

سلوك القيادة الخادمة لدى قادة المدارس الابتدائية بمحافظة جدة وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المعلمين

معهد الدراسات العليا التربوية- جامعة الملك عبد العزيز- المملكة العربية السعودية

إعداد

أ / علي بن احمد عبد الله الزهراني

ملخص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى ممارسة قادة المدارس الابتدائية بمحافظة جدة لسلوك القيادة الخادمة وجهة نظر المعلمين، وإلى التعرف على مستوى الالتزام التنظيمي لدى معلمي المدارس الابتدائية بمحافظة جدة من وجهة نظرهم، والكشف عن طبيعة العلاقة بين مستوى سلوك القيادة الخادمة لدى قادة المدارس الابتدائية بمحافظة جدة ومستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين. وكذلك الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات استجابات المعلمين حول تقديرهم لمستوى سلوك القيادة الخادمة لدى قادة المدارس الابتدائية بمحافظة جدة ومستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين والتي تعزى لاختلاف المتغيرات (المؤهل العلمي، التخصص، سنوات الخبرة).

وتحقيقاً لأهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي الارتباطي، واعتمد لقياس القيادة الخادمة على مقياس فان ديربندونك ونويجت (Van Dierendonck, & Nuijten, 2011) وتضمن ثمانية أبعاد (التمكين، المساندة، المساواة، التسامح، الشجاعة، الثقة، التواضع، تقديم الخدمة)، وعلى مقياس آلن ماير وسميث (Allen, Meyer and Smith, 1993) لقياس الالتزام التنظيمي، والذي تضمن ثلاثة أبعاد (الالتزام العاطفي، الالتزام الاستمراري، الالتزام المعياري).

وقد تم اختيار عينة الدراسة بطريقة العينة العشوائية الطبقية، حيث شملت عينة الدراسة معلمي المرحلة الابتدائية بمحافظة جدة وعددهم (٣٦٢) معلماً بنسبة (٥.٢%) من إجمالي أفراد مجتمع الدراسة. وقد توصلت الدراسة إلى نتائج كان من أهمها:

أن مستوى ممارسة قادة المدارس الابتدائية بمحافظة جدة لسلوك القيادة الخادمة جاء بدرجة (مرتفعة) من وجهة نظر المعلمين. كما جاء مستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين بدرجة (مرتفعة) من وجهة نظر المعلمين. كما أظهرت الدراسة وجود علاقة ارتباطية (طردية) موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠١) بين مستوى ممارسة قادة المدارس الابتدائية لسلوك القيادة الخادمة ومستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمين. كما أظهرت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) بين متوسطات استجابات المعلمين حول مستوى ممارسة قادة المدارس الابتدائية لسلوك القيادة الخادمة تعزى إلى اختلاف المؤهل العلمي لصالح مؤهل البكالوريوس فما دون. لم توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) بين متوسطات استجابات المعلمين حول مستوى سلوك القيادة الخادمة لدى قادة المدارس الابتدائية بمحافظة جدة تعزى إلى اختلاف "التخصص، سنوات الخبرة". بينما وجدت فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) بين متوسطات استجابات المعلمين حول مستوى الالتزام التنظيمي لديهم تعزى إلى اختلاف المؤهل العلمي لصالح مؤهل البكالوريوس فما دون. كما أظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) بين متوسطات استجابات المعلمين حول مستوى الالتزام التنظيمي لديهم تعزى إلى اختلاف "التخصص، سنوات الخبرة".

كلمات مفتاحية: سلوك- القيادة الخادمة - قادة المدارس الابتدائية- محافظة جدة - علاقة-

الالتزام التنظيمي - المعلمين.

Abstract

The objective of the study is to identify the level of practice of the leaders of the primary schools in Jeddah of the behavior of the servant leadership form the teachers' point of view, to identify the level of organizational commitment of the teachers in the primary schools in Jeddah from their point of view, to reveal the nature of the relationship between the level of servant leadership behavior of the primary school leaders in Jeddah and the level of organizational commitment of teachers. As well as the detection of statistical significance differences between the averages of teachers' responses to their assessment of the level of leadership behavior of primary school leaders in Jeddah governorate and the level of organizational commitment of teachers which results of different variables (scientific qualification, specialization, years of experience.) To achieve the aims of the study, the researcher used the descriptive correlation method, and to measure the service leadership and he depended on the scales of Van dererendonck & Nuijten (2011) which include eight dimensions (empowerment, support, accountability, reconciliation, courage, trust, modesty and services providing) and on the scale of (Allen, Meyer and Smith, 1993) to measure the organizational commitment, which included three (Emotional commitment, continuing commitment, normative commitment).

The sample of the study was chosen by random class sample. The sample of the study included teachers of the primary stage in Jeddah Governorate (362) teachers in the rate of (5.2%) of the total members of the study population.

The study reached the following results:

That's the level of the practice of the leaders of primary schools in Jeddah of the conduct of the servant leadership reached the degree (high) from the point of view of teachers. The level of organizational commitment of teachers was also (high)from the teachers' point of view. The study also demonstrated a significant positive correlation of statistically significance at the level (0.01) between the level of primary school leaders' behavior of service leadership and the level of organizational commitment of teachers. The study also showed that there were statistically significant differences at the level of (0.05) between the average responses of teachers about the level of practicing servant leadership by the leaders of the primary school due to the difference in the scientific qualification in favor of the bachelor degree or below. There were no statistically significant differences at the level of (0.05) between the average responses of teachers on the level of servant leadership behavior of the leaders of primary schools in Jeddah due to the difference in specialization, years of

experience. While there were statistically significant differences at the level of (0.05) among the average responses of teachers at the level of their organizational commitment due to the difference in the scientific qualification in favor of the bachelor degree or below. The study also showed that there were no statistically significant differences at the level of (0.05) between the average responses of teachers at the level of their organizational commitment due to the difference of specialization, years of experience.

Key words: Behavior - maid leadership - primary school leaders - Jeddah Governorate - relationship - organizational commitment – teachers.

مقدمة

يشهد العالم اليوم موجة من المتغيرات المتسارعة والمتلاحقة التي القت بظلالها على كافة الميادين والمجالات، وأبرزها ميدان التعليم الذي يعد من أهم الميادين التي يقع على عاتقها التكيف مع المتغيرات ومواجهة العقبات والتحديات لتسهم مع غيرها في تربية الإنسان ونهضة المجتمع.

إن قائد المدرسة الكفاء هو صاحب التأثير الفعال في المعلمين من خلال ممارسة السلوك القيادي بفاعلية فيستجيبون لتوجيهاته وينفذون طلباته لا عن خوف بل عن طوع وبكل احترام وتقدير، فكلما شعر العاملون بالتقدير من قادتهم كلما كانت ظروف العمل مناسبة والعلاقات متينة والفرص والمكافآت عادلة والعقبات مدللة قدر الإمكان من قبل قائدهم، فإن ذلك يسهم في رفع الروح المعنوية وزيادة الدافعية مما ينعكس على العمل وعلى الالتزام التنظيمي للمعلمين (الحراشة، ٢٠٠٦، ص ١٦).

إن من الواضح أن الالتزام التنظيمي على مستوى المدرسة يعبر عن مدى ارتباط المعلم الوثيق بمدرسته واستعداده للعمل من أجل تحقيق أهدافها، وهذا الالتزام يتأثر بمتغيرات وعوامل متعددة قد تقود إلى انخفاض مستواه أو ارتفاعه، وله تأثير في سلوك الأفراد العاملين واتجاهاتهم (القرالة، ٢٠١٤، ص ٥١٨).

كما يعد التزام المعلم مطلباً ملحا وليس ترفاً؛ لأنهم يمثلون القدوة التي يجب أن يحتذى بهم، كما يجب الحرص على الانضباط واحترام القوانين والعمل بأخلاقيات المهنة باعتبارها ممارسات تعكس هذا الالتزام (الشمري، ٢٠١٥، ص ١١٩).

