

**القيادة الخادمة وعلاقتها بالمواطنة التنظيمية لدى المشرفين  
التربويين بمكتب تعليم صبيا بالمملكة العربية السعودية**

**Servant Leadership and Its Relationship to  
Organizational Citizenship Among Educational  
Supervisors in Sabya Governorate Education Office,  
Kingdom of Saudi Arabia**

**إعداد**

**د. عبدالرحمن حامد السلمي  
أستاذ مساعد بقسم الإدارة التربوية  
بجامعة الملك عبدالعزيز**

**أ. رائد علي الحربي  
معلم بتعليم المدينة المنورة**

**أ. أحمد ناصر الأمير  
معلم بتعليم منطقة جازان**

**مجلة الدراسات التربوية والانسانية، كلية التربية، جامعة دمنهور  
المجلد الخامس عشر - العدد الرابع - الجزء الرابع - ب - لسنة 2023**



## القيادة الخادمة وعلاقتها بالمواطنة التنظيمية لدى المشرفين التربويين بمكتب

### تعليم صبيا بالمملكة العربية السعودية

د. عبدالرحمن حامد السلمي ١. أحمد ناصر الأمير ١. رائد علي الحربي

#### الملخص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع ممارسة قيادة مكتب تعليم محافظة صبيا للقيادة الخادمة، وعلاقتها بمستوى سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر المشرفين والمشرفات بالمكتب، وتحقيقاً لأهداف الدراسة فقد تم استخدام المنهج الكمي الوصفي بأسلوبه الارتباطي، وقد شملت أداة الدراسة مقياساً لكل متغير لجمع البيانات من مجتمع البحث والبالغ عددهم (102) مشرفاً ومشرفة، أما عينة الدراسة فقد كانت قصدية شاملة، وتوصلت لعدد (91) استجابة صالحة للتحليل، وقد خلصت الدراسة إلى أن ممارسة قيادات مكتب تعليم صبيا للقيادة الخادمة جاءت بدرجة (عالية) من وجهة نظر المشرفين والمشرفات، كما أن مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى المشرفين والمشرفات بمكتب تعليم صبيا جاء بدرجة عالية جداً، وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01) بين ممارسة قيادات مكتب تعليم صبيا للقيادة الخادمة ومستوى سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر المشرفين والمشرفات. كما أظهرت أيضاً وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01) في ممارسة المشرفين والمشرفات لسلوك المواطنة التنظيمية تعزى للجنس، وجاءت فروق الدلالة لصالح الذكور في البعد الأول والثاني والثالث والرابع وإجمالي متوسط الأبعاد، ولصالح الإناث في البعد الخامس فقط. كذلك ظهرت فروق دالة إحصائية عند نفس المستوى تعزى لسنوات الخبرة في البعد الأول (الإيثار)، والبعد الخامس (الضمير الحي) بين مجموعة المستجيبين من ذوي الخبرة (أقل من 5 سنوات)، وبين مجموعتي المستجيبين من ذوي الخبرة (5 - 10) و (أكثر من 10) سنوات، ولصالح المجموعتين الأعلى في سنوات الخبرة.

وقد تضمنت الدراسة عدداً من التوصيات لتطوير الممارسات القيادية وإنتاجية فريق العمل الإشرافي في مكاتب التعليم بناءً على نتائج الدراسة.

الكلمات المفتاحية: القيادة الخادمة، المواطنة التنظيمية، الإشراف التربوي، مكاتب التعليم، تعليم صبيا.

## **Servant Leadership and Its Relationship to Organizational Citizenship Among Educational Supervisors in Sabya Governorate Education Office, Kingdom of Saudi Arabia**

### **Abstract**

The study aimed to identify the practice level of servant leadership among leaders in Sabya Education Office and its relationship to organisational citizenship behaviour from the perceptions of educational supervisors. To achieve the study's objectives, a quantitative method was utilized using the descriptive correlational approach. The study tools included a survey measure for each variable to collect data from study population that consisted of 102 male and female educational supervisors. The sample was purposive and included 91 valid responses. Based on the educational supervisors' perceptions, the study revealed that the practice of servant leadership among leaders in Sabya Education Offices was high and the level of organizational citizenship behavior among male and female supervisors was very high. The results showed that there is a direct correlation with statistical significance at the level of (0.01) between the practice of servant leadership by the leaders of the Sabya Education Office and the level of organizational citizenship behavior among supervisors. It also showed that there were statistically significant differences in the practice of organizational citizenship behavior by male and female supervisors based on gender. The significant differences were in favor of males in the first, second, third, fourth, and overall average dimensions, and in favor of females in the fifth dimension only. There were also statistically significant differences at the due to years of experience in the first dimension (altruism) and the fifth dimension (conscientiousness) between the group of respondents with experience (less than 5 years), and the two groups of respondents with experience (5 - 10) and ( more than 10 years) in favor of the two groups with the highest years of experience.

**Key words:** *servant leadership, organisational citizenship, educational supervisors, education offices*

## المقدمة:

تواجه المؤسسات التعليمية وعالم الأعمال بشكل عام متغيرات سريعة تجعلها تواجه تحديات في الاستثمار الأمثل للموارد البشرية وتحسين الانتاجية في العمل، الأمر الذي يؤثر في تحقيق الأهداف نحو التطوير والتحسين والاستدامة، ومن خطورة دور العنصر البشري في بقاء المؤسسات ورفع كفاءتها واستمرارها في النمو؛ أنه قد يتعرض إلى مؤثرات أو ممارسات من داخل المؤسسة أو من خارجها تقود إلى نتائج مؤثرة إما سلبياً أو إيجابياً، مما ينعكس على أداء المؤسسة المنتمي لها قوة أو ضعفاً، وهذا ما يجعل البحث والدراسة في مجالات السلوك التنظيمي يمثل حاجة ملحة ومتجددة لأجل أهداف التطوير المؤسسي والفردى وتحقيق النمو والرسوخ الذي تطمح له كل المؤسسات التعليمية الخاصة والحكومية.

ومن هنا تبرز أهمية المواطنة التنظيمية في تحقيق نتائج وأثر إيجابي للمؤسسات عموماً، والتربوية على وجه الخصوص، كونها من بيني رأس المال البشري على مستوى الوطن، إذ تهتم المواطنة التنظيمية بالعنصر البشري في الالتزام والمقدرة على الابتكار والإبداع وحل المشكلات من خلال مبادرات يقومون بها، وهو ما يحقق لهم الشعور بالمسؤولية تجاه المؤسسة التربوية التي يعملون بها، مما ينعكس في زيادة كفاءة وفاعلية المؤسسة التربوية والظهور بأداء متميز، يفوق ما هو محدد ومرسوم له، من خلال التنافس العالي، وزيادة عطاء العنصر البشري، والعمل تحت الضغوط، كما يشير (فليه، وعبد المجيد، 2005).

ولم تكن مكاتب التعليم بمعزل عن هذه المتغيرات والمستجدات، والتي تتسبب في تحديات أمام المشرفين والمشرفات نظراً لزيادة المهام المطلوبة منهم، حيث أن الاشراف التربوي شهد تحولاً متسارعاً في النظرية والتطبيق، ففي وقت مضى كان دور المشرف التربوي هو التفتيش أما في وقتنا الحاضر فهو عملية مستمرة من التطوير والنمو المهني، وتبني أساليب إشرافية حديثة تزيد من فاعليته، (البابطين 2004).

ولما كانت المواطنة التنظيمية سلوكاً انسانياً نابعاً عن رغبة؛ فقد يؤثر النمط القيادي الذي تمارسه القيادات التربوية في مكاتب التعليم في تشكيل أو تنمية السلوك أو تعديله، فقد يؤثر على سلوكيات المشرفين في تنفيذ أدوارهم المطلوبة منهم أو التطوعية للوصول إلى تحقيق الأهداف

(الزعتري، 2020؛ المعشر، 2014؛ الحميدي، 2019؛ ياسر، 2018؛ العودة 2018)، ولذلك تحاول هذه الدراسة استكشاف أثر نمط القيادة الخادمة على المواطنة التنظيمية في مكاتب التعليم التي تدير وتشرف على عدد ليس بالقليل من المدارس الحكومية والخاصة في جميع المراحل.

### مشكلة الدراسة وأسئلتها:

تأسيساً على أهمية دراسة العلاقات بين الأنماط القيادية وأنواع السلوك التنظيمي المختلفة، كما أوصت دراسة الداوود (2019)، و عبدالمجيد والوعوفي (2016)؛ تظهر الحاجة للبحث في العوامل التي تسهم في تعزيز المواطنة التنظيمية في مختلف المؤسسات التعليمية من خلال دراسة ممارساتهم القيادية، ومعرفة تأثير النمط القيادي على تعزيز وبناء المواطنة التنظيمية. ونظراً لندرة الدراسات التي تتناول مكاتب وإدارات التعليم حول متغيرات هذه الدراسة ومن خلال مرئيات المشرفيين والمشرفات بمكاتب التعليم، تزداد الحاجة لبحث القيادة الخادمة والمواطنة التنظيمية من خلال هذا المستوى الإداري (مكاتب التعليم) التي تدير عدداً كبيراً من المدارس وتؤثر مباشرة في جودة مخرجاتها، و على حد علم الباحثين؛ هناك ندرة في الدراسات التي بحثت العلاقة بين القيادة الخادمة، وسلوك المواطنة التنظيمية في إدارات ومكاتب التعليم من وجهة نظر المشرفين والمشرفات، مما يؤكد الحاجة الماسة للكشف عن العلاقة بينها في مكاتب التعليم، لذا تأتي هذه الدراسة محاولة لسد هذه الفجوة البحثية من خلال دراسة هذه العلاقة في أحد مكاتب التعليم بالمملكة العربية السعودية، وتتمثل مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس التالي: ما العلاقة بين القيادة الخادمة والمواطنة التنظيمية في مكتب التعليم بمحافظة صبيا بالمملكة العربية السعودية ؟

ويتفرع عن السؤال الرئيسي أسئلة الدراسة التالية:

1. ما مستوى ممارسة القيادة الخادمة لدى قيادات مكتب تعليم محافظة صبيا من وجهة نظر المشرفين والمشرفات التربويات؟
2. ما مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى المشرفين والمشرفات التربويات في مكتب تعليم محافظة صبيا من وجهة نظرهم؟

3. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01) بين ممارسة القيادة الخادمة وسلوك المواطنة التنظيمية في مكتب تعليم محافظة صبيا من وجهة نظر المشرفين والمشرفات التربويات؟

4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01) بين تصورات المشرفين والمشرفات التربويات بمكتب تعليم محافظة صبيا لسلوك المواطنة التنظيمية تعزى لمتغيرات الجنس وعدد سنوات الخبرة؟

#### أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة بشكل رئيس للكشف عن طبيعة العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية لدى المشرفين والمشرفات التربويات في مكتب تعليم محافظة صبيا، وبين ممارسة سلوك القيادة الخادمة، ويشتمل من الهدف الرئيس عدداً من الأهداف الفرعية كما يلي:

1- تحديد مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى المشرفين والمشرفات في مكتب تعليم صبيا من وجهة نظرهم.

