

القيادة الخادمة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى المعلمين بإدارة التعليم بمحافظة القويبية

د. عبدالله غازي الدعجاني العتيبي

استاذ الإدارة والتخطيط التربوي المشارك، كلية التربية بالدوادمي، جامعة شقراء

المستخلص: هدفت الدراسة للتعرف على درجة ممارسة القيادة الخادمة في مدارس التعليم العام بمحافظة القويبية، ومستوى الالتزام التنظيمي لدى معلمي إدارة التعليم بمحافظة القويبية، والتعرف على الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين استجابات المعلمين بمحافظة القويبية حول درجة ممارسة القيادات التربوية بمحافظة القويبية للقيادة الخادمة تعزى للجنس، أو الخبرة التعليمية؛ ولتحقيق هذه الأهداف استخدم الباحث المنهج الوصفي الارتباطي، والاستبانة كأداة، وتكون مجتمع الدراسة من معلمي، ومعلمات محافظة القويبية، وعددهم (٤٤١٦) معلماً، ومعلمة، وعينة الدراسة بلغت ٧١٦ معلماً ومعلمة، وأظهرت النتائج: أن أفراد عينة الدراسة يرون أن القيادات المدرسية بمحافظة القويبية يمارسون القيادة الخادمة بدرجة كبيرة، وأن الالتزام التنظيمي متوافر بدرجة كبيرة لدى معلمي، ومعلمات إدارة التعليم بمحافظة القويبية، وكشفت عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ٠,٠١ فأقل تُعزى لسنوات الخبرة، وتبين من النتائج أن الفروق لصالح أفراد عينة الدراسة أصحاب سنوات الخبرة (سنة وأقل من خمس سنوات)، وكشفت النتائج عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية باختلاف متغير الجنس لصالح الإناث، وكشفت عن وجود علاقة طردية قوية دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ٠,٠١ بين القيادة الخادمة لدى القيادات التربوية بمحافظة القويبية، ودرجة الالتزام التنظيمي للمعلمين والمعلمات من وجهة نظرهم.

الكلمات المفتاحية: القيادة الخادمة، القيادات المدرسية، الالتزام التنظيمي، المعلمين والمعلمات.

The leadership of the school leaders in the Department of Education in AL Quayeia

Dr. Abdullah Ghazi Al-Otaibi

Associate Professor in Educational Management and Planning

Abstract: The objective of the study was to identify the degree of leadership behavior of the educational leaders in ALQuayeia governorate, the level of organizational commitment of the teachers and the teachers of the education department in ALQuayeia governorate, and the identification of the differences of statistical significance between the responses of teachers and teachers in ALQuayeia governorate, And to identify the differences of statistical significance between the responses of teachers in the province of ALQuayeia on the degree of the practice of educational leaders in the province of ALQuayeia for the leadership of the servant attributed to the educational experience, and identify the relationship The researcher used the descriptive method, and the questionnaire was used as a tool to study it. The study population consists of all teachers and teachers in ALQuayeia Governorate, which number 4416 teachers and teachers. The sample of the study was 716 teachers, and the results showed that the sample of the study found that the school leaders in ALQuayeia governorate exercise the highly skilled leadership with an average of (3.83 of 5) The results revealed that there were statistically significant differences at the level of 0.01 and less due to the years of experience. The results showed that the differences for the benefit of the study sample members with years of experience (one year and less than five years) The results revealed that there was a statistically significant difference between the sex variable in favor of females. The results revealed a strong positive relationship statistically significant at 0.01 level between the leadership of the educational leaders in ALQuayeia governorate and the degree of organizational commitment of teachers and teachers from the point of view of teachers.

Keywords: servant leadership, school leadership, organizational commitment, teachers.

مقدمة

تعد المدرسة أحد المؤسسات التربوية الهامة لما يلقي على عاتقها من مهام جسام تتمثل في إعداد جيل المستقبل، والعمل على ربطه، ودمجه داخل المجتمع، فالمدرسة ركن رئيس من أركان التطور، والرقي، والتقدم ومفتاح التغيير، ويقع على عاتقها نقل التراث الثقافي من الأجيال الماضية إلى الأجيال الحاضرة، وتبسيطه، وتقديمه بما يتناسب مع مراحل النمو المختلفة التي يمر بها الطالب، وتنقيته من الشوائب، وتطويره؛ لذا فهي بحاجة ملحة لقيادة تربوية مؤهلة؛ لتحقيق المدرسة ما وضعت من أجله.

فالقيادة الناجحة تعمل على التأثير الإيجابي في الأفراد، والجماعات من خلال دفعهم للقيام بالأعمال الإدارية، والتربوية بالطريقة الصحيحة التي تحم أهداف المؤسسة التربوية.

وفي حركة التطور التي تناولت النظريات، والمداخل القيادية، وإيجاد الحلول المناسبة لما قد يوجد من مشكلات في المداخل، والنظريات القيادية الحلول المناسبة ظهر أحد المداخل القيادية الحديثة التي لاقى اهتمام من قبل الباحثين، وهي القيادة الخادمة (علي، والقربي، ٢٠١٧م).

والقيادة الخادمة تبدأ برغبة طبيعية في خدمة الآخرين، ثم يتنامى خيارا واعيا ناتج عن قوة دافعة تجذب الفرد ليتوق للقيادة، ويعمل على التحقق من أن الأفراد قد تحسنت حالتهم، وحررتهم، واستقلالهم؛ مما يترتب عليه أن يكون المخدومون خدما لغيرهم. والقيادة الخادمة تختلف عن القيادة التقليدية التي بها الفرد يتوق ليكون قائدا، أما القائد الخادم يولي العناية لاتباعه ليتأكد من أن حاجاتهم تم تلبيتها، (Lubin,2001).

وتعتبر المؤسسات التربوية من أهم المؤسسات الخدمية في المجتمع لأنها تقوم برعاية، وخدمة الإنسان، ورفع مستوى معارفه، ومهاراته، وميوله، واتجاهاته، وبالتالي فهي بأمر الحاجة لنمط قيادي خادم يطلق طاقات العاملين بالمؤسسة التعليمية، ويعمل على مساعدتهم في تحقيق الأهداف المناطة بهم (التمام، ٢٠١٦م).

كما تبنت نتائج دراسة Washington& Feld (2006م) أن القادة الخادمين هم الأكثر انتزاعا لثقة المرؤوسين مقارنة بغيرهم من القادة، ويرجع هذا بصفة أساسية لصفات الكفاءة، والاستقامة الموجودة لدى هؤلاء الخادمين.

كما حثت دراسة ابن طالب (٢٠١٨م) قادة المدارس على تبني ممارسة القيادة الخادمة، وعقد الدورات التدريبية، وورش العمل مع إحداث أنظمة للحوافز المادية، والمالية، والتي تعزز ممارسة القادة لتطبيقات القيادة الخادمة بالمدارس.

وحيث أن نمط القيادة له أثر كبير على الالتزام التنظيمي؛ حيث وضحت دراسة قامت بها مؤسسة قلوب "Gllup" أن أكثر من ثلثي الأشخاص الذين يتكون وظائفهم يستقيلون بسبب قائد غير كفؤ؛ لذا فهم لا يتخلون عن المنظمة، وإنما يتخلون عن القائد (علي، والقري، ٢٠١٧م).

كما ذكرت العديد من الدراسات كدراسة حسن (٢٠٠٩م)، ودراسة أبو ندا (١٤٢٨هـ)، ودراسة شيخ السوق (٢٠١٤م)، ودراسة ندا (٢٠١٢م)، ودراسة غالي (٢٠١٥م) بأهمية إجراء دراسات تتناول علاقة الالتزام التنظيمي بنمط القيادة.

وفي ضوء ما توصلت إليه الدراسات السابقة من نتائج، وتوصيات، ولقلة البحوث التي تناولت القيادة الخادمة بشكل عام، وعلاقتها بالالتزام التنظيمي بشكل خاص شعر الباحث بالحاجة لإجراء الدراسة الحالية للكشف عن العلاقة بين القيادة الخادمة، والالتزام التنظيمي لدى القيادات المدرسية بمحافظة القويعة لما تقوم به هذه القيادات من دور بارز في تحقيق الأهداف التعليمية، ويمكن صياغة مشكلة الدراسة من خلال السؤال الرئيس التالي:

هل توجد علاقة ارتباطية بين ممارسة القيادة الخادمة لدى القيادات المدرسية بمحافظة القويعة ودرجة

الالتزام التنظيمي لدى المعلمين بإدارة التعليم في محافظة القويعة من وجهة نظرهم؟

أسئلة الدراسة

١. ما درجة ممارسة القيادات المدرسية بمحافظة القويعة للقيادة الخادمة من وجهة نظر المعلمين؟
٢. ما مستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمين بإدارة التعليم في محافظة القويعة من وجهة نظر المعلمين؟
٣. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.01$) في إجابات المعلمين تعزى لسنوات الخبرة؟
٤. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.01$) في إجابات المعلمين تعزى للجنس؟
٥. هل توجد علاقة ارتباطية بين ممارسة القيادات المدرسية بمحافظة القويعة للقيادة الخادمة ومستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمين بإدارة التعليم في محافظة القويعة من وجهة المعلمين؟

أهداف الدراسة

تسعى لتحقيق أهداف منها ما يلي:

١. التعرف على درجة ممارسة القيادة الخادمة لدى القيادات التربوية بمحافظة القويعة.
٢. التعرف على مستوى الالتزام التنظيمي لدى معلمي إدارة التعليم بمحافظة القويعة.

عبدالله العتيبي: القيادة الخادمة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى المعلمين بإدارة ...

٣. التعرف على الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين استجابات المعلمين حول درجة ممارسة القيادات التربوية بمحافظه القويعة للقيادة الخادمة تعزى للجنس.
٤. التعرف على الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين استجابات المعلمين بمحافظه القويعة حول درجة ممارسة القيادات التربوية بمحافظه القويعة للقيادة الخادمة تعزى للخبرة التعليمية.
٥. الكشف عن العلاقة بين درجة ممارسة القيادات التربوية بمحافظه القويعة للقيادة الخادمة، والالتزام التنظيمي لدى المعلمين بها.

أهمية الدراسة

تتمثل أهمية البحث في عدة نقاط لعل أبرزها:

١. تناول الدراسة لموضوع مهم وهو القيادة الخادمة، وعلاقتها بالالتزام التنظيمي
٢. قد تفيد الدراسة المسؤولين في التعليم بالمملكة العربية السعودية من خلال ما توصلت إليه من نتائج في تطوير الممارسات الإدارية بالتعليم العام.
٣. رفد المكتبة التربوية بدراسة علمية في القيادة الخادمة، وعلاقتها بالالتزام التنظيمي.
٤. قد توجه الدراسة الحالية الباحثين إلى القيام بدراسات مستقبلية في ضوء ما توصلت إليه من نتائج.

