

## القيادة الخادمة وعلاقتها بالولاء التنظيمي بمؤسسات رياض الأطفال (دراسة حالة على محافظة دمياط)

\* أ.د./ سعدة يوسف الشراوي.\*

\*\* أ.م.د/ زينب موسى السماحي.\*

\*\*\* رشا جمال نور الدين.\*

### ملخص البحث :

هدف البحث الحالي إلى التعرف على علاقة القيادة الخادمة بالولاء التنظيمي بمؤسسات رياض الأطفال بمحافظة دمياط من وجهة نظر معلمات رياض الأطفال، واستخدم البحث المنهج النوعي كأحد منهجيات البحث العلمي وأحد أهم توجهاته الحديثة في الميدان التربوي، واعتمد البحث الحالي على دراسة الحالة لتحليل الممارسات الإدارية لمديرات ومديري المدارس الملحق روضات رسمية لإستقراء الواقع من خلال أسئلة محددة تضمنتها استمارة مقابلة إلكترونية تم تصميمها ورفعها على Google Drive لجمع البيانات وتكونت العينة من ٢٤ معلمة رياض أطفال ، وتوصلت نتائج البحث إلى أن هناك علاقة إيجابية بين كل بُعد من أبعاد القيادة الخادمة والولاء التنظيمي الأمر الذي يضمن مؤسسات بلا مشكلات ولا صراعات ، مؤسسات تسودها أخلاقيات التعاون والعمل الجماعي والولاء

\* أستاذ أصول تربية الطفل المتفرغ بقسم العلوم التربوية - كلية التربية للطفولة المبكرة - جامعة بورسعيد.

\*\* أستاذ أصول تربية الطفل المساعد بقسم العلوم التربوية - كلية التربية للطفولة المبكرة - جامعة بورسعيد.

\*\*\* باحثة دكتوراه بقسم العلوم التربوية - كلية التربية للطفولة المبكرة - جامعة بورسعيد.

للمؤسسة وللقيادة والعمل بما يضمن جودة الأداء وجودة المخرج التعليمي وتحقيق أهداف مؤسسات رياض الأطفال.

## **Servant leadership and its relationship to organizational loyalty in kindergarten institutions (a case study on Damietta Governorate)**

**Prof. Dr/ Saadeia Youssef El-Sharqawi. \***

**Prof. Dr. Zainab Moussa Al-Samahi. \*\***

**Rasha Jamal Nour EL-Deen. \*\*\***

### **Abstract:**

The research aims to identify the relationship of servant leadership with organizational loyalty in kindergarten institutions in Damietta Governorate from the point of view of kindergarten teachers. The qualitative method was used as one of the scientific research methods. The research used a case study to analyze administrative practices to extrapolate reality through specific questions included in the electronic interview form that was designed and submitted to Google Drive to collect data. The sample consisted of 24 kindergarten teachers, and the results of the research concluded that there is a positive relationship between each dimension of

\* Full-time Professor of Child Education, Department of Educational Sciences - Faculty of Early Childhood Education - Port Said University.

\*\* Assistant Professor of Child Education, Department of Educational Sciences - Faculty of Early Childhood Education - Port Said University.

\*\*\* PhD researcher, Department of Educational Sciences - Faculty of Early Childhood Education - Port Said University.

servant leadership. And organizational loyalty, which guarantees institutions without problems or conflicts, where the ethics of cooperation, teamwork, loyalty to the institution, leadership and work are in a way that guarantees the quality of performance and the quality of educational output.

### الكلمات المفتاحية :Keywords

- القيادة الخادمة. Servant leadership
- الولاء التنظيمي. Organizational loyalty
- مؤسسات رياض الأطفال. kindergarten institutions

### مقدمة:

شهد العالم خلال القرن العشرين والقرن الواحد والعشرين العديد من الأزمات العالمية التي امتدت من الولايات المتحدة إلى باقي دول العالم والتي أدت إلى تآزم العلاقات بين العاملين والإدارات، وظهور مصطلحاً جديداً ألا هو سلوكيات العمل المضادة للأداء من قِبَل بعض العاملين مثل (الاعتصامات والإضرابات والاعتداءات اللفظية والبدنية والتذمر والفساد المالي والإداري)، ويشير العديد من العلماء إلى أن هذه التصرفات والسلوكيات تؤثر على أداء المؤسسات، خاصةً الخدمية والتي منها مؤسسات التعليم، بالإضافة إلى التأثير السلبي على علاقات الأفراد داخل المؤسسات، ولقد سعت العديد من الدراسات والأبحاث لمواجهة مثل هذه السلوكيات والحد من التأثير السلبي لها على أداء المؤسسات ككل، بالإضافة إلى التأثير السلبي على العلاقات بين الأشخاص داخل العمل وقد

توصلت بعض هذه الدراسات إلى أن الولاء التنظيمي يلعب دوراً هاماً في التأثير على سلوكيات العمل المضادة للأداء. (أبو راس، ٢٠٢٠، ١١٨٦)

كما تعد القيادة السليمة الخادمة هي العامل الرئيس والفعال في التقدم والنجاح وتحقيق هذا الولاء، الأمر الذي له ضرورة ملحة في المؤسسات التربوية، حيث يعد الهدف الأسمى والمسعى الدائم لكل مجتمع أن يتقدم ويتطور من خلال نظامه التربوي، الذي يعد صلاحه مؤشراً مهماً لنجاح مخرجاته، وهذه المخرجات بنجاحها أو فشلها هي التي ستقود المجتمع إما للتطور والتقدم والنمو، وإما للتخلف والجمود. (شحادة، ٢٠٢٠، ٣٨)

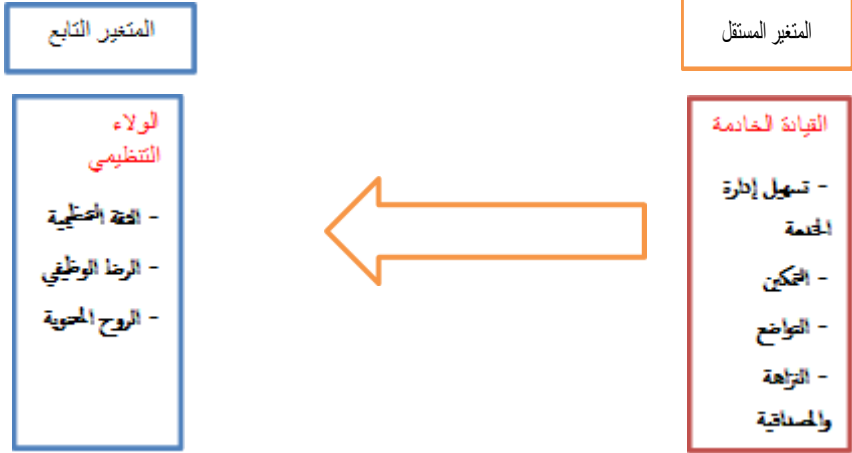
فتؤثر القيم القيادية على سلوك العاملين في المؤسسات التربوية حيث تعد المسؤولية عن وضوح طريقة أداء العمل وتحديد المعايير التي يتم من خلالها ربط الأفراد وسلوكهم في المؤسسات، ورفع مستوى ولائهم التنظيمي، فالقيم من العوامل التي تسهم في التغلب على مشكلات المؤسسات، لذا كان الهدف الرئيس لهذا البحث هو الوقوف على علاقة القيادة في ولاء العاملين في المؤسسات التعليمية خاصة مؤسسات رياض الأطفال، حيث يعد المدير في المدرسة القائد ومنظومته القيمية تعد ركناً أساسياً لتقافة المؤسسة، فهو مسئول عن نجاح العملية التربوية من خلال القيم التي يؤمن بها، والتي تؤثر تأثيراً مباشراً في أداء العاملين والذي لا يتحقق في مستويات متقدمة إلا إذا تحقق ولائهم لتلك المؤسسة التي يعملون ضمنها. (الدهام، ٢٠١٩، ١٣)

### مشكلة البحث:

يعتبر رأس المال البشري هو الأساس لأي مؤسسة بالإضافة إلى الموارد الأخرى، فوجوده يعد العامل الرئيسي لتحقيق كفاءة المؤسسات، وتعد مشكلات مواعيد العمل ( التأخير، الغياب، الانقطاع)، والتمرد على

التعليمات والأوامر، و(انخفاض الكفاءة)، وندرة الاتفاق في الرأي مع الرؤساء والزملاء والمرؤوسين (مشكلات العلاقات الإنسانية)، وعدم الرضا عن نظام الأجور والمكافآت (انخفاض الروح المعنوية ، والتذمر)، والفساد المالي والإداري من المشكلات الإدارية الشائعة التي تعاني منها العديد من المؤسسات ، مما يتطلب من قيادات النظم الإدارية ضرورة الاهتمام ببناء منظومة قيمية تنظيمية أخلاقية تضمن الولاء التنظيمي ، وقد اتفقت الدراسات ( دهليز ، ٢٠١٥ ) ، و( مصطفى والسيد ، ٢٠١٥ ) ، و( صادق ونجم وأحمد ، ٢٠١٦ ) ، و( عطاء الله وحسين ، ٢٠١٧ ) ، و( الأحمـد والكردي ، ٢٠٢٠ ) حول ما يلي:

- يعد الولاء التنظيمي ظاهرة نفسية - اجتماعية تحتاج إلى تنمية من قِبَل القيادة الإدارية؛ لما له من آثارٍ إيجابيةٍ على الفرد والمنظمة بقصد تحقيق الأهداف، فعلى المؤسسات أن تصل إلى أعلى درجات من الولاء التنظيمي من أجل ضمان استقرارها ونموها ، وأن تنمو وتتطور وتتفاعل على ضوء فرص وتحديات محيطها الذي تنشط فيه.
- توجد علاقة قوية بين نمط القيادة الإدارية بالمؤسسات وتعزيز الولاء التنظيمي.
- القيادة الخادمة قيادة ملهمة محفزة داعمة لجهود العمل الجماعي والتنمية المستدامة.
- توجد علاقة بين القيادة الخادمة وغرس الأخلاقيات وبرامج النهوض بجودة حياة العمل .
- توجد علاقة بين القيادة الخادمة والالتزام التنظيمي والانتماء للعمل محورها تعزيز الممارسات الإيجابية وصحة المناخ التنظيمي ، ضمن هذا الإطار تبلورت فكرة البحث الحالي.