وبالنظر لواقع بعض المدارس التي قد يشيع فيها ممارسات قيادية تقلل من إشراك المعلمين في اتخاذ القرارات، وضعف تقدير جهودهم، وغياب التحفيز، وضعف فرص التطوير، ولربما تولد لديهم شعوراً بضعف انتماؤهم لتلك المدارس، وينعكس أثره سلباً على التزامهم، وقصورهم في واجبات العمل التربوي والتعليمي. ومن هذا المنطلق فإن الباحث يسعى إلى دراسة العلاقة بين مستوى ممارسة قادة المدارس الابتدائية بمحافظه جدة لسلوك القيادة الخادمة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى المعلمين.

مشكلة الدراسة:

هناك حاجة ملحة لتبني قادة المدارس لسلوك قيادي يعزز من علاقة المعلمين بقائدهم ومشاركتهم مسؤولياتهم وخدمتهم والارتقاء بمهاراتهم وأدائهم وبالتالي الارتقاء بالعمل وهو ما أوصت به دراسة معشر (٢٠١٤) ودراسة إبراهيم (٢٠١٣).

وإن الباحث -على حد علمه- يرى قلة الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين القيادة الخادمة والالتزام التنظيمي للمعلمين، ومن خلال خبرة الباحث الشخصية ونتيجة لما لمس من عمله في المدارس الابتدائية كمعلم أو قائد مدرسة، لاحظ الباحث أن المدارس بحاجة إلى قائد خادم يمكن الاعتماد عليه، ويتعاطف مع المعلمين من دافع المساعدة ويخلق لهم بيئة تعليمية تعزز وتنمي التزامهم التنظيمي.

وعليه تبلورت مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي:

ما مستوى ممارسة قادة المدارس الابتدائية في محافظة جدة للقيادة الخادمة وما علاقتها بالالتزام التنظيمي لدى المعلمين؟

ويتفرع من السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

١. ما مستوى ممارسة قادة المدارس الابتدائية بمحافظة جدة لسلوك القيادة الخادمة من وجهة نظر المعلمين؟
٢. ما مستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمين من وجهة نظرهم؟
٣. هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين مستوى ممارسة قادة المدارس الابتدائية للقيادة الخادمة ومستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمين؟
٤. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المعلمين حول تقديرهم لمستوى الالتزام التنظيمي لديهم، والتي تعزى لاختلاف متغيرات التخصص والمؤهل العلمي والخبرة في التدريس؟

أهداف الدراسة:

تتمثل أهداف الدراسة فيما يلي:

- التعرف على مستوى ممارسة قادة المدارس الابتدائية لسلوك القيادة الخادمة بمحافظة جدة من وجهة نظر المعلمين.
- التعرف على مستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمين من وجهة نظرهم.
- الكشف عن العلاقة الارتباطية إن وجدت بين مستوى ممارسة قادة المدارس الابتدائية لسلوك القيادة الخادمة ومستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمين.
- الكشف عن الفروقات ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات استجابات المعلمين حول تقديرهم لمستوى الالتزام التنظيمي لديهم، والتي تعزى لاختلاف متغيرات التخصص والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة في التدريس.

حدود الدراسة:

تمثلت حدود الدراسة الحالية في الحدود التالية:

١. الحدود الموضوعية: اقتصر الحدود الموضوعية في أبعاد القيادة الخادمة في (التمكين، المساند، المساءلة، التسامح، الشجاعة، الثقة، التواضع، تقديم الخدمة). كما اقتصر الحدود الموضوعية للالتزام التنظيمي في (الالتزام الوجداني، الالتزام الاستمراري، الالتزام المعياري).
٢. الحدود البشرية: اقتصر تطبيق الدراسة على معلمي المدارس الابتدائية الحكومية للبنين بمحافظة جدة.
٣. الحدود المكانية: تم تطبيق الدراسة على المدارس الابتدائية الحكومية للبنين بمحافظة جدة.

٤. الحدود الزمانية: تم تطبيق الدراسة خلال الفصل الدراسي الثاني للعام الدراسي ١٤٣٧-١٤٣٨ هـ.
أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة في:

١. قد تساعد نتائج الدراسة وما يتوصل إليه من توصيات الباحثين الجدد على بلورة مشكلتهم البحثية ووضوح طبيعة العلاقة بين القيادة الخادمة والالتزام التنظيمي أو القيام بدراسات مكملة، سواءً كان ذلك في بيانات مختلفة أو مراحل دراسية أخرى.
٢. قد تسهم الدراسة في إيضاح العلاقة بين القيادة الخادمة والالتزام التنظيمي للمعلمين في إعطاء تصور للمسؤولين في وزارة التعليم ومتخذي القرار عن أهمية ممارسة القيادة الخادمة.

مصطلحات الدراسة:

أولاً: القيادة الخادمة Servant Leadership:

يعرف الباحث القيادة الخادمة إجرائياً بأنها نمط قيادي يمارسه قادة المدارس، يقوم على خدمة المرؤوسين ومعاونتهم والتأثير عليهم من خلال خلق مناخ عمل يقوم على الثقة والتقدير من أجل تحقيق الأهداف التربوية.

ثانياً: الالتزام التنظيمي Organizational Commitment:

يعرف الباحث الالتزام التنظيمي إجرائياً في هذه الدراسة بأنه ميل معلمي المدارس نحو العمل في مدارسهم وانتمائهم لها ورغبتهم للبقاء والاستمرار فيها والالتزام بقيمتها، والذي يقاس من خلال إجابات أفراد العينة عن فقرات استبانة الالتزام التنظيمي المستخدمة في هذه الدراسة.

أدبيات الدراسة:

أولاً: الجانب النظري:

المبحث الأول: القيادة:

● مفهوم القيادة:

عرفته الحريري (٢٠٠٨، ص١٦) بأنها "ظاهرة اجتماعية ونفسية تقوم على علاقة اعتمادية متبادلة بين القائد ومرؤوسيه ينتج عنها تأثير القائد ورغبة الجماعة في الانقياد له لإشباع حاجاتهم".

● أهمية القيادة:

يخلص (الحراشنة، ٢٠٠٦) إلى أن أهمية القيادة تتمحور في الآتي:

١. إن القيادة هي المحرك الاساسي لفاعلية أي تنظيم وذلك لأن القائد هو من يستطيع تسخير الطاقات الموجودة وحشد لها لدى العاملين معه لتحقيق الأهداف المطلوبة.
 ٢. إن القيادة تشكل أهم عناصر نجاح المنظمة لأن من شأنها أن توجه كافة الموارد إلى تحقيق الأهداف.
 ٣. تمكن القيادة الناجحة الأفراد على إدراك احتياجاتهم ومواجهتها.
- **خصائص القيادة التربوية:**

يرى (عبد القادر، ٢٠١٣، ص ٢٣٣) أنه يمكن إيجاز خصائص القيادة التربوية فيما يلي:

- أ- الاستمرارية: وتتخلص في كونها سلسلة من الأنشطة المتشابهة والمستمرة المحققة لأهداف العملية التربوية، وكونها مستمرة لكون الأهداف والوسائل متغيرة ومتجددة.
- ب- التكامل: فهي تتصل بكل ما يتعلق بالتلاميذ، العاملين في الحقل التربوي، المناهج والجوانب البشرية والمادية.
- ج- الترابط: ونقصد بذلك مختلف العمليات التي تتداخل لتحديد النتائج النهائية لأي عمل داخل المؤسسة التربوية مثل التخطيط، التنظيم، التنسيق، والتقويم وغيرها من العمليات المتداخلة بغية تحسين المرود التربوي.