حدود الدراسة

- الحد الموضوعي: القيادة الخادمة بأبعادها التالية: الإيثارة، والمعالجة العاطفية والنفسية، والحكمة، والقدرات الاقناعية، والإدارة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي بأبعاده التالية: الاستمراري، والمعياري، والعاطفي لدى القيادات المدرسية بإدارة التعليم بمحافظه القويعة.
- الحد المكاني: جميع مدارس التعليم العام " بنين، وبنات " بإدارة التعليم بمحافظه القويعة.
- الحد الزماني: تم تطبيق هذه الدراسة في الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي ١٤٣٩/١٤٤٠هـ.

مصطلحات الدراسة

- القيادة الخادمة: يعرفها التمام (٢٠١٦م) بأنها الأسلوب الذي يمارسه القائد لمساعدة العاملين، وإيثارهم، والتفاني في خدمتهم، والرفع من كرامتهم، وإعلاء شأنهم؛ ليؤثر فيهم، ويطلق طاقاتهم لتحقيق أهداف المنظمة.
- وهو التعريف الإجرائي للباحث
- الالتزام التنظيمي عرفه Porter (1968) بأنه استعداد الفرد لبذل جهود كبيرة لصالح المنظمة، وامتلاك الرغبة القوية في البقاء في المنظمة، والقبول بالقيم والأهداف الرئيسية للمنظمة.
- وهو التعريف الإجرائي الذي استخدمه الباحث.

أدبيات الدراسة

القيادة الخادمة

ظهرت في بداية السبعينيات من القرن الماضي في مقالة غرينليف Greenleaf عام 1970 م بعنوان " القائد خادماً"، (Greenleaf, 2008).

ويعرفه Spears (1999) بأنها القيادة التي تبحث عن مشاركة المرؤوسين في صناعة القرارات، والاعتماد على السلوك الأخلاقي، وتعزيز تطور المرؤوسين مع الاهتمام بتحسين جودة حياة العمل التنظيمية.

خصائص القيادة الخادمة

تناول الباحثون خصائص القيادة الخادمة، وخرجوا بعدد من الخصائص، فوجد Spears (2002) يرى انها تتكون من: الإصغاء، والتعاطف، والوعي، والإقناع، والالتزام بتنمية الآخرين، والفراسة، والمسير للشؤون الخدمية، ومعالج للصراعات الشعورية، ذات مفاهيم محددة.

وخرج Barbuto & Wheeler (2006) بالخصائص التالية: يدعو للإيثار، ويحترم مشاعر الآخرين، والقدرة على الإقناع، والحكمة، والإدارة التنظيمية، وقد اعتمد عليها الباحث في دراسته.

الالتزام التنظيمي

مفهومه

يُعرف بأنه الارتباط القوي بين العاملين في المنظمة عندما تتوافق قيم وأهداف المنظمة مع قيم وأهداف الفرد العامل مما يجعله يبذل جهداً كبيراً بهدف نجاح المنظمة وتقدمها، العبيدي (٢٠١٢).

أهمية الالتزام التنظيمي

تعود لأسباب منها ما ذكر نعساني (٢٠٠١)، وعبد الباقي (٢٠٠٥):

١. انه يمثل أحد المؤشرات الأساسية للتنبؤ بالعديد من النواحي السلوكية.
٢. إن مجاله قد جذب للمديرين وعلماء السلوك الإنساني؛ نظراً لكونه سلوكاً مرغوباً به من قبل المنظمات.
٣. انه يمثل عنصراً هاماً في الربط بين المنظمة والأفراد العاملين فيها..
٤. يعتبر التزام الأفراد تجاه منظماتهم عاملاً هاماً في التنبؤ بفعالية المنظمة.

أبعاد الالتزام التنظيمي

من أشهر أبعاد الالتزام التنظيمي ما ذكره نعساني (٢٠٠١م)، والأحمدي (٢٠٠٤م)، وهي على النحو التالي:

- بُعد الالتزام العاطفي: وهو الشعور بالانتماء والالتصاق النفسي بالمنظمة.

عبدالله العتيبي: القيادة الخادمة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى المعلمين بإدارة ...

- بُعد الالتزام المعياري: وهو إحساس الفرد بالالتزام بالبقاء في المنظمة، وأصحاب هذا التوجه هم الموظفون أصحاب الضمير الذين يعملون وفق مقتضيات الضمير، والمصلحة العامة.
- بُعد الالتزام الاستمراري: ويقوم بشكل كبير على درجة التزام الفرد تجاه المنظمة التي يعمل فيها.

الدراسات السابقة

دراسات في القيادة الخادمة

- دراسة العسيري (٢٠١٩م) وقد هدفت لاستقصاء دور القيادة الخادمة كمدخل لجودة الحياة الوظيفية لمعلمي التعليم العام بالمملكة العربية السعودية، وتكون مجتمع وعينة الدراسة من معلمي التعليم العام بالمملكة العربية السعودية للعام ١٤٣٩هـ واتبعت الدراسة المنهج التحليلي الفلسفي، وذلك من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة، وقراءتها قراءة فاحصة ومتأمل، ومن ثم الوصول إلى دور القيادة الخادمة في تحقيق جودة الحياة الوظيفية لمعلمي التعليم العام وتوصلت الدراسة لدلالات ثابتة فيما يتعلق بمناقشة مباحث الدراسة الثلاث وهي: الأول الأسس النظرية لمدخل القيادة الخادمة، والمبحث الثاني: الأسس النظرية، والفكرية لجودة الحياة الوظيفية، والمبحث الثالث وهو دور القيادة الخادمة كمدخل لتحقيق جودة الحياة الوظيفية لمعلمي التعليم العام بالمملكة العربية السعودية ، وقدمت الدراسة تصورات ومعايير فيما يتعلق بتحقيق جودة الحياة الوظيفية للمعلمين في المملكة العربية السعودية، وأكدت الدراسة على الدور البارز للقيادة الخادمة بأبعادها المختلفة في تحقيق جودة الحياة الوظيفية لدى المعلمين في مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية.

- دراسة الشمري (٢٠١٩م) هدف البحث إلى التعرف على واقع ممارسة أبعاد القيادة الخادمة لدى رؤساء الأقسام العلمية في جامعة حفر الباطن، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، وتمثلت الأداة في استبانة لقياس درجة الممارسة، تم تطبيقها على عدد ١٣١ من عدد ٦٠٠ عضو هيئة تدريس من جامعة حفر الباطن بنسبة ٢١,٨٣% من أعضاء هيئة التدريس، وكان من أهم نتائج هذه الدراسة ما يأتي: أن المتوسط الحسابي العام لجميع مجالات الدراسة بلغ ٣,٧٠ من أصل ٥ وهذا يعني أن أعضاء هيئة التدريس يؤكدون أن درجة ممارسة رؤساء الأقسام للقيادة الخادمة عالية. جاء ترتيب أبعاد القيادة الخادمة حسب درجة ممارسة رؤساء الأقسام لها من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس مرتبة تنازليا حسب قيم المتوسطات الحسابية حيث جاء في المرتبة الأولى بُعد المهارات المفاهيمية بمتوسط حسابي ٣,٧٥ ، وجاء في المرتبة الثانية بُعد التمكين بمتوسط حسابي ٣,٧٠ ، وجاء في المرتبة الثالثة بُعد الاهتمام بالمرؤوسين بمتوسط حسابي ٣,٦٥. وقد جاءت جميع عبارات ممارسة القيادة الخادمة بدرجة عالية ومتوسطة، ويوجد فروق ذات دلالة

احصائية في متغير الجنس عند مستوى دلالة ٠,٠١ لصالح الذكور، وعدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في متغير الرتبة العلمية عند مستوى دلالة ٠,٠١ وفي ضوء نتائج البحث تم تقديم جملة من التوصيات والمقترحات لتعزيز ممارسة أبعاد القيادة الخادمة لدى رؤساء الأقسام العلمية في جامعة حفر الباطن، ومختلف الجامعات السعودية، والعربية.

- عبدالرحمن (٢٠١٤م) وهدفت للتعريف بنظرية القيادة الخادمة، والتعرف على درجة ممارسة وتطبيق القيادات الإدارية في الأجهزة الحكومية بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية للقيادة الخادمة، وعلاقة ذلك بمستوى الرضا الوظيفي للعاملين بهذه الأجهزة، وقد اعتمدت الدراسة على منهج المسح الاجتماعي بطريقة العينة لأراء عينة عشوائية قوامها (٣١٧) موظفاً، وموظفة من العاملين في عشرة أجهزة حكومية بمدينة الرياض من أصل (١٠٢) جهازاً، واستخدام الاستبانة، وقد توصلت إلى: أن درجة تطبيق وممارسة القيادة الخادمة في الأجهزة الحكومية المركزية في مدينة الرياض كانت متوسطة، كما أن هناك مستوى مرتفعاً للرضا الوظيفي للعاملين بالأجهزة الحكومية المركزية بمدينة الرياض، وأن تطبيق القيادة الخادمة يؤدي إلى تعزيز الرضا الوظيفي لدى العاملين في الأجهزة الحكومية المركزية بمدينة الرياض، حيث وجدت علاقات ارتباط، وتأثير ذات دلالة إحصائية بين القيادة الخادمة والرضا الوظيفي.

دراسات بالالتزام التنظيمي

- السميح (٢٠٠٨م) وقد جاءت هذه الدراسة لتسلط الضوء على العلاقة بين الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي لدى مديري المعاهد العلمية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية من أجل التوصل إلى مقترحات إجرائية وتوصيات عملية تعزز من الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي لدى المديرين أعدت أداة الدراسة ووزعت على (٤٩) مديراً بالمعاهد العلمية، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج ومن أهمها أن مستوي الالتزام التنظيمي لدى مديري المعاهد العلمية بلغ ٤,٥٨ من ٥، أي بدرجة كبيرة جداً وعدم وجود فروق دالة إحصائية بين الالتزام التنظيمي وبين الخصائص الشخصية وهي العمر والخبرة والمستوي الوظيفي والمؤهل العلمي وتوصلت إلى أن مستوي الرضا الوظيفي لدى مديري المعاهد العلمية بلغ هو ٣,٧٢ من ٥، أي بدرجة كبيرة وعدم وجود فروق دالة إحصائية بين الرضا الوظيفي وبين الخصائص الشخصية وهي العمر والمؤهل العلمي وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي وبين الخبرة عند مستوي الدلالة (٠,٠٥) لصالح الأكثر خبرة من مديري المعاهد العلمية، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي والمستوي الوظيفي عند مستوي الدلالة (٠,٠١) لصالح أصحاب المستوي السادس من مديري المعاهد العلمية كما توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية

عبدالله العتيبي: القيادة الخادمة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى المعلمين بإدارة ...

