المملكة العربية السعودية
وزارة التعليم
كليَّات الشرق العربي للدِّراسَات العليا
قسم الإدارة والإشراف التربوي

القِيادَةُ الخَادِمَةُ وعَلاقَتُها بالاسْتِغرَاقِ الوَظِيفيّ لَدَى مُعَلِّماتِ المَدارِسِ الثَّانَوِيَّةِ الحُكُومِيَّةِ بِمَدِينَةِ الرِّيَاض

رسالة مقدَّمة لاستكمال متطلَّبات الحصول على درجة ماجستير الآداب في الإدارة والإشراف التربوي

إعداد الطالبة
مريم بنت مسفر الغامدي
الرقم الجامعي (٣٨١٠١٩٣)

إشراف
أ. د خالد بن صالح السبيعي
الأستاذ بقسم الإدارة التربوية بجامعة الملك سعود

الفصل الدراسي الثاني
١٤٤١هـ / ٢٠٢٠م

Kingdom Of Saudi Arabia
Ministry Of Education
Arab East Colleges For Graduate Studies
Department Of Administration and
Educational Supervision

Servant Leadership and its Relation to Job Involvement for Teachers of Government Secondary Schools in Riyadh City

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of Requirements for the Degree of Master of Arts in Department Of Administration And Educational Supervision

Prepared by

Maryam Misfer Alghamdi

ID: 3810193

Supervised by

Dr. Khalid Saleh AlSubaie

Associate Professor of Educational Administration

King Saud University

Second Semester

2020 / 1441

الإهداء

إلى الرجل العظيم والمرأة العظيمة: أبي، وأمي

رمز البركة والحنان؛ متَّعني الله ببقائكما، ولا حرمني بِرّكما.

إلى كلّ مَن قدَّم لي يد العون.

إلى كل هؤلاء أهدي ثمرة جهدي المتواضع،

واللهَ أسأل أن يجعله شاهدًا لي لا عليّ.

الباحثة

شكر وتقدير

الحمد لله على آلائه، والصلاة والسلام على نبيه المعلم الأول وصحبه وآله.

يطيب لي أن أقدّم جزيل الشكر والتقدير لكليات الشرق العربي، وقسم الإدارة والإشراف التربوي على ما يبذلونه من جهد لخدمة العلم، ولسعادة عميد الكلية الأستاذ الدكتور سعيد بن تركي الملا، ولجميع أعضاء هيئة التدريس على ما قدَّموا من توجيهٍ وعلمٍ وإرشادٍ.

ولا أنسى مَن قدَّم لي التوجيه من كتابة الرسالة إلى خروجها بهذه الصورة: الأستاذ الدكتور خالد بن صالح السبيعي؛ الذي كان مرشدًا ومسددًا لي؛ فجزاه الله عني خير الجزاء، كما أتقدم بالشكر لأعضاء لجنة المناقشة: الأستاذ الدكتور مصطفى عبد القادر زيادة، والدكتور عبدالله الفنتوخ، ولكل من أعانني في هذه الرسالة بمشورة أو توجيه، وأسأل الله أن يجزيهم عني خيرًا.

وختامًا؛ أسأل الله أن يبارك في هذا الجهد المتواضع، وأن ينفع به، وأن يكلل هذا السعي بالأجر والثواب.

الباحثة

مستخلص الدراسة

عنوان الدراسة: القيادة الخادمة وعلاقتها بالاستغراق الوظيفي لدى معلمات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض.

إعداد الباحثة: مريم مسفر الغامدي.

إشراف الأستاذ: أ.د خالد بن صالح السبيعي.

التخصص: الإدارة والإشراف التربوي.

الدرجة: ماجستير.

الكلية: كلية الشرق العربي للدراسات العليا.

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 ١٤٤١هـ. وتم اعتماد أداة الاستبانة لجمع البيانات.

وأظهرت النتائج أنَّ درجة ممارسة القيادة الخادمة لدى قائدات المدارس الثانوية في مدينة الرياض من وجهة نظر المعلمات عالية؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي (٣,٦٩) وانحراف معياري (١,٠٨٧)، وأن مستوى الاستغراق الوظيفي لدى المعلمات في المدارس الثانوية في مدينة الرياض مرتفع جدًّا؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي (٤,٣٣) وانحراف معياري (٠,٦٠٩)، كما أشارت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية بين درجة ممارسة القيادة الخادمة ومستوى الاستغراق الوظيفي؛ إذ بلغ معامل الارتباط (٠,٣٢٩).

كما أشارت نتائج الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول أبعاد (الخدمة، التمكين، تطوير المعلمات) تعزى لمتغير المؤهل العلمي، بينما وجدت فروق ذات دلالة إحصائية حول بُعد (الرؤية) تُعزَى لمتغير المؤهل العلمي لصالح من مؤهلهن العلمي بكالوريوس، ولم توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة ممارسة القيادة الخادمة تُعزَى لمتغير عدد سنوات الخبرة.

كما وُجدت فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى الاستغراق الوظيفي تُعْزَى لمتغير المؤهل العلمي لصالح مَن مؤهلهن بكالوريوس، كما وُجِدَتْ فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة ممارسة القيادة الخادمة لمن سنوات خبراتهن ١٥ سنة فأكثر.

وأوصت الدراسة بالنظر في احتياجات المعلمات، ووضع خطط مدروسة لتوفير بيئة محفزة وداعمة لرفع مستوى الاستغراق الوظيفي، وتوجيه القيادات إلى استخدام الأساليب الحديثة في القيادة كالقيادة الخادمة.

Abstract

Study title: Servant Leadership and its Relation to Job Involvement for Teachers of Government Secondary Schools in Riyadh City.

Prepared by: Maryam Misfer Alghamdi.

Supervised by: Professor Khalid Saleh AlSubaie.

Specialization: Administration and Educational Supervision.

Degree: Master.

The college: Arab East Colleges For Graduate Studies.

The study aimed at identifying the relationship between the practice of servant leadership by female leaders and functional engagement in female teachers in secondary schools in the city of Riyadh from the point of view of teachers, and at determining the degree to which these axes differ according to the variables of years of experience and the academic qualification. To achieve the objectives of the study, the researcher used descriptive correlation method. This study was applied in the first semester of the year 1441 AH. The questionnaire tool was adopted to collect data.

The results showed that the degree of the practice of servant leadership among female leaders in secondary schools in the city of Riyadh from the point of view of female teachers was high, as the arithmetic average was (3,69) and standard deviation was (1.087). The level of functional engagement among female teachers in secondary schools in the city of Riyadh was very high, as the arithmetic average was (4.33) and the standard deviation was (0,609). The study as well indicated that there was a correlation between the degree of servant leadership and the level of functional engagement as the correlation coefficient was (0,329).

The results of the study also indicated that there were no statistically significant differences on the dimensions of (service, empowerment, development of parameters) attributed to the variable of the academic qualification. However, there were statistically significant differences in the dimension of (vision) attributed to the variable of the academic qualification in favor of those who had an academic qualification, a bachelor. There were no statistically significant differences in the degree of the practice of servant leadership attributed to the variable number of years of experience.

There were also statistically significant differences in the level of functional engagement attributed to the variable of the academic qualification in favor of those who had an academic qualification, a bachelor. There were statistically significant differences in the degree of servant leadership for those who had 15 years of experience or more.

The researcher recommended looking at the needs of the teachers and setting up studied plans to provide a stimulating and supportive environment to raise the level of functional engagement and directing the leaders to use modern methods of leadership such as servant leadership.

فهرس المحتويات

الموضوع	الصفحة
الإهداء	أ
شكر وتقدير	ب
مستخلص الدراسة باللغة العربية	ج
مستخلص الدراسة باللغة الإنجليزية	هـ
فهرس المحتويات	ز
فهرس الجداول	ي
فهرس الأشكال	ك
الفصل الأوّل **الإطار العام للدراسة**	**١**
المقدمة	٢
مشكلة الدراسة	٥
أسئلة الدراسة	٧
أهداف الدراسة	٧
أهمية الدراسة	٨
مصطلحات الدراسة	٩
حدود الدراسة	١١
الفصل الثاني **الإطار النظريّ والدراسات السابقة**	**١٢**
أولاً: الإطار النظريّ	**١٣**
المبحث الأول: القيادة الخادمة	**١٣**
مفهوم القيادة الخادمة	١٣
تعريف القيادة الخادمة	١٥
نشأة القيادة الخادمة	١٧

الموضوع	الصفحة
خصائص القائد الخادم	٢٠
مميزات القيادة الخادمة	٢٢
فوائد القيادة الخادمة	٢٣
أهمية القيادة الخادمة	٢٣
أبعاد القيادة الخادمة	٢٤
الفرق بين القيادة التقليدية والخادمة	٣٢
الانتقادات الموجهة للقيادة الخادمة	٣٥
المبحث الثاني: الاستغراق الوظيفي	**٣٧**
مفهوم الاستغراق الوظيفي	٣٧
تعريف الاستغراق الوظيفي	٣٩
نشأة الاستغراق الوظيفي	٤٠
أبعاد الاستغراق الوظيفي	٤١
أهمية الاستغراق الوظيفي	٤٢
العوامل المؤثرة على الاستغراق الوظيفي	٤٣
دور القيادة في رفع مستوى الاستغراق الوظيفي لدى العاملين	٤٣
منطلقات القيادة في تنمية الاستغراق الوظيفي	٤٤
ثانيًا: الدراسات السابقة	**٤٦**
أولاً: الدراسات التي تناولت القيادة الخادمة	**٤٦**
الدراسات العربية	٤٦
الدراسات الأجنبية	٥٣
ثانيًا: الدراسات التي تناولت الاستغراق الوظيفي	٥٥
الدراسات العربية	٥٥
الدراسات الأجنبية	٦٠
ثالثًا: الدراسات التي تناولت القيادة الخادمة والاستغراق الوظيفي	٦٣
التعليق على الدراسات السابقة	٦٥

الموضوع	الصفحة
الفصل الثالث **منهجية الدراسة وإجراءاتها**	**٦٧**
منهج الدراسة	٦٨
مجتمع الدراسة	٦٩
عينة الدراسة	٦٩
خصائص عينة الدراسة	٦٩
أداة الدراسة	٧١
صدق أداة الدراسة	٧٣
الفصل الرابع **عرض نتائج الدراسة ومناقشتها**	**٨٠**
عرض ومناقشة السؤال الأول	٨١
عرض ومناقشة السؤال الثاني	٩٤
عرض ومناقشة السؤال الثالث	٩٧
عرض ومناقشة السؤال الرابع	٩٩
الفصل الخامس **ملخص الدراسة وتوصياتها ومقترحاتها**	**١٠٦**
ملخص الدراسة	١٠٧
نتائج الدراسة	١٠٨
توصيات الدراسة	١١١
مقترحات للدراسات المستقبلية	١١١
المراجع	١١٣
الملاحق	١٢٥

الصفحة	فهرس الجداول
٢٤	جدول رقم (١-١) أبعاد القيادة الخادمة وفقًا للنماذج
٣٢	جدول (١-٢) الفرق بين القيادة التقليدية والقيادة الخادمة
٣٩	جدول (١-٣) تعريفات الباحثين للاستغراق الوظيفي
٦٩	جدول رقم (٣-١) توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل
٧٠	جدول رقم (٣-٢) توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير عدد سنوات العمل الحالي
٧٢	جدول (٣-٣) محاور الاستبانة وعباراتها
٧٣	جدول (٣-٤) تقسيم فئات مقياس ليكرت الخماسي (حدود متوسطات الاستجابات)
٧٤	جدول رقم (٣-٥) معاملات ارتباط بيرسون لعبارات المحور الأول مع الدرجة الكلية للبعد
٧٥	جدول رقم (٣-٦) معاملات ارتباط بيرسون لعبارات المحور الثاني مع الدرجة الكلية للمحور
٧٦	جدول رقم (٣-٧) معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة
٨١	جدول رقم (٤-١) استجابات أفراد عينة الدراسة على أبعاد درجة ممارسة قائدات المدارس الثانوية للقيادة الخادمة من وجهة نظر المعلمات في مدينة الرياض
٨٣	جدول رقم (٤-٢) استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة قائدات المدارس الثانوية للقيادة
٨٦	جدول رقم (٤-٣) استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة قائدات المدارس الثانوية للقيادة
٨٨	جدول رقم (٤-٤) استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة قائدات المدارس الثانوية للقيادة
٩١	جدول رقم (٤-٥) استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة قائدات المدارس الثانوية للقيادة
٩٤	جدول رقم (٤-٦) استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الاستغراق الوظيفي لدى معلمات المدارس

فهرس الجداول	الصفحة
جدول رقم (٤-٧) نتائج معامل ارتباط بيرسون لتحديد العلاقة بين درجة ممارسة قائدات المدارس الثانوية	٩٧
جدول رقم (٤-٨) نتائج اختبار " ت: Independent Sample T-test "	٩٩
جدول رقم (٤-٩) نتائج " تحليل التباين الأحادي " (One Way ANOVA)	١٠١
جدول رقم (٤-١٠) يوضح نتائج اختبار شيفيه للتحقق من الفروق بين فئات عدد سنوات الخبرة	١٠٣

فهرس الأشكال	الصفحة
شكل رقم (٣ -١) توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل	٧٠
شكل رقم (٣ -٢) توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير عدد سنوات العمل الحالي	٧١
شكل (٤-١) درجة ممارسة قائدات المدارس الثانوية لأبعاد القيادة الخادمة من وجهة نظر المعلمات في مدينة الرياض	٨٢

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

- المقدمة
- مشكلة الدراسة
- أسئلة الدراسة
- أهداف الدراسة
- أهمية الدراسة
- مصطلحات الدراسة
- حدود الدراسة

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

المقدمة:

في ظلِّ التسارُع الهائل في هذا العصر، تسعى المنظماتُ والمؤسساتُ للتطوير والتغيير؛ حتى تواكب هذا التطور، وتحقق ميزةً تنافسيةً؛ وذلك من خلال الاتجاه إلى تطبيق مفاهيم إدارية حديثة؛ ذلك أنَّ تطوير أيِّ منظمة يبدأ من تطوير القائد، حيث يُعتبر نمط القيادة عاملاً مؤثِّرًا في نجاح أو فشل المنظمة.

إنَّ جوهر القيادة يكمن في قدرة القائد على التأثير في تحفيز وإلهام الأتباع، والقدرة على بناء علاقات إيجابية ومنفتحة مع الآخرين. وقد كان للعمل الذي قدَّمَه جرينليف Robert K. Greenleaf انعطافةٌ كبيرةٌ في مجال نظريات القيادة ليتمَّ التركيز على العلاقة بين القائد والأتباع، والتي تجعل الاهتمام بالأتباع وخدمتهم في الأولوية، ولعلَّ نظرية القيادة الخادمة هي مَن جسَّدَت هذه الفلسفة (عبد الرسول؛ عبد السادة، ٢٠١٢، ٣٢٦).

ومن هنا، برزَ نمط جديد في القيادة تحت مسمى القيادة الخادمة "Servant leadership"؛ والذي يقوم على الاهتمام بالأتباع وخدمتهم، وتقديم مصلحتهم على مصلحة القائد، ويرى سبيرز (Spears,2010) أنَّ أهمَّ خصائص القيادة الخادمة: مشاركة القائد للعاملين في عملية صُنع القرارات، واهتمامه بالترويج للعمل الجماعيّ، معترفًا أنَّ الناس لديهم قيمة فعلية تتجاوز كونَهم أتباعًا فقط، لذا فإنه يهتم بتغذية نمو النواحي الشخصية والمهنية والروحية لهم.

وتكمن أهمية القيادة الخادمة في المجال التربوي في رفع الروح المعنوية للمعلمين؛ نظرًا لإسهاماتها الفاعلة في تحقيق مستوىً عالٍ من المشاركة، وتشكيل صفوف ثانية من القادة؛ ليكونوا أكثر فاعلية واستقلالاً عن طريق إلهامهم الرضا، والتفاني في خدمة طلباتهم (العبرية، ٢٠١٧، ٣٣).

ويُعدُّ أسلوب القيادة الخادمة أسلوبًا حديثًا في مجال القيادة يقوم على أساس تقديم الرعاية والخدمة للأتباع، وتمكينهم بدلاً من السيطرة عليهم، ومساعدتهم على التطور والنجاح؛ حيث ينظر القائد الخادم إلى الأتباع على أنهم شركاء لا مرؤوسون، ويدرك احتياجاتهم ويتعاطف معهم متجاوزًا الاهتمام بالذات إلى الإيثار لمرؤوسيه ورعايتهم. وتقوم فكرة القيادة الخادمة على مبدأ الخدمة أولاً للعاملين لكي يقدموا فيما بعد الخدمة للآخرين، خلافًا لما تقوم عليه مدرسة العلاقات الإنسانية والمدرسة السلوكية من تقديم الثواب والخدمة كمرحلة لاحقة بعد أنْ يكون العاملون قد نفَّذوا ما هو مطلوبٌ منهم (علي، القرني، ٢٠١٧، ٤٩).

ومن منطلق الاهتمام بالعاملين في المؤسسات، ظهر مصطلح الاستغراق الوظيفيّ باعتباره أحد روافد الرفاهية، وتحسين مستوى الأداء، والذي يصف مدى ارتباط العاملين بمنظماتهم، ولما يترتب عليه من زيادة الفاعلية التنظيمية والكفاءة الإنتاجية. كما يُعدّ الاستغراق الوظيفي أحد المداخل لرفع مستوى الأداء المنظمي.

وتبرز أهمية الاستغراق الوظيفي في أنه يزيد من الشعور بالرضا الوظيفي للعاملين، ويجعل الفرد أكثر التزامًا نحو عمله ومنظمته، ويُحسِّن من جودة حياة العمل، ويعزِّز من الإنتاجية والكفاءة، وهو أيضًا عامل مؤثِّر لتحفيز العاملين، وموجّه للسلوك، كما يقلل من معدلات الغياب والتأخير، ويعمل على زيادة السلوكيات التطوعية (الشنطي،٢٠١٥، ٢٥٦).

ويفسّر كان kahn (١٩٩٠، ٦٩٢) الاستغراق الوظيفي بأنه " اندماج أفراد المنظمة جسديًّا، ومعرفيًّا، وعاطفيًّا في عملهم . كما يمكن من خلاله التنبؤ بالعلاقة بين المرؤوسين والقائد؛ مما يعكس الأداءَ التنظيمي الإيجابي داخل المنظمة".

وإدراكًا من المؤسسات التعليمية لأهمية الاستغراق الوظيفي، فقد أولتْه اهتمامًا كبيرًا؛ نظرًا لما يحققه من نتائج إيجابية تنعكس على جودة الأداء في المجتمع المدرسي، إضافةً إلى أثره الإيجابي على مستوى الصحة النفسية، وتعزيز الفاعلية التدريسية للمعلمين (الزبيدي، ٢٠١٧، ١٦١).

إنَّ التدريس الفعال لا بدَّ أنْ يعتمد على دافعية وحماس عالٍ لدى المعلمين؛ حتى يحققوا استغراقًا معرفيًّا ووجدانيًّا في عملهم، مما يجعلهم يبذلون قصارى جهدهم للوصول لأعلى مستويات الأداء، الأمر الذي ينعكس على سلوكياتهم، والمتمثلة في الفخر بالعمل في البيئة المدرسية، والرضا الوظيفي الناتج عن إشباع احتياجاتهم، والشعور بالارتباط الوجداني بينهم وبين الآخرين (Valenta, 2010, 13).

إنَّ هذا الأسلوب القيادي الذي تنفرد به القيادة الخادمة كان من أهمِّ الدوافع وراء إجراء هذه الدراسة؛ حيث يرى عبدالله (٢٠١٨، ٢٢٩) أنَّ القيادة الخادمة من أهمِّ الأنماط القيادية الجديدة التي باتت المؤسسات تحتاج إليها؛ وذلك لدورها في إيلاء التابعين وتلبية حاجاتهم، وتحسين أداء المنظمة وفعاليتها وكفاءتها التنظيمية، وفي خلْق مناخ تنظيمي يحقق الرضا والولاء والاستغراق الوظيفي للعاملين داخل المنظمات.

وقد توصَّلَت دراسة عليّ (٢٠١٧) إلى وجود علاقة بين الأنماط القيادية والاستغراق الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإدارة رعاية الشباب بجامعة أسيوط، كما توصَّلَت دراسة صلاح الدين (٢٠١٦) إلى وجود علاقة بين القيادة الخادمة والرضا الوظيفي للمعلمين، كما توصَّلَت دراسة عبدالله (٢٠١٨) إلى دور القيادة الخادمة في تحقيق الاستغراق الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة السليمانية.

مما سبقَ، يتضح دور القيادة الخادمة في تحسين أداء المعلمين؛ نظرًا لإسهاماتها الفاعلة في تحقيق مستوىً عالٍ من المشاركة والإنجاز. ولكون المرحلة الثانوية قمة السُّلَّم التعليمي، تطلَّب ذلك التَّعرُّف إلى واقع القيادة الخادمة، وعلاقتها بالاستغراق الوظيفيّ لدى معلمات المدارس الثانوية بمدينة الرياض.

مشكلة الدراسة:

إنَّ ما تواجهه المدارس من تحدياتٍ في عالم سريع التغير يتطلب مهاراتٍ قيادية تؤثِّر في مستوى أداء العاملين، وتزيد من اندماجهم بوظائفهم، وتُوَجِّه طاقاتهم نحو أداء مهامهم، ومن هنا ظهرَت الحاجة إلى نمط القيادة الخادمة، والتي تصبُّ اهتمامها على خدمة العاملين وتلبية احتياجاتهم، ومن ثَمَّ يقومون بخدمة المؤسسة؛ مما ينعكس على المخرَجاتِ التعليمية.

بالرغم من أنَّ تطبيق نمط القيادة الخادمة أصبح خيارًا استراتيجيًّا من قِبَل قياداتِ المدارس لمواجهة التحديات، وتحقيق الاستغراق الوظيفي لمعلميهم، إلا أنَّ دراسة أبو تينة (٢٠٠٧) توصَّلَت إلى أنَّ درجة ممارسة قادة المدارس للقيادة الخادمة من وجهة نظر معلميهم كانت متوسطةً.

لقد جاء الاهتمامُ بالاستغراق الوظيفي في المؤسسات التعليمية نتيجة الاعتقاد بأنَّ الأفراد ذوي المستوى العالي من الاستغراق الوظيفي يهتمّون بشكل صادق وحقيقيٍّ بأعمالهم بكفاءة أعلى وبإنتاجية أكبر، ووضع أغلب جهودهم في عملهم، وبالتالي يُبدون أعلى مستويات الأداء (محمود، ٢٠١٣، ٧٩).

وقد أشارت دراسة العليان (٢٠١٨) إلى انخفاض مستوى الاستغراق الوظيفيِّ لدى المعلمين من وجهة نظرهم، كما أنَّه من خلال خبرة الباحثة لوحظَت بعض المؤشرات التي تشير إلى وجود قصور وخلَل في الاستغراق الوظيفي لدى المعلمات كالغياب، وانخفاض مستوى الدافعية، والعزوف عن البرامج التدريبية، والتسرب من التدريس إلى أعمال أخرى، وأيضًا تزايد معدلات التقاعد.

كما أشارت دراسة عليّ (٢٠١٧) إلى تأثير نمط القيادة في الاستغراق الوظيفي للعاملين سلبًا أو إيجابًا، بالإضافة إلى الأثر الذي يُحدثه النمط القيادي على الجانب النفسي والوجداني للعاملين.

وفي ذات السياق، أكدَت دراسة عبدالله (٢٠١٨) وجود علاقة ارتباطية بين القيادة الخادمة والاستغراق الوظيفي؛ إذ إنَّ زيادة الاهتمام بممارسات سلوكياتِ القيادة الخادمة يؤدي بشكل ملحوظ إلى زيادة الاستغراق الوظيفي بصورة عامة، ورغم أنَّ الدراسات التي تناولَت القيادة الخادمة في المؤسسات التعليمية في المملكة العربية السعودية لا تزال قليلةً ومحدودةً، كدراسة (التمام، ٢٠١٦؛ الشهري، ٢٠١٦؛ ابن طالب، ٢٠١٨؛ الشهري، ٢٠١٧) والتي تناولت علاقة القيادة الخادمة بمتغيراتٍ أخرى كالثقة التنظيمية، والالتزام التنظيمي، إلا أنه لم توجد دراسة ربطتْ بين القيادة الخادمة والاستغراق الوظيفي.

وقد قامت الباحثةُ بدراسة استطلاعية على عينة من معلمات المدارس الثانوية والبالغ عددهنَّ ٤٥ معلمة، وتَمَّ تطبيق استبانة بهدف التَّعرُّف إلى واقع ممارسة قائدات المدارس الثانوية لأبعاد القيادة الخادمة، وعلى درجة الاستغراق الوظيفي لدى معلمات المدارس الثانوية والعلاقة بينهما، وتكونت الاستبانة من محورين القيادة الادمة والاستغراق الوظيفي حيث أظهرَت الدراسة أنَّ نسبة ٥٠% من القائدات يمارسنَ القيادة الخادمة بدرجة مرتفعة، و٣٠% منهنَّ يمارسنَها بدرجة متوسطة، في حين يمارسها٢٠% بدرجة ضعيفة، أما في الاستغراق الوظيفي فقد جاءت إجابة أكثر من ٩٥% من المعلمات أنَّ حماسهنَّ وإنجازهنَّ يتأثر بأسلوب القائدة و٥% لم يؤثر أسلوب القائدة على حماسهن وإنجازهن؛ مما يدلُّ على أنَّ للقيادة الخادمة دورًا رئيسًا في رفْع مستوى الاستغراق الوظيفي لدى المعلماتِ، ونظرًا لحداثة هذا المفهوم في بيئة التعليم السعودية؛ فقد برزتْ أهمية تحديد العلاقة بين ممارسة قائداتِ المدارس الثانوية لأبعاد القيادة الخادمة ومستوى الاستغراق الوظيفي لدى معلماتهنَّ.

بناءً على ما سبقَ، تبلورتْ مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي:

ما درجةُ ممارسة القائداتِ لأبعاد القيادة الخادمة وعلاقتها بالاستغراق الوظيفي لدى معلماتِ المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض؟

أسئلة الدراسة:

يمكن صياغة أسئلة الدراسة كما يلي:

١- ما درجةُ ممارسة قائدات المدارس الثانوية الحكومية لأبعاد القيادة الخادمة (الرؤية، الخدمة، التمكين، تطوير المعلمات) من وجهة نظر المعلمات في مدينة الرياض؟

٢- ما مستوى الاستغراق الوظيفي لدى معلمات المدارس الثانوية الحكومية في مدينة الرياض من وجهة نظرهنَّ؟

٣- ما العلاقةُ بين ممارسة قائدات المدارس الثانوية الحكومية لأبعاد القيادة الخادمة، ومستوى الاستغراق الوظيفي لدى معلماتهنَّ؟

٤- ما الفروقُ ذات الدلالة الإحصائية في استجابات عينة الدراسة حول درجة ممارسة قائدات المدارس الثانوية الحكومية للقيادة الخادمة ومستوى الاستغراق الوظيفي لدى المعلمات تعزى إلى متغيري (المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة)؟

أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة الحالية إلى تحقيق الأهداف التالية:

١- التَّعرُّف إلى درجة ممارسة قائداتِ المدارس الثانوية الحكومية لأبعاد القيادة الخادمة (الرؤية، الخدمة، التمكين، تطوير المعلمات) من وجهة نظر المعلمات في مدينة الرياض.

٢- التَّعرُّف إلى مستوى الاستغراق الوظيفي لدى معلمات المدارس الثانوية الحكومية في مدينة الرياض من وجهة نظرهنَّ.

٣- تحديد العلاقة بين ممارسة قائدات المدارس الثانوية الحكومية لأبعاد القيادة الخادمة، ومستوى الاستغراق الوظيفي لدى معلماتهنَّ.

٤- الكشف عن الفروقُ ذات الدلالة الإحصائية في استجابات عينة الدراسة حول درجة ممارسة قائدات المدارس الثانوية الحكومية للقيادة الخادمة ومستوى الاستغراق الوظيفي لدى المعلمات تعزى إلى متغيري (المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة)؟

أهمية الدراسة:

الأهمية العلمية (النظرية):

- جاءت الدراسة بناءً على توصية دراسة كلٍّ من الغامدي (٢٠١٤)، والشربيني (٢٠١٥)، والتمام (٢٠١٦) بدراسة درجة ممارسة القيادة الخادمة ومدى ارتباطها بالمتغيرات التنظيمية الأخرى.

- تسليط الضوء على واقع ممارسة قائدات المدارس الثانوية الحكومية لأبعاد القيادة الخادمة من وجهة نظر معلماتهنَّ في مدينة الرياض، ومدى ملاءمته لدور قائدة المدرسة.

- قد تسهم نتائج الدراسة في إثراء البحوث التربوية في مجال ممارسة أبعاد القيادة الخادمة، وتوضيح علاقتها بالاستغراق الوظيفي لدى المعلمات.

– قد تسهم نتائج الدراسة في توفير المعلومات والمفاهيم المتعلقة بأبعاد القيادة الخادمة والاستغراق الوظيفي.

الأهمية العملية (التطبيقية):

– قد تسهم نتائج الدراسة في تزويد القائداتِ بأهمية تطبيق نمط القيادة الخادمة في المدارس الثانوية.

– قد تسهم نتائج الدراسة في مساعدة القائداتِ في اختيار الأنماط القيادية الحديثة، والتي تسهم بدورها في استغراق مرؤوسيهم وظيفيًّا؛ مما يبني أجواءً أكثر فاعلية وإنتاجية، وذلك لتحقيق الأهداف بأسرع وقت وأقل تكلفة.

– قد تعزز نتائجُ الدراسة التصورَ لدى متخذي القرار في الإدارات التربوية العليا عند اختيارهم للقيادات؛ مما يكفل اختيارَ العناصر القادرة على قيادة العمل بكفاءة عالية.

– قد تسهم نتائجُ هذه الدراسة في إفادة متخذي القرار، وواضعي السياسات التعليمية في وزارة التعليم في اتخاذ الإجراءات والأساليب التي تعزّز الاستغراق الوظيفي لدى المعلمات.

– قد تسهم نتائجُ الدراسة في تطوير واقع القيادة المدرسية بما تُقدِّمه من نتائج وصفية واقعية لمستوى القيادة الخادمة في المدارس الثانوية الحكومية وعلاقتها بالاستغراق الوظيفي لدى المعلمات في مدينة الرياض.

مصطلحات الدراسة:

القيادة الخادمة Servant Leadership:

عرَّفها سبيرز (Spears ,2010) بأنها: "القيادة التي تبحث عن مشاركة المرؤوسين في صناعة القرارات والاعتماد على السلوك الأخلاقي، وتعزيز تطور المرؤوسين مع الاهتمام بتحسين جودة حياة العمل التنظيمية."

وتُعرِّف الباحثةُ القيادةَ الخادمة إجرائيًّا بأنها:" النمط القيادي الذي تتبنَّاه قائدات المدارس الثانوية الحكومية لتحقيق الأهداف المنشودة من خلال خدمة المرؤوسين، ومساعدتهن من أجل أداء مهامهن بالشكل المطلوب، وصولاً إلى الاستغراق الوظيفي."

أبعاد القيادة الخادمة Dimensions of the servant leadership:

اختلف الباحثون في تحديد أبعاد القيادة الخادمة تبعًا لاختلاف وجهات نظرهم، وسأقتصر في هذه الدراسة على أربعة أبعاد؛ نظرًا لكونها الأكثر وضوحًا وشمولية، ولاتفاق أغلب الباحثين عليها مثل سبيرز Spears وباترسون Patterson ودينيس Dennis وكيث Keith، وهي كالتالي:

١- الرؤية Vision: "التنبؤ بما يمكن أن يحدث في المستقبل بأن يدرك القائد الوضع الراهن ويربطه بالماضي، وما يمكن أن يحدث مستقبلاً (Greenleaf,2008,13)."

٢- الخدمة Searvice :"وتعني الالتزام بخدمة احتياجات الآخرين، كما تؤكد على الاقناع والانفتاح بدلاً من السيطرة (spears,2010,28)."

٣- التمكين Empowering: "ويتمثل في تشجيع وتقديم التسهيلات المطلوبة للآخرين خصوصًا من المرؤوسين المباشرين، من خلال حلّ المشكلات، وتحديد متى وكيف يتم إنجاز المهام بجودة وكفاءة عالية."

٤- تطوير المعلمات Developament of teachers: "وذلك باستخدام الإجراءات لتعزيز النمو الشخصي والمهني للمعلمات."

الاستغراق الوظيفي Job Involvement:

عرَّفته محمود (٢٠١٣، ٨٠) بأنه: "الدرجة التي يندمج فيها الفرد مع الوظيفة، وتُعَدُّ هذه الوظيفة ذات بُعد محوريٍّ في حياته وتقديره لذاته، متأثرًا بمقدار ما يدركه من مستوى أدائه."

وتُعرِّفه الباحثة إجرائيًّا بأنه" درجة اندماج معلمات المدارس الثانوية الحكومية في وظيفتهنَّ لتحقيق أهداف المدرسة؛ وبالتالي كسب درجة الولاء والانتماء تجاه المؤسسة."

حدود الدراسة:

- **الحدود الموضوعية**: اقتصرت الدراسة على التَّعرُّف إلى درجة ممارسة قائدات المدارس الثانوية الحكومية لأبعاد القيادة الخادمة ومستوى الاستغراق الوظيفي لدى معلماتهنَّ والعلاقة بينهما.

- **الحدود المكانية**: اقتصرَت الدراسة على المدارس الثانوية الحكومية للبنات في مدينة الرياض.

- **الحدود الزمانية**: تمّ تطبيق هذه الدراسة في الفصل الدراسي الثاني من العام ١٤٤٠-١٤٤١هـ.

- **الحدود البشرية**: طبقت عينة الدراسة على المعلمات في المدارس الثانوية الحكومية بمكتب تعليم شمال الرياض، والبالغ عددهنَّ (٨١٧) معلمة.

الفصل الثاني

الإطار النظريّ والدراسات السابقة

أولاً: الإطار النظريّ

المبحث الأول: القيادة الخادمة

المبحث الثاني: الاستغراق الوظيفي

ثانيًا: الدراسات السابقة

أولاً: الإطار النظري

يتناول هذا الفصل المفاهيم والمصطلحات المتعلقة بمتغيري الدراسة القيادة الخادمة والاستغراق الوظيفي؛ من حيث المفهوم والنشأة والتعريف والأهمية والأبعاد، والعوامل التي تساهم في رفع درجة ممارسة القيادة الخادمة، وزيادة مستوى الاستغراق الوظيفي، ودور القيادة في تحقيق ذلك. كما تناول عرضًا للدراسات السابقة المرتبطة بمجال الدراسة.

المبحث الأول: القيادة الخادمة

لقد أصبح التوجُّه نحو القيادة الخادمة في هذا العصر أمرًا محتَّمًا لمعالجة الأزمة الأخلاقية التي نتجَتْ عن النهضة الصناعية؛ مما أفقدَ التابعين الثقةَ في القادة، كما أنَّ الصعوبات والتحديات التي تواجه القادة حاليًا لتحقيق أهدافهم نتيجة التقدم والتغير المجتمعي تُحتِّم على هؤلاء القادة التحول من قوة السلطة إلى قوة أخرى هي قوة القيم.