المبحث الثاني: القيادة الخادمة

• مفهوم القيادة الخادمة:

يرى (Page & Wong: 2010,p1) أن مفهوم القيادة الخادمة بالغ التعقيد لدرجة يتعذر معها إيجاد تعريف مبسط لها لكونها متعددة الأبعاد ثرية في مظهرها ومترامية الأطراف في دلالاتها.

وعرفت (عطا الله، ٢٠١٥، ص ٢٠٨) القيادة الخادمة بأنها "نموذج القيادة الذي يربط إنجازات الموظفين بإنجازات المنظمة، بمعنى أن القائد الخادم يسعى لتطوير الأفراد من أجل تطوير المنظمة من خلال استخدام السلطة بطريقة شرعية وبنزاهة لتحقيق المصلحة العامة للأشخاص العاملين بالمنظمة من خلال قناعة القائد الخادم بأن نجاحه مرهون بالعمل من أجل الآخرين وبهم".

من خلال ما سبق يمكننا القول بأن القيادة الخادمة سلوك قيادي يسعى إلى تحقيق الأهداف من خلال خدمة المرؤوسين، وخلق بيئة عمل تقوم على الثقة والتقدير بين القائد والمرؤوسين، وأن تطوير المؤسسة يبدأ بخدمة وتطوير المرؤوسين.

• أهمية القيادة الخادمة.

تأتي الأهمية الكبرى للقيادة الخادمة من كونها تهتم بالدرجة الأولى بالموارد البشرية، فهي لا تعمل على الاستجابة لاحتياجاتها الذاتية فحسب ولكنها تعمل على غرس

خصلة التعلم المستمر في نفسها من خلال ما تهب لها من شعور بالاستقلالية مما يدفعها للنمو (أورد في: رشيد ومطر، ٢٠١٤، ص ٩١).

وذكر كروز Cruz أن القيادة الخادمة تقوم بإنجاز المهام التي تلبى الحاجات الإنسانية الأصلية في المجتمع بالنمو التربوي الواعي " (أورد في: رشيد ومطر، ٢٠١٤، ص ٩٢).

كما للقيادة الخادمة دور في تلبية احتياجات العاملين وتساهم في ثقافة خدمة الآخرين سواء داخل المنظمة أو خارجها (Liden,2008,p17).

• خصائص وأبعاد القيادة الخادمة:

ذكر سبيرز (Spears (2005,p:3) عشر خصائص للقيادة الخادمة وهي:

١. الاستماع (Listening) يتم تقييم القادة عادة على درجة مهاراتهم في التواصل، واتخاذ القرارات. بينما هناك مهارات هامة أيضاً للقائد الخادم، إذ يجب أن يتحلى بالاهتمام العميق، والاستماع بانتباه للآخرين.

٢. التعاطف (Empathy): يجب على القائد الخادم أن يتعاطف مع احتياجات الفريق بعد أن يفهمهم. الناس يحتاجون لمن يقبلهم ويتعرف على نفوسهم المتفرقة.

٣. الشفاء (Healing): من أعظم نواحي القوة في القيادة الخادمة: هو النمو في شفاء الذات وشفاء الآخرين. كثير من الناس لديهم نفوس مكسورة ويعانون من جروح متنوعة في المشاعر. ومع أن هذا جزء من الكيان الإنساني، إل أن القادة ال خ د ا م يدركون أن لديهم فرصة للمساعدة على تكميل من يتعاملون معهم.

٤. الوعي (Awareness): الوعي والإدراك العام للأمر المحيطة، والإدراك الذاتي يرفع من مستوى القائد الخادم. وهو يساعده أيضاً على فهم القضايا الأخلاقية والقيم التي يعيشها، ويجب أن يعيشها الفريق. فعلى القائد الخادم أن يكون قاد ا ر على رؤية أكثر الحالات دقة داخل الصورة الكلية. إن هذا الإد ا ر ك ليس جال بالهدوء والسكينة، بل هو على العكس، باعثاً على القلق أحياناً و منبهاً للقائد. والقادة المهرة هم في العادة دقيقو الانتباه ويقظون، وقلقون لكن بتعقل.

٥. الإقناع (Persuasion): كقائد خادم ز د من الإقناع على الإقناع بدلاً من السلطة التي يمنحها المنصب، القائد الخادم ينشد إقناع الآخرين عوضاً عن إجبارهم على الإذعان.

نموذج القائد الخادم، الذي يجب أن يكون له دو ا ر فعال في بناء وحدة ال أ ر ي داخل المجمع وعات.

٦. تكوين الرؤية (Conceptualization): عمل القادة الخدميين على تنمية مهاراتهم في "الحلم بأحلام كبيرة". إن النظر لمؤسسة ما من منظور رؤيوي يعنى أن القائد يجب أن

يفكر فيما وراء الحقائق اليومية. وتتطلب هذه الخاصية نظاماً وخبرة. القادة الخادمين هم مدعوون لإيجاد توازن بين التفكير الرؤيوي البعيد الأمد، والاهتمام بالاحتياجات الحالية اليومية.

٧. البصيرة (Foresight): البصيرة هي الخاصية التي تتيح للقائد الخادم أن يعي الدروس المستفادة من الماضي، ومن وقائع الحاضر، والنتائج المتوقعة مستقبلًا يا لتخاذ قرار ما. إنها تتطلب الدراسة والتأمل للوضع الحالي والماضي في ضوء الإرادة الصالحة للمنظمة.

٨. الإشراف (Stewardship): يرى القائد أن دوره هو الحفاظ على ثروة المنظمة ومواردها، واستخدامها لمصلحة المجتمع. وينظر إلى القيادة الخادمة على أنها التزام لمساعدة الآخرين وخدمتهم.

٩. الالتزام بارتقاء الآخرين (Commitment to the Growth of People): القائد الخادم يقتنع أن الناس لديهم قيمة فعلية تتجاوز إسهاماتهم كأتباع، ولذلك ينبغي أن يغذي نمو النواحي الشخصية، والمهنية، والروحية للأتباع.

١٠. بناء مجتمع مترابط (Building Community): القائد الخادم يشعر في هذا العصر الحديث بالبعد الكبير بين أعضاء الفريق خاصة في المؤسسات الكبيرة. إن هذا الإدراك يحفز القائد الخادم لتحديد بعض الوسائل لبناء مجتمع مترابط من العاملين. القائد الخادم يمكنه أن يجد الطريق لذلك ليس بواسطة الحركات والاجتماعات الكبيرة، لكن بواسطة الأسلوب الفردي لكل قائد خادم على حدة.

المبحث الثالث: الالتزام التنظيمي

• مفهوم الالتزام التنظيمي:

يرى هوكنز (Hawkins,1998,P2) إلى أن الالتزام قد يكون للرئيس أو للجماعة أو للوظيفة، وربما يكون الالتزام لفكرة أو هدف أو قيمة داخل المنظمة ولا يكون شاملاً. من خلال ما سبق يمكننا القول أن الالتزام حالة عاطفية وجدانية ايجابية يبديها المعلم في مدرسته لبذل أعلى مجهود، كما أنه نتيجة لإيمانه بأهداف المدرسة والادارة العليا وقيمها، ورغبته القوية في المواصلة والاستمرار فيها.

• أهمية الالتزام التنظيمي :

تتمثل أهمية الالتزام التنظيمي بين الأفراد داخل المنظمات بالآتي (فارس، ٢٠١٤، ص١٧٢):

١. زيادة تماسك الأفراد وثقتهم بالمنظمة وبالتالي تحقيق الاستقرار التنظيمي.
٢. كلما زاد معدل التوافق بالقيم والأهداف بين الفرد والمنظمة أدى ذلك إلى ارتفاع الروح المعنوية للأفراد.
٣. زيادة معدلات الأداء والإنتاجية.
٤. انخفاض مستويات دوران العمل والغياب.

٥. انخفاض المشكلات والخلافات التي تحصل بين العاملين والإدارة.

