014، ص26)

ويمكن حصر أهمية الاستغراق الوظيفي من خلال النقاط الآتية:

- إن الاستغراق الوظيفي له تأثير إيجابي على مؤشرات الأداء التنظيمي.
- تساعد المستويات العالية من الاستغراق الوظيفي الأفراد العاملين في أخذ المبادرات والمتابعة لأهداف التعلم.
- يلعب الاستغراق الوظيفي للأفراد العاملين دورا مهما في تطبيق التغيير التنظيمي.
- عندما يشعر الأفراد العاملين بأهميتهم وتأثيرهم في المنظمة سينعكس هذا التأثير على جودة عملهم ورضا الزبائن. (فادية ورمزي والصالح، ص125)

5. العوامل المؤثرة في الاستغراق الوظيفي

من خلال الاطلاع على أدبيات العوامل المؤثرة في الاستغراق الوظيفي نجد أن: (Rakich,1971) أشار في دراسته إلى مستوى الاستغراق الوظيفي الخاص بالفرد يتأثر بمجموعة من العوامل، وتلك العوامل تتمثل في:

عوامل فردية: حيث هناك مجموعة من العوامل مثل: السن، الجنس، التعليم، ومدة الخدمة التي تؤثر على مستوى الاستغراق الوظيفي الخاص بالفرد.

عوامل موقفية: وتلك العوامل المؤثرة على الاستغراق الوظيفي مثل: رضا الموظف عن الوظيفة، ودرجة مشاركة الموظف في الموقف الوظيفي Job Situation (حمامة، 2019، ص56)

كما أشار المتولي (2013) إلى وجود ثلاث فئات:

أولاً: السمات الشخصية: والمتعلقة بالفرد X وتتمثل في: نوعه وعمره، ومستوى

تعليمه وأقدميته في الوظيفة، وحالته الاجتماعية ونمط شخصيته.

ثانياً: ظروف العمل: وترتبط ببيئة العمل؛ وتشمل: القيادة، والمشاركة في اتخاذ

القرارات، وحجم المنظمة.

ثالثاً: التفاعل بين العوامل الشخصية والعوامل البيئية: بمعنى التداخل والتفاعل

بين الأفراد وظروف العمل. (مريم، 2020، ص43).

ثالثاً: الدراسات السابقة

بعد الاطلاع على العديد من الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة، والتي تضمنت عددًا من الرسائل والبحوث للاستفادة منها، وتشكيل بعض المنطلقات التي يمكن البناء عليها، ويهدف هذا الجزء من الدراسة إلى استعراض مجموعة من الدراسات التي تناولت كلا من: القيادة الخادمة والاستغراق الوظيفي، وقد تم ترتيبها من الأحدث إلى الأقدم، وتم اتباع الخطوات التالية في عرضها:

-تقسيم الدراسات إلى ثلاثة محاور:

-دراسات تتعلق بمجال القيادة الخادمة.

-دراسات تتعلق بمجال الاستغراق الوظيفي.

-دراسات تتعلق بالعلاقة بين المجالين : القيادة الخادمة والاستغراق الوظيفي.

أولاً: الدراسات التي تناولت القيادة الخادمة:

1. دراسة هديل (2017) بعنوان: "درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية

الحكومية للقيادة الخادمة وعلاقتها بدرجة تطبيق استراتيجيات إدارة الصراع

من وجهة نظر المعلمين في محافظة العاصمة عمان".

هدفت الدراسة التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية للقيادة الخادمة في عمان، وعلاقتها بدرجة تطبيق استراتيجيات إدارة الصراع من وجهة نظر المعلمين، كما استخدمت الاستبانة أداة للدراسة، وقد تكونت عينة الدراسة من (335).

وكان من أبرز النتائج ما يلي: أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة عمان للقيادة الخادمة كانت مرتفعة، وقد وجدت فروق في درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان للقيادة الخادمة تعزى لمتغيرات الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة.

2. عادل (2019) بعنوان: "القيادة الخادمة التي يمارسها مديرو المدارس

الثانوية الحكومية في محافظة مادبا وعلاقتها بالمناخ التنظيمي السائد في

مدارسهم من وجهة نظر المعلمين ومساعدى المديرين".

هدفت الدراسة لتعرف إلى درجة ممارسة القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مادبا وعلاقتها بالمناخ التنظيمي السائد في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين ومساعدى المديرين، كما استخدم الاستبانة أداة للدراسة، وقد تكونت عينة الدراسة من (234) معلما و(31) مساعد مدير حيث بلغ العدد الإجمالي للعينة (265).

وكان من أبرز النتائج ما يلي: أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية للقيادة الخادمة في محافظة مادبا من وجهة نظر المعلمين ومساعدى المديرين كانت متوسطة، كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة لدرجة ممارسة مديري المدارس

الثانوية الحكومية في محافظة مآدبا للقيادة الخادمة تعزى لمتغير الجنس في الدرجة الكلية ولصالح الإناث، ولم تكن هناك فروق دالة تعزى لمتغير سنوات الخدمة ومتغير المؤهل العلمي.

3. شراب (2018) بعنوان: "أثر القيادة الخادمة على فعالية فرق العمل في

البلديات الكبرى بمحافظات غزة من وجهة نظر الموظفين".

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر القيادة الخادمة على فعالية فرق العمل في البلديات الكبرى بمحافظات قطاع غزة من وجهة نظر الموظفين. كما استخدم الاستبانة أداة للدراسة، وقد تكونت عينة الدراسة من (335).

وكان من أبرز النتائج ما يلي: أن درجة ممارسة المسؤولين للقيادة الخادمة كانت متوسطة.

4. فتحة (2021) بعنوان: "دور القيادة الخادمة في تطوير أداء معلمي مدارس

الأغوار الشمالية".

هدفت هذه الدراسة الكشف عن دور القيادة الخادمة في تطوير أداء معلمي مدارس الأغوار الشمالية، تكونت عينة الدراسة من (300) معلماً ومعلمة، تم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة حيث أظهرت نتائج أن تقديرات أفراد عينة الدراسة حول دور القيادة الخادمة في تطوير أداء معلمي مدارس الأغوار الشمالية جاءت بدرجة مرتفعة، وكشفت نتائج

الدراسة المتعلقة بالفروق الفردية الإحصائية عن وجود فروق تعزى لأثر الجنس وجاءت الفروق لصالح الإناث، وجود فروق تعزى لأثر المؤهل العلمي، وجاءت الفروق لصالح الدراسات عليا، وجود فروق تعزى لأثر سنوات الخبرة وجاءت لصالح كل من اقل من 5سنوات، ومن 5 إلى 10 سنوات.

5. غالي (2015) بعنوان: "القيادة الخادمة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي دراسة

تطبيقية على الجامعات في قطاع غزة"

تناولت الدراسة العلاقة بين ممارسة القيادة الخادمة وتحقيق الالتزام التنظيمي للعاملين الأكاديميين والإداريين في جامعات قطاع غزة (الجامعة الإسلامية، جامعة الأزهر، جامعة الأقصى، جامعة فلسطين)، تم استخدام الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات الأساسية للدراسة، وتم اختيار عينة بلغ حجمها (400) شخص من العاملين.

وكانت من أهم النتائج التي تم التوصل إليها أن درجة ممارسة المسؤولين للقيادة الخادمة كانت متوسطة في الجامعات محل الدراسة من وجهة نظر المبحوثين، كما وبينت النتائج وجود تفاوت في درجة ممارسة المسؤولين للقيادة الخادمة من وجهة نظر المبحوثين، حيث جاءت الجامعة الإسلامية في المرتبة الأولى تلاها جامعة الأقصى في المرتبة الثانية ثم جامعة الأزهر في المرتبة الثالثة وأخيرا جاءت جامعة فلسطين.

6. نعيمة (2017) بعنوان: " علاقة نمطي القيادتين الخادمة والموزعة بصنع القرار الأخلاقي لدى مديرات مدارس التعليم الأساسي في محافظة مسقط بسلطنة عُمان من وجهة نظر المعلمات "

هدفت هذه الدراسة إلى تعرف علاقة نمطي القيادتين الخادمة والموزعة بعملية صنع القرار الأخلاقي لدى مديرات مدارس التعليم الأساسي في محافظة مسقط بسلطنة عمان من وجهة نظر المعلمات، كما استخدم الاستبانة أداة للدراسة، وقد تكونت عينة الدراسة من (306).

وأسفرت نتائج الدراسة عما يأتي: كانت درجة ممارسة مديرات مدارس التعليم الأساسي للقيادة الخادمة مرتفعة من وجهة نظر المعلمات، وجود علاقة ارتباطية موجبة ودالة إحصائيا بين درجة ممارسة مديرات مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان للقيادة الخادمة ودرجة ممارستهن لعملية صنع القرار الأخلاقي. كما أنها لا توجد فروق دالة إحصائيا تعزى لأثر متغيري الخبرة والمؤهل العلمي في درجة ممارسة مديرات مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان للقيادتين الخادمة

ولموزعة وصنع القرار الأخلاقي. كما وجدت فروق دالة إحصائياً بين معاملي الارتباط للقيادة الخادمة ولصالح معامل الارتباط بين القيادة الموزعة وعملية صنع القرار الأخلاقي.

7. دنيا (2020) بعنوان: " القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في محافظة الخليل وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين من وجهة نظر المعلمين أنفسهم"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في محافظة الخليل، وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين من وجهة نظر المعلمين أنفسهم، وبيان درجة اقتران القيادة الخادمة بسلوك المواطنة التنظيمية تبعاً لمتغيرات: المديرية، والجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة. وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، وبلغ عدد أفراد عينة الدراسة (366) معلماً ومعلمة من المدارس الأساسية الحكومية من مديريات محافظة الخليل الأربع،

وأظهرت النتائج أن هناك علاقة طردية موجبة دالة إحصائياً بين القيادة الخادمة، وسلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين والمعلمات وفقاً لمتغيرات الدراسة، وأن درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية الحكومية في محافظة الخليل للقيادة الخادمة من وجهة نظر معلمهم جاءت بدرجة مرتفعة، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة بين متوسطات تقديرات معلمي المدارس الأساسية

الحكومية في محافظة الخليل لدرجة ممارسة مديريهم للقيادة الخادمة تعزى إلى متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة.

ثانياً: الدراسات التي تناولت الاستغراق الوظيفي

1. بشرى (2019): "أثر الاستقامة التنظيمية في الاستغراق الوظيفي دراسة تطبيقية

على هيئة التمريض بالمستشفيات الحكومية بمحافظة كفر الشيخ"

هدفت الدراسة أثر الاستقامة التنظيمية على الاستغراق الوظيفي بالتطبيق على هيئة التمريض بالمستشفيات الحكومية بمحافظة كفر الشيخ، كما استخدم الاستبانة أداة للدراسة، وقد تكونت عينة الدراسة من (362) مفردة يمثلون العاملين بهيئة التمريض في المستشفيات الحكومية محل البحث.

وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباط معنوية بين أبعاد الاستقامة التنظيمية والاستغراق الوظيفي، كما أثبتت نتائج الدراسة وجود تأثير إيجابي معنوي لأبعاد الاستقامة التنظيمية على الاستغراق الوظيفي، وأيضاً أثبتت النتائج وجود اختلافات معنوية بين آراء مفردات العينة الخاضعة للبحث تجاه بعض أبعاد الاستقامة التنظيمية والاستغراق الوظيفي، بينما لا يوجد اختلافات معنوية بين آراء مفردات العينة الخاضعة للبحث تجاه بعض أبعاد الاستقامة التنظيمية والاستغراق الوظيفي.

2. محروق وبوبلي (2020): " أثر جودة الحياة الوظيفية في الاستغراق الوظيفي

لدى الأساتذة الجامعيين دراسة ميدانية في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية
وعلوم التسيير بجامعة جيجل "

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر جودة الحياة الوظيفية بأبعادها في الاستغراق الوظيفي
لدى أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير في جامعة محمد الصديق بن
يحي جيجل . وتم اعتماد الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات اللازمة، وتوزيعه على عينة
قصدية مكونة من (65) أستاذا.

وقد توصلت الدراسة إلى وجود مستوى مرتفعة من الاستغراق الوظيفي لدى عينة
الدراسة، كما تم التأكد من عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لجودة الحياة الوظيفية في
الاستغراق الوظيفي لدى أفراد العينة، في حين أظهر تحليل الانحدار المتعدد وجود أثر
معتبر للأبعاد المادية في الاستغراق الوظيفي لديهم.

3. على (2020): "الاستغراق الوظيفي لدى عمال وموظفي مديرية الخدمات

الجامعية بورقلة في ظل بعض المتغيرات الديمغرافية دراسة ميدانية بمديرية
الخدمات الجامعية بورقلة"

هدفت الدراسة إلى معرفة مستوى الاستغراق الوظيفي لدى موظفي وعمال مديرية
الخدمات الجامعية بورقلة، وكذا دراسة الفروق في مستوى الاستغراق الوظيفي تبعا
للمتغيرات التصنيفية التالية تواليا (الجنس، الحالة العائلية، السن والأقدمية) .

وقد توصلت الدراسة إلى:

1. مستوى الاستغراق الوظيفي لدى موظفي وعمال مديرية الخدمات الجامعية مرتفعا
2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الاستغراق الوظيفي بين عمال وموظفي مديرية الخدمات الجامعية بورقلة تعزى لمتغير الجنس.
3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الاستغراق الوظيفي بين عمال وموظفي مديرية الخدمات الجامعية بورقلة تعزى لمتغير الحالة العائلية.
4. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الاستغراق الوظيفي بين عمال وموظفي مديرية الخدمات الجامعية بورقلة تعزى لمتغير السن.
5. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الاستغراق الوظيفي بين عمال وموظفي مديرية الخدمات الجامعية بورقلة تعزى لمتغير الأقدمية.

ثالثا: الدراسات التي تناولت القيادة الخادمة والاستغراق الوظيفي

1. الغامدي (2020): " القيادة الخادمة وعلاقتها بالاستغراق الوظيفي لدى معلمات

المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض "

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين ممارسة القائدات للقيادة الخادمة والاستغراق الوظيفي لدى معلمات المدارس الثانوية بمدينة الرياض من وجهة نظر المعلمات، والوقوف على درجة اختلاف هذه المحاور باختلاف متغيري سنوات الخبرة والمؤهل العلمي. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي،

وطُبقت هذه الدراسة في الفصل الأول من العام 1441 هـ. وتم اعتماد أداة الاستبانة لجمع البيانات.

وقد توصلت الدراسة إلى:

1- أظهرت النتائج أن درجة ممارسة القيادة الخادمة لدى قائدات المدارس الثانوية

في مدينة الرياض من وجهة نظر المعلمات عالية.

2- كما أشارت نتائج الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول أبعاد

القيادة الخادمة تعزى لمتغير المؤهل العلمي، بينما وجدت فروق ذات دلالة

إحصائية حول بعد (الرؤية) تعزى لمتغير المؤهل العلمي لصالح من مؤهلن

العلمي بكالوريوس، ولم توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة ممارسة القيادة

الخادمة تُعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة.