عند مستوى الدلالة (٠,٠١) بين مستوى الالتزام التنظيمي ومستوى الرضا الوظيفي، وتوصلت أيضا إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة ضعيفة غير دالة إحصائيا بين مستوى الالتزام التنظيمي وخصائص كل من الخبرة والمستوى الوظيفي كما توجد علاقة ارتباطية سالبة ضعيفة غير دالة إحصائيا بين مستوى الالتزام التنظيمي وخصائص كل من العمر والمؤهل العلمي وتوصلت كذلك إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة ضعيفة بين مستوى الرضا الوظيفي ومتغير المؤهل العلمي فقط كما توجد علاقة ارتباطية سالبة ضعيفة غير دالة إحصائيا بين مستوى الرضا الوظيفي وخصائص العمر والخبرة والمستوى الوظيفي.

- الباطين(٢٠١٤م)هدفت للتعرف على درجة ممارسة الالتزام التنظيمي لدى رؤساء الأقسام في كليات جامعة سلمان بن عبد العزيز، وكذلك التعرف على درجة اختلاف أفراد الدراسة حول درجة ممارسة رؤساء الأقسام الالتزام التنظيمي باختلاف متغيرات الدراسة (الجنس، ونوع الكلية، والدرجة العلمية)، وبلغ عدد مجتمع الدراسة (٢٣٢) عضوا، واستخدم المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة الى: يمارس رؤساء الأقسام جميع مجالات الالتزام التنظيمي؛ حيث تؤكد أن جميع مجالات الالتزام التنظيمي بدرجة عالية، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة أقل من(٠,٠٥) في آراء أفراد الدراسة حول درجة ممارسة رؤساء الأقسام الالتزام التنظيمي باختلاف متغير الجنس (ذكر، وأنثى) لصالح إناث، و توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى لدلالة أقل من(٠,٠٥) في آراء أفراد الدراسة حول درجة ممارسة رؤساء الأقسام الالتزام التنظيمي باختلاف متغير نوع الكلية لصالح الكليات الإنسانية، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة أقل من(٠,٠٥) في آراء أفراد الدراسة حول درجة ممارسة رؤساء الأقسام الالتزام التنظيمي باختلاف متغير الدرجة العلمية.

- السباني (٢٠١٥) تهدف هذه الدراسة إلى معرفة مستوى الالتزام التنظيمي في الجامعات الخاصة اليمنية، وتقييم مستوى الالتزام (العاطفي، الاستمراري، الأخلاقي)، وقد اتبع الباحث أسلوب المنهج الوصفي التحليلي لجمع البيانات وتحليلها وتفسيرها، وخلصت نتائج الدراسة إلى أن هناك التزام تنظيمي بأبعاده الثلاثة (العاطفي، الاستمراري، الأخلاقي) بوسط حسابي (٣,٥٢) من (٥)، وأكدت نتائج الدراسة أن هناك التزام عاطفي لدى العاملين في الجامعات الخاصة بمستوى عال حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣,٦٩). من (٥)، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك التزام أخلاقي لدى العاملين في الجامعات بمتوسط حسابي (٣,٤) من (٥)، ودلت النتائج أن هناك التزام استمراري لدى العاملين في الجامعات إذ بلغ المتوسط الحسابي (٣,٣٠) من(٥)، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الالتزام التنظيمي تعزى

إلى المتغيرات الديمغرافية المتمثلة ب (العمر، المؤهل، والتخصص، المركز الوظيفي)، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الخاصة تعزى إلى متغير سنوات الخبرة.

دراسات في القيادة الخادمة والالتزام التنظيمي

- قام شيخ السوق (٢٠١٤م) بدراسة استهدفت الكشف عن مدى ممارسة الجامعات المصرية "القاهرة، عين شمس، المنوفية" للقيادة الخادمة، ومستوى الرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بهذه الجامعات، والعلاقة بين ممارسة القيادة الخادمة، وتحقيق الرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس، وتوصلت الدراسة إلى : انخفاض مستوى ممارسة القيادة الخادمة بهذه الجامعات حيث يرى (٤٥,٥ %) فقط من عينة الدراسة أنه يتم ممارسة القيادة الخادمة بتلك الجامعات، وأن (٣٤,٤ %) يرون أنه لا يوجد ممارسة للقيادة الخادمة، و (٢٠,١ %) لا يدركون مفهوم القيادة الخادمة، كما توجد علاقة ارتباطية إيجابية بين ممارسة أبعاد القيادة الخادمة، والالتزام التنظيمي.
- أجرى Mahembe (2014م) دراسة استهدفت الكشف عن تحليل العلاقات بين قيادة الخادمة، وفعالية السلوك التنظيمي في نظام المدارس في جنوب أفريقيا، ومدى تأثير هذه العلاقة على النظام التعليمي، واستخدمت المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة، وقد طبقت على (٢٢٨) معلما من (٣٨) مدرسة في ويسترن كيب في جنوب إفريقيا، وتوصلت نتائج هذه الدراسة إلى وجود علاقة قوية بين ممارسة القيادة الخادمة، والالتزام التنظيمي، كما أكدت النتائج على الدور الذي تلعبه سلوكيات قيادة الخادمة في تعزيز السلوكيات الإيجابية والنتائج للفرق، وينبغي على الدراسات المستقبلية تطوير النموذج النظري بشكل أكبر من خلال تحديد المتغيرات الأخرى التي تؤثر على فعالية الفريق بشكل إيجابي، واختبار النموذج باستخدام فرق موجهة نحو الإيرادات.
- دراسة علي والقرني (٢٠١٧م) وهدفت للكشف عن العلاقة بين ممارسة رؤساء، ومشرفات الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك للقيادة الخادمة، ودرجة الالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وقد استخدم الاستبانة، وتم تطبيقها على (١٣١) من (٦٠٣) عضو هيئة تدريس من جامعة تبوك، وتوصلت نتائج منها: جاءت درجة ممارسة رؤساء ومشرفات الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك للقيادة الخادمة بدرجة كبيرة بمتوسط حسابي (٣,٧٥)، كما جاءت درجة الالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك بدرجة كبيرة ومتوسط حسابي (٣,٦)، تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متغير الجنس في محور القيادة الخادمة عند مستوى (٠,٠١) لصالح الذكور، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في محور الالتزام التنظيمي، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية في متغير

عبدالله العتيبي: القيادة الخادمة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى المعلمين بإدارة ...

التخصص في محور القيادة الخادمة عند مستوى (٠,٠١)، وفي محور الالتزام التنظيمي عند مستوى (٠,٠١) لصالح تخصص العلوم الإنسانية، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متغير الوظيفة في محوري القيادة الخادمة والالتزام التنظيمي، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متغير الدرجة العلمية في محور القيادة الخادمة، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية في محور الالتزام التنظيمي عند مستوى (٠,٠٥) لصالح أستاذ مشارك وأستاذ، وتوجد علاقة ارتباطية إيجابية بين درجة ممارسة رؤساء ومشرفات الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك للقيادة الخادمة والالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس دالة عند (٠,٠١).

- دهليز، وغالي(٢٠١٨) استهدفت الكشف عن العلاقة بين ممارسة القيادة الخادمة وتحقيق الالتزام التنظيمي للعاملين الأكاديميين والإداريين في جامعات قطاع غزة (الجامعة الإسلامية، وجامعة الأزهر، والأقصى، وفلسطين)، كما أنها سعت لتحقيق مجموعة من الأهداف تمثلت في التعرف على مدى ممارسة هذه الجامعات لأبعاد القيادة الخادمة، كذلك معرفة مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين، وأوجه الاختلاف بين تلك الجامعات في مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بها، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة، وتوصلت: إلى أن درجة ممارسة المسؤولين للقيادة الخادمة كانت متوسطة، ووجود تفاوت في درجة ممارسة المسؤولين للقيادة الخادمة، وكشفت النتائج عن وجود علاقة ارتباط طردية بين ممارسة القيادة الخادمة وبين الالتزام التنظيمي، ووجود مستوى عالٍ من الالتزام التنظيمي لدى العاملين.

التعليق على الدراسات السابقة

- تناولت الدراسات السابقة القيادة الخادمة خصائصها، ومئاتها من ناحية، وعلاقتها ببعض المتغيرات كالرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي لدى العاملين.
- استخدمت الدراسات السابقة المنهج الوصفي.
- استخدمت أغلب الدراسات السابقة الاستبانة كأداة لها.
- استفادة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة بما توصلت إليه من نتائج، وإثراء الجانب النظري من الدراسة، والتأكد من أن الدراسة الحالية لا تمثل تكراراً لدراسة سابقة، وكذا استفاد منها في بناء أداة الدراسة، وتختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في المجتمع الذي طبقت به، والزمان، والمكان.

منهج الدراسة

استخدم الباحث المنهج الوصفي الارتباطي، ويعرفه العساف (٢٠٠٦م) بأنه "ذلك النوع من أساليب البحث الذي يمكن بواسطته معرفة إذا كانت هناك ثمة علاقة بين متغيرين أو أكثر، ومن ثم معرفة درجة تلك العلاقة".

مجتمع الدراسة

يبلغ عددهم ٤٤١٦ معلماً ومعلمة، ويبلغ عدد المعلمين ١٧٠٧ معلماً، وعدد المعلمات ٢٧٠٩ معلمة (موقع إدارة التعليم بمحافظة القويبة الإلكترونية، ٢٠١٩م).

عينة الدراسة

قام الباحث بتصميم الاستبانة الكترونياً على موقع (Google Drive)، وقد قام بتوزيع الرابط على أكبر عدد من مجتمع الدراسة بلغت عدد الردود (٧٤٠)، تم حذف (٢٤) استجابة لعدم صلاحيتها للإدخال والتحليل، لتكون العينة الفعلية للدراسة (٧١٦) استبانة صالحة للإدخال والتحليل، ووفقاً لجدول Krejcie & Morgan (١٩٧٠م) فإن العينة المناسبة للمجتمع الحالي هي (٣٥٥) معلماً ومعلمة، والجدول التالي يوضح وصف عينة الدراسة:

جدول (١) توزيع أفراد الدراسة وفقاً لخصائصهم الشخصية والوظيفية

النسبة المئوية	التكرارات	سنوات الخبرة في العمل التعليمي
24.6	176	سنة وأقل من خمس سنوات
26.0	186	من خمس سنوات حتى عشر سنوات
49.4	354	أكثر من عشر سنوات
% 100	716	الإجمالي
النسبة المئوية	التكرارات	الجنس
40.5	290	ذكر
59.5	426	أنثى
% 100	716	الإجمالي

تشير النتائج الموضحة إلى:

- أن (٤٩,٤٪) من إجمالي أفراد عينة الدراسة سنوات خبراتهم في العمل التعليمي أكثر من عشر سنوات، في حين وجد أن (٢٦٪) من إجمالي أفراد عينة الدراسة سنوات خبرتهم في العمل التعليمي تتراوح ما بين (خمس

عبدالله العتيبي: القيادة الخادمة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى المعلمين بإدارة ...