لذلك، فإنَّ القيادة الخادمة تخلق ثقافة جديدة تُغيِّر المفهوم السائد للقيادة الذي يجعل الأولوية للسلطة والقوة على القيم والخدمة والتمكين، كما أنها تعمل على بناء مجتمع المنظمة على أسُس من العدالة والحب والتعاون، خلافًا للقيادة التقليدية والتي تسعى لتحقيق مصلحة المنظمة وتركز على المردود المادي فقط.

مفهوم القيادة الخادمة:

لا يزالُ الاهتمام بفهم وتطبيق القيادة الخادمة ينمو بشكل مُطّرد؛ ذلك أنها من أبرز النظريات التي تهتم باحتياجات الأفراد، وتركز على فكرة أنَّ القائد يعمل على خدمة المرؤوسين بدلاً من السيطرة عليهم، ويقنعهم بدلاً من إكراههم، ويشجعهم على العمل من أجل تحقيق أهداف المؤسسة لا لأهداف شخصية؛ الأمر الذي ينعكس على إبداعهم ومبادرتهم (المحارمة، ٢٠١٨، ١٢).

إنَّ القوة والحركة في القيادة الخادمة، وتركيزها على اتِّباع التعلم، والتراكمية، والاستقلالية تسمح لها أنْ تؤدي دورًا كبيرًا في منظمات التعلم في المستقبل (pass,2000,33). ذلك أنَّ كثرة العلاقات الإنسانية في المؤسسات التعليمية وتنوُّعها تتطلب أسلوبًا قياديًّا بقيم استثنائية لتحقق الأهداف، وترفع الكفاءة لدى العاملين، وتمنحهم الحرية والاستقلال الذاتي (الرويلي، ٢٠١٩، ١٣).

وتُعتبر العلاقة بين القائد وأتباعه محورَ القيادة الخادمة والتي تقوم على الخدمة أولاً، فالقائد وفقاً لهذا لا يقدم الأفكار ويجبر العاملين على قبولها، وإنما يلهمهم ويوجِّههم للتحرك في الاتجاه السليم ويحفزهم لتقديم أفضل ما لديهم (الغامدي،٢٠١٤، ٣).

ويرى سبيرز Spears (2010,26) أنَّ القيادة الخادمة تسعى لإشراك الآخرين في صُنع القرار، وتستند بقوة إلى السلوك الأخلاقي والرعاية، وتعزز نمو العاملين وتُحسِّن جودة الحياة التنظيمية. كما أشارت الديرية (٢٠١٧، ٣) إلى أنَّ القائد الخادم يرى نفسَه مساويًا لمرؤوسيه، لا يحتل مركزًا بؤريًّا بينهم، كما أنه يُقدِّم لهم الدعم دونَ انتظار تقدير أو شُكر منهم. ومما يميِّز القيادة الخادمة كونها تُعَدُّ أنموذجًا يرتكز بشكل جَليٍّ على خدمة الآخرين من قِبَل القائد، وأنَّ المؤسسات وُضِعت لتخدم الإنسان لا العكس، كما أنَّ بقاءها مرهون بوجود العاملين.

وترى الباحثة أنَّ نظرية القيادة الخادمة تتضمن أبعادًا تطبيقية وواقعية حقَّقَتْ نجاحًا واسعًا في معظم المنظمات خصوصًا التعليمية منها، وذلك لما تحتوي من وحدات إدارية تنطوي تحتها الكثير من العلاقات الإنسانية؛ مما يتطلب أسلوبًا قياديًّا بقيم استثنائية ترفع كفاءة العاملين وتمنحهم الحرية والاستقلال الذاتي وتحقق أهداف المنظمة.

ويُعدُّ السلوك الخادم مؤشرًا قويًّا لدرجة تواضع القائد التربوي ومساعدته للآخرين وتفانيه من أجلهم، وتذليل ما يواجههم من عقبات، كما يبرز من خلاله تغليب القائد المصلحة العامة على مصالحه الخاصة، وهو بذلك يشكل القدوة الحسنة للعاملين معه، والذين سيتأثرون بهذا السلوك ويُبادرون بممارسته من أجل مساعدة الآخرين (التمام، ٢٠١٦، ٢٦٥).

ويرى مطر ورشيد (٢٠١٤، ٥٦) أنَّ الفكرة الجديدة في مفهوم القيادة الخادمة كونها تشكل أنموذجًا يرتكز بوضوح على خدمة القائد للآخرين، ليست الخدمة بالمعنى الوظيفي، بل بروح الخدمة التي تتجلّى في كلِّ

سلوك ابتداءً من النفس والأسرة والمجتمع والأمة، ووصولاً إلى أصغر المنظمات وأكبرها، فهو يؤمن بأنَّ المنظمة لم توجد إلا لخدمة الإنسان وليس العكس، ومن ثَمَّ فعلى قدْر اهتمام المنظمة بخدمة الأفراد يكون بقاؤها واستمرارها.

لذا، فإنَّ القائد الخادم لا يحتاج لاستخدام قوته لإنجاز المهام المنوطة بالآخرين، بل يسعى إلى إقناعهم بها، ويمتلك دور المسؤول عن الخدمة الذي يضع المنظمة تحت رعايته، ويكون دومًا محفِّزًا نحو الحاجة للخدمة وليس الحاجة للقوة، ولديه الرغبة الحقيقية في تلبية احتياجات المرؤوسين بما يحقق تطلعات المنظمة وأهدافها (Dierndonck,2011,1231).

إنَّ القيادة الخادمة تكمن في إيمان القائد بأهمية خدمة الآخرين وتلبية احتياجاتهم ومتطلباتهم، كما تُعْنَى توفير البيئة والظروف الملائمة من أجل تطوير وتحسين مهارات العاملين؛ ليتمكَّنوا على المدى البعيد من العمل باستقلالية في المواقف من أجل تطوير المنظمة التي ينتمون إليها (شراب، ٢٠١٨، ٢٢).

ويشير سبيرز Spears (٢٠١٠، ٢٥) إلى أنَّ البعض يرى التناقض بين كلمتي "خادم" و"قائد"؛ لأنَّ القائد في العادة هو مَن يضع الاستراتيجية والرؤية للمنظمة، والخادم هو مَن ينفذ تلك الاستراتيجية. إلّا أنَّ تلك النظرة تغيَّرتْ في السنوات الأخيرة؛ الأمر الذي جعل نمط القيادة الخادمة نمطًا مثاليًّا يُنتهج من قِبَل كثير من المؤسسات التعليمية لتُحقق نجاحها، ويشترط هذا النمط التفاعل بين القائد والتابعين وخدمتهم.

وبناءً على ما سبق، فإنَّ مهمة القائد الخادم إنشاء أسلوب قيادة، وليس تطبيق السلطة كما في القيادة الهرمية، وإنَّ محور هذه القيادة هو العلاقة بين القائد والأتباع، ولا بدَّ أنْ تتميز هذه القيادة بخصائص شخصية تتمثل في القيم الأخلاقية العليا.

تعريف القيادة الخادمة:

ابتداءً، لا بدَّ من تعريف مصطلح الخدمة، حيث تُعرِّفها إبراهيم (٢٠١٣، ٢٨) بأنها: "عملية إنتاج منفعة غير ملموسة بالدرجة الأولى، إمّا بحدِّ ذاتها، أو كعنصر جوهريٍّ من منتج ملموس يُقدِّمه طرف إلى طرف آخر، بحيث يتمُّ من خلال ذلك إشباع حاجات الطرف الآخر ورغباته." أمّا لوب Luab (1999,15) فيرى أنها: "رغبة الفرد أنْ يكون مسؤولاً أمام هيئة ما، كمؤسسة أو جمعية تحاسبه على إنجازاته."

أمَّا بالنسبة للقيادة الخادمة، فقد تعدَّدَت تعريفاتها بناءً على وجهات نظر الباحثين وآرائهم؛ حيث عرَّفها سبيرز Spears (٢٠١٠، ٣٣) بأنها: "نموذج جديد للقيادة يضع خدمة الآخرين في المقام الأول، ويُشدِّد على تعزيز خدمة الآخرين كمنهج شامل للعمل، مع تعزيز الإحساس بالانتماء للجماعة، والمشاركة في عملية صُنع القرار."

وهي عند لوب Laub (٢٠٠٤، ٨): "عملية مُركَّبة من الفهم والممارسة لنمط قياديٍّ تُقدَّم فيه مصلحة المرؤوسين على رغبات القائد ومصالحه؛ بهدف الارتقاء بالمرؤوسين وتنميتهم، إضافةً لإعلاء روح العمل الجماعي فيهم، كما تشركهم في القوة والمكانة، بهدف تحقيق مصلحة مشتركة لكلٍّ من المرؤوسين والمنظمة."

كما تُعرَّف القيادة الخادمة بأنها: "أسلوب قياديٌّ يركّز على تقدير الناس والسعي لتطويرهم، وعلى بناء المجتمع، وممارسة المصداقية، والعمل على مصلحة التابعين ورعايتهم، ومشاركة الأفراد وتمكينهم والاستفادة من قدراتهم (Howell, 2013, 22)."

أمّا التمام (٢٠١٦، ٢٦١) فيُعرِّفها بأنها: "أسلوبُ القيادة الذي يساعد فيه القائد العاملين، ويتفانى في خدمتهم ويُعلي من شأنهم؛ بهدف التأثير فيهم وإطلاق طاقاتهم لتحقيق أهداف المنظمة." في حين يُعرِّفها عزيز وعبدالله ومحمد (٢٠١٨، ١٦) بأنها: "أسلوب قياديٌّ يركز في المقام الأول على نمو وخدمة التابعين ومعاونتهم ومساعدتهم؛ من أجل الحصول على ولائهم وزيادة انتمائهم وحبهم للعمل، والتأثير فيهم من خلال تكوين مناخ تنظيميٍّ يقوم على أساس الثقة، والاحترام، والتقدير، والتمكين، كي يعملوا بحماس وكفاءة وجدية؛ وبالتالي يُقدِّم مصلحة المرؤوسين على المصلحة الذاتية."

وتُعرَّف أيضًا بأنها: "مجموعة من السلوكياتِ التي تركز بشكل خاصٍّ على إشباع الحاجات والرغبات الشخصية للتابعين وتحقيق أهدافهم ومساعدتهم، من أجل الحصول على ولائهم وزيادة انتمائهم وحبهم الوظيفي للعمل (Chan,Mak,2014,273)." أمّا الرويلي (٢٠١٩، ١٨) فقد عرَّفتها بأنها: "عملية توظيف سلطة القائد لمساعدة الآخرين، وتنطوي على مجموعة من الأدوار أسماها الخدمة ومُحصِّلتها التعلم المستمر."

ومن خلال استقراء التعاريف، ترى الباحثة أنَّ القيادة الخادمة هي ذلك النمط القياديّ الذي يدرك فيه القائد أنَّ السلطة التي يمتلكها وسيلة للخدمة وليست غاية، وأنه عضو في جماعة بهدف تقديم الرعاية والخدمة

وتقدير العاملين معه لا طمسهم وتغييبهم، وكيف يمكنه تحويل تركيز القيادة على الأتباع بدلاً من المنظمة، كما أنَّ القائد الخادم لا بدَّ أنْ يتمتع برؤية واضحة وسماتٍ أخلاقية وإنسانية عالية؛ كالتواضع والخدمة والاهتمام بالآخرين.

نشأة القيادة الخادمة:

لقد ظهرَ مفهوم القيادة الخادمة منذ بزوغ فجر الإسلام، فليس غريبًا على مجتمعاتنا الإسلامية؛ ذلك أنه يستلهمُ مبادئه من القيم الإسلامية المتعمقة في الفكر الإسلاميّ، ويُعدُّ نبيُّنا مُحمَّد -صَلَى اللهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ- أعظم قائد جسَّد هذا النموذج الرائع في اهتمامه بأصحابه، ورعايتهم وتلبية احتياجاتهم وتمكينهم للوصول إليها (متعب، ٢٠١٥، ٨).

وللقيادة الخادمة ارتباط وثيقٌ بالثقافة الإسلامية؛ إذ تُعَدُّ خدمة الناس ومساعدتهم مبدأ أساسيًّا يمارسه قادة المسلمين اقتداءً بنبيهم -عَلَيْهِ الصَّلاةُ وَالسَّلامُ-، وقد جاء الحثُّ على الخدمة سواء لمصلحة الفرد أو المنظمة أو المجتمع في قول المصطفى -عَلَيْهِ الصَّلاةُ وَالسَّلامُ-: «أحَبُّ النّاسِ إلى اللهِ أنْفَعُهُمْ لِلنّاسِ» (الألباني، ٢٠٠٩، ١٧٦). كما رُوي عنه -صَلَى اللهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ- قولُه: «سَيِّدُ القومِ خادِمُهُمْ» (العجلوني، ٢٠٠٩، ٤١٠).

أمّا في الفكر الأوروبيّ، فقد برزَ مصطلح القيادة الخادمة عند جرينليف عام ١٩٧٠ عندما نشر مقالة بعنوان "القائد خادمًا" مستوحيًا تسمية هذا النمط الإداري من رواية بعنوان "رحلة إلى الشرق"، للكاتب هرمان هسي Herman Hesse والتي تحكي قصة جماعة من الرجال في إحدى رحلاتهم الدينية يصحبهم خادمهم ليو leo الذي كانت وظيفته الأساسية خدمة المجموعة والسهر على راحتهم، إلا أنه كان يقوم بالإضافة إلى وظيفته بتحفيزهم وتعزيزهم؛ الأمر الذي كان له أثرٌ بالغٌ في أفراد المجموعة، وفجأة اختفى ليو مما أحدثَ الكثير من الفوضى والتيهان مما أدى لإلغاء الرحلة. وبعد عدَّة سنوات التقى أحد أفراد المجموعة بالخادم ليو وأخذَه إلى مُنظِّم الرحلة ليكتشف أنَّ ليو الخادم لم يكن إلا أحد أكبر رجال الدين، ومرشدهم وقائدًا عظيمًا وشريفًا في قومه (Greenleaf,1970,2).

وقد كانت جذور فلسفة جرينليف Greenleaf نحو القيادة الخادمة ظاهرةً في والده جورج جرينليف الذي كان يعمل في مجلس إدارة المدرسة المحلية ومجلس المدينة، كما كانت له أنشطة مجتمعية، ثم أصبح رئيسًا لمحلات المكائن التعليمية في معهد البوليتكنيك، فكان النموذج الأصليّ لابنه جرينليف للقيادة الخادمة، مما حدَّد شخصيته القوية (Smith,2005,10). بعد ذلك عمل جرينليف Greenleaf عضوًا في شركة AT&T الأمريكية إلى أنْ أصبح مديرًا للشركة في إدارة البحوث والتطوير وكانت مهمته تدريب المديرين الجدد، وفي عام ١٩٦٤ أسَّسَ مركزًا للأخلاق التطبيقية والذي عُرف فيما بعد باسم مركز روبرت جرينليف للقيادة الخادمة (Greenleaf.org)، ثم عمل مستشارًا ومحاضرًا في M.I.T، وجامعتي هارفارد وديوك (Smith,2005,10). لقد قضى جرينليف Greenleaf معظم وقته في الحديث عن ممارسات القادة الخادمين ومدى تأثيرهم في الآخرين، وكان يؤمن بأنه في حال تمَّت ممارسة القيادة الخادمة فإنَّ التابعين سيتطورون ويكونون أقوى وأفضل، وكان يرفض فكرة المنافسة للتابعين وإصدار الأوامر عليهم فقط (Luab,1999,15).

ويُقسِّم ندا (٢٠١٢، ٣٧٤) نشأة القيادة الخادمة إلى مراحل ثلاث:

الأولى: فترة السبعينيات من القرن العشرين، وتُعتبر فترة نشوء واحتضان للمفهوم حين ظهر في مقالات جرينليف سنة ١٩٧٠، والتي ظهرتْ منها العديد من مضامين القيادة الخادمة وخصائص القائد الخادم.

الثانية: فترة التسعينيات، والتي كانت استمرارًا ودعمًا لأفكار جرينليف، واتَّسمت بالاهتمام بصفات القائد الخادم، وقد برزَ ذلك في مؤلفات لاري سبيرز الذي عمل مديرًا لمركز جرينليف حينما أشار إلى المبادئ العشرة للقيادة الخادمة في مقال له بعنوان: "الشخصية والقيادة الخادمة، عشر خصائص للقادة الفاعلين" (Spears,2010,27)، ثم عرض في كتابه "انعكاسات القيادة" تأثير نظرية جرينليف في القيادة الخادمة على مُفكِّري القيادة.

وفي عام ١٩٩٣ أشار جانير Jahner إلى أنَّ مهارة القائد تكمن في قدرته على بناء علاقات مع الأفراد والعاملين، في حين أكَّد كوفي Covey عام ١٩٩٤ على أنَّ القائد الخادم لا بدَّ أنْ يتصف بالتواضع، ويُثبت بلانشارد Blanchard في عام ١٩٩٥ أنَّ ممارسة الخدمة في القيادة إنما تبدأ من وضوح الرؤية والأهداف، وفي عام ١٩٩٦ ذكر روبرتس Roberts عدة مبادئ يتَّسم بها القائد الخادم منها الأخلاق العالية

والانفتاح على الآخرين. كما يصف كيزار Kezar القيادة الخادمة أنها: تلك النظرية القيادية التي تحقق الارتياح للعاملين، وذلك بإيجاد بيئة عمل منفتحة تقوم على أساس التعاون لتحقيق ما يرجون من أهداف. أمّا سيمس Sims فقد أكَّد عام ١٩٩٧ أنَّ القيادة الخادمة جمعتْ بين القادة والخدمة رغم كونها لا تتَّسق في صياغة واحدة، ثم إنه اقترح سبعة مبادئ يمارسها القائد الخادم هي: الرؤية، التعليم المستمر، استخدام السلطة لتلبية احتياجات الآخرين، بناء المجتمع، محبة الآخرين وإيثارهم، التواصل بصدق وتطوير التابعين (Luab,1999,15).

الثالثة: وهي فترة شيوع مفهوم القيادة وانتشاره، والتي تناولَت فيها الدراساتُ عن القيادة الخادمة عدةَ اتجاهاتٍ؛ أبرزها التركيز على إجراء مقارنات بين نمط القيادة الخادمة والأنماط الأخرى للقيادة، وابتداع المقاييس المختلفة لقياس القيادة الخادمة، بالإضافة إلى تطبيقاتها في المنظمات وربطها بمتغيرات أخرى نحو دراسة هيربرت Herbert عام ٢٠٠٣ التي تناولَت العلاقة بين القيادة الخادمة والرضا الوظيفي، في حين ربط ايرفينق Irving عام ٢٠٠٥ بين القيادة الخادمة وفاعلية الفريق، أمّا علاقة ممارسة القيادة الخادمة وثقة المنظمة فقد تناولتْها دراسة وينستون وجوزيف Joseph وWinston عام ٢٠٠٥ (الشهري،٢٠١٦، ٣٧).

لقد أثبت نمط القيادة الخادمة فاعليته وتأثيره في المنظمات؛ لِما له من أثر إيجابيٍّ في تحسين أداء العاملين ورفع مستوى المنظمة في إطار أخلاقيٍّ يتزامن فيه الارتقاء بالأداء والاهتمام بالمرؤوسين؛ مما جعل التحوُّل نحو هذا النمط ضرورة لنجاح المؤسسات بشكل عامٍّ والتربوية بشكل خاصٍّ، كما أنَّ المؤسسات بحاجةٍ إلى قادة متجددين قادرين على التطوير ومواكبة التغيرات، بعيدًا عن أنماط الاستبداد والسلطة من خلال التركيز على رعاية مَن ينجز العمل، لا على الإنجاز نفسه.

خصائص القائد الخادم:

إنَّ نجاح المنظمات أو إخفاقها يعتمد بالدرجة الأولى على قدرة القادة على التعامل بإيجابية مع العاملين من أجل تحقيق الأهداف، ولذا تسعى المنظماتُ إلى تطوير عملية اختيار قياداتها واستقطاب المواهب القيادية ووضع المعايير والأسُس التي يتمُّ وفقها هذا الاختيار. ويتمحور دور القائد الخادم في مساعدة العاملين بإعطائهم الحقائق والمعلومات ليقوموا بمهامِّهم على أكمل وجه، كما يحترم هؤلاء العاملين ويُشركهم في اتخاذ القرار والإشراف والأخذ بآرائهم، مع التقليل من التوجيه الصارم (عبد الرحمن، ٢٠١٤، ٦٤).

ويمكن تقسيم السِّمات التي ينبغي أنْ يتصف بها القائد الخادم إلى: سمات شخصية، وسمات قيادية كما يلي:

أ. **السمات الشخصية:** وهي السماتُ المرتبطة بشخصية القائد نفسه. ويشير عليوة (٢٠٠١، ٥٣) إلى بعض هذه الخصائص؛ ومنها:

- السُّمعة الطيبة والأمانة والأخلاق الحسنة.
- الهدوء والاتزان في معالجة الأمور، والرزانة والتعقل عند اتخاذ القرارات.
- المرونة وسعة الأفق.
- القدرة على ضبط النفس.
- المظهر الحسَن.
- احترام نفسه واحترام غيره.
- الإيجابية في العمل.
- القدرة على الابتكار وحُسن التصرف.
- أنْ تتسم علاقاته مع الزملاء والرؤساء والمرؤوسين بالكمال والتعاون.

وأضاف التمام (٢٠١٦، ٢٦٦) سمات أخرى؛ منها:

- إيثار الآخرين، والمبادرة في تقديم الخدمة.
- ثقة القائد في نفسه.
- تغليب المصلحة العامة على المصلحة الخاصة.
- الالتزام الخُلقي بالمبادئ والقيم المساندة في المجتمع.
- الذكاء العقلي والاجتماعي.

ب- السمات القيادية: وهي تلك السمات التي يتمكَّنُ من خلالها القائد من إنجاز المهام وتحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية. ويذكر ندا (٢٠١٢، ٣٨٢) بعضًا منها:

- يعمل على بناء ثقافة سماع صوت التابعين، ويشجعهم على المبادرة.
- يسعى لتطوير التابعين.
- يُبرز إنجازات التابعين باستمرار.
- يُقدِّم التضحيات للحفاظ على توحُّد التابعين.

ويضيف عليوة (٢٠٠١، ٥٤):

- الإلمام الكامل بالعلاقات الإنسانية وعلاقات العمل، والقدرة على اكتشاف الأخطاء، وتقبُّل النقد البنّاء.
- تجنُّب الأنانية وحب الذات وإعطاء الفرصة لمرؤوسيه لإبراز مواهبهم وقدراتهم.

مميزاتُ القيادة الخادمة:

إنَّ أبرزَ ما تتميز به القيادة الخادمة عن بقية الأنماط القيادية كونها نوعًا جديدًا للقيادة يظهر فيه نموذج مقلوب للقيادة يخالف النمط السائد، حيث يكون فيه القائد مساندًا للمرؤوسين وخادمًا لهم للوصول إلى تحقيق أهداف المنظمة، وكان عبد الرحمن (٢٠١٤، ٦٥) قد أشارَ إلى أبرزَ ما تتميز به القيادة الخادمة فيما يأتي:

١- **الخدمة**: وفقًا لنظرية جرينليف Greenleaf فإنَّ القائد خادم أولاً، حيث يقوم بخدمة العاملين من خلال تلبية احتياجاتهم، ومراعاة مصالحهم.

٢- **التواضع**: إذ لا يمكن للقائد الخادم أنْ يقود وهو يتعالى على المرؤوسين، بل يبذل جهدَه لفهمهم والتعاطف معهم، ويتقبَّل الأفراد ويستمع لآراء الآخرين وإنْ تعارضتْ مع رأيه.

٣- الاتصال والتواصل الفعّال: يهتمُّ القائد الخادم بالاستماع إلى الأفراد وإقناعهم وإجماعهم على الأمر بدلاً من فرضِه عليهم، فهو يرى نفسه وكيلاً عن جماعته، ولا يعتمد في تقييمه للأفراد واتخاذه للقرارات على ما يمتلك من سلطة.

٤- التمكين: تعمل القيادة الخادمة على تحقيق الأهداف بواسطة تسهيل نمو العاملين وتطوُّرهم وتلبية احتياجاتهم ورغباتهم وتحقيق التنمية الشاملة الأخلاقية والمهنية لكافة أفراد المنظمة، فهي تستخدم السلطة والمكانة لتمكين الأفراد.

٥- إدارة النزاع: إنَّ امتلاك القائد الخادم الشعور القوي بالوعي الذاتي والنضج يُمكِّنُه عند تعامُله مع النزاعات من محاولة فهم مواقف الآخرين، وتحديد إلى أيِّ مدى يمكن أنْ يتفقوا، ثم يحاول التعبير عن وجهة نظره.

فوائد القيادة الخادمة

تبرز فوائد القيادة الخادمة من خلال ظهور النتائج الإيجابية لممارسة هذا النمط القيادي، ويُجمِلها غالي (٢٠١٥، ٣٠) فيما يلي:

١- أنها تساهم في التطوير التنظيمي: حيثُ يتجه القائد من النمط التقليدي وتلقين المرؤوسين إلى نمط الإلهام والتحفيز وتفويضهم في أداء المهام؛ مما يؤدي إلى جهود جماعية وإنتاجية أفضل من الجهود الفردية.

٢- وتضع القيادة الخادمة أهمية كبيرة على العمل الجماعي وبناء العلاقات، كما يلعب كلُّ شخص في الفريق أدوارًا مختلفة على أساس خبرته، بدلاً من درجته الوظيفية أو مُسمّاه الوظيفي.

٣- تُعَدُّ القيادة الخادمة مَصدرًا لتطوير العاملين؛ إذ يساعد القائد العاملين ويخدمهم باذلاً جهده ووقته ولا يلقي بأهداف المنظمة على عاتق المرؤوسين. كما يساعد القائد الخادم العاملين على الوصول لقمة طاقاتهم الجسدية والفكرية، وبذلك يصِلونَ إلى التوازن في حياتهم، وينظر إلى مصالحهم مُبدِيًا الصبر والتسامح معهم، مما يؤدي إلى خلْق الرضا الوظيفي والولاء لدى العاملين.

٤- تُعَدُّ خدمة المجتمع أحد المبادئ الأساسية للقيادة الخادمة؛ من خلال مساهمتها في تأسيس ثقافة خدمة الآخرين، سواء في داخل المنظمة أو خارجها.

٥- تساهم القيادة الخادمة في ازدهار الحركة الاجتماعية؛ إذ تنادي بالفضائل الإنسانية التي يحتاجها المجتمع، كما يتحلّى المجتمع بقِيَم مُثلى تصبُّ في الصالح العامّ، إضافة إلى ما تفرزه القيادة الخادمة من مبادئ العدل والإنصاف.

٦- تقوم القيادة الخادمة بإنجاز المهام التي تلبي الحاجات الإنسانية الأصلية في المجتمع بالنمو التربوي الواعي.

أهمية القيادة الخادمة:

١- تسهم في خلْق مناخ تنظيمي ملائم يبرز منه تعزيز الرضا الوظيفي؛ مما ينتج عنه الإخلاص والولاء التنظيمي للعاملين تجاه منظمتهم (Laub,1999,85).

٢- تُعَدُّ القيادة الخادمة من أقوى الأنماط القيادية في تشجيع العاملين على التعلم والنمو والإبداع، مما يوجِد الفرص للآخرين ليحققوا طموحاتهم المادية والمعنوية، فضلاً عن بناء القيادات المستقبلية (جلاب، ٢٠١١، ٥١٦).

٣- تساهم في وصول المنظمة لنتائج إيجابية؛ حيث تركز على القيمة والمهمة، والاستجابة والمرونة، وبناء أفراد مبتكرين، والكفايات الجوهرية، كما تساعد في بناء جماعات العمل (Yoshida,2013,1397).

٤- تشجع القيادة الخادمة بقوة العمل بروح الفريق وتغرس المحبة والاحترام؛ مما يؤدي إلى تحسين الإنتاجية وتحقيق الجودة المستمرة (محمد،٢٠١٦، ٣٩).

٥- تحويل المنظمات من منظمات تقليدية إلى منظمات متعلمة، والتي يميزها تشجيع التعاون وفِرق التعلم، كما تبيّن فلسفة التعلم المستمر للأفراد والجماعات والعمل على كلِّ المستويات داخل المنظمة (Dierendonck,2011,1231).

٦- تؤسّس ثقافة خدمة الآخرين داخل المنظمات (Liden,2008,17).

أبعاد القيادة الخادمة:

تعدَّدَت آراء الباحثين حول عدد أبعاد القيادة الخادمة وماهيتها، إلاّ أنها لا تخلو من نقاط التقاء في الأبعاد الرئيسة ذات الصلة المباشرة بنظرية القيادة الخادمة؛ لذا عرضَت الباحثة النماذجَ التي تناولتْ أبعاد القيادة الخادمة؛ ومن ثَمَّ اختيار الأبعاد المعتمَدة في هذه الدراسة.

جدول رقم (١-١) أبعاد القيادة الخادمة وفقًا للنماذج

م	النموذج	الأبعاد
١	نموذج ميلارد (Millard, 1995)	العمل الجماعي، القدوة، التأكيد، الألفة، الفردية، المرونة، التلاحم.
٢	نموذج لوب (Lube, 1999)	تقييم الأفراد، تنمية الأفراد، بناء المجتمع، إظهار الأصالة، توفير القيادة، مشاركة القيادة.
٣	نموذج فارلنق وونستون (Farling & Winstone, 1999)	الرؤية، المصداقية، الثقة، الخدمة.

٤	نموذج بيج وونج (Page & Wong, 2000)	الخصائص الشخصية؛ وتتمثل في: الاستقامة، والتواضع، والخدمة. الخصائص الموجَّهة نحو الآخرين؛ وتتمثل في: الاهتمام بالآخرين، وتطوير الآخرين، وتمكين الآخرين. الخصائص الموجَّهة نحو المهام؛ وتتمثل في: الرؤية، وضع الأهداف، القيادة. الخصائص الموجَّهة نحو العمليات وتتمثل في: النمذجة، وبناء الفريق، وصُنع القرار.
٥	نموذج درافت (Draft, 2002)	الخدمة قبل مصلحة الذات، الاستماع، الثقة، تطوير الآخرين.
٦	نموذج رسل وستون (Russell & Stone, 2002)	الرؤية، الصدق، النزاهة، الثقة، الخدمة، النمذجة، الريادة، تقدير الآخرين، التمكين.
٧	نموذج سبيرز (Spears, 2002)	الاستماع، التعاطف، المعالجة، الوعي، الإقناع، وضع تصوُّر المستقبل، البصيرة، القيام بالخدمة، الالتزام بتنمية الآخرين، بناء المجتمع.
٨	نموذج باترسون (patterson, 2003)	الحب، التواضع، الإيثار، الرؤية، الثقة، الخدمة، تمكين الآخرين.
٩	نموذج دينيس (Dennis, 2004)	الرؤية، التواضع، الثقة، التمكين، الخدمة، الحب.
١٠	نموذج باربتو وويلر (Barbuto & Wheeler, 2006)	الدعوة للإيثار، التلاحم العاطفي، الحكمة، التخطيط المقنع، الرعاية التنظيمية.
١١	نموذج هيل وفيلدز (Hale & Fields, 2007)	الرؤية، والخدمة، والتواضع.
١٢	نموذج ليدن وواين وتشاو وهندرسون (Liden & Wayne & Zhao &	المهارات المفاهيمية، التمكين، مساعدة المرؤوسين على التطور، الاهتمام بالمرؤوسين أولاً، التصرف بأخلاق، المعالجة العاطفية،

	(Henderson, 2008	الالتزام بتطوير المجتمع.
١٣	نموذج كيث (Keith, 2009)	السعي لخدمة الآخرين، الإنصات للتابعين، الاهتمام بتنمية وتطوير المرؤوسين.
١٤	نموذج فان ديرندونك ونيوجن (Van Dierendonck & Nuijten, 2011)	التمكين، المساندة، المساءلة، التسامح، الشجاعة، الصراحة، التواضع، تقديم الخدمة.
١٥	نموذج ايرهارت (Ehrhart, 2012)	بناء العلاقات مع التابعين، والتمكين، ومساعدة الآخرين على التطور والنجاح، والتصرف بأخلاق، وممارسة المهارات، وغرس القيم، وجعل مصلحة التابعين في المقدمة.

المصدر: الرويلي (٢٠١٩، ٢٥)، ومتعب (٢٠١٥، ٥٨١)، والشهري (٢٠١٦، ٤٠)

ومن خلال استعراض هذه الأبعاد، تمَّ اختيار أربعة أبعاد في هذه الدراسة؛ وهي: الرؤية، والخدمة، والتمكين، وتطوير العاملين. والسبب في اختيار هذه الأبعاد تركيز أغلب الباحثين عليها؛ فقد تكررَت في كثير من الدراسات، بالإضافة إلى اشتمالها على الخصائص المذكورة في نموذج بيج وونج، من حيث تصنيفها إلى ما يتعلق بشخصية القائد أو الآخرين أو المهام أو العمليات. كما تتأقلم هذه الأبعاد وتتناسب مع طبيعة عمل المؤسسات التعليمية؛ إذ إنَّ وجود رؤية مشتركة بين القائد والعاملين وتقديم المساعدة وتسهيل المهام لهم يُشعرِهم بأهميتهم؛ مما يدفعهم للتفاعل والتعاون والرغبة في تطوير أنفسهم؛ ومن ثَمَّ تقديم أفضل ما لديهم، والسعي لخدمة الآخرين.

وفيما يلي توضيح هذه الأبعاد:

١- الرؤية: وهي التنبؤ بما يمكن أنْ يحدُث في المستقبل، بأنْ يدرك القائد الوضع الراهن ويربطه بالماضي وما يمكن أنْ يحدُث مستقبلاً (Greenleaf,2008,13)، والرؤية في القيادة الخادمة رؤية إبداعية مَبنيَّة على التواصل، واشتراك الكلّ لإنجاز الأهداف واستغلال إمكانات العاملين وقدراتهم (pearson,2013,15). إنَّ الرؤية في القيادة الخادمة تختلف عن النظرة المعتادة للرؤية كوجهة مستقبلية للمنظمة فقط في أنها تعود إلى الأفكار التي يؤمن بها القائد، ويركز عليها لتأمين مستقبل الآخرين، ويقدّرهم ويهتم بوضعهم المستقبلي ويساندهم للوصول إلى هذا الوضع. فلا بدَّ أنْ يتعرَّف القائد الخادم صاحب الرؤية إلى تابعيه جيدًا، ويساعدهم على تطوير أنفسهم، لتتفق قدراتهم مع الغرض المراد تحقيقه، كما أنه يحدد لهم الاتجاهَ الموصِّلَ لذلك (Caffey,2012,4)؛ لذا تُعتبر الرؤية استراتيجيةً قياديةً تحافظ على التركيز في المنظمات في اتجاه معين من خلال ما توجِدُه من تصوُّر عقليٍّ يحوي كلَّ ما يمكن أنْ تكون عليه المنظمة مستقبلاً (pearson,2013,18). كما أنَّ الرؤية في القيادة الخادمة تُعلِّم القائد الاستفادة من الماضي، والوعي بحقيقة الحاضر، وإدراك عواقب اتخاذ أيِّ قرار يمكن أنْ يؤثِّر في المستقبل (Goleski,2012,17).