3- كما وجدت فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى الاستغراق الوظيفي تعزى لمتغير

المؤهل العلمي لصالح من مؤهلن بكالوريوس، كما وجدت فروق ذات دلالة

إحصائية لدرجة ممارسة القيادة الخادمة لمن سنوات خبراتهن 15 سنة فأكثر.

2. القرني (2020): "الدور الوسيط للدعم التنظيمي المُدرّك في العلاقة بين القيادة

الخادمة والاستغراق الوظيفي"

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين ممارسة قادة المدارس الأهلية

بمحافظة جدة للقيادة الخادمة، والاستغراق الوظيفي لدى المعلمين، وتحديد دور

الدعم التنظيمي المُدرَك كمتغير وسيط في هذه العلاقة. ولتحقيق ذلك، استخدمت الدراسة منهجية تصميم البحث الارتباطي التنبئي.

وقد توصلت الدراسة إلى:

(وضع الأفراد في الأولوية) و(مساعدة الأفراد على التطور والنجاح) يؤثران بصورة مباشرة على الاستغراق الإدراكي؛ في حين يؤثر (التمكين) و(مساعدة الأفراد على التطور والنجاح) بصورة مباشرة على الاستغراق الوجداني، كذلك يؤثر (السلوك الأخلاقي) و(مساعدة الأفراد على التطور والنجاح) بصورة مباشرة على الاستغراق السلوكي.

كذلك وجد أن الدعم التنظيمي المدرك يتوسط جزئياً في نقل تأثير (مساعدة الأفراد على التطور والنجاح) على الاستغراق الوجداني، ويتوسط كلياً في نقل تأثير (وضع الأفراد في الأولوية) على الاستغراق الوجداني.

وعطفاً على هذه النتائج، قدمت الدراسة بعض التوصيات الإجرائية لجهة تعزيز وتنويع أشكال الدعم التنظيمي المقدّمة للمعلمين، وآليات تعزيز الاستغراق الوظيفي في أوساطهم، وكذا حول سبل تنمية سلوكيات القيادة الخادمة ورَفَع الوعي بها لدى قادة المدارس.

3. معوض (2017): " القيادة الخادمة وعلاقتها بمستوى الاستغراق الوظيفي

لمعلمي المدارس الإعدادية "

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة طبيعة العلاقة بين درجة ممارسة القيادة الخادمة ومستوى الاستغراق الوظيفي لمعلمي المدارس الإعدادية بمدينة بني سويف، واستخدم البحث المنهج الوصفي الارتباطي، وطبقت الاستبانة كأداة للبحث على عينة مكونة من (187) معلما.

وقد توصلت الدراسة إلى:

- 1- درجة ممارسة مديري المدارس الإعدادية للقيادة الخادمة كانت مرتفعة.
- 2- مستوى الاستغراق الوظيفي لمعلمي المدارس الإعدادية كان بدرجة مرتفعة.
- 3- وجود ارتباط دال إحصائيا بين ممارسة مديري المدارس الإعدادية للقيادة الخادمة ومستوى الاستغراق الوظيفي لمعلميهم.
- 4- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة مديري المدارس الإعدادية للقيادة الخادمة تعزى لمتغيرات التخصص، والنوع، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة.
- 5- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى تحقيق الاستغراق الوظيفي للمعلمين تعزى لمتغيري التخصص والنوع، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية وفق متغير المؤهل العلمي لصالح المعلمين الحاصلين على ماجستير فأعلى، ومتغير سنوات الخبرة لصالح المعلمين ذوي الخبرة الأكبر من 10 سنوات.

خلاصة الفصل

تطرقنا في هذا الفصل إلى التعريف بالقيادة، ثم عرجنا على أهم النظريات في القيادة التقليدية والحديثة منها القيادة الخادمة وهي محط الدراسة الحالية التي بدورها تهتم بخدمة القائد للاتباع، ثم أهمية القيادة الخادمة والتي تبرز في زيادة تحسين الإنتاج، وزيادة الولاء التنظيمي، وكذلك أبعاد القيادة الخادمة وهي المهارات، والتمكين ومساعدة المرؤوسين، الاهتمام بالمرؤوسين، التصرف بأخلاق، المعالجة العاطفية، والالتزام بتطوير المجتمع.

وتطرقنا أيضا فيه إلى الاستغراق الوظيفي الذي يعتبر أحد الأبعاد الرئيسة لفهم سلوك الأفراد داخل المنظمة، باعتبار أنه مؤشر يعكس عدة متغيرات سلوكية كالغياب، والرضا، والأداء والإنتاجية، ودوران العمل، كما يعد من القرائن الدالة على مدى ثراء الوظيفة وجودة التصميم (زناتي، 1997، ص271)

وقد عرجنا في هذا الفصل إلى بعض من الدراسات السابقة المتعلقة بالقيادة الخادمة ودراسات أخرى متعلقة بالاستغراق الوظيفي وأخيرا الدراسات التي تدرس العلاقة بين القيادة الخادمة والاستغراق الوظيفي.

الفصل الثالث

الإجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد

1. منهج الدراسة
2. مجتمع الدراسة
3. عينة الدراسة
4. الدراسة الاستطلاعية
5. أدوات الدراسة
6. الخصائص السيكومترية
7. الأساليب الإحصائية المعتمدة في الدراسة

خلاصة الفصل

تمهيد:

تكتسي طبيعة الإجراءات المنهجية المتبعة والأساليب المستخدمة في معالجة موضوع الدراسة أهمية كبيرة فعليها تتوقف نتائج الدراسة ومدى صدقها وصحتها وفيما يلي عرض لكل ما يتعلق بالإجراءات المنهجية المتبعة في هذه الدراسة.

1. منهج الدراسة المتبع

يعتمد المنهج الوصفي على دراسة العلاقة بين الظاهرة وتحليل تلك الظاهرة، والتعمق فيها، لمعرفة الارتباطات الداخلية، والارتباطات الخارجية (مريم، 2020، ص69) وقد تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، لمناسبته لأهداف الدراسة وهي: التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية لمدينة ورقلة للقيادة الخادمة، ومستوى الاستغراق الوظيفي لدى الأساتذة، والعلاقة بين أبعاد القيادة الخادمة والاستغراق الوظيفي، لدى أساتذة المدارس الابتدائية لمدينة ورقلة.

2. مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من مجموع 963 أستاذ لطور الابتدائي لبلدية ورقلة، موزعين على إحدى عشر مقاطعة، حسب إحصائية مديرية التربية لولاية ورقلة لعام 2020-2021، كما هو موضح في الجدول رقم (02):

جدول رقم (02) يوضح عدد الأساتذة في كل مقاطعة

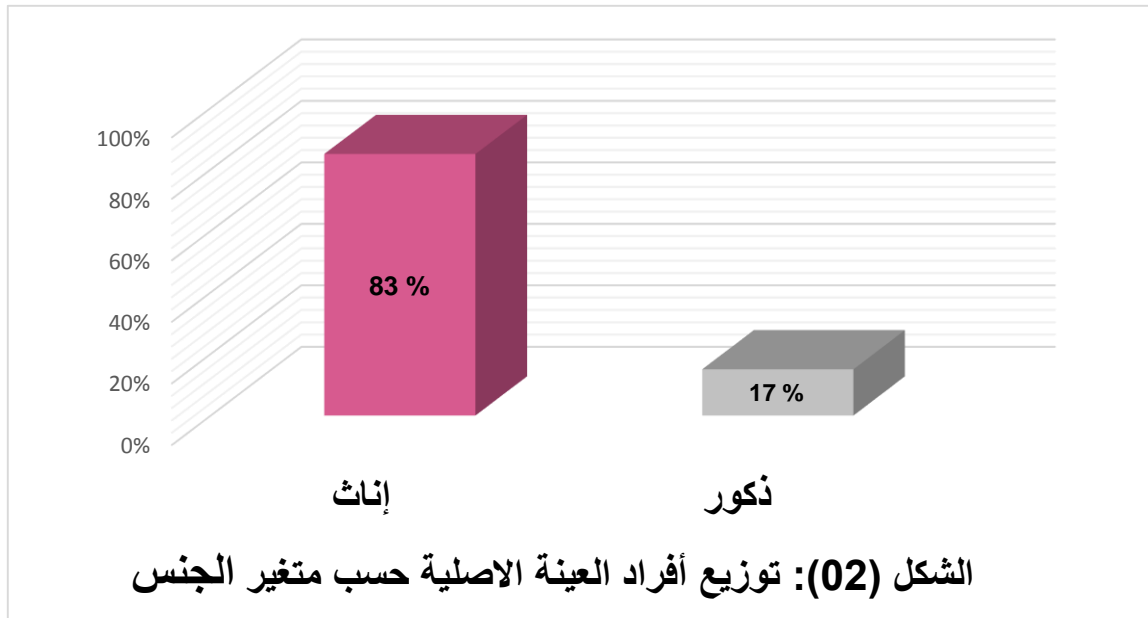
عدد الأساتذة	المقاطعة التربوية
85	الأولى
83	الثانية
72	الثالثة
72	الرابعة
80	الخامسة
72	السادسة
75	السابعة
87	الثامنة
62	التاسعة
58	العاشرة
217	الحادي عشر
963	المجموع

يبين الجدول التالي توزيع أفراد العينة الأصلية حسب متغير الجنس.

جدول رقم(03) يبين توزيع أفراد العينة الأصلية حسب متغير الجنس

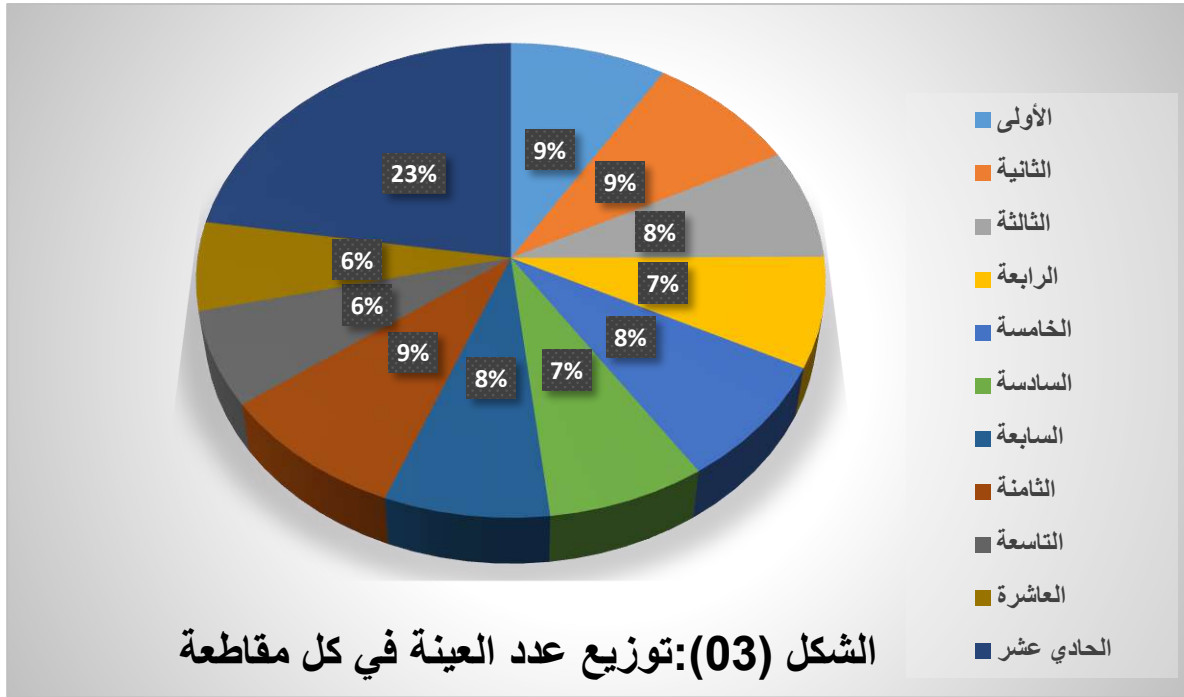
النسبة المئوية	عدد الأساتذة	الجنس
83%	799	إناث
17%	164	ذكور
100%	963	المجموع

نلاحظ من الجدول السابق ارتفاع نسبة الإناث في العينة الأصلية حيث بلغ عددهن (83%)، في حين أن الذكور لا يشكلون إلا (17%) فقط، وهو اتجاه ملحوظ في أغلب المدارس الابتدائي بمدينة ورقلة.



3. عينة الدراسة

لقد تم استعمال جدول مورجان وكريجسي Krejcie & Morgan لتحديد حجم العينة، فتحصلنا على (274) أستاذًا، قمنا باختيارهم بطريقة عشوائية طبقية، فتحصلنا على الشكل التالي:



تم اختيار الأساتذة بطريقة عشوائية من المدارس الابتدائية، حيث تمت معاملة كل مقاطعة على أنها مجتمع مستقل عن المقاطعات (مجتمعات) الأخرى فكانت النتائج كما هو موضح في الجدول رقم (04)

جدول (04) يوضح عدد الأساتذة في كل مقاطعة

المجموع في كل مقاطعة	عدد العينة	اسم المدرسة	المقاطعة التربوية
24	8 5 4 7	البشير الإبراهيمي حسني محمد بن سبقي عبد القادر النملي علي	الأولى
24	9 8 7	العقيد عمير وش أول نوفمبر 1954 حي فاس	الثانية
20	8 6 6	طارق بن زياد الحاج الخير حجاج الإمام الغزالي	الثالثة
20	7 9 4	عائشة نواصر ابن رشد سيد روجو	الرابعة
23	8 8 7	بن حسن القديمة سماحي علي الطالب مدقن	الخامسة
20	6 6 8	رابعة العدوية خنقاوي الهاشمي أبو بكر الصديق	السادسة
21	9 7 5	شنين مرجان 19 مارس 1962 حي النصر 01	السابعة
25	7 6 8 4	احمد تمام الصيد محمد الأمير عبد القادر بوخالفة أحمد الصالح	الثامنة
18	7 6 5	27 فبراير بامنديل مش أحمد بن سعيد شنين قدور	التاسعة
17	6 7 4	صلاح الدين الأيوبي سيدي عبد الرحمان مخرمش محمد	العاشرة
62	7 8 10 9 19 9	حي الدوي مفدي زكريا سكرة البشير الإبراهيمي المجاهد زعيط علي أول نوفمبر 1954 الزيانية الجديدة	الحادي عشر
	274	المجموع	

4. الدراسة الاستطلاعية:

شملت عينة الدراسة الاستطلاعية خمسين (50) أستاذًا من الجنسين (ذكور، إناث) من المجتمع الأصلي، بغرض تجريب أدوات الدراسة وقياس خصائصها السيكومترية والتأكد من صلاحيتها للتطبيق، تم اختيارهم بطريقة عشوائية بسيطة من المجتمع الأصلي للدراسة.