ومن خلال ما سبق يمكننا القول أن الالتزام التنظيمي يعتبر أداة فاعلة في تقوية الترابط بين المنظمة والافراد العاملين بها، وزيادة دافعيتهم للعمل يؤدي إلى زيادة فاعليتهم و انتاجيتهم، كما يؤدي تطابق الاهداف والقيم بين الافراد والمنظمة إلى الارتقاء بروحهم المعنوية ورفع مستوى رضاهم الوظيفي.

• خصائص الالتزام التنظيمي:

١. يتصف الالتزام التنظيمي بمجموعة من الخصائص (حنونة، ٢٠٠٦، ص ١٣):
 ١. يعبر الالتزام التنظيمي عن استعداد الفرد لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المنظمة، ورغبته الشديدة في البقاء بها، ومن ثم قبوله وإيمانه بأهدافها وقيمها.
 ٢. يشير الالتزام التنظيمي إلى الرغبة التي يبديها الفرد للتفاعل الاجتماعي من اجل تزويد المنظمة بالحيوية والنشاط ومنحها الولاء.
 ٣. يمثل الالتزام التنظيمي شعور داخلي يضغط على الفرد للارتباط بالمنظمة و للعمل بالطريقة التي يمكن من خلالها تحقيق مصالح المنظمة.
 ٤. يعبر الالتزام التنظيمي عن حالة غير محسوسة يستدل عليها من خلال ظواهر تنظيمية معينة تتضمن سلوك الأفراد وتصرفاتهم وتجسد مدي ولائهم لمنظماتهم.
 ٥. يتأثر الالتزام التنظيمي بمجموعة الصفات الشخصية والعوامل التنظيمية والظروف الخارجية المحيطة بالعمل.

• طرق تنمية الالتزام التنظيمي:

يرى (Yamada and Others,2005,p182) أنه يمكن تنمية الالتزام التنظيمي عن طريق الاهتمام بالأمان الوظيفي للعاملين وتقديم الدعم لهم من قبل المشرفين والاهتمام بهم وتطوير مهاراتهم وقدراتهم، والحرص على وضع الفرد في المكان المناسب لقدراته ومؤهلاته مع تحدي الأدوار لكل فرد.

وأضاف كل من (Mcshane and Glinow,2010,P13) الاهتمام بالعدالة التنظيمية وتوافر القيم المشتركة بين العاملين والمنظمة مما يزيد من شعور العاملين بالارتياح، والحرص على توافر الثقة بين العاملين والمنظمة، كما يجب أن يتعرف العاملون على جميع النواحي التنظيمية بالمنظمة، وكذلك النظر إلى العاملين بأنهم جزء في المنظمة والاهتمام بمشاركتهم في صناعة القرارات المستقبلية.

ثانياً: الدراسات السابقة:

هدفت دراسة صلاح الدين (٢٠١٦) إلى مراجعة أدبيات القيادة الخادمة لمديري المدارس والرضا الوظيفي للمعلمين وصولاً إلى نموذج نظري يصف العلاقة بينهما، ولجمع البيانات استخدمت الباحثة الاستبانة لجمع البيانات وتحتوي على ثلاثة أبعاد وهي

(الرعاية والتخطيط المقنع، الإيثار والتلاحم العاطفي، الحكمة)، وتكونت عينة الدراسة من (٢٥١) معلماً بالمدارس الحكومية، وخلصت نتائج الدراسة إلى أن تقدير المعلمين لممارسات مديري المدارس للقيادة الخادمة منخفضاً، كما أوضحت أن مستوى الرضا الوظيفي الكلي لدى المعلمين كان منخفضاً في جميع أبعاده (الرضا عن الترقية، الرضا عن المدير، الرضا عن طبيعة العمل).

هدفت دراسة الشمري (٢٠١٥) إلى التعرف على مستوى الالتزام التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية بمنطقة حائل من وجهة نظرهم، وتحقيقاً لأهداف الدراسة اعتمد الباحث على المنهج الوصفي، فيما تكونت عينة الدراسة من (٤٦٠) مديراً، ولجمع المعلومات صمم الباحث استبانة للمحورين الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي، وخلصت الدراسة إلى أن هناك ارتباطاً طردياً ضعيفاً بين الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي بشكل عام.

وسعت دراسة بلاك (٢٠١٣) Black إلى تحديد مدى ارتباط ممارسة مديري المدارس للقيادة الخادمة وتصورات المناخ المدرسي، واستخدم الباحث منهج مختلط، وتكونت عينة الدراسة من (٢٣١) معلماً و (١٥) مديراً تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، واستخدم الباحث الاستبانة لجمع البيانات ثم المقابلة مع (١٠%) من أفراد العينة، وتوصلت النتائج إلى وجود علاقة إيجابية بين ممارسة القيادة الخادمة والمناخ المدرسي.

وقد هدفت دراسة إيدن و سارير و إيسال (٢٠١٣) Aydin, Sarier and Uysal إلى تحديد تأثير أساليب القيادة من مديري المدارس على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي للمعلمين. وتحقيقاً لهدف الدراسة فقد قام الباحثون باستخدام المنهج الوصفي وفق أسلوب تحليل المحتوى باستخدام الكلمات التحليلية : "أساليب القيادة"، "القيادة التحويلية"، "القيادة المعاملات"، "الرضا الوظيفي" و "الالتزام التنظيمي" ، حيث قاموا بتحليل ١٢ دراسة تناولت العلاقة بين متغيرات الدراسة في تركيا. وكشفت نتائج الدراسة أن خاصية أسلوب القيادة التحويلية تؤثر على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي للمعلمين بطريقة إيجابية. كما خلص الباحثون إلى أن التغيير من قيادة المعاملات إلى القيادة التحويلية يرفع مستوى الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي للمعلمين.

التعليق على الدراسات السابقة

استفاد الباحث من الدراسات السابقة في التعرف على كيفية الكتابة العلمية للبحوث العلمية وتحديد المنهجية المناسبة. كذلك استفاد من الدراسات السابقة في تأطير مفهومي القيادة الخادمة والالتزام التنظيمي وبناء خلفية معرفية، مما ساعد في بناء تصور عام عن متغيرات الدراسة، ويستفاد منها في اعداد الإطار النظري وبناء اداة البحث وتحليل وتفسير نتائج الدراسة.

طريقة وإجراءات الدراسة

أولاً: منهج الدراسة: تحقيقاً لأهداف الدراسة استخدم المنهج الوصفي بشقّيّة (المسحي و الإرتباطي).

ثانياً: مجتمع الدراسة: تكون مجتمع البحث الحالي في معلمي مدارس التعليم العام للمرحلة الابتدائية في الإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة والبالغ عددهم (٦٩٥٢) معلماً حسب إحصائية إدارة شؤون المعلمين بالإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة للعام الدراسي (١٤٣٧/١٤٣٨هـ).

ثالثاً: عينة الدراسة : تم اختيار عينة عشوائية طبقية من أفراد مجتمع الدراسة تمثل المعلمين في المكاتب التعليمية بمحافظة جدة (النسيم، الشرق، الشمال، الجنوب، الوسط، الصفا) وتم التواصل معهم عبر البريد الإلكتروني والهاتف الخاص، بهدف تعبئة الاستبانة (، وتم تحديد مدة ثلاثة أسابيع كحد Google forms الإلكتروني عن طريق نماذج جوجل) أقصى للاكتفاء بالاستبانة المكتملة من قبل المبحوثين خلال تلك الفترة، وبلغ عدد الاستبانة المكتملة (٣٧٢) استبانة وكانت جميعها صالحة للتحليل، وهي التي تمثل أفراد عينة الدراسة الحالي بنسبة (٥.٢ %) من إجمالي أفراد مجتمع الدراسة.