سنوات حتى عشر سنوات)، وأخيراً وجد أن (٢٤,٦٪) من إجمالي أفراد عينة الدراسة سنوات خبرتهم تتراوح ما بين (سنة وأقل من خمس سنوات)، وهذه النتيجة تضيف لنتائج الدراسة لما يتمتع به عينة الدراسة من خبرة في الميدان التربوي.

- أن (٥٩,٥٪) من إجمالي عينة الدراسة (إناث)، في المقابل وجد أن (٤٠,٥٪) من إجمالي أفراد عينة الدراسة (ذكور).

أداة الدراسة

بناء أداة الدراسة

بنى الباحث الاستبانة في صورتها الأولية معتمداً على المراجع ذات العلاقة، والدراسات السابقة التي عرضها الباحث كدراسات سابقة في دراسته. وتكونت الاستبانة في صورتها النهائية من جزأين:

أ/ الجزء الأول: ويشتمل على البيانات الأولية لعينة الدراسة، وهي (الجنس، سنوات الخبرة التعليمية).

ب/ الجزء الثاني: اشتمل هذا الجزء على محورين: المحور الأول: ممارسة القيادات المدرسية بمحافظه القويعة للقيادة الخادمة، والمحور الثاني: ممارسة معلمي ومعلمات إدارة التعليم بمحافظه القويعة للالتزام التنظيمي، واستخدم الباحث مقياس ليكرت الخماسي، حيث يقابل كل فقرة من فقرات الاستبانة قائمة تحمل العبارات التالية: (كبيرة جداً، كبيرة، متوسطة، قليلة، قليلة جداً)؛ بحيث تم منح الإجابة على (كبيرة جداً) خمس درجات، (كبيرة) أربع درجات، (متوسطة) ثلاث درجات، (قليلة) درجتان، (قليلة جداً) درجة واحدة، وقد تبني الباحث في إعداد المحاور الشكل المغلق (Closed Questionnaire) الذي يحدد الاستجابات المحتملة لكل سؤال.

صدق الاستبانة (الأداة)

- **الصدق الظاهري لأداة الدراسة (صدق المحكمين):** عُرضت الاستبانة في صورتها الأولية على عدد من المحكمين من خبراء المجال، وفي ضوء توجيهاتهم ومقترحاتهم قام الباحث بإجراء التعديلات التي أوصوا بها حتى توصل للاستبانة بصورتها النهائية.

- **صدق الاتساق الداخلي:** تم من خلال حساب معامل ألفا كرونباخ، والجدول رقم (٢) يوضح معاملات ثبات أداة الدراسة.

جدول (٢) معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة

معامل الثبات	عدد الفقرات	أبعاد الاستبانة
٠,٩٧٩	٢٧	ممارسة القيادات المدرسية بمحافظه القويعة للقيادة الخادمة
٠,٩٠٥	١٦	ممارسة معلمي ومعلمات إدارة التعليم بمحافظه القويعة للالتزام التنظيمي
٠,٩٧٦	٤٣	الثبات العام للاستبانة

يوضح الجدول السابق أن الاستبانة تتمتع بدرجة ثبات مرتفعة، فقيمة معامل الثبات الكلية (ألفا) (٠,٩٧٦)، وهي درجة ثبات عالية.

الأساليب الإحصائية المستخدمة

تبني الباحث الشكل المغلق الذي يحدد الاستجابات المحتملة لكل فقرة مستخدماً مقياس ليكرت الخماسي، وتم حساب التكرارات والنسب المئوية، والمتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ومعامل الارتباط بيرسون، ومعامل (ألفا كرونباخ)، كما استخدم الباحث اختبار (ت)، وتحليل التباين الاحادي، وذلك باستخدام الحزم الإحصائية (SPSS)؛ ولتسهيل تفسير النتائج استخدم الباحث الأسلوب التالي لتحديد مستوى الإجابة على بنود الأداة، حيث تم إعطاء وزن للبدائل، قام الباحث بمراجعتها تمهيداً لإدخالها للحاسوب لتحليل الإحصائي، وتم إدخالها للحاسوب بإعطائها أرقاماً معينة؛ أي بتحويل الإجابات اللفظية إلى رقمية (الترميز)؛ حيث أُعطيت الإجابة (كبيرة جداً = ٥ درجات، كبيرة = ٤ درجات، متوسطة = ٣ درجات، قليلة = ٢ درجة، قليلة جداً = ١ درجة)، ثم تصنيف تلك الإجابات إلى خمس مستويات متساوية المدى من خلال المعادلة التالية: طول الفئة = (أكبر قيمة - أقل قيمة) ÷ عدد بدائل الأداة = (٥ - ١) ÷ ٥ = ٠,٨٠؛ لتحصل على التصنيف الذي يوضحه الجدول التالي:

جدول (٣) درجة الموافقة ومدى الموافقة وفق مقياس ليكرت الخماسي المستخدم في الدراسة

الوصف	كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
مدى المتوسطات	٥,٠٠ - ٤,٢١	٤,٢٠ - ٣,٤١	٣,٤٠ - ٢,٦١	٢,٦٠ - ١,٨١	١,٨٠ - ١,٠٠

عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

السؤال الأول: ما درجة ممارسة القيادات المدرسية بمحافظه القويعة للقيادة الخادمة من وجهة نظر المعلمين؟

تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة، على الأبعاد والعبارات المتعلقة بدرجة ممارسة القيادات المدرسية للقيادة الخادمة بمحافظه القويعة من وجهة نظر المعلمين حيث جاءت النتائج على النحو التالي:

جدول (٤) درجة ممارسة القيادات المدرسية بمحافظه القويعة للقيادة الخادمة من وجهة نظر المعلمين

م	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
١	بُعد الإيثار	3.78	1.006	٤	كبيرة
٢	بُعد المعالجة النفسية والعاطفية	3.67	1.072	٥	كبيرة
٣	بُعد الحكمة	3.89	.939	٢	كبيرة
٤	بُعد القدرات الاتقاعية	3.79	.993	٣	كبيرة

عبدالله العتيبي: القيادة الخادمة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى المعلمين بإدارة ...

م	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
٥	بُعد الإدارة التنظيمية	4.05	.823	١	كبيرة
	الدرجة الكلية للمحور	3.83	.904		كبيرة

جدول (٥) استجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات المتعلقة ب بُعد الإيثار

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
١	تعمل قيادة المدرسة على غرس حب خدمة الآخرين في نفوس العاملين	3.89	1.029	١	كبيرة
٢	تبذل قيادة المدرسة مساعي حثيثة لتلبية احتياجات العاملين	3.84	1.133	٣	كبيرة
٣	تقدم قيادة المدرسة مصلحة العاملين على مصلحتها مع عدم التعارض مع اللوائح والأنظمة	3.84	1.082	٢	كبيرة
٤	تضحي قيادة المدرسة بمنافعها الخاصة من أجل تحقيق احتياجات المدرسة	3.79	1.144	٤	كبيرة
٥	تحرص قيادة المدرسة على نجاح العاملين بالمدرسة أكثر من نجاحها الشخصي	3.55	1.386	٥	كبيرة
	المتوسط الحسابي العام لبُعد الإيثار	3.78	1.006		كبيرة

من خلال استعراض النتائج يتبين أن أفراد عينة الدراسة يرون أن القيادات المدرسية بمحافظة القويعة يمارسون القيادة الخادمة بدرجة كبيرة وذلك بمتوسط حسابي (٣,٨٣ من ٥)، حيث جاء بُعد الإدارة التنظيمية في المرتبة الأولى بين الأبعاد المتعلقة بدرجة ممارسة القيادات المدرسية بمحافظة القويعة للقيادة الخادمة وبمتوسط حسابي (٤,٠٥ من ٥)، يليه بُعد الحكمة بمتوسط حسابي (٣,٨٩ من ٥)، ثم بُعد القدرات الإقناعية بمتوسط حسابي (٣,٧٩ من ٥)، يليه بُعد الإيثار بمتوسط حسابي (٣,٧٨ من ٥)، بينما جاء بُعد المعالجة النفسية والعاطفية في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٣,٦٧ من ٥)، وهذه النتيجة تتفق مع نتيجة دراسة علي، والقربي (٢٠١٧م)، وتختلف عن نتيجة دراسة عبدالرحمن (٢٠١٤م)، ودراسة شيخ السوق (٢٠١٤م). ويعزو الباحث حصول الإدارة التنظيمية على المرتبة الأولى أن القادة بالمدارس يهتمون بتطبيق اللوائح والأنظمة، ويمارسون التمكين الإداري، وجُل عناصر بُعد الإدارة التنظيمية. وفيما يلي شرح مفصل لهذه الأبعاد ودرجة الموافقة على كل عبارة من عبارات هذه الأبعاد وذلك على النحو التالي:

١- بُعد الإيثار

من خلال استعراض النتائج يتبين أن المتوسط الحسابي العام لاستجابات أفراد عينة الدراسة على بُعد الإيثار بلغ (٣,٧٨ من ٥)، وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة يرون أن القيادات المدرسية بمحافظة القويعة يمارسون بعد

الإيثار بدرجة كبيرة. كما وجد أن هناك تجانس في درجة موافقة أفراد عينة الدارسة على العبارات المتعلقة ببعد الإيثار، حيث يتبين أن المتوسطات الحسابية التفصيلية لفقرات هذا البعد تراوحت ما بين (٣,٥٥-٣,٨٩)، وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة يرون أن القيادات المدرسية يمارسون جميع العبارات المتعلقة ببعد الإيثار بدرجة كبيرة، فقد حصلت العبارة رقم (١) " تعمل قيادة المدرسة على غرس حب خدمة الآخرين في نفوس العاملين " على أعلى متوسط حسابي، حيث بلغ (٣,٨٩ من ٥)، بينما حصلت العبارة رقم (٥) " تحرص قيادة المدرسة على نجاح العاملين بالمدرسة أكثر من نجاحها الشخصي " على أدنى متوسط حسابي بمقدار (٣,٥٥ من ٥)، وهذا يعزوه الباحث إلى أن أفراد عينة الدراسة يرون أن قادة المدارس يميلون لحب الذات.