من حيث الجنس:

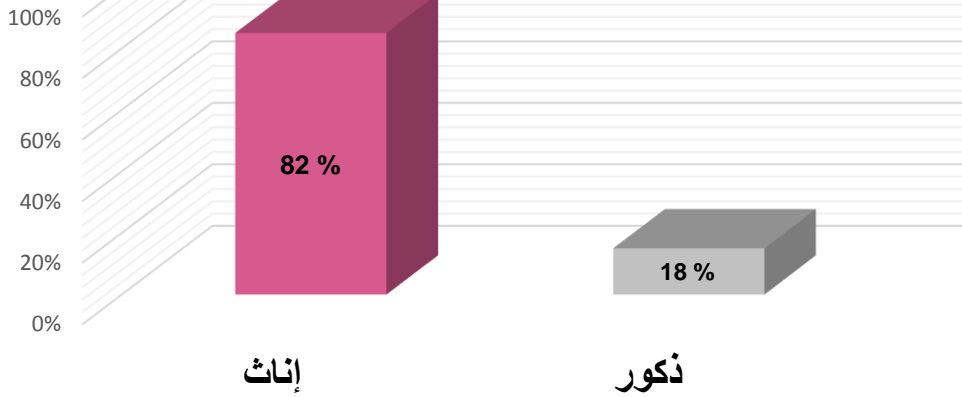
يبين الجدول التالي توزيع أفراد العينة الاستطلاعية حسب متغير الجنس.

جدول رقم (05) يبين توزيع أفراد العينة الاستطلاعية

حسب متغير الجنس

الجنس	عدد الأساتذة	النسبة المئوية
إناث	41	% 82
ذكور	9	% 18
المجموع	50	%100

ويلاحظ من الجدول السابق ارتفاع نسبة الإناث في العينة الاستطلاعية حيث بلغت (%82)، وبلغ عدد الذكور (%18) فقط.



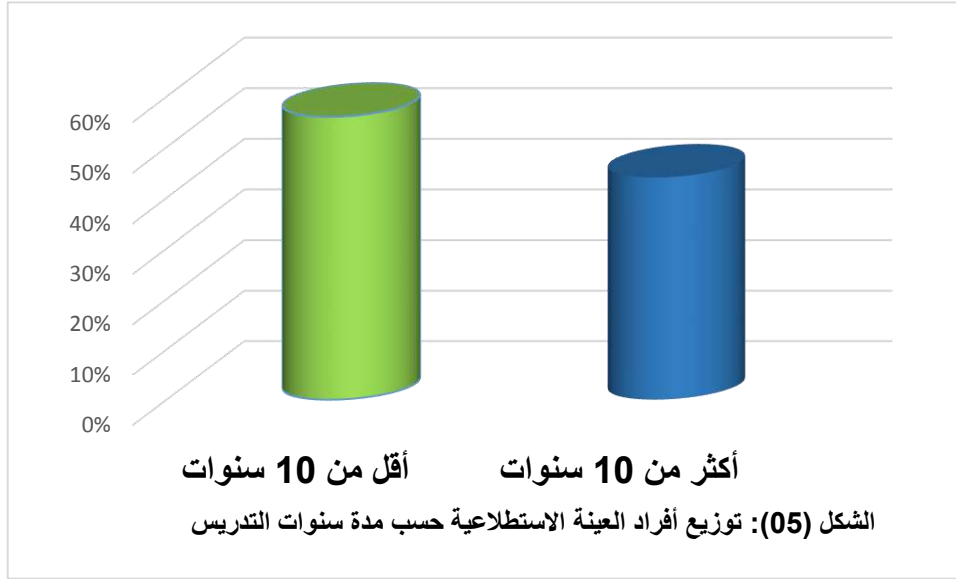
الشكل (04): توزيع أفراد العينة الاستطلاعية حسب متغير الجنس

من حيث عدد سنوات التدريس:

يتوزع أفراد العينة حسب سنوات التدريس كما يلي:

جدول رقم (06): يوضح توزيع أفراد العينة الاستطلاعية حسب مدة سنوات التدريس

النسبة	العدد	مدة سنوات التدريس
56 %	28	أقل من 10 سنوات
44 %	22	أكثر من 10 سنوات
100 %	50	المجموع



I. الدراسة الأساسية:

تم توزيع (274) استبيانا، وبعد استرجاع الاستبيانات وفرزها، حصلت الباحثة على (246) استجابة صالحة للتحليل الإحصائي أي ما يشكل نسبة (89.78 %) من العينة، وتتكون العينة من حيث الجنس على (36) ذكور و (210) إناث، ومن حيث الأقدمية في العمل توزعت على فئتين، الأولى أقل من عشر سنوات (167) أستاذ وأكثر من عشر سنوات (80) أستاذ.

1- من حيث الجنس:

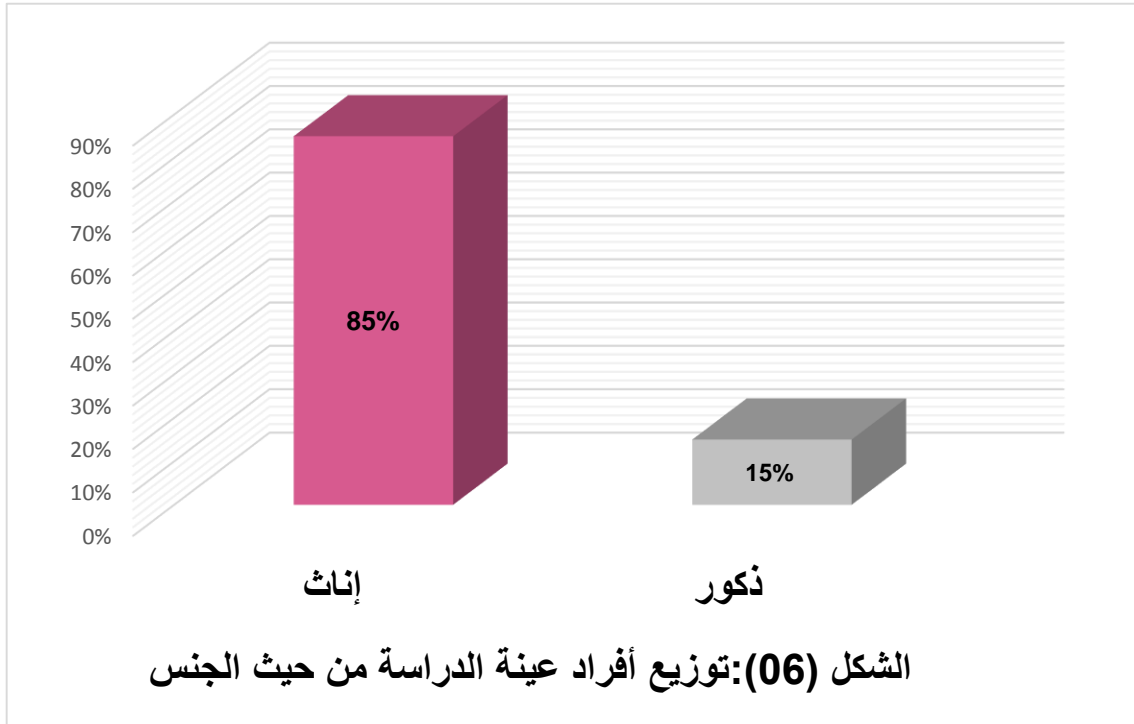
يبين الجدول التالي توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس.

جدول رقم (07) يبين توزيع أفراد عينة الدراسة من

حيث الجنس

النسبة المئوية	عدد الأساتذة	الجنس
85%	210	إناث
15%	36	ذكور
100%	246	المجموع

ويلاحظ من الجدول السابق ارتفاع نسبة الإناث في العينة حيث بلغت (85%)، في حين أن الذكور لا يشكلون إلا (15%) فقط، وهو اتجاه ملحوظ في أغلب المدارس الابتدائية بمدينة ورقلة.



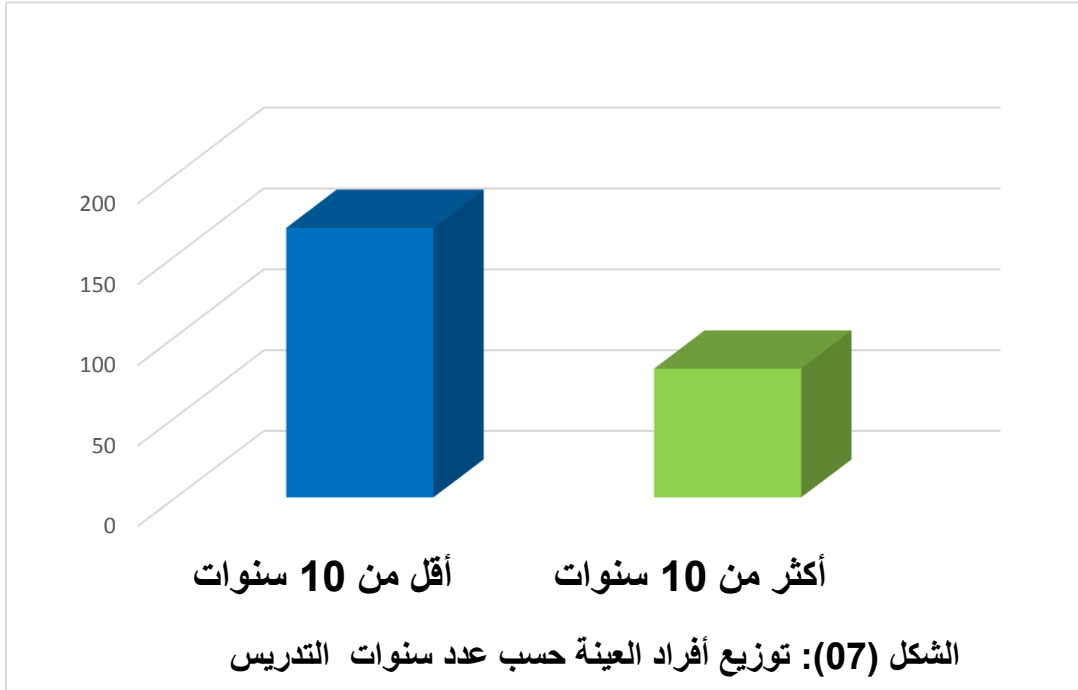
II. من حيث عدد سنوات التدريس:

يتوزع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة كما يلي:

جدول رقم (08): يوضح توزيع أفراد العينة حسب مدة الخبرة في التدريس

النسبة	العدد	عدد سنوات التدريس
68%	167	أقل من 10 سنوات
32%	80	أكثر من 10 سنوات
100%	246	المجموع

يلاحظ من الجدول السابق ان نسبة الذين لديهم أقل من 10 سنوات في التدريس من الأساتذات والأساتذة، أعلى من الذين لديهم أكثر من 10 سنوات في التدريس، حيث بلغت الأولى (68%) والثانية (32%).



5. أدوات الدراسة:

اعتمدت الباحثة أداتين لجمع بيانات الدراسة، وهما:

الأداة الأولى

استبيان يقيس " القيادة الخادمة " التي تبنتها الباحثة كأداة لجمع المعلومات اللازمة لهذه الدراسة باعتبارها أنسب أدوات البحث خاصة في الدراسات الوصفية، وهي أداة ترجع للبدن (Liden,2008)، واعتمدها (غالي، 2015) في دراسته بعد تكيف فقراتها لتقييم أبعاد القيادة الخادمة، تكونت من (28) فقرة، موزعة على (7) أبعاد وهي كالتالي:

1. البعد الأول: المهارات المفاهيمية.
2. البعد الثاني: التمكين.
3. البعد الثالث: مساعدة المرؤوسين على التقدم والنجاح.
4. البعد الرابع: الاهتمام بالمرؤوسين أولاً.
5. البعد الخامس: التصرف بأخلاق.
6. البعد السادس: المعالجة العاطفية.

7. البعد السابع: الالتزام بتطوير المجتمع. (غالي، 2015، ص97)

بعد إجراء (غالي، 2015) لعملية القياس السيكومترية للأداة، ومن خلال نتائج الاتساق الداخلي لكل بعد وجدها عالية تتراوح بين (0.89 إلى 0.94).

واستخدم ألفا كرونباخ لقياس الثبات وجده (0.93)، وهي معاملات ثبات عالية جدا.

جدول رقم (09): يبين توزيع فقرات استبيان القيادة الخادمة

البنود	عدد الفقرات	الأبعاد	الرقم
4-1	4	المهارات المفاهيمية	01
8-5	4	التمكين	02
12-9	4	مساعدة المرؤوسين على التقدم والنجاح	03
16-13	4	الاهتمام بالمرؤوسين أولاً	04
20-17	4	التصرف بأخلاق	05
24-21	4	المعالجة العاطفية	06
28-25	4	الالتزام بتطوير المجتمع	07

الأداة الثانية

استبيان يقيس "الاستغراق الوظيفي" هي أداة اعتمدها (الساعدي وشلال، 2015) في دراستهما لتقييم أبعاد الاستغراق الوظيفي وتكونت من (33) فقرة، موزعة على (5) أبعاد وهي:

1. البعد الأول: الاستغراق الجسدي.
2. البعد الثاني: الاستغراق الشعوري.
3. البعد الثالث: الاستغراق الإدراكي.

4. العد الرابع: الاستغراق المعرفي / الذهني.

5. البعد الخامس: الاستغراق التنظيمي.

بعد إجراء (الساعدي وشلال، 2015) لعملية القياس السيكومترية للأداة، توصل إلى نسبة الصدق (0.81). والثبات بمقدار (0.92)، وهو معامل عالي جدا يعكس صدق الأداة.

جدول رقم (10): يبين توزيع فقرات استبيان الاستغراق الوظيفي

البنود	عدد الفقرات	الأبعاد	الرقم
11 - 1	11	الاستغراق الجسدي	01
18 - 12	7	الاستغراق الشعوري	02
23 - 19	5	الاستغراق الإدراكي	03
29 - 24	6	الاستغراق المعرفي / الذهني	04
33 - 30	4	الاستغراق التنظيمي	05

تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي للحصول على استجابات أفراد عينة الدراسة، وفق درجات الموافقة التالية: (دائماً - غالباً - أحياناً - نادراً - مطلقاً). ومن ثم التعبير عن هذا المقياس كمياً، كما هو موضح في الجدول:

جدول (11) يوضح استخدام مقياس ليكرت الخماسي

العبرة	دائماً	غالبا	أحيانا	نادرا	مطلقا
الدرجة	5	4	3	2	1

ولتحديد طول فئات مقياس ليكرت الخماسي، تم حساب المدى بطرح الحد الأعلى من الحد الأدنى (5-1=4)، ثم تم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس (4 ÷ 5=0.80)، وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (1)، لتحديد الحد الأعلى لهذه الفئة، وهكذا أصبح طول الفئات كما هو موضح في الجدول التالي:

درجة الممارسة	الفئة	حدود الفئة		درجة الموافقة
		إلى	من	
عالية جدا	الخامسة	5.00	4.21	دائما
عالية	الرابعة	4.20	3.41	غالبا
متوسطة	الثالثة	3.40	2.61	أحيانا
ضعيفة	الثانية	2.60	1.81	نادرا
ضعيفة جدا	الأولى	1.80	1.00	مطلقا

جدول (12): تقسيم فئات مقياس ليكرت الخماسي (من إعداد مريم 2020)

6. الخصائص السيكومترية:

تعتبر الخصائص السيكومترية من أهم مؤشرات التأكد من صلاحية أدوات القياس النفسي والتربوي وذلك بحساب صدقها وثباتها، ولذلك يعتبر الصدق والثبات من الخصائص السيكومترية الواجب توفرها في الاختبارات والمقاييس النفسية. (محمد، 2018، ص22)

1.6 صدق الأداة الأولى (القيادة الخادمة):

يعتبر الصدق من أهم الشروط الواجب توفرها في أي اختبار، وأبسط معنى لصدق الاختبار هو أن يقيس الاختبار ما وضع لقياسه. (محمد، 2018، ص23)

2.6 صدق الاتساق الداخلي:

الاتساق الداخلي ما يمكنك تسميته بصدق الدراسة وتعتمد هذه الطريقة على مدى ارتباط الوحدات أو البنود مع بعضها البعض داخل الاختبار، وكذلك ارتباط كل بند مع الاختبار ككل. وذلك على النحو الذي يوضحه الجدول التالي:

جدول رقم(13): يوضح معاملات بين درجة كل فقرة ودجة التي تنتمي اليها من أبعاد القيادة الخادمة

معامل الارتباط	الفقرة	البعد	معامل الارتباط	الفقرة	البعد
**0.806	17	التصرف بأخلاق	**0.699	01	المهارات المفاهيمية
**0.812	18		**0.877	02	
**0.850	19		**0.809	03	
**0.784	20		**0.840	04	
**0.755	21	المعالجة العاطفية	**0.768	05	التمكين
**0.795	22		**0.793	06	
**0.741	23		**0.745	07	
**0.761	24		**0.541	08	
**0.742	25	الالتزام بتطوير المجتمع	**0.754	09	مساعدة المرؤوسين على التقدم والنجاح
**0.798	26		**0.774	10	
**0.864	27		**0.857	11	
**0.839	28		**0.850	12	
			**0.863	13	الاهتمام بالمرؤوسين أولاً
			**0.886	14	
			**0.820	15	
			**0.760	16	

(*) تدل على مستوى الدلالة 0.05 و (**) تدل على الدلالة 0.01.

