

نموذج

مشروع بحثي

معلومات شخصية:

اسم الطالبة : شيماء محمد علي اليوسفي الرقم الجامعي: 241001482

الكلية: قيادة تربوية القسم: \_\_\_\_\_

التخصص: \_\_\_\_\_ تاريخ الالتحاق بالجامعة: الفصل \_\_\_\_\_ العام الجامعي:

اسم المشرف على البحث: \_\_\_\_\_ التوقيع \_\_\_\_\_

علاقة القيادة الخادمة بالاستغراق الوظيفي" دراسة على عينة من أساتذة التعليم الابتدائي  
بمدينة الرياض.

The relationship between servant leadership and job embeddedness: A  
study on a sample of primary education teachers in the city of Riyadh.

## المحتويات

|    |                          |
|----|--------------------------|
| 3  | .....مقدمة:              |
| 5  | .....مشكلة الدراسة:      |
| 7  | .....أهمية الدراسة:      |
| 9  | .....أهداف الدراسة:      |
| 9  | .....تساؤلات الدراسة     |
| 10 | .....فروض الدراسة:       |
| 10 | .....نموذج الدراسة:      |
| 11 | .....المفاهيم الاجرائية: |
| 12 | .....حدود الدراسة:       |
| 12 | .....الدراسات السابقة:   |
| 19 | .....الدراسات الأجنبية:  |
| 22 | .....المراجع:            |
| 24 | .....المراجع الأجنبية:   |

## مقدمة:

في ظل التطور الكبير للمنظمات ومع تزايد الحاجة للقيادة الإدارية التي تعتبر من الأساسيات الحياة المنظمات فباعتبار ذلك تتولى الإدارة التنظيمية الإدارية أكثر من مجرد ممارسين للسلطة فهي تحتاج إلى من يقودها بطريقة أكثر اتزاناً خصوصاً بين العلاقات الإنسانية التي هي ما بين القائد ومروؤسيه والتي أصبحت الزاماً على القائد لتحقيق استجابة الأوامر من المرؤوسين، فإن موضوع القيادة أصبحت مفهوماً مهماً للبحث عنه في السنوات الأخيرة كون القيادة الإدارية هي معيار تحديد فشل أو نجاح المنظمة، فالقيادة الخادمة هي بدورها تقوم على إحداث توازن للأفراد في حياتهم بين ممارسة القيادة وخدمة الآخرين، لأن الهدف الأسمى للقائد هو رفاهية المنظمة وخدمة العاملين فيها باتباع أسلوب قيادي يبني جسور العلاقات بينهم لتحسين حياة الفرد ومن ثم رفع مستوى المنظمة تبنى أغلب المنظمات إدارتها على أساس العمليات الداخلية والخارجية بعناية ودقة فائقة ولكنها قد تغفل عن أهمية القيادة الخادمة التي تترأس جميع الإدارات وتجعل منها إدارة أكثر نجاحاً بطرق مبتكرة وإبداعية تصب في الاستغراق الوظيفي وتحفز العاملين على أداء العمل بأقصى جهد وأفضل طريقة مما يؤدي إلى تحسين أساليب العمل والأداء الداخلي للموظف والارتقاء بالمنظمة. (مرزوق، 2022)

تشجع القيادة الخادمة الأفراد على إحداث توازن في حياتهم بين ممارسة القيادة وخدمة الآخرين، فهي تحت القادة على أن أولويتهم الأولى هي خدمة أتباعهم، وفي الوقت نفسه تشجع الأتباع على استثمار الفرص الموقفية لممارسة القيادة إذ أن الغاية من القيادة الخادمة تحسين حياة الأفراد أنفسهم ثم رفع مستوى منظماتهم من بعد ذلك، ويمكن أن ينظر إلى القيادة الخادمة على أنها تتجاوز الاهتمام بالنفس أو الانشغال بالذات لخدمة احتياجات الآخرين ومساعدتهم على النمو والتطور وتزويدهم بالفرص اللازمة للكسب مادياً وعاطفياً، فضلاً عن العمل على تحقيق أهداف المنظمة. (عابد، 2021)

ويعد إرضاء العاملين الهدف الأساس للقائد الخادم الذي يضع خدمة الآخرين قبل المصلحة الشخصية، فيعمل على اختيار دقيق للمهارات كي يتم استخدامها في التغيير والنمو للمنظمة وللأفراد الآخرين، وأن الرغبة في مساعدة الآخرين والعاملين تسبق الرغبة في الحصول على منصب قيادي رسمي أو الحصول على القوة أو السلطة أو التحكم في الآخرين، وهذا يساعد في إدماج الموظفين في العمل وجعلهم أكثر ارتباطاً ومن هنا ظهرت مظاهر لهذا الاندماج في المنظمات منها ما يسمى بالاستغراق الوظيفي كما أصبح الاستغراق الوظيفي سمة أساسية للعاملين في المنظمات المعاصرة فكلما زاد الاهتمام بموضوع الاستغراق الوظيفي بوصفه أداة مؤثرة علة العاملين بوصفه نقطة حماسة داخل المنظمة زاد أداء العاملين وزاد الرضا عن العمل وازدياد الرضا المهني والازدياد بالالتزام تجاه المنظمة ولذلك تركز هذه الدراسة على معرفة واقع ممارسة القيادة الخادمة وأثرها على تحقيق الاستغراق الوظيفي. (العصيمي، 2020)