إنَّ اتفاق القائد الخادم مع العاملين على رؤية مشتركة يتعاون الجميع لتحقيقها يؤدي إلى تلاشي أو انخفاض التناقضات في الأفكار التي تُشكِّل تحديًا للقائد، ويُعَدُّ القائد ناجحًا حينما يقتنع التابعون له برؤيته وتصبح رؤيةً لهم يسْعَوْن لتحقيقها (pearson,2013,35)، حيث تنمّي مشاركة الرؤية التابعين

وتُمكّنهم وتُلبّي احتياجاتهم، وتجعل القائد يخدم بشكل أفضل وهو يعلم إلى أين تتجه الأمور (Howell,2013,14)، وعليه؛ فإنَّ انعدام الرؤية المشتركة يُشكِّل عائقًا دون تطوير المنظمة. لذا فإنَّ أهم عامل في نجاح رؤية القائد الخادم هي طريقته في التواصل مع الآخرين، وأسلوب إيضاحها لهم بطريقة مقنِعة ومؤثِّرة، فالرؤية الواضحة المشتركة تشكل قوة جاذبة ومصدرًا لكل العاملين (Rennaker,2008,6).

٢- الخدمة: يُعَدُّ التسلسُل الهرمي التقليدي أحد العقبات دون التواصل مع المرؤوسين، ففي الغالب ينظر أعضاء المنظمة نحو قمة الهرم، ويركِّزون على إرضاء رؤسائهم، بعكس ما يفعله القائد الخادم حيث يقلب الهرم أو يُنحّيه جانبًا بحيث يكون التركيز على الأشخاص الذين صُمِّمَت المنظمة من أجلهم، الأمر الذي يجعل قرارات القائد أكثرَ ارتباطًا باحتياجات مَن تُقدَّم لهم الخدمة (Keith,2008,2). فالقيادة الأصيلة إنما تنشأ من الرغبة في خدمة الآخرين ومساعدتهم، وليس ممارسة السلطة أو المصلحة الذاتية، وهنا تكمن عظمة القائد (السيابية،٢٠١٧، ٤٢). إنَّ القيادة الخادمة تفترض أولاً وقبل كلِّ شيء الالتزام بخدمة احتياجات الآخرين، كما تؤكد على الإقناع والانفتاح بدلاً من السيطرة (Spears,2010,29).

ويرى سيلفر Silvers (2010,25) أنَّ خدمة القائد تتمثل في تحديد احتياجات العاملين وتلبيتها، والتعامل بعدل، وأنْ يعتبرهم شركاء له، بحيث يدرك أنَّ السلطة التي يملكها وسيلة للخدمة وليست غاية. كما أنَّ مبادرة القائد لخدمة الأفراد ستزيد محبة التابعين له مما يقوي تأثيره عليهم؛ وبالتالي تهيئة بيئة محفزة للخدمة (الرويلي،٢٠١٩، ٢٦). في حين يعتبر ابن طالب (٢٠١٨، ١٩) المحافظة على ثروات المنظمة ومواردها واستخدامها لما فيه منفعة ومصلحة المجتمع من أولويات القائد الخادم. إنَّ على القائد تحمُّل مسؤولية المنظمة ورعاية المرؤوسين بدلاً من الرقابة عليهم، بحيث يكون قدوةً قبل أنْ يكون راعيًا، إذ إنَّ مفهوم الخدمة هو تلبية الاحتياجات والرعاية والمرتبطة ارتباطًا وثيقًا بالمسؤولية الاجتماعية والولاء والعمل بروح الفريق (عزيز؛ عبدالله؛ محمد، ٢٠١٨، ١٩). إنَّ مهمة القائد في القيادة الخادمة الالتزام بالمساعدة والخدمة للعاملين وتلبية الاحتياجات الإدارية والشخصية، وتقديم كافة الدعم والمساندة ليتمكَّنوا من القيام بالعمل على أكمل وجه (الحمودي،٢٠١٧، ٧٤).

إنَّ القادة الخادمين يُثرون الحياة ويبنون الكوادر البشرية ويشجعونهم على النمو والتطوير؛ لأنَّ القيادة لديهم ليست مجرد عمل، وإنما رسالة مرادها خدمة الآخرين، مما ينتج عنه نجاح المنظمات (Patterson,2003,4).

٣- **التمكين**: يُعرِّفه القرني (٢٠١٤، ٥٦) بأنه: عملية يسمح القائد للتابعين من خلالها بالمشاركة في المعلومات، والتنمية والتدريب، وفي التخطيط والرقابة؛ بهدف الوصول إلى نتائج إيجابية وتحقيق الأهداف. في حين يرى دينيس Dennis (2004,36) أنَّ التمكين هو أنْ تُكلِّف الآخرين مع الدعم والإمداد بالقوة، والمشاركة في التخطيط وصنع القرار، مع توفير المصادر أو الدلالة عليها ليتمكَّنوا من تحقيق الأهداف العالية لهم، مع ضرورة توافُر عنصريْن مهميْن يتزامنان مع التمكين وهما: التعليم مع التدريب، والتفويض؛ مما ينتج عنه بناء ثقافة المنظمة. ويمارس القائد الخادم التمكين عندما يمنح شيئًا من السلطة للعاملين ويهيئ مناخًا من الثقة؛ مما يؤدي إلى تبادُل المزيد من الخدمة بين العاملين داخل المنظمة، وهو بذلك يعطي المزيد من الفرص للتابعين لتحمُّل المسؤولية في ظلِّ هذه الثقة التي يحظون بها من القائد (Caffey,2012,4).

ويشير الشهري (١٤٣٥، ٩) إلى أنَّ التمكين عملية يتمُّ من خلالها إعطاء التابعين الصلاحيات والمسؤوليات مع تشجيعهم على المبادرة والمشاركة في اتخاذ القراراتِ ومنحهم الحرية والثقة لإنجاز العمل بطريقتهم دون التدخُّل المباشر من الإدارة، مع تأهيلهم مهنيًّا وسلوكيًّا.

وبناءً على ما سبق؛ فإنَّ التمكين يعتمد على تأسيس رؤية مشتركة واضحة وتقديم التسهيلات للمرؤوسين وذلك بتحديد المشكلات وحلِّها، إضافةً إلى تحديد متى وكيف يتم إنجاز مهام العمل على الوجه الأكمل (المحارمة، ٢٠١٨، ٢٥). ويمكن القول بأنَّ السلوك القيادي في التمكين يتضمن جوانب عدة منها: تشجيع العاملين على صُنع واتخاذ القرار بشكل ذاتي، وتبادُل المعلومات، والتدريب لأداء مبتكَر، ومعنى ذلك تحديد واعتراف وإدراك القائد لقدرات المرؤوسين، وما الذي يحتاجونه لكي يتعلَّموا أكثر (عزيز؛ عبدالله؛ محمد، ٢٠١٨، ١٩). وليس معنى التمكين التنازل والتجاهل، وإنما منح الثقة للعاملين مع المسؤولية عنهم، لذا من حكمة القائد الخادم أنْ يُعلِّم التابعين كيفية قيادة أنفسهم، وفي الوقت نفسه يشاركهم المسؤولية (Magner,2012,27).

ويُعَدُّ جرينليف مؤسِّسَ حركة التمكين، وما ذاك إلا لأنَّ التمكين مبدأ أساسٌ في القيادة الخادمة، إذ إنه حين تنعدم المشاركة في السلطة؛ فإنه لا توجد قيادة خادمة، ويمارس القائد الخادم التمكين حين يستمع لتابعيه ويُشعرهم بأهميتهم، ويركز على العمل بروح الفريق ويعاملهم بعدل، ويطوِّرهم ويدربهم، ويبيِّن المسؤوليات والأهداف، وهو بذلك يصنع قادةً يمكنهم مستقبلاً أنْ يصنعوا قادة خادمين (Patterson,2003,23). كما أنَّ التأكيد على المشاركة والتشجيع في جميع المستويات، وإيجاد بيئة تشجع التعلم المستمر والتطوير، ورفع مستوى الإدارة الذاتية وإتاحة الفرص للتابعين، والتواصل الدائم مع السلطة العليا لدعمهم، كلها تُعَدُّ طرقًا يمكن للقائد ممارسة التمكين من خلالها (Dennis, 2004,38).إنَّ نجاح القيادة الخادمة في ممارسة التمكين مُترتِّب على دور القائد في توضيح المسار، وتوفير المصادر وتهيئة البيئة الداعمة مع تقدير تامٍّ لإمكانات ومساهمات التابعين في تطوير المنظمة، بحيث يجعل الآخرين في الاعتبار دائمًا. ويمكننا أنْ نتصور ممارسة التمكين كطريقة تُتقاسم فيها السلطة، الأمر الذي يعزز روح المبادرة لدى العاملين، ويقوي تأثيرهم في عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل. إنَّ المقصود بالتمكين تَخلّي القيادة عن المركزية، وأنْ تُتاح الفرص للتابعين إذا احتاجوا لذلك. وبناءً على ما سبق، فإنَّ من أهمِّ ثمرات ممارسة القائد لبُعد التمكين هو الوصول إلى مستويات عالية من المسؤولية والثقة والرضا الوظيفي، كما يقلُّ أو يتلاشى عزوف التابعين عن العمل (Caffey,2012,3). ومن فوائد التمكين أيضًا: تنمية الشعور بالمسؤولية، وتحقيق الرضا الوظيفي، وزيادة الثقة بالنفس، ورفع مستوى المشاركة الفاعلة، ورفع مقاومة العاملين لضغوط العمل، واكتسابهم مهارات جديدة، وإشباع حاجاتهم من تقدير وإثبات للذات، هذا على مستوى العاملين؛ أمّا ما يعود على المنظمة فهو يُحسِّن الجودة والإنتاجية، كما يزيد ولاء العاملين والتزامهم، وينشر روح التعاون، ويزيد فاعلية الاتصالات والاحترام والثقة بين وحدات العمل، كما يزيد القدرة التنافسية ويحقق التميز، مما يعطي المنظمة القدرة على التطوير والتجديد بشكل أكبر (العتيبي، ٢٠١٧، ٦٣٩). ويُعتبر التمكين من أهمِّ الأبعاد القيادية الضرورية والقيادة المدرسية بشكل خاصٍّ، لما يحقق من نتائج وفوائد تساعد القيادات المدرسية لتحقيق الأهداف التربوية؛ وذلك لأنه يزيد من ثقة التابعين بأنفسهم ليُطلِقوا كلَّ ما لديهم من طاقات، والتي هي أساسٌ في فاعلية المنظمة وإنتاجيتها (الشهري، ١٤٣٥، ٥٢).

٤- **تطوير العاملين:** يؤمن القادة الخدم أنَّ لدى الناس قيمةً جوهريةً تتجاوز مساهماتهم كموظفين، ومن هذا المنطلق يلتزم القائد الخادم التزامًا عميقًا بنمو كلِّ فرد داخل منظمته. ويدرك القائد الخادم مسؤوليته الهائلة للقيام بكلِّ ما في وسعه لتعزيز النمو الشخصي والمهني للموظفين والزملاء، وعمليًّا يمكن أنْ يشمل ذلك إجراءات ملموسة كتوفير الدعم المالي للنمو الشخصي والمهني، إلى جانب الاهتمام الشخصي بأفكار الجميع واقتراحاتهم، وتشجيع مشاركة العاملين في صُنع القرار (Spears,2010,29).

كما يؤكد جرينليف Greenleaf أنَّ على القائد أنْ يسأل نفسه: هل أولئك الذين يقوم بخدمتهم يتطورون؟ (Patterson,2003,18). ويقاس مدى إنجاز القادة الخدم بمقدار نمو العاملين وتطويرهم، ذلك أنَّ الهدف الأساس من القيادة الخادمة أنْ يحفز القائد نمو تابعيه ويطورهم؛ لأنهم حين يدركون هذا الاهتمام من قِبَل القائد يزيد لديهم مستوى الالتزام والولاء للمنظمة (Goleski,2012,26).

وتقع مسؤولية بناء الأفراد على القائد الخادم بأنْ يدربهم على المبادئ القيادية، وذلك من خلال ممارسته لها باستمرار في مواقف مختلفة، إذ يُعتبر -هو- قدوتهم في جميع الممارسات، وهذا الاقتداء يُمكِّنهم مع مرور الوقت من القدرة على القيادة لما يمتلكونه من مبادئ قيادية (العقيل، ٢٠٠٤، ٧٠). كما يشير جرينليف أنَّ على القائد تحفيز العاملين على النمو الشخصي والمهني بأنْ يهيئ لهم بيئة إيجابية ومناخًا مناسبًا لثقافة التطوير والتعلم حتى يكونوا أنفسهم قادة خادمين. إنَّ مهمة القائد الخادم أنْ يهتم بأفكار التابعين ومقترحاتهم، وأنْ يتخذ منها مرشدًا يرسم من خلاله الخطط لبرامج التدريب والتطوير، وفي المقابل فإنَّ إدراك التابعين أنَّ التغيير في المنظمة يبدأ عن طريقهم يجعلهم يعملون لصناعة هذا التغيير، حينها يدركون أنَّ التحصيل المعرفي والمهارات جزءٌ من مسؤوليات عملهم (Goleski,2012,15).

يبدأ تطوير التابعين من خلال التشجيع والتأييد من قِبَل القائد، فلا بد أنْ يسألهم: كيف يمكنه مساعدتهم؟ ثم يشاركهم في حلِّ مشكلاتهم ويُعينهم على ذلك، فيزرع فيهم كيف يطورون أنفسهم ذاتيًّا ومهنيًّا، مع محاولته معرفة وفهم اهتمامات كلِّ فرد ليتمكن من مساعدتهم على النمو (Caffey,2012,25). ولكي يمارس القائد الخادم التطوير لا بدَّ له من تحديد احتياجاتهم، وذلك بتحديد مهاراتهم ومعارفهم وقدراتهم؛ ليتسنى له مساعدتهم وليسهموا في تنمية المنظمة؛ إذ إنَّ من فوائد القيادة الخادمة تحقيقها للرضا الوظيفي وتطوير التابعين (Goleski,2012,18). إنَّ الالتزام من قِبَل القائد الخادم بتطوير التابعين يُعَدُّ تفسيرًا عمليًّا

لرؤيته، ويهيئ أفراد المنظمة لمواجهة تحديات المستقبل، كما أنَّ القادة المميزين يسعدون بنمو وتطوير التابعين لهم، ويوفرون الفرص لاكتساب المعرفة، ويمكّنونهم لاستثمار قدراتهم، مما ينتج عنه ظهور مُخرَجات إيجابية للمنظمة (Dixon,2013,15).

الفرق بين القيادة التقليدية والخادمة:

يمكن أن نجمل الفروقاتِ التي تميّز القيادة الخادمة عن القيادة التقليدية، فيما يأتي:

جدول (١–٢) الفرق بين القيادة التقليدية والقيادة الخادمة

القيادة التقليدية	القيادة الخادمة
القائد يتقصى عن النتائج والعمليات والسلوك المتَّبَع.	يُقدِّم القائد المساعدة لينفَّذ العمل بشكل أفضل.
القائد يقيس الإنتاجية التنظيمية لكلِّ شخص.	يؤمن القائد بأنَّ الإنتاجية تزيد بالمبادرات والتطوع والعمل الجماعي.
القائد يرى الأفراد موردًا مهمًّا، ويرى نفسه رئيسًا يتمحور دوره في تحقيق الأهداف.	القائد لديه قاعدة أنَّ الأفراد يأتون أولاً، في حين يرى نفسه الأول بين المتساويين ويتمحور دوره في تسهيل ورعاية قدرات الآخرين القيادية.
يُعدُّ القائد مراقبًا صارمًا، يُقدِّم مصلحته الذاتية فقط.	يركز فيها القائد على السلوك الأخلاقي، ويصنفه العاملون كشخص موثوق به، يقبل الأفكار الجديدة ويتصف بالمرونة والحكمة والإيجابية.
يشجع المنافسة الداخلية.	القائد يرى كبح المنافسة واستبدالها بالتعاون.
القائد ليس لديه وقت للأفراد	يفرغ القائد وقته للأفراد.
يتوسط القائد في حلِّ النزاعات.	القائد يتوسط في حلِّ النزاعات، ويهتم لمن لم يستمع إلى وجهة نظره.

يجعل الموظفين يعملون وفق سياسة المنظمة.	يندمج القائد مع الموظفين لتظهر الأفكار الجيدة للعلن وتدرس بجدية وتظهر رؤية مشتركة للجميع.
القائد يطلب الطاعة من الأفراد.	يتعاطف القائد مع الأفراد ويرفض قبول العمل إذا كان أقلَّ من الممتاز، كما يحترم ذاته ويراعي الآخرين.
يرى نجاح القيادة النهائي في المخرَجات الممتازة.	يرى القائد أنَّ نجاح القيادة النهائي يكمن في مدى تحقّق نمو العاملين، وهل أصبحوا أكثر حكمة واستقلالية ليكونوا قادةً في المستقبل.

المصدر: الرويلي (٢٠١٩، ٣٥).

أمّا ما يميز القيادة الخادمة عن غيرها من نظريات القيادة الأخرى، فيمكن أنْ نتناول أربعة أنماط للقيادة للمقارنة بينها وبين القيادة الخادمة والتي تُعدُّ من النظريات الحديثة في القيادة، وهي: القيادة التحويلية، والقيادة الموزعة، والقيادة الاستراتيجية، وقيادة التغيير، ونستعرضها كما أوردها الرويلي (٢٠١٩، ٣٢) كما يأتي:

أ. أوجُه الشبه:

١- **القيادة التحويلية:** وتتشابه مع القيادة الخادمة في تطوير العاملين والاهتمام بإنجازاتهم ومدى تقدُّمهم في العمل وتحقيق أهداف كلٍّ من المؤسسة والعاملين، ثم هي ذات بُعد أخلاقيٍّ تركز على القيم والمشاركة، وتهتم بمشاعر العاملين، مع التركيز على البيئة الداخلية والخارجية معًا.

٢- القيادة الموزعة: وتتفق مع القيادة الخادمة في المشاركة لتحقيق أهداف المنظمة، واتخاذ القرار والسلطة.

٣- القيادة الاستراتيجية: ووجهُ مشابهتها للقيادة الخادمة إيجادُ ثقافة تنظيمية تحافظ من خلالها على التابعين.

٤- قيادة التغيير: وتتشابه مع القيادة الخادمة في مشاركة القائد لأتباعه في التغيير وتطوير العاملين والاتصال الفاعل بهم، ومواكبة متطلبات العصر الحديثة.

ب- أوجُه الاختلاف:

١- القيادة التحويلية: ويكمن اختلافها عن القيادة الخادمة في كونها تؤثِّر على العاملين بواسطة التشجيع والتحفيز والكاريزما وليس الخدمة، وتصلُ بالعاملين إلى مستوىً عالٍ من المسؤولية الأخلاقية، مما يحفزهم ألّا يُغلِّبوا مصلحتهم الذاتية على مصلحة المؤسسة.

٢- القيادة الموزَّعة: وتختلف عن القيادة الخادمة في التركيز على خبرات التابعين وتوزيع الأعمال والسلطة عليهم تبعًا لتخصصاتهم، دون أنْ تهتم بتطويرهم، ويتمّ تقييم العاملين فيها في ضوء ممارساتهم القيادية.

٣- القيادة الاستراتيجية: ووجهُ اختلافها عن القيادة الخادمة في الاهتمام الكبير بأهداف المنظمة ومستقبلها من خلال وضع رؤى مثالية، مما يُحدِث تغييرات في المنظمة، خلافًا للقيادة الخادمة التي تهتم بمستقبل المنظمة وتحقيق أهدافها على المدى البعيد بواسطة احتياجات الأفراد ورغباتهم.

٤- قيادة التغيير: وتختلف عن القيادة الخادمة في اعتمادها لإحداث التغيير على استراتيجيات ومناهج، ويكون هدفها الأول إحداث التغييرات، بينما يكون الهدف الأول في القيادة الخادمة هو خدمة العاملين.

إنَّ أهمَّ ما يميز نظرية القيادة الخادمة اعتمادُها على عنصر التعلم المستمر الذي ينتج عنه النمو والاستقلالية، مما يؤدي إلى أنْ ترتقي المنظمة لتصبح منظَّمة متعلّمة ترسخ ثقافة خدمة الآخرين داخل المنظمة وخارجها، بحيث يمارَس التعلم من قِبَل الفرد والمجموعة والمنظمة؛ فتستمر حتى في ظلِّ غياب قائدها، كونه صنع جيلاً متمكنًا من القيادة بالخدمة والتنمية والمسؤولية إلى أنْ وصلوا للقيادة الذاتية؛ ومن ثَمَّ قيادة الفريق (الرويلي، ٢٠١٩، ٢٤).

الانتقاداتُ الموجَّهة للقيادة الخادمة:

ومن زاوية أخرى فقد وجَّهت الانتقادات للقيادة الخادمة؛ حيث أورد غالي (٢٠١٥، ٣٣) بعض هذه الانتقاداتِ ومنها:

١- إنَّ الهدفَ الرئيسَ للقادة هو خدمة أهداف المنظمة لا خدمة العاملين، وأنَّ مهمة القائد تحفيز سلوك الموظفين الجيدين؛ لذلك فإنَّ توجه القيادة الخادمة لا يخدم أهداف المنظمة.

٢- إنَّ القيادة الخادمة تؤدي إلى تحجيم السلطة وتقليص الوظيفة الإدارية ككلٍّ، وحين يلبي القائد احتياجات العاملين بصفة دائمة سيكون من الصعب عليه أنْ يتراجع عما يقدِّمه للمرؤوسين في سبيل مصلحة الإدارة العليا، وبالتالي لن يتمكنَ من فرض هيمنته على المرؤوسين بعد أنْ اعتادوا عليه كقائد خادم.

ويضيف شراب (٢٠١٨، ٣٣):

١- إنَّ القيادة الخادمة قد تؤدي لتغييب الدافعية لدى التابعين، مما ينعكس على إنتاجية المنظمة التي تقلُّ بمرور الوقت، وذلك أنَّ الموظفين حين يتيقنون بتدخل القائد في حلِّ مشكلاتهم ويلبي احتياجاتهم سيؤدي بهم ذلك إلى التراخي في المهام المنوطة بهم.

٢- إنها ذات رؤية محدودة، وذلك أنَّ توليد الرؤية والتوجيه السليم يلزم من القائد أنْ ينفصل عن بقية العاملين ليتحقق له الصفاء الذهني، ويتمكن من التفكير السليم والتوجيه الصحيح، وبهذه الخلوة يتمكن القائد من وضع يده على مواضع الإخفاق والنجاح فيطور رؤيته ويوجه بشكل سليم.

وقد فنَّد الكاتب هانتر تلك الانتقادات وألف كتابًا بعنوان: "أقوى مبادئ القيادة في العالم: كيف تصبح قائدًا خادمًا"، ويتساءل هانتر هل القيادة الخادمة للضعفاء؟ ليبيِّن أنَّ القائد الخادم أبعدَ ما يكون عن السلبية والضَّعف؛ إذ إنَّ بإمكان القادة الخدم أنْ يكونوا شديدي الهرمية في التفكير عندما يتعلق الأمر بما لا يمكن التنازل عنه كرسالة المنظمة وقيمها التي لا يمكن أنْ تحيد عنها. إنَّ القيادة الخادمة لا تسمح للقائد الخادم بالتنازل عن مسؤولياته المتمثلة في تحديد مهمة المنظمة ورسالتها، وبلورة المعايير، وتحديد المسؤوليات والمحاسبة عليها، لكن حين ينتظر العاملون من القائد منحهم الاتجاه فإنه يساعدهم على الفور ويقلب هيكل المنظمة،

ويتعرَّف إلى احتياجاتهم المشروعة ويلبيها لهم ليتمكَّنوا من إنجاز المهام المنوطة بهم بفاعلية عالية (Hunter,2004,50).

المبحث الثاني: الاستغراق الوظيفي

يُعَدُّ الاستغراق الوظيفي من المصطلحاتِ الحديثة الظهور بسبب التغيرات التي تشهدها المنظمات، وذلك كونها تحقق الفاعلية الذاتية في العمل مما يكسبها ميزة تنافسية ويحفظ لها مكانتها؛ إذ إنَّ تعزيز فاعلية الفرد الذاتية تُمكِّنه من التكيف والتواؤم مع بيئة العمل، وبناءً على ذلك يُعتبر الاستغراق الوظيفي عاملاً رئيسًا لزيادة الدافعية لدى الموظفين مما يُحسِّن من أدائهم، ويحقّق لهم الرفاهية ولمنظماتهم الولاء.

كما يرى البعض أنَّ الاستغراق الوظيفي أحدُ الأبعاد الرئيسة لفهم سلوك الأفراد داخل المنظمة، باعتبار أنه مؤشر يعكس عدةَ متغيرات سلوكية كالغياب، والرضا، والأداء والإنتاجية، ودوران العمل، كما يُعدُّ من القرائن الدالة على مدى ثراء الوظيفة وجودة التصميم (زناتي، ١٩٩٧، ٢٧١).

مفهوم الاستغراق الوظيفي:

يمكن أنْ نشير إلى معنى الاستغراق الوظيفي بأنه توجيه الموظف كل ما يمتلك من طاقات جسدية ومعرفية وعاطفية نحو تنفيذ المهام المنوطة به، وحتى يصل لذلك لا بدَّ أنْ يتوافر لديه استعداد عالٍ للعمل يدعمه قدرات جسدية وفاعلية ذاتية، مع تجنُّب الأثر السلبي للعوامل الخارجية، ويتحقق أيضًا الاستغراق الوظيفي عندما يشعر الموظف بالأمن والثقة في علاقاته مع الرؤساء والزملاء، بالإضافة لانسجامه مع عادات المنظمة السائدة، وشعوره بقيمة العمل الذي يقوم به، والذي يتضح من خلال ما أنجز من مهام، ومدى انسجام قيمه وأهدافه مع قيم وأهداف منظمته (العنزي، ٢٠١٧، ١٥). لذا فإنَّ امتلاك العاملين مستوىً عاليًا من الانغماس في العمل، والحماس والعمل بكفاءة، سيمكِّن المنظمة من تحسين مستوى الأداء التنظيمي، وكسب سُمعة جيدة (Miller,2008,8).

بناءً على ما سبقَ، فإنَّ رفع مستوى أداء الموظفين للوصول إلى درجة عالية من الأداء المنظمي يتحقق عندما تتوافر الظروف والعوامل التي تشجع على استغراق العاملين كالتمكين، والمشاركة في اتخاذ القرار، والعدالة، وبناء الثقة، والأجور والمكافآت والعمل الجماعي (المغربي، ٢٠٠٤، ٤٠).

ويُمثِّل الاستغراق الوظيفي تلك الحالة التي يندمج فيها الفرد مع وظيفته التي يمارسها مُستشعِرًا أهميتها، فالأمر مرتبط هنا بالناحيتين العقلية والعاطفية معًا، ذلك أنَّ 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 (ماضي، ٢٠١٤، ٢٥).

وفي ضوء ذلك، يمكن تجميع مفاهيم الاستغراق الوظيفي من خلال عرضها الأدبيات في ثلاثة عناصر جوهرية هي:

- يمثل العمل الاهتمام الأساس في حياة الفرد؛ لأنه يشبع احتياجاته الرئيسة، ويشكل هويته.

- المشاركة الفاعلة للفرد في العمل التي تحقق له الاستقلالية، واعتبار الذات واحترامها من خلال صُنع القرار.

- يُعتبر الأداء الوظيفي الأساس لتحقيق الذات، حيث يشعر الفرد بقيمة ذاته (Uygur & Kilie,2009,114).

ويُستنتج مما ذكر أنَّ مفهوم الاستغراق الوظيفي يتضمن رغبة وقدرة الفرد على مساعدة المنظمة بالمضي قُدُمًا نحو تحقيق أهدافها، إضافةً إلى وجود رابطة عاطفية إيجابية تجمع الموظف بمنظمته، ورغبته في تجاوز الدور الطبيعي في العمل، وبذله مزيدًا من الجهد لتنفيذ مهامه الوظيفية (العنزي، ٢٠١٧، ١٦). كما يُعبِّر مفهوم الاستغراق الوظيفي عن مدى الأهمية للوظيفة في حياة الفرد من ناحية ومدى استعداده للمحافظة عليها، وبذل أقصى جهده للوفاء بمتطلبات تلك الوظيفة من ناحية أخرى. فالاستغراق يعني محبة الفرد لعمله أو كونه مهتمًا بالعمل المرتبط به، ولذا ففي الغالب يلاحظ على الأشخاص ذوي المستوى العالي من الاستغراق الوظيفي اهتمامهم بشكل صادق وحقيقي بأعمالهم بكفاءة أعلى وإنتاجية أكبر، وتركيز أغلب الجهود في عملهم؛ وبالتالي يُبدون أعلى مستويات الأداء (محمود، ٢٠١٣، ٧٩).

تعريف الاستغراق الوظيفي:

تعددت تعريفات الباحثين للاستغراق الوظيفي من عدة زوايا، يمكن استعراض بعضها في الجدول التالي:

جدول (١-٣) تعريفات الباحثين للاستغراق الوظيفي

اسم الباحث	الاستغراق الوظيفي
زناتي (١٩٩٧، ٥٨)	الارتباط النفسي بين الفرد ووظيفته، بحيث تُعدُّ هذه الوظيفة ذات بُعد محوريٍّ في حياته وفي تقديره لذاته.
Schaufeli (2002,74)	حالة إيجابية ذهنية من الوفاء ذات الصلة بالعمل، تتميز بالحيوية والإخلاص والانهماك.
المغربي (٢٠٠٤، ١٤)	محبة الفرد لعمله واهتمامه بالعمل المرتبط به؛ فالأفراد المحبون، بحيث يعمل بكفاءة أعلى وإنتاجية أكبر ممَّن لا يحبون وظائفهم.
Armstrong (2006,272)	مواقف الأفراد الإيجابية تجاه منظماتهم وخلق قيمة لها؛ بحيث يدركون محيط العمل، ويسعون إلى تحسين الأداء الوظيفي؛ وبالتالي تحقيق المنافع لمنظمتهم.
Sweem (2008,26)	التزام الموظف واتصاله بوظيفته ومنظمته وفهم المنظمات.
Simpson (2009,1018)	اندماج الأفراد العاملين ورضاهم وحماسهم تجاه وظائفهم والأعمال المناطة بهم.
يوسف (٢٠١١، ٦٩)	مقدار ما يُقدِّمه الفرد من جهد وفكر وما يبديه من مشاعر تجاه وظيفته، بحيث ينعكس أثر ذلك على تقديره لذاته وإشباع حاجاته.
Sakavoska (2012,16)	تركيبة من المكونات السلوكية والشعورية والإدراكية المرتبطة بأداء الدور للأفراد العاملين.
محمود (٢٠١٣، ٨٠)	الدرجة التي يندمج فيها الفرد مع وظيفته، بحيث تُعَدُّ هذه الوظيفة ذات بُعد محوريّ في حياته وتقديره لذاته، متأثرًا بمقدار ما يدركه من مستوى

	أدائه.

المصدر: (عبدالله، ٢٠١٨، ٢٤٣) (الزبيدي، ٢٠١٧، ١٧١).

وبناءً على ما سبق يمكن تعريف الاستغراق الوظيفي بأنه: "الاتجاه الإيجابي الذي يصلُ إليه الفرد تجاه وظيفته، بحيث يشعر بالاندماج العاطفي والذهني والجسدي مع هذه الوظيفة؛ مما يساهم في رفع الفاعلية التنظيمية داخل المنظمة، ومن ثَمَّ يحقق الرضا والولاء والانتماء تجاه منظمته."

نشأة الاستغراق الوظيفي:

بدأ ظهور مصطلح الاستغراق الوظيفي حين صاغه ويليام كاهن William A. Kahn في عام 1990 في مقالة في أحد المؤتمرات بعنوان: الظروف النفسية للاستغراق الوظيفي أو الانعزال عن العمل، إلا أنَّ أصله يعود إلى تجربة ألتون مايو Mayo في شركة هوثورن ويسترن إلكتريك بشيكاغو في الولايات الأمريكية المتحدة ما بين عام 1927 إلى 1932، حين قام فريق من الباحثين بدراسة ظاهرة التمرد، وعدم الرضا عن العمل من قِبَل العاملين في الشركة، والتي كان من نتائجها:

- إنَّ العاملين يستجيبون للإدارة كأعضاء في مجموعات لا أفرادًا.
- إنَّ القيادة الفاعلة هي التي يتمُّ فيها مشاركة العاملين والاهتمام بمشكلاتهم.
- للجانب الإنسانيّ دورٌ كبيرٌ في تحديد إنتاجية العامل.
- للحوافز المعنوية أثرٌ على تحفيز العاملين.

- طاقة العاملين لا تحدَّد بناءً على الطاقة الجسدية، وإنما بناء على طاقتهم الاجتماعية من حيث شعورهم بالرضا والتوافق مع رؤسائه، والتعاون بينه وبين زملائه من جهة أخرى (شرف؛ معوض، ٢٠١٢، ٦١).

أمّا ظهور مفهوم الاستغراق الوظيفي بالمعنى فكان في الربع الثاني من القرن العشرين الميلادي خلال دراسات الباحثين التي اتسمت غزارتها في الفترة من ٢٠٠٠ إلى ٢٠١٠ حتى إنها بلغت أكثر من ١٦٠٠ بحث (Schaufeli,2013,4). وبعد بلورة مفهوم الاستغراق الوظيفي ونمو ملامحه مع بداية الألفية الثالثة،

بدأ بعض الباحثين يتجه نحو توظيف هذا المفهوم في المجال التربوي، وخاصة أنه يركز على الاندماج والانغماس في العمل وبذل الجهد والشعور بالرضا الوظيفي من قِبَل العاملين (معوض، ٢٠١٧، ١٦). وقد كانت دراسات الاستغراق الوظيفي سابقًا تهتم بالظروف التنظيمية التي تؤدي إلى الاستغراق الوظيفي كالدافعية ومعنى العمل وكفاءة الإشراف والحوافز وغيرها، ثم اتجهَت فيما بعد إلى التركيز على المتغيرات الاجتماعية المؤثرة في الاستغراق الوظيفي مثل: العادات والتقاليد والقيم (نجم، ٢٠١١، ٦).

أبعاد الاستغراق الوظيفي:

اختلفَت الدراسات في تحديد الأبعاد التي يستدلّ بها على مستوى الاستغراق الوظيفي، وربما يكون السبب في ذلك سعة هذا المصطلح من حيث تأثيراته وعلاقاته من زاوية وتعدد مداخله من جهة أخرى، وقد اعتمدت أغلب الدراسات على نموذج بيكر Bakker (2010,240) الذي صنَّف أبعاد الاستغراق الوظيفي إلى ثلاثة أبعاد هي: الحماس، والإخلاص، والانهماك، وقريبًا منه نموذج رتش Rich (2010,623) الذي سيعتمد في هذه الدراسة، وذلك لوضوحه وعدم تداخُل مفاهيمه، ويتحدد مستوى الاستغراق الوظيفي من خلال الأبعاد الثلاثة التالية:

١- الاستغراق الإدراكي المعرفي: ويُقصَد منه انغماس وانهماك الموظف بشكل كامل في ممارسة العمل، وتجاهل لهو المنافسة، والتركيز بشكل مكثّف على إنجاز المهام التي أعطيت له (علي،٢٠١٧، ٢٥).

٢- الاستغراق العاطفي: ويعني وجود تلك العلاقة القوية بين عواطف وأفكار ومشاعر الموظف وبين وظيفته، مما يولّد لديه مشاعر الفخر والحماس والإلهام؛ مما يؤدي لارتباطه القوي بمنظمته وعدم قبول البدائل مهما تعدَّدَت الامتيازات المقدّمة له (علي،٢٠١٧، ٢٥).

٣- الاستغراق الجسدي: بمعنى توجيه الموظف كل طاقاته المادية ونشاطه البدني لاستكمال مهام وظيفته، ويتفاوت الاستغراق المادي بين الانخراط الخامل والانخراط النشط (Rich,2010,624).