2- تحديد مستوى ممارسة القيادة الخادمة لدى قيادات مكتب تعليم صبيا من وجهة نظر المشرفين والمشرفات.

3- الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات تصورات المشرفين والمشرفات بمكتب تعليم صبيا لسلوك المواطنة التنظيمية تعزى لمتغيري (النوع وعدد سنوات الخبرة).

#### أهمية الدراسة:

تبرز أهمية الدراسة في تناولها لمتغيرين لهما أثر مؤثر في تطوير الممارسات القيادية والانتاجية العملية وهما: القيادة الخادمة والمواطنة التنظيمية، ويمكن تقسيم أهمية الدراسة كما يلي:

1- الأهمية العلمية: كونها من الدراسات القليلة -على حسب علم الباحثين- التي تناولت العلاقة بين القيادة الخادمة والمواطنة التنظيمية في مكاتب التعليم، وستسهم الدراسة في رفق المعرفة في موضوع قيادة مكاتب التعليم، والمواطنة التنظيمية لدى المشرفين التربويين، والعلاقة بين هذين المتغيرين، مما يمثل إضافة علمية مهمة في البناء المعرفي في مجال القيادة التعليمية والإشراف التربوي.

2-الأهمية العملية: من المؤمل أن تفيد نتائج هذه الدراسة أصحاب القرار والقيادات التربوية، لتبني سياسات ومبادرات داعمة للممارسات القيادية التي تعزز المواطنة التنظيمية، وترفع إنتاجية المشرفين التربويين بمكاتب التعليم في المهام والأدوار المنشودة منهم، وبما ينعكس إيجاباً على أداء وفاعلية المؤسسات التعليمية التي تديرها مكاتب التعليم.

### حدود الدراسة:

- الحدود الموضوعية: تقتصر الدراسة على الكشف عن مدى ممارسة القيادة الخادمة، وعلاقتها بمستوى المواطنة التنظيمية في مكاتب التعليم في سياق التعليم السعودي.
- الحدود البشرية: القيادات التعليمية والمشرفون التربويون والمشرفات التربويات بمكتب تعليم محافظة صبيا بالمملكة العربية السعودية.
- الحدود المكانية: نفذت الدراسة على مكتب التعليم في محافظة صبيا بالمملكة العربية السعودية.
- الحدود الزمانية: طبقت الدراسة خلال الفصل الدراسي الثاني من العام 1443هـ..

### مصطلحات الدراسة:

#### القيادة الخادمة:

تعرف القيادة الخادمة على أنها ذلك النمط القيادي الذي يضع مصالح الأتباع فوق مصلحة القائد (Greenleaf, 1977). وفي تعريف توصف القيادة الخادمة بأنها "فهم وممارسة لقيادة تضع مصلحة أتباعها قبل مصلحتها، حتى ترتقي بقيمة الأفراد ونموهم، وبناء روح الجماعة، وممارسة الأصالة، ومشاركة الأتباع في القوة والمكانة، لتحقيق مصلحة مشتركة لكل من الفرد والمنظمة برمتها"، (غالي ودهليز، 2018، ص 469). ويتضح من خلال هذين التعريفين الاتفاق على أن القيادة الخادمة تركز على احتياج الأفراد وتجعله في الدرجة الأولى، من أجل تعزيز انتماء العاملين، وإحداث تغيير إيجابي للمؤسسة وصولاً بها لأهدافها.

إجرائياً تعرف القيادة الخادمة في هذه الدراسة بأنها: ممارسة قيادات مكتب التعليم بصبيا لأساليب قيادية تهتم بمصلحة المشرفين والمشرفات، وتلبي احتياجاتهم، لتخلق فيهم روح الانتماء والعمل المبدع، لتحقيق أهدافهم التطويرية وأهداف مكتب التعليم.



## المواطنة التنظيمية:

تعرف المواطنة التنظيمية بأنها سلوك اختياري يقوم به الفرد، ولا يندرج تحت نظام المكافآت في المنظمة ويهدف إلى تعزيز أداء وزيادة فعالية وكفاءة المنظمة (Organ,1988). وفي تعريف آخر للمواطنة التنظيمية توصف بأنها السلوك الذي يؤديه الفرد تطوعاً، ويتعدى المهام المطلوبة منه وظيفياً ولا يتم مكافأته عليها (Konovsky, Pugh 1994).

إجرائياً تعرف المواطنة التنظيمية في هذه الدراسة بأنها: سلوك المشرفون والمشرفات في مكتب تعليم صبيا في المبادرة وتقديم الأعمال والمهام التي تتعدى إطار الوصف الوظيفي بصورة اختيارية، لتحقيق أهداف مكتب التعليم.

## الأدب النظري للدراسة:

### أولاً القيادة الخادمة

تعتبر العلاقة بين القائد وأتباعه محور القيادة الخادمة، وهي تقوم على الخدمة أولاً، فالقائد وفقاً لهذا لا يقدم الأفكار ويجبر العاملين على قبولها، وإنما يهتم بهم ويوجههم للتحرك في الاتجاه السليم ويحفزهم لتقديم أفضل ما لديهم، (الغامدي، 2014)، بل يوظف القائد سلطته لخدمة الأتباع ودفعهم للتعلم المستمر، (الرويلي، 2019). ويعد السلوك الخادم مؤشراً قوياً لدرجة تواضع القائد ومساعدته للآخرين وتفانيه من أجلهم، وتذليل ما يواجههم من عقبات، كما يبرز من خلاله تغليب القائد المصلحة العامة على مصالحه الخاصة، وهو بذلك يشكل القدوة الحسنة للعاملين معه، والذين سيتأثرون بهذا السلوك ويبادرون بممارسته من أجل مساعدة الآخرين (التمام، 2016).

إن القيادة الخادمة تكمن في إيمان القائد بأهمية خدمة الآخرين وتلبية احتياجاتهم ومتطلباتهم، كما تعني توفير البيئة والظروف الملائمة من أجل تطوير وتحسين مهارات العاملين؛ ليتمكنوا على المدى البعيد من العمل باستقلالية في المواقف من أجل تطوير المنظمة التي ينتمون إليها (شراب، 2018). ويشير سبيرز بأن القيادة الخادمة من النماذج الحديثة للقيادة التي يضع فيها

القائد خدمة الآخرين في المقام الأول، ويشاركهم في صنع القرارات، وينظر إلى خدمتهم كأساس ومنطلق للعمل، مع تعزيز الانتماء الفريقي والمؤسسي لديهم، سبيرز (Spears, 2010).

### خصائص القائد الخادم

يمكن تقسيم السمات التي ينبغي أن يتصف بها القائد الخادم إلى: سمات شخصية، وسمات قيادية.

**السمات الشخصية:** وهي السمات المرتبطة بشخصية القائد نفسه، ويشير (عليوة، 2001) إلى بعضها مثل: السمعة الطيبة والأمانة والأخلاق الحسنة، والهدوء والالتزان في معالجة الأمور، والرزانة والتعقل عند اتخاذ القرارات، والمرونة وسعة الأفق، والقدرة على ضبط النفس، المظهر الحسن، واحترام نفسه واحترام غيره، والإيجابية في العمل، والقدرة على الابتكار وحسن التصرف، وأن تتسم علاقاته مع الزملاء الرؤساء والمرؤوسين بالكمال والتعاون. وأضاف (التمام، 2016) سمات أخرى منها: إثارة الآخرين، والمبادرة في تقديم الخدمة، وثقة القائد في نفسه، وتغليب المصلحة العامة على الخاصة، والالتزام الخلقي بالمبادئ والقيم في المجتمع، والذكاء العاطفي والاجتماعي.

**السمات القيادية:** وهي تلك السمات التي يتمكن من خلالها القائد من إنجاز المهام وتحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية. ويذكر (ندا، 2012) منها: عمل القائد على تبني سماع صوت التابعين، وتشجيعهم على المبادرة، وسعيه لتطوير التابعين وإبراز إنجازاتهم باستمرار، وتقديم التضحيات للحفاظ على توحيد التابعين. ويضيف (عليوة، 2001): الإمام الكامل بالعلاقات الإنسانية وعلاقات العمل، والقدرة على اكتشاف الأخطاء وتقبل النقد البناء، وتجنب الأنانية وحب الذات وإعطاء الفرصة لمرؤوسيه لإبراز مواهبهم وقدراتهم.

### أبعاد القيادة الخادمة:

تعددت آراء الباحثين حول عدد أبعاد القيادة الخادمة وماهيتها، إلا أنها لا تخلو من نقاط النقاء في الأبعاد الرئيسية للقيادة الخادمة؛ حيث قدم لوب (Laub, 1999) ستة أبعاد وهي: تقييم الأفراد، تنمية الأفراد، بناء المجتمع، إظهار الأصالة، توفير القيادة، مشاركة القيادة. بينما يرى فارلنق وونستون (Farling & Winstone, 1999) أربعة أبعاد وهي الرؤية، المصادقية، الثقة،

الخدمة. وقدم درافت (Draft,2002) أربعة ابعاد وهي: الخدمة قبل مصلحة الذات، الاستماع، الثقة، تطوير الآخرين. وذكر باترسون (Patterson,2003) سبعة ابعاد وهي: الحب، التواضع، الإيثار، الرؤية، الثقة، الخدمة، تمكين الآخرين. وقدم دينيس (Dennis,2004) ستة أبعاد وهي الرؤية، التواضع، الثقة، التمكين، الخدمة، الحب. واقترح هيل وفيلدز ( Hale & Fields,2007) ثلاثة أبعاد وهي: الرؤية، الخدمة، التواضع. وذكر ليدن وآخرون ( Liden et al.,2008) سبعة أبعاد وهي المعالجة العاطفية، خلق القيمة المضافة للمجتمع، المهارات الفكرية، التمكين، مساعدة الأفراد على التطور والنجاح، وضع الأفراد في الأولوية، السلوك الأخلاقي. ويرى كيث (Keith,2009) ثلاثة أبعاد وهي السعي لخدمة الآخرين، الإنصات للتابعين، الاهتمام بتنمية وتطوير المرؤوسين. وذكر فان ديرندونك ونيوجن ( Van Dierendonsk & Nuijten,2011) ثمانية ابعاد وهي: التمكين، المساندة، المساءلة، التسامح، الشجاعة، الصراحة، التواضع، تقديم الخدمة.