يتضح من الجدول (13) أن: قيم معامل ارتباط كل فقرة من الفقرات مع البعد الذي تنتمي

إليه موجبة، ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)، مما يشير إلى صدق الاتساق

الداخلي بين فقرات استبيان القيادة الخادمة.

قياس ثبات الأداة الأولى:

الثبات بطريقة ألفا كرونباخ:

ويعتبر اختبار ألفا كرونباخ واحد من الاختبارات الإحصائية المهمة لقياس المصدقية

والثبات.

جدول (14): يبين معامل ثبات مقياس القيادة الخادمة بطريقة ألفا كرونباخ

الرقم	البعد	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
01	المهارات المفاهيمية	4	0.82
02	التمكين	4	0.65
03	مساعدة المرؤوسين على التقدير والنجاح	4	0.82
04	الاهتمام بالمرؤوسين أولا	4	0.85
05	التصرف بأخلاق	4	0.82
06	المعالجة العاطفية	4	0.75
07	الالتزام بتطوير المجتمع	4	0.82
	المعامل الكلي للاختبار	28	0.92

يتضح من الجدول (14) أن معاملات الثبات بطريقة ألفا كرونباخ تتراوح بين

(0.65) و (0.85) وهي معاملات مرتفعة، كما بلغ معامل الثبات الكلي لمقياس القيادة

الخادمة (0.92) وهي قيمة مرتفعة جدا، مما يعني أن اختبار القيادة الخادمة ثابت فيما يعطي

من نتائج.

الثبات بطريقة التجزئة النصفية:

تعريف التجزئة النصفية

الجدول التالي يوضح حساب معامل ثبات المقياس بهذه الطريقة:

جدول (15): يوضح الثبات مقياس القيادة الخادمة بطريقة التجزئة النصفية

الرقم	البعد	معامل ارتباط التجزئة النصفية	تصحيح الطول سبيرمان-براون	معامل ألفا كرونباخ	
				الجزء 1	الجزء 2
01	المهارات المفاهيمية	0.71	0.83	0.63	0.72
02	التمكين	0.45	0.62	0.75	0.21
03	مساعدة المرؤوسين على التقديم والنجاح	0.66	0.79	0.63	0.80
04	الاهتمام بالمرؤوسين أولاً	0.71	0.83	0.84	0.67
05	التصرف بأخلاق	0.69	0.81	0.72	0.69
06	المعالجة العاطفية	0.50	0.67	0.71	0.68
07	الالتزام بتطوير المجتمع	0.67	0.80	0.63	0.80
	المعامل الكلي	0.78	0.87	0.87	0.87

نلاحظ من خلال الجدول رقم (15) الثبات بطريقة التجزئة النصفية لكل بعد كانت مرتفعة، حيث تراوح معامل ارتباط التجزئة النصفية للأبعاد ما بين (0.45) و (0.71)، بينما تراوح معامل تصحيح الطول سبيرمان-براون للأبعاد ما بين (0.62) و (0.83)، اما بالنسبة لمعامل الثبات الكلي لمقياس القيادة الخادمة باستعمال التجزئة النصفية قد بلغ (0.78) وقد بلغ أيضا معامل تصحيح الطول الكلي لسبيرمان-براون (0.87) وعليه فان الاختبار القيادة الخادمة يتمتع بثبات مرتفع.

6.2 صدق الأداة الثانية (الاستغراق الوظيفي):

جدول رقم(16): يوضح معاملات بين درجة كل فقرة ودجة التي تنتمي اليها من أبعاد الاستغراق الوظيفي

معامل الارتباط	الفقرة	البعد	معامل الارتباط	الفقرة	البعد
**0.754	19	الاستغراق الإدراكي	**0.367	01	الاستغراق الجسدي
**0.606	20		**0.450	02	
**0.736	21		**0.541	03	
**0.635	22		**0.484	04	
**0.655	23		**0.507	05	
**0.602	24	الاستغراق المعرفي / الذهني	**0.534	06	
**0.653	25		**0.592	07	
**0.717	26		**0.555	08	
**0.710	27		**0.366	09	
**0.717	28		**0.444	10	
**0.674	29		**0.268	11	
**0.703	30	الاستغراق التنظيمي	**0.533	12	الاستغراق الشعوري
**0.810	31		**0.336	13	
**0.819	32		**0.472	14	
**0.622	33		**0.466	15	
			**0.616	16	
			**0.652	17	
			**0.409	18	

(*) تدل على مستوى الدلالة 0.05 و (**) تدل على الدلالة 0.01.

يتضح من الجدول (16) أن: قيم معامل ارتباط كل فقرة من الفقرات مع البعد الذي تنتمي إليه موجبة، ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)، مما يشير إلى صدق الاتساق الداخلي بين فقرات استبيان الاستغراق الوظيفي.

قياس ثبات الأداة الثانية:

الثبات بطريقة ألفا كرونباخ:

جدول (17): يبين معامل ثبات مقياس الاستغراق الوظيفي بطريقة ألفا كرونباخ

الرقم	البعد	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
01	الاستغراق الجسدي	11	0.60
02	الاستغراق الشعوري	7	0.50
03	الاستغراق الإدراكي	5	0.70
04	الاستغراق المعرفي / الذهني	6	0.76
05	الاستغراق التنظيمي	4	0.71
	المعامل الكلي للاختبار	33	0.84

يتضح من الجدول (17) أن معاملات الثبات بطريقة ألفا كرونباخ تتراوح بين (0.50) و (0.76) وهي معاملات مقبولة، كما بلغ معامل الثبات الكلي لمقياس الاستغراق الوظيفي (0.84) وهي قيمة مرتفعة، مما يعني أن الاختبار الاستغراق الوظيفي ثابت فيما يعطي من نتائج.

الثبات بطريقة التجزئة النصفية:

جدول (18): يوضح الثبات لمقياس الاستغراق الوظيفي بطريقة التجزئة النصفية

الرقم	البعد	معامل ارتباط التجزئة النصفية	تصحيح الطول سبيرمان-براون	معامل ألفا كرونباخ	
				الجزء 1	الجزء 2
01	الاستغراق الجسدي	0.31	0.48	0.58	0.38
02	الاستغراق الشعوري	0.34	0.50	0.25	0.42
03	الاستغراق الإدراكي	0.47	0.64	0.64	0.47
04	الاستغراق المعرفي / الذهني	0.48	0.65	0.64	0.73
05	الاستغراق التنظيمي	0.53	0.69	0.63	0.52
	المعامل الكلي للاختبار	0.47	0.64	0.68	0.87

نلاحظ من خلال الجدول رقم (18) الثبات بطريقة التجزئة النصفية لكل بعد كان مقبولاً، حيث تراوح معامل ارتباط التجزئة النصفية للأبعاد ما بين (0.31) و (0.53)، بينما تراوح معامل تصحيح الطول سبيرمان-براون للأبعاد ما بين (0.47) و (0.69)، أما بالنسبة لمعامل الثبات الكلي لمقياس الاستغراق الوظيفي باستعمال التجزئة النصفية قد بلغ (0.47) وقد بلغ أيضاً معامل تصحيح الطول الكلي لسبيرمان-براون (0.64) وعليه فإن الاختبار الاستغراق الوظيفي يتمتع بثبات مقبول.

7. الأساليب الإحصائية:

لقد استعانت الباحثة في هذه الدراسة ببرنامج الرزم الإحصائية في العلوم الاجتماعية SPSS حيث استخدمت مجموعة من الأساليب الإحصائية وذلك بهدف قياس الخصائص السيكومترية (الثبات والصدق) لأدوات الدراسة من أجل تقنينها، كما استخدمت الأساليب الإحصائية من أجل اختبار الفرضيات، وهذه الأساليب هي:

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري: لمعالجة الفرضية الأولى والثانية.

معامل الارتباط بيرسون: لمعالجة الفرضية الثالثة.

اختبار التحليل التباين المشترك ANCOVA: لمعالجة الفرضية الرابعة والخامسة
إن تحليل المشترك (التغاير) ANCOVA هو نفسه تحليل التباين ANOVA سواء في اتجاه واحد أو اثنين أو أكثر، أي أننا ندرس العلاقة بين متغير واحد تابع، وواحد أو أكثر من المتغيرات المستقلة، ولكن مع اختلاف واحد وهو أنه في تحليل التغاير ANCOVA يتم استبعاد أثر متغير ما أو أكثر من المتغيرات ذات العلاقة مع المتغير التابع (ربيع، 2008).

الفصل الرابع

عرض وتفسير نتائج الدراسة الأساسية

تمهيد

1. عرض نتائج الفرضية الأولى ومناقشتها وتفسيرها
2. عرض نتائج الفرضية الثانية ومناقشتها وتفسيرها
3. عرض نتائج الفرضية الثالثة ومناقشتها وتفسيرها
4. عرض نتائج الفرضية الرابعة ومناقشتها وتفسيرها
5. عرض نتائج الفرضية الخامسة ومناقشتها وتفسيرها

خلاصة ومقترحات البحث

تمهيد:

يتناول هذا الفصل عرضاً لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة، وذلك من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة وفق المعالجات الإحصائية المناسبة، وقد تم إجراء المعالجات الإحصائية للبيانات المتجمعة من استبيان الدراسة، عن طريق برنامج الرزم الإحصائية (SPSS) للحصول على نتائج الدراسة.

1. عرض نتائج الفرضية الأولى ومناقشتها وتفسيرها:

تنص الفرضية الأولى على ما يلي:

- يمارس مديرو المدارس الابتدائية القيادة الخادمة بمستوى مرتفع.

ولاختبار هذه الفرضية تم تحويلها إلى فرضية صفرية نصها:

- لا توجد فروق دالة في درجة القيادة الخادمة بين المتوسط الحسابي والمتوسط النظري.

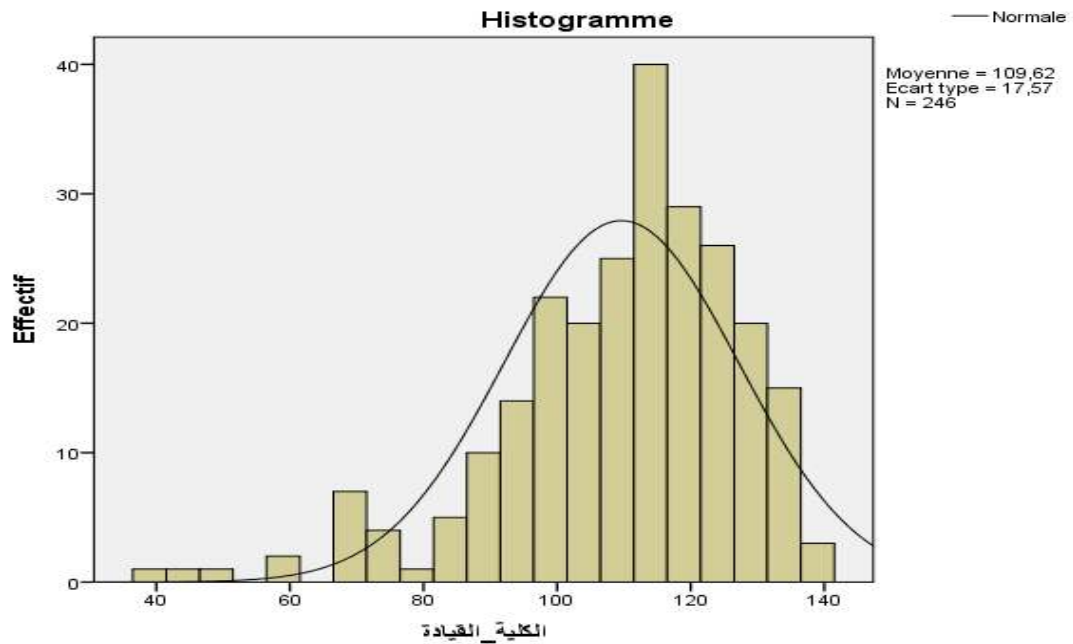
ولحساب هذه الفرضية تم اعتماد اختبار (ت) لعينة واحدة ولتطبيق هذا الاختبار تم التحقق من شرط الاعتدالية

التوزيع الطبيعي

تم استخدام اختبار كولمجوروف سمرنوف (Kolmogorov-Smirnov Test) لفحص إذا ما كانت البيانات تتبع التوزيع ومن خلال القيمة الاحتمالية (Sig). تبين أنها أصغر من مستوى الدلالة (0.05) وهذا ما يظهر في الجدول رقم (19)، مما يشير إلى أن البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي.

جدول رقم (19) نتائج اختبار كولمجوروف سمرنوف للتوزيع الطبيعي

القيمة الاحتمالية (sig.)	قيمة الاختبار Z	
0.000	2.111	القيادة الخادمة



شكل رقم (08): التوزيع الطبيعي للقيادة الخادمة

وللتأكد ما إذا كانت الفروق دالة أو غير دالة تم حساب الدلالة الإحصائية لهذا

للمتوسط الحسابي

لاختبار هذه الفرضية تم حساب العينة بالمتوسط الحسابي والانحراف المعياري
المتوسط النظري و(ت) لعينة واحدة لحساب الفرق بين المتوسط الحسابي والمتوسط
النظري كما هو موضح في جدول التالي والذي يوضح نتيجة الفرضية الأولى.