شكل (١) يوضح العلاقة بين متغيرات البحث والذي في ضوءه يتم صياغة أسئلة البحث ما علاقة القيادة الخادمة بالولاء التنظيمي في مؤسسات رياض الأطفال بمحافظة دمياط من وجهة نظر معلمات رياض الأطفال؟ والذي تتفرع منه الأسئلة التالية:

- ما العلاقة بين بُعد تسهيل إدارة الخدمة وأبعاد الولاء التنظيمي؟
- ما العلاقة بين بُعد التمكين وأبعاد الولاء التنظيمي؟
- ما العلاقة بين بُعد التواضع وأبعاد الولاء التنظيمي؟
- ما العلاقة بين بُعد النزاهة والمصداقية وأبعاد الولاء التنظيمي؟
- ما التصور المقترح لآليات تطبيق القيادة الخادمة لدعم الولاء التنظيمي في مؤسسات رياض الأطفال بمحافظة دمياط؟

### أهداف البحث:

يتبلور الهدف الرئيس من البحث الحالي في:  
التعرف على علاقة القيادة الخادمة بالولاء التنظيمي في مؤسسات رياض الأطفال بمحافظة دمياط من وجهة نظر معلمات رياض الأطفال.

وتتبلور الأهداف الفرعية في تحقيق هدفين :

**الهدف الأول:** يستهدف البحث رصد وتحليل ما يلي:

- العلاقة بين بعد تسهيل إدارة الخدمة وأبعاد الولاء التنظيمي.
- العلاقة بين بعد التمكين وأبعاد الولاء التنظيمي.
- العلاقة بين بعد التواضع وأبعاد الولاء التنظيمي.
- العلاقة بين بعد النزاهة والمصداقية وأبعاد الولاء التنظيمي.

**الهدف الثاني:** وضع تصور مقترح لآليات تطبيق القيادة الخادمة لدعم الولاء التنظيمي في مؤسسات رياض الأطفال بمحافظة دمياط.

### أهمية البحث:

تكمن أهمية البحث فيما يلي:

#### الأهمية النظرية:

- يعد مفهومي (القيادة الخادمة) و ( مفهوم الولاء التنظيمي ) من المفاهيم الحديثة في مجال الفكر التربوي والإداري وعليه يقدم هذا البحث مرجعية أدبية للباحثين في الميدان.

#### الأهمية التطبيقية:

- قد تفيد نتائج البحث الحالي صناع القرار التعليمي والتربوي والإداري ومديري ومديرات وموجهات ومشرفات مؤسسات رياض الأطفال في الوقوف

على الواقع بمؤسسات رياض الأطفال وأهمية القيادة الخادمة في تحقيق الولاء التنظيمي وحل مشكلات بيئة العمل .  
- يمكن الاستفادة من التصور المقترح عند وضع برامج التأهيل القيادي للمرشحين للترقي من قيادات التعليم .

#### حدود البحث :

تتكون حدود البحث مما يلي :

- ١- الحد الزمني : العام الأكاديمي ٢٠٢١ .
- ٢- الحد المكاني : مؤسسات رياض الأطفال بمحافظة دمياط .
- ٣- الحد البشري : معلمات رياض الأطفال بمحافظة دمياط .
- ٤- الحد الموضوعي : اقتصر البحث على أبعاد القيادة الخادمة وهي :  
( تسهيل الخدمة- التمكين - التواضع - النزاهة والمصادقية) وتأثيرها على الولاء التنظيمي.

#### أدوات البحث :

اعتمد البحث الحالي على دراسة الحالة التي تقوم على تحليل لممارسات إدارية واقعية أو افتراضية من أجل التعرف على مواطن القوة والضعف فيها واستقراء المشكلات الإدارية التي تتضمنها من خلال أسئلة محددة ملحقة بها، فهي منهجية لتنسيق وتحليل المعلومات التي جمعت بوسائل جمع المعلومات عن الحالة وعن البيئة. ( أبو أسعد والنوري ، ٢٠١٦ ، ٢٣ )  
وتهدف دراسة الحالة إلى إلقاء الضوء على العمليات والعوامل والمظاهر التي يقوم عليها نموذج الحالة سواء كان شخصاً أو أسرة أو جماعة ، والتعرف على أبعاد مشكلة معينة. ( الزهيري ، ٢٠١٧ ، ١٢٦ )



كما تعتبر دراسة الحالة من أبرز الأدوات التي تساعد على جمع معلومات شاملة، وتحصيل قدرًا أكبر من المعطيات لدراسة الحالة قيد الدراسة من أجل اتخاذ قرارات صائبة؛ لمعالجة ظاهرة ما ودراسة الحالة في البحوث النوعية تعطي " وصف وتحليل مكثف وشامل لظاهرة محددة مثل برنامج أو مؤسسة أو شخص أو عملية أو وحدة اجتماعية " ( القريني ، ٢٠٢٠ ، ١٠٥ - ١١١ ). وقد قامت الباحثة بجمع البيانات من عدد (٢٠) معلمة من معلمات رياض الأطفال بمحافظة دمياط من خلال تصميم استمارة مقابلة شبة منظمة تم تحكيمها وتقنينها، حيث تعتبر المقابلة أداة لها قوة في فهم الاتجاهات والمعاني والمفاهيم وتسمح لأفراد البحث بوصف الخبرات والمشاعر والأفكار والسلوكيات، وتم وضع المقابلة على الرابط الالكتروني المرفق وذلك نظرًا لظروف كورونا وفرض إجراءات السلامة والتباعد :

رابط المقابلة التي أعدتها الباحثة

[https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSfyCGcbF-F1\\_4bXx3JI3XsnqNt4Ni2LCtWBPnjWVvcDLuOEQ/viewform](https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSfyCGcbF-F1_4bXx3JI3XsnqNt4Ni2LCtWBPnjWVvcDLuOEQ/viewform)

**مصطلحات البحث:**

**-القيادة الخادمة:**

نمط قيادي يعتمد على خدمة الآخرين وتحفيزهم، وخلق بيئة عمل مشجعة ومحفزة ومريحة قائمة على التعاون وليس الصراع ، وعلى التمكين ومساعدة المرؤوسين والإيفاء بمصالحهم وطموحاتهم. (نجم، ٢٠١٩، ص١٣٢)

فالقائد الخادم أفضل موجه لفرق العمل فهو داعم بحب وتمكين ورؤية وتواضع وثقة، يستخدم سلطته بنزاهة لمصلحة المرؤوسين الذين يخدمهم لتحقيق المصلحة العامة، وليس لتحقيق غاية شخصية .

(Robert, 2004)

**ويتناولها البحث الحالي إجرائياً على أنها:** القيادة التي تسهل العمل بمؤسسات رياض الأطفال من خلال بيئة محفزة تشاركية تعتمد على مساعدة معلمات رياض الأطفال والهيئة الإدارية ليتطوروا وتسهل نجاحهم في تحقيق الأهداف.

**- الولاء التنظيمي :**

هو حالة يتمثل فيها الفرد بقيم وأهداف المؤسسة، ويرغب الفرد في المحافظة على عضويته فيها لتسهيل تحقيق أهدافه ، فهو اقتران فعال بين الفرد والمؤسسة.( الشرقاوي، ٢٠١٦، ص ٢٨٣)

**ويتناوله البحث الحالي إجرائياً على أنه:** الانتماء للعمل والمثابرة لتحقيق الهدف بمحبة وإخلاص للشعور بتقدير الذات وتقدير الآخرين .

**خطوات البحث:**

**يسير البحث الحالي وفق الخطوات التالية:**

المحور الأول : القيادة الخادمة.

المحور الثاني : الولاء التنظيمي .

المحور الثالث : الدراسة الميدانية .

المحور الرابع : نتائج الدراسة ومقترحاتها.

## الإطار النظري للبحث:

### المحور الأول: القيادة الخادمة:

تعد القيادة الخادمة هي أسلوب القيادة الذي يدمج الخدمة الأخلاقية والمتفانية ، فهي فلسفة ومجموعة من الممارسات التي تثري حياة الأفراد، وتعمل على بناء منظمات أفضل ، وبالتالي تؤدي إلى خلق عالم أكثر عدالة وعناية بالأفراد، ليصلوا بقدراتهم نحو الاستقلالية والتمكين فهم يعتمدون مساعدة المرؤوسين، و التصرف بأخلاق كنهج حياتي ، كما يتمتعون بسلام نفسي وحكمة ورقي .(حماد والعكر، ٢٠٢٠ ، ص ص ٣٦٥-٣٦٦ )

وقد أشارت دراسة روسيل ( Russell(2016 إلى أن القيادة الخادمة تعتمد على السلوك الأخلاقي ومعاونة المرؤوسين حيث أنها نهج تحويلي ايجابي طويل الأجل لكل من الحياة والعمل ، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن سلوكيات ومواقف القيادة الخادمة تتبلور في الإيثار ، ودعم الآخرين ، والحكمة، والقدرة على الإقناع ، والإشراف التنظيمي المرشد والموجه.