وبالرغم من تعدد نماذج أبعاد القيادة الخادمة، يلاحظ أنها تتشارك في كثير من الأبعاد، وبالنظر لمقاييس القيادة الخادمة يعتبر مقياس " ليدن ورفاقه (Liden et al.,2008) الأكثر شيوعا واستخداما في الدراسات الإمبريقية في سياقات تنظيمية وثقافية متنوعة" (القرني 2020). وفي هذه الدراسة سيتبنى الباحثان مقياس ليدن (Liden et al.,2008)، ويجدر بنا التعرف على المقصود بالأبعاد السبعة لمقياس ليدن كما أشار لها (القرني 2020):

- 1- المراعاة العاطفية: وتكون في اهتمام القائد بالمشكلات الشخصية للموظفين، وسعيه الحثيث لتحقيق رفاههم في بيئة العمل.
- 2- خلق القيمة المضافة للمجتمع: وتتجسد في مشاركة القائد الفعلية في خدمة المجتمع المحيط بالمنظمة، وكذلك تشجيعه للموظفين على أن يكونوا نشيطين في المجتمع.
- 3- المهارات الفكرية: فتعكس كفاءة القائد وخبرته في حل مشكلات العمل وفهمه، وإدراكه العميقين لأهداف المنظمة وتطلعاتها.
- 4- التمكين: ويشير إلى الدرجة التي يعهد فيها القائد لأتباعه بالمسؤولية والاستقلالية، والتأثير في عمليات اتخاذ القرار.

- ٥- مساعدة المرؤوسين على التطور والنجاح: ويشير إلى سعي القائد لمساعدة الموظفين للوصول إلى أقصى حد في استثمار إمكاناتهم الكاملة، والنجاح في حياتهم المهنية.
- ٦- وضع الموظفين في الأولوية: يشير إلى إعطاء القائد الأولوية لتلبية احتياجات الموظفين قبل الاهتمام باحتياجاته الخاصة.
- ٧- السلوك الأخلاقي: يحدد الدرجة التي يكون فيها القائد صادقاً وجديراً بالثقة، وكونه يمثل نموذجاً حقيقياً للنزاهة.

وبالرغم من تعدد نماذج ومقاييس القيادة الخادمة، يلاحظ أنها تنظر للقيادة الخادمة كسلوك قيادي متعدد الأبعاد، إلا أنها تلتقي وتتشارك في الكثير من الأبعاد مثل: التمكين، وتقدير المرؤوسين، وتطويرهم، ووضعهم في الأولوية، وإظهار الأصالة، والسلوك الأخلاقي.

### ثانياً المواطنة التنظيمية

تحتاج المنظمات اليوم إلى ممارسات وسلوكيات من أجل الوصول لأهدافها ومواصلة النجاح والنمو، وهو ما دفع بالباحثين والعلماء لدراسة سلوكيات الافراد داخل المنظمات، ومنذ العقدين الأخيرين من القرن السابق، كان موضوع المواطنة التنظيمية في زيادة متسارعة في الاهتمام من العلماء والباحثين، ويشير الخزامي (2019) إلى أنه تم تقديم مفهوم المواطنة التنظيمية من قبل Bateman و Organ في عام 1983 بعنوان *Job Satisfaction and the Good Soldier* "الرضا الوظيفي والجندي الجيد"، وذكر فيها أن سلوك المواطنة التنظيمية هو سلوك تقديري لا يفرض من قبل المنظمة، ولا يكافئ عليه الموظف، ويجد الموظف من خلال هذا السلوك إشباع لرغباته، وحول نفس المعاني المرتبطة بمبادرة الموظف وانتمائه وعطائه الاختياري، وسعيه لنجاح المنظمة بروح عالية لا تنتظر المكافأة، ولا تقف عند حدود الأوصاف الوظيفية ذهب كثير من المنظرين للمواطنة التنظيمية كما لدى Zeinabadi (2010)، و Stewart & Eby (1998)، و Chattopadhyay (1999). ويصنف هاشم (2005) ممارسات المواطنة التنظيمية إلى نوعين: الأول ما يفعله الموظف من جهود طوعية كمساعدة زملائه أو التحدث بإيجابية لتحسين صورة المنظمة، والثاني ما يتمتع الموظف عن فعله كعدم الحديث عن المشاكل التي تقع في العمل أو سلبيات القادة الذين يعمل معهم.

ومن خلال الفقرة السابقة يتضح وجود خصائص مشتركة لسلوك المواطنة التنظيمية وهي: سلوك إيجابي نابع من الفرد نفسه، ويساهم في فعالية المنظمة التي ينتمي لها الفرد، وكذلك يجد الفرد الذي يقوم بهذا السلوك إشباع لرغباته ولا يعاقب الفرد على تركه، وليس من الضروري أن يكافأ عليه.

### أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية:

تشير كتابات الباحثين في تناول وتحديد أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية اختلافاً بحسب التطور التاريخي لمفهوم المواطنة التنظيمية، وكذلك الجزيئات الصغيرة التي تم تناولها في مواضيع دراساتهم.

ذكر أوجن (Organ, 1988) أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية وهي: الإيثار، وعي الضمير، المجاملة والسلوك الحضاري، الروح الرياضية. وذكر (Williams & Anderson, 1991) بأن سلوك المواطنة التنظيمية ينقسم إلى قسمين: سلوك موجه للفرد (الإيثار، الكياسة) وسلوك موجه للمنظمة (وعي الضمير، الروح الرياضية، السلوك الحضاري). وقد يختلف الباحثون في تسمية هذه الأبعاد لكن تبقى مضامينها ومدلولاتها متشابهة.

وسنوضح أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية عند رائد هذا المجال (Organ, 1988) وهي:

1- الإيثار: وهي الرغبة في مساعدة الآخرين (أو الوقوف معهم للوصول لأهداف العمل) دون توقع شيء مقابل ذلك، مثل توجيه الأفراد الجدد بالمنظمة، ومساعدة الفرد في تحمل عمل شاق.

2- المجاملة: سلوك مهذب ومدرك تجاه الآخرين يهدف لتفادي حدوث الاختلاف في العمل، ومثال ذلك أن الفرد يشجع الأفراد الآخرين عندما تكون معنوياتهم منخفضة ويشعرون بالإحباط.

3- الروح الرياضية: وهي الرغبة في المسامحة في المواقف الصعبة دون الشكوى عند وقوع بعض المشاكل، وكذلك استعداد الفرد لتحمل وتنفيذ مهمة إضافية دون شكوى عندما يكون له حق الاعتراض.

4- وعي الضمير: وهو السلوك المرتبط بالامتثال والمقدرة على ضبط النفس وقبول التعليمات

والإجراءات المنصوص عليها والتطوع لأداء مهام إضافية يختارها بنفسه.

**5- السلوك الحضاري:** وهو السلوك الذي يمثل اهتمام الفرد في المنظمة التي ينتمي لها، وكذلك الحرص على نجاحها وتطورها والترويج لها، ومثال ذلك الحضور لدورات تفيد المنظمة بدون طلب منها؛ لمواكبة التطورات وتحسين جودة العمل. (الخرامي، 2019).

#### الدراسات السابقة:

كلا متغيري الدراسة يعتبران من الموضوعات الحديثة نسبياً، لذلك يلاحظ قلة الدراسات التي تجمع بينهما خصوصاً في السياق التعليمي، وفي ما يلي مجموعة من الدراسات التي جمعت بين المتغيرين أو تناولت أحدهما مع متغير مختلف ولكن في السياق التعليمي.

أجرى أحمد (2022) دراسة للتعرف على ممارسات مديري المدارس الابتدائية الحكومية بمحافظة المنيا للقيادة الخادمة وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، ومن خلال استبانة نفذت على عينة عشوائية بسيطة قدرها 469 معلماً ومعلمة، وتوصل البحث إلى وجود درجة ممارسة عالية للقيادة الخادمة وأبعادها لدى المديرين عدا بُعد "خدمة وتنمية المجتمع" الذي جاء بدرجة متوسطة، ودرجة ممارسة عالية لسلوك المواطنة التنظيمية وأبعادها لدى المعلمين، كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية متوسطة موجبة دالة إحصائياً بين القيادة الخادمة للمديرين وسلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين، كما وُجدت فروق دالة إحصائياً في القيادة الخادمة وجميع أبعادها تُعزى لسنوات الخبرة لصالح المعلمين الأكثر خبرة، وأظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائياً في درجة ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية وأبعادها لدى المعلمين تُعزى لمتغير النوع، بينما وُجدت فروق دالة إحصائياً تُعزى للمؤهل العلمي لصالح المعلمين ذوي المؤهل العالي التربوي، ولسنوات الخبرة لصالح المعلمين الأكثر خبرة في جميع أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية عدا بُعد الإيثار.

أجرى الزعتري (2020) دراسة للتعرف على واقع القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية، وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين في محافظة الخليل، واستخدمت الدراسة المنهج الكمي، وتكونت عينة الدراسة من (366) معلماً ومعلمة،

وتوصلت الدراسة بأن هناك علاقة طردية موجبة بين ممارسة مديري المدارس للقيادة الخادمة، و مستوى المواطنة التنظيمية، ولم توجد فروق ذات دلالة إحصائية في ممارسة المعلمين لسلوك المواطنة التنظيمية تعزى لمتغيري النوع أو سنوات الخبرة، وأوصت الدراسة بنشر ثقافة المواطنة التنظيمية وتشجيع الموظفين على ممارستها.

كما أجرت الحميدي (2019) دراسة للتعرف على العلاقة بين القيادة الخادمة والمواطنة التنظيمية في المدارس الثانوية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات، واستخدمت الدراسة المنهج الكمي الوصفي والارتباطي، وتكونت عينة الدراسة من (347) معلمة، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين ممارسة قائدات المدارس للقيادة الخادمة ومستوى المواطنة التنظيمية لدى المعلمات، كما لم تظهر النتائج فروق ذات دلالة إحصائية لممارسة المعلمات لسلوك المواطنة التنظيمية تعزى لمتغير سنوات الخبرة، وأوصت الدراسة بالتوعية بأثر القيادة الخادمة الإيجابي المتمثل في زيادة المواطنة التنظيمية.

كما بحث بانثا Bantha وساهني Sahni (2021) العلاقة بين القيادة الخادمة وسلوك المواطنة التنظيمية للأتباع، إلى جانب الدور الوسيط للكفاءة الذاتية المععمة واحترام الذات على أساس المنظمة على العلاقة بين القيادة الخادمة وسلوك المواطنة التنظيمية، ومن خلال التحليل للأدبيات والدراسات المتعلقة بهذين المتغيرين اقترحت الدراسة صياغة لنموذج مفاهيمي يوضح العلاقة بين القيادة الخادمة وسلوك المواطنة التنظيمية، وقد أظهرت النتائج علاقة إيجابية بينهما، إضافة إلى وجود دور مؤثر للمتغيرات الوسيطة وهما الكفاءة الذاتية المععمة واحترام الذات على أساس المنظمة.