أهمية الاستغراق الوظيفي:

يُعَدُّ الاستغراق الوظيفي من العوامل التي تؤثِّر على أداء العاملين؛ إذ إنَّ الطاقة والحماس تساعد على إبراز طاقات الأفراد الكامنة؛ مما يعزز مستويات الدافعية وجودة العمل، ويشجع الأفراد على القيام بمزيد من الأدوار الإضافية، الأمر الذي يؤثِّر إيجابيًّا في تحقيق أداء عالٍ داخل المنظمة.

وتبرز أهمية الاستغراق الوظيفي على المستوى التنظيمي فيما يلي (Sakavoska,2012,14):

١- الأداء التنظيمي: يؤثِّر الاستغراق الوظيفي بشكل إيجابي على عددٍ من مؤشرات الأداء التنظيمي كالإنتاجية، والربحية، ودوران العاملين، والكفاءة، والرضا، والفاعلية.

٢- إنتاجية الأفراد العاملين: غالبًا ما يكون الأفراد المستغرقون في عملهم أكثر إنتاجية ورضًا وقناعة والتزامًا بالعمل، وأقل تسرُّبًا إذا ما قارناهم بزملائهم الأقل منهم استغراقًا في العمل، فهم يبادرون للتجديد والتطوير والاستجابة للفرص، فضلاً عن تأثير الاستغراق الوظيفي في رفع مستويات الرضا الوظيفي، وتعزيز مستويات الالتزام التنظيمي، وتحسين مستويات الصحة النفسية، وتعزيز القدرة على القيام بالأدوار الوظيفي.

٣- الاحتفاظ بالعاملين والمواهب: إذ يلعب الاستغراق الوظيفي دورًا كبيرًا في ما يولده من نوايا حسنة لدى الأفراد في التمسك بوظائفهم وعدم التسرب منها، لما تحققه لهم من استقرار وظيفي.

٤- التغيير التنظيمي الناجح: حين يكون لدى العاملين مستوىً عالٍ من الاستغراق الوظيفي فإنهم يكونون مهتمين ومؤثرين جدًّا في إبداع المنظمة؛ وذلك بجعل المنظمة قادرةً على تطبيق التغيير والتكيف مع المتغيرات البيئية.

أمّا على مستوى الأفراد العاملين؛ فتبرز أهمية الاستغراق الوظيفي من خلال ما لخَّصته محمود (٢٠١٣، ٨١) في النقاط التالية:

١- المساهمة في تحسين نوعية حياة العاملين ومعيشتهم.

٢- زيادة الرغبة في العمل والبقاء في المنظمة.

٣- الرضا المتزايد في العمل.

٤- ازدياد الجهد الذي يبذله الفرد في عمله؛ وفي المقابل ينخفض التعب في العمل.

٥- تزايُد المواطنة التنظيمية للعاملين.

٦- المشاعر الإيجابية تجاه منظماتهم كالاحترام والثقة.

العوامل المؤثرة على الاستغراق الوظيفي:

إنَّ تعزيز الاستغراق الوظيفي داخل المنظمة، وتطوير استراتيجياته لا يتمُّ إلا في ضوء العوامل التي تؤثر فيه، والتي يمكن أنْ نصنفها كما أشارت المتولي (٢٠١٣، ٤٤٠) إلى ثلاث فئاتٍ:

أولاً: السمات الشخصية: والمتعلقة بالفرد× وتتمثل في: نوعه وعمره، ومستوى تعليمه وأقدميته في الوظيفة، وحالته الاجتماعية ونمط شخصيته.

ثانيًا: ظروف العمل: وترتبط ببيئة العمل؛ وتشمل: القيادة، والمشاركة في اتخاذ القرارات، وحجم المنظمة.

ثالثًا: التفاعل بين العوامل الشخصية والعوامل البيئية، بمعنى التداخل والتفاعل بين الأفراد وظروف العمل.

دور القيادة في رفع مستوى الاستغراق الوظيفي لدى العاملين:

تُعتبر القيادة محورًا رئيسًا لتنمية الاستغراق الوظيفي لدى العاملين داخل المنظمة؛ إذ إنَّ ممارسات القائد لمبادئ القيادة الخادم كتمكين وتطوير العاملين وتدريبهم، ووضع احتياجاتهم ومتطلباتهم في المقام الأول، يؤدي إلى تحسين بيئة العمل وزيادة الدافعية لدى العاملين، وتحفيزهم لإنجاز المهام الموكلة إليهم، إضافةً إلى تقبُّل ما يُسنَد إليهم من أعمال إضافية. لذا؛ يلعب القائد دورًا مهمًّا في رفع مستوى الاستغراق الوظيفي لدى موظفيه، وتشير معوض (٢٠١٧، ١٨) إلى هذا الدور فيما يأتي:

١- الدعم للإدارة العليا كي يتمكن من بناء ثقافة تنظيمية تساند العاملين، وتمكّنهم وتشاركهم في اتخاذ القرارات، ومنحهم المزيد من الصلاحيات.

٢- تصميم البرامج التدريبية وتنفيذها لتأهيل العاملين وتزويدهم بالمهارات اللازمة، وتنمية مهارات القيادة والتفاوض ومهارات صُنع واتخاذ القرار والتأثير في الآخرين، زيادة على برامج التدريب الفني المتعلق بأداء مهام العمل الموكل إليهم.

٣- توفير الموارد اللازمة التي تمكِّن العاملين من اتخاذ القرارات الأفضل وتحمُّل مسؤولية نتائجها، إضافة إلى زيادة فاعلية الاتصال والتنسيق بين الوحدات الإدارية لضمان تأدية المهام بأكبر قدْر من الكفاءة.

٤- تعزيز آلية التواصل مع العاملين، وذلك بتبنّي نظام للرعاية المهنية، والتنظيم للاجتماعات الدورية بين القيادة والعاملين لتوضيح الأهداف المطلوبة، وإتاحة التشارك المعرفي، وتشجيع العمل الجماعي.

٥- أنْ يوفر تغذية مرتدة عن مستوى الأداء على أنْ تربط بالمكافآت وتعزيز السلوكيات الإيجابية من خلال فرص التقدم الوظيفي والدعم العاطفي.

منطلقات القيادة في تنمية الاستغراق الوظيفي:

حتى تستطيع القيادات تعزيز الاستغراق الوظيفي لدى عامليها داخل المنظمات لا بدَّ أنْ تكون لدى القائد المهارات القيادية التي تتناول الجوانب التنظيمية والعلاقات الإنسانية، ولذا لا بدَّ أنْ تظهر مؤشرات أو محكات لدى القائد يتمكَّن من خلالها من تنمية الاستغراق الوظيفي لدى أفراد منظمته، وتتمثل هذه المؤشرات، كما أوردتها بلوم (٢٠١٣، ٢٤٢) فيما يلي:

١- القدرة على إدارة الجوانب الفنية: أيْ تنظيم العمل داخل الموقع التنظيمي، وفاعلية القائد الأدائية والتنظيمية كتفويض السلطة وتنمية الكوادر، والقدرة على التنبؤ بالمشكلات وحلها.

٢- قدرة القائد على إدارة العلاقات الإنسانية: من أهمِّ الممارسات القيادية وتتطلب الفهم العميق للسلوك الإنساني، كإدارة العلاقات والاحتفاظ بالدور ومواجهة الصراع.

٣- تثمين الجوانب الأخلاقية والقيمية، والتي تلعب دورًا فاعلاً في تحقيق الاستغراق الوظيفي بعيدًا عن المطالب الشخصية المتكرسة في البيئة التنظيمية؛ كضَعف الوازع الديني والانتهازية والأنانية وانخفاض الوعي، والانسياق وراء قيم الثقافة السلبية السائدة.

٤- فاعلية نسق الاتصال، وتعزيز التواصل لمساهمته في التعاون بين الأفراد، وقبول القرارات الإدارية، وتحقيق الأهداف التنظيمية.

٥- الانسجام وعدم التناقض مع القواعد التنظيمية، وذلك أنَّ القرارات الواضحة من أهم متطلبات السلطة التنظيمية، وتحقيق الضبط التنظيمي والمرونة والواقعية بما يتوافق مع واقع المنظمة وطموحات العاملين.

٦- مراعاة ظروف العاملين الاجتماعية والتنظيمية، إذْ ليس بمقدور القيادة أنْ تتغاضى عن الظروف الاجتماعية للعاملين؛ حيث إنَّ الإحجام عنها كفيلٌ بخلْق جوٍّ من الصراعات التي تبدو في عدم قبول القرارات الإدارية، مع عدم الاعتراف بشرعية السلطة التنظيمية.

وفي ظلِّ تلك المؤشرات؛ فإنَّ استعداد القائد وتمكُّنه من المهارات القيادية المختلفة سواءٌ ما كان منها تنظيميًّا أمْ إنسانيًّا أمْ أخلاقيًّا أمْ اجتماعيًّا يُعَدُّ سببًا رئيسًا في تعزيز الاستغراق الوظيفي لدى العاملين مما يحسن بيئة العمل؛ ومن ثَمَّ ينعكس على أداء الأفراد داخل المنظمة، ذلك أنَّ تطبيق العلاقات الإنسانية والالتزام بقيم العمل وأخلاقياته يؤدي إلى زيادة الدافعية لدى العاملين ونمو استغراقهم الوظيفي، بالإضافة لزيادة الإنتاجية وتحقيق أهداف المنظمة.

ثانيًا: 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 كلاً من: القيادة الخادمة والاستغراق الوظيفي، وقد تم ترتيبها من الأحدث إلى الأقدم، وتم اتباع الخطوات التالية في عرضها:

١- تقسيم الدراسات إلى ثلاثة محاور:

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

٢- التعليق على الدراسات السابقة ببيان أوجه الشبه والاختلاف مع الدراسة الحالية، بالإضافة إلى مدى استفادة الباحثة منها، وما يميز هذه الدراسة الحالية عنها.

أولاً: الدراساتُ التي تناولَت القيادة الخادمة:

- **الدراسات العربية:**

- دراسة الرويلي (٢٠١٩) بعنوان: "العلاقةُ بين القيادة الخادمة ومستوى الذكاء العاطفي لدى قيادات جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية بالرياض".

هدفَت الدراسة إلى التَّعرُّف إلى واقع ممارسة قيادات جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية بالرياض للقيادة الخادمة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية والموظفات الإداريات، وتحديد مستوى الذكاء العاطفي

لدى قيادات جامعة الإمام محمد بن سعود من وجهة نظر أفراد الدراسة، والكشف عن العلاقة بين درجة ممارسة القيادة الخادمة ومستوى الذكاء العاطفي لدى قيادات جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية. وتمَّ استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، كما استخدمت الاستبانة أداةً للدراسة، وطبقت على عينة مكونة من (٦٢٦) عضو هيئة تدريس وموظفة إدارية.

وكان من أبرز النتائج ما يلي: أنَّ واقع ممارسة القيادة الخادمة لدى قيادات جامعة الإمام محمد بن سعُود الإسلامية جاء بدرجة متوسطة، وقد جاء بُعد الثقة في المرتبة الأولى، يليه على التوالي بُعد التواضع، ثم التمكين، ثم الوعي، ثم الخدمة، ثم الرؤية. كما جاءت درجة الذكاء العاطفي لدى قيادات جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية بدرجة عالية، وكان ترتيب الأبعاد كالتالي: إدارة العلاقات الاجتماعية، إدارة الذات، الوعي بالذات، الوعي الاجتماعي. كما أظهرَت الدراسة وجود علاقة طردية بين أبعاد القيادة الخادمة والذكاء العاطفي.

- دراسة أبو شريخ (٢٠١٩) بعنوان: "نمط القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الحكومية في العاصمة عمّان وعلاقته بأدائهم الوظيفي من وجهة نظر مساعدي المديرين".

هدفَت الدراسة لاستقصاء العلاقة بين ممارسة القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الحكومية في العاصمة عمّان بالأردن وأدائهم الوظيفي، وتحقيقًا لأهداف الدراسة تمَّ استخدام المنهج الوصفي بأسلوبه الارتباطي، واستخدمت الاستبانة أداةً لجمع المعلومات، وتكوَّنت من محوريْن: استبانة للقيادة الخادمة، وأخرى للأداء الوظيفي.

وكان من أبرز نتائج الدراسة: أنَّ درجة ممارسة القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الحكومية في العاصمة عمّان من وجهة نظر مساعدي المديرين كانت مرتفعة، وأنَّ درجة ممارسة الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في العاصمة عمّان جاءت مرتفعة أيضًا. كما وجدت علاقة إيجابية قوية بين درجة ممارسة القيادة الخادمة ودرجة ممارسة الأداء الوظيفي لديهم. كما وُجِدت فروقٌ ذات دلالة إحصائية لدرجة ممارسة القيادة الخادمة تُعزى لمتغير الجنس لصالح الإناث، ولمتغير سنوات الخدمة لصالح ذوي الخدمة الأكثر، في حين لم توجد فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغير المؤهل العلمي، ووُجِدَت فروقٌ ذات دلالة إحصائية لدرجة مستوى الأداء الوظيفي تُعزى لمتغير الجنس لصالح الإناث، في حين لم توجَد فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة مستوى الأداء الوظيفي تُعزى لمتغير المؤهل العلمي وسنوات الخدمة.

- دراسة بن طالب (٢٠١٨) بعنوان: "القيادة الخادمة كمدخل لتحقيق الثقة التنظيمية لقادة المدارس الثانوية بمحافظتي حوطة بني تميم والحريق من وجهة نظر المعلمين".

هدفَت الدراسة إلى التَّعرُّف إلى مساهمة القيادة الخادمة من خلال الأبعاد الثلاثة التالية: (التمكين، والإيثار، والتواضع) في تحقيق الثقة التنظيمية لقادة المدارس الثانوية في محافظتي حوطة بني تميم والحريق بالمملكة العربية السعودية. واتبعَت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، كما استخدمت الاستبانة أداةً لجمع المعلومات، وتكوَّنت عينة هذه الدراسة من (١١٥) معلمًا. وكان من أبرز نتائج الدراسة: أنَّ دور القيادة الخادمة كمدخل لتحقيق الثقة التنظيمية لقادة المدارس الثانوية في محافظتي حوطة بني تميم والحريق جاء بدرجة عالية؛ حيث جاءت مساهمة بُعد التواضع في تحقيق الثقة التنظيمية لقادة المدارس بدرجة عالية جدًّا، يليه بُعد الإيثار، ثُمَّ بُعد التمكين في المرتبة الثالثة.

- دراسة المحارمة (٢٠١٨) بعنوان: "درجة ممارسة القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الثانوية وعلاقتها بمستوى الولاء التنظيمي للمعلمين في محافظة الزرقاء".

هدفَت الدراسة إلى استقصاء درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الخادمة وعلاقتها بمستوى الولاء التنظيمي للمعلمين في محافظة الزرقاء بالأردن. وتحقيقًا لأهداف الدراسة استخدم المنهج الوصفي المسحي الارتباطي، وتَمَّ استخدام استبانة طبقت على عينة طبقية عشوائية تكوَّنَت من (٢٧٩) معلمًا ومعلمة في المرحلة الثانوية. وكانت أبرز النتائج : أنَّ درجة ممارسة القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الثانوية جاءت مرتفعةً، كما وُجِدت فروقٌ ذات دلالة إحصائية فيما يتعلق بدرجة ممارسة القيادة الخادمة تُعزى للجنس في مجالي (الاهتمام بالمعلمين، والتواضع) لصالح الذكور، والتخصص في مجالي (الاهتمام بالمعلمين، والتواضع) لصالح العلمي، في حين لم توجد فروقٌ ذات دلالة إحصائية تُعزى للخبرة والمؤهل العلمي، أمّا مستوى الولاء التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية في مديرية التربية والتعليم بمحافظة الزرقاء فقد كان متوسطًا، في حين وُجدت فروقٌ ذات دلالة إحصائية تُعزى للجنس لصالح الذكور والخبرة لصالح مَن لديهم خبرة ١٠ سنوات فأكثر، والتخصص لصالح العلمي. ولم توجد فروقٌ ذات دلالة إحصائية تُعزى للمؤهل العلمي. كما أظهرَت النتائج وجود علاقة إيجابية مرتفعة بين درجة ممارسة القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الزرقاء بالأردن وبين مستوى الولاء التنظيمي لدى المعلمين.

- دراسة الديرية (٢٠١٧) بعنوان: "درجة إمكانية تطبيق مديري المدارس الاستكشافية الأردنية في محافظة العاصمة للقيادة الخادمة من وجهة نظر المعلمين وعلاقتها بالدافعية تجاه عملهم".

هدفَت هذه الدراسة إلى الكشف عن درجة إمكانية تطبيق مديري المدارس الاستكشافية الأردنية في محافظة العاصمة عمّان في الأردن للقيادة الخادمة وعلاقتها بالدافعية لدى المعلمين والمعلمات من وجهة نظرهم.

وتمَّ استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، واستُخدمت استبانة طبقت على عينة طبقية عشوائية من المعلمين والمعلمات والبالغ عددهم (٣٠٠) بنسبة (١٠%) من مجتمع الدراسة. وكان من أبرز نتائج الدراسة: أنَّ درجة إمكانية تطبيق مديري المدارس الاستكشافية الأردنية في محافظة العاصمة للقيادة الخادمة من وجهة نظر المعلمين والمعلمات جاءت مرتفعة، كما أنَّ درجة الدافعية لدى المعلمين والمعلمات كانت مرتفعة أيضًا، أمّا فيما يخصُّ درجة إمكانية تطبيق مديري المدارس الاستكشافية الأردنية للقيادة الخادمة من وجهة نظر المعلمين، فقد أظهرَت الدراسة عدم وجود دلالة إحصائية لأثر المؤهل العلمي للمعلمين، بخلاف الجنس الذي كانت الدلالة الإحصائية لصالح المعلمين الذكور، أمّا في المرحلة الدراسية فكانت لصالح معلمي ومعلمات المرحلة الثانوية، وفي الخبرة التدريسية لصالح الفئة ذات الخبرة التدريسية الأقل، كما أظهرَت النتائج أيضًا أنَّ درجة الدافعية لدى المعلمين والمعلمات جاءت مرتفعة، كما كشفَتْ عن وجود علاقة ارتباطية إيجابية دالة إحصائيًّا بين درجة إمكانية تطبيق القيادة الخادمة لمديري المدارس الاستكشافية، والدافعية لدى المعلمين والمعلمات.

– دراسة التمام (٢٠١٦) بعنوان: "واقع القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الثانوية بالمدينة المنورة من وجهة نظر المعلمين".

هدفَت هذه الدراسة إلى الكشف عن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الخادمة بالمدينة المنورة من وجهة نظر المعلمين من خلال الأبعاد الآتية: (التمكين، المساندة، المساءلة، التسامح، الشجاعة، الثقة، التواضع، تقديم الخدمة). واتبعَت الدراسة المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة أداةً للبحث. وتكوَّن مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الثانوية والبالغ عددهم (٢٦٤٣) معلمًا، تَمَّ أخْذ عينة قصدية اختيرت بطريقة عشوائية منظمة. وخلصَت الدراسة إلى أنَّ ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الخادمة لأبعاد التمكين والمساندة والمساءلة والتسامح والثقة والتواضع وتقديم الخدمة كانت بدرجة مرتفعة إلا بُعد الشجاعة كان بدرجة

متوسطة. كما أشارت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الخادمة تُعزى لمتغيرات سنوات الخبرة لصالح الخبرة الأعلى، والمؤهل لصالح درجة البكالوريوس.

- دراسة الشهري. (٢٠١٦) بعنوان: "واقع ممارسات القيادة المدرسية في ضوء مبادئ القيادة الخادمة دراسة ميدانية بمنطقة عسير التعليمية".

هدفَت الدراسة إلى معرفة واقع ممارسات القيادة المدرسية في ضوء مبادئ القيادة الخادمة في منطقة عسير التعليمية بالمملكة العربية السعودية، ومعرفة ما إذا كانت هناك فروقٌ ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسات القيادة المدرسية في منطقة عسير لمبادئ القيادة الخادمة طبقًا لمتغيرات البحث: (سنوات الخبرة في القيادة المدرسية، والبرامج التدريبية في القيادة المدرسية، ونوع التعليم من وجهة نظر عينة البحث). واستُخدم المنهج الوصفي، وتمَّ بناء استبانة طُبِّقت على عينة مكونة من (٢٦٥) معلمًا في المرحلة الثانوية. وقد توصَّلت نتائج الدراسة إلى أنَّ جميع ممارسات القيادة المدرسية لمبادئ القيادة الخادمة كانت بدرجة كبيرة، أكثرها تحقُّقًا مبدأ الثقة، وأقلُّها مبدأ الرؤية، ولم توجد فروقٌ دالة إحصائيًّا في مجال مبدأ الرؤية تُعزى إلى (سنوات الخبرة)، في حين وُجدت فروق دالة إحصائيًّا في كلٍّ من: (الثقة، التمكين، وتطوير العاملين) تُعزى إلى سنوات الخبرة. وكانت الفروق لصالح ذوي الخبرة من (٢) إلى (١٠) سنوات.

- دراسة المشاقبة. (٢٠١٥) بعنوان: "درجة ممارسة القيادات الإدارية في جامعة آل البيت للقيادة الخادمة ".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى درجة ممارسة القيادات الإدارية في جامعة آل البيت للقيادة الخادمة في محافظة المفرق بالأردن، وتأثير متغيرات: (الجنس، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخدمة) على استجابات أفراد الدراسة، تم استخدام المنهج الوصفي، وتم استخدام استبانة طبقت على عينة طبقية عشوائية من (٣٤٧) موظفاً. وكانت أبرز النتائج ما يلي: أن درجة ممارسة القيادات الإدارية في جامعة آل

البيت للقيادة الخادمة من وجهة نظر مرؤوسيهم جاءت متوسطة، وجاءت المجالات مرتبة تنازلياً كالتالي: (التواصل، والرؤية، والثقة، والتمكين)، ولم توحد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للمؤهل العلمي، ووجدت فروق دالة إحصائياً للجنس في مجالي الرؤية والتمكين لصالح الإناث، وللمسمى الوظيفي في مجالي التمكين والتواصل لصالح الموظف الإداري، وكذلك وجدت فروق دالة إحصائياً لسنوات الخدمة في مجالي التمكين والثقة لصالح سنوات الخدمة أقل من ٥ سنوات.

– دراسة الغامدي (٢٠١٤) بعنوان: "درجة توافر سمات القائد الخادم لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف".

هدفَت هذه الدراسة إلى التَّعرُّف إلى درجة توافُر سمات القائد الخادم (التمكين، دعم ومساندة الآخرين، المحاسبية، التسامح مع الآخرين، والتحلي بالشجاعة وبالنزعة الواقعية في العمل والتواضع والإشراف) لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر المعلمين، والكشف عن الفروق الإحصائية في درجات تقدير المعلمين لتوافُر سمات القائد الخادم لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف وفقًا لسنواتِ الخبرة والمؤهل العلمي والدورات التدريبية والتخصص. واتبعَت الدراسة المنهج الوصفي، وتَمَّ ترجمة استبانة طبقت على عينة عشوائية طبقية مكونة من ٤٠٠ معلم، استرجع منها ٣٧٠ استبانة. وتوصلَت الدراسة إلى النتائج التالية: أنَّ درجة توافُر سمات القائد الخادم كانت عالية وقد كانت على ترتيبها (الإشراف، المحاسبية، التمكين، الشجاعة، التواضع، دعم ومساندة الآخرين) بدرجة عالية، في حين ظهرت في الواقعية، والتسامح مع الآخرين بدرجة متوسطة، وقد تبيَّن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة تُعزى لمتغير التخصص والخبرة، باستثناء التسامح مع الآخرين لصالح معلمي الأدبي ولصالح من خبرتهم ١٠ سنوات فأكثر، ولم تتبين وجود فروق تُعزى للمؤهل والدورات باستثناء التمكين والشجاعة والدرجة الكلية فقد كانت للحاصلين على خمس دوراتٍ فأكثر.

- **الدراسات الأجنبية:**

– دراسة (Alpaydin & Saglam, 2017) بعنوان: "العلاقة بين شخصيات مديري المدارس وسلوكيات القيادة الخادمة".

هدفَت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين سلوكياتِ القيادة الخادمة وشخصيات مديري المدارس في محافظة دنيزلي في تركيا، واتُّبع المنهج الوصفي الارتباطي في هذه الدراسة، كما استخدم الباحثان استبانة **(**Reed, Vidaver-Cohen, Colwell**)** وتمَّ تكييفها للغة التركية. أمّا عينة الدراسة فتكونَت من (٣٢٧) معلمًا تَمَّ أخذُها بطريقة تقنية سهلة. ومن أبرز ما توصَّلَت إليه الدراسة من نتائج: وجود علاقة إيجابية عالية بين سلوكيات القيادة الخادمة وشخصيات مديري المدارس في محافظة دنيزلي في تركيا.

– دراسة (Clark, 2016) بعنوان: "تأثير القيادة الخادمة الرئيس على المناخ المدرسي كما يراه المعلمون في مدارس منطقة الغرب الأوسط الكبير".

هدفَت الدراسة إلى التَّعرُّف إلى أثر القيادة الخادمة الرئيس في المناخ المدرسي كما يراه المعلمون في مدارس التعليم العام بالغرب الأوسط في الولايات المتحدة الأمريكية. وتحقيقًا لأهداف الدراسة اتُّبع المنهج التحليلي الارتباطي، كما استُخدم استطلاع (SASLP) من إعداد (Page & Wong,1998) أداةً لجمع البيانات. وشملَت العينة (٢٦٠) معلمًا. وقد أسفرَت نتائج الدراسة عن وجود علاقة إيجابية قوية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الخادمة والمناخ المدرسي، كذلك وُجِد أثر إيجابي لخصائص القيادة الخادمة في المناخ المدرسي، وجاءت أكثر الخصائص تأثيرًا في جميع أبعاد المناخ المدرسي خاصية القائد كخبير.

– دراسة (Whitman, 2014) بعنوان: "العلاقة بين خصائص القيادة الخادمة وفاعلية المعلمين التدريسية في المدارس الابتدائية والمتوسطة في نبراسكا الغربية North Nebraska".

هدفَت الدراسة للكشف عن العلاقة بين خصائص القيادة الخادمة وفاعلية المعلمين التدريسية في المدارس الابتدائية والمتوسطة في نبراسكا الغربية **North Nebraska** في الولايات المتحدة الأمريكية. واستُخدم المنهج الوصفي الارتباطي، كما استُخدمت استبانة إلكترونية أداةً لجمع البيانات لقياس خصائص القيادة الخادمة من جهة، وفاعلية المعلمين التدريسية من جهة أخرى. أمّا عينة الدراسة فقد تكوَّنت من (٢١٠) معلمين ينتمون إلى (٩) مدارس في نبراسكا الغربية. وتمَّ استخدام أداة دينيس Dennis لتقييم القيادة الخادمةServant Leader Assessment Instrument (SLAI). وتوصَّلت الدراسة إلى وجود علاقة عكسية بين تصوُّر المعلمين عن ممارسة قادتهم للقيادة الخادمة وبين تصوُّرهم عن فاعليتهم التدريسية، وبحسب مقياس الأداة (SLAI) فقد ظهر أنَّ ممارسة القادة لمبدأ الثقة والتمكين كانت بدرجة عالية، يليها مبدأ الرؤية.

– دراسة (Caffey, 2013) بعنوان: "العلاقة بين القيادة الخادمة للمديرين والرضا الوظيفي للمعلمين المبتدئين ونيتهم للبقاء في العمل".

هدفَت الدراسة إلى التَّعرُّف إلى خصائص القيادة الخادمة وتأثيرها في استمرار المعلم الجديد في جنوب وسط ولاية ميسوري Missouri الأمريكية، وشملَت عينة الدراسة المعلمين الجدد البالغ عددهم (١٢٣) معلمًا، واستخدمت أساليب البحث الكمي لجمع البيانات، كما استخدمت أداة دينيس Dennis لتقييم القيادة الخادمة، وأداة أخرى من إعداد الباحث لمعرفة العلاقة بين ممارسة المديرين للقيادة الخادمة ودرجة الرضا الوظيفي لدى المعلمين الجدد.

وتوصلَت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: التصور الإيجابي لدى المعلمين الجدد عن خصائص القيادة الخادمة المتوافرة في المديرين، كما أنه توجد علاقة ارتباط إيجابية بين القيادة الخادمة والرضا الوظيفي لدى المعلمين الجدد، كما توجد أيضًا علاقة ارتباط إيجابية بين القيادة الخادمة، وعزم المعلمين الجدد على الاستمرار في عملهم. كما كشفَت الدراسة أنَّ ممارسة المديرين لبُعد التمكين جاءت بدرجة عالية، في حين جاءت ممارستهم لبُعد الرؤية بدرجة منخفضة.

ثانيًا: الدراساتُ التي تناولت الاستغراق الوظيفي:

- **الدراسات العربية:**

– دراسة مومني (٢٠٢٠) بعنوان: "درجة ممارسة مديري المدارس في مديرية التربية والتعليم لمحافظة عجلون للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بالاستغراق الوظيفي للمعلمين".

هدفَت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين درجة ممارسة مديري المدارس في مديرية التربية والتعليم لمحافظة عجلون في الأردن للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بالاستغراق الوظيفي للمعلمين من وجهة نظرهم. واستخدم الباحثُ المنهج الوصفي الارتباطي، وقام بتطوير استبيان تمَّ توزيعه على عينة البحث المكونة من (٤٣٨) معلمًا ومعلمة، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة. وقد أسفرَت الدراسة عن النتائج التالية: أنَّ درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الأخلاقية جاءت بدرجة مرتفعة، كما جاء مستوى الاستغراق الوظيفي مرتفعًا لدى المعلمين من وجهة نظرهم، في حين لم توجد فروقٌ ذات دلالة إحصائية لتصوُّر المعلمين نحو ممارسة القيادة الخادمة تُعزى لمتغير الجنس في جميع المجالات عدا مجال العدالة والإنسانية، وجاءت الفروق لصالح

المعلمات، ولمتغير المؤهل العلمي في جميع المجالات عدا مجال الاعتدال وضبط الذات، وجاءت الفروق لصالح حملة الدراسات العليا، ولمتغير سنوات الخبرة. ولم توجد فروقٌ ذات دلالة إحصائية نحو مستوى الاستغراق الوظيفي تُعزى لمتغير الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة، في حين أظهرَت الدراسة وجود علاقة ارتباطية بين درجة ممارسة مديري المدارس القيادة الأخلاقية والاستغراق الوظيفي للمعلمين من وجهة نظرهم.

– دراسة العبد اللطيف (٢٠١٨) بعنوان: "مستوى الدعم التنظيمي المدرك بالمدارس الثانوية بمدينة بريدة وعلاقته بسلوك الاستغراق الوظيفي لدى المعلمين".

هدفَت الدراسة إلى الكشف عن مستوى الدعم التنظيمي في المدارس الثانوية الحكومية بمدينة بريدة بالمملكة العربية السعودية كما يدركه المعلمون، والتَّعرُّف إلى مستوى الاستغراق الوظيفي لديهم، والكشف عن العلاقة بين مستوى الدعم التنظيمي المدرك بالمدارس الثانوية الحكومية بمدينة بريدة ومستوى الاستغراق الوظيفي لدى المعلمين. وقد استخدم المنهج الوصفي بنوعيه المسحيّ والارتباطيّ تحقيقًا لأهداف الدراسة، واعتمد الباحث لقياس مستوى الدعم التنظيمي المدرك بأبعاده الأربعة على مقياس ماضي (٢٠١٤)، والذي طوَّره الباحث، أمّا مستوى الاستغراق الوظيفي للمعلمين والمعلمات بأبعاده الثلاثة فقد استخدم مقياس Schaufel & Bakeer الذي عرَّبه (Alqarni,2016)، واختيرت عينة عشوائية بسيطة تكوَّنت من (٣٤٦) معلمًا ومعلمة. وخلصت الدراسة إلى نتائج أبرزها: إنَّ مستوى الدعم التنظيمي المدرَك لدى المعلمين جاء بدرجة متوسطة وكان ترتيب الأبعاد على التوالي: (سلوك القادة لمساندة المرؤوسين، المشاركة في القرار، العدالة التنظيمية، دعم الذات للعاملين) في حين كان مستوى الاستغراق الوظيفي لدى المعلمين بدرجة عالية، وكان الترتيب للأبعاد كما يلي: (الإخلاص والتفاني، الانغماس، الحماس)، كما بيَّنَت الدراسة وجود علاقة ارتباطية

طردية بين مستوى الدعم التنظيمي المدرك والاستغراق الوظيفي لدى المعلمين، كما وُجِدت فروقٌ ذات دلالة إحصائية حول تقدير مستوى الاستغراق الوظيفي تُعزى لاختلاف الجنس في بُعد الإخلاص والتفاني.

- دراسة الزبيدي (٢٠١٧) بعنوان: "آليات تعزيز الاستغراق الوظيفي لدى معلمي ومعلمات المدارس الثانوية بمحافظة جدة".

هدفَت هذه الدراسة إلى تحديد مستوى الاستغراق الوظيفي لدى معلمي ومعلمات المدارس الثانوية بمحافظة جدة، وذلك من خلال ثلاثة أبعاد رئيسة هي: الحماس، والإخلاص، والانغماس، وإلى اقتراح آليات لتعزيز الاستغراق الوظيفي لديهم من خلال أبعاد ثلاثة وهي: الآليات التنظيمية، والآليات البشرية، والآليات المادية. كما هدفَت إلى الكشف عن الفروقات ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات استجابات المعلمين والمعلمات حول تقديرهم لمستوى الاستغراق الوظيفي، وكذلك حول مدى موافقتهم لآليات تعزيزه لديهم، والتي تُعزى لاختلاف (الجنس، والمؤهل التعليمي، والتخصص، وسنوات الخبرة). واستخدم الباحث المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي من خلال العينة العشوائية الطبقية لمجتمع الدراسة البالغ عددهم (٨٨٥٤)، وقد بلغ عدد أفراد عينة الدراسة (٦١٦)، واعتمدت الدراسة على الاستبانة أداةً لجمع البيانات. وأظهرَت نتائج الدراسة أنَّ مستوى الاستغراق الوظيفي لدى أفراد العينة جاء بدرجة (عالية). كما أظهرَت أنَّ آليات تعزيز الاستغراق الوظيفي لديهم جاءت بدرجة موافقة (عالية جدًّا)، ولم توجد فروقٌ ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المعلمين والمعلمات حول تقديرهم لمستوى الاستغراق الوظيفي، وكذلك لمدى موافقتهم لآليات تعزيزه لديهم تُعزى لاختلاف المؤهل العلمي واختلاف التخصص، في حين توجد فروقٌ ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجاباتهم تُعزى للجنس وسنوات الخبرة. كما أنه توجد فروقٌ ذات دلالة إحصائية في بُعدَي الحماس والإخلاص تُعزى لاختلاف الجنس، وكانت هذه الفروق لصالح المعلمين الذكور. كما أظهرت نتائج

الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول تقديرهم لمستوي الاستغراق في بُعدَي الحماس والانغماس تُعزى لاختلاف سنوات الخبرة، وكانت هذه الفروق لصالح استجابات الأفراد الأكثر خدمة. وأظهرَت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول تقديرهم لمستوى الاستغراق الوظيفي لديهم في بُعد الإخلاص تُعزى إلى سنوات الخبرة.

- دراسة الرشايدة (٢٠١٦) بعنوان: "النمط القيادي لدى مديري المدارس في محافظة الكرك وعلاقته بالاستغراق الوظيفي للمعلمين".

