

القيادة الخادمة وعلاقتها بمستوى الاستغراق الوظيفي لمعلمي المدارس الإعدادية
Servant leadership and its relation of the level of Job involvement
for preparatory schools teachers

د/ فاطمة عبد المنعم محمد معوض

أستاذ الإدارة التربوية المشارك

بكلية التربية جامعة القصيم

ملخص البحث

يهدف البحث الحالي إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين درجة ممارسة القيادة الخادمة ومستوى الاستغراق الوظيفي لمعلمي المدارس الإعدادية بمدينة بني سويف، واستخدم البحث المنهج الوصفي الارتباطي، وطُبقت الاستبانة كأداة للبحث على عينة مكونة من (١٨٧) معلماً، وتوصلت النتائج إلى:

- درجة ممارسة مديري المدارس الإعدادية للقيادة الخادمة كانت مرتفعة.
 - مستوى الاستغراق الوظيفي لمعلمي المدارس الإعدادية كان بدرجة مرتفعة.
 - وجود ارتباط دال احصائياً بين ممارسة مديري المدارس الإعدادية للقيادة الخادمة ومستوى الاستغراق الوظيفي لمعلميهم.
 - عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في درجة ممارسة مديري المدارس الإعدادية للقيادة الخادمة تعزى لمتغيرات التخصص، والنوع، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة.
 - عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في مستوى تحقيق الاستغراق الوظيفي للمعلمين تعزى لمتغيري التخصص والنوع، بينما توجد فروق ذات دلالة احصائية وفق متغير المؤهل العلمي لصالح المعلمين الحاصلين على ماجستير فأعلى، ومتغير سنوات الخبرة لصالح المعلمين ذوي الخبرة الأكبر من ١٠ سنوات.
- الكلمات المفتاحية:** القيادة الخادمة- الاستغراق الوظيفي- معلمي المدارس الإعدادية.

Abstract

The current research aims to identify the relationship between degree of Servant Leadership and Job involvement for teachers of preparatory schools in Beni Suef. The research used the descriptive approach correlative, the questionnaire was applied as a research tool on a sample of (187) teachers, and results were reached:

The degree of the practice of preparatory schools principals for the servant leadership was high.

The level of job involvement for preparatory schools teachers was high.

There is a statistically significant correlation between practice of preparatory schools managers for the servant leadership and the level of job involvement of their teachers.

There are no statistically significant differences in degree of the practice of preparatory schools managers for the servant leadership due to the variables of specialization, gender, scientific qualification, and years of experience.

There are no statistically significant differences in the level of achievement job involvement of teachers due to the variables of specialization and gender. While there are differences of statistical significance according to the variable of scientific qualification for teachers with a master's degree or higher and variable years of experience for the benefit of experienced teachers over 10 years.

Keywords: Servant Leadership - Job involvement - preparatory schools teachers.

القسم الأول: الإطار العام للبحث

مقدمة

نظراً لأهمية القيادة الفعالة في المجال التربوي، والحاجة الملحة في السنوات الأخيرة للتخلي عن المفهوم التقليدي للقيادة القائم على السلطة والهرمية والمركزية، جاءت دعوة بعض الباحثين والمتخصصين التربويين بتبني نموذج للقيادة المدرسية يستند على خدمة العاملين ومساندتهم ومراعاة احتياجاتهم وتحسين بيئة العمل وظروف العاملين بالمجتمع المدرسي.

نجد أحيانا أشخاصا عندما يتولون المهمة القيادية يسخرونها لمساعدة الآخرين وليس من أجل الحصول على السلطة فقط، ويسمي هؤلاء الأشخاص الذين يصبحون قادة بدافع من رغبتهم في الخدمة بفعالية أكبر بالقيادة الخادمين، وتعتبر المؤسسات التربوية من أهم المؤسسات الخدمية في المجتمع؛ لأنها تقوم برعاية وخدمة الإنسان ورفع مستوى معارفه ومهاراته وميوله واتجاهاته وبالتالي فهي أمس الحاجة لنمط قيادي خادم يطلق طاقات العاملين بالمدرسة لمساعدتهم في تحقيق الأهداف التربوية. (Joseph & Winston, 2005)، بالإضافة إلى رفع معدلات الأداء الوظيفي نتيجة مشاركتهم واستغراقهم في عملهم.

والاستغراق الوظيفي يعتبر من أكثر العوامل تأثيراً في حياة الأفراد، خاصة وأن أنشطة العمل المتنوعة في مختلف المنظمات والمؤسسات تستهلك نسبة كبيرة من عمر الإنسان، هذا بالإضافة إلى كافة الانعكاسات الحيوية والمتنوعة التي تتركها الأنشطة التنظيمية على مختلف حياة الفرد المهنية والخاصة، بالإضافة إلى أن الاستغراق الوظيفي يمثل مؤشراً فعالاً يعكس متغيرات سلوكية أخرى مثل الأداء، معدل الغياب، الرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي، كان الاهتمام بإطلاق العنان للقوة البشرية في العمل من خلال توفير بيئة عمل داخلية مناسبة وملائمة تدعو إلى الاستغراق الوظيفي. (النجار،

٢٠١٤، ص ١٦١)

وتتطوي القيادة الخادمة كنموذج للقيادة المدرسية الناجحة على تحقيق أهداف المدرسة، ومشاركة المعلمين في صنع واتخاذ القرارات المدرسية، وتنمية المعلمين مهنيًا ومراعاة احتياجاتهم، مما ينعكس على تحقيق الالتزام المهني والدافعية للمعلمين ورضاهم الوظيفي ورفع معنوياتهم واندماجهم واستغراقهم في أعمالهم.

مشكلة البحث وتساؤلاته

انطلاقاً من أهمية الاستغراق الوظيفي للمعلمين كأحد عوامل النجاح في رفع معنوياتهم وزيادة الانتماء والاندماج بعملهم وارتفاع انتاجيتهم، جاء اهتمام بعض الباحثين بدراسة القيادة المدرسية ومداخلها الأكثر تأثيراً في رفع مستوى الاستغراق الوظيفي للمعلمين، فقد توصلت دراسة (الشرييني، ٢٠١٥) إلى وجود علاقة ارتباط بين القيادة التحويلية والاستغراق الوظيفي، كما أشارت دراسة (النجار، ٢٠١٤) إلى أن حسن انتقاء القادة التربويين واتباعهم لأسلوب القيادة الديمقراطية يؤثر إيجابياً على الاستغراق الوظيفي. ونظراً لحداثة القيادة الخادمة كمدخل إداري في التعليم، فمازال تصورات مديري المدارس عنه غير واضحة، وممارساتهم لتلك القيادة لم تتبلور بعد، إلا أن بعض الدراسات مثل (صلاح الدين، ٢٠١٦)، (التمام، ٢٠١٦)، (غالي، ٢٠١٥) اتفقت على أهمية نمط القيادة الخادمة لمديري المدارس وضرورة تدريبهم على مهارات العمل بها، لما تحققه تلك القيادة من انعكاسات إيجابية على أداء وسلوكيات المعلمين. ومن هنا تكمن مشكلة البحث في التساؤل الرئيس التالي:

هل توجد علاقة ارتباطية بين درجة ممارسة مديري المدارس الإعدادية الحكومية للقيادة الخادمة ومستوى الاستغراق الوظيفي للمعلمين؟

ويتفرع من التساؤل الرئيس التساؤلات الفرعية الآتية:

١. ما درجة ممارسة مديري المدارس الإعدادية للقيادة الخادمة بمدينة بني سويف من وجهة نظر المعلمين؟

٢. ما مستوى الاستغراق الوظيفي لدى معلمي المدارس الإعدادية بمدينة بني سويف من وجهة نظرهم؟

٣. هل توجد علاقة دالة احصائياً بين درجة ممارسة مديري المدارس بمدينة بني سويف للقيادة الخادمة وبين مستوى الاستغراق الوظيفي للمعلمين؟

٤. هل توجد فروق دالة احصائياً بين استجابات أفراد العينة حول متغيرات البحث تعزى إلى (التخصص، الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)؟

هدف البحث

يهدف البحث الحالي إلى الوقوف على واقع القيادة الخادمة لمديري المدارس، وكذلك التعرف على مستوى الاستغراق الوظيفي لدى معلمي المدارس الإعدادية بمدينة بني سويف من وجهة نظرهم، وصولاً إلى تحديد طبيعة العلاقة بين القيادة الخادمة ومستوى الاستغراق الوظيفي لدى المعلمين.

أهمية البحث

- التوجه نحو مداخل القيادة الحديثة بما يواكب خطط واستراتيجيات وزارة التربية والتعليم بمصر وتوجهاتها نحو الجودة والتطوير.
- قد تُسهم نتائج البحث في تحسين بيئة المدرسة وأداء العاملين من خلال تطبيق أسلوب القيادة الخادمة.
- تفعيل دور القائد المدرسي في رفع مستوى الاستغراق الوظيفي للمعلمين بما ينعكس على نمو الأداء المهني وزيادة الانتاجية وتحقيق أهداف المدرسة.
- لقاء الضوء على ممارسات وأساليب القيادة الخادمة وأهمية توظيفها بالمدرسة، لما لها من نتائج طيبة على بيئة العمل ورفع مستوى الاستغراق الوظيفي للمعلمين.
- أهمية المرحلة الإعدادية- بوصفها مرحلة انتقالية تنموية تأهيلية للمتعلمين- وتتطلب التعاون والمساندة بين أفراد المجتمع المدرسي لتحقيق الأهداف المرجوة.

منهج البحث: اعتمد البحث على المنهج الوصفي الارتباطي لمناسبته مع طبيعة البحث وأهدافه، حيث تركيز البحث على دراسة طبيعة العلاقات الارتباطية بين درجة ممارسة القيادة الخادمة ومستوى الاستغراق الوظيفي للمعلمين.

حدود البحث: يقتصر البحث في حدوده الموضوعية على دراسة العلاقة بين القيادة الخادمة ومستوى الاستغراق الوظيفي للمعلمين، وفي الحدود البشرية اقتصر البحث على عينة من المعلمين بمدارس الحلقة الثانية من التعليم الاساسي (المدارس الاعدادية الحكومية)، كما اقتصر البحث في حدوده المكانية على مدينة بني سويف.

مصطلحات البحث

القيادة الخادمة: Servant Leadership

إن القيادة الخادمة هي مدخل للقيادة، تكون المهمة الرئيسة للقائد فيه هي مساعدة العاملين، وتمكينهم في مطالبهم من إشباع حاجاتهم وطموحاتهم، والإيفاء بمصالحهم. إنهم القادة الذين يعطون قيمة عالية لخدمة الآخرين على حساب مصالحهم الخاصة، وإن هذه الحالة يمكن أن تساعد على تحويل الأتباع إلى أفراد أكثر إيجابية وحكمة، وكذلك أكثر استعداداً لخدمة مؤسساتهم. (نجم، ٢٠١١)،

وترى (صلاح الدين، ٢٠١٦، ص ٧٨) أن القيادة الخادمة تعني "تلك القيادة التي تعتمد على خدمة العاملين وتحقيق مصالحهم وتلبية احتياجاتهم أولاً، وبالتالي تتحقق الأهداف المدرسية، والحرص على تمتيتهم مهنيًا وشخصيًا ووجدانيًا. ويُعرف (التمام، ٢٠١٦، ص ٢٦١) القيادة الخادمة بأنها "الأسلوب الذي يمارسه القائد لمساعدة العاملين وإيثارهم والتفاني في خدمتهم والرفع من كرامتهم وإعلاء شأنهم ليؤثر فيهم ويطلق طاقاتهم لتحقيق أهداف المنظمة.