جدول رقم(20): يوضح نتائج معالجة درجة القيادة الخادمة

المؤشرات الإحصائية المتغير	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط النظري	درجة الحرية	قيمة (ت)	القيمة الاحتمالية
القيادة الخادمة	246	109.62	17.57	117.88	245	-7.34	0.000

نلاحظ من خلال الجدول (20) أن قيمة المتوسط الحسابي 109.62 وهي قيمة منخفضة مقارنة بالمتوسط النظري 117.88 ولمعرفة ما إذا كانت منخفضة فعلا تم مقارنتها بالمتوسط النظري باستخدام (ت) لعينة واحدة. وبما ان القيمة الاحتمالية المقدره (0.000) أصغر من (0.05) الفرق دال وعليه فان مديرو المدارس الابتدائية يمارسون القيادة الخادمة بمستوى منخفض، وبالتالي فان الفرضية غير محققة.

وهذا ما يتفق مع نتيجة دراسة (شيخ السوق، 2014) التي توصلت إلى أن أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية يمارسون القيادة الخادمة بمستوى منخفض.

وتتفق كذلك مع دراسة (بوسماحة، 2018) التي توصلت أن المسؤولين يمارسون القيادة الخادمة بمستوى منخفض.

وأظهرت نتائج دراسة (الشريفي والكبيسي، 2018) إن درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان لأبعاد القيادة الخادمة من وجهة نظر المعلمين كانت منخفضة.

وتختلف مع دراسة (أسمهان، 2019) التي توصلت إلى أن درجة ممارسة القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الحكومية في العاصمة (عمان) من وجهة نظر مساعدي المديرين كانت مرتفعة.

ويستدل على مما سبق أن مديرو المدارس الابتدائية يمارسون القيادة الخادمة بمستوى منخفض من وجهة نظر معلمهم، وقد تنسب هذه النتيجة إلى عدم قناعة المعلمين بهذا النوع من القيادة من جهة، ومن جهة أخرى يعزى ذلك إلى عدم وعي مديري المدارس الابتدائية بأهمية نظرية القيادة الخادمة، فهم يمارسون القيادة الكلاسيكية الهرمية.

2. عرض نتائج الفرضية الثانية ومناقشتها وتفسيرها:

تنص الفرضية الثانية على ما يلي:

- مستوى الاستغراق الوظيفي لدى الأساتذة (عينة الدراسة) مرتفع.

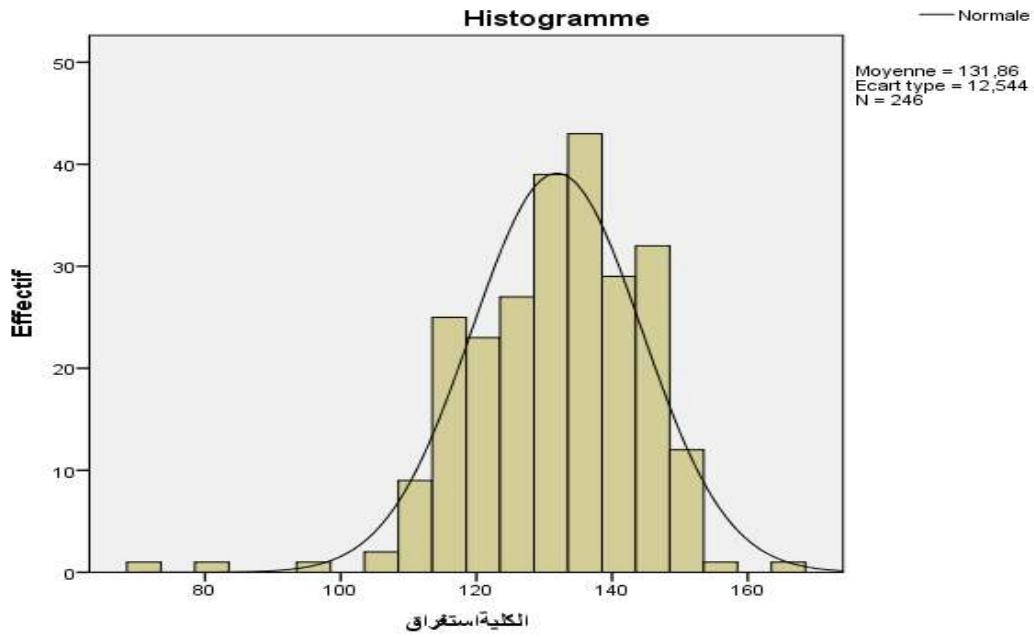
ولاختبار هذه الفرضية تم تحويلها إلى فرضية صفرية نصها:

- لا توجد فروق دالة في درجة الاستغراق الوظيفي بين المتوسط الحسابي والمتوسط النظري.

ولحساب هذه الفرضية تم اعتماد اختبار (ت) لعينة واحدة ولتطبيق هذا الاختبار تم

التحقق من شرط الاعتدالية

التوزيع الطبيعي تم استخدام اختبار كولمجروف سمرنوف (Kolmogorov-Smirnov Test) لفحص إذا ما كانت البيانات تتبع التوزيع ومن خلال القيمة الاحتمالية (Sig.) تبين أنها



شكل رقم (09): التوزيع الطبيعي للاستغراق الوظيفي

أكبر من مستوى الدلالة (0.05) وهذا ما يظهر في الجدول رقم (21)، مما يشير إلى أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

جدول رقم (21) نتائج اختبار كولمجروف سمرنوف للتوزيع الطبيعي

القيمة الاحتمالية (sig.)	قيمة الاختبار Z	
0.175	1.103	الاستغراق الوظيفي

وللتأكد ما إذا كانت الفروق دالة أو غير دالة تم حساب الدلالة الإحصائية لهذا للمتوسط الحسابي

لاختبار هذه الفرضية تم حساب العينة بالمتوسط الحسابي والانحراف المعياري والمتوسط النظري و (ت) لعينة واحدة لحساب الفرق بين المتوسط الحسابي والمتوسط النظري كما هو موضح في جدول التالي والذي يبين نتيجة الفرضية الثانية.

جدول رقم (22): يوضح نتائج معالجة مستوى الاستغراق الوظيفي

المؤشرات الإحصائية المتغير	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط النظري	درجة الحرية	قيمة (ت)	القيمة الاحتمالية
الاستغراق الوظيفي	246	131.86	12.54	138.93	245	-8.83	0.000

نلاحظ من خلال الجدول أن قيمة المتوسط الحسابي 131.86 وهي قيمة منخفضة مقارنة بالمتوسط النظري 138.93 ولمعرفة ما إذا كانت منخفضة فعلا تم مقارنتها بالمتوسط النظري باستخدام (ت) لعينة واحدة. وبما أن القيمة الاحتمالية المقدرة (0.000) أصغر من (0.05) الفرق دال وعليه فان مستوى الاستغراق الوظيفي لدى الأساتذة (عينة الدراسة) منخفض، وبالتالي فان الفرضية غير محققة.

وهذا ما يتفق مع دراسة (نجم، 2011) التي توصلت إلى أن مستوى الاستغراق الوظيفي لدى المعلمين كان منخفض.

وتتفق كذلك مع دراسة (النجار، 2017) التي توصلت إلى أن مستوى الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في مديريات التربية والتعليم بقطاع غزة منخفض.

وتختلف مع دراسة (محروق وبوبلي، 2020) التي توصلت إلى أن درجة ممارسة الاستغراق الوظيفي لدى أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير في جامعة محمد الصديق بن يحي (جيجل) كانت مرتفعة.

لقد أشرنا في الجانب النظري إلى أن استغراق العاملين مرتبط بالناحيتين العقلية والعاطفية معا وان توافر الظروف والعوامل المناسبة تشجع على استغراق العاملين نذكر منها المشاركة في اتخاذ القرار، العدالة، بناء الثقة، المكافآت...، وفي واقعنا المعاش نجد ضعف هذه العوامل أن لم نقل غيابها نهائيا في بعض الأحيان من المؤسسات التربوية.

فان لم يشبع الأستاذ احتياجاته الرئيسية فانه لا يستطيع أن يصل إلى المشاركة الفعالة في العمل التي تحقق له الاستقلالية واعتبار الذات واحترامها من خلال صنع القرار وبالتالي عدم وصوله الى ممارسة الاستغراق الوظيفي.

3. عرض نتائج الفرضية الثالثة ومناقشتها وتفسيرها:

تنص الفرضية الثالثة على ما يلي:

توجد علاقة دالة بين القيادة الخادمة والاستغراق الوظيفي لدى الأساتذة (عينة الدراسة).

ولاختبار هذه الفرضية تم تحويلها إلى فرضية صفرية نصها:

لا توجد علاقة دالة بين القيادة الخادمة والاستغراق الوظيفي لدى الأساتذة (عينة الدراسة).

ولحساب العلاقة بين القيادة الخادمة والاستغراق الوظيفي تم اعتماد معامل الارتباط

بيرسون وكانت

النتائج في الجدول التالي:

الجدول رقم (23): يوضح نتائج العلاقة بين القيادة الخادمة والاستغراق الوظيفي

المتغير	العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الارتباط	درجة الحرية	مستوى الدلالة
القيادة الخادمة	246	109.62	17.57	**0.294	245	0.000
الاستغراق الوظيفي		131.86	12.54			

. ** دالة عند مستوى 0.01

نلاحظ من خلال الجدول أن قيمة معامل الارتباط بيرسون بين القيادة الخادمة والاستغراق الوظيفي هي (0.294**) وهي قيمة دالة وبالتالي توجد علاقة بين القيادة الخادمة والاستغراق الوظيفي

وهذا ما يتفق مع دراسة (معوض، 2017) وجدت علاقة ارتباطية بين درجة ممارسة مديري المدارس الإعدادية للقيادة الخادمة ومستوى الاستغراق الوظيفي لدى معلمهم. وتتفق كذلك مع دراسة (الغامدي، 2020) وجدت علاقة ارتباطية بين درجة ممارسة القيادة الخادمة ومستوى الاستغراق الوظيفي لدى المعلمات في المدارس الثانوية في مدينة الرياض.

وتدل هذه النتيجة على غياب ممارسة الاستغراق الوظيفي لدى أساتذة التعليم الابتدائي (عينة الدراسة)، وهو مرتبط طردياً بانخفاض درجة ممارسة مديري المدارس

الابتدائية للقيادة الخادمة، ويرجع ذلك إلى عدم تلبية المديرين لاحتياجات الأساتذة الشخصية والمهنية، وعدم مشاركة الأساتذة في اتخاذ القرارات وحل المشكلات وعدم تشجيعهم على تحقيق النمو والتطور وأيضاً عدم منحهم فرصة تحقيق ما يطمحون له مادياً واجتماعياً، وبالتالي ينخفض الاستغراق الوظيفي لدى الأساتذة.

4. عرض نتائج الفرضية الرابعة ومناقشتها وتفسيرها :

تنص الفرضية الرابعة على ما يلي:

تتأثر العلاقة بين الاستغراق الوظيفي والقيادة الخادمة بالجنس.

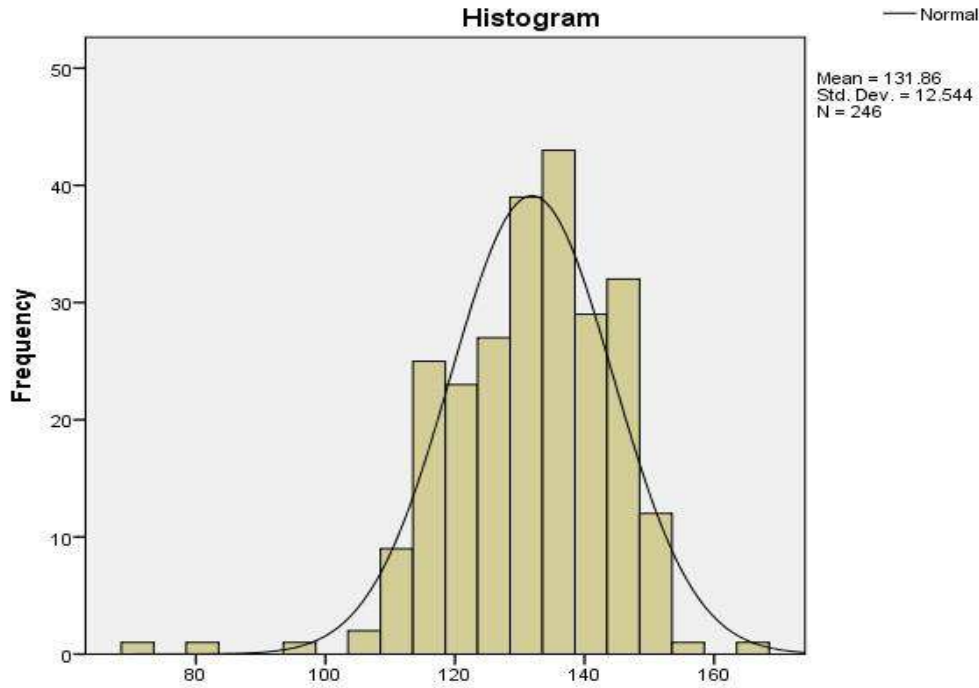
ولاختبار هذه الفرضية تم تحويلها إلى فرضية صفرية نصها:

لا توجد فروق دالة في الاستغراق الوظيفي بين الذكور والإناث بعد ضبط (تثبيت) القيادة الخادمة.

اختبار التوزيع الطبيعي

تم استخدام اختبار كولمغوروف - سمرنوف (K-S) لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع

التوزيع الطبيعي من عدمه.



شكل رقم (10): التوزيع الطبيعي

من أجل اختبار هذه الفرضية تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات

المعيارية والاعتماد على تحليل التباين لمشارك Ancova.

جدول (24): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للجنس

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد		
16.991	127.22	36	ذكور	الجنس
11.479	132.66	210	إناث	

يشير الجدول (24) إلى أن المتوسطات الحسابية تنحصر بين (127 و133)، للكشف عن

تجانس التباين تم استخدام اختبار (Levene) فكانت النتائج كالآتي:

جدول رقم (25): نتائج اختبار (Levene) لتجانس التباين

القيمة الاحتمالية	درجة الحرية 2	درجة الحرية 1	الفرق في التباين
0.198	244	1	1.665

تشير نتائج اختبار (Levene) إلى عدم دلالة الفرق بين تباين درجات ذكور وإناث على

الاستغراق الوظيفي، وعليه فان شرط تجانس التباين محقق.

جدول رقم (26): الفروق في الاستغراق الوظيفي بين الذكور والإناث بعد ضبط
(تثبيت) القيادة الخادمة

المتغير التابع: الاستغراق الوظيفي

القيمة الاحتمالية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
0.193	1.702	240.156	1	240.156	الجنس
0.000	14.811	2090.268	1	2090.268	القيادة الخادمة
0.344	0.899	126.806	1	126.806	الجنس * القيادة الخادمة
		141.130	242	34153.483	الخطأ
			246	4315882.00	المجموع

تشير نتائج الجدول إلى أن قيمة (ف) للفروق بين الجنسين في الاستغراق الوظيفي تقدر بـ(1.702)، وهي قيمة غير دالة إحصائياً، وأن قيمة (ف) للفروق للقيادة الخادمة تقدر بـ(14.811)، وهي قيمة غير دالة إحصائياً، وقيمة (ف) للفروق بين الجنس والقيادة الخادمة تقدر بـ (0.899)، وهي قيمة غير دالة إحصائياً، كما أنه توجد فروق دالة في الاستغراق الوظيفي بين الذكور والإناث بعد ضبط (تثبيت) القيادة الخادمة، حيث كانت الإناث (132.66) أكثر استغراقاً من الذكور (127.22)

وتتفق هذه الدراسة مع دراسة (نجم، 2011) التي توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى الاستغراق الوظيفي للمعلمين تعزى الجنس.