نظراً لأهمية القيادة الفعالة في المجال التربوي، والحاجة الملحة في السنوات الأخيرة للتخلي عن المفهوم التقليدي للقيادة القائم على السلطة والهرمية والمركزية، جاءت دعوة بعض الباحثين والمتخصصين التربويين بتبني نموذج للقيادة المدرسية يستند على خدمة العاملين ومساندتهم ومراعاة احتياجاتهم وتحسين بيئة العمل وظروف العاملين بالمجتمع المدرسي، نجد أحياناً أشخاصاً عندما يتولون المهمة القيادية يسخرونها لمساعدة الآخرين وليس من أجل الحصول على السلطة فقط، ويسمى هؤلاء الأشخاص الذين يصبحون قادة بدافع من رغبتهم في الخدمة بفعالية أكبر بالقادة الخادمين، وتعتبر المؤسسات التربوية من أهم المؤسسات الخدمية في المجتمع؛ لأنها تقوم برعاية وخدمة الإنسان ورفع مستوى معارفه ومهاراته وميوله واتجاهاته وبالتالي فهي أمس الحاجة لنمط قيادي خادم يطلق طاقات العاملين بالمدرسة لمساعدتهم في تحقيق الأهداف التربوية، بالإضافة إلى رفع معدلات الأداء الوظيفي نتيجة مشاركتهم واستغراقهم في عملهم. (القرني، 2020)

يعتبر الاستغراق الوظيفي من أكثر العوامل تأثيراً في حياة الأفراد، خاصة وأن أنشطة العمل المتنوعة في مختلف المنظمات والمؤسسات تستهلك نسبة كبيرة من عمر الإنسان، هذا بالإضافة إلى كافة الانعكاسات الحيوية والمنتوعة التي تتركها الأنشطة التنظيمية على مختلف حياة الفرد المهنية والخاصة، بالإضافة إلى أن الاستغراق الوظيفي يمثل مؤشراً فعالاً يعكس متغيرات سلوكية أخرى مثل الأداء، معدل الغياب الرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي، كان الاهتمام بإطلاق العنان للقوة البشرية في العمل من خلال توفير بيئة عمل داخلية مناسبة وملائمة تدعو إلى الاستغراق الوظيفي وتتطوي القيادة الخادمة كنموذج للقيادة المدرسية الناجحة على تحقيق أهداف المدرسة، ومشاركة المعلمين في صنع واتخاذ القرارات المدرسية، وتنمية المعلمين مهنياً ومراعاة احتياجاتهم، مما ينعكس على تحقيق الالتزام المهني والدافعية للمعلمين ورضاهم الوظيفي ورفع معنوياتهم واندماجهم واستغراقهم في أعمالهم. (عابد، 2021)

ومن ثم جاءت هذه الدراسة بعنوان علاقة القيادة الخادمة بالاستغراق الوظيفي لدى عينة من أساتذة التعليم الابتدائي بالرياض.

### مشكلة الدراسة:

تشير البحوث والدراسات إلى أهمية وجود القوى العاملة التي تتصف بالاستغراق الوظيفي لكونه يرتبط بشكل إيجابي بالعديد من النتائج التنظيمية المرغوبة كما أسلفنا، وتزداد أهمية هذا النوع من القوى العاملة في القطاع التعليمي عموماً، والمدارس تحديداً، باعتبارها المصنع الأول الذي تتشكل فيه المهارات والمعارف والاتجاهات لدى الأبناء وحتى التحاقهم بالتعليم العالي ودخولهم إلى سوق العمل؛ لذا فإن وجود المعلمين الذين يتوافر لديهم الاستغراق الوظيفي يصبح ضرورة ملحة لتحقيق الأهداف التعليمية على النحو الأمثل؛ إذ تشير العديد من الدراسات إلى أن الاستغراق الوظيفي للمعلمين

حظي في الفترة الأخيرة بزخم كبير في النقاش التعليمي في الدوائر العامة والبحثية، وتحديدًا فيما يتصل بضرورة إمداد المدارس والطلبة بمعلمين يتصفون بالإخلاص والانهماك الوظيفي في عملهم). (مرزوق، 2022)