وأفادت دراسة هولميس (Holmes (2020 بأن القيادة الخادمة لها تأثير في بناء الوعي وبناء المجتمع الوظيفي، حيث يتمتع القائد الخادم بالبصيرة، والقدرة على الإشراف، والإقناع مما يتيح له بناء قدرات العاملين معه.

في حين توصلت دراسة حسن ( ٢٠١٩ ) إلى أن تبني القيادات لسلوكيات وممارسات القيادة الخادمة سيعمل على زيادة وتحسين مستوى جودة الخدمة التعليمية بالمؤسسات التعليمية ، كما توصل إلى أن كلاً من الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي يلعبان دوراً وسيطاً وإيجابياً بين القيادة الخادمة وجودة الخدمة التعليمية.

وأضافت دراسة دراسة حماد ومحمد ( ٢٠٢٠ ) دور القيادة الخادمة في تحقيق التنمية المستدامة كما يدركها العاملين ويطمحون لها.

وقد أوصت دراسة كلٌّ من القرني ( ٢٠٢٠ ) ، دراسة نايف ( ٢٠٢٠ ) بضرورة تنمية سلوكيات القيادة الخادمة ورفع الوعي بها لدى مديري / مديرات المدارس، وتوضيح الأسس الفكرية للقيادة الخادمة في المؤسسات التربوية، وتحديد سبل تطوير هذه الممارسات وبضرورة عقد دورات تدريبية بشكلٍ دوريٍّ مستمرٍ لتعريف مديري /مديرات المدارس بماهية القيادة الخادمة، وأهم مبادئها التي تركز عليها، وأهميتها ودورها الفعال في تحقيق النجاح والتقدم سواء على مستوى العاملين أو مستوى المؤسسات التعليمية ككل.

بناءً على ذلك ونظراً لأهمية القيادة الخادمة في المؤسسات المعاصرة قام كثير من الباحثين بوضع نماذج تحدد أبعادها، وتوضح مكوناتها وسماتها وخصائصها وصفاتها، ويعتبر العالم جرينليف Greenleaf ، هو الأب الروحي للقيادة الخادمة حيث حدد مجموعة من الخصائص والسمات والصفات للقائد الخادم في مقالاته وأبحاثه وكتبه منذ عام ١٩٧٠ حتى عام ١٩٩١م، حيث أشار إلى ان القائد الخادم لا بد أن يتسم بالسمات والخصائص الآتية: المعالجة Healing ، ، والخدمة Service ، والقدرة على القيادة Ability to Lead ، والتأثير Influence Shares ، واللغة والتواصل Foresight ، والبصيرة Language and communication ، والاستماع Listening ، والإقناع Persuasion ، وترتيب الأولويات Priorities ، والتصور المستقبلي Conceptualization ، والقبول والتوافق Acceptance ، والقيم Values ، والرؤية Vision ، والسلطة Authority ، والقوة Power ، والثقة trust. (حسام الدين ، ٢٠٢١ ، ١٤٥)

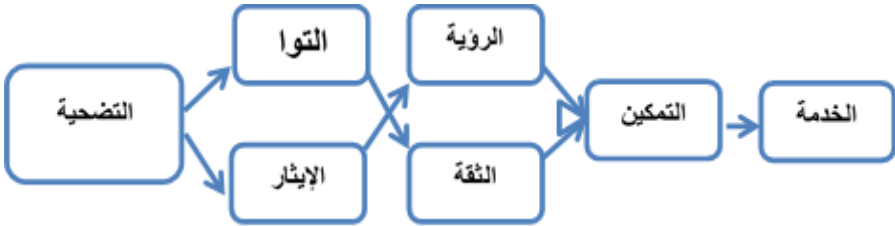
وقد ذكر سبيرز (Spears, 2005) عشرة خصائص للقيادة الخادمة

وهي:

- الاستماع (Listening): من مهارات القائد الخادم، أنه يجب أن يتحلى بالاهتمام العميق، والاستماع بانتباه للآخرين.
- التعاطف (Empathy): يجب على القائد الخادم أن يتعاطف مع احتياجات الفريق.
- الشفاء (Healing): من أعظم نواحي القوة في القيادة الخادمة، وهو النمو في شفاء الذات وشفاء الآخرين .
- الوعي (Awareness): الوعي والإدراك العام للأمر المحيط ، والإدراك الذاتي يرفع من مستوى القائد الخادم والقادة الماهرين هم في العادة دقيقين الانتباه ويقظين، وقلقين لكن بتعقل.
- الإقناع (Persuasion): القائد الخادم ينشد إقناع الآخرين عوضاً عن إجبارهم على الإذعان .
- تكوين الرؤية (Conceptualization): القادة الخادمين هم مدعوون لإيجاد توازن بين التفكير الرؤيوي البعيد الأمد، والاهتمام بالاحتياجات الحالية اليومية.
- البصيرة (Foresight): البصيرة هي الخاصية التي تتيح للقائد الخادم أن يعي الدروس المستفادة من الماضي، ومن وقائع الحاضر، والنتائج المتوقعة مستقبلياً لاتخاذ قرار ما .
- الإشراف (Stewardship): القيادة الخادمة هي التزام لمساعدة الآخرين وخدمتهم.
- الالتزام بارتقاء الآخرين (Commitment to the Growth of people): القائد الخادم يقتنع أن يشارك في نمو النواحي الشخصية، والمهنية، والروحية للأتباع.

- بناء مجتمع مترابط (Building Community): يحفز القائد الخادم أتباعه لتحديد بعض الوسائل لبناء مجتمع مترابط من العاملين. (الزهراني، ٢٠٢٠، ١٩٨:١٩٩).

وهناك عدة تصنيفات لنماذج القيادة الخادمة التي توضح الأبعاد الأساسية لها ، ومنها نموذج ميلارد Milard 1995 للقيادة الخادمة وهي : العمل الجماعي ، القدوة ، التأكيد، الألفة، الفردية، المرونة، التلاحم ونموذج لوب Laub 1999 الذي حدد ستة أبعاد للقيادة الخادمة وهي : تقييم الأفراد، وتنمية الأفراد ، وبناء المجتمع ، وإظهار الأصالة ، وتوفير القيادة ، ومشاركة القيادة ونموذج رسل وستون Russell and Stone 2002 حيث وضعوا تسعة أبعاد : الرؤية، الصدق، النزاهة، الثقة، الخدمة، النمذجة، الريادة، تقدير الآخرين، التمكين . ونموذج سبيرز Spears 2002 الذي حدد عشرة أبعاد للقيادة الخادمة وهي : الاستماع، التعاطف، التلاحم، والوعي، الافناع، التصور، الاستبصار أو التبصر، الإشراف أو الرعاية، الالتزام بنمو الأفراد، بناء المجتمع ونموذج باترسون Patterson 2003 :



شكل (٢) يوضح نموذج باترسون لأبعاد القيادة الخادمة

والذي حدد سبعة أبعاد للقيادة الخادمة وهي: التضحية، التواضع، الإيثار، الرؤية، الثقة، التمكين، والخدمة ونموذج دنيس Dennis 2004 الذي اعتمد على أربعة أبعاد هي: الحب والتمكين، التواضع، الرؤية، وأخيراً

نموذج باريتو وويلر 2006 Barbuto Wheeler الذي حدد خمسة أبعاد للقيادة الخادمة وهي: الدعوة للإيثار، التلاحم العاطفي، الحكمة، التخطيط المقنع، الرعاية التنظيمية (الراجحي ، ٢٠٢١ ، ٣٧٨).

وعليه يمكن استخلاص حقيقة مفادها إن تطبيق نمط القيادة الخادمة يساعد في تنمية العاملين وتحسين أدائهم وزيادة درجة رضاهم وتحقيق الفاعلية التنظيمية، وذلك على اعتبار أن نمط القيادة الخامة يقوم على أساس تلبية احتياجات العاملين كأولوية أولى ، و احترامهم و إعطائهم قدر أكبر من المشاركة في الإشراف والتوجيه، كما أنها تساهم في تعزيز الانتماء التنظيمي، وتطوير الأداء، وتحقيق النمو للمنظمة، بالإضافة إلى أن القائد الخادم يقوم بالتأثير في الآخرين من أجل العمل بإخلاص بكل قلوبهم ، وعقولهم ، وأرواحهم ، وإبداعهم ، وتميزهم في أداء أعمالهم.(فايد، ٢٠٢٠ ، ١٤٦ - ١٤٧)

لذلك أصبح لزاماً توجيه القدر الكافي من الاهتمام نحو توظيف أسلوب القيادة الخادمة في التطوير، حيث أن هذا النمط من القيادة يوفر العديد من الإيجابيات التي أصبح وجودها ضرورة، خاصة في ظل سعي البلاد نحو تحقيق تطلعات رؤية ٢٠٣٠ الطموحة، والتي تضع الارتقاء بمستوى جودة التعليم العالي ضمن أولوياتها الأساسية. (الجديبي ، ٢٠٢٠ ، ١٤)

واستخلاصاً لما سبق يمكن الإشارة إلى أن القيادة الخادمة في مؤسسات رياض الأطفال مطلب هام جداً وحيوي حيث يمكن أن تحقق هذه القيادة مناخاً تنظيمياً ناجحاً ومتميزاً، فمن خلال دعم العلاقات الإنسانية داخل مؤسسات رياض الأطفال والتعامل بعدالة ونزاهة، مع الدعم والتحفيز الذي يمكن من خلالها أن يكون المرود المنطقي تحسين العمل الإداري والأكاديمي وكسب ثقة المرؤوسين والمشرفين والتوجيه ، وخفض التوتر الذي

يواجه الاستعداد لكل توجه حديث للتطوير، فيمكن من خلال القيادة الخادمة والتي تتمثل في مديرات رياض الأطفال في هذا البحث بناء بيئة تنظيمية تتفق والتوجهات الحديثة وفي نفس الوقت بيئة هادئة تتبنى السلوكيات الخلاقة والخلوقة وقادرة على تحقيق الأهداف في ظل الانتماء والولاء للقيادة وللمؤسسة وللزملاء، هذا الولاء يعني رغبة الجميع في التكاتف وإنجاز العمل على النحو الأكمل بغض النظر عن الصعوبات والتحديات وفي ما يلي المحور الثاني الخاص بالولاء التنظيمي .