وتعرف القيادة الخادمة بأنها "أسلوب للقيادة معتمداً على العمل الجماعي، والاحساس بالانتماء للمجتمع، والمشاركة في صنع القرار، والسلوك الاخلاقي ورعاية السلوك، والحرص على نمو الأفراد". (English,2011,p.42)، كما تعرف القيادة

الخادمة بأنها "تلك القيادة التي تضع مصلحة الآخرين في مرتبة أعلى من المصلحة الشخصية للقائد، مؤكداً على أن سلوكيات القائد يجب أن تركز على تنمية الأتباع، وعدم التركيز على تمجيد القائد". (Hale & Fields, 2007, p.397)

ويمكن تعريف القيادة الخادمة إجرائياً بأنها "مدخل إداري يُمكن القائد المدرسي من ايجاد مناخ تنظيمي فعال يرتكز على خدمة المعلمين ومساندتهم ومراعاة احتياجاتهم وحل مشكلاتهم، وتوفير بيئة مدرسية قائمة على التعاون والتحفيز والتقدير لجهود المعلمين، مما يسهم في تطوير الأداء وزيادة الانتاجية".

الاستغراق الوظيفي: Job involvement

يشير مفهوم الاستغراق الوظيفي إلى "استعداد الفرد على بذل درجات عالية من الجهد لصالح التنظيم، والرغبة القوية للبقاء في التنظيم وقبول القيم والأهداف الرئيسية" (العزاوي؛ وجواد، ٢٠١٠، ص٤٢٦)، ويمكن تعريفه أيضاً بأنه "الاندماج الداخلي للفرد في العمل أو التطابق والتجاوب النفسي مع العمل بما ينعكس في صورة تحقيق لذاتية الفرد أو التزامه نحو عمله" (المغربي، ٢٠٠٧، ص٢٤٦)

وأشار (Sweem,2008,p.24) في مفهومه عن الاستغراق الوظيفي بأنه "القدرة على التأثير على الموظفين-على عقولهم وقلوبهم ونفوسهم- لغرس الرغبة والعاطفة الذاتية في نفوسهم من أجل تحقيق النجاح والتفوق. ويطور الموظفون الملتزمون شعور الاتحاد مع منظماتهم ويرغبون أن تحقق منظماتهم النجاح بكل إخلاص لأنهم يشعرون بأنهم مرتبطون عاطفياً واجتماعياً مع رؤية ورسالة وغرض المنظمة". (بلوم، ٢٠١٣، ص٢٤٠) على البعد الاجتماعي للاستغراق الوظيفي حيث ترى أنه "حصيلة تفاعل العديد من النظم والممارسات التنظيمية الكفيلة بتصعيد حالة الاندماج الممتدة للولاء الاجتماعي، المتمثل في مشاعر الفرد وانتماءه للمجتمع الذي يعيش فيه، بينما أوضح (See, J.; Kummerow, E., 2008,P.158) أن الاستغراق الوظيفي يؤثر في المركز الوظيفي

الذي يشغله الفرد والشعور بالانجاز وتحقيق النجاح وتوافر فرص المشاركة في اتخاذ القرار

ويمكن تعريف الاستغراق الوظيفي إجرائياً بأنه "قدرة المعلم على الاندماج في عمله والالتزام نحوه، وبذل مزيد من الطاقة المهنية لتحقيق أهداف المدرسة بدرجة عالية من الرضا والولاء والاعتزاز بوظيفته".

ويختلف مفهوم الاستغراق الوظيفي عن الرضا الوظيفي والالتزام الوظيفي، وأوضح (Beeler, J.; Hunton, J.; Wier, B., 1997) أن الرضا يعبر عن مشاعر الفرد تجاه وظيفته، وأن الالتزام الوظيفي يعكس علاقة الفرد بالمؤسسة، بينما يعبر الاستغراق الوظيفي عن أهمية العمل في حياة الفرد.

الدراسات السابقة

تعد القيادة الخادمة من المداخل الإدارية الحديثة التي اهتم بها العلماء والباحثين وخاصة مع دخول القرن الحادي عشر وتطور نظريات القيادة، وكذلك مفهوم الاستغراق الوظيفي أصبح محل اهتمام الدراسات والبحوث الحديثة، لما له من مردود ايجابي على كل من المؤسسة التعليمية والعاملين فيها، ومن الدراسات ذات الصلة بتلك المتغيرات دراسة (Wang, C., 2017) (Lin, H., Liang, T., 2017) حول العلاقة بين الرضا الوظيفي والاستغراق الوظيفي للمعلمين في المناطق الريفية والحضرية، طبقاً لنظرية المناخ التنظيمي وشملت عينة الدراسة (٣٥٤) من معلمي مدارس الحضر، و(٤٤٦) من معلمي مدارس الريف، وأظهرت النتائج أن الرضا الوظيفي والاستغراق الوظيفي للمعلمين، والمناخ التنظيمي في المناطق الريفية أعلى من تلك الموجودة في المناطق الحضرية، وبالإضافة إلى ذلك، فإن المناخ التنظيمي لكلا المدرستين في المناطق الريفية والحضرية لهما أثر ايجابي على الرضا الوظيفي للمعلمين واستغراقهم الوظيفي.

وهدفنا دراسة (صلاح الدين، ٢٠١٦) إلى التعرف على واقع ممارسات القيادة الخادمة للمديرين ودرجة الرضا الوظيفي للمعلمين بالمدارس المصرية، واعتمدت الدراسة

على منهجية النمذجة بالمعادلة البنائية (طريقة بحثية تستخدم لتقدير وتحليل واختبار النماذج التي تحدد العلاقات بين المتغيرات)، وطبقت الدراسة مقاييس القيادة الخادمة والرضا الوظيفي، وتكونت العينة من (٢٥١) من معلمي مدارس التعليم الحكومي في إقليم القاهرة الكبرى، وأوضحت النتائج أن ممارسات مديري المدارس لأبعاد القيادة الخادمة منخفضة، وأكثر الأبعاد انخفاضاً سلوكيات الايثار والتلاحم العاطفي يليها الرعاية والتخطيط المقنع ثم الحكمة. ومن الاجراءات المقترحة تصميم البرامج التدريبية المناسبة لتنمية مهارات القيادة الخادمة لدى مديري المدارس. وكذلك دراسة (التمام، ٢٠١٦) هدفت إلى معرفة درجة ممارسة مدراء المدارس الثانوية لممارسة أسلوب القيادة الخادمة في أبعاد (التمكين، المساندة، المساءلة، الشجاعة، الثقة، التواضع، تقديم الخدمة)، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (٥٢١) من معلمي المدارس الثانوية بالمدينة المنورة، وتوصلت النتائج إلى أن ممارسة مديري المدارس الثانوية لأسلوب القيادة الخادمة كان بدرجة مرتفعة، وأن أكثر أبعاد القيادة الخادمة ممارسة: المساندة والتسامح وتقديم الخدمة والمساءلة والتواضع، وأقل الأبعاد ممارسة بعد الشجاعة، كما أشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة احصائية حول ممارسة مديري المدارس الثانوية لبعدها القيادة الخادمة تعزى لمتغيرات سنوات الخبرة لصالح الخبرة الأعلى، والمؤهل لصالح درجة البكالوريوس.

وتناولت دراسة أوديجب (Udegbe, I. Bola, 2016) فحص خبرات المهن الأكاديمية في وقت مبكر من حيث استعدادهم للتدريس، باستخدام أسلوب المسح الاستقصائي وشملت عينة الدراسة (١٠٤) من وكالات التعليم العالي بأحد جامعات نيجيريا، وأظهرت النتائج أن الخبرة السابقة والتدريب أثرت على تصورات الكفاءة والاستعداد والاستغراق الوظيفي، وجود علاقات هامة بين الكفاءة المدركة، والاستعداد للتدريس، الاستغراق الوظيفي، كما أشارت النتائج أيضا إلى وجود بعض المعوقات التي تواجه التطور الوظيفي لأفراد العينة من الأكاديميين مثل ضعف التوجيه، وعبء العمل

المتزايد، ونقص التدريب. بينما تناولت ركز ديفيز (Davis- Elenis,S., 2016) على دراسة تأثير ممارسات القيادة الخادمة كما يتصورها أعضاء هيئة التدريس والموظفين في المدرسة الابتدائية بالمناطق الحضرية، والتحديات التي يواجهها قائد المدرسة كزعيم خادم، وكشفت النتائج أن الممارسات التي تناولتها الدراسة كانت من سمات القادة الخدام، ومن أكثر المبادئ تحقيقا الاستماع، كما كشفت النتائج عن تأثير سلوك أفراد العينة بالممارسات القيادية التي حددتها الدراسة، ومن التحديات التي تواجه القائد الخادم سلوك الطلاب وأولياء الأمور، وأساليب القيادة المتعارضة، وبناء العلاقات.

وتناولت دراسة فيلدز وتومبسون وهوكينز (Fields,W., Thompson, C., Hawkins, R., 2015) مبادئ جرينليف للقيادة الخادمة ذات الصلة بالمهن المساعدة، بما في ذلك تمكين وتطوير الآخرين وخدمة الآخرين، وقيادة مفتوحة وتشاركية. وقد ساهمت الدراسة باكتساب الخبرة والتدريب المهني لطلاب البكالوريوس كمعلمين ناشئين (دراسات العمل الاجتماعي والطفولة والأسرة). وقام الطلاب بقراءة ومناقشة مبادئ جرينليف وتطبيقها على تدريباتهم المهنية من خلال تأملات أسبوعية مكتوبة، وتم الكشف عن تحليل تأملات الطالب حول استيعاب مبادئ القيادة الخادمة وفهم تطبيقها في سياق مهني، وأشار تقييم المشرفين الميدانيين للطلاب إلى التطوير المهني بما يتفق مع المثل العليا للقيادة الخادمة، وكشف تحليل التقييمات الذاتية للقيادة من قبل الطلاب المسجلين في بداية ونهاية التجربة زيادة في تمكين وتطوير وخدمة الآخرين. وهذه النتائج تدعم قيمة تعليم مبادئ القيادة الخادمة في تدريب قادة المستقبل.

وتناولت دراسة (غالي، ٢٠١٥) العلاقة بين ممارسة القيادة الخادمة وتحقيق الالتزام التنظيمي للعاملين الأكاديميين والإداريين في جامعات قطاع غزة، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وطُبقت استبانة على عينة بلغ حجمها (٤٠٠) من العاملين، ومن نتائج الدراسة أن درجة ممارسة المسؤولين للقيادة الخادمة متوسطة، وتوجد علاقة ارتباط طردية بين ممارسة القيادة الخادمة وبين الالتزام التنظيمي، وأوصت الدراسة

بالعمل على تنفيذ برامج تدريبية للمسؤولين لتنمية مهاراتهم ومعارفهم عن سمات القيادة الخادمة وفوائدها وأثرها على كل من الجامعة والعاملين، بينما هدفت دراسة (الشربيني، ٢٠١٥) إلى التعرف على طبيعة علاقة الارتباط بين القيادة التحويلية والاستغراق الوظيفي، واعتمدت الدراسة على أساليب الدراسة المكتبية والميدانية، وطبقت الدراسة على عينة مكونة من (٣٥٧) من العاملين بميناء دمياط، وتوصلت النتائج إلى وجود علاقة ارتباط معنوية بين جميع أبعاد القيادة التحويلية والاستغراق الوظيفي، وكانت عوامل الارتباط معنوية وموجبة بين أبعاد القيادة التحويلية المتمثلة في: الرؤية، والتأثير المثالي، الدافعية الملهمة، التحفيز الفكري، كما أشارت النتائج إلى انخفاض مستوى الاستغراق الوظيفي لدى عينة الدراسة.