كما أن التدريس الفعال يعتمد في جوهره على توافر المعلمين الأكفاء الذين يتمتعون بمستويات عالية من الدافعية، وهو ما يجعلهم يستغرقون بشكل فعال في بيئة العمل على المستويين المعرفي والوجداني ومن هنا، فإن الحصول على قوة عمل مؤهلة وكفؤة من المعلمين الذين يتصفون بمستويات عالية من الالتزام والدافعية والاستغراق في العمل مرهون بتوافر عاملين أساسيين يُعززان وينميان هذه الاتجاهات الإيجابية في أوساطهم وعلى الرغم من أهمية القيادة في نمو ونشوء سلوك الاستغراق الوظيفي أو الاندماج إلا أن المعرفة حول طريقة في العمل حدوث هذا التأثير لا تزال محدودة وخاصة فيما يتعلق بالعوامل التنظيمية الأخرى في بيئة العمل، كذلك لا تزال هناك فجوة في فهم نوع ونمط السلوكيات القيادية التي يمكن أن تعزز ثقافة الاستغراق الوظيفي في ظل ندرة الأبحاث في حقل القيادة وتنمية الموارد البشرية التي تناولت العلاقة المفاهيمية أو التجريبية بين القيادة والاستغراق الوظيفي، وما يتصل بهما من عوامل ومحددات تنظيمية أخرى قد تتضافر مع نهج القيادة في هذا الاتجاه وفي ظل أهمية القيادة الخادمة كأحد العوامل المؤثرة في الاستغراق الوظيفي، والتي تدفع المعلمين إلى تبني هذا السلوك كممارسة عملية في الواقع، بالتوافق مع عوامل ومحددات تنظيمية تسهل هذه العلاقة وتعززها. (القرني، 2020)

وفي ظل بروز الدعم التنظيمي المدرك كنظرية تفسر سلوكيات الموظفين كعمليات تدخل في إطار التبادل الاجتماعي للمنفعة مع منظماتهم تفترض الدراسة الحالية أن القيادة الخادمة لها أهميتها وتأثيرها في حدوث سلوك الاستغراق الوظيفي والاندماج في العمل لدى المعلمين، إلا أن آثارها على

سلوكيات الاستغراق الوظيفي لدى المعلمين يمكن تسهيلها وتعزيزها من خلال عوامل وسيطة معينة كال دعم التنظيمي المدرك الذي يعكس مدركات المعلمين وتصوراتهم حول الآليات والإجراءات المتبعة في منظماتهم لتقدير وتثمين جهودهم وإسهاماتهم، والسعي إلى رفاههم وعليه، فالدراسة الحالية تبحث الاستغراق الوظيفي للمعلمين في سياق عاملين تنظيميين هما القيادة الخادمة والدعم التنظيمي المدرك. وعطفاً على ندرة الدراسات الارتباطية التنبؤية التي تستهدف تحديد العوامل التي تؤثر في الاستغراق الوظيفي للمعلمين، حيث كانت أغلب الدراسات موجهة نحو قياس مستواه أو تحديد علاقته المجردة مع متغيرات أخرى، كذلك فالدراسات التي تناولت الدعم التنظيمي والقيادة الخادمة في البيئات المدرسية لم توجه إلى دراسة علاقتها بسلوكيات المعلمين وتفسيرها والتنبؤ بها. (أبو يوسف، 2020)

ومما سبق يمكننا تلخيص مشكلة الدراسة في الإجابة على تساؤل ما هي علاقة القيادة الخادمة بالاستغراق الوظيفي "دراسة تطبيقية على عينة من أساتذة التعليم الابتدائي بالرياض؟".

### أهمية الدراسة:

يستمد هذا البحث أهميته مما قد يترتب عليه من إسهامات على الصعيد العلمي والتطبيقي على

النحو التالي:

### الأهمية العلمية:

تتبع أهمية الدراسة الحالية من أهمية الموضوعات التي تتناولها حيث تتناول الاستغراق الوظيفي والذي لم يحظ بالنصيب الكافي من الاهتمام في الدراسات المحلية، وذلك في حدود علم

الباحث على الرغم من تناوله في عديد من الدراسات في بيئات ثقافية مختلفة، وبالتالي لا يزال المجال مفتوحاً لمزيد من الدراسات الأكاديمية في هذا المجال، كما تكمن أهميتها في تناولها لأسلوب حديث من أساليب القيادة وهو القيادة الخادمة، والذي أوصت الدراسات السابقة بضرورة البحث حوله نظراً لقلة تناوله في البلدان النامية مما يعد إضافة في هذا الشأن، قد تفيد الباحثين في هذا المجال الحيوي من مجالات السلوك التنظيمي.

### الأهمية التطبيقية:

ترجع أهمية الدراسة الحالية إلى تطرقها لأحد الموضوعات الهامة للموارد البشرية وهو الاستغراق الوظيفي، ولما له من انعكاسات على أداء العاملين بقطاع مهم من قطاعات الخدمات وهو قطاع التعليم الابتدائي، تساهم هذه الدراسة في لفت انتباه إدارات الموارد البشرية إلى تبني مفهوم القيادة الخادمة داخل إدارات المدارس الابتدائية، وبالتالي صياغة برامج ودورات تدريبية للقيادة بالمدارس في هذا المجال، تساعد الدراسة الحالية في الوقوف على الواقع الفعلي للاستغراق الوظيفي ومعرفة دور القيادة الخادمة في التأثير على الاستغراق الوظيفي، بما يفيد المديرين في تحسين ممارستهم القيادية سعياً لزيادة الاستغراق الوظيفي للعاملين بالإدارات المختلفة بالمدارس الابتدائية.