### المحور الثاني : الولاء التنظيمي:

ويعرف الولاء التنظيمي بأنه "الانسجام بين أهداف الفرد وأهداف المؤسسة، والتشابه بين قيم الفرد والقيم السائدة في المؤسسة، وإقبال الفرد على عمله بدافعية كبيرة لتحقيق رغبة الفرد في البقاء في المؤسسة وتفضيلها عن غيرها، مدفوعاً برغبة داخلية في العمل الجاد والرغبة في الإنجاز". ( حمزة والزبون ، ٢٠٢٠ ، ١٥ )

فالولاء التنظيمي مفهوم جذب اهتمام المهتمين وعلماء السلوك التنظيمي الإنساني في المؤسسات؛ لما له من أهمية كبيرة تنعكس على الفرد وأدائه عمله ونجاح المؤسسة التي ينتمي إليها . ( الجرادات، ٢٠١٩ ، ١٦٩ )

وذلك على اعتبار أنه كلما زاد ولاء الموظفين، كلما زاد أداء المؤسسة وقدرتها التنافسية وذلك نتيجة الحرص على بذل أقصى الجهد لتحقيق أهداف المؤسسة التي ينتمي لها الفرد ويشعر بالمسؤولية تجاهها .

### مراحل تطور الولاء التنظيمي:

تتوعدت آراء الباحثين حول مراحل الولاء التنظيمي فهناك من يرى أن للولاء مرحلتين ترتبطان بعملية ارتباط الفرد بالمنظمة هما:



- مرحلة الانضمام للمؤسسة التي يريد الفرد العمل بها: غالباً ما يختار الفرد المؤسسة التي يعتقد أنها تحقق رغباته وتطلعاته.
- مرحلة الالتزام الوظيفي: أي المرحلة التي يصبح فيها الفرد حريصاً على بذل أقصى جهد لتحقيق أهداف المؤسسة للنهوض.

### ويمكن التمييز بين مراحل الولاء التنظيمي كما يلي:

- الإذعان والالتزام: حيث يكون التزام الفرد في البداية مبنياً على الفوائد التي يحصل عليها
- مرحلة التطابق والتماثل بين الفرد والمؤسسة: حيث يقبل الفرد سلطة الآخرين وتأثيرهم رغبةً منه في الاستمرار بالعمل.
- مرحلة التبني: حيث يعتبر الفرد أن أهداف المؤسسة وقيمها مطابقة لأهدافه وقيمه. وهنا يحدث الالتزام نتيجة لتطابق الأهداف والقيم . ( زحراح وعيشاوي ، ٢٠٢١ ، ٥٩٢ )

وهناك من يرى أن الولاء التنظيمي عند الأفراد يتكون من خلال ثلاث مراحل متعاقبة وهي:

- ١-مرحلة التجربة والإعداد: وهي فترة ما بعد التعيين تمتد إلى سنة من تاريخ التحاق الفرد بعمله، ولكنها تعد فترة تجريبية، ويهتم الفرد بالحصول على الرضا والقبول من مؤسسته التي يعمل بها.
- ٢-مرحلة العمل والإنجاز: وهي الفترة اللاحقة للفترة التجريبية وتمتد من سنتين إلى أربع سنوات ويسعى الفرد خلالها إلى إثبات ذاته من خلال عمله والتأكيد على الإنجاز الذي حققه.
- ٣-مرحلة الثقة بالتنظيم والانتماء له: وتبدأ هذه الفترة بعد السنة الخامسة من التحاق الفرد بعمله ويبدأ فيها بترسيخ اتجاهات الولاء نحو المؤسسة التي يعمل بها.(شحاذاة ، ٢٠٢٠ ، ٤٥)

ويتضمن الولاء التنظيمي مجموعة من الخصائص الوظيفية التي تميزه عن غيره من المفاهيم المرتبطة بالعمل الوظيفي الإداري، فهو حالة نفسية تصف العلاقة بين الفرد والمنظمة، ويتصف الأفراد الذين لديهم ولاء تنظيمي بصفات متعددة أهمها: الإيمان بقيم المنظمة وبذل المزيد من الجهد لتحقيق أهدافها، ووجود مستوى عال من الانخراط فيها والولاء لها ووجود الرغبة القوية للبقاء فيها والميل لتقويمها بشكلٍ إيجابي. (الأحمد والكردي، ٢٠٢٠، ٧٦٤)

### مؤشرات الولاء التنظيمي:

- عرض ترمول (٢٠٢٠، ص ٢١٤-٢١٥) عدداً من المؤشرات التي تدل على الولاء الوظيفي على النحو التالي:
- درجة الاستعداد للتضحية من أجل المؤسسة.
  - الحديث عن المؤسسة بكل خير والدفاع عنها في كل الأحوال.
  - درجة الشعور بالمسئولية داخل هذه المؤسسة.
  - درجة الحفاظ على أوقات العمل والالتزام بها من قبل الموارد البشرية.
  - درجة المشاركة الفعالة من خلال الأداء الفعال او المشاركة في اتخاذ القرارات خدمة لتطور المؤسسة.
  - عدم تغيير المؤسسة مهما كانت الإغراءات الخارجية.
  - المعنويات المرتفعة والمستمرة الموجودة في نفوس هذه الموارد البشرية.
  - انخفاض شكاوى الأفراد داخل المؤسسة وهذا دليل على قلة الصراعات داخل هذه المنظمة.
  - السعي الكبير من قبل الموارد البشرية لتحقيق أهداف المؤسسة والابتعاد عن المصالح الخاصة.

## أهمية الولاء التنظيمي:

للولاء التنظيمي أهمية كبيرة في حياة المؤسسات خاصة مؤسسات رياض الأطفال، كما أن له أثر كبير على سير العمل وتحقيق الأهداف بشكلٍ فاعلٍ ومتميزٍ، ويقلل من السلوكيات السلبية مثل ترك العمل والتغيب وإهمال العمل أو الشعور بالإحباط وعليه فإن للولاء التنظيمي أهمية كبيرة تتلخص بما يأتي :

١- الولاء التنظيمي يمثل عنصراً هاماً يربط بين المؤسسة والعاملين فيها خاصة بالأوقات التي لا تستطيع فيها المؤسسة تقديم الحوافز للعاملين لديها لدفعهم للمزيد من العمل وتحقيق أعلى الإنجازات.

٢- ولاء العاملين للمؤسسة التي يعملون بها يعتبر عاملاً هاماً في التنبؤ بفاعلية.

٣- ولاء العاملين للمؤسسة التي يعملون يعتبر عاملاً هاماً للتنبؤ ببقائهم في منظماتهم أو تركهم للعمل والانتقال لمنظمات أخرى.

٤- يعتبر الولاء التنظيمي من أكثر الأمور التي تؤرق القائمين على منظمات الأعمال، لذلك برزت الحاجة للسلوك الإنساني بالتعامل مع العنصر البشري فيه الاهتمام اللازم من خلال تحفيزه لزيادة درجة ولائه وإيمانه بأهداف المنظمة وقيمتها.

٥- ولاء الأفراد للمؤسسات التي يعملون بها يعتبر من العوامل الهامة لنجاح المؤسسات واستمرارها وبقائها وزيادة إنتاجها.

٦- السلوك التنظيمي يعمل على تنمية السلوك الإبداعي لدى العاملين.  
( أحمد و نور الدين، ٢٠١٩، ص ٦٢ )

## ركائز الولاء التنظيمي بالمؤسسات والتي يمكن الاسترشاد بها في مؤسسات رياض الأطفال :

وجدير بالذكر أن هناك ثلاثة عناصر رئيسية للولاء التنظيمي :

١- ركيزة الولاء المستمرة وهو أن يكرس الفرد حياته و يضحي بمصالحه لبقاء واستمرار التنظيم.

٢- ركيزة الولاء التلاحمي وهي علاقات اجتماعية تربط الفرد بغيره مما يؤدي إلى تماسك التنظيم .

٣- ركيزة الولاء الموجه وتعني مدى انسجام الفرد مع قيم ومبادئ المنظمة. (الغنام وعبابنة ، ٢٠١٩ ، ٢٣ )

## أبعاد الولاء التنظيمي :

تختلف صور ولاء العاملين باختلاف القوة الباعثة والمحركة لهم ، حيث تشير الدراسات إلى أن هناك أبعاد مختلفة للولاء التنظيمي وليس بعداً واحداً ، ورغم اتفاق غالبية الباحثين في هذا المجال على تعدد أبعاد الولاء، إلا أنهم يختلفون في تحديد هذه الأبعاد، وفيما يلي توضيح أبرز ثلاثة أبعاد:

\*الثقة التنظيمية Organizational Trust : بأنها "توقعات ومعتقدات و

مشاعر إيجابية يحملها الأفراد اتجاه المؤسسة التي يعملون فيها "

\*الروح المعنوية Moral : هي مفهوم غير ملموس يشير إلى الشعور الإيجابي الداعم للمجموعة مثل الثقة و تقدير الذات و الفخر والإيمان بالنجاح المؤسسي والثقة في المؤسسة.