هدفَت الدراسة إلى التَّعرُّف إلى نمط القيادة السائد لدى المديرين في المدارس الحكومية في محافظة الكرك بالأردن وعلاقته بالاستغراق الوظيفي لدى المعلمين، واختيرَت عينة عشوائية من (٥٧٦) معلمًا ومعلمة، كما استخدمَت الباحثة أداتين تحقيقًا لأهداف الدراسة؛ إحداهما تقيس الأنماط القيادية، أمّا الأخرى فكانت لقياس مستوى الاستغراق الوظيفي لدى المعلمين. وقد توصَّلَت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها: أنَّ ممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظة الكرك للأنماط القيادية من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة متوسطة، حيث جاء البُعد الديمقراطي مرتفعًا، يليه الأوتوقراطي بدرجة متوسطة، في حين جاء البُعد المتسيب في المرتبة الأخيرة وبدرجة متوسطة أيضًا. أمّا مستوى الاستغراق الوظيفي لدى المعلمين في مدارس المحافظة فقد كان متوسطًا، كما أظهرَت الدراسة وجود علاقة ارتباطية سلبية بين النمط الأوتوقراطي والاستغراق الوظيفي، وعلاقة إيجابية مع النمط الديمقراطي، في حين لا توجد علاقة ارتباطية بين النمط المتسيب والاستغراق الوظيفي.

- دراسة الشنواني (٢٠١٥) بعنوان: "تأثير العدالة التنظيمية كمتغير وسيط على العلاقة بين تمكين العاملين والاستغراق الوظيفي بالتطبيق على العاملين بمديرية التربية والتعليم بمحافظة الدقهلية".

هدفَت الدراسة إلى إيجاد أثر العدالة التنظيمية كمتغير وسيط على العلاقة بين التمكين (التنظيمي والنفسي) وبين الاستغراق الوظيفي للعاملين في مديرية التربية والتعليم بمحافظة الدقهلية في مصر. واستُخدم المنهج الوصفي. وقد شملَت عينة الدراسة (٣٨١) إداريًّا ممن ينتمون إلى الإدارات التعليمية بمحافظة الدقهلية. وكانت أهم نتائج هذه الدراسة: وجود ارتباط معنوي إيجابي بين متغيرات الدراسة، ووجود تأثير معنوي إيجابي مباشر لكلٍّ من تمكين العاملين بنوعيْه التنظيمي والنفسي والعدالة التنظيمية على الاستغراق الوظيفي، كما أظهرت النتائج ازدياد تأثير تمكين العاملين (التنظيمي والنفسي) على الاستغراق الوظيفي عند توسيط العدالة التنظيمية.

- دراسة بحر ونصار (٢٠١٤) بعنوان: "جودة حياة العمل وأثرها على تنمية الاستغراق الوظيفي".

هدفَت الدراسة إلى الكشف عن مستوى جودة حياة العمل في دائرة التربية في وكالة الغوث، ووزارة التربية والتعليم الحكومية في غزة بفلسطين، وكذلك تحديد أثر عوامل جودة حياة العمل على الاستغراق الوظيفي للعاملين في المؤسستين، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي بنوعيْه المسحي والتحليلي، واختيرت عينة الدراسة لتشمل مدراء المدارس ومساعديهم بطريقة العينة الطبقية العشوائية البالغ عددهم (٤٠٦) مدراء ومساعدين، وتمَّ استخدام الاستبانة كأداة لجمع المعلومات تكوَّنَت من (١٥) فقرة لقياس الاستغراق الوظيفي. وخلصَت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها: أنَّ مستوى جودة حياة العمل ودرجة الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في دائرة التربية والتعليم في وكالة غوث كانت أعلى مقارنةً بالعاملين في دائرة التربية والتعليم الحكومية، كما أظهرَت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين جودة حياة العمل وتنمية الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في المؤسستين.

- دراسة نجم (٢٠١١) بعنوان: "العلاقة بين القيادة التحويلية والاستغراق الوظيفي: دراسة تطبيقية على المدارس الحكومية بمحافظة الدقهلية".

هدفَت الدراسة إلى الكشف عن درجة الاختلاف في إدراك المعلمين بالمدارس الحكومية بمحافظة الدقهلية بمصر لمستوى القيادة التحويلية لمديريهم، وتحديد مستوى الاستغراق الوظيفي لدى المعلمين، بالإضافة إلى التَّعرُّف إلى تأثير أبعاد القيادة التحويلية في الاستغراق الوظيفي لدى المعلمين. واستُخدم المنهج الوصفي في الدراسة، كما تمَّ اختيار عينة مفردة بالطريقة العشوائية الطبقية والتي تكوَّنَت من (٣٨٤) معلمًا. وقد أظهرَت نتائج الدراسة أنَّ مستوى أبعاد القيادة التحويلية لدى مديري المدارس جاء فوق المتوسط، في حين جاء مستوى الاستغراق الوظيفي منخفضًا لدى المعلمين، كما بيَّنَت الدراسة أنَّ الذكور أكثر استغراقًا من الإناث، وكذلك كبار السنِّ والأعلى تعليمًا أكثر استغراقًا من صغار السن والأقل تعليمًا، في حين وُجدت علاقة ارتباطية معنوية بين بُعد الدافعية الملهمة والاستغراق الوظيفي دون غيرها من الأبعاد.

- **الدراسات الأجنبية:**

- دراسة (Mittal, 2016) بعنوان: "الاستغراق الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية العليا".

هدفَت الدراسة للكشف عن درجة الاستغراق الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية في مقاطعة تيري جروال بولاية أوتاراخاند الهندية. واتبعَت الدراسة المنهج الوصفي. كما تمَّ استخدام مقياس معياريّ تمَّ تطويره بواسطة (Upinder Dhar , Santosh Dhar) واستُخدمت الاستبانة أداةً لجمع البيانات، وتضمَّنت ١٠ أسئلة لقياس مستوى الاستغراق الوظيفي لدى المعلمين والمعلمات في المدارس الثانوية. وطُبِّقت الدراسة على جميع المعلمين والمعلمات في (٤) مدارس ثانوية خاصة، و(٤) مدارس ثانوية حكومية في مقاطعة تيري.

وقد توصَّلَت الدراسة إلى نتائج عدة من أبرزها: إنَّ الاستغراق الوظيفي يزيد من الإنتاجية في العمل، وإنَّ انخفاض مستوى الاستغراق الوظيفي بين المعلمين يؤدي إلى انخفاض الإنتاجية في العمل الأكاديمي؛ مما يؤثِّر سلبًا في الطلاب؛ ومن ثَمَّ المجتمع، في حين لم توجد فروقٌ ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغير الجنس أو التخصص، وكذلك بالنسبة لنوع التعليم.

- دراسة (Park, 2015) بعنوان: "العلاقة بين الاستغراق الوظيفي للمعلمين المهنيين والفنيين في بنسلفانيا وبين الرضا ببرامج الاعتماد الوظيفي لإعداد المعلم للتعليم المهني والتقني".

هدفَت الدراسة إلى التَّعرُّف إلى العلاقة بين مستويات الاستغراق الوظيفي ودرجة الرضا بشهادة برنامج الاعتماد الوظيفي أثناء الخدمة لدى معلم التعليم المهني والتقني، بالإضافة إلى علاقة الهيكل الإداري المدرسي بكلٍّ من الاستغراق الوظيفي ودرجة الرضا بشهادة برنامج الاعتماد الوظيفي أثناء الخدمة للمعلمين في ولاية بنسلفانيا Pennsylvaani في الولايات المتحدة الأمريكية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، كما استخدم الاستبيان كأداةً لجمع البيانات. وقد خلصَت الدراسة إلى نتائج من أهمها: وجود علاقة متوسطة بين الاستغراق الوظيفي والرضا بشهادة برنامج الاعتماد الوظيفي أثناء الخدمة، في حين لم توجد علاقة بين الهيكل الإداري والاستغراق الوظيفي أو الرضا بشهادة برنامج الاعتماد الوظيفي أثناء الخدمة. كذلك ارتبطَت سلوكيات القيادة للمديرين بكلٍّ من الاستغراق الوظيفي للمعلمين والرضا بشهادة برنامج الاعتماد الوظيفي أثناء الخدمة. وتوصَّلَت الدراسة أيضًا إلى وجود علاقة متوسطة بين أبعاد: الحماس والإخلاص والانغماس، وبين رضا المعلمين بشهادة برنامج الاعتماد الوظيفي أثناء الخدمة، وجاء بُعد الرضا في المرتبة الأولى.

- دراسة (Koch & Binnewies & Dormann, 2014) بعنوان: "تحفيز الابتكار في المدارس: الاستغراق الوظيفي لمديري المدارس كحافز للإبداع المدرسي".

هدفَت الدراسة إلى التَّعرُّف إلى دور الاستغراق الوظيفي لمديري المدارس، وبيان أثر الاستغراق الوظيفي لمديري المدارس في تحفيز إبداع المعلمين في ألمانيا، واستخدم المنهج الوصفي، واستخدم الاستبيان أداةً للدراسة، في حين تكوَّنَت عينة الدراسة من (٨٧) مديرًا و(٩٠٢) معلمًا من (٨٣) مدرسة ألمانية. وأظهرَت نتائج الدراسة أنَّ الاستغراق الوظيفي لمديري المدارس يُعدُّ من محفزات الإبداع المدرسي، وهذا الارتباط بين الاستغراق الوظيفي للمديرين والإبداع المدرسي يزيد من توليد أفكار المعلمين والتي تعزز بدورها جوانب الابتكار، كما تبيّن أيضًا أنَّ الآليات المتمثلة في الاستقلال الذاتي والدعم الاجتماعي والتدريب وفرص التنمية الشخصية وأهمية المهمة تعزز استغراق الأكاديميين الوظيفي بدرجة عالية.

- **دراسة (Cherian & Victor, 2012)**، وتناولت الاستغراق الوظيفي للمعلمين في مدينة بنجالور الهندية وعلاقته بأخلاقيات عملهم. وهدفَت إلى التَّعرُّف إلى مستوى الاستغراق الوظيفي للمعلمين وعلاقته بأخلاقيات العمل لديهم. وقد استُخدم المنهج الوصفي الارتباطي، وشملت عينة الدراسة (٢٤٠) معلمًا من مدينة بنجالور، كما استُخدمت الاستبانة أداةً للدراسة لقياس الاستغراق الوظيفي وقياس أخلاقيات المهنة، وأبرزَت نتائج الدراسة وجود ارتباط إيجابي بين الاستغراق الوظيفي لدى المعلمين وأخلاقيات العمل.

ثالثًا: الدراسات التي تناولت القيادة الخادمة والاستغراق الوظيفي:

دراسة عبدالله (٢٠١٨) بعنوان: "دور القيادة الخادمة في تحقيق الاستغراق الوظيفي: دراسة تحليلية لآراء عينة من أعضاء الهيئات التدريسية في جامعة السليمانية".

هدفت هذه الدراسة إلى التَّعرُّف إلى دور القيادة الخادمة بأبعادها (تمكين وتنمية الآخرين يهدف التواضع الموثوقية –قبول من قِبَل الآخرين– تقديم التوجيهات– قيام بالخدمة الآخرين) في تحقيق الاستغراق الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس في جامعة السليمانية في العراق. واستُخدم المنهج الوصفي. أمّا فيما يخصُّ الأداة فقد تمَّ توزيع استمارة استبانة على عينة عشوائية والمتمثلة بأعضاء هيئة التدريس في جامعة السليمانية، والبالغ عددهم ١٧٠ عضوًا. وأظهرَت النتائج أنَّ درجة ممارسة سلوكيات القيادة الخادمة لدى عينة الدراسة كانت عالية بجميع أبعادها، كما أنَّ مستوى الاستغراق الوظيفي لديهم كان مرتفعًا، ونتج عن هذه الدراسة أيضًا وجود ارتباط بين القيادة الخادمة والاستغراق الوظيفي من جانب، وبدرجات متفاوتة بين كلٍّ من أبعاد القيادة الخادمة والاستغراق الوظيفي.

– دراسة معوّض (٢٠١٧) بعنوان: "القيادة الخادمة وعلاقتها بمستوى الاستغراق الوظيفي لمعلمي المدارس الإعدادية".

هدفَت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين درجة ممارسة القيادة الخادمة ومستوى الاستغراق الوظيفي لمعلمي المدارس الإعدادية بمدينة بني سويف في مصر، استخدمت الباحثة لتحقيق أهداف الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وتمَّ إعداد استبيان كأداة لجمع البيانات، وتكوَّنَت عينة الدراسة من (١٨٧) معلمًا. وكان من أبرز ما خلصتْ إليه من نتائج: أنَّ درجة ممارسة مديري المدارس الإعدادية للقيادة الخادمة كانت مرتفعة.

كما أظهرَت ارتفاع مستوى الاستغراق الوظيفي لدى معلمي المدارس الإعدادية، كما وجدت علاقة ارتباطية بين درجة ممارسة مديري المدارس الإعدادية للقيادة الخادمة ومستوى الاستغراق الوظيفي لدى معلميهم. كما لم توجد فروقٌ ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة مديري المدارس الإعدادية للقيادة الخادمة تُعزى لمتغير التخصص والنوع والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة، وكذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى تحقيق الاستغراق الوظيفي تُعزى لمتغير التخصص والنوع، في حين وُجِدَت فروقٌ ذات دلالة إحصائية وفقَ متغير المؤهل لصالح المعلمين الحصلين على ماجستير فأعلى، ومتغير سنوات الخبرة لصالح المعلمين ذوي خبرة أكثر من ١٠ سنوات.

– دراسة (Khalesi, Salehi, Mordani, Nejad, Mohamadi, Rohani, 2011) بعنوان: "العلاقة بين القيادة الخادمة والاستغراق الوظيفي في المستشفيات التعليمية التابعة لجامعة كردستان للعلوم الطبية".

هدفَت الدراسة إلى التَّعرُّف إلى العلاقة بين القيادة الخادمة بأبعادها الأربعة (الخدمة، والتواضع، والثقة، والحب) وبين الاستغراق الوظيفي لدى موظفي المستشفيات التعليمية بجامعة كردستان. استُخدم المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة. وتكوَّنت عينة أفرادها من (١٥١) موظفًا، وقد استُخدمت الاستبانة أداةً لجمع المعلومات لقياس القيادة الخادمة والاستغراق الوظيفي. وقد نتج عن هذه الدراسة وجودُ ارتباط إيجابي قوي بين القيادة الخادمة بأبعادها الأربعة والاستغراق الوظيفي بين العاملين في المستشفيات التعليمية بجامعة كردستان.

التعليق على الدراسات السابقة:

اتفقَت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات من حيث هدف الدراسة، والتي تناولت القيادة الخادمة ودورها في تحقيق الاستغراق الوظيفي، واختلفَت مع بقية الدراسات التي هدفَت إلى دراسة القيادة الخادمة مستقلة أو بربطها بمتغير آخر، وكذلك في الاستغراق الوظيفي اختلفت الدراسة مع الدراسات التي تناولَت الاستغراق الوظيفي فقط، والدراسات التي ربطَت الاستغراق الوظيفي مع متغير آخر.

واتفقَت في منهج الدراسة مع غالبية الدراسات التي استخدمت المنهج الوصفي الارتباطي، واختلفَت عن بقية الدراسات التي استخدمت المنهج التحليلي أو التحليلي الارتباطي.

أمّا من حيث الأداة، فاتفقَت الدراسة مع غالبية الدراسات في اختيار الاستبيان أداةً للدراسة.

ومن حيث عينة الدراسة اتفقَت الدراسة مع أكثر الدراسات على اختيار العينة من المعلمين، واختلفَت مع قليل من الدراسات والتي اختارت العينة من أعضاء التدريس في الجامعات أو الموظفين الإداريين.

أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

- تكوين تصور عام للدراسة وبناء إطار الدراسة وصياغة الأهداف والأسئلة.
- الاستفادة منها في عرض الإطار النظري، ومراجع الدراسة.
- الاستفادة من نتائج الدراسات السابقة وتوصياتها في تفسير نتائج الدراسة الحالية.

ما يميز الدراسة الحالية:

أمّا الدراسات التي تناولت العلاقة القيادة الخادمة والاستغراق الوظيفي؛ فقد اتفقَت مع كافة الدراسات في الربط بين المتغيريْن (القيادة الخادمة، والاستغراق الوظيفي)، واختلفت عنها في اختيار العينة من معلمي المدارس الثانوية، في حين اختيرت عينات تلك الدراسات من أعضاء هيئة التدريس، وموظفي المستشفيات التعليمية ومعلمي المدارس الإعدادية.

أمّا من حيث المنهج، فقد اتفقَت مع دراسة (عبدالله، ٢٠١٨) و(معوض، ٢٠١٧) في المنهج الوصفي الارتباطي؛ خلافًا لدراسة (Khalesi, Salehi, Mordani, Nejad, Mohamadi, Rohani, 2011) التي استخدمت المنهج الوصفي التحليلي. واتفقَت مع كافة الدراسات في كون أداتها ممثلة في الاستبيان.

ويعتبر أهم ما يميز الدراسة الحالية عن غيرها من الدراسات كونها تناولت العلاقة بين متغيري القيادة الخادمة والاستغراق الوظيفي لدى معلمات وقائدات المرحلة الثانوية في مدارس التعليم العام والتي تعد الدراسة الأولى –بحسب علم الباحثة– في المملكة العربية السعودية.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة وإجراءاتها

- منهج الدراسة
- مجتمع الدراسة
- عينة الدراسة
- خصائص عينة الدراسة
- أداة الدراسة
- صدق أداة الدراسة

الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها

يتناول هذا الفصل عرضًا مفصلاً لمنهجية الدراسة الميدانية، وإجراءاتها التي استُخدمت لتنفيذ الدراسة، وتحقيق أهدافها، بدءًا بتوضيح المنهج المستخدَم، ومن ثم التَّعرُّف إلى مجتمع وعينة الدراسة وما تميزت به من خصائص، بالإضافة إلى توضيح كيفية تصميم أداة جمع البيانات، وآلية التحقق من صدقها وثباتها، وأخيرًا التطرق إلى إجراءات تطبيقها، وختم الفصل بعرض الأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجة البيانات واستخراج النتائج، وفيما يلي عرضًا تفصيليًا لذلك:

منهج الدراسة:

تمَّ استخدام المنهج الوصفي الارتباطي؛ لمناسبته لأهداف الدراسة وهي: التَّعرُّف إلى درجة ممارسة قائدات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض للقيادة الخادمة، ومستوى الاستغراق الوظيفي لدى المعلمات، والعلاقة بين أبعاد القيادة الخادمة والاستغراق الوظيفي، لدى معلمات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض، كما هدفت للتعرف إلى الفروقُ حول درجة ممارسة قائدات المدارس الثانوية الحكومية للقيادة الخادمة ومستوى الاستغراق الوظيفي لدى المعلمات تعزى إلى متغير المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة.

وهذا المنهج يعتمد على دراسة العلاقة بين الظاهرة وتحليل تلك الظاهرة، والتعمق فيها، لمعرفة الارتباطات الداخلية، والارتباطات الخارجية (العساف،١٤٣٣، ١٢٧).

مجتمع الدراسة:

تكوَّن مجتمع الدراسة من جميع معلمات المدارس الثانوية الحكومية في مدينة الرياض والبالغ عددهنَّ (٦٤٧٣) معلمةً، حسب إحصائية الإدارة العامة للتعليم بمنطقة الرياض للعام الدراسي ١٤٤٠-١٤٤١هـ.

عينة الدراسة:

تم تطبيق الدراسة على عينة قصدية من معلمات المدارس الثانوية بمكتب تعليم شمال الرياض والبالغ عددهنَّ (٨٤٤) معلمة ونظرًا لكثرة عدد المدارس تم استخدام جدول مورجان وكريجسي Krejcie & Morgan لتحديد حجم العينة فطبقت الدراسة على عينة مكونة من (٢٦٠) معلمة، وبعد التطبيق العملي على العينة، حصلَت الباحثة على (٢٢٥) استجابة صالحة للتحليل الإحصائي أي ما يشكل نسبة ٢٦,٦ % من العينة.

خصائص أفراد عينة الدراسة:

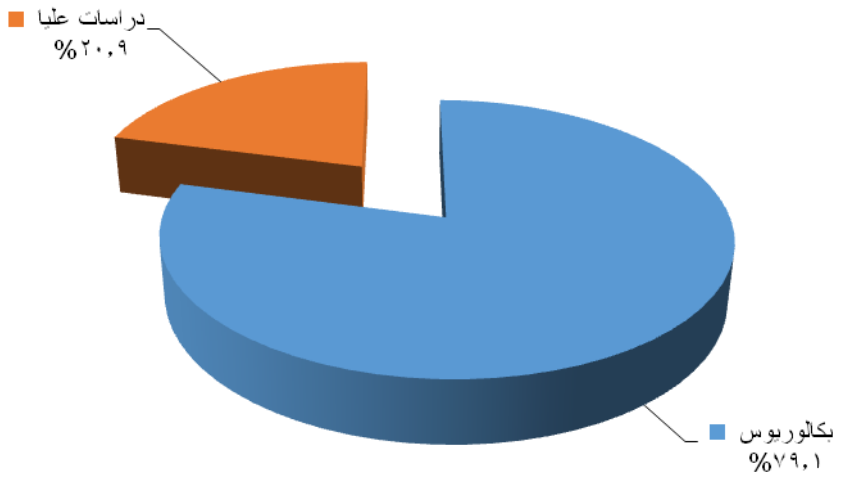
تمَّ تحديد عدد من المتغيرات الرئيسة لوصف أفراد عينة الدراسة، وتشمل: (المؤهل، عدد سنوات الخبرة)، والتي لها مؤشراتٌ دلالية على نتائج الدراسة، بالإضافة إلى أنها تعكس الخلفية العلمية لأفراد عينة الدراسة، وتساعد على إرساء الدعائم التي تُبنى عليها التحليلاتُ المختلفة المتعلقة بالدراسة، وتفصيل ذلك فيما يلي:

١- المؤهل:

جدول رقم (٣-١) توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل

المؤهل	التكرار	النسبة %
بكالوريوس	١٧٨	٧٩,١%
دراسات عليا	٤٧	٢٠,٩%
المجموع	٢٢٥	١٠٠%

يتَّضح من الجدول رقم (٣ – ١) أنَّ: (١٧٨) من أفراد عينة الدراسة يمثلنَ ما نسبته ٧٩,١% من إجمالي أفراد عينة الدراسة مؤهلهنَّ بكالوريوس، في حين (٤٧) منهنَّ يمثلنَ ما نسبته ٢٠,٩% من إجمالي أفراد عينة الدراسة مؤهلهنَّ دراسات عليا.



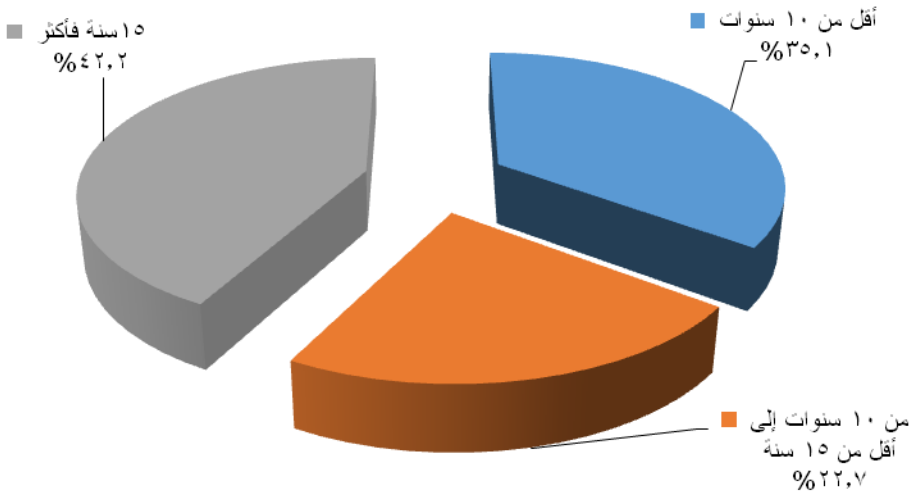
شكل رقم (٣ – ١) توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل

٢– عدد سنوات العمل الحالي:

جدول رقم (٣–٢) توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير عدد سنوات العمل الحالي

عدد سنوات العمل الحالي	التكرار	النسبة %
أقل من ١٠ سنوات	٧٩	٣٥,١%
من ١٠ سنوات إلى أقل من ١٥ سنة	٥١	٢٢,٧%
١٥سنة فأكثر	٩٥	٤٢,٢%
المجموع	٢٢٥	١٠٠%

يتضح من الجدول رقم (٣ –٢) أنَّ: (٩٥) من أفراد عينة الدراسة يمثلنَ ما نسبته ٤٢,٢% من إجمالي أفراد عينة الدراسة عدد سنوات عملهنَّ الحالي ١٥سنة فأكثر وهي النسبة الأعلى، في حين أنَّ (٧٩) منهنَّ يمثلنَ ما نسبته ٣٥,١% من إجمالي أفراد عينة الدراسة عدد سنوات عملهنَّ الحالي أقل من ١٠ سنوات، و(٥١) منهنَّ يمثلنَ ما نسبته ٢٢,٧% من إجمالي أفراد عينة الدراسة عدد سنوات عملهنَّ الحالي من ١٠ سنوات إلى أقل من ١٥ سنة وهي النسبة الأقل. ويمكن أنْ يُفسَّرَ ذلك بأنه كُلَّما كان لدى أفراد عينة الدراسة خبرة أعلى في مجال عملهنَّ كُنَّ أقدرَ على تقييم واقع القيادة الخادمة في مدارسهنَّ.



شكل رقم (٣ –٢) توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير عدد سنوات العمل الحالي

أداة الدراسة:

عمدَت الباحثة إلى استخدام الاستبانة أداةً لجمع البيانات؛ وذلك نظرًا لمناسبتها لأهداف الدراسة، ومنهجها، وحجم مجتمعها، كذلك إجابتها عن أسئلة الدراسة، ولأنها تتلاءم وطبيعة البحوث الوصفية التي يكون فيها مصدر المعلومة الآراء ووجهات النظر في قضيةٍ ما كذلك سهولة جمع المعلومات والوصول لأكبر عدد من المجتمع (العساف، ٢٠١١، ٣٠٨).

أ. بناء أداة الدراسة:

بعد الاطِّلاع على الأدبيات، والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية كدراسة كلٍّ من: مومني (٢٠٢٠)، والرويلي (٢٠١٩)، والعليان (٢٠١٨)، والمحارمة (٢٠١٨)، ومعوض (٢٠١٧)، والشهري (٢٠١٦)، ومتعب (٢٠١٥)، ومن خلال خبرة الباحثة في الميدان التربوي، والاستفادة من آراء المختصين والأكاديميين، وفي ضوء معطيات وتساؤلات الدراسة وأهدافها؛ تمَّ بناء الأداة (الاستبانة) في صورتها الأولية، ثُمَّ تَمَّ عرضُها على المشرف وتعديلها؛ ومن ثَمَّ تحكيمها من قِبَل المختصين لتخرج في صورتها النهائية مُكوَّنة من ثلاثة أجزاء. وفيما يلي عرض لكيفية بنائها، والإجراءات المتبعة للتحقق من صِدقها، وثباتها:

١- القسم الأول: يحتوي على مقدمة تعريفية بأهداف الدراسة، ونوع البيانات والمعلومات التي تودُّ الباحثة جمعَها من أفراد عينة الدراسة، مع تقديم الضمان بسرِّية المعلومات المقدمة، والتعهد باستخدامها لأغراض البحث العلمي فقط.

٢- القسم الثاني: يحتوي على البيانات الأولية الخاصة بأفراد عينة الدراسة، والمتمثلة في: (المؤهل- عدد سنوات العمل الحالي).

٣- **القسم الثالث:** ويتكون من (٢٥) عبارة، موزَّعة على محورين أساسين، والجدول (٣-٣) يوضح عدد عبارات الاستبانة، وكيفية توزيعها على المحاور.

جدول (٣-٣) محاور الاستبانة وعباراتها

المحور	البعد	عدد العبارات	المجموع
واقع القيادة الخادمة لدى قائدات المدارس الثانوية الحكومية في مدينة الرياض	البُعد الأول: الرؤية	٤	١٦ عبارة
	البُعد الثاني: الخدمة	٤	
	البُعد الثالث: التمكين	٤	
	البُعد الرابع: تطوير المعلمات	٤	
مستوى الاستغراق الوظيفي لدى معلمات المدارس الثانوية الحكومية في مدينة الرياض		٩	٩ عبارات
الاستبانة			**٢٥ عبارة**

تمَّ استخدام مقياس ليكرت الخماسي للحصول على استجابات أفراد عينة الدراسة، وفقَ درجات الموافقة التالية: (دائمًا – غالبًا – أحيانًا – نادرًا – مطلقًا). ومن ثَمَّ التعبير عن هذا المقياس كميًّا، بإعطاء كل عبارة من العبارات السابقة درجة، وفقًا للتالي: دائمًا (٥) درجات، غالبًا (٤) درجات، أحيانًا (٣) درجات، نادرًا (٢) درجتان، مطلقًا (١) درجة واحدة.

ولتحديد طول فئات مقياس ليكرت الخماسي، تمَّ حساب المدى بطرح الحدِّ الأعلى من الحد الأدنى (٥ – ١ = ٤)، ثُمَّ تمَّ تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس (٤ ÷ ٥ = ٠,٨٠)، وبعد ذلك تمَّ إضافة هذه القيمة إلى أقلّ قيمة في المقياس (١)؛ لتحديد الحدِّ الأعلى لهذه الفئة، وهكذا أصبح طول الفئات كما هو مُوضَّح في الجدول التالي:

جدول (٣–٤) تقسيم فئات مقياس ليكرت الخماسي (حدود متوسطات الاستجابات)

م	درجة الموافقة	حدود الفئة		الفئة	درجة الممارسة
		من	إلى		
١	دائمًا	٤,٢١	٥,٠٠	الخامسة	عالية جدا
٢	غالبًا	٣,٤١	٤,٢٠	الرابعة	عالية
٣	أحيانًا	٢,٦١	٣,٤٠	الثالثة	متوسطة
٤	نادرًا	١,٨١	٢,٦٠	الثانية	ضعيفة
٥	مطلقًا	١,٠٠	١,٨٠	الأولى	ضعيفة جدًّا

وتمَّ استخدام طول المدى في الحصول على حكم موضوعيّ على متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة، بعد معالجتها إحصائيًّا.

ب – صدق أداة الدراسة:

صدق أداة الدراسة يعني التأكد من أنها تقيس ما أُعِدَّت لأجله، كما يُقصَد به شمول الاستبانة لكلِّ العناصر التي تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح عباراتها من ناحية أخرى، بحيث تكون مفهومةً لكلِّ مَن يستخدمها. وقد قامت الباحثة بالتأكد من صدق أداة الدراسة من خلال:

١- الصدق الظاهري لأداة الدراسة (صدق المحكِّمين):

للتعرُّف إلى مدى الصدق الظاهري للاستبانة، والتأكد من أنها تقيس ما وُضِعَت لقياسه، تَمَّ عرضُها بصورتها الأولية (ملحق رقم ١) على عدد من المحكمين المختصين في موضوع الإدارة التربوية في الجامعات ووزارة التعليم، حيث وصل عدد المحكمين إلى (١٨) محكمًا (ملحق رقم ٣)، وقد طُلب من الأساتذة المحكمين تقييم جودة الاستبانة، من حيث قدرتها على قياس ما أُعِدَّتْ لقياسه، والحكم على مدى ملاءمتها لأهداف الدراسة، وذلك من خلال تحديد وضوح العبارات، وانتمائها للمحور، وأهميتها، وسلامتها لغويًا، وإبداء ما يرونه من تعديل، أو حذف، أو إضافة للعبارات.

وبعد أخذ الآراء، والاطِّلاع على الملحوظات، تَمَّ إجراء التعديلات اللازمة التي اتفق عليها غالبية المحكمين، والتي تمثَّلَت في حذف بعض العبارات المكررة، وبناءً عليه تَمَّ التعديل وإخراج الاستبانة بصورتها النهائية (ملحق رقم ٢).

٢- صدق الاتساق الداخلي للأداة:

للتحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة، تَمَّ تطبيقها ميدانيًّا على عينة استطلاعية مكوَّنة من (٣٠) معلمة من معلمات المدارس الثانوية في مدينة الرياض، وتَمَّ حساب معامل ارتباط بيرسون (Pearson's Correlation Coefficient)؛ للتَّعرُّف إلى درجة ارتباط كلِّ عبارة من عبارات الاستبانة بالدرجة الكلية للمحور أو البُعد الذي تنتمي له.

الجدول رقم (٣-٥) معاملات ارتباط بيرسون لعبارات المحور الأول مع الدرجة الكلية للبعد

المحور الأول (واقع القيادة الخادمة لدى قائدات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض)				
البُعد	**رقم العبارة**	**معامل الارتباط بالبُعد**	**رقم العبارة**	**معامل الارتباط بالبُعد**
البُعد الأول: الرؤية	١	٠,٩٣٥**	٣	٠,٨٩٦**
	٢	٠,٩٥٥**	٤	٠,٩٠١**
البُعد الثاني: الخدمة	٥	٠,٨٨٧**	٧	٠,٩٣٦**
	٦	٠,٩٣٠**	٨	٠,٩١٦**
البُعد الثالث: التمكين	٩	٠,٨٨١**	١١	٠,٨٩٣**
	١٠	٠,٩١٤**	١٢	٠,٩٢٢**
البُعد الرابع: تطوير المعلمات	١٣	٠,٩٠٣**	١٥	٠,٩٢١**
	١٤	٠,٩٤٨**	١٦	٠,٩٤٥**

** دال عند مستوى الدلالة ٠,٠١ فأقل

يتَّضِح من الجدول (٣–٥) أنَّ قيم معامل ارتباط كلِّ عبارة من العبارات مع بُعدها موجبة، ودالة إحصائيًّا عند مستوى الدلالة (٠,٠١) فأقل؛ مما يُشير إلى صدق الاتساق الداخلي بين عبارات المحور الأول، ومناسبتها لقياس ما أُعِدَّتْ لقياسه.

الجدول رقم (٣–٦) معاملات ارتباط بيرسون لعبارات المحور الثاني مع الدرجة الكلية للمحور

المحور الثاني (مستوى الاستغراق الوظيفي لدى معلمات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض)			
رقم العبارة	**معامل الارتباط بالمحور**	**رقم العبارة**	**معامل الارتباط بالمحور**

المحور الثاني (مستوى الاستغراق الوظيفي لدى معلمات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض)			
رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور
١٧	٠,٧٣٧**	٢٢	٠,٦٧٦**
١٨	٠,٧٦٠**	٢٣	٠,٧٥١**
١٩	٠,٦٧٩**	٢٤	٠,٥٤٧**
٢٠	٠,٦٢٨**	٢٥	٠,٧٣٩**
٢١	٠,٨٠٩**	-	-

** دال عند مستوى الدلالة ٠,٠١ فأقل

يتضح من الجدول (٣-٦) أنَّ: قيم معامل ارتباط كلِّ عبارة من العبارات مع محورها موجبة، ودالة إحصائيًّا عند مستوى الدلالة (٠,٠١) فأقل؛ مما يشير إلى صدق الاتساق الداخلي بين عبارات المحور الثاني، ومناسبتها لقياس ما أُعِدَّتْ لقياسه.