## أهداف الدراسة:

يكمُن الهدف الرئيسي في هذه الدراسة في التعرف على مدى العلاقة بين كلا من القيادة الخادمة والاستغراق الوظيفي من خلال دراسة تطبيقية لدى عينة من أساتذة التعليم الابتدائي بالرياض.

ويتفرع منها مجموعة من الأهداف الفرعية التي تتمثل فيما يلي:

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

## تساؤلات الدراسة

بناءً على مشكلة الدراسة السابقة جاءت هذه الدراسة لتسلط الضوء على علاقة القيادة الخادمة بالاستغراق الوظيفي وذلك للإجابة على التساؤلات الآتية :

- ما مدى ممارسة مديري المدارس الابتدائية في مدينة الرياض للقيادة الخادمة من وجهة نظر الأساتذة؟
- ما مستوى الاستغراق الوظيفي لدى أساتذة التعليم الابتدائي؟

– ما طبيعة العلاقة بين القيادة الخادمة والاستغراق الوظيفي لدى أساتذة التعليم الابتدائي؟

- هل تتأثر العلاقة بين الاستغراق الوظيفي والقيادة الخادمة بالجنس؟
- هل تتأثر العلاقة بين الاستغراق الوظيفي والقيادة الخادمة بسنوات العمل؟

### فروض الدراسة:

وبناء على الخلفية العلمية انطلق الباحث من الافتراضات التالية:

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

### نموذج الدراسة:

يهدف هذا النموذج إلى التعرف على علاقة القيادة الخادمة بالاستغراق الوظيفي " دراسة تطبيقية على عينة من أساتذة التعليم الابتدائي بالرياض.

- المتغير المستقل: القيادة الخادمة
- المتغير التابع: الاستغراق الوظيفي

الاستغراق الوظيفي  
كمتغير تابع



من إعداد الباحث

**المفاهيم الاجرائية:**

## 1. القيادة الخادمة:

هي التي يهدف فيها القائد بشكل أساسي إلى خدمة احتياجات شركته، من خلال وضع الموظفين في المقام الأول ومساعدتهم على التطور وتحسين الأداء، وهو ما يختلف عن القيادة التقليدية حيث يكون التركيز الرئيس للقائد هو النتائج وازدهار الشركة بغض النظر عن تحفيز أعضاء الفريق.

القيادة الخادمة هي شكل من أشكال القيادة التي تُسلط الضوء على أدوار التابعين في طريقهم لتطوير وتحقيق الأهداف الجماعية، ففي الواقع أنها تستند إلى آلية أن لكل فرد شيئاً ما ليُضيفه بالفعل لمنظّمته التي يعمل بها، وبالتالي يجب على القادة أن يتطلّعوا إلى العمل مع أعضاء فريقهم ودعمهم بدلاً من الإملاء عليهم باستخدام سلطتهم.

## 2. الاستغراق الوظيفي:

هو الدرجة التي يندمج فيها الفرد نفسياً مع عمله، ويندمج فيها مع الوظيفة التي يمارسها ويستشعر أهميتها ، ويعرفه بأنه مستويات الحماس والطاقة التي يمكن مشاهدتها لدى عدد محدد من الأفراد الذين يسعون لخلق تحسين مستمر ومميز وقد تشعر بأن سلوكهم جدير بالملاحظة والاهتمام.

### حدود الدراسة:

- حدود موضوعية: قامت الدراسة بقياس العلاقة بين القيادة الخادمة بالاستغراق الوظيفي لدى عينة من أساتذة التعليم الابتدائي بالرياض.
- حدود مكانية: أساتذة التعليم الابتدائي بالرياض.
- حدود زمانية: العام الدراسي 2024.
- حدود بشرية : تم التطبيق على أساتذة التعليم الابتدائي بالرياض.

### الدراسات السابقة:

#### 1. دراسة (عابد، 2021)

- هدف هذا البحث إلى التعرف على دور القيادة الخادمة بأبعادها (تمكين وتنمية الآخرين - التواضع - الموثوقية - قبول من قبل الآخرين - تقديم التوجيهات - قيام بخدمة الآخرين) وذلك لتحقيق الاستغراق الوظيفي للإداريات في جامعة الملك عبد العزيز.
- تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وصممت استمارة استبانة لجمع البيانات تكونت من (40) عبارة وتم تطوير المقاييس باعتماد أسلوب العينة العشوائية وكان عددها (166) إدارية في جامعة الملك عبد العزيز واستخدمت عدة أساليب إحصائية لتحليل البيانات.

وأظهرت أهم النتائج بأن هناك علاقة تأثير وارتباط بين القيادة الخادمة والاستغراق الوظيفي إذ إن زيادة الاهتمام بممارسات سلوكيات القيادة الخادمة يؤدي بشكل ملحوظ إلى زيادة الاستغراق الوظيفي بصورة عامة لدى الإداريين.