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

وأوضحت دراسة (النجار، ٢٠١٤) علاقة التأثير بين كل من العوامل الشخصية والتنظيمية والوظيفية وبين الاستغراق الوظيفي، وطبقت الدراسة على عينة مكونة من (٢٧٧) من العاملين في مؤسسات الدلتا التعليمية الخاصة بمحافظة الدقهلية، وتوصلت النتائج أن العوامل الوظيفية احتلت المرتبة الأولى في تأثيرها على الاستغراق الوظيفي للعاملين (وكان صراع الدور أكثر العوامل تأثيراً في الاستغراق الوظيفي)، يليها العوامل التنظيمية وأكثرها تأثيراً على الاستغراق الوظيفي عامل الأجور والحوافز، وأخيراً العوامل

الشخصية وكان المستوى التعليمي للعاملين أكثر العوامل تأثيراً على الاستغراق الوظيفي. وأوصت الدراسة بالعمل على حُسن انتقاء القادة والمشرفين واتباعهم لأسلوب القيادة الديمقراطية بالمؤسسات التعليمية، وهدفت دراسة (نجم؛ عجوة؛ الشنواني، ٢٠١٤) إلى تحديد طبيعة علاقة الارتباط بين التمكين التنظيمي والتمكين النفسي والاستغراق الوظيفي بالتطبيق على (٣٨١) مفردة من العاملين بالإدارات التعليمية بمحافظة الدقهلية، وأظهرت النتائج وجود تأثير معنوي مباشر لكل من التمكين التنظيمي والتمكين النفسي على الاستغراق الوظيفي، كما تبين أن تأثير التمكين التنظيمي على الاستغراق الوظيفي يزداد عند توسيط التمكين النفسي.

وفي ضوء ما أسفرت عنه الدراسات السابقة يتضح استفادة البحث الحالي منها في الاطار النظري والمنهج وصياغة المشكلة وأداة البحث. وقد جاءت توجهات البحث الحالي باتجاه نتائج دراسات (Davis- Elenis,S., 2016) ، (صلاح الدين، ٢٠١٦)، (Fields,W., Thompson, C., Hawkins, R., 2015)، (غالي، ٢٠١٥) في تأكيد قيمة وأهمية تطبيق أسلوب القيادة الخادمة في البيئة المدرسية. ومع دراسة Lin,H., (Wang, C., Liang, T., 2017) (الشرييني، ٢٠١٥)، ودراسة (النجار، ٢٠١٤) في تأثير مداخل القيادة الحديثة والمناخ التنظيمي للمدرسة على مستوى الاستغراق الوظيفي للمعلمين. ويضيف البحث الحالي الجمع بين متغيري القيادة الخادمة والاستغراق الوظيفي للمعلمين ودراسة العلاقة بينهما.

القسم الثاني: الاطار النظري

١- القيادة الخادمة:

بدأ استخدام مصطلح القيادة الخادمة على يد روبرت جرينليف Robert Greenleaf في السبعينيات من القرن العشرين، والذي كان يعمل مديراً للبحوث والتنمية والتعليم في الشركة الامريكية للتليفون والتغراف، واهتم بمفهوم القيادة، وقدم جرينليف مفهوم القيادة الخادمة لعالم الشركات، وتطور المفهوم عام ١٩٧٧ باستخدامه في الجامعات، وطور جرينليف برنامجه القيادي في سياق أبحاثه على التنظيم الاداري، ويرى جرينليف أن القائد الخادم يهتم بتطوير الأتباع وجعلهم أكثر استقلالية وأكثر كفاءة وتلبية احتياجاتهم. واكتسبت مبادئ القيادة الخادمة كمنهج علمي للمجتمعات المدرسية زخما بين العلماء والمتخصصين في السنوات العشرين الماضية.

(Black,2010,p437-466)

فالقيادة الخادمة تبدأ بنزعة طبيعية لخدمة الآخرين أولاً، يتبعها قوة دافعة للقيادة بفعل ما، ثم يتنامى خيار واع ناتج عن تلك القوة الدافعة يجتذب الفرد ليتوق للقيادة، ليتحقق من أن أفراد مجموعته أو منظمته أصبحوا أثناء خدمته لهم أحسن صحة، وأكثر حكمة وحرية واستقلالاً، فيزداد بذلك فرص أن يكون أولئك المخدمون أنفسهم خدماً لغيرهم فيما بعد. والقيادة الخادمة بذلك تختلف بوضوح عن قيادة أولئك الذين يتوقون ليكونوا قادة أولاً. ولعلّ هذا الاختلاف يعبر عن نفسه جلياً من خلال العناية التي يوليها القائد الخادم لأتباعه، ليتأكد من أن حاجاتهم ذات الأولوية قد تم تلبيتها (Lubin, K., 2001).

ويتفق مدخل القيادة الخادمة مع بعض المداخل الإدارية الأخرى، مثل إدارة الجودة الشاملة حيث التركيز على تجويد الخدمة ورفع الإنتاجية، والقيادة التحويلية حيث الاهتمام ببناء رؤية واضحة للمؤسسة وتطوير أنظمة وهيكل جديدة تستوعب التطورات الحديثة، والقيادة التشاركية من خلال التعاون وبناء فرق العمل، ونظرية نمط الإدارة

اليابانية الذي يركز على ولاء العاملين ورفع معنوياتهم. إلا أن القيادة الخادمة تظل تتميز بتركيزها على المرؤوسين وتوجيههم نحو الالتزام بتحقيق الأهداف وتقديم المساعدة لهم. ومن هنا يتضح المفهوم الايجابي لمفهوم (الخادمة) وليس كما يعتقد البعض أنها تحمل معاني سلبية.

١-١ أهمية القيادة الخادمة في المجال التربوي:

جاء التوجه نحو استخدام أسلوب القيادة الخادمة بالمجتمع المدرسي نتيجة ما

يحققه من أهمية تتضح فيما يلي: (عبد الخالق، وعلي، ٢٠٠٩)

- الاهتمام بالتدريب المستمر حيث يستطيع القائد من خلال إدارته أن يدرّب مرؤوسيه باستمرار وأن يوضح لهم أنسب الطرق وأيسرها لإنجاز الأعمال.
- العمل على إعداد مناخ مدرسي وبيئة عمل مناسبة، وتوفير المناخ الذي يسمح بتأهيل العاملين للارتقاء بكفاءاتهم المهنية.
- تزكية حماس العاملين للعمل ودفعهم إليه بنفس راضية.
- الإصغاء والاستماع والمرونة واستخدام أسلوب التشجيع مع المرؤوسين.
- خلق مناخ اجتماعي قائم على المحبة والود والألفة والتعاون والعمل من خلال فريق عمل.
- استخدام العلاقات الانسانية وتبني مبادئ الإدارة الاسلامية والتي يتصف قياداتها بصفات القائد المسلم القائمة على الجدية ومواكبة كل جديد مع التمسك بتحقيق الأهداف.
- إتباع أسلوب إداري مرّن وإحداث التوازن بين رغبات العاملين وأشباع حاجاتهم وحاجات المجتمع.
- توفير مناخ تربوي من خلال فريق يتوافر لديه عنصر الولاء والانتماء وحب العمل والرضا الوظيفي مع ايجاد مساحة من الديمقراطية باشتراك الجميع في وضع الخطط واتخاذ القرارات واشاعة روح التعاون والثقة بين جميع أعضاء فريق الإدارة المدرسية.

ويمكن القول أن القيادة الخادمة بالمدرسة تتضح أهميتها مما تحققه من منافع وإيجابيات تشمل البيئة المدرسية والمناخ الاجتماعي المناسب والعلاقات الإنسانية القائمة على التعاون وفرق العمل والألفة والمحبة والانتماء والولاء. فالقيادة الخادمة يتحقق بها الجمع بين مميزات الفكر الإداري الإسلامي من مبادئ وأخلاقيات الإسلام وكذلك مميزات الفكر الإداري المعاصر من مداخل معاصرة تستوعب العلم الحديث والتكنولوجيا.

٢-١ خصائص القائد الخادم التربوي:

إن القيادة الخادمة تقوم على اهتمام القادة بإظهار الأفضل عند مرؤوسيه ومساعدتهم على استغلال إمكانياتهم، وحتى يحقق القائد الخادم مهامه وأدواره بكفاءة يتطلب ذلك توافر مجموعة خصائص تتضح فيما يلي: (Liden, Wayne, Zhao, and Henderson, 2008, p.162-166)

١. أن يمتلك القائد المعرفة عن المؤسسة والمهام الموكلة له بحيث يكون القائد في وضع يمكنه من تقديم المساعدة والدعم للعاملين والمؤسسة.
٢. التشجيع والتيسير للآخرين وخاصة المرؤوسين المباشرين، من خلال تحديد المشكلات وعلاجها، فضلا عن تحديد متى وكيف يتم اكتمال مهام العمل على أكمل وجه، ومساعدة المرؤوسين على التطور.
٣. اظهار الاهتمام والرعاية تجاه الاهتمامات الشخصية للآخرين.
٤. مساعدة المرؤوسين على النمو والنجاح والاهتمام الحقيقي بالتطور الوظيفي للمرؤوسين ودعمهم وتوجيههم بإخلاص.
٥. الاهتمام بالمرؤوسين أولا واحتياجاتهم العاطفية والمهنية داخل وخارج نطاق العمل، ومساعدتهم على حل المشاكل التي تواجههم عند أداء واجباتهم.
٦. التصرف بأخلاق من خلال التعامل بشكل واضح وانصاف وعدالة وصدق مع الآخرين.

٧. خلق قيمة للمجتمع من خلال امتلاك الوعي الحقيقي والاهتمام بتطوير ومساعدة المجتمع.

وفي ذات السياق أوضح بعض الباحثين أهم سمات وخصائص القائد الخادم على النحو التالي:

- الدعوة إلى حب الآخرين، التمكين، الرؤية، التواضع، الثقة. (Dennis,R, 2004)
 - الايثار، الاحتواء العاطفي، الإقناع، الحكمة، المسؤولية. (Barbuto & Wheeler,2006)
 - الإنصات، التعاطف مع الآخرين، الإشراف، الوعي، تكوين الرؤية، الالتزام بتنمية الآخرين، بناء المجتمع، الإقناع، البصيرة. (Spears,L ,2009)
 - تمكين العاملين، استخدام وسائل الإقناع، المشاركة والابداع، بناء روح الجماعة، لا يسعى للحصول على امتيازات خاصة. (عجوة، ٢٠١٠)
 - التمكين بما يحقق زيادة إنتاجية المعلمين وتحسين جودة الخدمات التربوية والتعليمية، المبادرة في تقديم الخدمة، ثقته في نفسه والآخرين، المساندة وروح الفريق، النزعة إلى الخير، الاستقامة، والكفاءة، التواضع. (التمام، ٢٠١٦)
- ويمكن القول أن القائد الخادم التربوي يتميز بالعديد من الخصائص والسمات يمكن تصنيفها إلى ما يلي:

- سمات فكرية: مثل المرونة، تكوين الرؤية، البصيرة، القدرة على الإقناع..
- سمات مهارية: مثل التخطيط، الذكاء الاجتماعي، العمل بروح الفريق، تمكين العاملين.
- سمات إنسانية: مثل الاحتواء العاطفي، الايثار وحب الآخرين، المساندة، تحفيز العاملين ودعمهم، تغليب المصلحة العامة على الخاصة.
- سمات أخلاقية: مثل التواضع، الاستقامة، النزعة إلى الخير، العدالة، الوفاء بالعهد، الصدق.