وتتفق أيضا مع دراسة (عبد اللطيف، 2018) والتي توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية نحو مستوي الاستغراق الوظيفي تعزى لمتغير الجنس.

وتختلف مع دراسة (الزبيدي، 2017) والتي لم تجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المعلمين والمعلمات حول تقديرهم للاستغراق الوظيفي.

وتختلف أيضا مع دراسة (مومني، 2020) التي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات المعلمين لمستوى الاستغراق الوظيفي لدى المعلمين تعزى لأثر الجنس.

وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن عدد الإناث والذي وجدناه أكثر من عدد الذكور، وأيضا الاختلاف في الاتجاهات نحو مهنة التعليم، فالإناث أكثر اندماج وفاعلية في وظائفهم مقارنة بالذكور ويرجع ذلك إلى إصرار الأنثى على التفوق والنجاح، تعويضا منها لما تلاقيه من تهميش في مكانتها الاجتماعية، لذا تحاول إثبات وجودها في وظيفتها إيمانا منها بتغيير نظرة المجتمع السائدة والتي تنظر إلى الأنثى نظرة محدودة.

5. عرض نتائج الفرضية الخامسة ومناقشتها وتفسيرها:

تنص الفرضية الخامسة على ما يلي:

تتأثر العلاقة بين الاستغراق الوظيفي والقيادة الخادمة بسنوات العمل

ولاختبار هذه الفرضية تم تحويلها إلى فرضية صفرية نصها:

لا توجد فروق دالة في الاستغراق الوظيفي بين فئة الأساتذة ذوي سنوات العمل الأقل من

10 سنوات والأكثر من 10 سنوات بعد ضبط (تثبيت) القيادة الخادمة.

من أجل اختبار هذه الفرضية تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

والاعتماد على تحليل التباين المشترك Ancova.

جدول (27): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري سنوات العمل

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد		
17.597	110.65	167	أقل من 10 سنوات	سنوات العمل
17.424	107.44	79	أكثر من 10 سنوات	

يشير الجدول (27) إلى أن المتوسطات الحسابية تتحصر بين (107 و111)، للكشف عن

تجانس التباين تم استخدام اختبار (Levene) فكانت النتائج كالاتي:

جدول رقم (28): نتائج اختبار (Levene) لتجانس التباين

الفرق في التباين	درجة الحرية 1	درجة الحرية 2	القيمة الاحتمالية
0.032	1	244	0.859

تشير نتائج اختبار (Levene) إلى عدم دلالة الفرق بين تباين درجات سنوات العمل اقل من 10 سنوات وأكثر من 10 سنوات على القيادة الخادمة، وعليه فان شرط تجانس التباين محقق.

جدول رقم (29): الفروق في الاستغراق الوظيفي بين فئة الأساتذة ذوي سنوات العمل الأقل من 10 سنوات والأكثر من 10 سنوات بعد ضبط (تثبيت) القيادة الخادمة

المتغير التابع: الاستغراق الوظيفي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	القيمة الاحتمالية
سنوات العمل	113.986	1	113.986	0.789	0.375
القيادة الخادمة	3212.754	1	3212.754	22.246	0.000
الخطأ	35093.874	243	144.419		
المجموع	4315882	246			

تشير نتائج الجدول إلى أن قيمة (ف) للفرق بين سنوات العمل اقل من 10 سنوات وأكثر من 10 سنوات في الاستغراق الوظيفي تقدر بـ(0.789)، وهي قيمة غير دالة

إحصائياً، وأن قيمة (ف) للفروق للقيادة الخادمة تقدر بـ(22.246)، وهي قيمة غير دالة إحصائياً، كما أنه لا توجد فروق دالة في الاستغراق الوظيفي بين سنوات العمل أقل من 10 سنوات وأكثر من 10 سنوات، بعد ضبط (تثبيت) القيادة الخادمة حيث كانت متوسط سنوات العمل أقل من 10 سنوات (110.65) متقاربة جدا مع متوسط استغراق أكثر من 10 سنوات (107.44)، ومنه نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة.

وتتفق هذه الدراسة مع دراسة (صوالح، 2020) التي توصلت إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الاستغراق الوظيفي بين عمال وموظفي مديرية الخدمات الجامعية بورقلة تعزى لمتغير الأقدمية.

وتتفق أيضاً مع دراسة (النجار، 2017) والتي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الاستغراق الوظيفي

وتختلف مع دراسة (الفضلي، 2001) التي أظهرت وجود فروق في مستوى الاستغراق الوظيفي وفقاً لمتغير سنوات الخدمة.

وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن سنوات العمل لا تدل على أن الأستاذ قد اكتسب خبرة في الميدان التربوي، ولا تؤثر فيه من الناحية الشخصية والذهنية والسلوكية، بل نجد أن العمال الجدد ذوي سنوات عمل قليلة أكثر إبداع وأكثر سعادة ورضاً وتقدير للذات، وتحقيق للمكانة والاستقلالية والشغف في العمل وبالتالي يمارسون الاستغراق الوظيفي بمستوى عال.

خلاصة ومقترحات البحث:

تسعى المؤسسات التربوية إلى مواكبة التطور الهائل في هذا العصر، مما يستدعي تطبيق مفاهيم إدارية حديثة ترقى بها إلى تحقيق الميزة التنافسية، ومن بين المفاهيم الحديثة أسلوب القيادة الخادمة؛ إذ يعد أسلوباً حديثاً في مجال القيادة بصفة عامة والقيادة المدرسية بشكل خاص، ويعتبر مصطلح الاستغراق الوظيفي وليد الاهتمام بالعاملين في المؤسسات، إذ يزيد من الشعور بالرضا الوظيفي للعاملين ويقلل من السلوكيات السلبية في العمل كالغياب والتأخير ويحسن من جودة حياة العمل، لذا استهدف البحث الحالي دراسة طبيعة العلاقة بين القيادة الخادمة والاستغراق الوظيفي لأساتذة التعليم الابتدائي بمدينة ورقلة، ومعرفة مدى ممارسة مديري المدارس الابتدائية للقيادة الخادمة من وجهة نظر الأساتذة، وكذا معرفة مستوى الاستغراق الوظيفي لدى الأساتذة (عينة الدراسة)، ومعرفة الفروق في الاستغراق الوظيفي لدى عينة الدراسة بين الذكور والإناث بعد ضبط القيادة الخادمة، وأخيراً معرفة الفروق في الاستغراق الوظيفي بين فئة الأساتذة ذوي سنوات العمل الأقل من 10 سنوات والأكثر من 10 سنوات بعد ضبط (تثبيت) القيادة الخادمة.

ولتحقيق أهداف البحث تم استخدام أداتين:

استبيان القيادة الخادمة، وهي أداة اعتمدها (غالي، 2015) في دراسته بعد تكييف فقراتها لتقييم أبعاد القيادة الخادمة، ويشمل الأبعاد التالية: المهارات المفاهيمية، التمكين، مساعدة المرؤوسين على التقدم والنجاح، الاهتمام بالمرؤوسين أولاً، التصرف بأخلاق، المعالجة العاطفية، الالتزام بتطوير المجتمع.

واستبيان الاستغراق الوظيفي الذي اعتمده (الساعدي وشلال، 2015) في دراستهما لتقييم أبعاد الاستغراق الوظيفي، ويتكون من (5) أبعاد وهي: الاستغراق الجسدي، الاستغراق الشعوري، الاستغراق الإدراكي، الاستغراق المعرفي/ الذهني، الاستغراق التنظيمي.

اشتملت عينة الدراسة على 274 أستاذاً تم اختيارهم بطريقة عشوائية طبقية.

وبعد التحليل الإحصائي لبيانات البحث تم التوصل إلى النتائج الآتية:

- يمارس مديرو المدارس الابتدائية القيادة الخادمة بمستوى منخفض.
- مستوى الاستغراق الوظيفي لدى الأساتذة منخفض.
- توجد علاقة بين القيادة الخادمة والاستغراق الوظيفي.
- العلاقة بين الاستغراق الوظيفي والقيادة الخادمة تتأثر بالجنس.
- لا تتأثر العلاقة بين الاستغراق الوظيفي والقيادة الخادمة بسنوات العمل.

بناء على ما تم الاطلاع عليه في الإطار النظري والنتائج التي توصل إليها البحث تقترح الباحثة ما يلي:

- إجراء المزيد من الدراسات حول القيادة الخادمة وربطها بمتغيرات أخرى
 - ضرورة امتلاك المسؤولين للقيادة الخادمة لما لها من تأثير على تطور ورقي المنظمات.
 - إجراء دراسات مستقبلية للاستغراق الوظيفي لتأكيد أو نفي نتائج هذه الدراسة، وخاصة علاقة الاستغراق الوظيفي بالأنماط القيادية الأخرى.
 - وأوصت الدراسة بالنظر في احتياجات الأساتذة، ووضع خطط مدروسة لتوفير بيئة محفزة وداعمة لرفع مستوى الاستغراق الوظيفي، وتوجيه القيادات إلى استخدام الأساليب الحديثة في القيادة كالقيادة الخادمة.
- الاهتمام بالعنصر البشري كونه الدعامة الأساسية للمنظمات.

قائمة المراجع

- أبو شريخ، أسمهان رفيق أحمد (2019). نمط القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الحكومية في العاصمة (عمان) وعلاقته بأدائهم الوظيفي من وجهة نظر مساعدي المديرين. رسالة ماجستير. كلية العلوم التربوية. جامعة الشرق الأوسط. الأردن.
- أحمد، بطاح؛ الطعاني، حسين (2015). الإدارة التربوية رؤية معاصرة. ط1. عمان. الأردن. دار الفكر.
- أمينة، كريم (2019). دور القيادة الاستراتيجية في تطوير الثقافة التنظيمية في المؤسسات الإنتاجية الجزائرية: مركب تكرير البترول RA1/K سكيكدة نموذج. رسالة دكتوراه. كلية العلوم الاجتماعية. جامعة وهران 2. الجزائر.
- بشرى، فاروق عبد المجيد العماوى (2019). أثر الاستقامة التنظيمية في الاستغراق الوظيفي، مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، العدد السادس
- جاسم، محمد يوسف (2017). الأنماط القيادية وأثرها في الاستقرار الوظيفي: دراسة حالة مديرية التربية والتعليم في محافظة المفرق. رسالة ماجستير. كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية جامعة آل البيت.
- جغام، رشيد (2016). أثر الأنماط القيادية على تطوير المسار الوظيفي: دراسة حالة جامعة محمد خيضر بسكرة. الجزائر. رسالة ماستر في علوم التسيير المنظمات.
- حسن، محمد حسن عسيري (2019). دور القيادة الخادمة كمدخل لجودة الحياة الوظيفية لمعلمي التعليم العام بالمملكة العربية السعودية. المجلة الدولية التربوية المتخصصة. العدد (1). المجلد (8).
- خالد، عبد دهليز؛ محمد، أحمد، غالي (2018). أثر القيادة الخادمة على الالتزام التنظيمي في المؤسسات الأكاديمية الفلسطينية. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، العدد (3). المجلد (14).
- دنيا، نور الدين ياسين الزعتري (2020). القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في محافظة الخليل وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين من وجهة نظر المعلمين أنفسهم. رسالة ماجستير: جامعة الخليل.

الزبيدي، عقيل هاشم. (2017). آليات تعزيز الاستغراق الوظيفي لدى معلمي ومعلمات المدارس الثانوية بمحافظة جدة. مجلة القراءة والعرفة. العدد (193). ص 153-224.

زناتي، محمد ربيع. (1997). الاستغراق الوظيفي: دراسة ميدانية لتأثير بيئة وأخلاقيات العمل. المجلة المصرية للدراسات التجارية. العدد (3). المجلد (21). ص 271-305.

السكر، هديل بسام شاهر (2019). القيادة الخادمة وأثرها على الأداء الوظيفي: دراسة حالة الملكية الأردنية. رسالة ماجستير. كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية. جامعة اليرموك. الأردن.

سمر، محروق وحليمة، بوبلي (2020). أثر جودة الحياة الوظيفية في الاستغراق الوظيفي لدى الأساتذة الجامعيين دراسة ميدانية في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل. رسالة ماجستير. كلية العلوم الاقتصادية. جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل.

سمر، محمود محمود شيخ السوق (2014). القيادة الخادمة وعلاقتها بالرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي دراسة تطبيقية على الجامعات المصرية. رسالة ماجستير. كلية التجارة. جامعة المنوفية مصر.

السيد، فتحي الويشي (2013). الأساليب القيادية للموارد البشرية (الأخلاق الإدارية - استراتيجيات التغيير). ط1. القاهرة. المجموعة العربية للتدريب والنشر.

شاهين، قاسم؛ العمري، بريسم (2015). أنماط القيادة الإدارية وتأثيرها في إنجاز المنظمات الحكومية: دراسة تحليلية لآراء عينة من المدراء والعاملين في محافظة ذي قار. رسالة دكتوراه. كلية الإدارة والاقتصاد. جامعة البصرة. العراق

شراب، سلامة محمد (2018). أثر القيادة الخادمة على فعالية فرق العمل في البلديات الكبرى بمحافظات غزة من وجهة نظر الموظفين. رسالة ماجستير. كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية جامعة الأزهر - غزة.

الشمري، راضي بن تركي عذبي (2019). واقع ممارسة أبعاد القيادة الخادمة لدى رؤساء الأقسام العلمية في جامعة حفر الباطن من وجهة نظر أعضاء هيئة

- التدريس بالجامعة. جامعة حفر الباطن. المملكة العربية السعودية. مجلة العلوم التربوية والنفسية. العدد (8). المجلد (3). ص1-19.
- صالح، عبد الرضا رشيد؛ ليث، علي مطر (2016). القيادة الخادمة منظور جديد للقيادة في القرن الحادي والعشرين. ط1. العراق. دار نيبور للطباعة والنشر.
- عادل، علا شريف أبو الغنم (2019). القيادة الخادمة التي يمارسها مديرو المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مأدبا وعلاقتها بالمناخ التنظيمي السائد في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين ومساعدتي المديرين. رسالة ماجستير. كلية العلوم التربوية. جامعة الشرق الأوسط.
- عبد اللطيف، ثامر بن عبد الله. (2018). مستوى الدعم التنظيمي المدرك بالمدارس الثانوية بمدينة بريدة وعلاقته بسلوك الاستغراق الوظيفي لدى المعلمين. المجلة العلمية. العدد (4). المجلد (34). ص335-371.
- علي، رزاق جواد العابدي (2012). الرشاقة التنظيمية: مدخل استراتيجي في عملية تعزيز الاستغراق الوظيفي للعاملين (دراسة تجريبية لعينة من شركات القطاع الصناعي في وزارة الصناعة والمعادن). مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية. العدد (24). المجلد (8). ص147 - 174، 28ص.
- علي، صوالح (2020). الاستغراق الوظيفي لدى عمال وموظفي مديرية الخدمات الجامعية بورقلة في ظل بعض المتغيرات الديمغرافية دراسة ميدانية بمديرية الخدمات الجامعية بورقلة. رسالة ماجستير. كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية. جامعة قاصدي مرباح ورقلة.
- علي، يونس ميّا؛ رامي، أكرم مزيق (2017). مدى توافر أبعاد الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في القطاع المصرفي: دراسة ميدانية في المصارف التجارية بمدينة اللاذقية. مجلة جامعة البعث. العدد (67). المجلد (39). ص43-67.
- عمار، بن محمد العيد حمامة (2019). علاقة جودة الحياة الوظيفية بالاستغراق الوظيفي: دراسة ميدانية عمى عينة من أساتذة جامعة الوادي. رسالة دكتوراه. كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية. جامعة قاصدي مرباح ورقلة. الجزائر.