وأجرى ماهمبي Mahembe وانجلبرتشث Engelbrecht (2014) دراسة للتعرف على العلاقة بين القيادة الخادمة والمواطنة التنظيمية وفاعلية الفريق في نظام المدارس في جنوب إفريقيا، واستخدمت الدراسة المنهج الكمي، وتكونت عينة الدراسة من (288) معلما من (38) مدرسة في مدينة ويسترن كيب في جنوب إفريقيا، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين القيادة الخادمة والمواطنة التنظيمية وفاعلية الفريق، وأوصت الدراسة بتنفيذ برامج داعمة لمديري المدارس لممارسة القيادة الخادمة.

وأجرى فوندي Vondey (2010) دراسة للتعرف على العلاقة بين القيادة الخادمة والمواطنة التنظيمية وملاءمة الفرد مع المنظمة، والهوية التنظيمية، والكشف عن إمكانية التنبؤ بالمتغير التابع من خلال المتغير المستقل، واستخدمت الدراسة المنهج الكمي، وتكونت عينة الدراسة من (114) موظفا يعملون في مختلف المؤسسات بأمريكا غالبيتهم من الإناث، وتوصلت الدراسة إلى أن القيادة الخادمة بإمكانها جزئياً التنبؤ بسلوك المواطنة التنظيمية، وأوصت الدراسة ببحث العلاقة بين القيادة الخادمة والمواطنة التنظيمية على مستوى فرق العمل المختلفة.

أما الدراسات التي تناولت أحد المتغيرين فهي كثيرة، وفي ما يلي مجموعة من أحدثها في السياق التعليمي، مع بعض الدراسات التي تناولت قيادة مكاتب التعليم والمشرفين التربويين كونها محل التركيز في الدراسة الحالية:

فقد أجرى الغامدي (2020) دراسة للتعرف على القيادة الخادمة، وعلاقتها بالاستغراق الوظيفي لدى معلمات المدارس الثانوية الحكومية بالرياض، واستخدمت الدراسة المنهج الكمي، وتكونت العينة من (844) معلمة، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية بين درجة ممارسة القيادة الخادمة ومستوى الاستغراق الوظيفي، وأوصت الدراسة بوضع خطط مدروسة لتوفير بيئة محفزة وداعمة لرفع مستوى الاستغراق الوظيفي، وتوجيه القيادات إلى استخدام الأساليب الحديثة في القيادة كالقيادة الخادمة.

كما أجرى الداود (2019) دراسة للتعرف على واقع سلوك المواطنة التنظيمية لدى المشرفين التربويين بمدينة الرياض وسبل تعزيزها، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتكونت عينة الدراسة من جميع مديري ومساعدي مكاتب التعليم بمدينة الرياض وعددهم (38)، وتوصلت الدراسة إلى أن ممارسة المشرفين التربويين لسلوك المواطنة التنظيمية جاء بدرجة متوسطة، وأوصت الدراسة بنشر ثقافة سلوك المواطنة التنظيمية بين المشرفين التربويين وتحفيزهم على ممارستها.

وأجرى آل إدريس وآخرون (2018) دراسة للتعرف على الاحتياجات التدريبية لمديري مكاتب التعليم بنين بوزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية، واستخدمت الدراسة المنهج الكمي الوصفي، والاستبانة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (158) مدير مكتب، وتوصلت الدراسة إلى



عدة نتائج من أهمها: أنّ نشر روح التعاون بين منسوبي المكتب جاء كأعلى احتياج تدريبي لمديري مكاتب التعليم بنين في محور الاحتياجات التدريبية المتعلقة بمهامهم الإدارية والإشرافية، وأوصت الدراسة على تصميم برامج تدريبية لمديري مكاتب التعليم قائمة على احتياجاتهم العملية.

وأجرى عبدالمجيد والوعوفي (2016) دراسة للتعرف على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية لدى المشرفات التربويات بمدينة تبوك، وهدفت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين أبعاد العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية لدى المشرفات التربويات من وجهة نظرهم، واستخدمت الدراسة المنهج الكمي، وتكونت العينة من (120) مشرفة، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية، وأوصت بتوزيع المهام والمكافآت على جميع المشرفات بعدالة وتطبيق الإجراءات الوظيفية على الجميع دون تحيز.

وأجرت الجابر (2015) دراسة للتعرف على درجة ممارسة العدالة التنظيمية وعلاقتها بمستوى سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر الموظفين بإدارة التعليم في الرياض، واستخدمت الدراسة المنهج الكمي، وتكونت عينة الدراسة من (107) موظفة، وتوصلت الدراسة إلى أنّ هنالك علاقة طردية موجبة بين ممارسة العدالة التنظيمية ومستوى المواطنة التنظيمية، وأوصت الدراسة بالاهتمام بالتحفيز وزيادة الدافعية ووضع أسس موضعية وعادلة لنظام الترقيات والمكافآت.

وأجرى الطريف (2015) دراسة للتعرف على أفضل الممارسات لمتتبع مستوى الثقة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين في المدارس الابتدائية بمحافظة عنيزة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتكونت عينة الدراسة من (882) معلم، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين ثقة المعلم في إدارة التربية والتعليم، وسلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمي مدارس عنيزة الابتدائية، وأوصت الدراسة بتحقيق العدالة في الفرص بين المعلمين والموظفين بشكل عام من قبل القيادات التربوية بهدف تحقيق مستوى عالٍ من المواطنة التنظيمية بين المعلمين.

## التعليق على الدراسات السابقة:

من حيث الموضوع والمتغيرات؛ تتفق الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في تناول العلاقة بين القيادة الخادمة والمواطنة التنظيمية، ولكن تختلف في عينة ومجال تطبيق الدراسة، فالدراسة الحالية تدرس هذه العلاقة في مكاتب التعليم، بينما الدراسات السابقة كانت في بيئات أخرى كدراسة (الزعتري، 2020) و (الحميدي، 2019) و (Engelbrecht & Mahemb, 2014) التي نفذت في المدارس وليس في مكاتب أو مديريات التعليم، واختلفت بعض الدراسات عن الدراسة الحالية حيث تناولت أحد المتغيرين (القيادة الخادمة أو المواطنة التنظيمية) مع متغيرات أخرى، حيث تناول بعضها القيادة الخادمة مع متغيرات أخرى كدراسة (الغامدي، 2020) مع الاستغراق الوظيفي، وتناولت بعض الدراسات المواطنة التنظيمية مع متغيرات أخرى كدراسة عبدالمجيد والعوفي (2016)، ودراسة (الجابر، 2015) مع العدالة التنظيمية، ودراسة (الطريف، 2015) مع الثقة التنظيمية.

أما من حيث المنهج فتتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في استخدامها للمنهج الكمي الوصفي والاستبانة لجمع البيانات، وتختلف عن بعضها في تناول العلاقة الارتباطية بين المتغيرين، حيث أن بعض الدراسات السابقة ليس بها إلا متغير واحد.

وتنفرد الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في الكشف عن العلاقة بين القيادة الخادمة والمواطنة التنظيمية في سياق مكاتب التعليم من وجهة نظر المشرفين والمشرفات التربويات، وتحديدًا في مكتب تعليم محافظة صبيا بالمملكة العربية السعودية.

## منهج الدراسة:

لتحقيق أهداف البحث اتبعت هذه الدراسة الكمية المنهج الوصفي الارتباطي لكونه أكثر ملاءمة مع أسئلة الدراسة وأهدافها، والأنسب لتحليل ووصف العلاقة بين متغيراتها.

## مجتمع الدراسة:

يشمل مجتمع الدراسة جميع المشرفين التربويين التابعين لمكتب تعليم محافظة صبيا للبنين وعددهم (60) وجميع المشرفات التربويات التابعات لمكتب تعليم محافظة صبيا للبنات وعددهن (42)، وبهذا يكون إجمالي مجتمع الدراسة (102) مشرفاً ومشرفةً، وفقاً للإحصاءات الواردة من

إدارة التخطيط والمعلومات بإدارة تعليم محافظة صبيا.

### عينة الدراسة وإجراءاتها:

لعدم ضخامة مجتمع الدراسة وسهولة الوصول إليه، ولتعزيز موثوقية الدراسة، استخدمت الدراسة العينة القصدية لتشمل جميع أفراد مجتمع الدراسة من المشرفين والمشرفات التربويات بمكتب تعليم محافظة صبيا، وتم التواصل معهم عبر وسائل التواصل الرسمية من خلال مكتب التعليم بهدف تعبئة الاستبانة. وبلغت الاستبانات التي تم تعبئتها من قبل المستجيبين من أفراد عينة الدراسة (91) استبانة، وبذلك شملت عينة الدراسة ما نسبته (89.22%) من إجمالي مجتمع الدراسة.

### أدوات الدراسة:

بعد الاطلاع على الأدب النظري والدراسات السابقة المتعلقة بمتغيرات الدراسة، تم استخدام مقياس ليدن للقيادة الخادمة (Liden et al., 2008)، ومقياس أورجن لسلوك المواطنة التنظيمية (Organ, 1988)، وذلك لما يحظى به هذان المقياسان من قبول عام في الدراسات والأبحاث العلمية عالمياً، وكذلك طبقت في السياقات العربية في عدد من الدراسات المحكمة.

### صدق أدوات الدراسة:

نظراً لاستخدام مقياس ليدن للقيادة الخادمة، ومقياس أورجن لسلوك المواطنة التنظيمية في دراسات سابقة محكمة على المستوى العالمي والعربي؛ فقد اكتفت الدراسة الحالية بالتأكد من صدقهما من خلال ما يلي:

### أولاً مقياس ليدن للقيادة الخادمة:

#### 1-صدق الاتساق الداخلي لمقياس ليدن للقيادة الخادمة:

جدول (1) معاملات ارتباط (بيرسون Person) بين عبارات وأبعاد مقياس ليدن للقيادة الخادمة بمكتب

#### تعليم صبيا

البعد الأول		البعد الثاني		البعد الثالث		البعد الرابع		البعد الخامس		البعد السادس		البعد السابع	
معامل	علاقة	معامل	علاقة	معامل	علاقة	معامل	علاقة	معامل	علاقة	معامل	علاقة	معامل	علاقة
الارتباط		الارتباط		الارتباط		الارتباط		الارتباط		الارتباط		الارتباط	

*0.844	25	*0.844	21	**0.844	17	*0.947	13	*0.890	9	*0.835	5	*0.776	1
*		*				*		*		*		*	
*0.828	26	*0.828	22	**0.828	18	*0.961	14	*0.952	10	*0.960	6	*0.966	2
*		*				*		*		*		*	
*0.865	27	*0.865	23	**0.865	19	*0.959	15	*0.935	11	*0.918	7	*0.949	3
*		*				*		*		*		*	
*0.844	28	*0.844	24	**0.844	20	*0.887	16	*0.901	12	*0.984	8	*0.897	4
*		*				*		*		*		*	

\*\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.01 \geq \alpha$ )

يتبين من الجدول السابق أنّ قيم معاملات الارتباط لجميع عبارات المقياس مع أبعادها السبعة جاءت بقيم مرتفعة حيث تراوحت بين (0.828 – 0.984)، وكانت جميعها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، مما يدل على توافر درجة عالية من الاتساق الداخلي لمقياس القيادة الخادمة عند تطبيقه على قيادات مكتب التعليم بمحافظة صبيا.