وبناء على النتائج تم تقديم عدد من التوصيات وذلك من خلال ضرورة اهتمام القيادات الإدارية في المنظمات المبحوثة بأدبيات القيادة لكونها أحد العناصر الرئيسية في المنظمة التي تؤثر مباشرة على الجوانب المنظمة من خلال توفير الدوريات والكتب الحديثة في مجال الخصائص القيادية المعاصرة كـ (القيادة الريادية، الإقناعية، الأبوية، الإبداعية، الخادمة) وتشجيع الإداريين على قراءتها وفهمها وضرورة أن يحظى موضوع الاستغراق الوظيفي الاهتمام في المؤسسات الأخرى لما له دور كبير في زيادة رغبة العاملين للعمل والتي لها تأثير إيجابي على مجموعة من مؤشرات الأداء التنظيمية للمنظمة كالإنتاجية والأمان الوظيفي والكفاءة والفاعلية ورضا العميل والاهتمام بتوفير بيئة مناسبة بحيث تعطي للمرؤوسين الإخلاص في العمل في منظماتهم وترك انطباع إيجابي للعاملين لتحقيق الأهداف.

## 2. دراسة (معوض، 2017)

يهدف البحث الحالي إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين درجة ممارسة القيادة الخادمة ومستوى الاستغراق الوظيفي لمعلمي المدارس الإعدادية بمدينة بني سويف.

تم استخدام البحث المنهج الوصفي الارتباطي، وطبقت الاستبانة كأداة للبحث على عينة مكونة من (١٨٧) معلماً.

وتوصلت النتائج إلى: درجة ممارسة مديري المدارس الإعدادية للقيادة الخادمة كانت مرتفعة، مستوى الاستغراق الوظيفي لمعلمي المدارس الإعدادية كان بدرجة مرتفعة، وجود

ارتباط دال احصائيا بين ممارسة مديري المدارس الإعدادية للقيادة الخادمة ومستوى الاستغراق الوظيفي لمعلميهم، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة مديري المدارس الإعدادية للقيادة الخادمة تعزى لمتغيرات التخصص، والنوع، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى تحقيق الاستغراق الوظيفي للمعلمين تعزى لمتغيري التخصص والنوع، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية وفق متغير المؤهل العلمي لصالح المعلمين الحاصلين على ماجستير فأعلى، ومتغير سنوات الخبرة لصالح المعلمين ذوي الخبرة الأكبر من ١٠ سنوات.

### 3. دراسة (مرزوق، 2022)

هدف هذا البحث إلى تحليل طبيعة العلاقة المباشرة والغير مباشرة بين القيادة الخادمة والاستغراق الوظيفي من خلال الملكية النفسية كمتغير وسيط في الوزارات اليمنية، ولتحقيق ذلك، فقد تم اختيار عينة قوامها 342 قيادي في الوزارات اليمنية (وزارة الصحة، وزارة الخدمة المدنية، وزارة المالية)، وذلك باستخدام قائمة استقصاء لجمع البيانات الأولية اللازمة لذلك.

وتم استخدام التحليل العاملي الاستكشافي (EFA) للتحقق من صدق المقاييس المستخدمة في البحث. واعتمد البحث على منهجية التحليل الوصفي والمنهج السببي، ووكشفت نتائج التحليل صدق المقاييس المستخدمة وثباتها.

وبينت النتائج وجود علاقة معنوية مباشرة بين القيادة الخادمة والاستغراق الوظيفي في الوزارات اليمنية (الصحة، الخدمة المدنية، المالية)، وكذلك وجود علاقة معنوية بين القيادة الخادمة والملكية النفسية، ووجود علاقة بين الملكية النفسية والاستغراق الوظيفي،

ووجود علاقة معنوية غير مباشرة بين القيادة الخادمة والاستغراق الوظيفي من خلال الملكية النفسية كمتغير وسيط وفي ضوء تلك النتائج تم تقديم مجموعة من التوصيات العملية للوزارات اليمنية.

#### 4. دراسة (القرني، 2020)

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين ممارسة قادة المدارس الأهلية بمحافظه جدة للقيادة الخادمة، والاستغراق الوظيفي لدى المعلمين، وتحديد دور الدعم التنظيمي المدرك كمتغير وسيط في هذه العلاقة.

ولتحقيق ذلك، استخدمت الدراسة منهجية تصميم البحث الارتباطي التنبؤي.

وخلصت الدراسة إلى أن قادة المدارس يميلون إلى ممارسة القيادة الخادمة بصورة عالية إجمالاً، في حين جاءت مدركات المعلمين حول الدعم التنظيمي بمستويات متوسطة.

كما أظهرت الدراسة درجات عالية من الاستغراق الوظيفي لدى المعلمين في أبعاده الثلاثة إجمالاً وتبين وجود علاقات ارتباطية طردية بين سلوكيات القيادة الخادمة لدى قادة المدارس والاستغراق الوظيفي لدى المعلمين، وكان الاستغراق الوجداني أعلاها ارتباطاً بأبعاد القيادة الخادمة بدرجات ارتباط قوية، تلاه الاستغراق السلوكي بعلاقة متوسطة القيمة، ثم الاستغراق الإدراكي بقيم ارتباط تراوحت بين متوسطة وضعيفة.