رابعاً: أداة الدراسة :

اعتمد الباحث لقياس القيادة الخادمة على مقياس Van Dierendonck, & Nuijten. (2011) والذي قام (عبد الرحمن، ٢٠١٤) بترجمته، ويعتبر من أكثر مقاييس القيادة الخادمة صلاحيةً للبيئة المحلية وذلك بناءً على دراسة (عبد الرحمن، ٢٠١٤) ، واعتمد لقياس الالتزام التنظيمي على مقياس (Allen, Meyer and Smith, 1993) والذي قام (أبو جياب، ٢٠١٤) بترجمته مع إجراء بعض التعديلات على المقياسين حتى يناسبان الميدان التربوي، ولقد تم اختيار هذان المقياسان باعتبارهما أحدث مقاييس القيادة الخادمة والالتزام التنظيمي وأنهما يتصفان بدرجة عالية من الصدق والثبات.

• صدق أداة الدراسة:

من أجل التأكد من صدق الاستبانة قام الباحث باستخدام الطرق التالية:

(١) الصدق الظاهري :

تم عرض الاستبانة بصيغتها الأولية على سعادة المشرف على البحث والذي أوصى بعرضها على مجموعه من المحكمين من ذوي الاختصاص والخبرة من أعضاء هيئة التدريس، ولذا قام الباحث بعرض الاستبانة في صورتها الأولية على عدد ١٢ من المحكمين من ذوي الاختصاص والخبرة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك عبد العزيز، جامعة طيبة، الأميرة نورة، أم القرى، جامعة الجوف، جامعة الكويت، كلية الملك عبد الله الجوية لتحكيم الاستبانة، وتم توجيه خطاب للمحكمين يوضح مشكلة وأهداف

البحث ، وذلك للتأكد من مدى ارتباط كل فقرة من فقراتها بالبعد الذي تنتمي إليه ، ومدى وضوح كل فقرة وسلامة صياغتها اللغوية وملاءمتها لتحقيق الهدف الذي وضعت من أجله ، واقتراح طرق تحسينها وذلك بالحذف أو الإضافة أو إعادة الصياغة أو غير ما ورد مما يرويه مناسباً.

وفي ضوء التوجيهات التي أبدتها السادة المحكمون قام الباحث بإجراء التعديلات التي اتفق عليها أكثر من (٨٠%) من المحكمين سواء بتعديل الصياغة أو حذف أو إضافة بعض العبارات، حتى تم الحصول على الصورة النهائية للاستبانة.

٢) صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة:

ويكون ذلك بحساب معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات الأداة والأداة ككل، حيث قام الباحث بحساب معاملات ارتباط درجة كل عبارة بالمحور الذي تنتمي له، وكذلك حساب معاملات ارتباط درجة كل بعد بالدرجة الكلية للمحور وذلك باستخدام معامل ارتباط (بيرسون)، وذلك بتطبيق الاستبيان على عينة استطلاعية بلغت ٣٠ مفردة. حيث يتضح أن جميع المفردات المكونة للمقياس تساهم في زيادة الثبات للمقياس، كما يتضح أن كل معاملات الارتباط بين المفردات المكونة للاستبيان وبين المجموع الكلي للمحور وكذلك المجموع الكلي محذوفاً منه درجة المفردة دالة عند مستوى ٠.٠١، ٠.٠٥، مما يدل على توافر درجة عالية من صدق الاتساق الداخلي للجزء الثاني والثالث من الاستبانة.

• ثبات أداة الدراسة:

يقصد بثبات المقياس أن يعطي هذه الأداة نفس النتيجة لو تم إعادة تطبيق الأداة أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى أن ثبات المقياس يعني الاستقرار في نتائج الأداة وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة.

وقد تحقق الباحث من ثبات الأداة من خلال معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha Coefficient ، حيث يتضح أن ثبات مقياس القيادة الخادمة مرتفع حيث بلغ (٠.٩٥٤) مما يدل على ثبات الأداة وصلاحيته للتطبيق الميداني.

خامساً: المعالجات الإحصائية :

تم تحليل البيانات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، واستخراج النتائج وفقاً للأساليب الإحصائية التالية:

١. معامل الارتباط بيرسون Pearson Correlations لمعرفة مدى الاتساق الداخلي لعبارات أداة الدراسة.
٢. معامل ألفا كرونباخ Cronbach Alpha: لحساب الثبات لعبارات الاستبانة.

٣. المتوسطات الحسابية والوزن النسبي والانحرافات المعيارية: لحساب متوسطات عبارات محاور الاستبانة وكذلك الدرجات الكلية والدرجات الفرعية لمحاورها بناء على استجابات أفراد عينة الدراسة ومدى تشتت البيانات عن متوسطها الحسابي.
٤. اختبار (ت) T- test لعينتين مستقلتين: للتعرف على دلالة ما قد يوجد من فروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير (المؤهل العلمي، التخصص، سنوات الخبرة).
٥. اختبار تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA لحساب دلالة الفروق بين متوسطات ٣ عينات فأكثر ، لتحديد الفروق المتعلقة بمتغيري (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).
٦. التكرارات والنسب المئوية: للتعرف على خصائص أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغيرات (المؤهل العلمي، التخصص، سنوات الخبرة).

نتائج الدراسة ومناقشتها

إجابة السؤال الأول: " ما مستوى ممارسة قادة المدارس الابتدائية بمحافظه جدة لسلوك القيادة الخادمة من وجهة نظر المعلمين؟".

وللإجابة على هذا السؤال، فقد تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد القيادة الخادمة والتي حددها الباحث في ثمانية أبعاد، ومن ثم ترتيب هذه الأبعاد تنازلياً حسب المتوسط الحسابي لكل بعد، ويبين ذلك الجدول (١) التالي :

جدول (١)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد استبانة (مستوى ممارسة قادة المدارس الابتدائية بمحافظه جدة لسلوك القيادة الخادمة) من وجهة نظر المعلمين

رقم البعد	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي (%)	ترتيب البعد	المستوى
١	التمكين	٣.٨٩	٠.٩٧	٧٧.٨٠	٤	مرتفع
٢	المساند	٤.٣٢	٠.٩٧	٨٦.٤٠	١	مرتفع جدا
٣	المساعدة	٤.٠٨	٠.٦٩	٨١.٦٠	٣	مرتفع
٤	التسامح	٢.٤٨	١.٣٢	٤٩.٥٣	٨	منخفض
٥	الشجاعة	٣.٥٢	٠.٧٦	٧٠.٣٠	٦	مرتفع
٦	الثقة	٣.٢٧	٠.٩١	٦٥.٥٠	٧	متوسط
٧	التواضع	٣.٥٣	١.٢١	٧٠.٧٠	٥	مرتفع
٨	تقديم الخدمة	٤.١١	١.٠٠	٨٢.٣٠	٢	مرتفع
	القيادة الخادمة	٣.٦٥	٠.٩٨	٧٣.٠٢		مرتفع