ج- ثبات أداة الدراسة:

ويُقصَد به الحصول على النتيجة نفسها عند تكرار تطبيق الأداة على نفس الأفراد (العساف، ٢٠٠٩، ٤٣٠) تَمَّ التأكد من ثبات أداة الدراسة من خلال استخدام معامل الثبات ألفا كرونباخ (معادلة ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha (α))، ويوضح الجدول رقم (٣-٧) قيم معاملات الثبات ألفا كرونباخ لكلِّ محور من محاور الاستبانة.

جدول رقم (٣-٧) معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة

محاور الاستبانة	البُعد	عدد العبارات	ثبات المحور

واقع القيادة الخادمة لدى قائدات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض	البُعد الأول: الرؤية	٤	٠,٩٤١١
	البُعد الثاني: الخدمة	٤	٠,٩٣٥٩
	البُعد الثالث: التمكين	٤	٠,٩٢٢٦
	البُعد الرابع: تطوير المعلمات	٤	٠,٩٤٧٣
مستوى الاستغراق الوظيفي لدى معلمات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض		٩	٠,٨٦٦٨
الثبات العام		٢٥	٠,٩٥٧٦

يتضح من الجدول رقم (٣-٧) أنَّ: معامل الثبات العام عالٍ حيث بلغ (٠,٩٥٧٦)، وهذا يدلُّ على أنَّ الاستبانة تتمتع بدرجة ثبات مرتفعة يمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني للدراسة.

إجراءات تطبيق الدراسة:

بعد أنْ تمَّ التأكد من صدق (الاستبانة) وثباتها، وصلاحيتها للتطبيق، قامت الباحثة بتطبيقها ميدانيًّا باتِّباع الخطوات التالية:

١. الحصول على خطاب من سعادة وكيل الكلية، لتسهيل مهمة الباحثة في تطبيق أداة الدراسة على العينة من معلمات المدارس الثانوية. ملحق رقم (٤).

٢. توزيع الاستبانة على أفراد عينة الدراسة إلكترونيًّا أو ورقيًّا.

٣. جمع الاستبانات المستردة بعد تعبئتها، وحذف ما لم يكتمل منها والتأكد من مدى صلاحيتها وملاءمتها للتحليل، وقد بلغ عددها (٢٢٥) استبانةً.

٤. إدخال البيانات في الحاسب الآلي، ثُمَّ معالجتها إحصائيًّا عن طريق برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for Social Sciences والتي يُرمز لها اختصارًا

بالرمز (SPSS)، لغرض استخراج النتائج، وتحليلها، وتفسيرها، وتقديم التوصيات والمقترحات بناءً على ذلك.

أساليب المعالجة الإحصائية:

لتحقيق أهداف الدراسة، وتحليل البيانات التي تمَّ تجميعها، استُخدم العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for Social Sciences والتي يُرمز لها اختصارًا بالرمز (SPSS).

وبعد ذلك تمَّ حساب المقاييس الإحصائية التالية:

١- التكرارات، والنسب المئوية؛ لمعرفة خصائص أفراد عينة الدراسة، وتحديد استجاباتهنَّ تجاهَ عبارات المحاور الرئيسة التي تضمنتها أداة الدراسة.

٢- المتوسط الحسابي الموزون (المرجح) "Weighted Mean"؛ وذلك للتعرُّف إلى متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة على كلِّ عبارة من عبارات المحاور، كما يُستفاد منه في ترتيب العبارات حسب أعلى متوسط حسابي موزون.

٣- المتوسط الحسابي "Mean"؛ وذلك لمعرفة مدى الارتفاع، أو الانخفاض لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن المحاور الرئيسة، كما يُستفاد منه في ترتيب المحاور حسب أعلى متوسط حسابي.

٤- الانحراف المعياري "Standard Deviation"؛ لمعرفة مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة لكلِّ عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، ولكلِّ محور من المحاور الرئيسة عن متوسطها الحسابي. ويلاحَظ أنَّ الانحراف المعياري يبيّن التشتت في استجابات أفراد الدراسة لكلِّ عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، إلى جانب المحاور الرئيسة، إذ إنه كلما اقتربَت قيمة الانحراف المعياري من الصفر تركزَت الاستجابات، وانخفض تشتُّتها.

٥- معامل ارتباط بيرسون؛ وذلك للتحقق من سؤال العلاقة بين المتغيرات.

٦- اختبار "ت: Independent Sample T-test"؛ لأجل التحقق من الفروق بين اتجاهات أفراد الدراسة وفقًا لاختلاف متغيراتهنَّ التي تنقسم إلى فئتين.

٧- اختبار تحليل التباين الأحادي؛ لمعرفة الفروق بين اتجاهات عينة الدراسة طبقًا لاختلاف متغيراتهنَّ التي تنقسم إلى أكثر من فئتين.

٨- اختبار شيفيه؛ للتحقق من الفروق التي بيّنها اختبار تحليل التباين الأحادي.

الفصل الرابع

نتائج الدراسة ومناقشتها وتفسيرها

- عرض ومناقشة السؤال الأول
- عرض ومناقشة السؤال الثاني
- عرض ومناقشة السؤال الثالث
- عرض ومناقشة السؤال الرابع

الفصل الرابع: نتائجُ الدراسة ومناقشتُها وتفسيرُها

يتناول هذا الفصل عرضًا تفصيليًّا للنتائج التي توصَّلَت إليها الدراسة الحالية، وذلك من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة وفقَ المعالجات الإحصائية المناسبة، ومن ثَمَّ تفسير هذه النتائج في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة، وذلك على النحو التالي:

أولاً: إجابة السؤال الأول: ما درجةُ ممارسة قائدات المدارس الثانوية الحكومية للقيادة الخادمة من وجهة نظر المعلمات في مدينة الرياض؟

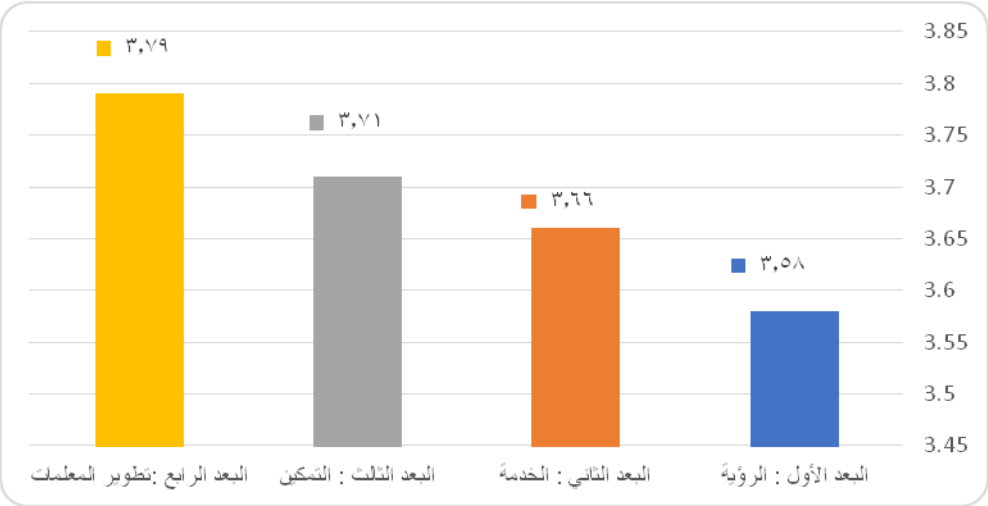
لتحديد درجة ممارسة قائدات المدارس الثانوية للقيادة الخادمة من وجهة نظر المعلمات في مدينة الرياض، تَمَّ حساب المتوسط الحسابي لهذه الأبعاد والانحرافات المعيارية والرُّتب لاستجابات عينة الدراسة على أبعاد درجة ممارسة قائدات المدارس الثانوية للقيادة الخادمة من وجهة نظر المعلمات في مدينة الرياض، والجدول (٤-١) يوضح النتائج العامة لهذا المحور.

جدول رقم (٤-١) استجابات أفراد عينة الدراسة على أبعاد درجة ممارسة قائدات المدارس الثانوية للقيادة الخادمة من وجهة نظر المعلمات في مدينة الرياض

م	البُعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
١	البُعد الأول: الرؤية	٣,٥٨	١,١٣٣	٤
٢	البُعد الثاني: الخدمة	٣,٦٦	١,١٤٨	٣
٣	البُعد الثالث: التمكين	٣,٧١	١,١٣٩	٢
٤	البُعد الرابع: تطوير المعلمات	٣,٧٩	١,١٦٤	١

درجة ممارسة قائدات المدارس الثانوية للقيادة الخادمة من وجهة نظر المعلمات في مدينة الرياض (المتوسط العام)	٣,٦٩	١,٠٨٧	-

يتَّضح من خلال النتائج الموضَّحة أعلاه أنَّ درجة ممارسة قائدات المدارس الثانوية للقيادة الخادمة جاءت بدرجة عالية بمتوسط عام (٣,٦٩ من ٥) وبانحراف معياري (١,٠٨٧)، ويتضح من ذلك أنَّ أبرز النتائج تمثلتْ في بُعد تطوير المعلمات بمتوسط عام (٣,٧٩ من ٥) وبانحراف معياري (١,١٦٤)، يليه بُعد التمكين بمتوسط عام (٣,٧١ من ٥) وبانحراف معياري (١,١٣٩)، يليه بُعد الخدمة بمتوسط (٣,٦٦ من ٥) عام وبانحراف معياري (١,١٤٨)، وأخيرًا جاء بُعد الرؤية بمتوسط عام (٣,٥٨ من ٥) وبانحراف معياري (١,١٣٣).



شكل (٤-١) درجة ممارسة قائدات المدارس الثانوية لأبعاد القيادة الخادمة من وجهة نظر المعلمات في مدينة الرياض

ويُعزى ذلك إلى وعي القائدات بأهمية نظرية القيادة الخادمة والممارسة العملية لها، وتوجُّههنَّ الإيجابي نحو التعامل بأخلاق وقيم تتجاوز المصلحة الذاتية، من خلال تلبية احتياجات المعلمات ومساعدتهنَّ على النمو والمشاركة في القرارات ومنح الصلاحيات؛ مما يؤثر إيجابيًا في جميع جوانب العملية التعليمية.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة أبو شريخ (٢٠١٩)، ودراسة المحارمة (٢٠١٨)، ودراسة التمام (٢٠١٦)، ودراسة الشهري (٢٠١٦)، ودراسة (Whitman, 2014)، ودراسة (Caffey, 2013)، والتي بيَّنَت أنَّ درجة ممارسة مديري المدارس كانت عاليةً، ودراسة الديرية (٢٠١٧)، والتي بيَّنَت أنَّ درجة إمكانية تطبيق مديري المدارس الاستكشافية للقيادة الخادمة جاءت مرتفعةً، ودراسة الغامدي (٢٠١٤) والتي أظهرت أنَّ درجة توافُر سمات القائد الخادم لدى مديري المدارس الثانوية كانت عالية، كذلك دراسة (Alpaydin & Saglam, 2017) والتي بيَّنَت وجود علاقة إيجابية عالية بين سلوكيات القادة الخادمين وشخصيات مديري المدارس.

في حين تختلف مع نتائج الدراسات السابقة كدراسة أبو الغنم (٢٠١٩) والتي بيَّنَت أنَّ درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة مأدبا للقيادة الخادمة كانت متوسطة، ودراسة الرويلي (٢٠١٩) والتي بيَّنَت أنَّ واقع ممارسة القيادة الخادمة لدى قيادات جامعة الإمام جاء بدرجة متوسطة، وكذلك دراسة المشاقبة (٢٠١٥)؛ والتي أظهرَت أنَّ القيادات الإدارية في جامعة آل البيت يمارسون القيادة الخادمة بدرجة متوسطة.

وفيما يلي النتائج التفصيلية:

البُعد الأول: الرؤية:

للتَّعرُّف إلى درجة ممارسة قائدات المدارس الثانوية للقيادة الخادمة من وجهة نظر المعلمات في مدينة الرياض فيما يتعلق **ببُعد الرؤية**، تَمَّ حساب التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتب لاستجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات **بُعد الرؤية**، وجاءت النتائج كما يلي:

جدول رقم (٤-٢) استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة قائدات المدارس الثانوية للقيادة الخادمة من وجهة نظر المعلمات في مدينة الرياض فيما يتعلق ببُعد الرؤية مرتبة تنازليًّا حسب متوسطات الموافقة.

م	العبارات	التكرار	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
		%	دائمًا	غالبًا	أحيانًا	نادرًا	مطلقًا			

م	العبارات	التكرار	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
		%	دائمًا	غالبًا	أحيانًا	نادرًا	مطلقًا			
٤	تساعد المعلمات في معرفة آليات تحقيق الرؤية المشتركة.	ك	٧٧	٦٦	٤٦	٢١	١٥	٣,٧٥	١,٢١٠	١
		%	٣٤,٢	٢٩,٣	٢٠,٤	٩,٣	٦,٧			
٢	تحرص على أنْ تكون احتياجات المعلمات ضمن الرؤية المستقبلية للمدرسة.	ك	٧١	٥٠	٦٠	٢٦	١٨	٣,٥٨	١,٢٦٢	٢
		%	٣١,٦	٢٢,٢	٢٦,٧	١١,٦	٨,٠			
٣	تتوقع نتائج القرارات في المستقبل	ك	٦٥	٥٦	٦٥	١٨	٢١	٣,٥٦	١,٢٤٥	٣
		%	٢٨,٩	٢٤,٩	٢٨,٩	٨,٠	٩,٣			
١	تشارك المعلمات في وضع رؤية مستقبلية واقعية بناءً على تحليل واقع المدرسة.	ك	٤٧	٧٤	٥٤	٣٢	١٨	٣,٤٤	١,١٩٨	٤
		%	٢٠,٩	٣٢,٩	٢٤,٠	١٤,٢	٨,٠			
المتوسط العام								٣,٥٨	١,١٣٣	

يتضح من الجدول (٤-٢) أنَّ: درجة ممارسة قائدات المدارس الثانوية للقيادة الخادمة فيما يتعلق **ببُعد الرؤية جاءت** بمتوسط عام (٣,٥٨ من ٥,٠٠) وبانحراف معياري (١,١٣٣)، وهو متوسط يقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي (من ٣,٤١ إلى ٤,٢٠)، مما يدلُّ على أنَّ ممارسة قائدات المدارس الثانوية للقيادة الخادمة فيما يتعلق ببُعد الرؤية من وجهة نظر المعلمات جاءت بدرجة عالية.

وتفسر الباحثة هذه النتيجة، بأنَّ قائدات المدارس يدركنَ أهمية الرؤية وإيضاحها للمعلمات، بحيث تُبنى رؤية واقعية بعيدة عن المثالية تتضمن أهداف المعلمات مما يزيد الفاعلية داخل المدرسة، وتتفق هذه النتيجة مع

دراسة كلٍّ من: الشهري (٢٠١٦)، و(Whitman,2014) والتي جاءت درجة ممارسة المديرين فيها لبعد الرؤية عالية، واختلفَت مع دراسة كل من: الرويلي (٢٠١٩)، والمشاقبة (٢٠١٥)، و(Caffey,2013) والتي كانت ممارسة القادة فيها لبعد الرؤية بدرجة متوسطة.

ويتضح من النتائج في الجدول (٤-٢) أنَّ أعلى عبارتيْن في هذا البُعد هما كالتالي:

١- جاءت العبارة رقم (٤) وهي: "تساعد المعلمات في معرفة آليات تحقيق الرؤية المشتركة". بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣,٧٥ من ٥) وبانحراف معياري (١,٢١٠)، مما يدلُّ على أنَّ موافقة أفراد الدراسة جاءت بدرجة عالية، وتُفسَّر هذه النتيجة بأنَّ لدى قائدات المدارس الثانوية الوعي بأهمية إيضاح الرؤية للمعلمات ورسم الطريق أمامهنَّ لتحقيقها والذي يُعَدُّ من أسباب نجاح الرؤية؛ ومن ثَمَّ رفع مستوى الأداء وتنظيم العمل.

٢- جاءت العبارة رقم (٢) وهي: "تحرص على أنْ تكون احتياجات المعلمات ضمن الرؤية المستقبلية للمدرسة." بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٣,٥٨ من ٥) وبانحراف معياري (١,٢٦٢)، مما يدلُّ على أنَّ هناك موافقة بدرجة عالية بين أفراد الدراسة، وقد يُعزى ذلك إلى حرص القائدات على أنْ تتفق الرؤية واحتياجات المعلمات مع الاهتمام بوضعهنَّ مستقبلاً، وهذا يتفق مع ما سبقَ ذِكرُه في الإطار النظري.

كما يتضح من النتائج في الجدول (٤-٢) أنَّ: أقلَّ عبارتيْن في هذا البعد هما كالتالي:

١- جاءت العبارة رقم (٣) وهي: "تتوقع نتائج القرارات في المستقبل" بالمرتبة الثالثة بين العبارات المتعلقة ببُعد الرؤية بمتوسط حسابي (٣,٥٦ من ٥) وبانحراف معياري (١,٢٤٥)، مما يشير إلى أنَّ موافقة أفراد الدراسة جاءت بدرجة عالية، وتُفسَّر هذه النتيجة بأنَّ القائدات يتوقعن في الغالب ما يمكن أنْ تكون عليه المدرسة مستقبلاً انطلاقًا من خبرتهن، وتحليل الواقع.

٢- جاءت العبارة رقم (١) وهي: "تشارك المعلمات في وضع رؤية مستقبلية واقعية بناءً على تحليل واقع المدرسة." بالمرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (٣,٤٤ من ٥) وبانحراف معياري (١,٢٤٥)، مما يشير إلى أنَّ موافقة

أفراد الدراسة جاءت بدرجة عالية، وتُفسَّر هذه النتيجة بأنَّ القائدات يدركنَ أهمية مشاركة المعلمات في وضْع رؤية المدرسة مما يؤدي إلى اقتناعهنَّ بها، إلا أنه ينبغي توسيعُ نطاق المشاركة؛ حتى تتلاشى الخلافاتُ التي قد تُشكِّل تحدِّيًا للقائدة.

البُعد الثاني: الخدمة:

للتَّعرُّف إلى درجة ممارسة قائدات المدارس الثانوية للقيادة الخادمة من وجهة نظر المعلمات في مدينة الرياض فيما يتعلق **ببُعد الخدمة**، تَمَّ حساب التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتب لاستجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات **بُعد الخدمة**، وجاءت النتائج وفق التالي:

جدول رقم (٤-٣) استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة قائدات المدارس الثانوية للقيادة الخادمة من وجهة نظر المعلمات في مدينة الرياض فيما يتعلق ببُعد الخدمة مرتَّبة تنازليًّا حسب متوسطات الموافقة

م	العبارات	التكرار	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
		%	دائمًا	غالبًا	أحيانًا	نادرًا	مطلقًا			
٨	تساعد المعلمات لأداء العمل بشكل أفضل.	ك	٩٢	٥٣	٤٨	١٧	١٥	٣,٨٤	١,٢٢٨	١
		%	٤٠,٩	٢٣,٦	٢١,٣	٧,٦	٦,٧			
٥	تحرص على معرفة أهداف المعلمات المهنية.	ك	٧٧	٧٤	٣٣	٢٠	٢١	٣,٧٤	١,٢٧٤	٢
		%	٣٤,٢	٣٢,٩	١٤,٧	٨,٩	٩,٣			
٧	تهيئ بيئة محفزة للخدمة.	ك	٥٩	٦٠	٧٠	٢١	١٥	٣,٥٦	١,١٦٧	٣
		%	٢٦,٢	٢٦,٧	٣١,١	٩,٣	٦,٧			
٦	توظف صلاحياتها لتحقيق	ك	٦٨	٥٧	٤٤	٣٢	٢٤	٣,٥٠	١,٣٣٧	٤

م	العبارات	التكرار	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
		%	دائمًا	غالبًا	أحيانًا	نادرًا	مطلقًا			
	احتياجات المعلمات.	%	٣٠,٢	٢٥,٣	١٩,٦	١٤,٢	١٠,٧			
	المتوسط العام							٣,٦٦	١,١٤٨	

يتضح في الجدول (٤-٣) أنَّ: درجة ممارسة قائدات المدارس الثانوية للقيادة الخادمة فيما يتعلق **ببُعد الخدمة** جاءت بمتوسط عام (٣,٦٦ من ٥,٠٠) وبانحراف معياري (١,١٤٨)، وهو متوسط يقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي (من ٣,٤١ إلى ٤,٢٠)، مما يدلُّ على أنَّ ممارسة قائدات المدارس الثانوية للقيادة الخادمة فيما يتعلق ببُعد الخدمة من وجهة نظر المعلمات جاءت بدرجة عالية.

وتُعزى هذه النتيجة إلى أنَّ القائدات يمارسنَ مبدأ الخدمة بشكل فاعل ومؤثر، والتركيز على خدمة المعلمات ومساعدتهنَّ بدلاً من السيطرة؛ مما ينعكس على الأداء داخل المدرسة، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة كلٍّ من: التمام (٢٠١٦)، والغامدي (٢٠١٤) والتي أظهرت أن درجة ممارسة قادة المدارس لبعد الخدمة كانت عالية، بينما تختلف مع دراسة الرويلي (٢٠١٩) والتي جاءت درجة ممارسة القيادات فيها لبعد الخدمة بدرجة متوسطة.

ويتضح من الجدول (٤-٣) أنَّ أعلى عبارتين في هذا البُعد هما كالتالي:

١- جاءت العبارة رقم (٨) وهي: "تساعد المعلمات لأداء العمل بشكل أفضل." بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣,٨٤ من ٥) وبانحراف معياري (١,٢٢٨)، مما يدلُّ على أنَّ هناك موافقة بدرجة عالية بين أفراد الدراسة، ويُعزى ذلك إلى إدراك القائدات لأهمية مبدأ الخدمة والتخلي عن النمط التقليدي، والمبادرة في خدمة المعلمات واستشعار تحمُّل المسؤولية؛ الأمر الذي ينعكس على ولائهنَّ للمدرسة.

٢- جاءت العبارة رقم (٥) وهي: "تحرص على معرفة أهداف المعلمات المهنية." بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٣,٧٤ من ٥) وبانحراف معياري (١,٢٧٤)، مما يدلُّ على أنَّ موافقة أفراد الدراسة جاءت بدرجة

عالية، وتُفسَّر هذه النتيجة بأنَّ القائدات يأخذنَ بعين الاعتبار توظيف أهداف المعلمات لتحقيق أهداف العمل، مما ينتج عنه قوة الفريق ووضوح الهدف.

ويتضح من الجدول (٤-٣) أنَّ أقل عبارتين في هذا البُعد هما كالتالي:

١- جاءت العبارة رقم (٧) وهي: "تهيئ بيئة محفزة للخدمة." بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (٣,٥٦ من ٥) وبانحراف معياري (١,١٦٧)، والذي يشير إلى أنَّ هناك موافقة بدرجة عالية بين أفراد الدراسة، ويُعزى ذلك إلى التزام القائدات بتشجيع مبدأ الخدمة، كما أنه ينبغي للقائدة إتاحة فرص أكبر للمعلمات لإظهار خبراتهنَّ.

٢- جاءت العبارة رقم (٦) وهي: "توظف صلاحياتها لتحقيق احتياجات المعلمات." بالمرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (٣,٥٠ من ٥) وبانحراف معياري (١,٣٣٧)، مما يدلُّ على أنَّ موافقة أفراد الدراسة جاءت بدرجة عالية، وتُفسِّر الباحثة هذه النتيجة أن القائدات يوظفن الصلاحيات الممنوحة لهن بشكل جيد، وجعل تلبية احتياجات المعلمات أولوية وهدف تسعى القائدات لتحقيقه من خلال ممارسة السلطة الممنوحة لهن من قبل الوزارة.

البُعد الثالث: التمكين:

للتَّعرُّف إلى درجة ممارسة قائدات المدارس الثانوية للقيادة الخادمة من وجهة نظر المعلمات في مدينة الرياض فيما يتعلق **ببُعد التمكين**، تَمَّ حساب التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتب لاستجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات **بُعد التمكين**، وجاءت النتائج كما يلي:

جدول رقم (٤-٤) استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة قائدات المدارس الثانوية للقيادة الخادمة من وجهة نظر المعلمات في مدينة الرياض فيما يتعلق ببُعد التمكين مرتبة تنازليًّا حسب متوسطات الموافقة

م	العبارات	التكرار	درجة الموافقة	المتوسط	الانحراف	الرتـ

		%	دائمًا	غالبًا	أحيانًا	نادرًا	مطلقًا	الحسابي	المعياري	بة
١١	تفوّض بعض الصلاحيات للمعلمات لإنجاز المهام المسندة إليهنَّ.	ك	٧٧	٧٧	٤٢	١٧	١٢	٣,٨٤	١,١٣٧	١
		%	٣٤,٢	٣٤,٢	١٨,٧	٧,٦	٥,٣			
٩	تنفذ معظم المهام من خلال العمل الجماعي.	ك	٨٠	٦٠	٥٦	١٢	١٧	٣,٧٧	١,٢٠٥	٢
		%	٣٥,٦	٢٦,٧	٢٤,٩	٥,٣	٧,٦			
١٠	تقدم الدعم اللازم للمعلمات.	ك	٨٦	٤٥	٥٠	٢٦	١٨	٣,٦٩	١,٣٠٣	٣
		%	٣٨,٢	٢٠,٠	٢٢,٢	١١,٦	٨,٠			
١٢	تُعِد المعلمات ليكُنَّ قائدات في المستقبل.	ك	٧٧	٥٤	٣٨	٢٧	٢٩	٣,٥٥	١,٣٩٨	٤
		%	٣٤,٢	٢٤,٠	١٦,٩	١٢,٠	١٢,٩			
المتوسط العام								٣,٧١	١,١٣٩	

يتضح من الجدول (٤-٤) أنَّ: درجة ممارسة قائدات المدارس الثانوية للقيادة الخادمة فيما يتعلق **ببُعد التمكين** جاءت بمتوسط حسابي عام (٣,٧١ من ٥,٠٠) وبانحراف معياري (١,١٣٩)، وهو متوسط يقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي (من ٣,٤١ إلى ٤,٢٠)، مما يدلُّ على أنَّ درجة ممارسة قائدات المدارس الثانوية للقيادة الخادمة فيما يتعلق ببُعد التمكين من وجهة نظر المعلمات في مدينة الرياض جاءت عالية.

وتُعزى هذه النتيجة إلى أنَّ القائدات يمارسنَ مبدأ التمكين بفاعلية من خلال مشاركة السلطة؛ مما يؤثر في جودة العمل ويزيد فاعلية المعلمات، فكلما زاد التمكين ارتفعَ مستوى الأداء والرضا الوظيفي، مما يحتم على القيادات المدرسية التوجه نحو اللامركزية في القيادة مما يزيد الفرص ويُحسِّن إنتاجية الفريق، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة كلٍّ من: الشهري (٢٠١٦)، والتمام (٢٠١٦)، والغامدي (٢٠١٤)، وكذلك دراسة

(Whitman,2014)، و(Caffey,2013) والتي جاءت فيها درجة ممارسة القادة لبعد التمكين عالية، في حين تختلف مع دراسة الرويلي (٢٠١٩)، وأبو الغنم (٢٠١٩)، وأبو شريخ (٢٠١٩)، والمشاقبة (٢٠١٥) والتي جاءت فيها درجة ممارسة بعد التمكين من قبل القادة متوسطة.

ويتضح من الجدول (٤-٤) أنَّ أعلى عبارتين في هذا البُعد هما كالتالي:

١- جاءت العبارة رقم (١١) وهي: "تفوّض بعض الصلاحيات للمعلمات لإنجاز المهام المسندة إليهنَّ." بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣,٨٤ من ٥) وبانحراف معياري (١,١٣٧)، مما يدلُّ على أنَّ هناك موافقة بدرجة عالية بين أفراد الدراسة، وتُعزى هذه النتيجة إلى رغبة القائدات في توفير مزيد من الفرص للتطوير من خلال عدم احتكار السلطة، وتفويض ما يرينَه من صلاحيات للمعلمات لممارسة بعض المهام الإدارية لإنجاز مهامهنَّ.

٢- جاءت العبارة رقم (٩) وهي: "تُنفّذ معظم المهام من خلال العمل الجماعي." بالمرتبة الثانية بمتوسط (٣,٧٧ من ٥) وبانحراف معياري (١,٢٠٥)، مما يشير إلى أنَّ موافقة أفراد الدراسة جاءت بدرجة عالية، وتُفسَّر هذه النتيجة بحرص القائداتِ على رفع مستوى الأداء عن طريق تشكيل فِرق العمل والحوار والمشاركة والذي يؤدي لنجاح سير العمل وإنجاز المهام، وهذا يتسق مع ما تَمَّ ذكره في إطار الدراسة النظري.

كما يتضح من الجدول (٤-٤) أنَّ أقلَّ عبارتين في هذا البعد هما كالتالي:

١- جاءت العبارة رقم (١٠) وهي: "تقدّم الدعم اللازم للمعلمات." بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (٣,٦٩ من ٥) وبانحراف معياري (١,٣٠٣)، مما يدلُّ على أنَّ هناك موافقة بدرجة عالية بين أفراد الدراسة، ويُعزى ذلك إلى نمو وعي القائدات بأهمية دعم فاعلية معلماتهنَّ، ولذا ينبغي على القيادات المدرسية الاهتمام بدعم المعلمات والمتمثل في توفير الوسائل والمعلومات، أو تغيير التنظيم أو تحسين بيئة العمل؛ الأمر الذي يزيد من ثقتهنَّ بالقدرة على الإنجاز.

٢- جاءت العبارة رقم (١٢) وهي: "تُعِدّ المعلماتِ ليكُنَّ قائداتٍ في المستقبل." بالمرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (٣,٥٥ من ٥) وبانحراف معياري (١,٣٩٨)، مما يشير إلى أنَّ موافقة أفراد الدراسة جاءت بدرجة عالية، وتُفسَّر هذه النتيجة بأنَّ القائدات يَعينَ مدى أهمية تشجيع المعلمات على ممارسة القيادة وتمكينهنَّ من إطلاق ما لديهنَّ من مهارات قيادية، ولذا ينبغي أنْ تحرص القائدة على زيادة تلك الفرص بشكل أكبر لإعداد جيل من القائدات مستقبلاً، وهذه إحدى مميزات القيادة الخادمة كما أشير لذلك في الإطار النظري.

البُعد الرابع: تطوير المعلمات:

للتَّعرُّف إلى درجة ممارسة قائدات المدارس الثانوية للقيادة الخادمة فيما يتعلق **ببُعد تطوير المعلمات** من وجهة نظر المعلمات في مدينة الرياض، تَمَّ حساب التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتب لاستجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات **بُعد تطوير المعلمات**، وجاءت النتائج كما يلي:

جدول رقم (٤-٥) استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة قائدات المدارس الثانوية للقيادة الخادمة من وجهة نظر المعلمات في مدينة الرياض فيما يتعلق ببُعد تطوير المعلمات مرتبة تنازليًّا حسب متوسطات الموافقة

م	العبارات	التكرار	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
		%	دائمًا	غالبًا	أحيانًا	نادرًا	مطلقًا			
١٣	تشجع المعلمات على الالتحاق بالبرامج التدريبية.	ك	٩٨	٥٧	٣٧	٢١	١٢	٣,٩٢	١,٢٠٦	١
		%	٤٣,٦	٢٥,٣	١٦,٤	٩,٣	٥,٣			
١٦	تقوم بدورها كمشرفة تربوية تهتم بنمو المعلمات.	ك	٨٦	٦٢	٤٥	١٢	٢٠	٣,٨١	١,٢٥١	٢
		%	٣٨,٢	٢٧,٦	٢٠,٠	٥,٣	٨,٩			
١٤	تساعد المعلمات على إيجاد الفرص	ك	٨٣	٦٣	٤١	١٨	٢٠	٣,٧٦	١,٢٧٣	٣

م	العبارات	التكرار	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
		%	دائمًا	غالبًا	أحيانًا	نادرًا	مطلقًا			
	لتطوير مهاراتهنَّ.	%	٣٦,٩	٢٨,٠	١٨,٢	٨,٠	٨,٩			
١٥	تساعد في حل المشكلات التي تعترض عمل المعلمات.	ك	٧٧	٥٣	٥٤	٢١	٢٠	٣,٦٥	١,٢٨٠	٤
		%	٣٤,٢	٢٣,٦	٢٤,٠	٩,٣	٨,٩			
المتوسط العام								٣,٧٩	١,١٦٤	

يتضح من الجدول (٤-٥) أنَّ: درجة ممارسة قائدات المدارس الثانوية للقيادة الخادمة فيما يتعلق **ببُعد تطوير المعلمات** جاءت بمتوسط حسابي عام (٣,٧٩ من ٥,٠٠) وبانحراف معياري (١,١٦٤)، وهو متوسط يقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي (من ٣,٤١ إلى ٤,٢٠)، مما يدلُّ على أنَّ درجة ممارسة قائدات المدارس الثانوية للقيادة الخادمة فيما يتعلق ببُعد تطوير المعلمات من وجهة نظر المعلمات في مدينة الرياض جاءت بدرجة عالية.

وتُعزى هذه النتيجة إلى التزام القائدات بتطوير معلماتهنَّ، والقيام بتعزيز النمو الشخصي والمهني، وزيادة الاهتمام باحتياجاتهنَّ، وتوفير الدعم المادي والمعنوي للوصول إلى تحسين الأداء وتطوير البيئة المدرسية. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة كلٍّ من: الشهري (٢٠١٦)، ودراسة (Whitman,2014)، و(Caffey,2013) والتي جاءت فيها ممارسة القادة لبعد تطوير المعلمين بدرجة عالية، في حين تختلف مع دراسة الرويلي (٢٠١٩)، وأبو شريخ (٢٠١٩) والتي جاءت فيها ممارسة القادة لبعد تطوير المعلمين وأعضاء التدريس بدرجة عالية.

ويتضح من النتائج في الجدول (٤-٥) أنَّ أعلى عبارتيْن في هذا البُعد هما كالتالي:

١- جاءت العبارة رقم (١٣) وهي: "تشجع المعلمات على الالتحاق بالبرامج التدريبية." بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣,٩٢ من ٥) وبانحراف معياري (١,٢٠٦)، مما يدلُّ على أنَّ هناك موافقة بدرجة عالية بين

أفراد الدراسة؛ ويُفسَّر ذلك بأنَّ القائدات يشجعنَ المعلمات على تحسين أدائهنَّ من خلال الانضمام للبرامج التدريبية المناسبة لتخصصاتهنَّ، مع تنظيم هذا التدريب بحيث لا يحدث خللٌ في الانضباط المدرسي.

٢- جاءت العبارة رقم (١٦) وهي: "تقوم بدورها كمشرفة تربوية تهتم بنمو المعلمات." بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٣,٨١ من ٥) وبانحراف معياري (١,٢٥١)، مما يشير إلى أنَّ موافقة أفراد الدراسة جاءت بدرجة عالية، وتُفسَّر هذه النتيجة أن ممارسة القائدة لدور المشرفة التربوية في متابعة نمو المعلمات فنيًا ومهنيًا، يُحسَّن ويطور أداءهُنَّ وبالأخصّ المستجدات منهنَّ.