وأظهرت النتائج أن الدعم التنظيمي المدرك يرتبط إيجاباً بعلاقة ارتباطية قوية بممارسة قادة المدارس لأبعاد القيادة الخادمة، ويرتبط إيجاباً بعلاقة عالية القيمة بالاستغراق الوجداني، وبعلاقة متوسطة القيمة بالاستغراق السلوكي، وبعلاقة ضعيفة بالاستغراق الإدراكي.

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

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

قدمت الدراسة بعض التوصيات الإجرائية لجهة تعزيز وتنويع أشكال الدعم التنظيمي المقدمة للمعلمين، وآليات تعزيز الاستغراق الوظيفي في أوساطهم، وكذا حول سبل تنمية سلوكيات القيادة الخادمة ورفع الوعي بها لدى قادة المدارس.

## 5. دراسة (العصيمي، 2020)

هدفت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين ممارسة القيادة الخادمة ومستوى الاستغراق الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية في مدينة الطائف؛ من وجهة نظر المعلمين تم الاعتماد على المنهج الوصفي الارتباطي وبعد التأكد من مصداقية الاستبانة كأداة، طبقت على عينة عشوائية بسيطة بلغت (191) معلماً يمثلون (13.4%) من مجتمع الدراسة.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: جاءت درجة ممارسة القيادة الخادمة لدى قادة المدارس الثانوية عالية (3.47)، وترتيب أبعادها: الخصائص (الشخصية، والموجهة نحو الآخرين، والموجهة نحو المهام، والموجهة نحو العمليات)، وجاء مستوى الاستغراق الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية متوسطاً (3.26)، وترتيب أبعاده: المشاركة (السلوكية، والعاطفية، والمعرفية)، ووجدت علاقة ارتباط إيجابية وقوية ( $r = 0.648$ ) بين درجة ممارسة القيادة الخادمة ومستوى الاستغراق الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية في مدينة الطائف. ولم توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات المعلمين حول درجة ممارسة القيادة الخادمة ومستوى الاستغراق الوظيفي وأبعادها تعزى للتخصص، بينما كانت هناك فروق دالة إحصائية في أبعاد الخصائص الموجهة نحو الآخرين والعمليات والمشاركة السلوكية تعزى للتخصص لصالح التخصصات العلمية، ووجدت فروق في درجة ممارسة القيادة الخادمة ومستوى الاستغراق الوظيفي بجميع أبعاده (عدا المشاركة العاطفية) تعزى لسنوات الخبرة لصالح ذوي الخبر أكثر من 20 سنة.

وتوصي الدراسة قادة المدارس بممارسة خصائص القيادة الخادمة الموجهة نحو المهام والعمليات بشكل أكبر، وتعزيز مشاركة المعلمين المعرفية والعاطفية والسلوكية، وتنفيذ دورات تدريبية لتوجيه الخصائص القيادية والتنظيمية والوظيفية نحو تعزيز الاستغراق الوظيفي للمعلم.

6. دراسة (أبو يوسف، 2020)

هدفت الدراسة التعرف إلى درجة ممارسة مديري مدارس عمان الثانية للقيادة الخادمة وعلاقتها بالاستغراق الوظيفي للعاملين، ومعرفة تأثير متغيرات الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة في ذلك.

وتم استخدام المنهج الوصفي المسحي، باستخدام استبانة تضم (60) فقرة موزعة على القيادة الخادمة ومجالاتها (الإيثار، التمكين، المحبة، التواصل) والاستغراق الوظيفي.

وتكونت عينة الدراسة من (300) معلم ومعلمة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة من مجتمع الدراسة.

وتوصلت الدراسة إلى أن درجة تطبيق مديري المدارس للقيادة الخادمة من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة متوسطة، وجاء مستوى الاستغراق الوظيفي لدى العاملين بدرجة متوسطة وأشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة عن درجة تطبيق مديري المدارس للقيادة الخادمة تعزى لمتغير الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة على الأداة ككل، وفي جميع المجالات، وبينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة عن درجة ممارسة معلمي المدارس للاستغراق الوظيفي تعزى لمتغير الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة وأشارت النتائج إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين تطبيق مديري المدارس للقيادة الخادمة ومستوى الاستغراق الوظيفي لدى العاملين.

وفي ضوء النتائج التي تم التوصل إليها أوصت الباحثة بمجموعة من التوصيات أهمها العمل على عقد برامج تدريبية لمديري المدارس تزودهم بالمهارات والخبرات اللازمة لقيادة مدارسهم وتوسيع إدراك العاملين حول أهمية كل من القيادة الخادمة والاستغراق الوظيفي عبر الاجتماعات والدورات التدريبية.

## 7. دراسة (عبد الله، 2018)

يهدف هذا البحث إلى التعرف على دور القيادة الخادمة بأبعادها (تمكين وتنمية الآخرين - التواضع - الموثوقية - قبول من قبل الآخرين - تقديم التوجيهات - قيام بالخدمة الآخرين) في تحقيق الاستغراق الوظيفي للتدريسيين في جامعة السليمانية.