٣-١ ممارسات القيادة الخادمة في المجال التربوي:

إن طبيعة القيادة الخادمة بالمدرسة تعتمد على بعض الممارسات التي تُعين القائد على نجاح العمل وقائمة على اعتقاده بأنه يمكنه أن يعمل بنجاح عبر الآخرين وهي كالتالي (كوثن، ٢٠٠٦، ص ٧٠-٧٤):

- التواصل الجيد حيث يتبادل القائد ويطلب معلومات من جميع المجموعات في المجتمع المدرسي. وبذلك يبني علاقات ايجابية تعزز جميع الأعمال المدرسية.
- القدرة والاهتمام بالمجال البيئشخصي، ومعرفة الاحتياجات الشخصية للمعلمين والطلاب ودعمها.
- القيام بمحاولات نشطة للوصول إلى الآباء وأعضاء المجتمع، والسعي والدعم نحو مشاركة الآباء/المجتمع في التعليم والإدارة.
- الاستفادة من الاحتفالات والطقوس المدرسية لاحترام التقاليد، وغرس الاعتزاز، وتقوية الإحساس بالانتماء إلى المدرسة من جانب جميع المرتبطين بها.
- إشراك أعضاء المجتمع المدرسي في عملية صنع القرار. والتأكد من أن كل مشارك لديه المعلومات والتدريب اللازمان لجعل هذه العملية منتجة.
- ترسيخ بيئة تعاونية مع المعلمين والموظفين يقومون فيها بالتعلم، والتخطيط، والعمل معاً لتحسين مدارسهم.
- يفعل القائد ما يقوله، حيث يقدم نموذجاً للنظرة والسلوك المتوقع من المعلمين والطلاب، ومعاملة المعلمين والطلاب والآباء باحترام.
- توفير فرص التطوير المهني لأعضاء الهيئة التعليمية والإدارية خلال الأنشطة داخل المدرسة أو مؤتمرات وورش عمل تعقد خارج المدرسة من مهارات خاصة بالمادة الدراسية ومهارات عملية مثل مهارة صنع القرار ومهارة حل المشكلات بالإضافة إلى الترتيب للأنشطة.

والقيادة الخادمة بالمجتمع المدرسي في حاجة إلى امتلاك المعرفة والخبرة، والإلمام بطبيعة مهام ومسؤوليات العاملين واحتياجاتهم، وكذلك الإلمام بخصائص الطلاب واهتماماتهم، وتقوية علاقة المدرسة بالمجتمع الخارجي، والسعي نحو مشاركة الأسرة والمجتمع في دعم التعليم والإدارة، وإتباع النموذج والقدوة الطيبة في القول والسلوك.

٤-١ دور القيادة الخادمة في تحسين بيئة العمل والعاملين:

يوجه القائد الخادم طاقاته وقدراته في إدارة المؤسسة التعليمية بما يعود بالنفع على العمل والعاملين ويتضح ذلك فيما يلي: (Nayab, 2011), (Duggan, 2015)

- الدور التطويري للمؤسسة: Organization Development يتجه القائد الخادم من نمط القيادة التقليدي الذي يركز على الهيمنة على المرؤوسين إلى نمط القيادة الخادمة حيث يخولهم بالعمل ويلهمهم، وهذا الإلهام يؤدي إلى جهود جماعية.
- دور القائد الخادم في تطوير الموظفين: Employee Development القائد الخادم يساعد مرؤوسيه على فهم نقاط القوة والضعف الخاصة بهم والوصول إلى قمة طاقاتهم الجسدية والفكرية وبذلك يصل المرؤوسين إلى التوازن في حياتهم، مما يسهم في تحقيق رضا وظيفي وولاء تنظيمي لدى الموظفين.
- دور القائد الخادم في بناء الفريق Team Building: تساعد القيادة الخادمة كل عضو من أعضاء الفريق بتقديم مساهمته بناءً على مهارات وخبرات كل فرد من أفراد الفريق بشكل أكثر فاعلية مع بقية أفراد الفريق.
- دور القائد الخادم في تحقيق الإنجاز: Achievement يعمل القائد الخادم على مشاركة جميع أعضاء الفريق في وضع الأهداف والغايات، ووضع مؤشرات الأداء الرئيسية الخاصة بهم. مما يعطي الموظف الصلاحيات اللازمة لإجراء التغييرات التي تؤدي إلى نجاح العمل.
- دور القائد الخادم في إدارة التغيير Management of change بإتباع أسلوب القيادة الخادمة يمكن تحديد مهمة وأهداف المنظمة بناءً على وجهات نظر الموظفين،

فالموظفين يلعبون دوراً فاعلاً في تحديد انتقال المؤسسة إلى نمط جديد من العمل يكونوا أكثر ولاءً، أكثر إنتاجية، وأكثر رضا.

- دور القائد الخادم في تحقيق الرضا الوظيفي: Job Satisfaction عندما يعمل الموظفون في وجود القائد الخادم، هم فعليا يعملون بشكل جماعي لمصلحة الجميع. وهذا ينعكس إيجابا على معدلات الرضا، لأن جميع الاحتياجات يتم تلبيتها.

ويمكن القول أن أدوار القائد الخادم في تحسين بيئة العمل والعاملين بالمدرسة تتمثل في:
١. تكوين علاقات قوية بالمدرسة والتأثير الإيجابي في العاملين بالمدرسة من خلال تقديم الخدمة لهم وتسهيل سبل العمل وإزالة العقبات.

٢. تطوير مهارات المعلمين وتمييزهم مهنيًا، وتلبية احتياجاتهم التدريبية بما يحقق أهداف العملية التعليمية.

٣. توفير مناخ تنظيمي مناسب من خلال توفير مشاركة العاملين في التخطيط واتخاذ القرارات، وتفويض الصلاحيات، وتوزيع المهام والأدوار بما يناسب المؤهلات والخبرات.

٤. وضع السياسات والإجراءات المنظمة للعمل المدرسي، وربط المدرسة مع مؤسسات المجتمع المحلي سعيًا وراء التعاون والدعم اللازمين.

٥. وضع رؤية مستقبلية لمواكبة التطورات والتغيرات المحيطة داخل وخارج المدرسة.

١-٥ مسؤوليات ومهارات القيادات المدرسية في مصر:

يتناول هذا المحور مسؤوليات مدير المدرسة للتعرف على واقع ممارسات القيادات المدرسية بجوانبها المختلفة، كما يتناول البرنامج التدريبي لمديري المدارس المصرية على مهارات القيادة.

مسؤوليات واختصاصات مدير المدرسة:

من اختصاصات مدير المدرسة وفق (القرار الوزاري رقم ٢٨ لسنة ٢٠٠٤) ما يلي:

- ممارسة القيادة التربوية للمدرسة، والمشاركة في مشروعات تطوير المناهج وتحسين المدرسة، وقيادة العاملين بالمدرسة، وضع رؤية مستقبلية تساعد في تحديد الأهداف التعليمية.
 - العمل على تأهيل المدرسة لتطبيق المعايير القومية للتعليم، وإشراك العاملين في مشروعات التطوير وتنفيذ التغييرات، والتخطيط والإشراف على أنشطة المدرسة.
 - التواصل مع الطلاب والإمام بخصائصهم، والإشراف على برنامج إرشادي يوفر توجيه مهني وتعليمي وشخصي للطلاب.
 - التنمية المهنية للعاملين، وتوفير أنشطة تدريبية أثناء الخدمة، وإشراك العاملين في عملية تحديد الأهداف والأنشطة الضرورية للنمو المهني.
 - توفير جهاز إداري فعال للمدرسة يتضح فيه خطوط السلطة والمسئولية لتحقيق هدف ورؤية المدرسة، ووضع خطط للاستخدام الأمثل للموارد والمهام التربوية والأجهزة، والتواصل مع أفراد المجتمع المدرسي.
 - المشاركة المجتمعية والاحتفاظ بعلاقات جيدة مع المجتمع، وتشجيع أفراد المجتمع على المشاركة بتقديم الدعم للمدرسة، وتشجيع المعلمين وأولياء الأمور على المشاركة في مجالس المعلمين والآباء.
- مهارات القيادة لمديري المدارس:** لاشك أن تطوير أداء الإدارة المدرسية يرتبط ارتباطاً وثيقاً بمجموعة التغييرات المتلاحقة، وخاصة ما يتصل منها بالتحديات التي فرضها الانفجار المعرفي والثورة المعلوماتية. والتحدي الحقيقي الذي يواجه المدرسة في الوقت الحاضر يتمثل في كيفية التوصل إلى الأفكار والمبادئ الإدارية الحديثة ووظائف مدير المدرسة، ومن هنا قدمت وزارة التربية والتعليم في مصر عام ٢٠١٣ البرنامج التدريبي المعتمد "مهارات القيادة لمديري المدارس"، والذي يركز على:
- (١) جودة التعليم ودور الإدارة المدرسية في تحقيق الجودة، والمدرسة الفعالة ومجالاتها في السياق التربوي، ودور القائد المدرسي في تحقيق المدرسة الفعالة.

٢) أنماط القيادة المدرسية وتحديد العناصر المؤثرة في القيادة، وتحديد مزايا وعيوب أنماط القيادة، وأنواع القيادة ومنها (القائد الديكتاتوري، البيروقراطي، البطل، الديمقراطي، المهتم بالأفراد، المهتم بالمهمة)، ويختار القائد المدرسي النمط القيادي المناسب للمهمة.

٣) مهام القيادة المدرسية، والوصف الوظيفي لمدير المدرسة.

٤) المهارات المطلوب للقيادة المدرسية للقيام بمهامها مثل (مهاراة التفويض، إدارة الاجتماعات، كتابة التقارير، إدارة الوقت، التفاوض، مهارات الاتصال).

٥) إدارة التغيير، ومجالاته ومقاومة التغيير، ودور القائد المدرسي في إحداث عملية التغيير.

٦) القرارات الإدارية المتعلقة بعمل ومهنة مدير المدرسة، وخطة التنمية المهنية. (وزارة التربية والتعليم، ٢٠١٣)

هذا ويتضح تنوع مسؤوليات مدير المدرسة بين مهام إدارية وتنظيمية وفنية وتعليمية واجتماعية، وتحليل تلك المسؤوليات لمدير المدرسة يتضح عدم تضمينها لدوره في العلاقات الإنسانية وخدمة العاملين، ودعم المعلمين اجتماعيا وعاطفيا وتلبية حاجاتهم، والإسهام في توفير بيئة مدرسية جاذبة تعمل على رفع معنويات المعلمين ورضاهم عن العمل، كما يتضح اسهامات وزارة التربية والتعليم في تأهيل المديرين وتنمية مهاراتهم، إلا أن تلك المهارات القيادية تتطلب إضافة مداخل إدارية تتوافق والفكر الإداري المعاصر، وممارسات قيادية أكثر فاعلية في تحقيق أهداف المدرسة، كإدارة الأزمات، والإبداع الإداري، وإدارة المعرفة، والإدارة الالكترونية، والقيادة الخادمة وغيرها.