\*الرضا الوظيفي Job Satisfaction : هو الشعور الإيجابي عن العمل

الذي ينتمي إليه الفرد نتيجة لتأثره بمجموعة من المتغيرات المادية والمعنوية التي تحيط في بيئة الأعمال. (فراحتيه و زلاقي ، ٢٠٢٠ ، ٢١١

- ٢١٢ )

هذه الأبعاد تعززها ممارسات القيادة فهناك روابط بين القيادة ومستوى الرضا الوظيفي ودرجة الروح المعنوية ولما للعلاقات التي تسود المؤسسات من التأثير الإيجابي لرضا الموظفين الذي ينعكس على أدائهم (Ganic et al, 2018) .

### العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي:

- نظام الحوافز: وللحوافز دور فعال في تعزيز العلاقات فيما بين التنظيم والعاملين فيه، فهي تحفز القوى الدافعة بغية تحقيق أهداف التنظيم وتعزيز حماسهم وثقتهم بالتنظيم وولائهم له.
- أسلوب القيادة: بدون الولاء يتزعزع مركز القائد، حيث أن الولاء طريق ذو اتجاهين، الأول ينطوي على تقديم العاملين وولائهم لرئيسهم، والثاني ينطوي على تقديم الرئيس وولائه لمروؤسيه.
- الثقافة التنظيمية: هي محدد هام من محددات الولاء التنظيمي؛ لأنها تمارس تأثيراً كبيراً على سلوك الأفراد في المؤسسات وتتركز على إيجاد قيم أهداف مشتركة بين العاملين (محمد ومحمود، ٢٠١٩، ٣٦٥، ٣٦٤)

### المحور الثالث: الدراسة الميدانية:

تناول البحث في المحاور السابقة الإطار النظري الذي تضمن أهم الأدبيات التي تناولت القيادة الخادمة، كما تم تناول الولاء التنظيمي ، ليصل البحث بعد ذلك للتطبيق لرصد العلاقة بين القيادة الخادمة، الولاء التنظيمي في مؤسسات رياض الأطفال.

### هدف الدراسة الميدانية :

تهدف الدراسة الميدانية إلى تحليل استجابات عينة أفراد البحث (معلمات رياض الأطفال) في التعرف على القيادة الخادمة وعلاقتها بالولاء التنظيمي في مؤسسات رياض الأطفال بمحافظة دمياط.

### إجراءات الدراسة الميدانية:

اعتمد البحث الحالي على تطبيق استمارة مقابلة وتم التعامل مع البيانات في جزئين كما يلي:

**الجزء الأول :** ويتعلق بالاستقراء ويتكون من ثلاثة مراحل متتابعة (الترميز المفتوح ، والترميز المحوري ، والترميز الانتقائي).

**الجزء الثاني:** يتم استنباط نموذج نظري يتضمن تحليل العلاقة بين القيادة الخادمة والولاء التنظيمي في مؤسسات رياض الأطفال بمحافظة دمياط .

### وصف مجتمع البحث:

أ - الموقع الجغرافي والأيكولوجي : محافظة دمياط وهي محافظة بحرية صناعية لها طبيعة خاصة .

ب- مؤسسات رياض الأطفال بالمحافظة.

### أدوات البحث:

- صممت الباحثة استمارة مقابلة "غير منظمة" حيث تم إعداد أسئلة المقابلة شبه المنظمة قبل المقابلة المجدولة، وتم تحكيمها وتعديل العبارات بناءً على ملاحظات سعادة المحكمين، ثم برمجتها إلكترونياً نظراً للظروف الحالية لانتشار فيروس كورونا والتي تقرر التباعد والعمل بالتناوب في مؤسسات رياض الأطفال بالمحافظة .

### تحليل البيانات:

تمت عملية التحليل من خلال عدة خطوات كالتالي:

- تم إجراء المقابلات مع معلمات رياض الأطفال والتي كانت إلكترونية وهاتفية نظراً لظروف كورونا تحت مبدأ اتباع الإجراءات الاحترازية.
- تم تنظيم البيانات بنقريغ المقابلات وتحويلها لبيانات مكتوبة.

- تم تصنيف البيانات وتبويبها وتحليلها.
- تم إجراء عملية الترميز المفتوح للبيانات والتي تتمثل في كتابة الاستجابات المتشابهة.
- تم التصنيف المحوري للبيانات من خلال ربط وتنظيم المفاهيم والأفكار المتشابهة.
- ثم مرحلة الترميز الانتقائي والتي من خلالها تم تحديد المفاهيم التي تشير للعلاقة بين متغيرات البحث.

#### الكتابة السردية:

حيث تعد هي السبيل الأنسب في البحوث النوعية، فقد تم سرد المعلومات المأخوذة من استجابات أفراد البحث.

#### تطبيق أداة البحث وتحليل الاستجابات:

تم إجراء المقابلات ٢٤ مرة على التوالي مع ( أفراد البحث معلمات رياض الأطفال بمحافظة دمياط ) للتوصل إلى تفسير العلاقة بين القيادة الخادمة وعلاقتها بالولاء التنظيمي بمؤسسات رياض الأطفال بمحافظة دمياط ، وقد تم تقسيم هذه العلاقة وفقاً لمحاور:

**المحور الأول:** يتعلق بالمفاهيم والعلاقات ( القيادة الخادمة ) وعلاقتها (الولاء التنظيمي) من وجهة نظر أفراد البحث .

**المحور الثاني:** الأبعاد والممارسات والذي استهدف الكشف عن أثر كل بُعد من أبعاد القيادة الخادمة على تحقيق الولاء التنظيمي بمؤسسات رياض الأطفال بمحافظة دمياط.

وجاءت الاستجابات كما يلي:

أولاً: المحور الأول والخاص بالمفاهيم والعلاقات:

جاءت استجابات معلمات رياض الأطفال (أفراد البحث) حول الإجابة على سؤال من وجهة نظرك من هو القائد الخادم ؟  
جاء توجه الآراء إلى القائد الخادم هو الداعم الخلق حيث ذكرت جاءت الردود مؤيدة لأن القائد الخادم هو:

- الذي يعامل العاملين معه بتقدير واحترام.
- الذي يطور بيئة العمل.
- الذي يهتم بالتحفيز المادي والمعنوي.
- الذي يستعمل الإقناع في حث مرؤوسيه على القيام بالعمل بدلا من التهديد والإكراه .

وجاءت الآراء الأخرى في أغلبها مشيرة إلى كل ما سبق كون القائد الخادم يتعامل بأخلاق طيبة وتقدير واحترام وهو أيضا الذي يسعى مع ذلك لتطوير بيئة العمل، كما يهتم بتحفيز المرؤوسين ولا يستغل سلطته في قهرهم أو التسلط عليهم كما يقوم بنشر الفكر الإيجابي.

وفي الإجابة تحت نفس المحور عن السؤال ما الأمور التي إذا توفرت في مدير /ة روضتك يمكنك أن تشعرى بالولاء التنظيمي ؟

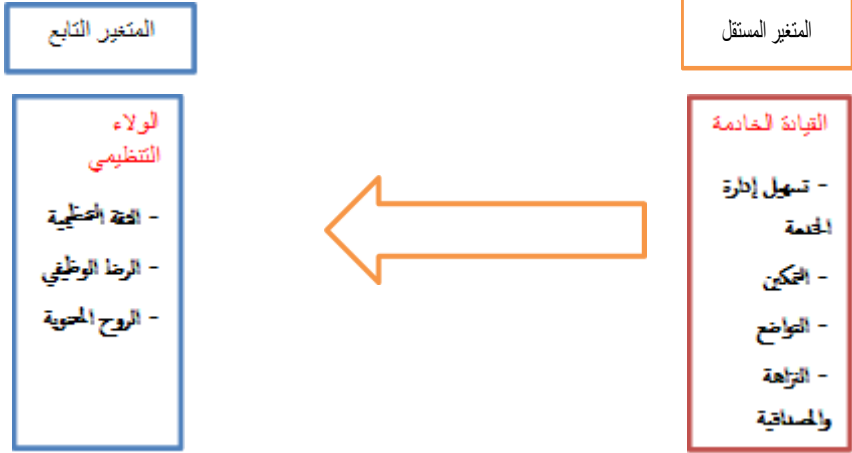
جاءت أهم الاستجابات مرتبة زمنياً كما يلي:

- التقدير، المصادقية، الاحترام.
- العدل .
- الحب للعمل والعاملين والاحترام والتعزيز .
- الامان والصدق
- تلبية احتياجاتهم... حل مشكلاتهم.... مشاركتهم في اتخاذ القرار.