يتبين من جدول (١) أن مستوى ممارسة قادة المدارس الابتدائية بمحافظه جده لسلوك القيادة الخادمة جاء بدرجة (مرتفعة) من وجهة نظر المعلمين، حيث جاء الوزن النسبي العام للدرجة الكلية لمستوى ممارسة قادة المدارس الابتدائية بمحافظه جده لسلوك القيادة الخادمة (٧٥.٤%)، كما يتبين من الجدول السابق أن مستوى ممارسة قادة المدارس الابتدائية بمحافظه جده لسلوك القيادة الخادمة في بعد (المساند) جاء في الترتيب الأول بوزن نسبي (٨٦.٤%) بدرجة مرتفعة جدا، يليه في الترتيب الثاني مستوى ممارسة قادة المدارس الابتدائية بمحافظه جده لسلوك القيادة الخادمة في بعد (تقديم الخدمة) بوزن نسبي (٨٢.٣%)، ثم جاء في الترتيب الثالث مستوى ممارسة قادة المدارس الابتدائية بمحافظه جده لسلوك القيادة الخادمة في بعد (المساءلة) بوزن نسبي (٨١.٦%)، يليه في الترتيب الرابع مستوى ممارسة قادة المدارس الابتدائية بمحافظه جده لسلوك القيادة الخادمة في بعد (التمكين) بوزن نسبي (٧٧.٨%)، يليه في الترتيب الخامس مستوى ممارسة قادة المدارس الابتدائية بمحافظه جده لسلوك القيادة الخادمة في بعد (التواضع) بوزن نسبي (٧٠.٧٠%)، ثم جاء في الترتيب السادس مستوى ممارسة قادة المدارس الابتدائية بمحافظه جده لسلوك القيادة الخادمة في بعد (الشجاعة) بوزن نسبي (٧٠.٣٠%)، ثم جاء في الترتيب السابع مستوى ممارسة قادة المدارس الابتدائية بمحافظه جده لسلوك القيادة الخادمة في بعد (الثقة) بوزن نسبي (٦٥.٥٠%)، بدرجة (مرتفعة)، ثم في الترتيب الثامن جاء مستوى ممارسة قادة المدارس الابتدائية بمحافظه جده لسلوك القيادة الخادمة في بعد (التسامح) بوزن نسبي (٤٩.٥٣%)، بدرجة (منخفض).

ويفسر الباحث حصول مستوى ممارسة قادة المدارس الابتدائية بمحافظه جده لسلوك القيادة الخادمة على درجة (عالية) من وجهة نظر المعلمين بأن ذلك ربما يعود إلى ما تتمتع به كثير من المدارس الابتدائية التي يعملون بها من تعاون وثقة المتبادلة ومصداقية في التعامل بين القائد والمعلمين، كما قد يرى المعلمون أن القادة يسعون دائماً إلى تحقيق تطلعاتهم وآمالهم بما يتوافق مع حدود صلاحياتهم.

إجابة السؤال الثاني: " ما مستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمين من وجهة نظرهم ؟"

وللإجابة على هذا السؤال، فقد تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات معلمي المدارس الابتدائية في محافظه جده حول مستوى الالتزام التنظيمي لديهم من خلال عبارات مقياس الالتزام التنظيمي والواردة بالجزء الثالث من الاستبانة، ثم ترتيب تلك العبارات تنازلياً بناء على المتوسط الحسابي، كما تبين نتائج جدول (٢) التالي :

جدول (٢)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات معلمي المدارس الابتدائية في محافظة جدة حول مستوى الالتزام التنظيمي لديهم، مرتبة تنازليا

رقم البعد	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	ترتيب البعد	المستوى
١	الالتزام العاطفي	٣.٨٥	١.١٧	٧٧.٠٠	٢	مرتفع
٢	الالتزام الاستمراري	٣.٧١	٠.٩٨	٧٤.٢٠	٣	مرتفع
٣	الالتزام المعياري	٤.١٢	٠.٩٨	٨٢.٤٠	١	مرتفع
	الالتزام التنظيمي	٣.٨٩	١.٠٤	٧٧.٨٧		مرتفع

ويتبين من جدول (٢) أن مستوى الالتزام التنظيمي لدى معلمي المدارس الابتدائية في محافظة جدة جاء بدرجة (مرتفعة) من وجهة نظرهم، حيث كان الوزن النسبي لمقياس الالتزام التنظيمي (٧٧.٨٧%).

وجاء في الترتيب الأول من ابعاد الالتزام التنظيمي من وجهة نظر المعلمين البعد: (الالتزام المعياري) بوزن نسبي (٨٢.٤٠%)، بدرجة (مرتفعة)، يليه في الترتيب الثاني (الالتزام العاطفي) بوزن نسبي (٧٧.٠٠%)، وفي الترتيب الثالث (الالتزام الاستمراري) بوزن نسبي (٧٤.٢٠%) بدرجة (مرتفعة).

ويفسر الباحث حصول مستوى الالتزام التنظيمي لمعلمي المدارس الابتدائية بمحافظة جدة على مستوى (مرتفع) من وجهة نظرهم إلى أن مدارسهم ربما تتوافر بها العوامل الجاذبة المشجعة التي تدفعهم إلى بذل جهود مضاعفة، وربما يزيد من ارتباطهم الوجداني بها، وقد تجعلهم يتبنون أهدافها وقيمها وتزيد الرغبة في مواصلة العمل بها. إجابة السؤال الثالث: " هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين مستوى ممارسة قادة المدارس الابتدائية للقيادة الخادمة ومستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمين؟".

وللإجابة عن هذا السؤال فقد تم استخدام معامل ارتباط بيرسون بين مستوى ممارسة قادة المدارس الابتدائية للقيادة الخادمة ومستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمين، وجاءت النتائج كالتالي:

جدول (٣)

نتائج اختبار بيرسون للعلاقة بين مستوى ممارسة قادة المدارس الابتدائية للقيادة الخادمة ومستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمين

المحور	الالتزام العاطفي	الالتزام الاستمراري	الالتزام المعياري	الالتزام التنظيمي
التمكين	**٠.٥٤٤	**٠.٤١٠	**٠.٤٩٩	**٠.٥٤٠
المساند	**٠.٥٢٢	**٠.٤٣٣	**٠.٤٦٣	**٠.٥٢٧
المساءلة	**٠.٢١٩	**٠.٢١٠	**٠.١٩٧	**٠.٢٣٠
التسامح	**٠.٥١٤	**٠.٣٦٩	**٠.٤٥٤	**٠.٥٠١
الشجاعة	**٠.٤١٨	**٠.٣٧١	**٠.٣٨٣	**٠.٤٣١
الثقة	**٠.٤٨٤	**٠.٤٥٢	**٠.٤٣٥	**٠.٥٠٤
التواضع	**٠.٤٧١	**٠.٤١٨	**٠.٤٠٧	**٠.٤٨١
تقديم الخدمة	**٠.٦١٢	**٠.٥١١	**٠.٥٦٦	**٠.٦٢٣
القيادة الخادمة	**٠.٦١٧	**٠.٥٠٤	**٠.٥٥٨	**٠.٦٢٢

** دال إحصائياً عند (٠.٠١)

ويتضح من الجدول السابق أن قيمة معامل ارتباط بيرسون بين مستوى ممارسة قادة المدارس الابتدائية للقيادة الخادمة ومستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمين ($r=0.622$) وهو دال إحصائياً عند مستوى دلالة ٠.٠١. مما يدل على وجود علاقة ارتباطية (طردية) ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠١) بين مستوى ممارسة قادة المدارس الابتدائية لسلوك لقيادة الخادمة ومستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمين.

ويعزو الباحث ذلك إلى أنه كلما زاد مستوى ممارسة قادة المدارس الابتدائية للقيادة الخادمة يزداد مستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمين، ويعود ذلك إلى أن سلوك لقيادة الخادمة من السلوكات القيادية الفعالة التي تقوم على تبسيط الإجراءات المدرسية، والعمل بروح الفريق الواحد من خلال المساندة والتعاون، كما تقوم على تمكين المعلمين لتسيير مهامهم بالطرق المناسبة لقدراتهم وفق الصلاحيات الممكنة، وهو ما خلق مناخ تنظيمي تسوده الثقة زاد من التزامهم التنظيمي وانتمائهم للمدرسة.

كما يتضح من الجدول السابق أن جميع معاملات الارتباط بين الأبعاد الداخلية لمستوى سلوك القيادة الخادمة لدى قادة المدارس الابتدائية بمحافظة جدة (التمكين، المساند، المساءلة، التسامح، الشجاعة، الثقة، التواضع، تقديم الخدمة) والمجموع الكلي لمستوى الالتزام التنظيمي لدى معلمي المدارس الابتدائية بمحافظة جدة، هي معاملات ارتباط (موجبة) ومتوسطة القيمة ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠١).