٢- الاستغراق الوظيفي

إن مصطلح "استغراق الموظف" تم صياغته من قبل ويليام كاهن William A. Kahn عام ١٩٩٠م، إلا أن أصله يعود إلى تجربة هوثورن في الولايات المتحدة الأمريكية على يد ألتون مايو Mayo في شركة هوثورن وبسترن ألكتريك بشيكاغو في

الفترة من ١٩٢٧: ١٩٣٢م، وبدأت الدراسة بطلب الشركة من فريق من العلماء دراسة ظاهرة التمرد وعدم الرضا عن العمل بين معظم عمال الشركة، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها التجربة:

- أن العاملين لا يستجيبون للإدارة كأفراد وإنما كأعضاء في مجموعات.
 - أن أكثر أنماط القيادة فعالية هي القيادة الجيدة التوصيل التي تشجع إشراك الجميع وتتسم بالعدل وتهتم بمشكلات العاملين.
 - أن الجانب الإنساني من أهم العوامل التي تدخل في تحديد إنتاجية العامل.
 - أن الحوافز المعنوية تقوم بدور حيوي في تحفيز الأفراد للعمل.
 - أن طاقة الفرد للعمل لا تتحدد طبقاً لطاقته الفسيولوجية وإنما أيضاً لطاقته الاجتماعية من حيث شعوره بالرضا والتفاهم القائم بينه وبين رؤسائه من ناحية، ودرجة التعاون مع زملائه في العمل من ناحية أخرى. (شرف؛ ومعوض، ٢٠١٢، ص ٦١-٦٢)
 - وتوالت الدراسات والبحوث الحديثة والنظريات الإدارية المعاصرة التي اهتمت بتحسين بيئة العمل ومراعاة احتياجات العاملين وزيادة انغماسهم واستغراقهم الوظيفي.
- هذا ويتضح بزوغ مفهوم الاستغراق الوظيفي بالمعنى وليس اللفظ، في الربع الثاني من القرن العشرين الميلادي خلال دراسات العلماء والباحثين عن بيئة العمل وظروف العاملين في المجال الصناعي، كضرورة لتحسين مناخ العمل وتلبية احتياجات العاملين والاهتمام بمشكلاتهم وتحفيزهم ورفع معنوياتهم ودافعيتهم نحو العمل.
- وبعد أن تبلور مفهوم الاستغراق الوظيفي ونمت ملامحه مع بداية الألفية الثالثة، بدأ يتوجه بعض الباحثين والمتخصصين نحو توظيف مفهوم الاستغراق الوظيفي وتطبيقاته في المجال التربوي التعليمي، خاصة لما ينطوي عليه المفهوم من اندماج العاملين وانغماسهم في العمل وبذل المزيد من الجهد والعطاء وشعورهم بالانتماء والرضا الوظيفي.

١-٢ أهمية الاستغراق الوظيفي

إن الاستغراق الوظيفي يعد أحد أهم الأبعاد الرئيسية اللازمة لفهم سلوكيات الأفراد داخل المنظمة وذلك على اعتبار أنه يعتبر مؤشرا فاعلا يعكس متغيرات سلوكية أخرى مثل الأداء، الغياب، الرضا، دوران العمل، كما أن الاستغراق الوظيفي يعد قرينة على مدى ثراء الوظيفة وتصميمها بشكل جيد. (الشرييني، ٢٠١٥، ص ٢٧٩)

وتبرز أهمية الاستغراق الوظيفي في أنها تزيد من الشعور بالرضا الوظيفي للعاملين، وتجعل الفرد أكثر التزاما نحو عمله ومنظّمته، ويُحسن من جودة حياة العمل، ويعزز من الانتاجية والكفاءة، وهو أيضا عامل مؤثر لتحفيز العاملين، وموجه للسلوك، ويقلل معدلات الغياب والتأخير، ويعمل على زيادة السلوكيات التطوعية. (Khan et al.,2011)

وتبدو أهمية الاستغراق الوظيفي للمعلم في الحد من صور الهدر التعليمي كالغياب والتأخير، وضعف الأداء، ونقص الدافعية، وعدم الاستفادة المرجوة من الوقت والطاقة المهنية للمعلم؛ فالاستغراق الوظيفي يجعل المعلم أكثر التزاماً نحو عمله ويزداد شعوره بالولاء لوظيفته.

٢-٢ أبعاد الاستغراق الوظيفي:

حدد (Rich ,B.; Jeffery ,A.; Eeanr,C.,2010) ثلاث أبعاد للاستغراق الوظيفي:

- ١- الاستغراق الإدراكي المعرفي والذي يعني انغماس الموظف بشكل كامل في ممارسة عمله وتركيزه بشكل مكثف على انجاز المهام الموكلة إليه.
- ٢- الاستغراق العاطفي وهي العلاقة القوية بين عواطف الموظف ومشاعره وأفكاره وبين المنظمة التي يعمل بها مما يولد ويزيد من مشاعر الفخر.
- ٣- الاستغراق الجسدي، ويعني تركيز الجهود الجسمانية والطاقات المادية للموظف لاستكمال المهام.

وترتبط أبعاد الاستغراق الوظيفي للمعلم، برغبته القوية في اكتساب المعارف والمهارات اللازمة لعمله ونمو قدرته المهنية بما يُمكنه من القيام بأدواره ومسؤولياته على أكمل وجه، بمزيد من العطاء والمشاركة الفعالة، مع نمو شعوره بالانتماء لمدرسته والاعتزاز بعمله.

٢-٣ استراتيجيات تعزيز الاستغراق الوظيفي:

أوضح (Tiwari,2011) عدد من استراتيجيات الاستغراق في ضوء العوامل التي تؤثر على الاستغراق الوظيفي وهذه الاستراتيجيات هي:

١. القيادة Leadership: ينبغي لاستراتيجية القيادة أن تركز على ما يجب على المديرين القيام به كقادة من أجل أداء دورهم الحيوي في زيادة مستويات الاستغراق. ويشمل هذا تنفيذ برمجيات التعلم التي تساعد على فهم إدارة الأداء وتطوير المهارات التي يحتاجون إليها.
٢. العمل نفسه The work itself: تعتمد الدوافع الذاتية من خلال العمل نفسه، وبالتالي الاستغراق، أساساً على الطريقة التي يتم بها تصميم العمل أو الوظائف.
٣. بيئة العمل The work environment: تهتم استراتيجية زيادة الاستغراق من خلال بيئة العمل بتطوير الثقافة التي تشجع المواقف الايجابية للعمل، وتعزيز الاهتمام والاثارة في الوظائف التي يقوم بها الأفراد والحد من الاجهاد.
٤. فرص النمو الشخصي Opportunities for personal growth: ينبغي أن يستند وضع استراتيجية توفير فرص التطوير والنمو إلى خلق ثقافة التعلم. الأمر الذي يشجع التعلم لأنه معترف به من الإدارة العليا والمدراء والموظفين كعملية تنظيمية أساسية يلتزمون بها.
٥. فرص المساهمة Opportunities to contribute: تزويد الأفراد بفرص للمساهمة ليست مجرد وضع عمليات تشاورية، بإنشاء بيئة عمل تمنح للأفراد صوتاً من خلال تشجيعهم على أن يقولوا كلمتهم، وأن تكون الإدارة على استعداد للاستماع والاستجابة لأية مساهمات يقدمها أفرادها.

ويمكن القول أن استراتيجيات الاستغراق الوظيفي للمعلمين تتأثر بالعوامل التالية:

- ١) النمط القيادي ودرجة تطوير القائد المدرسي لمهاراته الإدارية، والدراسة الكاملة لأدوار المعلمين واحتياجاتهم، وتوفير فرص نموهم المهني.
- ٢) التعاون والمشاركة وبث التفاعل وروح الفريق بين المعلمين ودراسة مشكلاتهم ومقترحاتهم لتطوير العمل المدرسي.
- ٣) المسار الوظيفي ودور القائد في مراجعة توصيف الوظائف وتقسيم العمل بما يتناسب مع مؤهلات وخبرات المعلمين، وبما يشجع على جذب المعلمين واستقطابهم نحو العمل، وأداء المهام الموكلة لهم باخلاص وكفاءة، وتوفير فرص النمو والترقي الوظيفي.
- ٤) البيئة المدرسية ودور القائد المدرسي في توفير بيئة مدرسية جاذبة قائمة على العلاقات الانسانية، مع مراعاة احتياجات المعلمين الشخصية، وزيادة الولاء التنظيمي لهم والانغماس في العمل دون تمرد أو صراعات.

٤-٢ محكات/منطلقات القيادة في تنمية الاستغراق الوظيفي:

هناك عدة محكات ومؤشرات ضرورية للقائد في تنمية الاستغراق الوظيفي تتضح فيما يلي: (بلوم، ٢٠١٣، ص ٢٤٢-٢٤٩)

١. القدرة على إدارة الجوانب الفنية: يعد تنظيم بنية العمل داخل الموقع التنظيمي، والفاعلية الأدائية والتنظيمية، من أهم المنطلقات لكفاءة القائد وكفاءة النسق التنظيمي بأسره، وهذا في إطار الأبعاد التالية: تفويض السلطة وتنمية الكوادر، القدرة على حل المشكلات الفنية في العمل، القدرة على التنبؤ بالمشكلات في مجال العمل.
٢. القدرة على إدارة العلاقات الانسانية: تشغل العلاقات الانسانية حيزا هاما في الممارسات القيادية، ويتطلب الفهم العميق للسلوك الانساني والعلاقات الاجتماعية، ومن الآليات التي تقنن احتكام ممارس السلطة لأدواره وقدرته على إدارة العلاقات

الإنسانية: القدرة على إدارة العلاقات، قدرة الاحتفاظ بالدور، القدرة على مواجهة الصراع.

٣. تتمين الجوانب القيمية والأخلاقية: كما ترجع كفاءة القائد إلى المعايير الأخلاقية والقيمية، التي تلعب الدور الفاعل لتحقيق الاستغراق الوظيفي بعيدا عن المطالب الشخصية التي تنكسر في البنية التنظيمية مثل انخفاض الوعي، وضعف الوازع الديني، الأنانية والانتهازية الاجتماعية، والانصياع لقيم الثقافة السلبية السائدة.

٤. فاعلية نسق الاتصال وتعزيز التواصل: يعد الاتصال آلية هامة في تحقيق الاستغراق الوظيفي، حيث يساهم في تعاون الأفراد وقبولهم للقرارات الإدارية وتحقيق الأهداف التنظيمية.

٥. الانسجام والالتناقض مع القواعد التنظيمية: تعتبر القرارات الواضحة والمحددة من أهم متطلبات السلطة التنظيمية، وتحقيق الضبط التنظيمي، والواقعية والمرونة بما يتماشى مع الواقع التنظيمي وطموحات الأفراد.

٦. مراعاة الظروف الاجتماعية والتنظيمية للعاملين: لا يمكن للسلطة في اتخاذها للقرارات التنظيمية التغاضي عن ظروف العاملين الاجتماعية والتنظيمية، لأن الإحجام عنها كفيل بخلق جو من الصراعات يحددها عدم قبول القرارات الإدارية، وعدم الاعتراف بشرعية السلطة التنظيمية.