- الاحترام والحب والعدل والمساواة والتعاون والتقدير .
  - الاحترام وتقدير المواقف وتيسير الأمور والتحفيز .
  - التقدير والمعاملة العادلة .
  - مديرة الروضة لا بد أن تكون قائدة لمعلميها بحب ونظام ودقة.
  - أن يكون شخص دائم التعلم ومطلعًا على كل المستجدات ومتعاونًا
  - ويحب عمله ويعمل دائمًا لمصلحة الطفل قبل أي شيء .
  - احتواء المعلم وتقديره وتشجيعه ونصحه وتوجيهه للعمل بكفاءة .
  - الحكمة والعقل والعدل .
  - الضمير .
  - المرونة والتعاون والتقدير والعدل.
  - العدل والتقدير والاحترام.
  - المصادقية والحيادية والعدالة في توزيع المهام والإبداع والاثابة ولفت
  - الانتباه بالقانون مع مراعاة الجانب الإنساني والاجتماعي لكل فرد وقدراته
  - ومهاراته وتمييزها.
  - يتعامل بالحب والاحترام.
  - التعاون وتحديد الأهداف.
  - الإدارة والقيادة الحكيمة.
  - تعامل الجميع كأنهم أسرة واحدة مترابطة.
  - معاملة العاملين جميعًا باحترام .
- وعليه يمكن ملاحظة واستنتاج أنه يوجد احتياجات مهمة للشعور بالولاء التنظيمي مثل التقدير والاحترام والعدالة وهي كلمات تكررت مع أفراد الدراسة بشكل ملحوظ وكأنها الثابت الذي يمكن البناء عليه بثقةٍ وفاعليةٍ هذه العلاقة الإنسانية المهمة .

ثانياً : المحور الثاني: الأبعاد والممارسات لاستنتاج أثر كل بُعد من أبعاد القيادة الخادمة وعلاقته بأبعاد الولاء التنظيمي وفق الشكل التالي الذي يوضح العلاقة بين متغيرات البحث استجابات معلمات رياض الأطفال كما يلي :



وفي ما يلي جداول تحليل المقابلة:

جدول (١) يوضح العلاقة بين تسهيل إدارة الخدمة والولاء التنظيمي بمؤسسات رياض الأطفال بدمياط

الرمز المحوري	الترميز الانتقائي	الرمز المحوري
تسهيل إدارة الخدمة القيادة الخادمة	توجد علاقة إيجابية بين تسهيل إدارة الخدمة والثقة التنظيمية	الولاء التنظيمي الثقة التنظيمية - الرضا الوظيفي الروح المعنوية
	توجد علاقة إيجابية بين تسهيل إدارة الخدمة والرضا الوظيفي	
	توجد علاقة إيجابية بين تسهيل إدارة الخدمة والروح المعنوية الإيجابية	

ويدلل على ذلك ما أفادت به المعلمات ( أفراد البحث ) في الاستجابات حول العلاقة بين التمكين والولاء التنظيمي بأبعاده ( الثقة التنظيمية، الرضا الوظيفي، الروح المعنوية كما يلي :

**جاءت الاستجابات حول التمكين والتفويض وهل المديرين مسؤولين عن نتائج أعمالهم وقراراتهم كالتالي:**

- لو هناك تفويض و تمكين الجميع أصبحوا مسئولين ومشاركين مع المدير في تحمل المسؤولية .
- المدير لا يفوض إلا من كان أهل لذلك.
- العمل في النهاية جماعي يقدم تحت اسم المدرسة.
- المدير مسؤول في الأول وفي الآخر أمام الإدارة والمديرية.
- لتحقيق أهداف ناجحة وبذلك تتجح الروضة.
- لأن كل مدير يجب أن يكون مسئولاً عن كل قرار يتخذه.
- لأنه يختار الأنسب للقيام بمهام المدير .
- بنسبة كبيرة مسؤول عن النتيجة وليس دائماً.

الأمر الذي يشير إلى أن التمكين أحد أهم أبعاد القيادة الخادمة ولا تعفي القائد من المسؤولية لكنها تدعم العمل بفاعلية ونجاح.

**واتفقت عينة البحث بإجماع حول:**

- التمكين الإداري يحقق زيادة النفوذ الفعال للأفراد وفرق العمل بإعطائهم المزيد من الحرية أداء لمهامهم فيرفع من الروح المعنوية .
- توجد علاقة إيجابية التمكين والقدرات الفعلية للمديرين والمعلمين في حل مشاكل العمل والأزمات.

- توجد علاقة إيجابية بين تفويض السلطات والرضا الوظيفي والإقبال على العمل بثقة .

وفي البعد الثالث من المقابلة " التواضع " :

جدول (٣) يوضح العلاقة بين بُعد التواضع والولاء التنظيمي في مؤسسات رياض الأطفال بمحافظة دمياط

الثقة التنظيمية - الرضا الوظيفي الروح المعنوية الولاء التنظيمي	الترميز الانتقائي	الترميز المحوري
	توجد علاقة إيجابية بين التواضع والثقة التنظيمية .	التواضع القيادة الخادمة
	توجد علاقة إيجابية بين التواضع والرضا الوظيفي.	
توجد علاقة إيجابية بين التواضع والروح المعنوية الإيجابية.		

ويدلل على ذلك ما أفادت به المعلمات ( أفراد البحث) في الاستجابات حول العلاقة بين التواضع والولاء التنظيمي بأبعاده (الثقة التنظيمية، الرضا الوظيفي، الروح المعنوية كما يلي :

- توجد علاقة إيجابية بين تواضع المديرين وتحقيق نزاهة وصدق الممارسات والسلوكيات الإدارية فالجميع متكاتف من أجل المؤسسة في وجود القيادة الخادمة.

- جاءت الاستجابات باتجاهٍ سلبيٍّ بعدم اتفاق حول أن تواضع المدير يمكن أن يتسبب في انخفاض الالتزام التنظيمي حيث أجمعت الآراء أن التواضع يدعم الالتزام التنظيمي والاقبال على العمل.

وفي البُعد الرابع من المقابلة " النزاهة والمصادقية:"

جدول (٤) يوضح العلاقة بين بُعد النزاهة والولاء التنظيمي في مؤسسات رياض الأطفال بمحافظة دمياط

الولاء التنظيمي	الترميز المحوري	الترميز الانتقائي
الثقة التنظيمية-الرضا الوظيفي الروح المعنوية	النزاهة والمصادقية	توجد علاقة إيجابية بين النزاهة والثقة التنظيمية
		توجد علاقة إيجابية بين النزاهة والرضا الوظيفي
		توجد علاقة إيجابية بين النزاهة والروح المعنوية الإيجابية

ويدلل على ذلك ما أفادت به المعلمات (أفراد البحث) في الاستجابات حول العلاقة بين النزاهة والولاء التنظيمي بأبعاده (الثقة التنظيمية، الرضا الوظيفي ، الروح المعنوية) كما يلي:

أكدت " المعلمات" أفراد عينة البحث " خلال المقابلات الشخصية والمكالمات الهاتفية على أن النزاهة شرط مهم جدا لتحقيق الولاء التنظيمي:

- الاتفاق حول النزاهة والمصادقية شرط مهم لتحقيق العدالة في العمل وبالتالي الثقة التنظيمية.

- الاتفاق حول أن اطار العمل القانوني هو المحدد الأول والأساسي للثقة التنظيمية ، حيث كلما كان الداعم رسمياً قانونياً كلما ضمن ممارسة الإنسانيات في نطاق مقبول ومشروع وعادل.

- كما اتفقت عينة البحث على وجود علاقة إيجابية بين العدالة والنزاهة والمصداقية والإقبال على العمل دون تدمير.  
- واتفقت أيضاً حول أن نزاهة المدير تؤثر في تحقيق الرضا عن العمل وخفض حدة المشكلات.  
ذاكرات الأسباب التالية:

- المدير النزيه العادل يتعامل مع المشكلات بحكمة.  
- النزاهة تخلق بيئة عمل مريحة .  
- المدير النزيه بعيد عن المحسوبيات لذا يشعر الجميع أنه عندما يعمل سيأخذ حقه في التقدير فلن يتعدى أحد على مكانة أحد.  
- العدل والإنصاف وإحقاق الحق يقي بيئة العمل من المشكلات.  
- النزاهة تؤدي إلى الرضا والحب الذي يؤدي في النهاية لعدم وجود مشاكل.

وعليه واستقراء لما سبق توجد علاقة بين القيادة الخادمة والولاء التنظيمي توصل إليها البحث من خلال تحليل ارتباط كل بُعد من أبعاد القيادة الخادمة بأبعاد الولاء التنظيمي.

وعليه وفي ضوء النتائج التي تم التوصل إليها، يمكن تقديم تصور مقترح لآليات تطبيق القيادة الخادمة في رياض الأطفال لدعم الولاء التنظيمي كما يلي:

تم وضع التصور المقترح بناءً على تحليل مقومات القيادة الخادمة في مؤسسات رياض الأطفال، وما توصلت إليه الدراسة الميدانية، والتي أكدت أن هناك علاقة إيجابية بين القيادة الخادمة والولاء التنظيمي، الأمر الذي يشير إلى ضرورة وضع آليات واضحة ومحددة لكيفية تطبيق القيادة الخادمة

في مؤسسات رياض الأطفال بمحافظة دمياط، وتحدد محاور التصور المقترح فيما يلي :

تصور مقترح لآليات تطبيق القيادة الخادمة في رياض الأطفال لدعم الولاء التنظيمي:

أولاً : منطلقات التصور المقترح :

- اتفقت الدراسات ( لي جانتيج Li, Junting, 2019 ) و( ويلسون Walston, 2020 ) و( ثي وترانج thi & trung, 2020 ) ، ( كوكس cooks, 2021 )، ( بوردارس Borders, 2021 ) على ما يلي:
- توجد علاقة متبادلة بين القيادة الخادمة والرضا الوظيفي وبالتالي الانتماء والولاء للعمل .
- القيادة الخادمة تمنح مؤسسات التعليم مناخاً إيجابياً مُحفزاً ، يحظى بالتقدم الأكاديمي والانتماء الذي يحقق أداء المتميز لكل عناصر المؤسسة التعليمية.
- القيادة الخادمة تمنح المؤسسات التعليمية تعزيزاً للثقة والشفافية والعمل الجماعي وتدعم الإبداع والتمكين والتنمية المهنية المستمرة.
- القيادة الخادمة لها دور مؤكد في تحقيق الولاء التنظيمي الذي يعد أحد أهم أسس النجاح التنظيمي والأداء المميز.
- هذا إلى جانب تأكيد استجابات أفراد عينة البحث الحالية نحو العلاقة الإيجابية بين القيادة الخادمة وتحقيق الولاء التنظيمي وحاجة مؤسسات رياض الأطفال كأحد المؤسسات التربوية المهمة في المجتمع لهذه القيادة، و اتجاهات الدولة وخططها الاستراتيجية لدعمها.