وكانت أكبر قيمة لمعاملات الارتباط بين القيادة الخادمة والالتزام التنظيمي، هي قيمة بعد (تقديم الخدمة) حيث بلغت قيمة ارتباط ذلك البعد بالالتزام التنظيمي للمعلمين

(٠.٦٢٣)، وربما يرجع ذلك إلى أن السلوكيات الادارية المندرجة تحت هذا البعد قد تتوافق مع دوافع نفسية وأهداف شخصية لدى المعلمين، والتي متى ما توفرت فإنها تدفع المعلمين نحو الالتزام التنظيمي.

وفي الترتيب الثاني جاءت قيمة معامل ارتباط بعد (التمكين) بالالتزام التنظيمي، وربما يرجع ذلك إلى أن المعلمين يرون بأن الممارسات الادارية تحت هذا البعد من قبيل منح المعلمين بعض الصلاحيات لتسيير أعمالهم، وكذلك إتاحة الفرص لتطوير مهاراتهم واكسابهم مهارات جديدة، وأيضاً تمكينهم لحل مشكلاتهم بأنفسهم بدلاً من اعلامهم بطرق مواجهتها، تسهم في التزامهم التنظيمي.

أما أقل الأبعاد ارتباطاً بالالتزام التنظيمي فكان بعد (المساءلة) حيث بلغت قيمة معامل ارتباطه بالالتزام التنظيمي (٠.٢٣٠)، وربما يرجع ذلك إلى أن المعلمين يرون بأن الممارسات الادارية المندرجة تحت هذا البعد تعتبر تدخل في أعمالهم، وتحد من تطوير الأساليب التي يتبعونها في إنجاز مهامهم الموكلة إليهم، وأنهم سيكونون أمام نظام يطلب منهم التبرير والتفسير غالباً حال عدم انقيادهم للتوجيهات والتعليمات، ولذا جاءت في المرتبة الأخيرة تأثيراً في التزامهم التنظيمي.

إجابة السؤال الرابع: " هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المعلمين حول تقديرهم لمستوى الالتزام التنظيمي لديهم، والتي تعزى لاختلاف متغيرات التخصص والمؤهل العلمي والخبرة في التدريس؟"

وللإجابة على هذا السؤال، فقد تم استخدام اختبار (ت) لعينتين مستقلتين للكشف عن وجود فروق بين متوسطات استجابات المعلمين حول تقديرهم لمستوى الالتزام التنظيمي لديهم والتي تعزى إلى اختلاف كل من (المؤهل العلمي، التخصص) كما تم استخدام تحليل التباين الأحادي مع متغير (سنوات الخبرة في التدريس)، ويبين ذلك الجداول التالية:

جدول (٤)

نتائج اختبار (ت) لعينتين مستقلتين للتعرف على دلالة ما قد يوجد من فروق بين متوسطات استجابات المعلمين حول تقديرهم لمستوى الالتزام التنظيمي لديهم والتي تعزى إلى المؤهل العلمي

المحور	آخر مؤهل حصل عليه	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	الدلالة
الالتزام العاطفي	بكالوريوس وما دون	٣٠٨	٣.٩٦	٠.٨٦	٢.١٢	*٠.٠٣
	دراسات عليا	٥٥	٣.٦٩	٠.٨٥		
الالتزام	بكالوريوس وما	٣٠٨	٣.٧٨	٠.٩٧	٣.٥٩	**٠.٠٠

		دون			الاستمراري
		٠.٩٣	٣.٢٨	٥٥	دراسات عليا
**٠.٠٠	٢.٩٨	٠.٩٦	٤.١٩	٣٠.٨	بكالوريوس وما دون
		١.٠٥	٣.٧٦	٥٥	دراسات عليا
**٠.٠٠	٢.٩١	٠.٨٤	٣.٩٦	٣٠.٨	بكالوريوس وما دون
		٠.٨٢	٣.٦	٥٥	دراسات عليا

* دال إحصائياً عند (٠.٠٥) ** دال إحصائياً عند (٠.٠١)

يتبين من جدول (٤) السابق ما يلي:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) بين متوسطات استجابات المعلمين حول مستوى الالتزام التنظيمي (الدرجة الكلية) تعزى إلى اختلاف المؤهل العلمي لصالح مؤهل البكالوريوس فما دون، حيث جاءت قيمة (ت) للمجموع الكلي (٢.٩١)، وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠٥).

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) بين متوسطات استجابات المعلمين حول مستوى الالتزام التنظيمي للأبعاد (الالتزام العاطفي، الالتزام الاستمراري، الالتزام المعياري) تعزى إلى اختلاف المؤهل العلمي لصالح مؤهل البكالوريوس فما دون، حيث جاءت قيمة (ت) من (٢.١٢) إلى (٣.٥٩)، وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠٥).

وقد يرجع وجود فروق تعزى لصالح المؤهل العلمي (بكالوريوس وما دون) بين متوسط استجابات المعلمين حول مستوى الالتزام التنظيمي ربما إلى أن المعلمين أصحاب مؤهل (دراسات عليا) أكثر موضوعية في تقييم التزامهم التنظيمي مقارنة بأصحاب المؤهل العلمي (بكالوريوس). كما يعزو الباحث اختلاف المؤهل لصالح (بكالوريوس وما دون) في متوسط استجاباتهم حول مستوى الالتزام التنظيمي في كونه لا يقل عن أي مؤهل آخر في إدراكه لأهمية الالتزام التنظيمي.

جدول (٥)

نتائج اختبار (ت) لعينتين مستقلتين للتعرف على دلالة ما قد يوجد من فروق بين متوسطات استجابات المعلمين حول تقديرهم لمستوى الالتزام التنظيمي لديهم والتي تعزى إلى التخصص

المحور	التخصص	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	الدلالة
الالتزام العاطفي	علمي	١٤٤	٣.٨٨	٠.٨٨	٠.٧-	٠.٤٨٥
	نظري	٢١٩	٣.٩٥	٠.٨٥		
الالتزام الاستمراري	علمي	١٤٤	٣.٦٢	٠.٩٧	١.٣٩-	٠.١٦٥
	نظري	٢١٩	٣.٧٦	٠.٩٨		
الالتزام المعياري	علمي	١٤٤	٤	١.٠٥	٢.٠٣-	*٠.٠٤٣
	نظري	٢١٩	٤.٢١	٠.٩٣		
الالتزام التنظيمي	علمي	١٤٤	٣.٨٤	٠.٨٧	١.٢٤٨-	٠.٢١٣
	نظري	٢١٩	٣.٩٥	٠.٨٢		

** دال إحصائياً عند (٠.٠١)

* دال إحصائياً عند (٠.٠٥)

يتبين من جدول (٥) السابق ما يلي:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) بين متوسطات استجابات المعلمين حول مستوى الالتزام التنظيمي (الدرجة الكلية) تعزى إلى اختلاف التخصص ، حيث جاءت قيمة (ت) للمجموع الكلي (-١.٢٤٨)، وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠٥).

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) بين متوسطات استجابات المعلمين حول مستوى الالتزام التنظيمي للأبعاد (الالتزام العاطفي، الالتزام الاستمراري، الالتزام المعياري) تعزى إلى اختلاف التخصص، حيث جاءت قيمة (ت) من (-٢.٠٣) إلى (-٠.٧٠٠)، وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠٥).

وربما يعزى ذلك إلى أن سلوك الالتزام التنظيمي ينتج عن الممارسات الإدارية التي يتم تطبيقها على جميع المعلمين دون النظر إلى تخصصاتهم، مما جعل المعلمين يتمتعون بمستوى متقارب من الالتزام التنظيمي .