هذا ويمكن القول أن تنمية الاستغراق الوظيفي للمعلمين تنطلق من مهارات القائد المدرسي المتعلقة بالجوانب التنظيمية والإنسانية والاجتماعية والأخلاقية، مما يسهم في تحسين ظروف العمل المدرسي وتطبيق العلاقات الإنسانية والتعاون والتفويض والالتزام بقيم العمل وأخلاقيات مهنة التعليم، وبالتالي زيادة دافعية المعلمين ونمو استغراقهم الوظيفي زيادة انتاجيتهم.

٥-٢ دور القيادة في رفع مستوى الاستغراق الوظيفي لدى العاملين: (نجم؛ والشنواني؛ وعجوة، ٢٠١٤، ص ٣٦٩)

١. تأييد ودعم الإدارة العليا لبناء ثقافة تنظيمية مؤيدة ومساندة لتمكين العاملين ومشاركتهم في اتخاذ القرارات ومنح المزيد لهم من الصلاحيات.
 ٢. تصميم وتنفيذ برامج تدريبية لتأهيل العاملين واكسابهم المهارات اللازمة وتنمية مهارات القيادة والتفاوض والتأثير في الآخرين ومهارات صنع واتخاذ القرار، بالإضافة إلى برامج التدريب الفنية المتعلقة بأداء مهام العمل المكلفين به.
 ٣. توفير كافة الموارد التي تسمح للعاملين باتخاذ أفضل القرارات وتحمل المسؤولية عن نتائجها، فضلا عن زيادة فعالية الاتصال والتنسيق بين الوحدات الادارية لضمان أداء مهام العمل بأكبر قدر من الكفاءة.
 ٤. تبني نظام الرعاية المهنية لتعزيز آلية التواصل مع العاملين، بالإضافة إلى تنظيم اجتماعات دورية بين القيادات والعاملين لتوضيح الأهداف المطلوبة والسماح بالتشارك المعرفي بين العاملين، فضلا عن تشجيع العمل الجماعي.
 ٥. توفير التغذية المرندة عن مستويات الأداء مع ربطها بالمكافآت وتعزيز السلوكيات الايجابية من خلال الدعم العاطفي أو فرص التقدم الوظيفي.
- ويمكن القول أن دور القائد المدرسي في تنمية الاستغراق الوظيفي للمعلمين يرتبط بتوفير بعض المتطلبات منها:
- الأخذ بأسلوب القيادة القائمة على خدمة المعلمين ومساندتهم ومشاركتهم في عمليات التخطيط واتخاذ القرارات ذات الصلة بعملهم.
 - وضوح وتحديد المهام وتنظيم العمل المدرسي وتوزيع الأدوار بعدالة وموضوعية.
 - توفير الموارد والتجهيزات اللازمة لعمل المعلم في تحقيق أهداف العملية التعليمية.
 - الاتصال الفعال، وتوفير فرص التحفيز المادي والمعنوي، وربط المكافآت بمستوى الأداء.

- توفير البرامج التدريبية للمعلمين لنمو الخبرات وصقل المعارف والمهارات، وتوفير الدعم المهني والعاطفي والاجتماعي للمعلمين وتلبية احتياجاتهم.

القسم الثالث: الدراسة الميدانية

تهدف الدراسة الميدانية إلى التعرف على واقع القيادة الخادمة لمديري المدارس الإعدادية بمدينة بني سويف وكذلك مستوى الاستغراق الوظيفي للمعلمين، وصولاً إلى تحديد العلاقة بين تلك القيادة ومستوى تحقيق الاستغراق الوظيفي.

مجتمع البحث وعينته

تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي مدارس المرحلة الإعدادية الحكومية بمدينة بني سويف (إحدى المدن المصرية بمحافظة بني سويف)، وتضمنت عينة الدراسة (١٨٧) معلماً بنسبة (٣٠.٥٥%) من المجتمع الأصلي البالغ (٦١٢) معلماً، وتم اختيارهم بالطريقة العشوائية، وطُبقت أداة الدراسة على أفراد العينة خلال الفصل الدراسي الثاني للعام الدراسي ٢٠١٦/٢٠١٧، ويوضح الجدول التالي توزيع أفراد العينة وفق متغيرات الدراسة.

وصف العينة

جدول (١) يوضح توزيع أفراد العينة من المعلمين حسب متغيرات البحث

المتغيرات	نوعها	التكرارات	النسبة المئوية
التخصص	علمي	٩١	%٤٨.٦٦
	أدبي	٩٦	%٥١.٣٣
المجموع			
النوع	معلم	٨١	%٤٣.٣١
	معلمة	١٠٦	%٥٦.٦٨
المجموع			
المؤهل العلمي	بكالوريوس	١٧٥	%٩٣.٥٨
	ماجستير فأعلى	١٢	%٦.٤١
المجموع			
سنوات الخبرة	١ : ٥ سنوات	٢٧	%١٤.٤٣
	٤ - ١٠ سنوات	٦٦	%٣٥.٢٩
	أكثر من ١٠ سنوات	٩٤	%٥٠.٢٦
المجموع			
		١٨٧	%١٠٠

يتضح من الجدول السابق أن متغير التخصص بلغ فيه عدد معلمي التخصص الأدبي (٩٦) معلما بنسبة ٥١.٣٣%. وبالنسبة لمتغير النوع بلغت نسبة المعلمات (٥٦.٦٨%) بينما نسبة المعلمين بلغت (٤٣.٣١%). ومتغير المؤهل العلمي كان عدد المعلمين الحاصلين على درجة البكالوريوس (١٧٥) بنسبة (٩٣.٥٨%). أما متغير سنوات الخبرة فبلغ عدد المعلمين من ذوي الخبرة أكثر من ١٠ سنوات (٩٤) بنسبة (٥٠.٢٦%).

أداة البحث: تضمن البحث استبانتين، الأولى تقيس درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الخادمة، والثانية تقيس مستوى تحقيق الاستغراق الوظيفي للمعلمين.

الخصائص السيكومترية للاستبانة

الصدق: تم استخدام صدق المحتوى لاختبار مدى صدق الاستبانة من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين، وكان هناك اتفاقاً كبيراً على معظم بنود الاستبانة ولذا يعتبر صدق التحكيم محكاً لصدق الاستبانة.

صدق الاتساق الداخلي: تم حساب معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات الاستبانة وبين الدرجة الكلية للاستبانة القيادة الخادمة ككل، عن طريق معامل الارتباط بيرسون، كما يوضحه الجدول التالي:

جدول (2) يوضح معامل الارتباط لاستبانة القيادة الخادمة بين كل عبارة والدرجة الكلية

معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة
**٠.٨٥٨	١١	**٠.٦٣٨	١
**٠.٧١٠	١٢	**٠.٤٨٠	٢
**٠.٧٩٦	١٣	**٠.٦٤١	٣
**٠.٤٠٦	١٤	**٠.٧٤٥	٤
**٠.٧٥٩	١٥	**٠.٧٦٢	٥
**٠.٧٠٨	١٦	**٠.٨١٩	٦
**٠.٧٦٩	١٧	**٠.٧٢٨	٧
**٠.٧٨١	١٨	**٠.٧٤٠	٨
**٠.٨٥١	١٩	**٠.٦٨٣	٩
		**٠.٧٧٣	١٠

** دالة عند مستوى (٠.٠١)

يتضح من الجدول السابق أن عبارات الاستبانة ارتبطت ارتباطا دالا احصائيا بالدرجة الكلية للاستبانة، حيث تراوحت معاملات الارتباط لعبارات الاستبانة بين (٠.٤٨٠ : ٠.٨٥٨) مما يدل على اتساق عبارات الاستبانة. كما يوضح الجدول التالي معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات الاستبانة وبين الدرجة الكلية لاستبانة الاستغراق الوظيفي ككل.

جدول (٣) يوضح معامل الارتباط لاستبانة الاستغراق الوظيفي بين كل عبارة والدرجة الكلية

رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط
١	**٠.٦٢٧	١٠	**٠.٧٧٥
٢	**٠.٧٥٣	١١	**٠.٧٩٥
٣	**٠.٥٧٢	١٢	**٠.٧٠٤
٤	**٠.٦٤٢	١٣	**٠.٧١٦
٥	**٠.٦٨٢	١٤	**٠.٧٦٥
٦	**٠.٧٠٣	١٥	**٠.٧٣٩
٧	**٠.٧٦٣	١٦	**٠.٧٢٠
٨	**٠.٧٥٠	١٧	**٠.٦٤٧
٩	**٠.٥٦٢		

** دالة عند مستوى (٠.٠١)

يتضح من الجدول السابق أن عبارات الاستبانة ارتبطت ارتباطا دالا احصائيا بالدرجة الكلية للاستبانة، حيث تراوحت معاملات الارتباط لعبارات الاستبانة بين (٠.٥٦٢ : ٠.٧٩٥) مما يدل على اتساق عبارات الاستبانة.
ثبات الاستبانة

جدول (4) يوضح معاملات ثبات استبانة القيادة الخادمة

عدد العبارات	مُعامل الثبات		
	مُعامل الفا	سبيرمان براون	جتمان
١٩	٠.٩٤٩	٠.٩١٠	٠.٩٥٢

يتضح ارتفاع قيم معامل الثبات لاستبانة القيادة الخادمة، مما يدل على صلاحية الأداة.

جدول (5) يوضح معاملات ثبات استبانة الاستغراق الوظيفي

معامل الثبات			عدد العبارات
جتمان	سيبير مان براون	معامل الفا	
.٨٩٧	٨١٦.	.٩٣٢	١٧

يتضح من ارتفاع قيم معامل الثبات لاستبانة الاستغراق الوظيفي، مما يدل على صلاحية الأداة.