وبعد مراجعة أدبيات البحث تمت كتابة المفاهيم النظرية وبناء النموذج والفرضيات اعتماداً على أبعاد القيادة الخادمة والاستغراق الوظيفي، إذ تم تصميم استمارة استبيانها لجمع البيانات وتم تطوير المقاييس باعتماد أسلوب العينة العشوائية، وتم توزيع استمارة استبانة على عينة البحث المتمثلة بأعضاء هيئة التدريسيين في مختلف الكليات (جامعة السليمانية).

واستخدمت عدة أساليب إحصائية منها الفا كرونباخ والمحكمين للتأكد من الصدق والثبات، وتحليل الارتباط البسيط والانحدار الخطي البسيط.

وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط وأثر إيجابية بين المتغيرات.

وبناءً على نتائج البحث تم تقديم عدد من التوصيات المتعلقة بضرورة تركيز الإدارات العلمية والقياديين على اتباعهم لإبعاد القيادة الخادمة من أجل تحقيق الاستغراق الوظيفي من قبل هيئة التدريسيين وكما تم تقديم توصيات لجامعات والمؤسسات والإدارات الأخرى ومقترحات للدراسات المستقبلية في هذا المجال.

## الدراسات الأجنبية:

1. وتناولت دراسة (Udegbe, I. Bola, 2016) فحص خبرات المهن الأكاديمية في وقت مبكر

من حيث استعدادهم للتدريس باستخدام أسلوب المسح الاستقصائي وشملت عينة الدراسة

(١٠٤) من وكالات التعليم العالي بأحد جامعات نيجيريا، وأظهرت النتائج أن الخبرة السابقة

والتدريب أثرت على تصورات الكفاءة والاستعداد والاستغراق الوظيفي، وجود علاقات هامة بين الكفاءة المدركة، والاستعداد للتدريس الاستغراق الوظيفي، كما أشارت النتائج أيضا إلى وجود بعض المعوقات التي تواجه التطور الوظيفي لأفراد العينة من الأكاديميين مثل ضعف التوجيه، وعبء العمل المتزايد، ونقص التدريب.

2. بينما تناولت (Davis Elenis,S., 2016) على دراسة تأثير ممارسات القيادة الخادمة كما يتصورها أعضاء هيئة التدريس والموظفين في المدرسة الابتدائية بالمناطق الحضرية، والتحديات التي يواجهها قائد المدرسة كزعيم خادم وكشفت النتائج أن الممارسات التي تناولتها الدراسة كانت من سمات القادة الخدام، ومن أكثر المبادئ تحقيقا الاستماع، كما كشفت النتائج عن تأثير سلوك أفراد العينة بالممارسات القيادية التي حددتها الدراسة، ومن التحديات التي تواجه القائد الخادم سلوك الطلاب وأولياء الأمور، وأساليب القيادة المتعارضة، وبناء العلاقات.
3. وتناولت دراسة (Hawkins, R., 2015) مبادئ جرينليف للقيادة الخادمة ذات الصلة بالمهن المساعدة بما في ذلك تمكين وتطوير الآخرين وخدمة الآخرين، وقيادة مفتوحة وتشاركية. وقد ساهمت الدراسة بإكساب الخبرة والتدريب المهني لطلاب البكالوريوس كمعلمين ناشئين دراسات العمل الاجتماعي والطفولة والأسرة، وقام الطلاب بقراءة ومناقشة مبادئ جرينليف وتطبيقها على تدريباتهم المهنية من خلال تأملات أسبوعية مكتوبة، وتم الكشف عن تحليل تأملات الطالب حول استيعاب مبادئ القيادة الخادمة وفهم تطبيقها في سياق مهني، وأشار تقييم المشرفين الميدانيين للطلاب إلى التطوير المهني بما يتفق مع المثل العليا للقيادة الخادمة، وكشف تحليل التقييمات الذاتية للقيادة من قبل الطلاب المسجلين في بداية ونهاية التجربة زيادة في تمكين وتطوير وخدمة الآخرين، وهذه النتائج تدعم قيمة تعليم مبادئ القيادة الخادمة في تدريب قادة المستقبل.

4. ورصدت دراسة (Fu Ching,2015) العلاقة بين كل من العامل العاطفي والاستغراق الوظيفي مع دراسة التأثير الوسيط للعامل النفسي على الاستغراق الوظيفي، باستخدام تحليل الانحدار الهرمي، وطبقت الدراسة على عينة مكونة من (٣٨٥) من معلمي مرحلة ما قبل المدرسة بتايوان، وأظهرت النتائج ارتفاع مستوى الاستغراق الوظيفي لدى معلمي مرحلة ما قبل المدرسة، وأن ارتفاع العامل النفسي يخفف من العبء العاطفي، كما أن الكفاءة الذاتية والتفاؤل يعملان على تحقيق الرضا النفسي لعمل المعلم بالإضافة إلى أن التفاؤل كان له التأثير الوسيط على العلاقة بين العامل العاطفي والاستغراق الوظيفي لدى معلمي مرحلة ما قبل المدرسة.