٢- بُعد المعالجة النفسية والعاطفية

جدول (٦) استجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات المتعلقة بُعد المعالجة النفسية والعاطفية

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
٦	ألجا لقيادة المدرسة إذا واجهتني مشاكل شخصية	3.31	1.456	٦	متوسطة
٧	تقضي قيادة المدرسة جزء من الوقت للحديث	3.66	1.228	٤	كبيرة
٨	تراعي قيادة المدرسة مصلحة منسوبي المدرسة الخاصة	3.51	1.356	٥	كبيرة
٩	تمتلك قيادة المدرسة قدرة على مساعدة منسوبي المدرسة على تجاوز المشكلات العاطفية	3.67	1.278	٣	كبيرة
١٠	تستطيع قيادة المدرسة معرفة إذا كان منسوبي المدرسة يشعرون بالضيق دون سؤالهم	3.87	1.131	٢	كبيرة
١١	تعفو قيادة المدرسة عن الذين حدثت منهم أخطاء سابقة	4.01	.885	١	كبيرة
	المتوسط الحسابي العام لبُعد المعالجة النفسية والعاطفية	3.67	1.072		كبيرة

يتبين من النتائج أن المتوسط الحسابي العام لاستجابات أفراد عينة الدراسة على بُعد المعالجة النفسية والعاطفية بلغ (٣,٦٧ من ٥)، وهذا يدل على أن أفراد عينة الدارسة يرون أن القيادات المدرسية بمحافظلة القويعة يمارسون بعد المعالجة النفسية والعاطفية بدرجة كبيرة، كما نجد أن هناك تفاوت في درجة موافقة أفراد عينة الدارسة على العبارات المتعلقة ببعد المعالجة النفسية والعاطفية، حيث يتبين أن المتوسطات الحسابية التفصيلية لفقرات هذا البعد تراوحت ما بين (٣,٣١-٤,٠١)، وهذه المتوسطات تقع بالفتتين الثالثة والرابعة من فئات المقياس المتدرج الخماسي واللتين تشيران إلى الممارسة بدرجة (متوسطة، كبيرة)، فقد وجد أن هناك خمس عبارات بدرجة كبيرة وهم رقم (١١) - ١٠-٩-٧-٨)، وتراوحت المتوسطات لهذه العبارات ما بين (٣,٥١-٤,٠١)، وهذه تقع بالفئة الرابعة من المقياس

عبدالله العتيبي: القيادة الخادمة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى المعلمين بإدارة ...

المتدرج الخماسي، والتي تشير إلى الممارسة بدرجة كبيرة، كما يتبين من النتائج أن هناك عبارة واحدة جاءت بدرجة متوسطة وهي رقم (٦)، والتي بلغ المتوسط الحسابي (٣,٣١ من ٥)، وهذا المتوسط يقع بالفئة الثالثة من المقياس المتدرج الخماسي والتي تشير إلى الممارسة بدرجة متوسطة، وهذه النتيجة تدل على التفاوت في درجة موافقة أفراد عينة الدراسة على عبارات بُعد المعالجة النفسية والعاطفية. فقد حصلت العبارة رقم (١١) وهي "تعفو قيادة المدرسة عن الذين حدثت منهم أخطاء سابقة" على أعلى متوسط حسابي، حيث بلغ (٤,٠١ من ٥) بينما حصلت أدنى متوسط حسابي العبارة رقم (٦) وهي "الرجاء لقيادة المدرسة إذا واجهتني مشاكل شخصية" حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣,٣١)، ويعزو الباحث ذلك شعور عينة الدراسة بوجود جفاء من قادة المدارس، وهذا يعزز نتيجة بُعد الإيثار عندما حصلت العبارة رقم (٥) "تحرص قيادة المدرسة على نجاح العاملين بالمدرسة أكثر من نجاحها الشخصي" على أدنى متوسط حسابي بمقدار (٣,٥٥ من ٥).

٣- بُعد الحكمة

جدول (٧) استجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات المتعلقة ببُعد الحكمة

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
١٢	تمتلك قيادة المدرسة رؤية مستقبلية واضحة للمدرسة	3.86	1.048	٣	كبيرة
١٣	تتوقع قيادة المدرسة نتائج القرارات بدقة قبل إصدارها	3.96	.967	١	كبيرة
١٤	تدرك قيادة المدرسة ما يحدث حولها	3.77	1.098	4	كبيرة
١٥	تتسم قيادة المدرسة بالوعي الكافي لما سيحدث في المستقبل	3.96	1.041	٢	كبيرة
	المتوسط الحسابي العام لبُعد الحكمة	3.89	.939		كبيرة

من خلال استعراض المؤشرات الإحصائية يتبين أن المتوسط الحسابي العام لاستجابات أفراد عينة الدراسة على بُعد الحكمة بلغ (٣,٩ من ٥)، وهذا يدل على أن عينة الدراسة يرون أن القيادات المدرسية بمحافظلة القويعة يمارسون بُعد الحكمة بدرجة كبيرة، ويوجد تجانس في درجة موافقة أفراد عينة الدراسة على العبارات المتعلقة ببُعد الحكمة، حيث يتبين أن المتوسطات الحسابية التفصيلية لفقرات هذا البعد تراوحت ما بين (٣,٧٧-٣,٩٦)، وهذه يدل على أن أفراد عينة الدراسة يرون أن القيادات المدرسية يمارسون جميع العبارات المتعلقة ببعد الحكمة بدرجة كبيرة، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة علي، والقربي (٢٠١٧م)، و تختلف مع نتيجة دراسة شيخ السوق (٢٠١٤م)، وقد حصلت العبارة رقم (١٣) وهي "تتوقع قيادة المدرسة نتائج القرارات بدقة قبل إصدارها" على أعلى متوسط حسابي، حيث بلغ (٣,٩٦ من ٥)، وحصلت العبارة رقم (١٤) وهي "تدرك قيادة المدرسة ما يحدث حولها" على

أقل متوسط حسابي حيث بلغ (٣,٧٧)، ويعزو الباحث هذه النتيجة لعدم وجود شراكة مجتمعية، واقتصار تأثير القرارات داخل المدرسة.

٤- بُعد القدرات الاقناعية

جدول (٨) استجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات المتعلقة بـبُعد القدرات الاقناعية

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
١٦	تستخدم قيادة المدرسة أساليب الاقناع للتأثير على منسوبي المدرسة عند اتخاذ القرار	3.39	1.412	٥	متوسطة
١٧	تقدم قيادة المدرسة الحوافز المادية والمعنوية عند ما تريد اقناعي	3.85	1.137	٣	كبيرة
١٨	تفعل قيادة المدرسة ما بوسعها لجعل مهمة معلمي المدرسة أسهل	3.83	1.065	٤	كبيرة
١٩	تستطيع قيادة المدرسة اقناع الجميع بقبول قراراتها	4.01	.988	١	كبيرة
٢٠	تؤثر قيادة المدرسة فينا مستندة على العلاقات الحسنة بيننا	3.87	1.047	٢	كبيرة
	المتوسط الحسابي العام لبُعد القدرات الاقناعية	3.79	.993		كبيرة

كشفت النتائج الموضحة أن المتوسط الحسابي العام لاستجابات عينة الدراسة على بُعد القدرات الاقناعية بلغ (٣,٧٩ من ٥)، وهذا يدل على أن عينة الدراسة يرون أن القيادات المدرسية بمحافظته القويبة يمارسون بُعد القدرات الاقناعية بدرجة كبيرة، وأن هناك تفاوت في درجة موافقة أفراد عينة الدراسة على العبارات المتعلقة بـبُعد القدرات الاقناعية، حيث يتبين أن المتوسطات الحسابية التفصيلية لفقرات هذا البعد تراوحت ما بين (٣,٣٩ - ٤,٠١)، وهذه المتوسطات تقع بالفتتين الثالثة والرابعة من فئات المقياس المتدرج الخماسي، واللتين تشيران إلى الممارسة بدرجة (متوسطة-كبيرة)، وتتفق النتيجة هذه مع نتيجة ودراسة عبدالرحمن (٢٠١٤م)، وتختلف عن دراسة علي، والقربي (٢٠١٧م)، ونتيجة دراسة شيخ السوق (٢٠١٤م) فقد وجد أن هناك أربع عبارات جاءت بدرجة كبيرة وهم رقم (١٩-٢٠-١٧-١٨)، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذه العبارات ما بين (٣,٨٣ - ٤,٠١) وهذه تقع بالفئة الرابعة من المقياس المتدرج الخماسي والتي تشير إلى الممارسة بدرجة كبيرة، ويتبين من النتائج أن هناك عبارة جاءت بدرجة متوسطة وهي رقم (١٦)، والتي بلغ المتوسط الحسابي (٣,٣٩ من ٥)، وهذا المتوسط يقع بالفئة الثالثة من المقياس المتدرج الخماسي والتي تشير إلى الممارسة بدرجة متوسطة، وهذه النتيجة تدل على التفاوت في درجة موافقة أفراد عينة الدراسة على عبارات بُعد القدرات الاقناعية. وحصلت العبارة رقم (١٩) "تستطيع قيادة المدرسة اقناع الجميع بقبول قراراتها" على أعلى متوسط حسابي، حيث بلغ (٤,٠١ من ٥)، وجاءت العبارة رقم (١٦) "تستخدم قيادة المدرسة أساليب الاقناع للتأثير على منسوبي المدرسة عند اتخاذ القرار"

عبدالله العتيبي: القيادة الخادمة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى المعلمين بإدارة ...

أقل متوسط حسابي "٣,٣٩"، ويعزو الباحث ذلك إلى أن القيادة بالمدارس جهة تنفيذية، وتستقبل تعليماتها من الجهات العليا.

٥- بُعد الإدارة التنظيمية

جدول (٩) استجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات المتعلقة ببُعد الإدارة التنظيمية

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
٢١	تتم قيادة المدرسة بالتمكين الإداري للزملاء بالمدرسة	4.02	1.031	٥	كبيرة
٢٢	تنسب قيادة المدرسة للإنجاز لمن قام به	4.09	.971	٢	كبيرة
٢٣	تشجع قيادة المدرسة منسوبي المدرسة للقيام بأي عمل يطور المدرسة	3.96	1.036	٧	كبيرة
٢٤	تساند قيادة المدرسة منسوبي المدرسة إدارياً	4.18	.914	١	كبيرة
٢٥	تتم قيادة المدرسة بتطبيق اللوائح والأنظمة	4.03	1.022	٤	كبيرة
٢٦	تحاسب قيادة المدرسة المقصر في أداء العمل وفق اللوائح والأنظمة	3.97	1.016	٦	كبيرة
٢٧	تسعى قيادة المدرسة بأن يكون للمدرسة دور حيوي بالمجتمع	4.09	1.027	٣	كبيرة
	المتوسط الحسابي العام لبُعد الإدارة التنظيمية	4.05	.823		كبيرة

من خلال استعراض المؤشرات الإحصائية الموضحة بالجدول السابق يتبين أن المتوسط الحسابي العام لاستجابات أفراد عينة الدراسة على بُعد الإدارة التنظيمية بلغ (٤,٠٥ من ٥)، وهذا يدل على أن عينة الدراسة يرون أن القيادات المدرسية بمحافظه القويعة يمارسون بُعد الإدارة التنظيمية بدرجة كبيرة، وهناك تجانس في درجة موافقة أفراد عينة الدراسة على العبارات المتعلقة ببُعد الإدارة التنظيمية، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة علي، والقرني (٢٠١٧م)، و تختلف مع نتيجة دراسة شيخ السوق (٢٠١٤م)، ودراسة عبدالرحمن (٢٠١٤م)، حيث يتبين أن المتوسطات الحسابية التفصيلية تراوحت ما بين (٣,٩٦-٤,١٨)، وهذه تقع بالفئة الرابعة من فئات المقياس المتدرج الخماسي، والتي تشير للممارسة بدرجة (كبيرة). وقد حصلت العبارة رقم (٢٤) "تساند قيادة المدرسة منسوبي المدرسة إدارياً" على أعلى متوسط حسابي، حيث بلغ (٤,١٨ من ٥)، وجاءت أقل عبارات هذا البُعد العبارة (٢٣) "تشجع قيادة المدرسة منسوبي المدرسة للقيام بأي عمل يطور المدرسة: بمتوسط حسابي بلغ (٣,٩٦ من ٥)، وهي وأن حصلت على أقل متوسط إلا أنها تعتبر كبيرة، ويعزو الباحث إلى رغبة قيادة المدرسة في ظهور المدرسة بشكل لائق أمام المسؤولين، وكذا أولياء الأمور، والعمل على إظهار ما يميز المدرسة بين المدارس الأخرى.