نتائج البحث ومناقشتها

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول "ما درجة ممارسة مديري المدارس الإعدادية للقيادة الخادمة بمدينة بني سويف من وجهة نظر المعلمين؟"

جدول (٦) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة البحث

حول درجة ممارسة مدير المدرسة للقيادة الخادمة

م	العبارة	مرتفعة		متوسطة		منخفضة		المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	الترتيب
		%	ك	%	ك	%	ك				
١	يهتم مدير المدرسة بالتواصل مع المعلمين والاستماع لأرائهم ومقترحاتهم.	٨٣.٤	٢٩	١٥.٥	٢	١.١	٢.٨٢	٠.٤٠٩	مرتفعة	٢	
٢	يتسم مدير المدرسة بالتواضع والإيثار ومساعدة الآخرين.	٨٧.٧	٢١	١١.٢	٢	١.١	٢.٨٦	٠.٣٧١	مرتفعة	١	
٣	يثق في قدرات المعلمين على انجاز أعمالهم.	٦٤.٧	٦٦	٣٥.٣	-	-	٢.٦٤	٠.٤٧٩	مرتفعة	١١	
٤	يوفر فرص التدريب والنمو المهني للمعلمين.	٥٤.٠	٨٣	٤٤.٤	٣	١.٦	٢.٥٢	٠.٥٣٢	مرتفعة	١٧	
٥	لديه القدرة على الاقتناع والتأثير الإيجابي في توجيه المعلمين.	٧٢.٢	٥٠	٢٦.٧	٢	١.١	٢.٧١	٠.٤٧٧	مرتفعة	٥	
٦	يعمل على تلبية حاجات المعلمين ورغباتهم وتذليل	٥٨.٣	٧١	٣٨.٠	٧	٣.٧	٢.٥٤	٠.٥٦٩	مرتفعة	١٥	

م	العبارة	مرتفعة		متوسطة		منخفضة		المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	الترتيب
		%	ك	%	ك	%	ك				
	العقبات التي تواجههم في العمل.										
٧	يُفوض صلاحيات للمعلمين لتسهيل انجاز أعمالهم.	١٠٩	٥٨.٣	٧٥	٤٠.١	٣	١.٦	٢.٥٦	٠.٥٢٨	مرتفعة	١٤
٨	يُنصح للمعلمين المشاركة في اتخاذ القرارات ذات الصلة بعملهم.	١٢٨	٦٨.٤	٥٤	٢٨.٩	٥	٢.٧	٢.٦٥	٠.٥٢٩	مرتفعة	١٠
٩	يستخدم التخطيط المنظم للعمل واتخاذ القرارات المناسبة.	١٢٨	٦٨.٤	٥٨	٣١.٠	١	٠.٥	٢.٦٧	٠.٤٧٩	مرتفعة	٦
١٠	يضع حاجات ومشكلات المعلمين في مقدمة الأولويات.	١٠٠	٥٣.٥	٨٠	٤٢.٨	٧	٣.٧	٢.٤٩	٠.٥٧١	مرتفعة	١٩
١١	يعمل على تشجيع وتحفيز المعلمين نحو العمل.	١٣٠	٦٩.٥	٥١	٢٧.٣	٦	٣.٢	٢.٦٦	٠.٥٣٧	مرتفعة	٧
١٢	يعي بأخلاقيات المهنة ويلتزم بها.	١٥٢	٨١.٣	٣٥	١٨.٧	-	-	٢.٨١	٠.٣٩١	مرتفعة	٤
١٣	لديه القدرة على وضع رؤية مستقبلية لتطوير المدرسة.	١٢٥	٦٦.٨	٦٢	٣٣.٢	-	-	٢.٦٦	٠.٤٧٢	مرتفعة	٩
١٤	يقدم المصلحة العامة للعمل على المصلحة الخاصة.	١٥٥	٨٢.٩	٣٢	١٧.١	-	-	٢.٨٢	٠.٣٧٧	مرتفعة	٣
١٥	يعمل على تفعيل دور المدرسة في خدمة المجتمع.	١٠٧	٥٧.٢	٦٨	٣٦.٤	١٢	٦.٤	٢.٥٠	٠.٦١٦	مرتفعة	١٨
١٦	يعمل على دعم العمل الجماعي وإقامة علاقات إيجابية بين المعلمين.	١١٩	٦٣.٦	٦٦	٣٥.٣	٢	١.١	٢.٦٢	٠.٥٠٦	مرتفعة	١٢
١٧	يتسم بالمبادرة في تقديم الخدمة للمعلمين قبل طلبها.	١٠٤	٥٥.٦	٧٩	٤٢.٢	٤	٢.١	٢.٥٣	٠.٥٤١	مرتفعة	١٦
١٨	يعمل على توزيع المهام	١٢٠	٦٤.٢	٦١	٣٢.٦	٦	٣.٢	٢.٦٠		مرتفعة	١٣

الترتيب	درجة الممارسة	الانحراف المعياري	المتوسط	منخفضة		متوسطة		مرتفعة		العبارة	م
				%	ك	%	ك	%	ك		
		٠.٥٥١								والمسؤوليات بين المعلمين بعدالة	
٨	مرتفعة	٠.٤٩٤	٢.٦٦	١.١	٢	٣١.٠	٥٨	٦٧.٩	١٢٧	يُشعر المعلمين بقيمتهم وتقدير عملهم.	١٩
٠.٣٦٢			٢.٦٥		درجة ممارسة مدير المدرسة للقيادة الخادمة (المحور ككل)						

يتضح من جدول (٦) والذي يقيس درجة ممارسة مدير المدرسة للقيادة الخادمة أن المتوسطات الحسابية لجميع العبارات تراوحت بين (٢.٨٦ : ٢.٤٩) وبانحراف معياري تراوح بين (٠.٣٧١ : ٠.٥٧١)، كما اتضح أن المتوسط الحسابي لدرجة الممارسة للقيادة الخادمة في المحور ككل بلغ (٢.٦٥)، بانحراف معياري (٠.٣٦٢) وهذا يشير إلى أن درجة الممارسة مرتفعة، وتختلف تلك النتيجة مع دراسة (صلاح الدين، ٢٠١٦) التي أوضحت أن ممارسات مديري المدارس للقيادة الخادمة منخفضة، ودراسة (غالي، ٢٠١٥) أوضحت أن ممارسة القيادة الخادمة جاءت بدرجة متوسطة. وانفقت مع دراسة (التمام، ٢٠١٦) حيث درجة ممارسة القيادة الخادمة مرتفعة.

وكانت أعلى العبارات الدالة على ممارسات مدير المدرسة للقيادة الخادمة تتمثل في: يتسم مدير المدرسة بالتواضع والإيثار ومساعدة الآخرين، يهتم مدير المدرسة بالتواصل مع المعلمين والاستماع لآرائهم ومقترحاتهم، يقدم المصلحة العامة للعمل على المصلحة الخاصة، يعي بأخلاقيات المهنة ويلتزم بها، لديه القدرة على الإقناع والتأثير الإيجابي في توجيه المعلمين، يستخدم التخطيط المنظم للعمل واتخاذ القرارات المناسبة، يعمل على تشجيع وتحفيز المعلمين نحو العمل، يُشعر المعلمين بقيمتهم وتقدير عملهم. وفي هذا الصدد أكدت دراسة (صلاح الدين، ٢٠١٦) و(غالي، ٢٠١٥) على أهمية تطبيق ممارسات القيادة الخادمة في البيئة المدرسية.

ويمكن تفسير حصول تلك الممارسات على درجة مرتفعة، أن ذلك يمثل خطوة هامة من قبل مديري المدارس الإعدادية الواقعة بالمناطق الحضرية بمدينة بني سويف في نمو وعيهم الإداري واستخدامهم للمداخل القيادية الحديثة الداعمة لبيئة المدرسة واحتياجات

المعلمين وخاصة مع تكثيف جهود الإدارة التعليمية في تدريب مديري المدارس وتطويرهم الإداري بصفة في مدارس الحضر لقرىها من موقع الادارة التعليمية والأكاديمية المهنية للمعلمين، وتمتع المديرين والمعلمين في تلك المدارس بفرص النمو الإداري والمهني. النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: "ما مستوى الاستغراق الوظيفي لدي معلمي المدارس الإعدادية بمدينة بني سويف من وجهة نظرهم؟"

جدول (٧) يوضح التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة البحث حول مستوى تحقيق الاستغراق الوظيفي للمعلمين

م	العبارة	مرتفعة		متوسطة		منخفضة		المتوسط	الانحراف المعياري	مستوى التحقق	الترتيب
		ك	%	ك	%	ك	%				
١	اهتمامي بوظيفتي من أهم أولوياتي.	١٥٧	٨٤.٠	٣٠	١٦.٠	-	-	٢.٨٣	٠.٣٦٧	مرتفعة	١
٢	تساعدني وظيفتي على إشباع حاجاتي واهتماماتي.	٩٤	٥٠.٣	٧٩	٤٢.٢	١٤	٧.٥	٢.٤٢	٠.٣٦٧	مرتفعة	١٦
٣	أشعر بالمتعة والسعادة في أداء وظيفتي.	١٢٥	٦٦.٨	٦٢	٣٣.٢	-	-	٢.٦٦	٠.٤٧٢	مرتفعة	٤
٤	يُشغلي التفكير في وظيفتي حتى بعد انتهاء وقت العمل.	٨٢	٤٣.٩	٧٣	٣٩.٠	٣٢	١٧.١	٢.٢٦	٠.٧٣٥	متوسطة	١٧
٥	اهتم بتطوير خبراتي ومهاراتي لتحسين أدائي الوظيفي.	١٢٢	٦٥.٢	٤٩	٢٦.٢	١٦	٨.٦	٢.٥٦	٠.٦٤٧	مرتفعة	١٣
٦	أشعر بدافعية عالية عند الذهاب للعمل.	١٢٢	٦٥.٢	٥٩	٣١.٦	٦	٣.٢	٢.٦٢	٠.٥٤٨	مرتفعة	٦
٧	اتسم بالمثابرة عند مواجهة عقبات في عملي.	٩٥	٥٠.٨	٨٤	٤٤.٩	٨	٤.٣	٢.٤٦	٠.٥٧٩	مرتفعة	١٤
٨	أقبل على أداء عملي بحماس ونشاط.	١٤٦	٧٨.١	٤١	٢١.٩	-	-	٢.٧٨	٠.٤١٤	مرتفعة	٢
٩	أشعر أن الوقت	١١١	٥٩.٤	٧٤	٣٩.٦	٢	١.١	٢.٥٨	٠.٥١٥	مرتفعة	١٠

م	العبارة	مرتفعة		متوسطة		منخفضة		المتوسط	الانحراف المعياري	مستوى التحقق	الترتيب
		%	ك	%	ك	%	ك				
	يمر بسرعة أثناء العمل.										
١٠	أعتز بوظيفتي واقتخر بالانتساب لها.	١٠٣	٥٥.١	٨٣	٤٤.٤	١	٠.٥	٢.٤٥	٠.٥٠٩	مرتفعة	١٥
١١	اهتم بتقييم ذاتي من أجل رفع مستوى أدائي الوظيفي.	١٠٦	٥٦.٧	٨١	٤٣.٣	-	-	٢.٥٦	٠.٤٩٦	مرتفعة	١٢
١٢	يمكنني بذل جهد اضافي لتنفيذ عملي بطريقة أفضل.	١١٤	٦١.٠	٦٧	٣٥.٨	٦	٣.٢	٢.٥٧	٠.٥٥٦	مرتفعة	١١
١٣	أشعر بتحقيق ذاتي من خلال المشاركة الفعالة في العمل.	١١٤	٦١.٠	٦٨	٣٦.٤	٥	٢.٧	٢.٥٨	٠.٥٤٦	مرتفعة	٩
١٤	أشعر أن وظيفتي ذات قيمة وهدف.	١١٧	٦٢.٦	٦٩	٣٦.٩	١	٠.٥	٢.٦٢	٠.٤٩٧	مرتفعة	٥
١٥	أشعر بالرضا عن مستوي أدائي الوظيفي.	١١٣	٦٠.٤	٧٤	٣٩.٦	-	-	٢.٦٠	٠.٤٩٠	مرتفعة	٧
١٦	أنتعاون مع زملائي في العمل للوصول إلى مستوى الأداء المطلوب.	١٢٩	٦٩.٠	٥٦	٢٩.٩	٢	١.١	٢.٦٧	٠.٤٩٠	مرتفعة	٣
١٧	يمكنني العمل بحرية واستقلالية في حدود مهام وظيفتي.	١١٥	٦١.٥	٦٦	٣٥.٣	٦	٣.٢	٢.٥٨	٠.٥٥٥	مرتفعة	٨
مستوى تحقيق الاستغراق الوظيفي للمعلمين (المحور ككل)											
		٠.٣٧٣		٢.٥٨							

يتضح من جدول (٧) والذي يقيس مستوى تحقيق الاستغراق الوظيفي للمعلمين أن المتوسطات الحسابية لجميع العبارات تراوحت بين (٢.٨٣ : ٢.٢٦) وبانحراف معياري تراوح بين (٠.٣٦٧ : ٠.٤٧٢)، كما اتضح أن المتوسط الحسابي لمستوى الاستغراق الوظيفي للمعلمين في المحور ككل بلغ (٢.٥٨)، بانحراف معياري (٠.٣٧٣) وهذا يدل على أن مستوى تحقيق الاستغراق الوظيفي كان بدرجة مرتفعة.