5. أجرى (Bhathagar, 2015) دراسة بهدف اختبار العلاقة بين التمكين النفسي والاستغراق الوظيفي والابتكار، وطبقت الدراسة على 291 مديراً في عدة قطاعات صناعية بالهند، وأشارت أهم نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ترابط موجبة معنوية بين التمكين النفسي والاستغراق الوظيفي، كما أشارت إلى أن التمكين النفسي يعد مفسراً للاستغراق الوظيفي حيث الأفراد الممكّنين سوف يشعرون بقيمة عملهم مما يزيد من الاستغراق الوظيفي لديهم، وتوصلت نتائج دراسة إلى أن العاملين الذين يتمتعون بالتمكين النفسي تتحقق لديهم مستويات عالية من الاستغراق الوظيفي في عملهم، ويكون لديهم ولاء تجاه منظماتهم، وبينت أهم وجود علاقة ارتباط قوية بين التمكين النفسي والاستغراق الوظيفي، وأشارت إلى أن التمكين النفسي يفسر (53) من التباين في الاستغراق الوظيفي.

6. وقام كل من (Jose & Marmilly, 2014) بالتعرف على طبيعة العلاقة بين أبعاد التمكين النفسي والاستغراق الوظيفي، وطبقت الدراسة على 101 من العاملين في ثلاث من المنظمات الخدمية الهندية، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة موجبة معنوية بين أبعاد التمكين النفسي

والاستغراق الوظيفي ماعدا بعد الاستقلالية الذاتية فلم تشر النتائج إلى معنوية العلاقة بينه وبين الاستغراق الوظيفي .

#### المراجع:

1. أبو يوسف، سناء جميل سالم، و المقدادي، محمود حامد حسين. (2020). درجة ممارسة مديري مدارس عمان الثانية للقيادة الخادمة وعلاقتها بالاستغراق الوظيفي لدى العاملين (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة آل البيت، المفرق. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1094951>

2. عابد، سخاء عدنان، مفتي، يارا بسام، و الشماسي، أريج بنت عبدالرحمن ناصر. (2021). واقع ممارسة القيادة الخادمة وأثرها على تحقيق الاستغراق الوظيفي: دراسة ميدانية على إداريات جامعة الملك عبدالعزيز شطر الطالبات بالسليمانية .مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية

والقانونية، مج5، ع19، 80. - 54مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1237298>

3. عبدالله، ده رون فريدون. (2018). دور القيادة الخادمة في تحقيق الاستغراق الوظيفي:

دراسة تحليلية لآراء عينة من أعضاء الهيئات التدريسية في جامعة السليمانية. مجلة جامعة

كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، مج8، ع1، 227 - 278. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/940236>

4. العصيمي، خالد بن محمد حمدان. (2020). درجة القيادة الخادمة وعلاقتها بالاستغراق

الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية في مدينة الطائف. مجلة جامعة طيبة للعلوم التربوية،

س15، ع1، 87 - 105. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1189241>

5. القرني، صالح بن علي بن يعن الله. (2020). الدور الوسيط للدعم التنظيمي المدرك في

العلاقة بين القيادة الخادمة والاستغراق الوظيفي. الإدارة العامة، س61، ع2، 295 - 368.

مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1106923>

6. مرزوق، عبدالعزيز علي، الضالعي، سامي أحمد محمد، و سليم، عبدالرحمن ناجي محمد.

(2022). توسط الملكية النفسية في العلاقة بين القيادة الخادمة والاستغراق الوظيفي بالتطبيق

على الوزارات اليمنية. مجلة بحوث جامعة تعز - سلسلة الآداب والعلوم الإنسانية والتطبيقية،

ع32، 6 - 63. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1339346>

7. معوض، فاطمة بنت عبدالمنعم محمد. (2017). القيادة الخادمة وعلاقتها بمستوى الاستغراق

الوظيفي لمعلمي المدارس الإعدادية. مجلة كلية التربية، مج14، ع79، 178 - 227.

مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1209051>

## المراجع الأجنبية:

- Bhatnagar, J. (2012). Management of Innovation: Role of Psychological Empowerment, Work Engagement and Turnover Intention in the Indian Context. The International Journal of Human Resource Management, 23 (5): 928–951.
- Davis– Elenis, Sharon V. (2016). The Impact of Servant Leadership Practices in an Urban Focus Elementary School, ProQuest LLC, Ed.D. Dissertation, College of Saint Elizabeth.
- Fields, Joyce W.. Thompson, Karen C., Hawkins, Julie R.( 2015). Servant Leadership: Teaching the Helping Professional, Journal of Leadership Education, Vol. 14, No.4, P.92–105.
- Fu, Ching–Sheue (2015). The Effect of Emotional Labor on Job Involvement in Preschool Teachers: Verifying the Mediating Effect of Psychological Capital, Turkish Online Journal of Educational Technology TOJET, v14 n3 p145–156 Jul
- Jose, G., & Mampilly, S. R. (2014). Psychological empowerment as a predictor of employee engagement: an empirical attestation. Global Business Review, 15(1), 93–104.

- Udegbe, I. Bola (2016). Preparedness to Teach: Experiences of the University of Ibadan Early Career Academics, *Studies in Higher Education*, vol.41, no.10, p1786–1802.