غالي، محمد أحمد (2015). القيادة الخادمة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي دراسة تطبيقية على الجامعات في قطاع غزة. كلية التجارة. الجامعة الإسلامية – غزة. فلسطين
فاتن، باشا (2017). اتجاه القادة الإداريين نحو المسؤولية الاجتماعية للمنظمات دراسة حالة مجمع سونلغاز بسكرة. رسالة دكتوراه في العلوم الاقتصادية. جامعة محمد خيضر بسكرة الجزائر.

فادية، عموري؛ رمزي، العباسي؛ الصالح، سباع أحمد (2019). أثر جودة حياة العمل على الاستغراق الوظيفي لدى العاملين بالإدارة العليا: دراسة حالة مجمع عموري. مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة. العدد (02). المجلد (04). ص 121-134.

فاطمة، عبد المنعم محمد معوض (2017). القيادة الخادمة وعلاقتها بمستوى الاستغراق الوظيفي لمعلمي: المدارس الإعدادية بمدينة بني سويف. مجلة كلية التربية. العدد (12). المجلد (1). ص 1-33.
فتيحة، سليمان عواد (2021). دور القيادة الخادمة في تطوير أداء معلمي مدارس الأغوار الشمالية. المجلة العربية للنشر العلمي، العدد (28). المجلد (26). ص 232-254.

القرني، صالح بن علي يعن الله. (2020). الدور الوسيط للدعم التنظيمي المُدرَك في العلاقة بين القيادة الخادمة والاستغراق الوظيفي. مجلة الإدارة العامة. العدد (2). المجلد (61). ص 295-363.

لواء، أمين منصور. (2015). التعليم المحور الأساسي للتنمية والنهوض الحضاري. القاهرة: الدار العالمية للنشر والتوزيع.

ماريا، بالحمو (2019). نموذج مقترح حول العلاقة بين التماثل التنظيمي والاستغراق الوظيفي: دراسة ميدانية لشركة روائح الورود لصناعة العطور بالوادي. رسالة ماجستير. كلية علوم اقتصادية، علوم التسيير وعلوم تجارية: جامعة قاصدي مرباح ورقلة. الجزائر.

ماضي، أحمد ديب محمد (2014). أثر الدعم التنظيمي على تنمية الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في مكتب غزة الإقليمي التابع للأونروا. رسالة ماجستير. كلية التجارة. الجامعة الإسلامية – غزة. فلسطين.

ماضي، خليل إسماعيل (2015). أخلاقيات العمل وعلاقتها بمستوى الاستغراق الوظيفي من وجهة نظر العاملين في وزارة الإسكان والأشغال العامة الفلسطينية في قطاع غزة. العدد الثالث.

محروق، سمر وبوبلي، حليلة (2020). أثر جودة الحياة الوظيفية في الاستغراق الوظيفي لدى الأساتذة الجامعيين دراسة ميدانية في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل. رسالة ماجستير. كلية الاقتصاد والتجارية وعلوم التسيير. جامعة محمد الصديق بن يحي – جيجل-الجزائر.

محسن، علي عطية؛ عبد الرحمن، الهاشمي. (2017). التربية العملية وتطبيقاتها في إعداد معلم المستقبل. عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.

محمد، بن إبراهيم الهزاع. صفات المعلم. دار القاسم

محمد، زياني (2018). الخصائص السيكومترية لمقياس قلق الامتحان لسارسون لدى عينة من تلاميذ المرحلة الثانوية. رسالة ماجستير. كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية. جامعة عبد الحميد ابن باديس مستغانم-الجزائر.

محمد، هديل يوسف العدوان (2017). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية للقيادة الخادمة وعلاقتها بدرجة تطبيق استراتيجيات إدارة الصراع من وجهة نظر المعلمين في محافظة العاصمة عمان. رسالة ماجستير. كلية العلوم التربوية. جامعة الشرق الأوسط.

محمود السيد إمام (2018). الاستغراق الوظيفي وعلاقته بمستوى الاحتراق الوظيفي لدى العاملين بشركات السياحة المصرية. مجلة اقتصاديات المال والأعمال JFBE العدد (8).

مدحت، محمد أبو النصر (2012). قادة المستقبل القيادة المتميزة الجديدة. القاهرة. مصر، المجموعة العربية للتدريب والنشر.

- مرزوق، عبدالعزيز علي (2019). أثر الاستقامة التنظيمية في الاستغراق الوظيفي: دراسة تطبيقية على هيئة التمريض بالمستشفيات الحكومية بمحافظة كفر الشيخ. مجلة الدراسات التجارية المعاصرة. العدد (6). ص 186-222
- مريم، بنت مسفر الغامدي (2020). القيادة الخادمة وعلاقتها بالاستغراق الوظيفي لدى معلمات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض. رسالة ماجستير. المملكة العربية السعودية: جامعة المملكة العربية السعودية.
- المصري، رفيق محمود (2007). النمط القيادي السائد لدى رئاسة جامعة الأقصى كما يراه العاملون في الجامعة. مجلة الجامعة الإسلامية سلسلة الدراسات الإنسانية، المجلد (15). العدد (1). ص 623-661.
- منال، أحمد البارودي (2013). القائد المتميز بين الموهبة والإبداع. ط1. دار الكتب المصرية.
- مومني، خالد سليمان احمد. (2020). درجة ممارسة مديري المدارس في مديرية التربية والتعليم لمحافظة عجلون للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بالاستغراق الوظيفي للمعلمين. المجلة التربوية، العدد (69). ص 2-43.
- النجار، حسن محمد حسن (2017). أثر تطبيق العدالة التنظيمية على الاستغراق الوظيفي ميدانية على العاملين في مديريات التربية والتعليم بقطاع غزة. رسالة ماجستير. كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية. جامعة الأزهر- غزة. فلسطين.
- نجم، عبد الحكيم أحمد (2011). العلاقة بين القيادة التحويلية والاستغراق الوظيفي: دراسة تطبيقية على المدارس الحكومية بمحافظة الدقهلية. المجلة المصرية للدراسات التجارية. العدد (2). المجلد (35). ص 1-25.
- نسمة، بوسماحة (2018). علاقة القيادة الخادمة بالإبداع الإداري: دراسة ارتباطية على عينة من موظفي المؤسسات الاستشفائية العمومية بورقلة. رسالة ماجستير. علم النفس عمل وتنظيم: جامعة قاصدي مرباح ورقلة. الجزائر.
- نعيمة، بنت سيف بن ازهر العبرية (2017). علاقة نمطي القيادتين الخادمة والموزعة بصنع القرار الأخلاقي لدى مديرات مدارس التعليم الأساسي في محافظة مسقط

بسلطنة عمان من وجهة نظر المعلمات. رسالة ماجستير. كلية العلوم التربوية،
جامعة الشرق الأوسط -الأردن.

هادي. حيدر عبد نور (2018). دور القيادة التحويلية في تحقيق القدرات الجوهرية
المتميّزة. مجلة جامعة بابل، العلوم البحتة والتطبيقية. العدد (9). المجلد (26).
ص50-77

وليد، عزت شحادة (2009). فن القيادة المدرسية. ط1. الرياض. مكتبة العبيكان.
يوسف، أغادير يوسف محمود (2017). درجة ممارسة القيادة التبادلية لدى مديري
المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر
المعلمين فيها وعلاقتها بدافعية الإنجاز. رسالة ماجستير. كلية الدراسات العليا.
جامعة النجاح الوطنية في نابلس - فلسطين.

المراجع الأجنبية:

CHoole and A B Boshoff (1998). **The Job Involvement**

Construct and its Measurement. SATES NR Vol 1 (1998)

Nr 2. P 331- 347.

Perrot, Serge (2016). **L'ENGAGEMENT AU TRAVAIL :**

ANALYSE PSYCHOMETRIQUE DE L'ECHELLE DE

KANUNGO. CREPA-DRM. Université Paris-Dauphine.

Salessi, Solana; Omar, Alicia (2019). **JOB INVOLVEMENT**

IN CURRENT RESEARCH: UPDATE AND STATE OF

THE ART. Papeles del Psicólogo / Psychologist Papers,

2019. Vol. 40(1), pp. 46-56.

Sharma, Sanjeev; Deolia, Ashish (2017). **Job Involvement as a**

Key Component of Work Culture: A Study Based on

Survey of the Library Professionals of the Special

Libraries of Delhi NCR. Scientific Society of Advanced

Research and Social Change

SSARSC International Journal of Library, Information
Networks and Knowledge. Volume 2 Issue 1.

الملاحق



جامعة قاصدي مرباح ورقلة
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم النفس وعلوم التربية



تخصص: علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية

استبيان

الأستاذ الفاضل / الأستاذة الفاضلة:

أن هذا الاستبيان الذي بين يديكم هو أداة لجمع البيانات اللازمة لإجراء الدراسة:

وذلك في إطار إنجاز مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم النفس عمل وتنظيم، وقد تضمن مجموعة من الأسئلة حول بعض الأمور التي تخصك حيث أن لتعاونكم الفعال من خلال الإجابة على الاستبانة الأثر العظيم في الحصول على أفضل النتائج وذلك من خلال قراءتها بعناية والإجابة بكل صدق وموضوعية وسيحظى هذا الموضوع بكامل السرية شاكرين لكم حسن التعاون معنا من أجل إتمام هذا العمل.

الرجاء التفضل بوضع علامة (x) أمام الخانة المناسبة لاختياركم.

1. البيانات الشخصية

1. الجنس: ذكر أنثى

الاقدمية : عدد سنوات الخدمة

الرقم	الفقرات	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا
01	يخبرنا المدير إذا وجد شيئا خاطئا يتعلق بالعمل					
02	يمتلك المدير القدرة على التفكير بشكل فعال لمواجهة المشكلات المعقدة					
03	لدى المدير فهم عميق بالمؤسسة وأهدافها					
04	يستطيع المدير حل مشاكل العمل بأفكار جديدة ومبتكرة.					
05	يعطي المدير للأساتذة صلاحيات اتخاذ قرارات هامة تتعلق بعملهم.					
06	يشجع المدير الأساتذة على القيام بتنفيذ قرارات العمل المهمة لوحدهم					

					يعطي المدير الأساتذة حرية التعامل مع المواقف الصعبة بالطريقة التي يشعرون بأنها الأفضل	07
					لا يحتاج الأساتذة استشارة المدير بخصوص اتخاذ قرارات مهمة في حدود الصلاحيات الممنوحة لهم	08
					يعتبر المدير تطور الأساتذة المهني من أولوياته.	09
					يهتم المدير بالتأكد من أن الأساتذة حققوا أهداف ووظائفهم	10
					يزود المدير الأساتذة بخبرات العمل التي تمكنهم من تطوير مهارات جديدة.	11
					يحرص المدير على معرفة أهداف الأساتذة المهنية.	12
					يحرص المدير على نجاح الأساتذة أكثر من اهتمامه بنجاحه الشخصي	13
					يضع المدير مصلحة الأساتذة فوق مصلحته	14
					يضحي المدير ببعض مصالحه الشخصية في سبيل تحقيق احتياجات الأساتذة	15
					يفعل المدير كل ما بوسعه لجعل مهمة الأساتذة أسهل	16
					يتمتع المدير بمعايير أخلاقية عالية.	17
					يتمتع المدير بالصدق دائما	18
					يلتزم المدير بالمبادئ والأخلاق في سبيل تحقيق النجاح.	19
					يهتم المدير بأخلاقيات المهنة والصدق أكثر من تحقيق الإنجاز.	20
					يلجأ الأساتذة لمديرهم إذا واجهتهم مشاكل شخصية	21
					يهتم المدير بمصلحة الأساتذة الشخصية	22
					مديري يقضي بعض الوقت في الحديث معي على المستوى الشخصي	23
					يمكن للمدير معرفة ما إذا كان الأساتذة يشعرون بالضيق دون أن يسألهم	24
					يؤكد المدير على ضرورة الارتباط بالمجتمع	25
					يهتم المدير دائما بمساعدة الناس في المجتمع	26
					يشارك المدير في الأنشطة المجتمعية	27
					يشجع المدير الأساتذة على القيام بأعمال تطوعية لخدمة المجتمع.	28

أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما	الفقرات	الرقم
					رتبت نفسي بشكل جيد للقيام بعملتي	01
					وظيفتي ليست صعبة جدا	02
					وظيفتي ممتعة للغاية	03
					أنا راض جدا عن العمل الذي أقوم به	04
					أعطيت قدرا كبيرا من الحرية في كيفية إنجاز عملي	05
					أشعر بأن لدي درجة عالية من ضبط النفس حول تحديد الأهداف الخاصة بي	06
					لدي الاستعداد النفسي للقيام بالأعمال على أتم وجه	07
					يهمني أن أباشر عملي بشكل مبكر	08
					غالبا ما يكون انصرافي من العمل عقب الآخرين	09
					أرغب بالدوام في أيام العطل	10
					كثيرا ما أنجز المهام المتبقية في البيت	11
					لا أجد صعوبة في تحقيق التوازن بين عملي وحياتي الخاصة	12
					أتمتع بعلاقات طيبة ورائعة مع جميع زملائي في العمل	13
					لدي الرغبة في تلبية جميع متطلبات وظيفتي.	14
					أشعر بالإحباط بسبب عدم حصولي على دعم كاف من مديري في العمل	15
					أستمتع بالاستغراق الوظيفي إذا كنت غير متزوج	16
					أقترب من الاستغراق الوظيفي لان الدخل كاف بمستلزماتي	17
					أحس بالوفاء والاحترام في العمل	18
					يدرك الجميع مشاركتي في العمل	19
					أعلم تماما ما العمل المتوقع القيام به	20
					للخبرة التي أحصل على الآن دور كبير في تطوير حياتي المهنية	21
					أستطيع تحديد المهارات الجديدة المطلوبة في وظيفتي.	22
					أجد ضرورة احترام الوظيفة والاعتراف بقيمتها.	23
					أمثل مستوى عال من المرونة العقلية	24
					أشجع على التعلم الذاتي وليس الأوامر	25
					أسعى إلى اكتساب المهارات والمعارف التي تخدم أهداف المنظمة.	26

					27	أركز جهودي باتجاه أنتاج أفكار جديدة في العمل.
					28	أسعى إلى توظيف مجهودي الفكري في العمل.
					29	أطور تقنيات عمل جديدة وأثر الأساليب التقليدية
					30	أسعى من خلال عملي بتفاني إلى تحقيق الذات
					31	أهتم بعملي وأفضل إنجاز الأعمال الصعبة.
					32	أسعى إلى المشاركة الفاعلة في العمل.
					33	أفضل الرقابة الذاتية في أدائي للعمل.