## 2-الصدق البنائي لمقياس ليدن للقيادة الخادمة :

تم التحقق من الصدق البنائي للمقياس من خلال إيجاد معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لكل بعد والمجموع الكلي للمقياس.

جدول (2) معاملات الارتباط بين درجات الأبعاد والدرجة الكلية لمقياس القيادة الخادمة لدى قيادات

### مكتب تعليم صبيا

معامل الارتباط	إجمالي درجة الأبعاد	معامل الارتباط	إجمالي درجة الأبعاد
**0.921	البعد الخامس: مساعدة المرؤوسين	**0.902	البعد الأول: المراعاة العاطفية
**0.956	البعد السادس: أولوية الموظفين	**0.973	البعد الثاني: خلق القيمة المضافة للمجتمع
**0.911	البعد السابع: السلوك الأخلاقي	**0.972	البعد الثالث: المهارات الفكرية
		**0.928	البعد الرابع: التمكين

\*\* دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)

يتبين من الجدول السابق أنّ قيم معاملات الارتباط للأبعاد السبعة التي يتكون منها المقياس جاءت بقيم مرتفعة حيث تراوحت بين (0.870 – 0.946)، وكانت جميعها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، مما يدل على توافر درجة عالية من الصدق البنائي لمقياس القيادة الخادمة عند تطبيقه على قيادات مكتب التعليم بمحافظة صبيا.

### 3- حساب ثبات مقياس ليدن للقيادة الخادمة

جدول (3) قيم معامل ألفا كرونباخ لحساب معامل ثبات مقياس ليدن للقيادة الخادمة لدى

قيادات مكتب تعليم صبيا

م	الأبعاد	عدد العبارات	معامل الثبات
1	المعالجة العاطفية	4	0.855
2	خلق القيمة المضافة للمجتمع	4	0.903
3	المهارات الفكرية	4	0.936
4	التمكين	4	0.955
5	مساعدة الأفراد على التطور والنجاح	4	0.953
6	وضع الأفراد في الأولوية	4	0.908
7	السلوك الأخلاقي	4	0.920
	إجمالي العبارات (القيمة الكلية للمقياس)	28	0.983

يوضح الجدول رقم (3) أن قيم معاملات ألفا كرونباخ لحساب الثبات مرتفعة، وقد تراوحت ما بين (0.855- 0.955)، بينما بلغ الثبات الكلي لأداة للمقياس (0.983)، مما يدل على أن مقياس ليدن للقيادة الخادمة بأبعاده السبعة يتمتع بدرجة ثبات عالية جداً ، الأمر الذي يؤكد صلاحيته لجمع بيانات الدراسة.

ثانياً مقياس أورجن Organ لسلوك المواطنة التنظيمية:

### 1- صدق الاتساق الداخلي لمقياس أورجن لسلوك المواطنة التنظيمية

جدول (4) معاملات ارتباط (بيرسون Person) بين عبارات وأبعاد مقياس أورجن لسلوك

المواطنة التنظيمية بمكتب تعليم صبيا

البعد الأول		البعد الثاني		البعد الثالث		البعد الرابع		البعد الخامس	
فقرة	معامل الارتباط	فقرة	معامل الارتباط	فقرة	معامل الارتباط	فقرة	معامل الارتباط	فقرة	معامل الارتباط
1	**0.627	4	**0.919	8	**0.969	10	**0.674	14	**0.820
2	**0.824	5	**0.963	9	**0.973	11	**0.734	15	**0.948
3	**0.860	6	**0.963			12	**0.948	16	**0.631
		7	**0.962			13	**0.948	17	**0.570
								18	**0.678
								19	**0.792

\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.01 \geq \alpha$ )

يتبين من الجدول السابق أنّ قيم معاملات الارتباط لأغلب عبارات المقياس مع أبعادها الخمسة جاءت بقيم مرتفعة، وكانت جميعها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، مما يدل على توافر درجة عالية من الاتساق الداخلي لمقياس أوجن لسلوك المواطنة التنظيمية بمكتب تعليم صبيا.

## 2-الصدق البنائي لمقياس أوجن لسلوك المواطنة التنظيمية:

جدول (5) معاملات الارتباط بين درجات الأبعاد والدرجة الكلية لمقياس أوجن لسلوك المواطنة التنظيمية بمكتب تعليم صبيا

معامل الارتباط	إجمالي درجة الأبعاد	معامل الارتباط	إجمالي درجة الأبعاد
**0.963	البعد الرابع: السلوك الحضاري	**0.933	البعد الأول: الإيثار
**0.828	البعد الخامس: الضمير الحي	**0.956	البعد الثاني: الكياسة أو اللطف
		**0.942	البعد الثالث: الروح الرياضية

\* دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)

يتبين من الجدول السابق أنّ قيم معاملات الارتباط للأبعاد الخمسة التي يتكون منها المقياس جاءت بقيم مرتفعة حيث تراوحت بين (0.828 - 0.963)، وكانت جميعها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، مما يدل على توافر درجة عالية من الصدق البنائي لمقياس أوجن لسلوك المواطنة التنظيمية عند تطبيقه على قيادات مكتب التعليم بمحافظة صبيا.

## 3-حساب ثبات مقياس أوجن لسلوك المواطنة التنظيمية

جدول (6) قيم معامل ألفا كرونباخ لحساب معامل ثبات مقياس أوجن لسلوك المواطنة

التنظيمية لدى قيادات مكتب تعليم صبيا

م	الأبعاد	عدد العبارات	معامل الثبات
1	الإيثار	3	0.847
2	الكياسة أو اللطف	4	0.944
3	الروح الرياضية	2	0.938
4	السلوك الحضاري	4	0.810
5	الضمير الحي	6	0.886
	إجمالي العبارات (القيمة الكلية للمقياس)	19	0.962

يوضح الجدول رقم (6) أن قيم معاملات ألفا كرونباخ لحساب الثبات مرتفعة، وقد تراوحت ما بين (0.810- 0.944)، بينما بلغ الثبات الكلي لأداة للمقياس (0.962)، مما يدل على أن أурجن لسلوك المواطنة التنظيمية بأبعاده الخمسة يتمتع بدرجة ثبات عالية جداً ، الأمر الذي يؤكد صلاحيته لجمع بيانات الدراسة.

وبعد التأكد من صدق وثبات أداتي الدراسة تم بتطبيقهما على عينة الدراسة لجمع البيانات، كما تم تحليل البيانات من خلال الأساليب الإحصائية التالية.

#### الأساليب الإحصائية:

تم تحليل البيانات باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) الإصدار (25)، واستخراج النتائج وفقاً للأساليب الإحصائية المناسبة، كما تم تحديد درجة الاستجابة على مقياس ليدن للقيادة الخادمة لدى قيادات مكتب تعليم صبيا بحيث يعطى الدرجة (5) للاستجابة: أوافق بشدة، والدرجة (4) للاستجابة: أوافق، والدرجة (3) للاستجابة: محايد، والدرجة (2) للاستجابة: لا أوافق، والدرجة (1) للاستجابة: لا أوافق بشدة. أما مقياس أورجن لسلوك المواطنة التنظيمية لدى قيادات مكتب تعليم صبيا يعطى الدرجة (5) للاستجابة: دائماً، والدرجة (4) للاستجابة: غالباً، والدرجة (3) للاستجابة: أحياناً، والدرجة (2) للاستجابة: نادراً، والدرجة (1) للاستجابة: أبداً.

ومن خلال معادلة المدى لكلا المقياسين أصبح لدينا الفئات التالية: من 1 إلى أقل من 1.8 تمثل درجة موافقة أو ممارسة (ضعيفة جداً)، من 1.8 إلى أقل من 2.6 تمثل درجة موافقة أو ممارسة بدرجة (ضعيفة)، من 2.6 إلى أقل من 3.4 تمثل درجة موافقة أو ممارسة بدرجة (متوسطة)، من 3.4 إلى أقل من 4.2 تمثل درجة موافقة أو ممارسة بدرجة (عالية)، من 4.2 إلى 5 تمثل درجة موافقة أو ممارسة (عالية جداً).

#### نتائج الدراسة:

فيما يلي عرضاً مفصلاً لنتائج الدراسة حول موضوع: القيادة الخادمة وعلاقتها بالمواطنة التنظيمية لدى المشرفين التربويين بمكتب تعليم صبيا، وذلك من خلال استعراض النتائج المتعلقة بمجموعة التساؤلات الرئيسة والفرعية التي سعت الدراسة للإجابة عليها.

**النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:** والذي ينص على: ما مستوى ممارسة القيادة الخادمة لدى قيادات مكتب تعليم محافظة صبيا من وجهة نظر المشرفين والمشرفات؟ وللإجابة على هذا السؤال، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات مقياس القيادة الخادمة، من خلال أبعادها السبعة، كما في الجدول التالي:

جدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة قيادات مكتب تعليم محافظة صبيا لأبعاد القيادة الخادمة

البعـد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	رتبة البعد	درجة الممارسة
البعد الأول: المعالجة العاطفية	3.852	0.929	6	عالية
البعد الثاني: خلق القيمة المضافة	4.209	0.719	2	عالية جداً
البعد الثالث: المهارات الفكرية	4.143	0.719	3	عالية
البعد الرابع: التمكين	3.448	1.084	7	عالية
البعد الخامس: مساعدة الأفراد على النمو والنجاح	4.242	0.861	1	عالية جداً
البعد السادس: وضع الأفراد في الأولوية	3.882	1.001	5	عالية
البعد السابع: السلوك الأخلاقي	4.008	1.071	4	عالية
المجموع الكلي للأبعاد	3.969	0.846		عالية

يتبين من الجدول السابق أنّ ممارسة قيادات مكتب تعليم محافظة صبيا لأبعاد القيادة الخادمة جاءت بدرجة (عالية) من وجهة نظر المشرفين والمشرفات وبمتوسط عام 3.969 وانحراف معياري 0.846 وهي قيمة تدل على تجانس جيد بين استجابات العينة حول ممارسة قادتهم للقيادة الخادمة، ويأتي في المرتبة الأولى بين الأبعاد البعد الخامس: مساعدة الأفراد على النمو والنجاح، بمتوسط حسابي قدره (4.242) ودرجة ممارسة عالية جداً ، وانحراف معياري بلغ (0.861) يشير إلى تجانس جيد بين آراء العينة حول هذا البعد، يليه في الترتيب البعد الثاني: خلق القيمة المضافة، ودرجة ممارسة عالية جداً، ثم تتوالى الأبعاد كما في الجدول أعلاه وجميعها بدرجة ممارسة عالية، وفي الترتيب الأخير جاء البعد الرابع: التمكين، بمتوسط حسابي قدره (3.448) ودرجة ممارسة عالية، وانحراف معياري بلغ (1.084)، وهي قيمة تشير إلى شئ من التباين بين استجابات العينة حول هذا البعد. ومما يفسر هذه النتيجة العالية في عمومها لممارسة



قيادات مكتب تعليم محافظة صبيا لأبعاد القيادة الخادمة، كونهم ينتمون لثقافة مجتمعية ترفع من شأن خدمة الآخرين وان سيد القوم خادمهم كما في المقولة العربية الشهيرة، ولقرب مفهوم وأبعاد القيادة الخادمة من تعاليم الدين الإسلامي، وقيم المجتمع المحلي خصوصاً وأن مدينة صيا ذات كثافة سكانية منخفضة ونسبة تعارف مرتفعة بين منسوبي التعليم، مما يعزز لدى القيادات التعليمية مبدأ خدمة الآخرين والاهتمام بفريق العمل. كما يمكن عزو هذه النتيجة العالية لممارسة القيادة الخادمة إلى المستوى الوظيفي المرموق المتمثل في قيادة مكاتب التعليم، وأنه لا يصل عادة إلى هذا الموقع الوظيفي إلا الأميز من المشرفين التربويين وذوي الخبرة الكبيرة ومن يمثل القدوة الحسنة لمنسوبي التعليم على مستوى المحافظة، وهذا النوع من القادة ذوي الخبرة الممتدة لعمود يكون أقرب لممارسات القيادة الخادمة كمساعدة الآخرين على النجاح، وترك بصمة وقيمة مضافة لمن يقودهم من المشرفين والمشرفات. كما تشير نتيجة الدراسة إلى أن إدارة التعليم بمحافظة صبيا أحسنت اختيار قادة مكاتب التعليم التابعة لها، واختارت القادة الذين يتميزون بالممارسة العالية للقيادة الخادمة، وهي من أفضل الأنماط المناسبة لقيادة المؤسسات التربوية التي تبني الأجيال لخدمة الوطن. وقد تشير نتيجة المقياس إلى الجهود المبذولة من قبل وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية وفي محافظة صبيا على وجه الخصوص والتي تسعى إلى الارتقاء بقيادات التعليم من خلال ما تقوم به من برامج التدريب النوعي والتطوير المهني للقادة، والتي ساهمت في زيادة وعي القيادات بأسلوب القيادة الخادمة، وأثرها الإيجابي، وهذا ما انعكس على وجهة نظر المشرفين والمشرفات حول مستوى ممارسة قياداتهم للقيادة الخادمة بمكتب تعليم محافظة صبيا. كما تشير نتيجة البعد الأدنى وهو بعد التمكين إلى أهمية بذل مزيد من الجهود من قيادة مكتب التعليم بمحافظة صبيا فيما يتعلق بتعزيز مشاركة المشرفين والمشرفات في صناعة واتخاذ القرارات في مكتبهم، ومنحهم مزيداً من الثقة والتفويض في تقديم الحلول والمعالجات لما يواجههم من تحديات العمل. وفي هذه النتيجة المتعلقة بالسؤال الأول حول ارتفاع مستوى ممارسة القيادة الخادمة لدى قيادات مكتب تعليم محافظة صبيا من وجهة نظر المشرفين والمشرفات؛ تتفق هذه الدراسة مع عدد من الدراسات السابقة كدراسة Engelbrecht &

Mahemb (2014)، والحميدي (2019)، والزعتري (2020)، والغامدي (2020) في أن القادة في الميدان التعليمي يمارسون القيادة الخادمة بأبعادها المختلفة بدرجة عالية.

**النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:** والذي ينص على: ما مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى المشرفين والمشرفات في مكتب تعليم محافظة صبيا من وجهة نظرهم؟ وللإجابة على هذا السؤال، فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات مقياس أورجن للمواطنة التنظيمية، من خلال أبعادها الخمسة، كما في الجدول التالي:

جدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة قيادات مكتب تعليم محافظة صبيا لأبعاد القيادة الخادمة

البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	رتبة البعد	درجة الممارسة
البعد الأول: الإيثار	4.729	0.507	3	عالية جداً
البعد الثاني: الكياسة واللفظ	4.756	0.569	2	عالية جداً
البعد الثالث: الروح الرياضية	4.780	0.612	1	عالية جداً
البعد الرابع: السلوك الحضاري	4.574	0.571	5	عالية جداً
البعد الخامس: الضمير الحي	4.634	0.654	4	عالية جداً
المجموع الكلي للأبعاد	4.677	0.335		عالية جداً

يوضح جدول (8) نتائج مقياس أورجن Organ لسلوك المواطنة التنظيمية بمكتب تعليم صبيا من وجهة نظرهم، حيث جاء متوسط إجمالي النتيجة بقيمة (4.677) وانحراف معياري قدره (0.335)، ومستوى موافقة عالية جداً، وهي نتيجة مرتفعة وانحراف معياري منخفض مما يشير إلى درجة توافق عالية بين استجابات العينة حول الدرجة المرتفعة لسلوك المواطنة التنظيمية للمشرفين والمشرفات بمكتب تعليم محافظة صبيا. وجاءت نتائج ترتيب أبعاد المقياس كالتالي: جاء في الترتيب الأول لسلوك المواطنة التنظيمية البعد الثالث: الروح الرياضية وبمتوسط حسابي قدره (4.780) وانحراف معياري بلغ (0.612) ومستوى موافقة عالية جداً حول الممارسات التي تصف تجنب التركيز على أخطاء الآخرين وعدم إثارة المشاكل معهم. وجاء في الترتيب الثاني لسلوك المواطنة التنظيمية البعد الثاني: الكياسة واللفظ بمتوسط حسابي قدره (4.756) وانحراف معياري بلغ (0.569) ومستوى موافقة عالية جداً بخصوص ممارسات التواصل الجيد مع

الآخرين وعدم المساس بحقوقهم وخصوصياتهم، ومشاورتهم عند أي قرار يؤثر عليهم. كما جاء في الترتيب الخامس والأخير لسلوك المواطنة التنظيمية البعد الرابع السلوك الحضاري وبمتوسط حسابي قدره (4.574) وانحراف معياري بلغ (0.654) ومستوى موافقة عالية جداً. وبشكل عام؛ فقد تعزى هذه النتيجة المرتفعة لسلوك المواطنة التنظيمية لدى منسوبي مكتب التعليم بمحافظة صبيا إلى قوة العلاقة والأواصر بين العاملين، وانتمائهم الاجتماعي والثقافي الواحد الذي عزز لديهم سلوك المواطنة التنظيمية في مكتب التعليم الذي يعمل على تقديم الخدمة التعليمية لأبنائهم وأبناء مجتمعهم الصغير نسبياً، كذلك الاستقرار الوظيفي العالي لمنسوبي التعليم بمكتب محافظة صبيا، وندرة حركة الانتقال للمشرفين والمشرفات من وإلى المكتب قد يكون ساهم في ارتفاع درجة سلوك المواطنة التنظيمية لديهم، كما تشير هذه النتيجة أيضاً إلى اهتمام قيادة مكتب تعليم محافظة صبيا برعاية وتعزيز المواطنة التنظيمية لدى منسوبي المكتب. وتتفق هذه النتيجة حول ارتفاع مستوى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية لدى مشرفي ومشرفات مكتب تعليم محافظة صبيا مع غالبية الدراسات السابقة كدراسة الزعتري (2020)، والداود (2019)، ومومني (2016)، والجابر (2015)، وعبدالمجيد والعوفي (2016)، والجابر (2015)، التي توصلت إلى أن سلوك المواطنة التنظيمية موجود بدرجة عالية لدى شرائح مختلفة من منسوبي التعليم حسب عينة كل دراسة.

**النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث:** والذي ينص على: هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01) بين ممارسة القيادة الخادمة وسلوك المواطنة التنظيمية لدى المشرفين والمشرفات في مكتب تعليم محافظة صبيا بالمملكة العربية السعودية؟ وللتعرف على وجود علاقة بين ممارسة القيادة الخادمة وسلوك المواطنة التنظيمية لدى المشرفين والمشرفات في مكاتب التعليم بصبيا، فقد تم استخدام معامل بيرسون لإيجاد العلاقة بينهما، وظهرت النتائج التالية في الجدول رقم (9):

جدول رقم (9) نتائج معامل بيرسون للعلاقة بين القيادة الخادمة والمواطنة التنظيمية لدى قيادات ومنسوبي مكتب تعليم محافظة صبيا، ن = 91

العلاقة بين المتغيرات	المتغير التابع: المواطنة التنظيمية		المتغير المستقل: القيادة الخادمة		المتغيرات	
	معامل ارتباط بيرسون	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري		
مستوى الدلالة					أبعاد القيادة الخادمة	
**0,000	0.668			0.929	3.852	البعد الأول: المعالجة العاطفية
**0,000	0.669			0.719	4.209	البعد الثاني: خلق القيمة المضافة
**0,000	0.643			0.659	4.143	البعد الثالث: المهارات الفكرية
**0,000	0.802			1.084	3.448	البعد الرابع: التمكين
**0,000	0.545	0.335	4.677	0.861	4.242	البعد الخامس: مساعدة الأفراد على النمو والنجاح
**0,000	0.564			1.001	3.882	البعد السادس: وضع الأفراد في الأولوية
**0,000	0.644			1.071	4.008	البعد السابع: السلوك الأخلاقي
**0,000	0.697			0.846	3.969	المجموع الكلي للأبعاد

\*\* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.01 \geq \alpha$ )