### ثانياً: رؤية التصور المقترح:

نحو قيادة خادمة تسهم في تحسين إدارة مؤسسات رياض الأطفال، وتواكب التوجهات الإدارية والتربوية الحديثة ، وتستجيب لمتطلبات واحتياجات الطفولة المبكرة .

### ثالثاً: أهداف التصور المقترح:

اعتماداً على المنطلقات سالفة الذكر، وفي سبيل تحسين إدارة مؤسسات رياض الأطفال يهدف التصور الحالي إلى ما يلي:  
- نشر ثقافة القيادة الخادمة بين المديرات.  
- تأهيل مديرات مدارس رياض الأطفال وفق برامج قيادية معتمدة بالتعاون مع أكاديمية المعلم وكليات التربية.  
- وضع حافز أداء له مقاييس مقننة تقيس معايير أداء القيادة الخادمة وتدعم ممارساتها.

### رابعاً: مبررات التصور المقترح:

في ضوء ما أسفرت عنه نتائج البحث تم التوصل لمجموعة من المبررات لتصور مقترح لتحقيق القيادة الخادمة في مؤسسات رياض الأطفال والتي منها :  
- تواجه مؤسسات رياض الأطفال الكثير من المشكلات مثل المركزية والبنية التحتية غير المناسبة وخروجها من السلم التعليمي.  
- تعد القيادة الخادمة مدخل تطويري يهدف إلى تحقيق الولاء التنظيمي وتحسين الأداء .  
- توجد ثمة قصور في الممارسات القيادية لدى بعض المديرين والمديرات مثل الخوف من التجديد وتحمل مسؤولية التغيير والتخلي عن الروتين .



### آليات تنفيذ التصور المقترح :

في ضوء الأهداف ونتائج الدراسة الميدانية، يمكن صياغة بنود التصور المقترح وآليات تنفيذه فيما يلي :

- اعتماد برامج تدريب الخاصة بالقيادة الخادمة.
- تعاون الوزارة مع كليات التربية والاستعانة بالخبراء التربويين في الندوات و المحاضرات توعوية، والندوات التثقيفية لمديرات المدارس وتوظيفها في مؤسسات رياض الأطفال.
- اعتماد ميزانية للبرامج التدريبية وحافز الأداء.

### الجهات المسؤولة عن تطبيق التصور المقترح:

- وزارة التربية والتعليم .
- المديريات والإدارات التعليمية التابعة لها .
- أكاديمية المعلم .

### معوقات تطبيق التصور المقترح :

من وجهة نظر الباحثة يمكن أن يواجه التصور بعض المعوقات منها:

- المركزية في إدارة شؤون التعليم.
- الروتين والمحسوبيات.
- الخوف نتيجة الخط بين مفهومي القيادة الخادمة والقيادة الترسلية فيتخيل بعض المديرين أن الوضع سيتحول لفوضى وبدلاً من الولاء تكثر المشكلات والفساد الإداري.
- تفضيل بعض مديرات المدارس لأسلوب القيادة التقليدية ، والخوف من التغيير .

### التوصيات:

- في ضوء النتائج السابقة يمكن أن توصي الباحثة بما يلي :
- توصي الباحثة بأهمية توفير الإمكانيات البشرية والمادية اللازمة لتطبيق التصور المقترح .
  - إجراء دراسات مماثلة بمراحل مختلفة ومحافظات مختلفة.
  - اقتصر البحث الحالي على العلاقة بين القيادة الخادمة والولاء التنظيمي إلا أنه من الممكن أن يتم دراسة العلاقة مع المواطنة التنظيمية أو مع الرضا الوظيفي أو مع الإبداع الإداري .

## المراجع

أولاً : المراجع العربية :

- إبراهيم ، حسام الدين السيد محمد والمرزوقي، أحمد بن سعيد بن عبد الله (٢٠٢١). نموذج مقترح للقيادة الخادمة في المدارس بسلطنة عمان في ضوء بعض النماذج المعاصرة. *المجلة العربية للتربية النوعية*. المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب. ع ١٦. ص ١٤٥ .
- أبو أسعد، أحمد والنوري، سلطان (٢٠١٦). دراسة الحالة في إطار جديد ( علم النفس، علم الاجتماع، التربية الخاصة، الإرشاد النفسي) . مركز دبيونو لتعليم التفكير. دبي. الإمارات. عمان. الأردن . ص ٢٣ .
- أبو راس، عيادة عبد الله ( ٢٠٢٠ ). أثر الولاء التنظيمي للعاملين على الحد من سلوكيات العمل المضادة للأداء بالجامعات الليبية . *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية* . جامعة قناة السويس . كلية التجارة بالإسماعيلية . مج ١١ . ع ٤ . ص ١١٨٦ .
- أحمد، محمد حسن محمود ونور الدين، كباشي محمد حامد ( ٢٠١٩ ). *الدور الوسيط للسلوك الإبداعي في العلاقة بين الثقافة التنظيمية و الولاء التنظيمي بالتطبيق على مجموعة جياذ الصناعية* . رسالة ماجستير . جامعة النيلين . كلية الدراسات العليا . السودان . ص ٦٢ .
- الأحمد. سليمان ذياب علي والكردي. عصمت درويش مصطفى(٢٠٢٠). *الأنماط القيادية السائدة عند عمادات كليات جامعة الزيتونة الأردنية وعلاقتها بالرضا والولاء التنظيمي عند أعضاء هيئة التدريس لجامعتهم* . *المجلة التربوية*. جامعة سوهاج - كلية التربية. ج٧٣، ٧٥٩-٧٨٨ .

- الأحمد، سليمان ذياب علي والكردي، عصمت درويش مصطفى (٢٠٢٠). الأنماط القيادية السائدة عند عمادات كليات جامعة الزيتونة الأردنية وعلاقتها بالرضا والولاء التنظيمي عند أعضاء هيئة التدريس لجامعتهم. *المجلة التربوية*. جامعة سوهاج - كلية التربية. ج ٧٣. ص ٧٦٤ .
- البحرانية، منى عبد الله؛ والشاحي، مريم أحمد؛ وعجوة، عائشة (أكتوبر، ٢٠١٤) . الاتجاهات نحو برنامج معالجة صعوبات التعلم من وجهة نظر المعلمات والطلاب في سلطنة عمان : دراسة نوعية .مج (٢). ٥٤ .
- ترمول، محمد لطفي ( ٢٠٢٠ ) . الولاء التنظيمي المسجد للأداء الوظيفي بين النظري والواقع الإداري. *مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية*، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة ، مج ١٢ ، ع ١ ، ص ٢١٤ - ٢١٥ .
- الجديبي ، رأفت بن محمد علي بن عبد الله ( ٢٠٢٠ ) . متطلبات تطوير أداء القيادات الأكاديمية بجامعة الملك عبد العزيز في ضوء القيادة الخادمة وفق رؤية ٢٠٣٠ . *المجلة الدولية للعلوم التربوية والنفسية* ، المؤسسة العربية للبحث العلمي والتنمية البشرية ، ع ٤٠ .
- الجرادات، محمود خالد محمد (٢٠١٩). سلوك الثقة القيادي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعة الهاشمية وعلاقته بالولاء التنظيمي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، *مجلة جامعة جازان للعلوم الإنسانية*، جامعة جازان، مج ٨، ع ٢، ص ١٦٩ .
- حسن، حسام عيد حامد ( ٢٠١٩ ) . دور الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي في العلاقة بين القيادة الخادمة وجودة الخدمة التعليمية في

- الجامعات الحكومية المصرية ، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية ،  
جامعة قناة السويس - كلية التجارة بالاسماعيلية، مج ١٠، ع ٣٠.
- حماد، رشاد حماد علي ؛ العكر، محمد عاطف محمد ( ٢٠٢٠ ) . دور  
القيادة الخادمة في تحقيق التنمية المستدامة: دراسة ميدانية على جامعة  
الأقصى في قطاع غزة، الجزائر، مج ٨، ع ١٣، ص ص ٣٣٩ - ٣٦٣ .
- حمزة ، هناء أحمد مصطفى؛ والزبون ، محمد سليم عودة ( ٢٠٢٠ ) .  
قيادة التغيير لدى مديرات رياض الأطفال الخاصة وعلاقتها بالولاء التنظيمي  
من وجهة نظر المعلمات في محافظة العاصمة عمان . رسالة ماجستير .  
ص ١٥ .
- الدحوح. فادي محمد ( ٢٠١٨ ) . القيادة الخادمة .. نشدو إليها كثيراً، مجلة  
الاقتصاد الإسلامي العالمية، المجلس العام للبنوك والمؤسسات المالية  
الإسلامية، ع ٧٩، ص ٥٢ - ٥٣ .
- الدهام، غسان عوض ( ٢٠١٩ ) . القيم القيادية لدى مديري المدارس  
الثانوية في لواء الموقر وعلاقتها بمستوى الولاء التنظيمي لدى المعلمين،  
دراسات، جامعة عمار ثلجي بالأغواط، ع ٧٨، ص ١٣ .
- الراجحي، إلهام نايف ( ٢٠٢١ ) . القيادة الخادمة لدى قائدات المدارس  
الحكومية بمكة المكرمة : دراسة تطبيقية ، المجلة الدولية للدراسات التربوية  
والنفسية ، مركز رفاذ للدراسات والأبحاث ، مج ٩ ، ع ٢ ، ص ٣٧٨ .
- زحزاح ، خالد؛ وعيشاوي ، وهيبه ( ٢٠٢١ ) . بيئة العمل الداخلية  
وأثرها على الولاء التنظيمي للأفراد العاملين : دراسة ميدانية بمؤسسة

سونغاز الأغواط، مجلة دراسة وأبحاث، جامعة الجلفة، مج ١٣، ع ١، ص ٥٩٢ .