السؤال الثاني: ما مستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمين، والمعلمات بإدارة التعليم في محافظة القويعية من وجهة نظرهم؟

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة، على الأبعاد والعبارات المتعلقة بمستوى الالتزام التنظيمي للقيادات المدرسية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات بمحافظة القويعية حيث جاءت النتائج على النحو التالي:

جدول (١٠) مستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمين والمعلمات بإدارة التعليم في محافظة القويعية من وجهة نظرهم

م	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
١	بُعد الالتزام الاستمراري	3.88	.806	٣	كبيرة
٢	بُعد الالتزام المعياري	4.36	.626	١	كبيرة جداً
٣	بُعد الالتزام العاطفي	4.17	.705	٢	كبيرة
	الدرجة الكلية للمحور	4.14	.626		كبيرة

يتبين من النتائج الموضحة أن عينة الدراسة يرون أن الالتزام التنظيمي متوافر بدرجة كبيرة لدى المعلمين بإدارة التعليم بمحافظة القويعية، وذلك بمتوسط حسابي (٤,١٤ من ٥)، حيث جاء بُعد الالتزام المعياري في المرتبة الأولى بين الأبعاد المتعلقة بالالتزام التنظيمي لدى معلمي إدارة التعليم بمحافظة القويعية، وذلك بمتوسط حسابي (٤,٣٦ من ٥)، يليه بُعد الالتزام العاطفي بمتوسط (٤,١٧ من ٥)، وجاء بُعد الالتزام الاستمراري في ثالثا بمتوسط (٣,٨٨ من ٥). وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة السميح (٢٠٠٨م)، ونتائج دراسة البابطين (٢٠١٤م). ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى العناية باختيار القيادات المدرسية من قبل إدارة التعليم؛ من خلال تطبيق معايير اختيار القيادات المعمول بها في وزارة التعليم.

١. بُعد الالتزام الاستمراري

جدول (١١) استجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات المتعلقة ببُعد الالتزام الاستمراري

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة
١	أشعر في عملي بالمدرسة بالأمان الوظيفي	3.62	1.402	٥	كبيرة
٢	أفضل البقاء في مدرستي حتى ولو توفر فرصة للنقل	3.92	1.112	٣	كبيرة
٣	أشعر في عملي بالمدرسة بالرضا الوظيفي	3.23	1.491	٦	متوسطة
٤	تشجعي الوزارة على الاستمرار بالعمل في مهنة التعليم	4.30	.779	٢	كبيرة جداً
٥	أبذل كل إمكانياتي وطاقتي في مهامي الوظيفية	3.75	1.236	٤	كبيرة
٦	تتناسب مهامي الوظيفية مع ما اتقاضى من راتب شهري	4.47	.700	١	كبيرة جداً
	المتوسط الحسابي العام لبُعد الالتزام الاستمراري	3.88	.806		كبيرة

عبدالله العتيبي: القيادة الخادمة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى المعلمين بإدارة ...

من النتائج الموضحة يتبين أن المتوسط الحسابي العام لاستجابات عينة الدراسة على بُعد الالتزام الاستمراري بلغ (٣,٨٨ من ٥)، وهذا يدل على أن عينة الدراسة يرون أن معلمي إدارة التعليم بمحافظة القويعية يمارسون بُعد الالتزام الاستمراري بدرجة كبيرة، وهذه النتيجة تتفق مع دراسة دراسة الباطين (٢٠١٤م)، ودراسة علي، والقربي (٢٠١٧م) وتختلف مع دراسة السميح (٢٠٠٨م)، ودراسة السيابي (٢٠١٥م)، كما نجد أن هناك تفاوت في درجة موافقة أفراد عينة الدراسة على العبارات المتعلقة بـبُعد الالتزام الاستمراري، حيث يتبين أن المتوسطات الحسابية التفصيلية لفقرات هذا البُعد تراوحت ما بين (٣,٢٣-٤,٤٧)، وهذه تقع بالفئتين الثالثة، والخامسة من فئات المقياس المتدرج الخماسي، واللذان تشيران للممارسة بدرجة (متوسطة، كبيرة جداً)، ووجد أن هناك عبارتين يتم ممارستهما بدرجة كبيرة جداً وهما رقم (٦-٤)، واللذان بلغ المتوسط الحسابي (٤,٤٧-٤,٣٠)، وهذه تقع بالفئة الخامسة من المقياس، وتشير إلى الممارسة بدرجة كبيرة جداً، وتبين من النتائج أن هناك ثلاثة عبارات جاءت بدرجة كبيرة وهم رقم (٢-٥-١)، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذه العبارات ما بين (٣,٦٢-٣,٩٢)، وهذه المتوسطات تقع بالفئة الرابعة من المقياس المتدرج الخماسي، والتي تشير إلى الممارسة بدرجة كبيرة، ووجد أن هناك عبارة واحدة يتم ممارستها بدرجة متوسطة، وهي رقم (٣)، والتي بلغ المتوسط الحسابي (٣,٢٣ من ٥)، وهذا المتوسط يقع بالفئة الثالثة من المقياس المتدرج الخماسي والتي تشير إلى الممارسة بدرجة متوسطة، وهذه النتيجة تدل على التفاوت في درجة موافقة أفراد عينة الدراسة على عبارات بُعد الالتزام الاستمراري، وقد حصلت العبارة رقم (٦) وهي "تناسب مهام الوظيفة مع ما اتقاضى من راتب شهري" على أعلى متوسط حسابي، حيث بلغ (٤,٤٧ من ٥)، وحصلت العبارة رقم (٣) "أشعر في عملي بالمدرسة بالرضا الوظيفي" على أقل متوسط حسابي (٣,٢٣ من ٥)، ويعزو الباحث إلى ما يواجه المعلم من ضغوط في العمل أثرت على رضاه الوظيفي.

٢. بُعد الالتزام المعياري

جدول (١٢) استجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات المتعلقة بـبُعد الالتزام المعياري

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
٧	أشعر بالمسؤوليات الملقاة على عاتقي	4.56	.٦٦٤	١	كبيرة جداً
٨	أحرص على الالتزام السلوكي " القدوة الحسنة"	4.14	.981	٥	كبيرة
٩	يتسم تقويمي الوظيفي بالعدالة والانصاف	4.37	.757	٣	كبيرة جداً
١٠	ألتزم بالمهام الوظيفية التي تطلب مني على أكمل وجه	4.48	.704	٢	كبيرة جداً
١١	أتحلى بأخلاقيات مهنة التعليم في حياتي العملية	4.24	.969	٤	كبيرة جداً
	المتوسط الحسابي العام لبُعد الالتزام الاستمراري	4.36	.626		كبيرة جداً

يتبين من النتائج أن المتوسط الحسابي العام لاستجابات عينة الدراسة على بُعد الالتزام المعياري بلغ (٤,٣٦ من ٥)، وهذا يقع بالفئة الخامسة من المقياس، والتي تشير إلى الممارسة بدرجة كبيرة جداً، وبدل على أن عينة الدراسة يرون أن معلمي إدارة التعليم بمحافظة القويعة يمارسون بُعد الالتزام المعياري بدرجة كبيرة جداً، وتتفق النتيجة مع نتائج دراسة السميح (٢٠٠٨م)، ودراسة الباطين (٢٠١٤م)، وتختلف مع نتيجة دراسة السباني (٢٠١٥م)، ودراسة علي، والقربي (٢٠١٧م) وهناك تقارب في درجة موافقة عينة الدراسة على العبارات المتعلقة ببُعد الالتزام المعياري، حيث يتبين أن المتوسطات الحسابية التفصيلية لفقرات هذا البعد تراوحت ما بين (٤,١٤-٤,٥٦)، وهذه تقع بالفئتين الرابعة والخامسة من فئات المقياس، واللتي تشيران إلى الممارسة بدرجة (كبيرة، كبيرة جداً)، فقد وجد أن هناك أربع عبارات يتم ممارستها بدرجة كبيرة جداً وهم رقم (٧-١٠-٩-١١)، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذه العبارات ما بين (٤,٢٤ ، ٤,٥٦) وهذه المتوسطات تقع بالفئة الخامسة من المقياس المتدرج الخماسي، وتشير للممارسة بدرجة كبيرة جداً، ويتبين من النتائج أن هناك عبارة واحدة يتم ممارستها بدرجة كبيرة، وهي العبارة رقم (٨)، والتي بلغ المتوسط الحسابي (٤,١٤ من ٥)، وهذا المتوسط يقع بالفئة الرابعة من المقياس، والتي تشير إلى الممارسة بدرجة كبيرة، وهذه النتيجة تدل على التقارب في درجة موافقة أفراد عينة الدراسة على عبارات بُعد الالتزام المعياري، وحصلت العبارة رقم (٧) "أشعر بالمسئوليات الملقاة على عاتقي" على أعلى متوسط حسابي، حيث بلغ (٤,٥٦ من ٥)، وحصلت العبارة (٨) "أحرص على الالتزام السلوكي" القدوة الحسنة" على أقل متوسط حسابي (٤,١٤ من ٥)، وهي وأن كانت بالترتيب الأخير في هذا البعد إلا أنها تمارس بشكل كبير من وجهة نظر عينة الدراسة، ويعزو الباحث ذلك إلى الوازع الديني الذي يشعر به العاملون في التعليم؛ حيث أنهم يعتبرون مهنة التعليم تحتاج منهم الالتزام السلوكي، والقدوة الحسنة، والشعور بالمسئولية الملقاة على عاتقه في إعداد النشء.

٣. بُعد الالتزام العاطفي

جدول (١٣) استجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات المتعلقة ببُعد الالتزام العاطفي

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
١٢	أشعر بالفخر لانتمائي لمهنة التعليم	4.15	.930	٤	كبيرة
١٣	أشعر بأن مشاكل المدرسة جزء من مشاكل الشخصية	4.16	.927	٣	كبيرة
١٤	أعتبر زملاء المدرسة كأفراد اسرتي	4.28	.872	٢	كبيرة جداً
١٥	أبادر في الدفاع عن المدرسة وسمعتها	4.34	.775	١	كبيرة جداً
١٦	احتفظ بعلاقات إيجابية مع قيادة المدرسة	3.92	1.000	٥	كبيرة
	المتوسط الحسابي العام لبُعد الالتزام العاطفي	4.17	.705		كبيرة

عبدالله العتيبي: القيادة الخادمة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى المعلمين بإدارة ...