يوضح الجدول أعلاه وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01) بين أبعاد القيادة الخادمة السبعة وبين المواطنة التنظيمية لدى المشرفين في مكتب التعليم بمحافظة صبيا، بقيمة معامل ارتباط إجمالية لكل الأبعاد قدرها (0.697)، وتمثل علاقة ارتباط مرتفعة نسبياً، وهي علاقة طردية إيجابية، أي كلما زادت قيم القيادة الخادمة زادت قيم المواطنة التنظيمية. مما يشير إلى أن هناك دوراً فاعلاً لممارسات القيادة الخادمة في زيادة مستوى سلوك المواطنة التنظيمية، وأن القيادة الخادمة بما تتمتع به من نظرة في تقديم خدمة الأفراد ومراعاة مصالحهم، والاهتمام بجميع شؤونهم، والوقوف معهم في حل مشكلاتهم الشخصية تقود لممارسة عالية في سلوك المواطنة التنظيمية، كما ظهر في الجدول أن البعد الرابع من أبعاد القيادة الخادمة وهو الخاص بالتمكين حصل على أعلى قيمة ارتباط بلغت (0.802) مما يشير إلى الدور المؤثر لعنصر التمكين في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية، وأن القادة الممكنين لفرق

العمل ستحقق مؤسساتهم التعليمية مواطنة تنظيمية عالية من فريق العمل، مما يقود لتحقيق نتائج أفضل على المستوى الفردي والمؤسسي. وكما يظهر من نتيجة معامل ارتباط بيرسون بين أبعاد القيادة الخادمة وسلوك المواطنة التنظيمية أن قيم الارتباط لجميع الأبعاد كانت متوسطة فما فوق، وأن أقل معامل ارتباط كان بقيمة (0.545)، للبعد الخامس، وهي قيمة متوسطة، ولذلك فإن جميع أبعاد القيادة الخادمة مؤثرة بدرجة متوسطة إلى عالية على سلوك المواطنة التنظيمية لدى المشرفين والمشرفات في مكتب التعليم بمحافظة صبيا. وبالتالي فإن القيادة الخادمة تعتبر نمطاً فعالاً لتعزيز سلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسات التعليمية، وأن القيادة الخادمة تؤثر إيجابياً على بيئة العمل في مكاتب التعليم في حل الصراعات وتعزيز الإيثار وتوحيد الجهود في المؤسسات التعليمية. وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع عدد من الدراسات السابقة مثل أحمد (2022) ، ودراسة Bantha و Sahni (2021)، والزعترى (2020)، والحميدي (2019)، و vondey (2010) التي أظهرت أن هناك علاقة ارتباطية إيجابية بين القيادة الخادمة وسلوك المواطنة التنظيمية حسب البيئات المدروسة في تلك الدراسات.

**النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع:** والذي ينص على: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01) بين تصورات المشرفين والمشرفات بمكتب تعليم محافظة صبيا لسلوك المواطنة التنظيمية تعزى لمتغيرات الجنس وعدد سنوات الخبرة؟ وللإجابة على الجزء الخاص بمتغير الجنس في هذا السؤال فقد تم استخدام اختبار " ت " T-Test، وظهرت النتائج التالية كما في الجدول رقم (10):

جدول (10) نتائج اختبار (ت) للتعرف على دلالة الفروق بين متوسطات استجابات العينة

#### لسلوك المواطنة التنظيمية تبعاً للجنس

م	أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية	ذكور (مشرفين)		ن إناث (مشرفات)		الدالة	اتجاه الدلالة
		متوسط	انحراف	متوسط	انحراف		
1	البعد الأول: الإيثار	5.000	0.000	4.253	0.595	9.604	**0.000
2	البعد الثاني: الكياسة أو اللطف	4.892	0.182	4.515	0.870	3.192	**0.002
3	البعد الثالث: الروح الرياضية	4.931	0.174	4.515	0.870	3.531	**0.001
4	البعد الرابع: السلوك الحضاري	4.716	0.339	4.326	0.782	3.300	**0.001
5	البعد الخامس: الضمير الحي	4.566	0.306	4.753	0.187	3.177-	**0.002
	متوسط إجمالي الأبعاد	4.773	0.202	4.509	0.444	3.895	**0.000

\*\* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.01 \geq \alpha$ )

يوضح الجدول وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تصورات المشرفين والمشرفات بمكتب تعليم صبيا لسلوك المواطنة التنظيمية تبعاً للجنس في جميع الأبعاد الخمسة وإجمالي متوسط الأبعاد ، وجاءت فروق الدلالة لصالح الذكور في البعد الأول والثاني والثالث والرابع وإجمالي متوسط الأبعاد، ولصالح الإناث في البعد الخامس فقط. وقد يعزى وجود الفرق لصالح الرجال في أبعاد المواطنة التنظيمية بشكل عام إلى أنهم أكثر ارتباطاً بمؤسساتهم كمكاتب التعليم، بينما يغلب على السيدات رابط الأسرة والروابط الاجتماعية، وأن الرجال من السهل عليهم أن يعودوا لمكاتبهم في الفترة المسائية لبعض المهام العملية أو الأنشطة الاجتماعية التي تزيد من مستوى المواطنة التنظيمية التي تشمل ممارسات الإيثار واللفظ والروح الرياضية والسلوك الحضاري، بخلاف السيدات اللاتي لا تسمح لهن ظروفهن الأسرية وارتباطهن بأطفالهن بمثل تلك الممارسات غالباً. أما في البعد الخامس المتعلق بالضمير الحي فكان الفرق لصالح السيدات وهذا يمكن عزوه إلى طبيعة المرأة ذات التأمل والإحساس النفسي الذي تتفوق فيه على طبيعة الرجل. وفي هذه النتيجة تخالف الدراسة الحالية دراسة الزعتري (2020)، التي لم تظهر فروقاً ذات دلالة إحصائية تعزى للنوع، وقد يكون ذلك لاختلاف العينة حيث كانت العينة لدى دراسة الزعتري 2020 من المعلمين في محافظة الخليل بفلسطين، بينما تناولت العينة في هذه الدراسة المشرفين التربويين في مكتب التعليم بمحافظة صبيا بالمملكة العربية السعودية.

وللإجابة على الجزء الثاني من السؤال الرابع المتعلق بوجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01) بين تصورات المشرفين والمشرفات بمكتب تعليم صبيا لسلوك المواطنة التنظيمية تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة، فقد تم استخدام اختبار "ف" تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA، والجدول رقم (11) يعرض تلك النتائج

جدول (11) نتائج اختبار (ف) للتعرف على دلالة الفروق بين متوسطات استجابات العينة لسلوك المواطنة التنظيمية تبعاً لسنوات الخبرة

م	أبعاد المقياس	المصدر	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة "ف"	الدلالة	الدلالة الإحصائية
		بين المجموعات	2	1.974	0.987			0,05
1	البعد الأول: الإيثار	داخل المجموعات	88	5.118	0.058	17.017	**0.000	دالة
		المجموع	90	7.092				
		بين المجموعات	2	0.995	0.497			
2	البعد الثاني: الكياسة أو اللطف	داخل المجموعات	88	28.127	0.320	1.1556	0.217	غير دالة
		المجموع	90	29.122				
		بين المجموعات	2	1.758	0.879			
3	البعد الثالث: الروح الرياضية	داخل المجموعات	88	27.846	0.316	2.778	0.068	غير دالة
		المجموع	90	29.604				
		بين المجموعات	2	1.784	0.892			
4	البعد الرابع: السلوك الحضاري	داخل المجموعات	88	27.527	0.313	2.852	0.063	غير دالة
		المجموع	90	29.312				
		بين المجموعات	2	1.182	0.591			
5	البعد الخامس: الضمير الحي	داخل المجموعات	88	5.997	0.068	8.673	**0.000	دالة
		المجموع	90	7.179				
		بين المجموعات	2	0.066	0.033			
		داخل المجموعات	88	10.029	0.114	0.290	0.749	غير دالة
		المجموع	90	10.095				

\*\* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.01 \geq \alpha$ )

يوضح الجدول أعلاه وجود تباين دال إحصائياً بين تصورات المشرفين والمشرفات بمكتب تعليم صبيا لسلوك المواطنة التنظيمية تبعاً لعدد سنوات الخبرة في البعد الأول: الإيثار، والبعد الخامس: الضمير الحي، كما يظهر الجدول عدم وجود تباين دال إحصائياً في باقي الأبعاد ولا إجمالي متوسط الأبعاد. ولإيجاد اتجاه تلك الفروق الدالة في البعدين الأول والخامس أجري اختبار شيفه Scheffe لتوضيح تلك الفروق، وتحديد مستوى سنوات الخبرة المرتبط بهذه الفروق، كما في الجداول التالية:

جدول (12) نتائج اختبار Scheffe لتحديد اتجاه دلالة الفروق بين المجموعات تبعاً لعدد سنوات الخبرة للبعد الأول: الإيثار

المجموعات	العدد	المتوسط الحسابي	أقل من 5 سنوات	من 5 - 10 سنوات	أكثر من 10 سنوات
أقل من 5 سنوات	8	3.333	-	**1.333-	**1.585-
من 5 - 10 سنوات	18	4.667	-	-	0.251-
أكثر من 10 سنوات	65	4.918	-	-	-

\*\* دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $0.01 \geq \alpha$ )

يوضح الجدول رقم 12 اتجاه فروق الدلالة بين المجموعات تبعاً لعدد سنوات الخبرة لتحديد اتجاه الدلالة باستخدام اختبار شيفه Scheffe Test للبعد الأول: الإيثار، حيث جاءت الدلالة لصالح المجموعات كما في التفصيل التالي:

هناك فرق ذو دلالة إحصائية بين مجموعة المستجيبين من ذوي الخبرة (أقل من 5 سنوات)، وبين مجموعة المستجيبين من ذوي الخبرة (5-10) سنوات بقيمة دالة عند مستوى ( $0.01$ ) بلغت (-1,333) ولصالح مجموعة سنوات الخبرة من 5-10 سنوات. وهناك فرق ذو دلالة إحصائية بين مجموعة المستجيبين من ذوي الخبرة (أقل من 5 سنوات)، وبين مجموعة المستجيبين من ذوي الخبرة (أكثر من 10) سنوات بقيمة دالة عند مستوى ( $0.01$ ) بلغت (-1,585) ولصالح مجموعة سنوات الخبرة الأكثر من 10 سنوات، مما يشير إلى أن المستجيبين ذوي سنوات الخبرة الأكثر لديهم ممارسة أعلى لجانب الإيثار من سلوك المواطنة التنظيمية في مكتب التعليم بمحافظة صبيا.