- الزهراني، علي بن أحمد عبد الله (٢٠٢٠). سلوك القيادة الخادمة لدي قادة المدارس الابتدائية بمحافظة جدة وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المعلمين، مجلة القراءة والمعرفة، جامعة عين شمس - كلية التربية - الجمعية المصرية للقراءة والمعرفة، ع ٢٨٨٤، ص ١٩٨: ١٩٩ .

- الزهيري، حيدر عبد الكريم ( ٢٠١٧ ) . مناهج البحث التربوي . مركز دبيونو لتعليم التفكير . دبي . الإمارات . ص ١٢٦ .

- شحادة، يوسف يعقوب (٢٠٢٠). الدعم الإداري ودوره في تعزيز الولاء التنظيمي في المؤسسات التربوية، المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب، ع ٥٤ .

- الشرقاوي ، إسماعيل محمود علي ( ٢٠١٦ ) . إدارة الأعمال من منظور اقتصادي ، دمشق : المناهل للنشر والتوزيع .

- صادق . زانا مجيد؛ ونجم، فاروق حكيم؛ وأحمد . سردار ( ٢٠١٦ ) . دور أنماط الثقافة التنظيمية في الولاء التنظيمي : دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في المعهد التقني الإداري في مدينة أربيل، العراق، مج ٨، ع ١٦، ١٣٨ - ١٦٩ .

- عطاء الله، فاطمة؛ وحسين ، عبد اللاوي (٢٠١٧) . أهمية القيادة الإدارية في تنمية الولاء التنظيمي لدى المورد البشري: دراسة تحليلية سوسيو تنظيمية - مؤسسة أنفراري أنموذجا، مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية، مؤسسة كنوز الحكمة للنشر والتوزيع، الجزائر، ع ٩٤، ١٧٩-١٩٧ .

- غالي، محمد أحمد؛ ودھليز، خالد (٢٠١٥). القيادة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي: دراسة تطبيقية على الجامعات في قطاع غزة. الجامعة الإسلامية. رسالة ماجستير. ١٨٢-١.
- الغنام، حامد علوان خلف؛ وعبابنة، رائد إسماعيل (٢٠١٩). دور الرقابة الإدارية في تعزيز الولاء التنظيمي في جامعة تكريت في العراق. رسالة ماجستير. جامعة آل البيت. كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية. الأردن. ص ٢٣.
- فايد، عبد الستار محروس عبد الستار (٢٠٢٠). القيادة الخادمة مدخل لتحسين جودة الحياة الوظيفية للعاملين بالمدارس الحكومية في محافظة الفيوم، دراسات تربوية واجتماعية، جامعة حلوان - كلية التربية، مج ٢٦، ع ٢، ص ١٤٦ - ١٤٧.
- فراحتيه، العيد؛ وزلاقي، وهيبه (٢٠٢٠). أثر التشارك المعرفي على الولاء التنظيمي: دراسة ميدانية بجامعة بوضياف بالمسيلة، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، س ٢٠، ع ١، ص ٢١١ - ٢١٢.
- القرني، صالح بن علي يعن الله (ديسمبر، ٢٠٢٠). الدور الوسيط للدعم التنظيمي المدرك في العلاقة بين القيادة الخادمة والاستغراق الوظيفي، الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة، س ٦١، ع ٢. السعودية.
- القريني، سعد بن غنام (٢٠٢٠). البحث النوعي " الإستراتيجيات وتحليل البيانات ". دار جامعة الملك سعود للنشر. المملكة العربية السعودية. ص ١٠٥ - ١١١.

- محمد، عمر مصطفى؛ ومحمود، شيلان فاضل (٢٠١٩). دور الولاء التنظيمي في تقليل دوران العمل: دراسة ميدانية لعينة من المدرء ومسؤولي الشعب والعاملين في معمل أسمنت "دلتا" في مدينة السليمانية، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة الأنبار - كلية الإدارة والاقتصاد، مج ١١، ع ٢٤٤، ص ٣٦٥:٣٦٤ .
- مصطفى، إيمان محفوظ؛ والسيد، محمود محمد (يناير، ٢٠١٥) . أثر خصائص القيادة الخادمة على جودة الحياة الوظيفية: دراسة مقارنة على قطاع البنوك، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، جامعة عين شمس - كلية التجارة، ع ١٤٣، ١١٣-١٤٣ .
- النايف، سعود بن عيسى (أكتوبر، ٢٠٢٠) . آليات تطبيق القيادة الخادمة في المدارس السعودية في ضوء خبرة الولايات المتحدة الأمريكية ، المجلة التربوية ، جامعة سوهاج - كلية التربية، ج ٧٨ .
- نجم، عبود نجم (٢٠١٩) . الروحية في الأعمال .الأردن :اليازوردي العلمية للنشر والتوزيع.

#### ثانياً : المراجع الأجنبية :

- *Borders, Sonya N(2021). A Mixed Methods Investigation of Belonging and Motivation in Extra Curricular Clubs: Where Is the Diversity in Service Leadership? . Missouri Baptist University, ProQuest Dissertations Publishing, 2021. 28418110.*



<https://www.proquest.com/dissertations-theses/mixed-methods-investigation-belonging-motivation/docview/2540525867/se-2?accountid=178282>

- Cooks, Topaz(2021) . *With a Heap of Trust: The Voice Surrounding Service Leadership*. University of California, San Diego, ProQuest Dissertations Publishing, 2021. 28318997.

<https://www.proquest.com/dissertations-theses/with-heap-trust-voice-surrounding-service/docview/2512749534/se-2?accountid=178282>

- Ganic, Emir et al(2018) . We Are Happy Here & We Will Stay . *South East European Journal of Economics and Business* (Online); Sarajevo Vol. 13, Iss. 2, (2018): 7-18. DOI:10.2478/jeb-2018-0009

<https://www.proquest.com/scholarly-journals/we-are-happy-here-will-stay-what-about-you-cross/docview/2139991891/se-2?accountid=178282>

- Holmes, Sharon(2020) . *Servant Leadership Characteristics: The Impact of Servant Leadership in an Urban District Among School Leaders' Daily Practice*. College of Saint Elizabeth. ProQuest Dissertations Publishing, 2020. 28027046.

<https://www.proquest.com/dissertations-theses/servant-leadership-characteristics-impact-urban/docview/2441621203/se-2?accountid=178282>

- Li, Junting(2019). *Link Between Work Motivation and Proactive Service Behaviors: Examining The Moderating*

*Role of Service-Oriented Leadership*. Rutgers The State University of New Jersey, School of Graduate Studies.

<https://www.proquest.com/dissertations-theses/link-between-work-motivation-proactive-service/docview/2366903488/se-2?accountid=178282>

- Robert Steven.(2004). *Servant leadership theory: Development of the Servant Leadership Assessment Instrument* Dennis Regent University. ProQuest Dissertations Publishing, 2004. 3133544

[.https://www.proquest.com/dissertationstheses/servant-leadership-theory-development-assessment/docview/305056102/se-2?accountid=178282](https://www.proquest.com/dissertationstheses/servant-leadership-theory-development-assessment/docview/305056102/se-2?accountid=178282)

- Russell, Lynwood Andre(2016). *Servant leadership in action: Primary servant leadership characteristics of university leaders in a Northern California University* '. University of San Francisco. ProQuest Dissertations Publishing, 2016. 10253253.

<https://www.proquest.com/dissertations-theses/servant-leadership-action-primary-characteristics/docview/1876885826/se-2?accountid=178282>

- Stojanovic, Anđelka; et al (2020). Zlin Corporate Social Responsibility as a Determinant of Employee Loyalty and Business Performance. *Journal of Competitiveness*; Vol. 12, Iss. 2, (Jun 2020): 149–166. DOI:10.7441/joc.2020.02.09

- Thi Kim Phuong; Trung Vinh(2020). Job Satisfaction, Employee Loyalty and Job Performance in the Hospitality Industry: A Moderated Model. *Asian*

*Economic and Financial Review*; Karachi Vol. 10, Iss. 6.  
DOI:10.18488/journal.aefr.2020.106.698.713

<https://www.proquest.com/scholarly-journals/job-satisfaction-employee-loyalty-performance/docview/2419798569/se-2?accountid=178282>

- Walston, Heather(2020). *Principal Preparation Program-Service Leadership Projects at East Carolina University*. East Carolina University. ProQuest Dissertations Publishing.

<https://www.proquest.com/dissertations-theses/principal-preparation-program-service-leadership/docview/2390728722/se-2?accountid=178282>