جدول (٦)

نتائج اختبار تحليل التباين للتعرف على دلالة ما قد يوجد من فروق بين متوسطات استجابات المعلمين حول تقديرهم لمستوى الالتزام التنظيمي لديهم والتي تعزى إلى الخبرة

المحور	مصادر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	ف	الدلالة الإحصائية
الالتزام العاطفي	بين المجموعات	١.٠٣١	٢	٠.٥١٦	٠.٦٩٧	٠.٤٩٩
	داخل المجموعات	٢٦٦.١٩٥	٣٦٠	٠.٧٣٩		
	الكلية	٢٦٧.٢٢٦	٣٦٢			
الالتزام الاستمراري	بين المجموعات	٣.٥٣٣	٢	١.٧٦٧	١.٨٥٦	٠.١٥٨
	داخل المجموعات	٣٤٢.٦٣٧	٣٦٠	٠.٩٥٢		
	الكلية	٣٤٦.١٧	٣٦٢			
الالتزام المعياري	بين المجموعات	٠.٠١٢	٢	٠.٠٠٦	٠.٠٠٦	٠.٩٩٤
	داخل المجموعات	٣٤٩.٦٣١	٣٦٠	٠.٩٧١		
	الكلية	٣٤٩.٦٤٤	٣٦٢			
الالتزام التنظيمي	بين المجموعات	٠.٩٢٢	٢	٠.٤٦١	٠.٦٤٩	٠.٥٢٣
	داخل المجموعات	٢٥٥.٦٥٨	٣٦٠	٠.٧١		
	الكلية	٢٥٦.٥٨	٣٦٢			

يتبين من جدول (٦) السابق ما يلي:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) بين متوسطات استجابات المعلمين حول مستوى الالتزام التنظيمي (الدرجة الكلية) تعزى إلى اختلاف الخبرة في التدريس، حيث جاءت قيمة (ف) للمجموع الكلية (٠.٦٤٩)، وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠٥).

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) بين متوسطات استجابات المعلمين حول مستوى الالتزام التنظيمي للأبعاد (الالتزام العاطفي، الالتزام الاستمراري،

الالتزام المعياري) تعزى إلى اختلاف الخبرة في التدريس، حيث جاءت قيمة (ف) من (٠.٠٠٦) إلى (١.٨٥٦)، وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠٥). وربما يعود عدم وجود فروق تعزى إلى سنوات الخبرة حول الالتزام التنظيمي إلى أن دخول المعلم لمجال التعليم نابع من رغبة شخصية وأن استمراره والتزامه بالتعليم بقناعة منه، وهو ما يعني أن لم يتأثر بمرور السنين.

• التوصيات :

توصي الدراسة بالنقاط التالية:

١. العمل على تطوير العلاقة بين القادة والمعلمين من خلال تكثيف اللقاءات والاجتماعات وفتح المجال للمعلمين لإبداء وجهات نظرهم ومناقشتها بموضوعية.
٢. يجب الاهتمام بالعلاقات الانسانية بين قائد المدرسة والمعلمين، وبين المعلمين أنفسهم، بحيث تكون علاقة مبنية على الألفة، والتسامح، والاحترام المتبادل.

• المقترحات:

تقترح الدراسة النقاط التالية:

١. اجراء دراسة مماثلة لهذه الدراسة في مدارس تعليم البنات باختلاف مراحلها.
٢. القيادة الخادمة وعلاقتها بالرضا الوظيفي.

المراجع

- ابراهيم، منى (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 غير منشورة. قسم الادارة والمناهج، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط: عمان .
- الحراحشة، محمد. (٢٠٠٦). العلاقة بين الأنماط القيادية التي يمارسها مديرو المدارس ومستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين في مدارس مديرية التربية والتعليم في محافظة الطفيلة مجلة العلوم التربوية والنفسية - البحرين. المجلد ٧ (١). ١٣-٤١.
- الحريري ، رافدة. (٢٠٠٨). مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية. عمان: دار المناهج.
- حنون، سامي ابراهيم (٢٠٠٦). قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة. قسم ادارة الاعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية: غزة .
- رشيد، صالح؛ مطر، ليث. (٢٠١٤). سلوكيات المواطنة التنظيمية في ظل نظرية القيادة الخادمة دراسة استطلاعية في عينة من كليات جامعة القادسية. مجلة العلوم الاقتصادية والادارية-العراق، المجلد ٢٠ (٧٦). ص ٨٣-١٠٩.
- الشمري، الادهم. (٢٠١٥). الإلتزام التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية بمنطقة حائل. مستقبل التربية العربية -مصر. المجلد ٢٢ (٩٦). ص ١١٩-١٩٠.
- صلاح الدين، نسرین. (٢٠١٦). القيادة الخادمة لمديري المدارس والرضا الوظيفي للمعلمين في مصر: نموذج بنائي مقترح مجلة كلية التربية في العلوم التربوية - كلية التربية - جامعة عين شمس - مصر، المجلد ٤٠ (١). ص ٦٥-١٦٦.
- عبدالقادر، أحمد دحماني. (٢٠١٣). القيادة المدرسية في ظل المقاربة بالكفاءات مجلة البحوث التربوية والتعليمية. الجزائر، العدد ١ ، 231 - 244.
- عطا الله، عبير عثمان. (٢٠١٥). دور القيادة الخادمة في تفعيل التطوير الذاتي: دراسة مقارنة بالمستشفيات الجامعية. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة - مصر، العدد ٣ ، 199 - 227.
- فارس، محمد جودت. (٢٠١٤). العلاقة بين الثقة التنظيمية و الإلتزام التنظيمي: دراسة ميدانية على جامعة الأزهر - غزة مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية - شئون البحث العلمي والدراسات العليا بالجامعة الإسلامية - غزة - فلسطين، مج ٢٢، ع ٢٤ ، 165 - 195.
- القرالة، باسل؛ القرالة، ذكريات. (٢٠١٤). ممارسة مديري ومديرات المدارس الثانوية بمحافظة الكرك لاستراتيجيات إدارة الصراع وعلاقتها بالالتزام التنظيمي من وجهة نظر المعلمين والمعلمات. مجلة كلية التربية (جامعة الأزهر) - مصر. المجلد ٢ (١٥٨). ص ٥١٥-٥٤٧.
- مشعر، فاتن (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 غير منشورة. قسم الادارة والمناهج، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط: عمان .

- Aydin, Ayhan; Sarier, Yilmaz; Uysal, Sengul.(2013).The Effect of School Principals' Leadership Styles on Teachers' Organizational Commitment and Job Satisfaction. [Educational Sciences :Theory and Practice](#), 13 (2) ,p: 806-811 .
- Black, Glenda Lee. (2013). Correlational Analysis of Servant Leadership and School Climate. *Journal of Catholic Education*, 13 (4), p: 437-466.
- Hawkins, Wilbert, D.,(1998),” Predictors of Affective Organizational Commitment Among high school Principals”, dissertation in Educational Administration, Virginia polytechnic Institute and state university, Available from,[http:// scholar-lib-vt-edu](http://scholar-lib-vt-edu).
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Zhao, H., & Henderson, D, (2008). " Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment ", *The Leadership Quarterly*, 19(2), 161-177.
- Mcshane, Steven & Glinow, Mary Ann Von. (2010). *Organizational Behavior*, (New York: McGraw-Hill Companies).
- Page, Don & Wong, Paul. (2010) A Conceptual Framework for Measuring servant leadership, Earn a master’s degree in leadership at Trinity Western University: www.twu.ca/Leadership.
- Spears, Larry. (2005). The Understanding and Practice of Servant Leadership. *The Journal of Virtues & Leadership*, Vol. (1), No. (1), P: 29-45.
- Yamada, Yoshiko and Others, (2005), Factors Relating to Organizational Commitment of Older male Employees in Japan", *Journal of Gross- Cultural Gerontolaogy*, Vol.20.