جدول (13) نتائج اختبار Scheffe لتحديد اتجاه دلالة الفروق بين المجموعات تبعاً لسنوات الخبرة للبعد الخامس: الضمير الحي

المجموعات	العدد	المتوسط الحسابي	أقل من 5 سنوات	من 5 - 10 سنوات	أكثر من 10 سنوات
أقل من 5 سنوات	8	5.000	-	*0.417	*0.397
من 5 - 10 سنوات	18	4.583	-	-	0.019
أكثر من 10 سنوات	65	4.603	-	-	-

\* دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ )



يوضح الجدول رقم 13 اتجاه فروق الدلالة بين المجموعات تبعاً لعدد سنوات الخبرة لتحديد اتجاه الدلالة باستخدام اختبار شيفه Scheffe Test للبعد الخامس: الضمير الحي، حيث جاءت الدلالة لصالح المجموعات كما في التفصيل التالي:

هناك فرق ذو دلالة إحصائية بين مجموعة المستجيبين من ذوي الخبرة (أقل من 5 سنوات)، وبين مجموعة المستجيبين من ذوي الخبرة ( 5 - 10 ) سنوات بقيمة دالة عند مستوى (0.05) بلغت (0.417) ولصالح مجموعة سنوات الخبرة من 5 - 10 سنوات. وهناك فرق ذو دلالة إحصائية بين مجموعة المستجيبين من ذوي الخبرة (أقل من 5 سنوات)، وبين مجموعة المستجيبين من ذوي الخبرة ( أكثر من 10 ) سنوات بقيمة دالة عند مستوى (0.05) بلغت (0.397) ولصالح مجموعة سنوات الخبرة الأكثر من 10 سنوات، مما يشير إلى أن المستجيبين ذوي سنوات الخبرة الأكثر لديهم ممارسة أعلى لجانب الضمير الحي من سلوك المواطنة التنظيمية في مكتب التعليم بمحافظة صبيا.

#### توصيات الدراسة:

بناءً على أدبيات الدراسة وما أسفرت عنه نتائجها، إضافة إلى خبرة الباحثين في الميدان التعليمي، يمكن طرح مجموعة من التوصيات على النحو التالي:

1. ترسيخ ممارسات القيادة الخادمة التي ظهرت بجلاء في مكتب التعليم بمحافظة صبيا، وما لها من علاقة إيجابية بتعزيز سلوك المواطنة التنظيمية، كما توصي الدراسة أن تكون مكاتب التعليم بيوت خبرة في القيادة الخادمة وتعزيز سلوك المواطنة التنظيمية، تقوم على تطوير ممارساتها، وآليات تمكينها، وتوثيق الفوائد والدروس المستفادة من تجاربهم حولها.
2. نشر مضامين السلوك التنظيمي والقيادة الخادمة من خلال المشرفين التربويين والممارسات الإشرافية في الميدان التربوي، للمساهمة في رفع الكفاءة والفاعلية التنظيمية للمؤسسات التعليمية المختلفة، مما يقود لنتائج إيجابية مؤثرة في تحقيق الأهداف المرجوة على المستوى الفردي والفريقي والمؤسسي.

3. استثمار تميز منسوبي مكتب تعليم محافظة صبيا في القيادة الخادمة لتصميم برامج تدريبية نوعية في موضوع القيادة الخادمة وسبل تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية وأثر ذلك على

جودة العمليات الإدارية في المؤسسات التعليمية، لتقديمها للمجتمع التعليمي في كافة محافظات المملكة، من خلال المنصات المعتمدة للتدريب عن بعد، لتحقيق أكبر قدر من الانتشار.

### الدراسات المقترحة:

1. إجراء المزيد من الدراسات المماثلة لهذه الدراسة في مواقع ومدن أخرى من المملكة العربية السعودية، وعلى مستويات إدارية مختلفة كالمدرسة، أو إدارة التعليم، أو وكالات وزارة التعليم.
2. إجراء المزيد من الدراسات التي تتناول أساليب قيادية أخرى مع متغير المواطنة التنظيمية للتعرف على أنماط قيادية أخرى ذات علاقة بتعزيز المواطنة التنظيمية.
3. إجراء المزيد من الدراسات التي تتناول أسلوب القيادة الخادمة مع متغيرات أخرى كالالتزام التنظيمي والتعلم المهني وغيرها، لقياس تأثيرها على تلك المتغيرات.

## قائمة المراجع

### أولاً: المراجع العربية:

- أحمد، محمد فتحي عبد الرحمن (2022). ممارسات مديري المدارس الابتدائية الحكومية بمحافظة المنيا في ج. م. ع للقيادة الخادمة وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى معلميهما، مجلة الإدارة التربوية. (35)، 411-229 .
- آل إدريس، حميد بن عائض (2018). تحديد الاحتياجات التدريبية لمكاتب التعليم (بنين) بوزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية. مجلة العلوم التربوية، العدد 14، 15-95.
- البابطين، عبد العزيز بن عبد الوهاب (1425هـ). اتجاهات حديثة في الإشراف التربوي. (الطبعة الأولى)، الرياض.
- التمام، عبد الله بن علي (2016). درجة ممارسة القائد التربوي لعمليات إدارة المعرفة بالمدارس الثانوية بمحافظة ينبع وعلاقته باتخاذ القرارات الإدارية. مجلة التربية (الأزهر)، 35، 169، جزء 3، 192-272.
- الجابر، ريم عبد الرحمن عبدا الله (٢٠١٥). درجة ممارسة العدالة التنظيمية وعلاقتها بمستوى سلوك المواطنة التنظيمية بإدارات التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية. مجلة كلية التربية ببها، جمهورية مصر العربية، جامعة بنها.
- الحميدي، منال (2019). القيادة الخادمة وعلاقتها بالمواطنة التنظيمية في المدارس الثانوية بمدينة الطائف. مجلة جامعة الطائف للعلوم الإنسانية، 7 (19)، 519-577.
- الخزامي، عبد الحكم (2019). تقنيات إدارة سلوك المواطنة التنظيمية. (الطبعة الأولى)، دار الفجر للنشر والتوزيع.
- الداود، خالد بن عبد العزيز (2019). سلوك المواطنة التنظيمية للمشرفين التربويين بمدينة الرياض: الواقع وسبل التعزيز. المجلة التربوية لكلية التربية بجامعة سوهاج، المجلد 58، 578-602.
- دهليز، خالد؛ وغالي، محمد أحمد (2018). أثر القيادة الخادمة على الالتزام التنظيمي في المؤسسات الأكاديمية الفلسطينية. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال الجامعة الأردنية،

14(3)، 465 - 494.

الرويلي، سمية نايف (2019). العلاقة بين القيادة الخادمة ومستوى الذكاء العاطفي لدى قيادات جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية. رسالة ماجستير. كلية التربية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية بالرياض.

الزعتري، دنيا نور الدين ياسين (2020). القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في محافظة الخليل وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين من وجهة نظر المعلمين أنفسهم. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة الخليل، فلسطين.

شراب، سلامة محمد (2018). أثر القيادة الخادمة على فعالية فرق العمل في البلديات الكبرى بمحافظات غزة من وجهة نظر الموظفين. رسالة ماجستير. كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة.

الطريف، خالد بن حمد (2015). أفضل الممارسات لمتابعة مستوى الثقة التنظيمية في المدارس الابتدائية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين. *المجلة العربية للجودة والتميز المجلد 2، الطبعة الرابعة، 21-69.*

عبد المجيد، أشرف عبد التواب؛ والعمري، زهور سمران مرزوق (2016). العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية لدى المشرفات التربويات بمدينة تبوك. *دراسات عربية في التربية وعلم النفس، 80 (80)، 327-382.*

عليوة، السيد (2001). تنمية المهارات القيادية للمديرين الجدد. ط1، القاهرة: دار إيتراك للنشر. العودة، إبراهيم (2018). تصور مقترح لرفع درجة الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية في ضوء أبعاد القيادة الجامعية الخادمة. *المجلة الدولية، التربية المتخصصة، 7(10)، 1-26.*

الغامدي، بندر علي (2014). درجة توافر سمات القائد الخادم لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف. رسالة ماجستير، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى. مكة المكرمة.

الغامدي، مريم بنت مسفر (2020). القيادة الخادمة وعلاقتها بالاستغراق الوظيفي لدى معلمات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض. رسالة ماجستير، قسم الإدارة التربوية، جامعة الملك سعود.

فليه، فاروق عبده؛ وعبدالمجيد، محمد (2005). السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.

القرني، صالح علي يعن الله (2020). الدور الوسيط للدعم التنظيمي المدرك في العلاقة بين القيادة الخادمة والاستغراق الوظيفي. مجلة الإدارة العامة. المجلد (61)، العدد (2).

المعشر، فاتن (2014). القيادة الخادمة التي يمارسها مديري مدارس الأمانة العامة للمؤسسة التربوية المسيحية في عمان وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين من وجهة نظرهم. (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط.

ندا، فوزي شعبان، (2012). قياس خصائص القيادة الخادمة لدى المشرفين على الرسائل الجامعية من وجهة نظر المعيدين والمدرسين المساعدين بجامعة القاهرة وعين شمس. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة. العدد (2). ص 355-429.

### ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Bantha, T. and Sahni, S.P. (2021), "The relation of servant leadership with followers' organizational citizenship behaviour (OCB): mediating role of generalized self-efficacy (GSE) and organization-based self-esteem (OBSE)", *Industrial and Commercial Training*, Vol. 53 No. 4, pp. 331-342.
- Bateman, T. S., & Organ, D. W. (1983). Job satisfaction and the good soldier: The relationship between affect and employee "citizenship". *Academy of management Journal*, 26(4), 587-595.
- Chattopadhyay, P. (1999). Beyond direct and symmetrical effects: The influence of demographic dissimilarity on organizational citizenship behavior. *Academy of Management journal*, 42(3), 273-287.
- Farling, M. L., Stone, A. G., & Winston, B. E. (1999). Servant leadership: Setting the stage for empirical research. *Journal of leadership studies*, 6(1-2), 49-72.
- Greenleaf, R.K. (1977) *Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness*. New York, NY: Paulist Press.
- Konovsky, M. A., & Pugh, S. D. (1994). Citizenship behavior and social exchange. *Academy of Management Journal*, 37(3), 656-669.
- Laub, J. A. (1999). *Assessing the servant organization: Development of the servant*

- organizational leadership assessment (SOLA) instrument*. Florida Atlantic University.
- 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.
- Mahembe, B., & Engelbrecht, A. S. (2014). The relationship between servant leadership, organisational citizenship behaviour and team effectiveness. *SA Journal of Industrial Psychology*, 40(1), 1-10.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington books/DC heath and com.
- Spears, L. C. (2010). Character and servant leadership: Ten characteristics of effective, caring leaders. *The journal of virtues & leadership*, 1(1), 25-30.
- Vondey, M. (2010). The Relationships among Servant Leadership, Organizational Citizenship Behavior, Person-Organization Fit, and Organizational Identification. *International Journal of Leadership Studies*, 6(1), 3-27.
- Williams, L. J., & Anderson, S. E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of management*, 17(3), 601-617.
- Zeinabadi Hassanreza, (2010), Job satisfaction and organizational commitment as antecedents of Organizational Citizenship Behavior (OCB) of teachers.