من خلال استعراض النتائج يتبين أن المتوسط الحسابي العام لاستجابات عينة الدراسة على بُعد الالتزام العاطفي بلغ (٤,١٧ من ٥)، ويدل على أن عينة الدراسة يرون أن معلمي إدارة التعليم بمحافظة القويبة يمارسون بُعد الالتزام العاطفي بدرجة كبيرة، كما نجد أن هناك تقارب في درجة موافقة عينة الدراسة على العبارات المتعلقة ببُعد الالتزام العاطفي، حيث يتبين أن المتوسطات الحسابية التفصيلية لفقرات هذا البعد تراوحت ما بين (٣,٩٢ - ٤,٣٤)، وهذه المتوسطات تقع بالفئتين الرابعة، والخامسة من فئات المقياس المتدرج الخماسي واللذين تشيران إلى الممارسة بدرجة (كبيرة، كبيرة جداً)، فقد وجد أن هناك عبارتين يتم ممارستهما بدرجة كبيرة جداً، وهما رقم (١٥ - ١٤)، واللذين بلغ متوسطهما الحسابي (٤,٢٨ - ٤,٣٤)، وهذه تقع بالفئة الخامسة من المقياس المتدرج الخماسي، وتشير للممارسة بدرجة كبيرة جداً، ويتبين من النتائج أن هناك ثلاثة عبارات يتم ممارستها بدرجة كبيرة، وهي (١٣ - ١٢ - ١٦)، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (٣,٩٢ - ٤,١٦)، وهذه تقع بالفئة الرابعة من المقياس المتدرج الخماسي، وتشير للممارسة بدرجة كبيرة، وهذه تدل على التقارب في درجة موافقة عينة الدراسة على عبارات بُعد الالتزام العاطفي، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة السيابي (٢٠١٥)، وحصلت العبارة رقم (١٥) "أبادر في الدفاع عن المدرسة وسمعتها" على أعلى متوسط حسابي، حيث بلغ (٤,٣٤ من ٥)، وكانت العبارة رقم (١٦) "احتفظ بعلاقات إيجابية مع قيادة المدرسة" بالمرتبة الأخيرة حيث حصلت على متوسط حسابي (٣,٩٢). ويعزو الباحث هذه النتيجة لما تضيفي مهنة التعليم على المعلم من تقدير اجتماعي، ورغبة العاملين بالتعليم في الاستمرار بالعمل لتوافق أهدافهم الشخصية مع أهداف وزارة التعليم.

السؤال الثالث: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.01$) في إجابات

المعلمين تُعزى لسنوات الخبرة؟

استخدم الباحث تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول (١٤) نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) لتوضيح الفروق في استجابات أفراد عينة الدراسة

باختلاف عدد سنوات الخبرة

المحاور	المجموعات	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
درجة ممارسة القيادات المدرسية بمحافظة القويبة للقيادة الخادمة	بين المجموعات	32.809	2	16.405	21.185	.000
	داخل المجموعات	552.110	713	.774		
المجموع		584.920	715			
مستوى الالتزام التنظيمي لدى معلمي إدارة التعليم بمحافظة القويبة	بين المجموعات	6.965	2	3.483	9.080	.000
	داخل المجموعات	273.463	713	.384		
المجموع		280.428	715			

تكشف المؤشرات الاحصائية الموضحة عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ٠,٠١ فأقل في إجابات عينة الدراسة تُعزى لسنوات الخبرة؛ ولتحديد صالح الفروق في كل فئة من فئات سنوات الخبرة في العمل التعليمي استخدم الباحث اختبار "شيفيه"، وجاءت النتائج كما يلي:

جدول (١٥) نتائج اختبار "شيفيه" لتوضيح الفروق في كل فئة من فئات سنوات الخبرة في العمل التعليمي

أبعاد الدراسة	سنوات الخبرة في العمل التعليمي	ن	المتوسط الحسابي	سنة وأقل من خمس سنوات	من خمس سنوات حتى عشر سنوات	أكثر من عشر سنوات
درجة ممارسة القيادات المدرسية بمحافظة القويعة للقيادة الخادمة	سنة وأقل من خمس سنوات	176	4.16	-	.250*	.518*
	من خمس سنوات حتى عشر سنوات	186	3.91	-.250*	-	.268*
	أكثر من عشر سنوات	354	3.64	-.518*	-.268*	-
مستوى الالتزام التنظيمي لدى معلمي ومعلمات إدارة التعليم بمحافظة القويعة	سنة وأقل من خمس سنوات	176	4.30	-	.174*	.243*
	من خمس سنوات حتى عشر سنوات	186	4.13	-.174*	-	-
	أكثر من عشر سنوات	354	4.06	-.243*	-	-

* فروق دالة عند مستوى ٠,٠١ فأقل

تُشير النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ٠,٠١ فأقل في إجابات معلمي إدارة التعليم بمحافظة القويعة تُعزى لسنوات الخبرة، ومن خلال المتوسطات الحسابية الموضحة بالجدول السابق يتبين أن الفروق لصالح أفراد عينة الدراسة البالغ عدد سنوات خبرتهم (سنة وأقل من خمس سنوات)، ويعزو الباحث ذلك لحماس المعلمين الذين سنوات خبرتهم في العمل التعليمي سنة، وأقل من خمس سنوات، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة السياني (٢٠١٥)، والتي كشفت عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الخاصة تعزى إلى متغير سنوات الخبرة. وتختلف هذه النتيجة مع نتائج دراسة السميح (٢٠٠٨م)، والتي كشفت عن عدم وجود فروق دالة إحصائية بين الالتزام التنظيمي، وبين الخصائص الشخصية.

السؤال الرابع: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.01$) في إجابات المعلمين تعزى للجنس؟

استخدم الباحث اختبار (ت) لعينتين مستقلتين (independent sample t-test)، والجدول التالي يوضح ذلك:

عبدالله العتيبي: القيادة الخادمة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى المعلمين بإدارة ...

جدول (١٦) اختبار(ت) لتوضيح الفروق في استجابات أفراد عينة الدراسة باختلاف الجنس

مستوى الدلالة		درجة الحرية	قيمة ت	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الجنس	المحور
دالة*	.000	532.324	-5.942	.989	3.59	290	ذكر	درجة ممارسة القيادات المدرسية بمحافظة القويعة للقيادة الخادمة
				.801	4.00	426	أنثى	
دالة*	.000	561.814	-5.133	.665	3.99	290	ذكر	مستوى الالتزام التنظيمي لدى معلمي ومعلمات إدارة التعليم بمحافظة القويعة
				.578	4.24	426	أنثى	

*دالة عند مستوى دلالة ٠,٠١ فأقل.

يبين الجدول السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ٠,٠١ فأقل في استجابات عينة الدراسة على محاور وأبعاد الدراسة تُعزى للجنس، ومن خلال المتوسطات يتبين أن الفروق لصالح الاناث، وقد تعود النتيجة إلى أن عدد الإناث أكثر من عدد الذكور في عينة الدراسة، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة الباطين (٢٠١٤م) التي توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية باختلاف متغير الجنس (ذكر، وأنثى) لصالح لإناث.

السؤال الخامس: هل توجد علاقة ارتباطية بين ممارسة القيادات المدرسية للقيادة الخادمة بمحافظة القويعة

ومستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمين بإدارة التعليم في محافظة القويعة من وجهة المعلمين؟

جدول (١٧) العلاقة بين القيادة الخادمة ودرجة الالتزام التنظيمي لدى القيادات التربوية بمحافظة القويعة لدى معلمي

إدارة التعليم بمحافظة القويعة من وجهة نظر المعلمين والمعلمات

الدرجة الكلية	الالتزام التنظيمي لدى معلمي إدارة التعليم بمحافظة القويعة			القيادة الخادمة لدى القيادات المدرسية بإدارة التعليم بمحافظة القويعة
	بُعد الالتزام العاطفي	بُعد الالتزام المعياري	بُعد الالتزام الاستمراري	
.675**	.669**	.525**	.579**	بُعد الإيثار
.655**	.633**	.480**	.601**	بُعد المعالجة النفسية والعاطفية
.719**	.691**	.569**	.628**	بُعد الحكمة
.703**	.690**	.538**	.618**	بُعد القدرات الاقناعية
.779**	.705**	.642**	.700**	بُعد الإدارة التنظيمية
.751**	.722**	.584**	.665**	الدرجة الكلية

(**) دالة عند مستوى ٠,٠١

يبين الجدول السابق وجود علاقة طردية قوية دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ٠,٠١ بين القيادة الخادمة لدى القيادات المدرسية بمحافظة القويعة ودرجة الالتزام التنظيمي لدى معلمي إدارة التعليم بمحافظة القويعة من وجهة

نظر المعلمين، وهذه تدل على أنه كلما ارتفع مستوى ممارسة القيادات المدرسية للقيادة الخادمة بمحافظه القويعية كلما أدى ذلك إلى زيادة مستوى التزامهم التنظيمي، وهذا يعزز ممارسة القيادة الخادمة بكل أبعادها من قبل القيادات المدرسية؛ لما له أثر في العملية التعليمية، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة شيخ السوق (٢٠١٤م)، و دراسة Mahembe (٢٠١٤م)، ودراسة علي، والقربي (٢٠١٧م)، ونتائج دراسة دهليز، وغالي (٢٠١٨).

التوصيات

في ضوء النتائج للدراسة يوصي الباحث بالآتي:

- حث القيادات المدرسية على ممارسة القيادة الخادمة بكل أبعادها.
- توعية القيادات المدرسية بأبعاد القيادة الخادمة، ودورها في تحقيق الالتزام لدى المعلمين.
- تصميم البرامج التدريبية المناسبة لتنمية مهارات القيادة الخادمة بأبعادها المختلفة لدى القيادات المدرسية.
- الاستفادة من قنوات الاتصال الحديثة في تقوية التواصل بين القيادات المدرسية، والمعلمين.
- ضرورة الاهتمام بالحوافز المادية، والمعنوية للقيادات المدرسية، وتوفير المناخ الملائم لممارسة القيادة الخادمة لما لها من أثر إيجابي في الالتزام التنظيمي.

المراجع

أبو نداء، سامية (٢٠٠٧). تحليل علاقة بعض المتغيرات الشخصية وأنماط القيادة بالالتزام التنظيمي والشعور بالعدالة التنظيمية دراسة ميدانية على الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

ابن طالب، بدر (٢٠١٨م). درجة مساهمة القيادة الخادمة في تحقيق الثقة التنظيمية لقادة المدارس الثانوية بمحافظة حوطة بني تميم والحريق من وجهة نظر المعلمين. *المجلة العلمية لكلية التربية*، (٣٤) ٤، ٥٠١-٥٢٩، أسيوط.