Statistiques descriptives

	Moyenne	Ecart-type	N
الكلية استغراق	131,86	12,544	246
الاقدمية	1,32	,468	246
الكلية_ القيادة	109,62	17,570	246

Corrélations

Variables de contrôle	الكلية استغراق	الاقدمية	الكلية_ القيادة
Corrélation	1,000	-,079	,294
الكلية استغراق Signification (bilatérale)	.	,215	,000
ddl	0	244	244
Corrélation	-,079	1,000	-,085
-aucun-a الاقدمية Signification (bilatérale)	,215	.	,181
ddl	244	0	244
Corrélation	,294	-,085	1,000
الكلية_ القيادة Signification (bilatérale)	,000	,181	.
ddl	244	244	0
Corrélation	1,000	-,057	
الكلية استغراق Signification (bilatérale)	.	,375	
ddl	0	243	
الكلية_ القيادة Corrélation	-,057	1,000	
الاقدمية Signification (bilatérale)	,375	.	
ddl	243	0	

a. Les cellules contiennent des corrélations simples (Pearson).

الجنس

Récapitulatif du traitement des observations

الجنس	Observations					
	Valide		Manquante		Total	
	N	Pourcent	N	Pourcent	N	
الكلية_القيادة	ذكر	36	100,0%	0	0,0%	36
	انثى	210	100,0%	0	0,0%	210
الكلية_استغراق	ذكر	36	100,0%	0	0,0%	36
	انثى	210	100,0%	0	0,0%	210

Récapitulatif du traitement des observations

الجنس	Observations	
	Total	
	Pourcent	
الكلية_القيادة	ذكر	100,0%
	انثى	100,0%
الكلية_استغراق	ذكر	100,0%
	انثى	100,0%

Descriptives

الجنس	Statistique	Erreur standard	
	Moyenne	109,86	2,633
	Intervalle de confiance à 95% pour la moyenne	Borne inférieure 104,52	
		Borne supérieure 115,21	
	Moyenne tronquée à 5%	111,61	
	Médiane	113,00	
	Variance	249,552	
ذكر	Ecart-type	15,797	
	Minimum	49	
	Maximum	129	
	Intervalle	80	
	Intervalle interquartile	19	
	Asymétrie	-1,912	,393
	Aplatissement	5,600	,768
الكلية_القيادة	Moyenne	109,58	1,235
	Intervalle de confiance à 95% pour la moyenne	Borne inférieure 107,15	
		Borne supérieure 112,01	
	Moyenne tronquée à 5%	110,75	
	Médiane	113,00	
	Variance	320,072	
انثى	Ecart-type	17,891	
	Minimum	39	
	Maximum	138	
	Intervalle	99	
	Intervalle interquartile	23	
	Asymétrie	-1,039	,168
	Aplatissement	1,396	,334

	Moyenne		127,22	2,832
	Intervalle de confiance à 95% pour la moyenne	Borne inférieure	121,47	
		Borne supérieure	132,97	
	Moyenne tronquée à 5%		128,99	
	Médiane		130,00	
	Variance		288,692	
ذكر	Ecart-type		16,991	
	Minimum		71	
	Maximum		149	
	Intervalle		78	
	Intervalle interquartile		20	
	Asymétrie		-1,613	,393
	Aplatissement		3,507	,768
الكلية استغراق	Moyenne		132,66	,792
	Intervalle de confiance à 95% pour la moyenne	Borne inférieure	131,10	
		Borne supérieure	134,22	
	Moyenne tronquée à 5%		132,75	
	Médiane		133,00	
	Variance		131,757	
انثى	Ecart-type		11,479	
	Minimum		98	
	Maximum		165	
	Intervalle		67	
	Intervalle interquartile		18	
	Asymétrie		-,163	,168
	Aplatissement		-,481	,334

Tests de normalité

الجنس	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk	
	Statistique	ddl	Signification	Statistique	ddl
الكلية_ القيادة	ذكر	,143	36	,060	36
	انثى	,138	210	,000	210
الكلية_استغراق	ذكر	,124	36	,177	36
	انثى	,073	210	,008	210

Tests de normalité

الجنس	Shapiro-Wilk ^a	
	Signification	
الكلية_ القيادة	ذكر	,000
	انثى	,000
الكلية_استغراق	ذكر	,000
	انثى	,031

a. Correction de signification de Lilliefors

الإقديمة

Récapitulatif du traitement des observations

الإقديمة	Observations				
	Valide		Manquante		
	N	Pourcent	N	Pourcent	
الكلية_ القيادة	أقل من 10 سنوات	167	100,0%	0	0,0%
	أكثر من 10 سنوات	79	100,0%	0	0,0%
الكلية_استغراق	أقل من 10 سنوات	167	100,0%	0	0,0%
	أكثر من 10 سنوات	79	100,0%	0	0,0%

Récapitulatif du traitement des observations

الاقدمية		Observations	
		Total	
		N	Pourcent
الكلية_القيادة	أقل من 10 سنوات	167	100,0%
	أكثر من 10 سنوات	79	100,0%
الكلية_استغراق	أقل من 10 سنوات	167	100,0%
	أكثر من 10 سنوات	79	100,0%

Descriptives

الاقدمية		Statistique	Erreur standard
Moyenne		110,65	1,362
Intervalle de confiance à 95% pour la moyenne			
	Borne inférieure	107,96	
	Borne supérieure	113,34	
Moyenne tronquée à 5%		111,79	
Médiane		113,00	
Variance		309,638	
Ecart-type		17,597	
Minimum		39	
Maximum		138	
Intervalle		99	
Intervalle interquartile		25	
Asymétrie		-1,000	,188
Aplatissement		1,317	,374

	Moyenne		107,44	1,960
		Borne inférieure	103,54	
	Intervalle de confiance à 95% pour la moyenne	Borne supérieure	111,35	
	Moyenne tronquée à 5%		108,96	
	Médiane		112,00	
	Variance		303,583	
أكثر من 10 سنوات	Ecart-type		17,424	
	Minimum		46	
	Maximum		134	
	Intervalle		88	
	Intervalle interquartile		20	
	Asymétrie		-1,472	,271
	Aplatissement		2,747	,535
	Moyenne		132,54	,877
		Borne inférieure	130,81	
	Intervalle de confiance à 95% pour la moyenne	Borne supérieure	134,28	
	Moyenne tronquée à 5%		132,61	
	Médiane		133,00	
	Variance		128,370	
أقل من 10 سنوات الكلية استغرا ق	Ecart-type		11,330	
	Minimum		108	
	Maximum		165	
	Intervalle		57	
	Intervalle interquartile		18	
	Asymétrie		-,108	,188
	Aplatissement		-,642	,374

	Moyenne	130,42	1,661
	Borne inférieure	127,11	
	Intervalle de confiance à 95% pour la moyenne	Borne supérieure	133,72
	Moyenne tronquée à 5%	131,53	
	Médiane	133,00	
	Variance	217,913	
أكثر من 10 سنوات	Ecart-type	14,762	
	Minimum	71	
	Maximum	153	
	Intervalle	82	
	Intervalle interquartile	18	
	Asymétrie	-1,370	,271
	Aplatissement	3,678	,535

Tests de normalité

الاقدمية	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk
	Statistique	ddl	Signification	Statistique
أقل من 10 سنوات الكلية القيادة	,126	167	,000	,940
أكثر من 10 سنوات	,163	79	,000	,884
أقل من 10 سنوات الكلية استغراق	,073	167	,028	,979
أكثر من 10 سنوات	,079	79	,200*	,910

Tests de normalité

الاقدمية	Shapiro-Wilk ^a	
	ddl	Signification
الكلية_القيادة	أقل من 10 سنوات	,000
	أكثر من 10 سنوات	,000
الكلية_استغراق	أقل من 10 سنوات	,012
	أكثر من 10 سنوات	,000

*. Il s'agit d'une borne inférieure de la signification réelle.

a. Correction de signification de Lilliefors

[Ensemble_de_données1] C:\Users\ADMIN\Downloads\بيرسون القيادة الخادمة (1).sav

Facteurs inter-sujets

	Etiquette de valeur	N
الاقدمية	1 أقل من 10 سنوات	167
	2 أكثر من 10 سنوات	79

Statistiques descriptives

Variable dépendante: الكلية_استغراق

الاقدمية	Moyenne	Ecart-type	N
أقل من 10 سنوات	132,54	11,330	167
أكثر من 10 سنوات	130,42	14,762	79
Total	131,86	12,544	246

Test d'égalité des variances des erreurs de Levene^a

Variable dépendante: الكليةاستغراق

D	ddl1	ddl2	Sig.
1,333	1	244	,249

Teste l'hypothèse nulle que la variance des erreurs de la variable dépendante est égale sur les différents groupes.^a

a. Plan : Ordonnée à l'origine + الكلية_القيادة + الاقدمية

Tests des effets inter-sujets

Variable dépendante: الكليةاستغراق

Source	Somme des carrés de type III	ddl	Moyenne des carrés	D
Modèle corrigé	3455,426 ^a	2	1727,713	11,963
Ordonnée à l'origine	72766,637	1	72766,637	503,857
الاقدمية	113,986	1	113,986	,789
الكلية_القيادة	3212,754	1	3212,754	22,246
Erreur	35093,874	243	144,419	
Total	4315882,000	246		
Total corrigé	38549,301	245		

Tests des effets inter-sujets

Variable dépendante: الكليةاستغراق

Source	Sig.	Eta au carré partiel
Modèle corrigé	,000 ^a	,090
Ordonnée à l'origine	,000	,675
الاقدمية	,375	,003
الكلية_القيادة	,000	,084
Erreur		
Total		
Total corrigé		

a. R deux = ,090 (R deux ajusté = ,082)

Moyennes marginales estimées

الاقدمية

Estimations

Variable dépendante: الكليةاستغراق

الاقدمية	Moyenne	Erreur standard	Intervalle de confiance à 95%	
			Borne inférieure	Limite supérieure
أقل من 10 سنوات	132,332 ^a	,931	130,498	134,166
أكثر من 10 سنوات	130,868 ^a	1,355	128,199	133,538

a. Les covariables apparaissant dans le modèle sont évaluées pour les valeurs suivantes :

109,62 = الكلية_القيادة

Comparaisons par paire

Variable dépendante: الكليةاستغراق

الاقدمية (I)	الاقدمية (J)	Différence des moyennes (I-J)	Erreur standard	Sig. ^a
أقل من 10 سنوات	أكثر من 10 سنوات	1,463	1,647	,375
أكثر من 10 سنوات	أقل من 10 سنوات	-1,463	1,647	,375

Comparaisons par paire

Variable dépendante: الكليةاستغراق

الاقدمية (I)	الاقدمية (J)	Intervalle de confiance de la différence à 95%	
		Borne inférieure	Limite supérieure
أقل من 10 سنوات	أكثر من 10 سنوات	-1,781	4,708
أكثر من 10 سنوات	أقل من 10 سنوات	-4,708	1,781

Basée sur les moyennes marginales estimées

a. Ajustement des comparaisons multiples : Différence la moins significative (équivalent à aucun ajustement).

Tests univariés

Variable dépendante: الكليةاستغراق

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
Contraste	113,986	1	113,986	,789	,375
Erreur	35093,874	243	144,419		

[Ensemble_de_données1] C:\Users\ADMIN\Downloads\القيادة الخادمة(1).sav

Facteurs inter-sujets

	Etiquette de valeur	N
الجنس	1 ذكر	36
	2 انثى	210

Statistiques descriptives

Variable dépendante: الكلية استغراق

الجنس	Moyenne	Ecart-type	N
ذكر	127,22	16,991	36
انثى	132,66	11,479	210
Total	131,86	12,544	246

Test d'égalité des variances des erreurs de Levene^a

Variable dépendante: الكلية استغراق

D	ddl1	ddl2	Sig.
2,323	1	244	,129

Teste l'hypothèse nulle que la variance des erreurs de la variable dépendante est égale sur les différents groupes.^a

a. Plan : Ordonnée à l'origine + الكلية القيادة + جنس

Tests des effets inter-sujets

Variable dépendante: الكليةاستغراق

Source	Somme des carrés de type III	ddl	Moyenne des carrés	D
Modèle corrigé	4269,012 ^a	2	2134,506	15,131
Ordonnée à l'origine	68183,281	1	68183,281	483,325
جنس	927,572	1	927,572	6,575
الكلية_القيادة	3361,247	1	3361,247	23,827
Erreur	34280,289	243	141,071	
Total	4315882,000	246		
Total corrigé	38549,301	245		

Tests des effets inter-sujets

Variable dépendante: الكليةاستغراق

Source	Sig.	Eta au carré partiel
Modèle corrigé	,000 ^a	,111
Ordonnée à l'origine	,000	,665
جنس	,011	,026
الكلية_القيادة	,000	,089
Erreur		
Total		
Total corrigé		

a. R deux = ,111 (R deux ajusté = ,103)

Moyennes marginales estimées

الجنس

Estimations

Variable dépendante: الكلية_استغراق

الجنس	Moyenne	Erreur standard	Intervalle de confiance à 95%	
			Borne inférieure	Limite supérieure
ذكر	127,172 ^a	1,980	123,272	131,071
انثى	132,666 ^a	,820	131,051	134,280

a. Les covariables apparaissant dans le modèle sont évaluées pour les valeurs suivantes :

109,62 = الكلية_القيادة

Comparaisons par paire

Variable dépendante: الكلية_استغراق

الجنس (I)	الجنس (J)	Différence des moyennes (I-J)	Erreur standard	Sig. ^b	Intervalle de confiance de la différence à 95% ^b
					Borne inférieure
ذكر	انثى	-5,494*	2,143	,011	-9,714
انثى	ذكر	5,494*	2,143	,011	1,274

Comparaisons par paire

Variable dépendante: الكليةاستغراق

الجنس (I)	الجنس (J)	Intervalle de confiance de la différence à 95%	
		Limite supérieure	
ذكر	انثى		-1,274*
انثى	ذكر		9,714*

Basée sur les moyennes marginales estimées

*. La différence des moyennes est significative au niveau ,05.

b. Ajustement des comparaisons multiples : Différence la moins significative (équivalent à aucun ajustement).

Tests univariés

Variable dépendante: الكليةاستغراق

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
Contraste	927,572	1	927,572	6,575	,011
Erreur	34280,289	243	141,071		

Tests univariés

Variable dépendante: الكليةاستغراق

	Eta au carré partiel
Contraste	,026
Erreur	

Chaque F teste les effets simples de الجنس sur chaque combinaison de niveaux des autres effets exposés.