في حين يتضح من النتائج في الجدول (٤-٥) أنَّ أقل عبارتيْن في هذا البُعد هما كالتالي:

١- جاءت العبارة رقم (١٤) وهي: "تساعد المعلمات على إيجاد الفرص لتطوير مهاراتهنَّ." بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (٣,٧٦ من ٥) وبانحراف معياري (١,٢٧٣)، مما يدلُّ على أنَّ هناك موافقة بدرجة عالية بين أفراد الدراسة، وتُفسِّر الباحثة ذلك بأنَّ القائدات يساعدنَ المعلمات في إيجاد الفرص التي تمكنهنَّ من التطوير، ولذا فإنَّ دور القائدة لا ينحصر في التشجيع فقط، بل لابدَّ من خلق فرص يمكن أنْ تطور مهارات المعلمات، بناءً على تحديد احتياجاتهنَّ.

٢- جاءت العبارة رقم (١٥) وهي: "تساعد في حلِّ المشكلات التي تعترض عمل المعلمات." بالمرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (٣,٦٥ من ٥) وبانحراف معياري (١,٢٨٠)، مما يشير إلى أنَّ موافقة أفراد الدراسة جاءت بدرجة عالية، ويُعزى ذلك إلى أنَّ القائدات يدركنَ أهمية التواصل مع المعلمات والتَّعرُّف إلى ما يعيق سير العمل من مشكلات وإيجاد الحلول مما يزيد من فرص نجاحهنَّ ويؤثر في أدائهنَّ، ويجب على القيادات المدرسية ألّا تكون بمعزل عن متطلبات تطوير المعلمات، وتذليل الصعوبات في سبيل تحقيق النمو المهني لهنَّ.

ثانيًا: إجابة السؤال الثاني: ما مستوى الاستغراق الوظيفي لدى معلمات المدارس الثانوية الحكومية في مدينة الرياض من وجهة نظرهنَّ؟

للتَّعرُّف إلى درجة الاستغراق الوظيفي لدى معلمات المدارس الثانوية الحكومية في مدينة الرياض، تَمَّ حساب التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتب لاستجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات مستوى الاستغراق الوظيفي لدى معلمات المدارس الثانوية الحكومية في مدينة الرياض، وجاءت النتائج كما يلي:

جدول رقم (٤-٦) استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الاستغراق الوظيفي لدى معلمات المدارس الثانوية الحكومية في مدينة الرياض مرتبة تنازليًّا حسب متوسطات الموافقة

م	العبارات	التكرار	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
		%	دائمًا	غالبًا	أحيانًا	نادرًا	مطلقًا			
٢٣	أبذل كامل جهدي في إنجاز مهام عملي.	ك	١٥٣	٥٣	١٣	٣	٣	٤,٥٦	٠,٧٧٨	١
		%	٦٨,٠	٢٣,٦	٥,٨	١,٣	١,٣			
١٩	أهتمُّ بتطوير مهاراتي لتحسين أدائي الوظيفي.	ك	١٣٨	٧٠	١٧	–	–	٤,٥٤	٠,٦٣٤	٢
		%	٦١,٣	٣١,١	٧,٦	–	–			
٢٤	أؤدي عملي في الوقت المطلوب.	ك	١٣٣	٧٨	١١	–	٣	٤,٥٠	٠,٧١٤	٣
		%	٥٩,١	٣٤,٧	٤,٩	–	١,٣			
٢٠	أفتخر بانتسابي لمهنة التعليم.	ك	١٤٣	٤٥	٢٣	١٢	٢	٤,٤٠	٠,٩٣٥	٤
		%	٦٣,٦	٢٠,٠	١٠,٢	٥,٣	٠,٩			
٢١	أشعر بالمتعة عند أدائي لعملي.	ك	١١٩	٧١	٢٧	٣	٥	٤,٣٢	٠,٨٩٨	٥

م	العبارات	التكرار	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
		%	دائمًا	غالبًا	أحيانًا	نادرًا	مطلقًا			
		%	٥٢,٩	٣١,٦	١٢,٠	١,٣	٢,٢			
١٧	أهدافي مرتبطة بوظيفتي.	ك	١٠٧	٧٧	٣٨	٣	–	٤,٢٨	٠,٧٨٩	٦
		%	٤٧,٦	٣٤,٢	١٦,٩	١,٣	–			
٢٢	أشعر بالانتماء لمدرستي.	ك	١٣٤	٤٧	٢٦	٦	١٢	٤,٢٧	١,١١٠	٧
		%	٥٩,٦	٢٠,٩	١١,٦	٢,٧	٥,٣			
١٨	يأتي اهتمامي بالعمل في صدارة أولوياتي.	ك	٨١	١٠٠	٣٥	٦	٣	٤,١١	٠,٨٥٦	٨
		%	٣٦,٠	٤٤,٤	١٥,٦	٢,٧	١,٣			
٢٥	لا أشعر بمرور الوقت أثناء أداء عملي.	ك	٨٩	٧٧	٣٦	١٧	٦	٤,٠٠	١,٠٥٠	٩
		%	٣٩,٦	٣٤,٢	١٦,٠	٧,٦	٢,٧			
المتوسط العام								٤,٣٣	٠,٦٠٩	

يتضح في الجدول (٤-٦) أنَّ: مستوى الاستغراق الوظيفي لدى معلمات المدارس الثانوية الحكومية في مدينة الرياض جاء بمتوسط حسابي عام (٤,٣٣ من ٥,٠٠)، وبانحراف معياري (٠,٦٠٩)، وهو متوسط يقع في الفئة الخامسة من فئات المقياس الخماسي (من ٤,٢١ إلى ٥,٠٠)، مما يدل على أن مستوى الاستغراق الوظيفي لأفراد الدراسة جاء بدرجة عالية جدًّا، وتشير هذه النتيجة إلى أنَّ لدى لمعلمات مستوى عالٍ من الاندماج في عملهنَّ سواء كان شعوريًّا أم معرفيًّا أم جسديًّا؛ مما يعني أنهنَّ يبذلنَ جهدًا عاليًا مع الشعور بدافعية عالية لإنجاز عملهنَّ بالصورة المطلوبة، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة كلٍّ من: الزبيدي (٢٠١٧)، ومومني (٢٠٢٠)، والعبد اللطيف (٢٠١٨)، ودراسة (Mittal, 2016) والتي جاء فيها مستوى الاستغراق الوظيفي عاليًا لدى المعلمين، في حين تختلف مع دراسة الرواشدة (٢٠١٦)، و(Park,2015)، والتي جاء

فيها مستوى الاستغراق الوظيفي متوسطًا، وكذلك دراسة نجم (٢٠١١) والتي جاء فيها مستوى الاستغراق الوظيفي لدى المعلمين منخفضًا.

ويتضح من النتائج في الجدول (٤-٦) أنَّ أعلى عبارتيْن حول مستوى الاستغراق الوظيفي لدى معلمات المدارس الثانوية جاءت كما يلي:

١- جاءت العبارة رقم (٢٣) وهي: "أبذل كامل جهدي في إنجاز مهام عملي." بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤,٥٦ من ٥) وانحراف معياري (٠,٧٧٨)، وهذا يدلُّ على أنَّ موافقة أفراد الدراسة جاءت بدرجة عالية جدًّا؛ وتُفسَّر هذه النتيجة بأنَّ معلمات المدارس الثانوية يحرصنَ على بذل أقصى ما لديهنَّ من جهد في سبيل إنجاز مهام العمل.

٢- جاءت العبارة رقم (١٩) وهي: "أهتم بتطوير مهاراتي لتحسين أدائي الوظيفي." بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٤,٥٤ من ٥) وانحراف معياري (٠,٦٣٤)، مما يشير إلى أنَّ موافقة أفراد الدراسة جاءت بدرجة عالية جدًّا، ويُعزى هذا إلى مدى إدراك المعلمات لأهمية تطوير مهاراتهنَّ، وحرصهنَّ على رفع مستوى أدائهنَّ الوظيفي.

كما يتضح من النتائج في الجدول (٤-٦) أنَّ أقل عبارتيْن حول مستوى الاستغراق الوظيفي لدى معلمات المدارس الثانوية هما كالتالي:

١- جاءت العبارة رقم (١٨) وهي: "يأتي اهتمامي بالعمل في صدارة أولوياتي." بالمرتبة الثامنة بمتوسط حسابي (٤,١١ من ٥) وبانحراف معياري (٠,٨٥٦)، مما يدلُّ على أنَّ موافقة أفراد الدراسة جاءت بدرجة عالية؛ ويُعزى ذلك إلى أنَّ العمل يشكل أهمية كبيرة ويأتي في أعلى سلم الأولويات لدى المعلمات.

٢- جاءت العبارة رقم (٢٥) وهي:" لا أشعر بمرور الوقت أثناء أداء عملي." بالمرتبة التاسعة بمتوسط حسابي (٤,٠٠ من ٥) وبانحراف معياري (١,٠٥٠)، مما يدلُّ على أنَّ موافقة أفراد الدراسة جاءت بدرجة

عالية؛ وتُفسَّر هذه النتيجة بأنَّ المعلمات ينغمسنَ بدرجة كبيرة في أداء العمل، مما ينعكس أثره على الاستمرار في العمل لفترات طويلة من الوقت، مما يدلُّ على الشعور الإيجابي تجاه عملهنَّ والدافعية العالية.

ثالثًا: إجابة السؤال الثالث: ما العلاقة بين ممارسة قائدات المدارس الثانوية لأبعاد القيادة الخادمة ومستوى الاستغراق الوظيفي من وجهة نظر المعلمات؟

للتعرُّف إلى ما إذا كانت هناك علاقة ارتباطية دالة إحصائيًّا بين ممارسة قائدات المدارس الثانوية للقيادة الخادمة ومستوى الاستغراق الوظيفي من وجهة نظر المعلمات؛ تَمَّ حساب معامل ارتباط بيرسون، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (٤-٧) نتائج معامل ارتباط بيرسون لتحديد العلاقة بين درجة ممارسة قائدات المدارس الثانوية للقيادة الخادمة ومستوى الاستغراق الوظيفي من وجهة نظر المعلمات

البُعد		الاستغراق الوظيفي
الرؤية	معامل الارتباط	٠,٣٨١
	الدلالة الإحصائية	٠,٠٠٠**
الخدمة	معامل الارتباط	٠,٣٤٣
	الدلالة الإحصائية	٠,٠٠٠**
التمكين	معامل الارتباط	٠,٣٢٤
	الدلالة الإحصائية	٠,٠٠٠**
تطوير المعلمات	معامل الارتباط	٠,٢٠٣
	الدلالة الإحصائية	٠,٠٠٢**

درجة ممارسة القيادة الخادمة لدى قائدات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض	معامل الارتباط	٠,٣٢٩
	الدلالة الإحصائية	٠,٠٠٠**

** دالة عند مستوى ٠,٠١ فأقل

من خلال النتائج الموضحة أعلاه، يتضح وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائيًّا عند مستوي (٠,٠١) بين ممارسة قائدات المدارس الثانوية للقيادة الخادمة ومستوى الاستغراق الوظيفي من وجهة نظر المعلمات، وقد يدلُّ ذلك على أنَّ تمتُّع معلمات المدارس الثانوية بمستوى عالٍ من الاستغراق الوظيفي مرتبطٌ طرديًّا بارتفاع درجة ممارسة القائدات للقيادة الخادمة؛ ويُعزى ذلك إلى أنَّ تلبية القائدة لاحتياجات المعلمات المهنية والشخصية، وإتاحة الفرص للمشاركة والتشجيع على التطوير يخلق جوًّا من الرضا والانتماء والدافعية؛ وبالتالي يزيد لدى معلماتها الاستغراق الوظيفي.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (معوض، ٢٠١٧) والتي بيَّنَت وجود علاقة ارتباطية طردية بين القيادة الخادمة والاستغراق الوظيفي، ودراسة عبدالله (٢٠١٨) والتي أظهرَت وجود تأثير معنوي للقيادة الخادمة على الاستغراق الوظيفي، وكذلك دراسة الرواشدة التي بيَّنَت وجود علاقة إيجابية بين نمط القيادة الديمقراطي والاستغراق الوظيفي، كما أشارت دراسة أبو شريخ (٢٠١٩) إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين درجة ممارسة القيادة الخادمة ودرجة ممارسة الأداء الوظيفي، ودراسة الديرية (٢٠١٧) التي كشفتْ عن وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين درجة إمكانية تطبيق مديري المدارس للقيادة الخادمة والدافعية لدى المعلمين والمعلمات.

رابعًا: إجابة السؤال الرابع: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط استجابات أفراد الدراسة بين ممارسة القائدات لأبعاد القيادة الخادمة ومستوى الاستغراق الوظيفي لدى معلمات المدارس الثانوية التي تُعزى للمتغيرات: (المؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة)؟

١- الفروق باختلاف المؤهل:

للتعرُّف إلى ما إذا كانت هنالك فروقٌ ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة طبقًا لاختلاف متغير المؤهل العلمي؛ استخدمت الباحثة اختبار "ت:Independent Sample T-test " لتوضيح دلالة الفروق بين استجابات مفردات عينة الدراسة وجاءت النتائج، كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم (٤-٨) نتائج اختبار " ت: Independent Sample T-test " للفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة طبقًا لاختلاف متغير المؤهل العلمي

المحور	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة ت	الدلالة	التعليق
الرؤية	دراسات عليا	٤٧	٣,٢٩	١,٠١٢	٢,٠٢٨	٠,٠٤٤*	دالة
	بكالوريوس	١٧٨	٣,٦٦	١,١٥٣			
الخدمة	دراسات عليا	٤٧	٣,٥٦	٠,٧٩٥	٠,٨٤١	٠,٤٠٢	غير دالة
	بكالوريوس	١٧٨	٣,٦٩	١,٢٢٤			
التمكين	دراسات عليا	٤٧	٣,٧١	٠,٩٢٤	٠,٠٠٤	٠,٩٩٦	غير دالة
	بكالوريوس	١٧٨	٣,٧١	١,١٩٢			
تطوير المعلمات	دراسات عليا	٤٧	٣,٩٨	٠,٧٥٧	-١,٦٨٨	٠,٠٩٤	غير دالة
	بكالوريوس	١٧٨	٣,٧٣	١,٢٤٧			
درجة ممارسة القيادة	دراسات عليا	٤٧	٣,٦٤	٠,٧٣٠	٠,٤٦٣	٠,٦٤٤	غير

المحور	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة ت	الدلالة	التعليق
الخادمة لدى قائدات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض	بكالوريوس	١٧٨	٣,٧٠	١,١٦٥			دالة
مستوى الاستغراق الوظيفي	دراسات عليا	٤٧	٣,٩٥	٠,٧٠٨	٤,٣٥٨	٠,٠٠٠**	دالة
	بكالوريوس	١٧٨	٤,٤٣	٠,٥٣٨			

** دالة عند مستوى ٠,٠١ فأقل

يتضح من خلال النتائج الموضحة في الجدول (٤-٨) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) فأقل في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول (الخدمة، التمكين، تطوير المعلمات، درجة ممارسة القيادة الخادمة لدى قائدات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض) باختلاف متغير المؤهل العلمي، ويُعزى ذلك إلى أن إدراك المعلمات لأسلوب القيادة وممارساتها متقارب، خاصة القيادة الخادمة لما تمتاز به من بيئة إيجابية وتلبية احتياجات المعلمات والسعي لخدمتهنَّ، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة كلٍّ من: أبو شريخ (٢٠١٩)، والديرية (٢٠١٧)، والمحارمة (٢٠١٨) والتي بيَّنَت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول ممارسة مديري المدارس للقيادة الخادمة تبعًا لمتغير المؤهل العلمي.

يتضح من خلال النتائج الموضحة في الجدول (٤-٨) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) فأقل في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول (الرؤية) باختلاف متغير المؤهل العلمي لصالح عينة الدراسة اللائي مؤهلهنَّ العلمي بكالوريوس؛ وقد يُعزى ذلك إلى وضوح تصوُّر الرؤية بدرجة عالية لدى المعلمات المتفقات في المؤهل لأنهنَّ يشكلنَ الغالبية العظمى.

يتضح من خلال النتائج الموضحة في الجدول (٤-٨) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١) فأقل في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول (الاستغراق الوظيفي) باختلاف متغير المؤهل العلمي لصالح عينة الدراسة اللائي مؤهلهنَّ العلمي بكالوريوس؛ ويُفسَّر ذلك بأنها الفئة الأكثر في التعليم، في حين تقلُّ الفئة التي مؤهلهنَّ دراسات عليا، وتختلف هذه النتيجة مع دراسة معوض (٢٠١٧) والتي بيَّنَت وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول مستوى الاستغراق الوظيفي لدى المعلمين تبعًا لمتغير المؤهل العلمي.

٢- الفروق باختلاف متغير عدد سنوات الخبرة:

لتعرُّف ما إذا كانت هنالك فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة طبقًا لاختلاف متغير عدد سنوات الخبرة؛ استخدمت الباحثة "تحليل التباين الأحادي" (One Way ANOVA)؛ لتوضيح دلالة الفروق في استجابات أفراد عينة الدراسة طبقًا لاختلاف متغير عدد سنوات الخبرة، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم (٤-٩) نتائج " تحليل التباين الأحادي " (One Way ANOVA) للفروق في استجابات أفراد عينة الدراسة طبقًا لاختلاف متغير عدد سنوات الخبرة

المحور	مصدر التباين	مجموع مربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية	التعليق
الرؤية	بين المجموعات	١٥,٨١٢	٢	٧,٩٠٦	٦,٤٥٧	٠,٠٠٢**	غير دالة
	داخل المجموعات	٢٧١,٨١٣	٢٢٢	١,٢٢٤			
	المجموع	٢٨٧,٦٢٥	٢٢٤	-			
الخدمة	بين المجموعات	٢٧,٠٨٣	٢	١٣,٥٤١	١١,٢٢٢	٠,٠٠٠**	غير دالة
	داخل المجموعات	٢٦٧,٨٧١	٢٢٢	١,٢٠٧			

	المجموع	٢٩٤,٩٥٤	٢٢٤	–			
التمكين	بين المجموعات	١٧,٣٢٧	٢	٨,٦٦٣	٧,٠٣٤	٠,٠٠١**	غير دالة
	داخل المجموعات	٢٧٣,٤٣٣	٢٢٢	١,٢٣٢			
	المجموع	٢٩٠,٧٦٠	٢٢٤	–			
تطوير المعلمات	بين المجموعات	٢٧,٢٩٨	٢	١٣,٦٤٩	١٠,٩٦٢	٠,٠٠٠**	غير دالة
	داخل المجموعات	٢٧٦,٤١٨	٢٢٢	١,٢٤٥			
	المجموع	٣٠٣,٧١٦	٢٢٤	–			
واقع القيادة الخادمة لدى قائدات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض	بين المجموعات	٢٠,٧٦٤	٢	١٠,٣٨٢	٩,٤٤٥	٠,٠٠٠**	غير دالة
	داخل المجموعات	٢٤٤,٠٢٩	٢٢٢	١,٠٩٩			
	المجموع	٢٦٤,٧٩٣	٢٢٤	–			
الاستغراق الوظيفي	بين المجموعات	٠,٤٠٠	٢	٠,٢٠٠	٠,٥٣٨	٠,٥٨٥	غير دالة
	داخل المجموعات	٨٢,٥٨٥	٢٢٢	٠,٣٧٢			
	المجموع	٨٢,٩٨٦	٢٢٤	–			

** دالة عند مستوى ٠,٠١ فأقل

يتضح من خلال النتائج الموضحة في الجدول (٤-٩) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) فأقل في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول (الاستغراق الوظيفي) باختلاف متغير عدد سنوات الخبرة.

ويُعزى ذلك إلى أنَّ مستوى الاستغراق الوظيفي لا يتأثر لدى المعلمات بمدى خبرتهنَّ؛ وذلك أنَّ اندماج المعلمات الوظيفي يتحقق من خلال الرضا والولاء وقوة الدافعية للعمل، ويؤثر في ذلك أساليبُ القيادة وأنماطها والبيئة المدرسية.

يتضح من خلال النتائج الموضحة في الجدول (٤-٩) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١) فأقل في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول (الرؤية، الخدمة، التمكين، تطوير المعلمات، واقع القيادة الخادمة لدى قائدات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض) باختلاف متغير عدد سنوات الخبرة.

ويُعزى ذلك إلى أنَّ عدد سنوات الخبرة لا يؤثر في مدى تصوُّر المعلمات للقيادة الخادمة بأبعادها، وكذلك وضوح الرؤية حول أساليب القيادة وإلى أيِّ مدى تمارس القائدات هذا النمط القيادي، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة المحارمة (٢٠١٩) إذ لم توجد فروقٌ ذات دلالة إحصائية حول ممارسة القيادة الخادمة تُعزى للخبرة.

ولتحديد صالح الفروق بين فئات عدد سنوات الخبرة، تَمَّ استخدام اختبار شيفيه، والذي جاءت نتائجه كالتالي:

جدول رقم (٤-١٠) يوضح نتائج اختبار شيفيه للتحقق من الفروق بين فئات عدد سنوات الخبرة

المحور	عدد سنوات الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	أقل من ١٠ سنوات	من ١٠ سنوات إلى أقل من ١٥ سنة	١٥ سنة فأكثر
الرؤية	أقل من ١٠ سنوات.	٧٩	٣,٩٤٠	-		**
	من ١٠ سنوات إلى أقل من ١٥ سنة.	٥١	٣,٤٥٦		-	
	١٥ سنة فأكثر	٩٥	٣,٣٥٥			-

الخدمة	أقل من ١٠ سنوات.	٧٩	٤,٠٧٦	–		**
	من ١٠ سنوات إلى أقل من ١٥ سنة.	٥١	٣,٧٢١		–	
	١٥ سنة فأكثر	٩٥	٣,٢٨٧			–
التمكين	أقل من ١٠ سنوات.	٧٩	٤,٠١٩	–		**
	من ١٠ سنوات إلى أقل من ١٥ سنة.	٥١	٣,٨٢٤		–	
	١٥ سنة فأكثر	٩٥	٣,٤٠٠			–
تطوير المعلمات	أقل من ١٠ سنوات.	٧٩	٤,١٦١	–		**
	من ١٠ سنوات إلى أقل من ١٥ سنة.	٥١	٣,٩٤١		–	
	١٥ سنة فأكثر	٩٥	٣,٣٨٩			–
درجة ممارسة القيادة الخادمة لدى قائدات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض	أقل من ١٠ سنوات.	٧٩	٤,٠٤٩	–		**
	من ١٠ سنوات إلى أقل من ١٥ سنة.	٥١	٣,٧٣٥		–	
	١٥ سنة فأكثر	٩٥	٣,٣٥٨			–

** دالة عند مستوى ٠,٠١ فأقل

يتضح من خلال النتائج الموضحة في الجدول (٤-١٠) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١) فأقل بين مفردات عينة الدراسة اللائي عدد سنوات خبراتهنَّ أقل من ١٠ سنوات، ومفردات عينة الدراسة اللائي عدد سنوات خبراتهنَّ ١٥ سنة فأكثر حول (الرؤية، الخدمة، التمكين، تطوير المعلمات، واقع القيادة الخادمة لدى قائدات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض)، لصالح مفردات عينة الدراسة اللاتي

عدد سنوات خبرتهنَّ ١٥ سنة فأكثر، ويُعزى ذلك إلى أنَّ المعلمات لديهنَّ تصوُّر واضح لمفهوم القيادة الخادمة بأبعادها؛ ويرجع ذلك لطول فترة بقائهن في التعليم، مما يُمكِّنهن من تصوُّر الواقع بشكل أكثر ممن خبرتهنَّ أقل.

الفصل الخامس

ملخص الدراسة وتوصياتها ومقترحاتها

الفصل الخامس: ملخص الدراسة وتوصياتها ومقترحاتها

يتناول هذا الفصل عرضًا لملخص الدراسة، وأبرز ما توصَّلتْ إليه من نتائج، مع عرض لأهم التوصيات في ضوء تلك النتائج، وختامًا تمت الإشارة إلى جملة من المقترحات لدراسات مستقبلية حول موضوع الدراسة.

ملخص الدراسة:

ضمَّت الدراسة في طياتها خمسة فصول، بالإضافة إلى قائمة المراجع والملاحق، وذلك على النحو التالي:

الفصل الأول، ويشمل: مقدمة الدراسة، ومشكلتها، وأسئلتها، وأهدافها، وأهميتها، وحدودها، وأهم مصطلحاتها، وقد سعَت إلى تحقيق الأهداف التالية:

١- التَّعرُّف إلى درجة ممارسة قائدات المدارس الثانوية الحكومية لأبعاد القيادة الخادمة (الرؤية، الخدمة، التمكين، تطوير المعلمات) من وجهة نظر المعلمات في مدينة الرياض.

٢- التَّعرُّف إلى مستوى الاستغراق الوظيفي لدى معلمات المدارس الثانوية الحكومية في مدينة الرياض من وجهة نظرهنَّ.

٣- تحديد العلاقة بين ممارسة قائدات المدارس الثانوية الحكومية لأبعاد القيادة الخادمة ومستوى الاستغراق الوظيفي لدى معلماتهنَّ.

الفصل الثاني: ناقش **الإطار المفاهيمي للدراسة**، وقد اشتمل على قسمين هما:

- الإطار النظري: وتضمن مبحثين:

المبحث الأول: القيادة الخادمة.

المبحث الثاني: الاستغراق الوظيفي.

- الدراسات السابقة المرتبطة بموضوع الدراسة، وتضمنت قسمين:

١- الدراسات المتعلقة بالقيادة الخادمة.

٢- الدراسات المتعلقة بالقيادة الخادمة.

٣- الدراسات المتعلقة بالعلاقة بين القيادة الخادمة والاستغراق الوظيفي.

الفصل الثالث، ويشمل: **منهجية الدراسة وإجراءاتها**، حيث تَمَّ استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، والاستبانة أداةً للدراسة. كما تَمَّ في هذا الفصل توضيح لكيفية بناء الاستبانة، وآلية التحقق من صدقها وثباتها، وإجراءات تطبيق الدراسة، والأساليب الإحصائية المستخدَمة في معالجة البيانات.

الفصل الرابع، ويشمل: عرضًا مفصلاً لنتائج الدراسة، وتحليلها، وتفسيرها؛ من أجل الوصول إلى أهداف الدراسة، وذلك بالإجابة عن أسئلة الدراسة.

الفصل الخامس، ويشمل: ملخص الدراسة، وأبرز ما انتهت إليه من نتائج، والتوصيات المقترحة في ضوء تلك النتائج، والمقترحات لدراساتٍ مستقبلية.

نتائج الدراسة:

توصلت الدراسة إلى عددٍ من النتائج، ومن أبرزها:

١- ملخص النتائج للسؤال الأول: ما درجةُ ممارسة قائدات المدارس الثانوية الحكومية لأبعاد القيادة الخادمة (الرؤية، الخدمة، التمكين، تطوير المعلمات) من وجهة نظر المعلمات في مدينة الرياض؟

إن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة عالية على درجة ممارسة قائدات المدارس الثانوية الحكومية للقيادة الخادمة، بمتوسط حسابي بلغ (٣,٦٩)، وهي مرتبة تنازليًّا وفق ما يلي:

١- إنَّ واقع ممارسة القيادة الخادمة فيما يتعلق ببعد الرؤية جاء بدرجة عالية بمتوسط حسابي (٣,٥٨).

٢- إنَّ واقع ممارسة القيادة الخادمة فيما يتعلق ببعد الخدمة جاء بدرجة عالية بمتوسط حسابي (٣,٦٦).

٣- إنَّ واقع ممارسة القيادة الخادمة فيما يتعلق ببعد التمكين جاء بدرجة عالية بمتوسط حسابي (٣,٧١).

٤- إنَّ واقع ممارسة القيادة الخادمة فيما يتعلق ببعد تطوير المعلمات جاء بدرجة عالية بمتوسط حسابي (٣,٧٩).

٢- ملخص النتائج للسؤال الثاني: ما مستوى الاستغراق الوظيفي لدى معلمات المدارس الثانوية الحكومية في مدينة الرياض من وجهة نظرهنَّ؟

إن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة عالية جدًّا على مستوى الاستغراق الوظيفي لدى معلمات المدارس الثانوية الحكومية للقيادة الخادمة، بمتوسط حسابي بلغ (٣,٦٩)، وهي مرتبة تنازليًّا وفق ما يلي:

١- "أبذل كامل جهدي في إنجاز مهام عملي"، جاءت العبارة بدرجة عالية جدًّا بمتوسط حسابي (٤,٥٦).

٢- "أهتم بتطوير مهاراتي لتحسين أدائي الوظيفي"، جاءت العبارة بدرجة عالية جدًّا بمتوسط حسابي (٤,٥٤).

٣- "أؤدي عملي في الوقت المطلوب"، جاءت العبارة بدرجة عالية جدًّا بمتوسط حسابي (٤,٥٠).

٤- "أفتخر بانتسابي لمهنة التعليم"، جاءت العبارة بدرجة عالية جدًّا بمتوسط حسابي (٤,٤٠).

٥- "أشعر بالمتعة عند أدائي لعملي"، جاءت العبارة بدرجة عالية جدًّا بمتوسط حسابي (٤,٣٢).

٦- "أهدافي مرتبطة بوظيفتي"، جاءت العبارة بدرجة عالية جدًّا بمتوسط حسابي (٤,٢٨).

٧- "أشعر بالانتماء لمدرستي"، جاءت العبارة بدرجة عالية جدًّا بمتوسط حسابي (٤,٢٧).

٨-"يأتي اهتمامي بالعمل في صدارة أولوياتي"، جاءت العبارة بدرجة عالية بمتوسط حسابي (٤,١١).

٩- "لا أشعر بمرور الوقت أثناء أداء عملي"، جاءت العبارة بدرجة عالية بمتوسط حسابي (٤,٠٠).

٣- ملخص النتائج للسؤال الثالث: ما العلاقةُ بين ممارسة قائدات المدارس الثانوية للقيادة الخادمة ومستوى الاستغراق الوظيفي من وجهة نظر المعلمات؟

وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائيًّا عند مستوي (٠,٠١) بين ممارسة قائدات المدارس الثانوية للقيادة الخادمة ومستوى الاستغراق الوظيفي من وجهة نظر المعلمات.

٤- ملخص النتائج للسؤال الرابع: ما الفروقُ ذات الدلالة الإحصائية في استجابات عينة الدراسة حول القيادة الخادمة والاستغراق الوظيفي تعزى إلى متغيري (المؤهل العلمي – وسنوات الخبرة)؟

١- الفروق باختلاف المؤهل العلمي:

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) فأقل في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول (الخدمة، التمكين، تطوير المعلمات، درجة ممارسة القيادة الخادمة لدى قائدات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض) باختلاف متغير المؤهل العلمي.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) فأقل في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول (الرؤية) باختلاف متغير المؤهل العلمي لصالح عينة الدراسة اللائي مؤهلهنَّ العلمي بكالوريوس.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١) فأقل في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول (الاستغراق الوظيفي) باختلاف متغير المؤهل العلمي لصالح عينة الدراسة اللائي مؤهلهنَّ العلمي بكالوريوس.

٢- الفروق باختلاف متغير سنوات الخبرة:

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١) فأقل في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول (الرؤية، الخدمة، التمكين، تطوير المعلمات، واقع القيادة الخادمة لدى قائدات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض) باختلاف متغير عدد سنوات الخبرة.

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) فأقل في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول (الاستغراق الوظيفي) باختلاف متغير عدد سنوات الخبرة.

توصيات الدراسة:

في ضوء النتائج التي تَمَّ التوصل إليها، فإنَّ الباحثة توصي بما يلي:

١- رفع درجة الوعي بالقيادة الخادمة والاستغراق الوظيفي لدى القائدات والمعلمات من خلال عقد الدورات التدريبية وورش العمل.

٢- النظر في احتياجات المعلمات ووضع خطط مدروسة لتوفير بيئة محفزة وداعمة لتحقيق الولاء والرضا الوظيفي.

٣- إجراء المزيد من الدراسات حول القيادة الخادم والاستغراق الوظيفي، ورفعها إلى الإدارة العامة للبحث والابتكار في الوزارة.

٤- وضع معايير موضوعية يتمُّ في ضوئها اختيار قائدات المدارس على أساس الكفاءة.

٥- التوجه نحو تطوير القيادات وممارسة المداخل الإدارية الحديثة، عوضًا عن النمط التسلطي في القيادة.

٦- إعطاء إدارات التعليم المزيد من الصلاحيات لقائدات المدارس، والتوجه نحو اللامركزية في القيادة.

مقترحات للدراسات المستقبلية:

تقترح الباحثة أن يتم إجراء دراسات مستقبلية وفقًا لما يلي:

١- معوقات ممارسة القيادة الخادمة في المدارس الثانوية.

٢- متطلبات ممارسة القيادة الخادمة في المدارس الثانوية.

٣- الاستغراق الوظيفي لتأكيد أو نفي نتائج هذه الدراسة، وخاصة علاقة الاستغراق الوظيفي بالأنماط القيادية.

المراجع

أولاً: المراجع العربية:

الألباني، محمد ناصر الدين. (٢٠٠٩). **صحيح الجامع الصغير وزيادته**. ط٣. بيروت: المكتب الإسلامي.

إبراهيم، منى عمر. (٢٠١٣). **درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان للقيادة الخادمة وعلاقتها بمستوى الثقة التنظيمية السائدة في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين**. رسالة ماجستير. كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط. الأردن.

ابن طالب، بدر عبدالله. (٢٠١٨). درجة مساهمة القيادة الخادمة في تحقيق الثقة التنظيمية لقادة المدارس الثانوية بمحافظتي حوطة بني تميم والحريق من وجهة نظر المعلمين. **مجلة كلية التربية**. العدد(٤). المجلد(٣٤). ص٥٠٥-٥٢٩.

أبو تينة، عبدالله محمد؛ الطحاينة، زياد لطفي؛ خصاونة، سامر. (٢٠٠٧). القيادة الخادمة في المدارس الأردنية كما يدركها المعلمون والمديرون. **مجلة العلوم التربوية والنفسية**. العدد(٤). المجلد(٨). ص١٣٧-١٦٠.

بلوم، أسمهان. (٢٠١٣). تنمية الاستغراق الوظيفي مقاربة أبستمولوجيا للنسق السلطوي كمقولة اجتماعية. **مجلة عالم التربية**. العدد (٤٢). المجلد(١٤). ص ٢٣١-٢٥٧.

التمام، عبدالله علي. (٢٠١٦). واقع القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الثانوية بالمدينة المنورة من وجهة نظر المعلمين. **مجلة العلوم التربوية**. العدد(١). المجلد(٢٤). ص٢٥٥-٣٠٩.

جلاب، إحسان دهش. (٢٠١١). **إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير**. الأردن. عمان: دار الصفا للطباعة والنشر.

الحمودي، سلوى عبدالله. (٢٠١٧). القيادة الخادمة وأثرها على تنمية الجودة الشخصية للعاملين في المصارف التجارية السعودية بمدينة الرياض. **مجلة الملك خالد للعلوم الإنسانية**. العدد(٢). المجلد(٢٦). ص٦٥-١٠٩.

الديرية، لانا فوزي. (٢٠١٧). **درجة ممارسة مديري المدارس الاستكشافية الأردنية في محافظة العاصمة للقيادة الخادمة من وجهة نظر المعلمين وعلاقتها بالدافعية تجاه عملهم**. رسالة دكتوراه. كلية التربية، جامعة اليرموك. الأردن.

الرويلي، سمية نايف. (٢٠١٩). **العلاقة بين القيادة الخادمة ومستوى الذكاء العاطفي لدى قيادات جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية**. رسالة ماجستير. كلية التربية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية بالرياض.