الأحمدي، طلال (٢٠٠٤). الولاء التنظيمي وعلاقته بالخصائص الشخصية والرغبة في ترك المنظمة والمهنة. دراسة ميدانية للممرضين العاملين في مستشفيات وزارة الصحة بمدينة الرياض، *المجلة العربية للإدارة*، الرياض ١٠، (٢٤)، ١-٤٤.

البابطين، عبدالرحمن (٢٠١٤م). درجة الالتزام التنظيمي لدى رؤساء الأقسام في كليات جامعة سلمان بن عبد العزيز. *المجلة السعودية للتعليم العالي*، وزارة التعليم العالي، الرياض، (١١)، ١٢٣-١٦٠.

عبدالله العتيبي: القيادة الخادمة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى المعلمين بإدارة ...

التمام، عبدالله (٢٠١٦م). واقع القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الثانوية بالمدينة المنورة من وجهة نظر المعلمين دراسة

ميدانية، **مجلة العلوم التربوية**، كلية الدراسات العليا للتربية، جامعة القاهرة. ١(٢٤)، ٢٥٥-٣٠٩.

حسن، عبد الله (٢٠٠٩). الأنماط القيادية لرؤساء الأقسام وأثرها في الالتزام التنظيمي دراسة استطلاعية لآراء عينة من

تدريسي كلية التربية في جامعة القادسية، **مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية**، جامعة الكوفة،

٢(٤)، ١٥١-١٦٤.

دهليز، خالد، غالي، محمد (٢٠١٨). أثر القيادة الخادمة على الالتزام التنظيمي في المؤسسات الأكاديمية الفلسطينية.

المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الجامعة الأردنية، ٣(١٤)، ٤٦٥-٤٩٤.

السياني، ماجد (٢٠١٥). قياس مستوى الالتزام التنظيمي في الجامعات اليمنية الخاصة: دراسة ميدانية على الجامعات

الخاصة بمحافظة إب، **مجلة العلوم الإدارية**، كلية العلوم الإدارية، جامعة عدن ١١(٥)، ١٠٩-١٤٤.

السميح، عبدالمحسن (٢٠٠٨م). الالتزام التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى مديري المعاهد العلمية بجامعة الإمام

محمد بن سعود الإسلامية، **مجلة قطاع الدراسات التربوية**، كلية التربية، جامعة الأزهر، ٣٦١، ٢-٤١٠.

شيخ السوق، سمر (٢٠١٤). القيادة الخادمة وعلاقتها بالرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، دراسة تطبيقية على

الجامعات المصرية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة المنوفية.

الشمري، راضي تركي (٢٠١٩م). واقع ممارسة أبعاد القيادة الخادمة لدى رؤساء الأقسام العلمية في جامعة حفر الباطن

من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعة، **مجلة العلوم التربوية والنفسية**، فلسطين، ٣(٨).

عبدالرحمن، طارق عطية (٢٠١٤م). الرضا الوظيفي للعاملين في ظل نظرية القيادة الخادمة دراسة ميدانية على عينة من

العاملين بالأجهزة الحكومية في مدينة الرياض، **مجلة الإدارة العامة**، معهد الإدارة العامة بالرياض، ١(٥٥).

عبد الباقي، صلاح الدين (٢٠٠٥). **السلوك التنظيمي**، الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة.

العبيدي، نداء (٢٠١٢). أثر العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي دراسة ميدانية في وزارة التعليم العالي والبحث

العلمي، **مجلة تكريت للعلوم الاقتصادية والإدارية**، جامعة تكريت، العراق. ٢٤(٨)، ٧٤-١٠٧.

العسيري، حسن محمد (٢٠١٩م). دور القيادة الخادمة كمدخل لجودة الحياة الوظيفية معلمي التعليم العام بالمملكة

العربية السعودية، **المجلة التربوية الدولية المتخصصة**، دار سمات للدراسات والأبحاث، الأردن.

علي، محمد، والقربي، عبدالله (٢٠١٧م). القيادة الخادمة لدى رؤساء ومشرفات الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس، *المجلة التربوية الدولية المتخصصة*، المجموعة الدولية للاستشارات والتدريب، الأردن، ١(٦).

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

موقع إدارة التعليم بالقويعة الإلكتروني <https://edu.moe.gov.sa/Quwayiyah/Pages/default.aspx>

تم الاطلاع عليه يوم ٢٥/١٢/٢٠١٩م.

ندا، فوزي (٢٠١٢). قياس خصائص القيادة الخادمة لدى المشرفين على الرسائل الجامعية من وجهة نظر المعيدين والمدرسين المساعدين بجامعة القاهرة وعين شمس. *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة*، القاهرة، ٢.

نجم، عبود (٢٠٠١م). القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرين، عمان، الأردن، دار الصفا للنشر والتوزيع.

نعساني، عبد المحسن (٢٠٠١). أثر تفاعل المتغيرات التنظيمية والفردية مع الرضا الوظيفي على الانتماء التنظيمي بالتطبيق على المستشفيات الجامعية بالقاهرة الكبرى، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين

شمس، القاهرة.

المراجع الأجنبية

Abdulrahman, Tarek (2014). Job Satisfaction of Employees under Driving Conditions in Riyadh City, (in Arabic), **Journal of Public Administration**, (1)55.

Abu Nada, Samia (2007). **Analysis of the Relationship of Some Personal Variables and Leadership Patterns to Organizational Commitment and a Sense of Organizational Justice in the Gaza Strip** (in Arabic), Master Thesis, Islamic University, Gaza, Palestine.

Al-hmadi, Talal (2004). Organizational loyalty and its relationship to personal characteristics and the desire to leave the organization and the profession. A Field Study of Nurses Working in the Hospitals of the Ministry of Health in Riyadh, (in Arabic), **Arab Journal of Administration, Riyadh** Volume 24, Issue 1, pp.1-44.

Al-Obeidi, Nama (2012) The Impact of Organizational Justice and its Relation to the Organizational Commitment to Study in the Ministry of Higher

- Education and Scientific Research, (in Arabic), **Tikrit Journal of Economic and Administrative Sciences**, Tikrit University, Iraq, Vol. 8, No. 24, pp.74-107.
- Ali, Mohammed & Al-Qarni, Abdullah (2017). The leadership of the leadership and the academic branches at Tabuk University and its relation to the organizational commitment of the faculty members (in Arabic), **the specialized international educational magazine**, (6)11, pp45-62.
- Al-Sayani, Majid (2015). Measuring the level of organizational commitment in private Yemeni universities: Field study on private universities in Ibb governorate (in Arabic), **Journal of Administrative Sciences**, Faculty of Administrative Sciences, University of Aden, 11(5), 109-144.
- AL-Samih, Abdul Mohsen (2008). Organizational Commitment and its Relation to Job Satisfaction among Directors of Scientific Institutes at Imam Muhammad Bin Saud Islamic University (in Arabic), **Journal of Educational Studies Sector**, Faculty of Education, Al-Azhar University, 2, 361-410.
- AL-Sheikh alsooq, Samar Mahmoud (2014). **The role of servant leadership and its relation to job satisfaction and organizational commitment, applied study on Egyptian universities** (in Arabic), unpublished master thesis, Faculty of Commerce, Menoufia University
- Al-Tamam, Abdullah (2016). The Reality of the Servant Leadership among Secondary School Principals in Madinah from the Point of View of Teachers Field Study (in Arabic), **Journal of Educational Sciences**, Graduate School of Education, Cairo University. (24), 255-309.
- Barbuto, J. E., Jr., & Wheeler, D. W. (2006). Scale development and construct clarification of servant leadership. **Group & Organization Management**, 31(3), 300-326.
- Babtain, Abdulrahman (2014). Degree of Organizational Commitment in the Heads of Departments of the Colleges of the Saudi (in Arabic), **Journal of Higher Education**, Ministry of Higher Education, Riyadh, (11), pp123-160.
- Dahlias, Khalid & Gali, Mohammed (2018). The impact of the leadership on the organizational commitment in the Palestinian academic institutions (*in*

- Arabic*), **Jordanian Journal of Business Administration**, University of Jordan,3(14), 465-494.
- Ghali, Mohamed (2015). **Serving Leadership and its Relation to the Organizational Commitment: An Applied Study on Universities in the Gaza Strip**, (in Arabic), Unpublished Master Thesis, Faculty of Commerce, Islamic University of Gaza.
- Greenleaf, R. (2008). *The Servant as Leader*. In W. C Zimmerli, H. M.& K. Richter (Eds.), *Corporate Ethics and Corporate Governance*. Germany: Springer Berlin, Heidelberg.
- Hassan, Abdullah Kazem (2009). The leadership patterns of the heads of departments and their impact in the College of Graduate Studies, University of Qadisiyah, Al-Ghari(in Arabic), **Journal of Economic and Administrative Sciences**, Volume 2, Issue 4 pp. 151-164, University of Kufa, Iraq
- Ibn Talib, Badr bin Abdullah Mohammed (2018). Degree of leadership participation in achieving organizational success in secondary school (in Arabic), 4(34),,505 529, **Scientific Journal of the Faculty of Education**, Assiut University, Egypt
- Krejcie & Morgan (1970). Determining Sample Size for Research Activities, **Educational and Psychological Measurement**, 30, pp. 607-610)..
- Lubin, K. A. (2001). **Visionary Leader Behaviors and their Congruency with Servant Leadership Characteristics**.University of La Verne.
- Mahembe, B& Engerlbrecht, A(2014).The Relationship Between Servant Leadership, Organizational Citizenship Behavior and Team Effectiveness. SA Journal of Industrial
<https://sajip.co.za/index.php/sajip/article/view/1107> Accessed on December 25, 2019.
- Nada, Fawzi Shaaban Madkour(2012).Measuring the characteristics of the leadership of the supervisors of theses from the point of view of the teachers(in Arabic), **The Scientific Journal of Economics and Trade**, Issue 2, April, Cairo.

- Nasani, Abdel Mohsen (2001). **The effect of interaction of organizational and technical variables with job satisfaction on organizational affiliation at the level of university universities in Greater Cairo.** (In Arabic), unpublished PhD thesis, Faculty of Commerce, Ain Shams University, Cairo, Egypt.
- Porter, L.W. (1968). **Management attitudes and performance.** Irwin, Homewood, PP 50-58.
- Spears, L. (2002). Reflections on Robert K. Greenleaf and servant-leadership , **The Leadership & Organization Development Journal**, Vol. 17 No. 7, pp. 33-5
- Washington, R., Sutton, C. and Feild, H. (2006) "Individual differences in servant leadership: the roles of values and personality, **Leadership & Organization Development Journal**, Vol. 27, No. 8, pg.700 – 71.