الزبيدي، عقيل هاشم. (٢٠١٧). آليات تعزيز الاستغراق الوظيفي لدى معلمي ومعلمات المدارس الثانوية بمحافظة جدة. **مجلة القراءة والمعرفة**. العدد(١٩٣). ص١٥٣-٢٢٤.

زناتي، محمد ربيع. (١٩٩٧). الاستغراق الوظيفي: دراسة ميدانية لتأثير بيئة وأخلاقيات العمل. **المجلة المصرية للدراسات التجارية**. العدد(٣). المجلد(٢١). ص ٢٧١-٣٠٥.

السيابية، نعيمة خلفان. (٢٠١٧). **القيادة الخادمة لمديري مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمين**. رسالة ماجستير. كلية التربية، جامعة السلطان قابوس.

شراب، سلامة محمد. (٢٠١٨). **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.

الشربيني، نهى عبدالرازق. (٢٠١٥). أثر القيادة التحويلية على الاستغراق الوظيفي. **المجلة العلمية للدراسات التجارية والبحوث البيئية**. العدد (١). المجلد(٦). ص١٨٨-٢٧١.

شرف، علية محمد؛ معوض، فاطمة عبد المنعم. (٢٠١٢). **مهارات الاتصال**. الرياض: مكتبة الرشد.

الشنطي، محمود عبدالرحمن. (٢٠١٥). دور الاستغراق الوظيفي كمتغير وسيط في العلاقة بين الهيكل التنظيمي والأداء الوظيفي. **مجلة جامعة الأزهر**. العدد(٢ب). المجلد(١٧). ص ١٤٧-١٨٠.

الشهري، حسن محمد. (٢٠١٦). **واقع ممارسات القيادة المدرسية في ضوء مبادئ القيادة الخادمة: دراسة ميدانية بمنطقة عسير التعليمية**. رسالة ماجستير. قسم الإدارة والإشراف التربوي، كلية التربية، جامعة الملك خالد. أبها.

الشهري، خلود ظافر. (٢٠١٧). **ممارسة قائدات المدارس الثانوية للقيادة الخادمة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمات في مدينة الرياض**. رسالة ماجستير. قسم الإدارة والتخطيط التربوي، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود. الرياض.

الشهري، سعد محسن. (١٤٣٥). **الاتصال الفعال لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة جدة وعلاقته بتمكين المعلمين من وجهة نظر المعلمين**. رسالة ماجستير. جامعة أم القرى. مكة المكرمة.

صلاح الدين، نسرين صالح. (٢٠١٦). القيادة الخادمة لمديري المدارس والرضا الوظيفي للمعلمين في مصر. **مجلة كلية التربية في العلوم التربوية**. العدد (١). المجلد(٤٠). ص ٦٥-١٦٦.

عبد الرسول، حسين علي؛ عبد السادة، ميثاق هادف. (٢٠١٢/١١). خصائص القيادة الخادمة وأثرها في تعزيز ثقة المرؤوسين بالقائد دراسة تحليلية في كلية الادارة والاقتصاد جامعة كربلاء. **بحث مقدم للمؤتمر العلمي السادس "أهمية استراتيجيات التعليم العالي والبحث العلمي في تدعيم العملية الإنمائية"**. البصرة: كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة البصرة.

عبد الرحمن، طارق. (٢٠١٤). الرضا الوظيفي للعاملين في ظل نظرية القيادة الخادمة دراسة ميدانية على عينة من العاملين بالأجهزة الحكومية بمدينة الرياض. **دورية الإدارة العامة**، العدد (١). المجلد (٥٥). ص ٥٣-١٠٢.

عبد الله، دهرون فريدون. (٢٠١٨). دور القيادة الخادمة في تحقيق الاستغراق الوظيفي: دراسة تحليلية لآراء عينة من أعضاء الهيئات التدريسية في جامعة السليمانية. **مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية**. العدد (١). المجلد(٨). ص٢٢٧-٢٧٨.

العبرية، نعيمة سيف. (٢٠١٧). **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.

العتيبي، غلباء فيصل. (٢٠١٧). واقع التمكين الإداري لمديرات المدارس الثانوية الأهلية بمدينة الرياض. **مجلة كلية التربية**. العدد(١٧٣). المجلد(٢). ص ٦٢٩-٧٠١.

العجلوني، إسماعيل محمد. (٢٠٠٩). **كشف الخفاء ومزيل الإلباس عما اشتهر من الأحاديث على ألسنة الناس. بيروت: دار الكتب العلمية.**

عزيز، دليمان؛ عبد الله، دهرون؛ محمد، جلال. (٢٠١٨). ممارسات القيادة الخادمة ودورها في تعزيز الثقة التنظيمية دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في المعهد التقني في السليمانية. **مجلة جامعة التنمية البشرية**. العدد(١). المجلد(٤). ص ١٣-٣١.

العساف، صالح. (٢٠١١). **المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية**.ط٢.الرياض: دار الزهراء للنشر والتوزيع.

العقيل، عبد الله عبد اللطيف. (٢٠٠٤). **الإدارة القيادية الشاملة**. الرياض: مكتبة العبيكان.

علي، محمد جاد الكريم. (٢٠١٧). **أنماط القيادة الإدارية وعلاقتها بالاستغراق الوظيفي لدى العاملين بإدارات رعاية الشباب بجامعة أسيوط**. رسالة ماجستير. جامعة أسيوط.

العليان، زيد عبدالله. (٢٠١٨). **الصحة التنظيمية في المدارس الثانوية وعلاقتها بالاستغراق الوظيفي لدى المعلمين في دولة الكويت**. رسالة ماجستير. جامعة آل البيت، كلية العلوم التربوية، قسم الإدارة التربوية والأصول. الأردن.

عليوة، السيد. (٢٠٠١). **تنمية المهارات القيادية للمديرين الجدد**. ط١. القاهرة: دار إيتراك للنشر.

غالي، محمد أحمد. (٢٠١٥). **القيادة الخادمة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي: دراسة تطبيقية على الجامعات في قطاع غزة**. رسالة ماجستير. كلية التجارة، الجامعة الإسلامية. فلسطين.

العنزي، محمد نايف. (٢٠١٧). **أثر ممارسات الاستغراق الوظيفي في الأداء الوظيفي للهيئة العامة لمكافحة الفساد في الكويت**. رسالة ماجستير. كلية إدارة المال والأعمال. جامعة آل البيت. الأردن.

الغامدي، بندر علي. (٢٠١٤). **درجة توافُر سمات القائد الخادم لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف**. رسالة ماجستير. قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أُمَ القُرى. مكة المكرمة.

القرني، سعد علي. (٢٠١٤). **الممارسات الإدارية السائدة لدى مديري مدارس التعليم العام بمحافظة جدة ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي من وجهة نظر المعلمين**. رسالة ماجستير. كلية التربية، جامعة أُمَ القُرى. مكة المكرمة.

القرني، عبدالله عالم؛ علي، محمد مسلم. (٢٠١٧). القيادة الخادمة لدى رؤساء ومشرفات الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس. **المجلة التربوية الدولية المتخصصة**. العدد(١١). المجلد(٦). ص ٤٥-٦٢.

ماضي، أحمد ديب. (٢٠١٤). **أثر الدعم التنظيمي على تنمية الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في مكتب غزة الإقليمي التابع للأونروا**. رسالة ماجستير. كلية التجارة. الجامعة الإسلامية. غزة.

متعب، حامد كاظم. (٢٠١٥). القيادة الخادمة وأثرها في فاعلية الفريق: دراسة تحليلية لآراء عينة من أعضاء المجالس المحلية في محافظة القادسية. **مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والإدارية**. العدد(١٧). ص ١-٣٧.

المتولي، زينب. (٢٠١٣). أبعاد النجاح المهني الذاتي وتأثيرها على الاستغراق الوظيفي بالتطبيق على المديرين في ميناءي دمياط وبورسعيد. **المجلة المصرية للدراسات التجارية**. العدد(١). المجلد(٣٧).

المحارمة، أميرة موسى. (٢٠١٨). **درجة ممارسة القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الثانوية وعلاقتها بمستوى الولاء التنظيمي للمعلمين في محافظة الزرقاء**. رسالة ماجستير. كلية الدراسات العليا. الجامعة الهاشمية. الأردن.

محمد، ميديا آراس. (٢٠١٦). **دور القيادة الخادمة في تحقيق النضج الوظيفي وأثرهما على الولاء التنظيمي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من موظفي جامعة السليمانية**. رسالة ماجستير. كلية الإدارة والاقتصاد. جامعة السليمانية.

محمود، شيلان فاضل. (٢٠١٣). **دور بعض عوامل الهندسة البشرية في الاستغراق الوظيفي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في شركة آسيا سيل للاتصالات**. رسالة ماجستير. كلية الإدارة والاقتصاد. جامعة السليمانية. العراق.

مطر، ليث؛ رشيد، صالح. (٢٠١٤). سلوكيات المواطنة التنظيمية في ظل نظرية القيادة الخادمة: دراسة استطلاعية في عينة من كليات جامعة القادسية. **مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية**. ص ٨٣-١٠٩.

معشر، فاتن سعيد. (٢٠١٤). **القيادة الخادمة التي يمارسها مديرو مدارس الأمانة العامة للمؤسسات التربوية المسيحية في عمان وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين من وجهة نظرهم**. رسالة ماجستير. كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط. الأردن.

معوض، فاطمة عبد المنعم. (٢٠١٧). القيادة الخادمة وعلاقتها بمستوى الاستغراق الوظيفي لمعلمي المدارس الإعدادية بمدينة بني سويف. **مجلة كلية التربية**. العدد(١٢). المجلد(١). ص ١-٣٣.

المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح. (٢٠٠٤). جودة حياة العمل وأثرها في تنمية الاستغراق الوظيفي: دراسة ميدانية. **مجلة البحوث التجارية**. العدد(٢). المجلد(٢٦). ص ٢٥١-٣١٨.

النجار، عماد عبد العزيز. (٢٠١٤). دور عوامل بيئة العمل الداخلية في تنمية الاستغراق الوظيفي. **المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية**. العدد(٢). المجلد(٥). ص١٦١-١٨٤.

نجم، عبد الحكيم أحمد. (٢٠١١). العلاقة بين القيادة التحويلية والاستغراق الوظيفي: دراسة تطبيقية على المدارس الحكومية بمحافظة الدقهلية. **المجلة المصرية للدراسات التجارية**. العدد(٢). المجلد(٣٥). ص ١-٢٥.

ندا، فوزي شعبان. (٢٠١٢). قياس خصائص القيادة الخادمة لدى المشرفين على الرسائل الجامعية من وجهة نظر المعيدين والمدرسين المساعدين بجامعتي القاهرة وعين شمس. **المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة**. العدد(٢). ص ٣٥٥-٤٢٩.

يوسف، هبة بهي الدين. (٢٠١١). علاقة بعض سمات الشخصية بالاستغراق الوظيفي لدى عينة من أطباء الطوارئ. **مجلة دراسات نفسية**. العدد(١). المجلد(٢١). ص ٦٥-٩٧.

ثانيًا: المراجع الأجنبية:

Armstrong, M. (2006). **A handbook of human resource management practice**.10thed. London and Philadelphia: Kogan Page Business Books.

Bakker, A. B. (2011). An Evidence-Based Model of Work Engagement, **Current Directions in Psychological Science**. Vol (20). No (4). P 265–269.

Caffey, R. D. (2012). **The relationship between servant leadership of principals and beginning teacher job satisfaction and intent to stay**. A doctoral dissertation, University of Missouri: Columbia

Chan, Simon C.H. & Mak, Wai-ming (2014) **"The impact of servant leadership and subordinates' organizational tenure on trust in leader and attitudes"**, Personnel Review. Vol (43). Iss (2). P 272-287. http://dx.doi.org/10.1108/PR-08-2011-0125.

Dennis, R. S.(2004). **Servant leavant leadership theory: Development of the servant leadership assessment**. A doctoral dissertation, Regent University.

Dixon, D. L. (2013). **Relationship among servant leadership, citizenship behavior, and school climate in Alabama high schools**. A doctoral dissertation, University of Alabama: Tuscaloosa- Alabama.

Goleski, G. (2012). **Exploring the Way Servant Leaders Foster Employee Development: A Qualitative Study of Servant Leaders in Non-Profit Organizations**. A master thesis, University of Regina: Saskatchewan.

Greenleaf. R. K. (1970). **Servant leadership a journey into the nature of legitimate power & greatness**. Paulist Press: New York.

Greenleaf. R. K. (2008). **The servant as leader. The Geenleaf Center for servant leadership**. Pawtuckt Drive: USA.

Howell, L.D. (2013). **The relationship between perceived servant leadership constructs and collective self-Esteem**. A doctoral Dissertation, Western Kentucky University: Kentucky.

Hunter, J. (2004). **The World's Most Powerfull Leadership Principle: How Become a Servant Leader?** (First ed). New York: Crown Buiness.

Kahn, A. W.(1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at Work. **The Academy of Management Journal**. no(4).vol(33).p 692-724.

Keith, M. (2008). **The Key Practices of Servant-Leaders. CEO, Greenleaf Center for Servant Leadership**.from: https://www.greenleaf.org.

Liden, R. C; Wayne, S. J; Zaho, H; Henderson, D. (2008). Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment. **The leadership Quarterly**. Vol (19). p 161-177.

Laub, J. A. (1999). **Assenssing the sevant organization: Development of the servant organizational leadership assessment (SOLA) instrument**. Doctoral dissertation, Florida Atlantic University: Florida.

Laub, J. A. (2004). **Deining Servant leadership: A recommended Typology for Servant Leadership Studies**. School of leadership studies, Regent University.

Magner, E. (2012). **Aquantitative correlative analysis: Attributional relationship between servant leadership and global leadership**. A doctoral dissertation, Indiana institute of Technology: Indiana.

Miller, S. (2008). **An Employee Engagement Assessment of XYZ Manufacturing Company**. Master thesis. University of Wisconsin-Stout.

Pass, M. (2000) The Future of Leadership in Learning Organizations. **Journal of Leadership & Organizational Studies**. Vol (7). No (18).

Patterson, K. A. (2003). **Servant leadership: A theoretical model**. A doctoral dissertation. Regent University.

Pearson, A. (2013). **The relationship between servant leadership style and Michigan public school superintendents as measured by MEAP reading and math proficiency**. A doctoral dissertation, Eastern Michigan University.

Rennaker, M. A. (2008) **Listening and persuasion: Examining the communicative patterns of servant leadership**. A doctoral dissertation, Regent University.

Rich, Bl; Lepine, Ja; Crawford, Er. (2010) Job Engagement: antecedents and Effects on job performance. **Academy of Management Journal**. no(3).vol(53).p617–635.

Sakovska, M. (2012). **Importance of Employee Engagement in Business level of administrative personnel in VUC Aarhus and detecting factors Environment: Measuring the engagement requiring improvement**. Master thesis, Aarhus University.

Schaufeli, W. B; Salanova, M; Gonaz' zl-Rom'a, V; Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: a two sample confirmatory factor analyatic approach. **Journal of Happiness Studies**. no(3). P 71-92.

Schaufeli, W.B. (2013). What is engagement? In C. Truss, K. Alfes, R. Delbridge, A. Shantz, & E. Soane (Eds.).**Employee Engagement in Theory and Practice**. London: Routledge.

Silvers, D. J. (2010). **Principles of servant leadership that motivate nonpaid volunteers to serve on boards of nonprofit, philanthropic organizations**. A doctoral dissertation, University of La Verne: California.

Simpson, M. (2009). Engagement at work: A review of the literature. **International Journal of Nursing Studies**. Vol(46).Issue(7). p 1012–1024.

Smith, M., & Kuzmenko, B. (2005). Transformational and Servant Leadership: Content and Contextual Comparisons. **Journal of Leadership & Organizational Studies**. Vol(10). No(4).P 79-91.

Spears, Larry. (2010). Character and Servant Leadership: Ten Characteries of Effective, Caring Leaders. **The Journal of Virtues & Leadership**. no(1).vol (1). p 25-30.

Uygur, A; Kilic, G. (2009). A Study into organizational commitment and job involvement: An application towards the personnel in the central organization for Ministry of Health in Turkey. **Ozean Journal of Applied Sciences**. Vol(2). Iss(1).P 113-125.

Valenta, R. (2010). **Effect of Teacher Engagement and Teacher Effectiveness on Student Achievement**. College of Education. Walden University.

Van, Dierendonck. (2011). Servant Leadership: A Review and Synthesis. **Journal of Business and Psychology**. Vol(37). Iss(4). P 1228-1261.

Yoshida, D. T ; Sendjaya, S; Hirst, G; Cooper, B. (2014). Does servant leadership fostercreativity and innovation? A multi-level mediation study of identification and prototypicality. **Journal of Business Research**. Vol(67). Iss (7).P 1395-1404.

.

الملاحق

ملحق ١

أداة الدراسة في صورتها الأولية

المملكة العربية السعودية
وزارة التعليم
كليات الشرق العربي
قسم الإدارة والإشراف التربوي

سعادة الدكتور/ة **حفظه الله**

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته.... وبعد:

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان: (القيادة الخادمة وعلاقتها بالاستغراق الوظيفي في المدارس الثانوية بمدينة الرياض) لاستكمال متطلبات نيل درجة الماجستير في تخصص الإدارة والإشراف التربوي من كليات الشرق العربي.

وتهدف هذه الدراسة إلى معرفة واقع ممارسة القيادة الخادمة لدى قائدات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض من وجهة نظر المعلمات وتحديد مستوى الاستغراق الوظيفي لدى المعلمات من وجهة نظر أفراد الدراسة، والكشف عن العلاقة بين درجة ممارسة قائدات المدارس الثانوية للقيادة الخادمة ومستوى الاستغراق الوظيفي لدى المعلمات بالمدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض.

وتحقيقاً لأهداف الدراسة قامت الباحثة بتصميم استبانة مكونة من محورين الأول: (واقع القيادة الخادمة) والثاني: (مستوى الاستغراق الوظيفي)، وتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لتقدير الاستجابات وفقاً للآتي: (دائماً، غالباً، أحياناً، نادراً، مطلقاً).

ونظراً لما عهد منكم من تعاون، ولما تتمتعون به من خبرة وكفاءة في مجال البحث العلمي، آمل من سعادتكم تحكيم الاستبانة وإبداء وجهة نظركم وملاحظاتكم حيال عباراتها من حيث مدى الوضوح وانتمائها لمحاور الدراسة، وإضافة ما ترونه مناسباً من حذف أو إضافة أو تعليق لتطوير أداة الدراسة.

شاكرة لكم تعاونكم ومقدرة جهودكم في سبيل خدمة البحث العلمي،،

والسلام عليكم ورحمة الله وبركاته..

الباحثة: مريم مسفر الغامدي
mrym1392@gmail.com

بيانات المحكم:

الاسم		**المؤهل**	
الدرجة العلمية		**التخصص**	
الجامعة		**القسم**	

أولاً: البيانات الأولية:

معلومات أولية خاصة بأفراد الدراسة:

يرجى وضع علامة (✓) أمام العبارة المناسبة:

١. المؤهل العلمي:

- ☐ بكالوريوس
- ☐ ماجستير
- ☐ دكتوراه

٢. عدد سنوات العمل الحالي:

- ☐ أقل من خمس سنوات.
- ☐ من خمس سنوات إلى أقل من عشر سنوات.
- ☐ من ١٠ سنوات فأكثر.

ثانياً: واقع القيادة الخادمة لدى قائدات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض.

م	العبارة	مدى وضوح العبارة		مدى انتمائها للمحور		التعديل المقترح
		واضحة	غير واضحة	تنتمي	لا تنتمي	
البعد الأول : الرؤية						
١	تشارك القائدة المعلمات في وضع رؤية واضحة للمدرسة.					
٢	تبني القائدة رؤية مستقبلية واقعية وفق تحليل الوضع الراهن للمدرسة.					
٣	تحرص القائدة على أن تكون احتياجات المعلمات ضمن الرؤية المستقبلية للمدرسة.					
٤	تتوقع القائدة بدقة نتائج القرارات في المستقبل.					
٥	تساعد القائدة المعلمات في معرفة آليات تحقيق الرؤية المشتركة.					
٦	تحرص القائدة على بناء رؤية إبداعية مبنية على التواصل.					
البعد الثاني : الخدمة						
١	تحرص القائدة على معرفة أهداف المعلمات الشخصية.					
٢	توظف القائدة سلطتها لتحقيق احتياجات المعلمات.					
٣	تساعد القائدة المعلمات لأداء العمل بشكل أفضل.					
٤	توفر القائدة بيئة محفزة داخل المدرسة.					
٥	تثبّت القائدة مبدأ الخدمة بين المعلمات.					
٧	تهتم القائدة بتحقيق المعلمات لأهدافهن المهنية.					

البعد الثالث : التمكين						
١	تشجع القائدة على العمل الجماعي.					
٢	تقوم القائدة بدعم المعلمات وتوفير المصادر اللازمة لتمكينهن من تحقيق أهدافهن.					
٣	تفوض القائدة صلاحية اتخاذ القرار للمعلمات لإنجاز المهام المسندة لهن.					
٤	تظهر القائدة المرونة مع المعلمات في إنجاز المهام.					
٥	تتيح القائدة للمعلمات فرص حل المشكلات بأنفسهن.					
٦	تشجع القائدة على الإبداع والابتكار.					
٧	تلهم القائدة المعلمات ليكن قائدات في المستقبل.					
البعد الرابع : تنمية المعلمات						
١	تحدد القائدة الاحتياجات التدريبية للمعلمات.					
٢	تحث القائدة المعلمات على الالتحاق بالبرامج التدريبية.					
٣	تساعد القائدة في حل المشكلات التي تعترض نجاحات المعلمات.					
٤	تعد القائدة تطوير المعلمات المهني من أولوياتها.					
٥	تساعد القائدة المعلمات على إيجاد الفرص لتطوير مهاراتهن.					
٦	تهيئ القائدة للمعلمات بيئة محفزة لتطوير الذات.					
٧	تقوم القائدة بدورها كمشرفة تربوية تهتم بنمو وتطوير المعلمات.					

ثالثاً: مستوى الاستغراق الوظيفي لدى معلمات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض.

م	العبارة	مدى وضوح العبارة		مدى انتمائها للمحور		التعديل المقترح
		واضحة	غير واضحة	تنتمي	لا تنتمي	
١	معظم أهدافي الشخصية مرتبطة بوظيفتي.					
٢	اهتمامي بالعمل من أهم أولوياتي.					
٣	أهتم بتطوير مهاراتي لتحسين أدائي الوظيفي.					
٤	أركز في عملي دون الانشغال بأمور أخرى.					
٥	أعتز بوظيفتي وافتخر بانتسابي لمهنة التعليم.					
٦	أتمتع بعلاقات طيبة مع زميلاتي في العمل.					
٧	أشعر بالسعادة والمتعة عند أدائي لعملي.					
٨	أشعر بدافعية عالية عند الذهاب للعمل.					
٩	انجز باقي المهام المتعلقة بعملي في المنزل.					
١٠	أبذل كامل جهدي في إنجاز مهام عملي.					
١١	أؤدي عملي بدقة وفي الوقت المطلوب.					
١٢	لا أشعر بمرور الوقت أثناء أداء عملي.					

عبارات ترى إضافتها:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ملحق ٢

أداة الدراسة في صورتها النهائية

المملكة العربية السعودية

وزارة التعليم

كليات الشرق العربي

قسم الإدارة والإشراف التربوي

المعلمة الفاضلة/ .....؛ حفظها الله

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته.... وبعد:

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان: (القيادة الخادمة وعلاقتها بالاستغراق الوظيفي في المدارس الثانوية بمدينة الرياض) لاستكمال متطلبات نيل درجة الماجستير في تخصص الإدارة والإشراف التربوي من كليات الشرق العربي.

وتهدف هذه الدراسة إلى معرفة واقع ممارسة القيادة الخادمة لدى قائدات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض من وجهة نظر المعلمات وتحديد مستوى الاستغراق الوظيفي لدى المعلمات من وجهة نظر أفراد الدراسة، والكشف عن العلاقة بين درجة ممارسة قائدات المدارس الثانوية للقيادة الخادمة ومستوى الاستغراق الوظيفي لدى المعلمات بالمدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض. وتحقيقًا لأهداف الدراسة قامت الباحثة بتصميم استبانة مكونة من محورين الأول: (واقع القيادة الخادمة لدى قائدات المدارس) والثاني: (مستوى الاستغراق الوظيفي لدى المعلمات).

آمل منك الإجابة على هذا الاستبيان والمساهمة في إثراء هذا الجانب المعرفي راجية منك مراعاة المصداقية والأمانة، وبين يديك شرح لبعض مصطلحات الدراسة:

القيادة الخادمة هي: النمط القيادي الذي تتبناه قائدات المدارس الثانوية التابعة لمكتب شمال الرياض لتحقيق الأهداف من خلال خدمة المعلمات ومساعدتهن من أجل أداء مهامهن وفق المطلوب.

الاستغراق الوظيفي: هو اندماج معلمات المرحلة الثانوية في وظيفتهن ذهنيًّا وعاطفيًّا وجسديًّا مما يساهم في رفع الفاعلية، ويحقق الرضا والولاء والانتماء تجاه مدارسهن.

لذا أرجو التفضل بالإجابة عن الاستبيان، وأتطلع منك اهتمامًا بذلك، مع العلم بأن جميع البيانات ستكون خاضعة للسرية التامة ولن تستخدم في غير أغراض البحث العلمي.

شاكرة لك حسن تعاونك في سبيل خدمة البحث العلمي، والله يرعاك.

*يتم مسح الباركود بواسطة تطبيق الكاميرا في الجوال للانتقال إلى النسخة الالكترونية للاستبيان.

الباحثة: مريم مسفر الغامدي

إيميل: drm4505@gmail.com

أولاً: البيانات الأولية:

يرجى وضع علامة (✓) أمام العبارة المناسبة:

٣. المؤهل العلمي:

□ دراسات عليا.

□ بكالوريوس.

٤. عدد سنوات العمل الحالي:

□ أقل من ١٠ سنوات.

□ من ١٠ سنوات إلى أقل من ١٥ سنة.

□ ١٥ سنة فأكثر.

ثانيًا: درجة ممارسة القيادة الخادمة لدى قائدات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض.

	العبارة تقوم القائدة بالتالي:	دائمًا	غالبًا	أحيانًا	نادرًا	مطلقًا
البعد الأول: الرؤية						
١	تشارك المعلمات في وضع رؤية مستقبلية واقعية بناء على تحليل واقع المدرسة.					
٢	تحرص على أن تكون احتياجات المعلمات ضمن الرؤية المستقبلية للمدرسة.					
٣	تتوقع نتائج القرارات في المستقبل.					
٤	تساعد المعلمات في معرفة آليات تحقيق الرؤية					

	المشتركة.					
البعد الثاني: الخدمة						
٥	تحرص على معرفة أهداف المعلمات المهنية.					
٦	توظف صلاحياتها لتحقيق احتياجات المعلمات.					
٧	تهيئ بيئة محفزة للخدمة.					
٨	تساعد المعلمات لأداء العمل بشكل أفضل.					
البعد الثالث: التمكين						
٩	تنفذ معظم المهام من خلال العمل الجماعي.					
١٠	تقدم الدعم اللازم للمعلمات.					
١١	تفوض بعض الصلاحيات للمعلمات لإنجاز المهام المسندة لهن.					
١٢	تُعِدّ المعلمات ليكن قائدات في المستقبل.					
البعد الرابع: تطوير المعلمات						
١٣	تشجع المعلمات على الالتحاق بالبرامج التدريبية.					
١٤	تساعد المعلمات على إيجاد الفرص لتطوير مهاراتهن.					
١٥	تساعد في حل المشكلات التي تعترض عمل المعلمات.					
١٦	تقوم بدورها كمشرفة تربوية تهتم بنمو المعلمات.					

ثالثًا: مستوى الاستغراق الوظيفي لدى معلمات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض.

	العبارة	دائمًا	غالبًا	أحيانًا	نادرًا	مطلقًا
١٧	أهدافي مرتبطة بوظيفتي.					
١٨	يأتي اهتمامي بالعمل في صدارة أولوياتي.					
١٩	أهتم بتطوير مهاراتي لتحسين أدائي الوظيفي.					
٢٠	أفتخر بانتسابي لمهنة التعليم.					
٢١	أشعر بالمتعة عند أدائي لعملي.					
٢٢	أشعر بالانتماء لمدرستي.					
٢٣	أبذل كامل جهدي في إنجاز مهام عملي.					
٢٤	أؤدي عملي في الوقت المطلوب.					
٢٥	لا أشعر بمرور الوقت أثناء أداء عملي.					

ملحق ٣

قائمة بأسماء المحكمين لأداة الرسالة

قائمة بأسماء المحكمين

م	الاسم	الرتبة	التخصص	العمل
١	أ.د زهير أحمد الكاظمي	أستاذ	التعليم العالي والإدارة التربوية	جامعة أم القرى
٢	أ.د سلطان سعيد بخاري	أستاذ	إدارة تربوية	جامعة أم القرى
٣	أ.د محمد عبدالله المنيع	أستاذ	إدارة تربوية	جامعة الملك سعود
٤	أ.د مساعد عبد الله النوح	أستاذ	أصول تربية	جامعة الملك سعود
٥	د. العزي علي محمد البرعي	أستاذ مشارك	إدارة تعليم عالي	كليات الشرق العربي
٦	د. امتثال السقا	أستاذ مشارك	إدارة تربوية	كليات الشرق العربي
٧	د. خالد العتيبي	أستاذ مشارك	تقويم تربوي	جامعة الأمير سطام
٨	د. عبد الواحد سعود الزهراني	أستاذ مشارك	إدارة تربوية	جامعة الباحة
٩	د. علي إبراهيم بن طالب	أستاذ مشارك	إدارة وتخطيط تربوي	جامعة الإمام محمد بن سعود
١٠	د. كاظم عادل أحمد الغول	أستاذ مشارك	إدارة تربوية	جامعة الملك سعود
١١	د. ماجدة مصطفى عبد الرازق	أستاذ مشارك	إدارة تربوية	كليات الشرق العربي
١٢	د. ناصر سعود الريس	أستاذ مشارك	إدارة تربوية	جامعة الإمام عبدالرحمن بن فيصل
١٣	د. عبد الله محمد العامري	أستاذ مساعد	إدارة وتخطيط تربوي	جامعة حفر الباطن
١٤	د. متعب عليثه الحربي	أستاذ مساعد	إدارة تربوية وتخطيط	جامعة أم القرى
١٥	د. مصلح سعيد القحطاني	أستاذ مساعد	إدارة تربوية وتخطيط	الجامعة العربية المفتوحة

١٦	د. منصور سعد فرغل	أستاذ مساعد	إدارة تربوية	الجامعة الإسلامية
١٧	د. عبد المجيد عبدالرحمن آل ذواد	دكتوراه	إدارة وتخطيط تربوي	إدارة التعليم بالرياض
١٨	د. علي عبدالله البردي	دكتوراه	إدارة الكليات والجامعات	جامعة أم القرى

ملحق ٤

خطاب تسهيل مهمة

كليات الشرق العربي
ARAB EAST COLLEGES

نموذج تسهيل مهمة باحث (رسالة ماجستير)

الجهة المرسل إليها :-

إدارة تعليم الرياض

اسم الطالب	مريم مسفر غرم الله الغامدي	الرقم الجامعي	٣٨١٠١٩٣
التخصص	ماجستير إدارة واشراف تربوي	القسم	ادارة واشراف تربوي

عنوان الدراسة أو البحث :-

القيادة الخادمة وعلاقتها بالاستغراق الوظيفي في المدارس الثانوية بمدينة الرياض

اسم المشرف على البحث	أ.د خالد بن صالح السبيعي	التوقيع	.....
اسم المشرف على القسم	د. امتثال السقا	التوقيع	.....

موافقة مجلس الكلية على خطة البحث :

رقم الجلسة	بالتفويض	تاريخ الجلسة	٤٠/٣٩

آمل من سعادتكم تسهيل مهمة الباحث في جمع المعلومات المطلوبة منه. وفي هذا الصدد نشير إلى أن كافة البيانات والمعلومات سيتم الاستفادة منها لأغراض الدراسة فقط وسوف يتم تناولها بسرية تامة بما يحقق أهداف الدراسة .

يعتمد وكيل الكلية أ.د. محمد بن راشد الشرقي	الختم كلية الشرق العربي للدراسات العليا ١٤٣٠ - ٢٠٠٩ Arab East Graduate college

هاتف Tel 920003015 فاكس Fax +966 11 4555160 ص.ب. P.O.Box 53354 الرياض Riyadh 11583 المملكة العربية السعودية Kingdom of Saudi Arabia
info@arabeast.edu.sa www.arabeast.edu.sa

ملحق ٥

نموذج التدقيق اللغوي والإملائي

نموذج رقم (30)

نموذج تدقيق لغوي لرسالة الماجستير

اسم الطالب/ة	مريم بنت مسفر الغامدي	الرقم الجامعي	3810193
التخصص	الإدارة والإشراف التربوي	القسم	الإدارة والإشراف التربوي
المشرف على الرسالة	د. خالد بن صالح السبيعي		

عنوان الرسالة: **القيادةُ الخادمةُ وعلاقتُها بالاستغراق الوظيفيِّ لدى معلماتِ المدارس الثانويَّة الحكوميَّة بمدينة الرياض**

بسم الله الرحمن الرحيم

سعادة رئيس قسم: الإدارة والإشراف التربوي حفظه الله

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد ،،

نفيد سعادتكم أنه بعد الاطلاع على رسالة الماجستير للطالبة/ مريم بنت مسفر الغامديالوراد بياناتها أعلاه، فقد تم الانتهاء من تدقيقها لغوياً، وبذلك فإن الرسالة أصبحت جاهزة من الناحية اللغوية.

- √ تم تعديل الأخطاء النحوية.
- √ تم تعديل الأخطاء الإملائية.
- √ تم تعديل الأخطاء اللغوية.
- √ تم تعديل الأخطاء الطباعية.
- √ تم وضع علامات الترقيم.

المدقق اللغوي

الاسم	مؤسسة مدقق للطباعة	التوقيع		التاريخ	14 شعبان، 1441

يرسل هذا النموذج بعد تعبئته من قبل المدقق اللغوي المعتمد من القسم مباشرة لرئيس القسم

ملحق ٦

إفادة بنسبة الاقتباس

Feedback Studio - Google Chrome

ev.turnitin.com/app/carta/en_us/?o=1292195678&lang=en_us&u=147875638&s=1&ro=103

feedback studio | القيادة الخادمة وعلاقتها بالاستغراق الوظيفي لدى معلمات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض | -- /0 | 1 of 1

القيادة الخادمة وعلاقتها بالاستغراق الوظيفي لدى معلمات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض

رسالة مقدَّمة لاستكمال متطلَّبات الحصول على درجة ماجستير الآداب في الإدارة والإشراف التربوي

إعداد الطالبة:

مريم بنت مسفر الغامدي

الرقم الجامعي (3810193)

إشراف

أ.د خالد بن صالح السبيعي

الأستاذ بقسم الإدارة التربوية بجامعة الملك سعود

Match Overview

3%

1	repository.nauss.edu.sa (Internet Source)	1%
2	search.mandumah.com (Internet Source)	<1%
3	b7oth.com (Internet Source)	<1%
4	www.socialar.com (Internet Source)	<1%
5	www.maktabtk.com (Internet Source)	<1%
6	www.taibahu.edu.sa (Internet Source)	<1%
7	manaraa.com (Internet Source)	<1%

Page: 1 of 113 | Word Count: 26744 | Text-only Report | High Resolution On

AR 2:05 PM 4/7/2020