وكانت أعلى العبارات الدالة على الاستغراق الوظيفي لمعلمي المدارس الإعدادية بمدينة بني سويف تتمثل في: اهتمامي بوظيفتي من أهم أولوياتي، أقبل على أداء عملي بحماس ونشاط، أتعاون مع زملائي في العمل للوصول إلى مستوى الأداء المطلوب، أشعر بالمتعة والسعادة في أداء وظيفتي، أشعر أن وظيفتي ذات قيمة وهدف، أشعر بدافعية عالية عند الذهاب للعمل، أشعر بالرضا عن مستوى أدائي الوظيفي، يمكنني العمل بحرية واستقلالية في حدود مهام وظيفتي.

وقد يرجع تحقيق أفراد العينة من معلمي المدارس الإعدادية لمستوى مرتفع من الاستغراق الوظيفي، وذلك ترتيباً على ارتفاع درجة ممارسة مديريهم للقيادة الخادمة، وتلبية المدير لاحتياجات المعلمين المهنية والشخصية، وتشجيعهم وتقدير جهودهم وتوفير فرص التعاون والمشاركة والتطور المهني، مما يُشعر المعلمين بالرضا والانتماء للمدرسة وزيادة دافعيتهم واستغراقهم في العمل. وفي ذات السياق أشارت دراسة (النجار، ٢٠١٤) إلى أن أكثر العوامل تأثيراً على الاستغراق الوظيفي: صراع الدور، الأجور والحوافز، المستوى التعليمي للعاملين، وأشارت دراسة (نجم؛ عجوة؛ الشنواني، ٢٠١٤) إلى تأثير التمكين التنظيمي على مستوى الاستغراق الوظيفي.

وأشارت دراسة (الشرييني، ٢٠١٥) ودراسة (النجار، ٢٠١٤) إلى تأثير مداخل القيادة الحديثة والمناخ التنظيمي للمدرسة على مستوى الاستغراق الوظيفي.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: "هل توجد علاقة دالة احصائياً بين درجة ممارسة مديري المدارس بمدينة بني سويف للقيادة الخادمة وبين مستوى الاستغراق الوظيفي للمعلمين؟"

جدول (٨) يوضح معامل الارتباط بين درجات استبانة القيادة الخادمة ودرجات استبانة الاستغراق

الوظيفي (ن=١٨٧)

معامل الارتباط بيرسون	الاستبانة
**,٧٧٠	القيادة الخادمة
	الاستغراق الوظيفي

** دالة عند مستوى ٠.٠١

يتضح من الجدول السابق وجود ارتباط دال احصائياً بين درجات كل من الاستبانيتين القيادة الخادمة والاستغراق الوظيفي. أي توجد علاقة ارتباطية دالة احصائياً بين درجة ممارسة القيادة الخادمة لمديري المدارس الإعدادية بمدينة بني سويف، ومستوى الاستغراق الوظيفي للمعلمين.

النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع: "هل توجد فروق دالة احصائياً بين استجابات أفراد العينة حول متغيرات البحث تعزى إلى (التخصص، الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)؟"

جدول (9) يوضح الفروق بين المجموعات في استبانة القيادة الخادمة باختلاف متغيرات الموقع والنوع والمؤهل العلمي باستخدام اختبار (ت)

Independent T test

المتغيرات	المجموعات	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت	مستوى الدلالة
التخصص	علمي	٩١	٥٠.٣٩٥	٦.٤٧٣	١٨٥	٠.٠٨٣	٠.٩٣٤ غير دالة
	أدبي	٩٦	٥٠.٤٧٩	٧.٨٠٨			
النوع	معلم	٨١	٥١.٥٠٦	٦.٣٣٤	١٨٥	١.٨٦٧	٠.٠٦٣ غير دالة
	معلمة	١٠٦	٤٩.٦٢٢	٧.١٩٤			
المؤهل العلمي	بكالوريوس	١٧٥	٥٠.٥٢٠	٦.٧٥٥	١٨٥	٠.٦١٧	٠.٥٣٨ غير دالة
	ماجستير فأعلى	١٢	٤٩.٢٥٠	٨.٧٨١			

*دالة عند مستوى ٠.٠٥

يتضح من جدول (٩) أنه لا يوجد فروق ذات دلالة احصائية في درجة ممارسة مديري المدارس الإعدادية للقيادة الخادمة تعزى لمتغير التخصص (علمي/أدبي)، حيث بلغت قيمة ت (٠.٠٨٣) ومستوى دلالة (٠.٩٣٤) أي غير دالة احصائياً، كما يتضح عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية تعزى لمتغير النوع، حيث بلغت قيمة ت (١.٨٦٧) ومستوى دلالة (٠.٠٦٣) وهي غير دالة، وكذلك عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية ترجع

لمتغير المؤهل العلمي حيث بلغت قيمة ت (٠.٦١٧) ومستوى دلالة (٠.٥٣٨) وهي غير دالة.

ويمكن تفسير ذلك إلى أن أسلوب القيادة المتبع بالمدرسة وممارسات مدير المدرسة يدركها المعلمين بصورة متقاربة بدون تمييز بين معلم أو معلمة، أو التخصص، أو المؤهلات العلمية للمعلمين. وخاصة القائد الخدمي وما تستند إليه قيادته من توفير مناخ ايجابي بالبيئة المدرسية وتلبية حاجات العاملين وإشاعة جو من التعاون والمحبة والمساندة.

جدول (10) يوضح نتائج تحليل التباين احادي الاتجاه (One Way

ANOVA) وفق متغير سنوات الخبرة على استبانة القيادة الخادمة

مستوى الدلالة	قيمة ف	مربع المتوسط	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
٠.٠٨١ غير دالة	٢.٥٥٢	١١٨.٨٥٧	٢	237.714	بين المجموعات
		٤٦.٥٧٨	١٨٤	٨٥٧٠.٣٢٨	داخل المجموعات
		١٨٦		٨٨٠٨.٠٤٣	المجموع

*دالة عند مستوى ٠.٠٥

يتضح من جدول (١٠) عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في درجة ممارسة مديري المدارس الإعدادية للقيادة الخادمة وفق متغير سنوات الخبرة، حيث بلغت قيمة ف (٢.٥٥٢) ومستوى دلالة (٠.٠٨١) أي غير دالة احصائياً. ويرجع ذلك إلى اتفاق جميع المعلمين من ذوي سنوات الخبرة الأكبر أو الأقل في تصوراتهم حول ممارسات مديريهم للقيادة الخادمة. واختلفت تلك النتيجة مع دراسة (التمام، ٢٠١٦) حيث أوضحت وجود فروق في سنوات الخبرة حول ممارسة مديري المدارس للقيادة الخادمة لصالح الخبرة الأكبر

جدول (١١) يوضح الفروق بين المجموعات في استبانة الاستغراق الوظيفي للمعلمين باختلاف متغيرات الموقع والنوع والمؤهل العلمي

المتغيرات	المجموعات	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت	مستوى الدلالة
التخصص	علمي	٩١	٤٤.٢٩٦	٦.٢٨٨	١٨٥	٠.٦٦٦	٠.٥٠٦
	أدبي	٩٦	٤٣.٦٧٧	٦.٤١٧			
النوع	معلم	٨١	٤٤.٩٣٨	٦.٦٩٠	١٨٥	١.٨١٩	٠.٠٧١
	معلمة	١٠٦	٤٣.٢٤٥	٥.٩٩٨			
المؤهل العلمي	بكالوريوس	١٧٥	٤٣.٧٧١	٦.٤٦٢	١٨٥	٣.١٦٣	٠.٠٠٥
	ماجستير فأعلى	١٢	٤٧.٠٠٠	٣.١٠٤			

*دالة عند مستوى ٠.٠٥

يتضح من جدول (١١) أنه لا يوجد فروق ذات دلالة احصائية في مستوى تحقيق الاستغراق الوظيفي للمعلمين تعزى لمتغير التخصص (علمي/أدبي)، حيث بلغت قيمة ت (0.666) ومستوى دلالة (0.506) أي غير دالة احصائياً، كما يتضح عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية تعزى لمتغير النوع، حيث بلغت قيمة ت (١.٨١٩) ومستوى دلالة (٠.٠٧١) وهي غير دالة، حيث يتساوى معلمي الحضر والريف معاً، وكذلك المعلمين والمعلمات في مستوى الاستغراق الوظيفي، مما يشير إلى أن البيئة المدرسية لا تتأثر بالتخصص أو النوع في دعمها للمعلمين وتلبية حاجاتهم مما يسهم في وصولهم لمستوى مرتفع من الرضا والاندماج المهني واستغراقهم في العمل. بينما يوجد فروق ذات دلالة احصائية وفق متغير المؤهل العلمي لصالح الحاصلين على درجة الماجستير فأعلى، ويرجع ذلك إلى أن المستوى التعليمي العالي للمعلم ينتج عن سعه أفق وبصيرة وفهم عميق لعمله وانجاز مسؤولياته بالإضافة إلى الثقة والتقدير من الآخرين والمجتمع للمعلمين الحاصلين على درجات الماجستير أو الدكتوراة مما يصل بهم إلى معدلات مرتفعة من الرضا عن العمل والاستغراق فيه. وانفقت تلك النتيجة مع دراسة

(النجار، ٢٠١٤) في أن أكثر العوامل الشخصية تأثيراً على الاستغراق الوظيفي هي المستوى التعليمي.

جدول (١٢) يوضح نتائج تحليل التباين احادي الاتجاه (One Way ANOVA) وفق متغير سنوات الخبرة على استبانة الاستغراق الوظيفي للمعلمين

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	مربع المتوسط	قيمة ف	مستوى الدلالة
بين المجموعات	٢٤٨.٦٢٧	٢	١٢٤.٣١٣	٣.١٥٩	.٠٤٥
داخل المجموعات	٧٢٤١.٢٨٨	١٨٤	٣٩.٣٥٥		
المجموع	٧٤٨٩.٩١٤	١٨٦			

*دالة عند مستوى ٠.٠٥

يتضح من جدول (١٢) وجود فروق ذات دلالة احصائية في مستوى الاستغراق الوظيفي لمعلمي المدرس الإعدادية وفق متغير سنوات الخبرة، حيث بلغت قيمة ف (٣.١٥٩) بمستوى دلالة (٠.٠٤٥) أي دالة احصائية. كما تم استخدام اختبار LSD للتعرف على أقل فرق معنوي بين المجموعات الثلاثة في استبانة الاستغراق الوظيفي وفق متغير سنوات الخبرة.

جدول (١٣) يوضح نتائج اختبار LSD لمعرفة أقل فرق معنوي بين المجموعات الثلاثة* في استبانة الاستغراق الوظيفي وفق متغير سنوات الخبرة

المجموعات	الفروق بين المتوسطات الحسابية	نتائج الفروق	قيمة LSD	الدلالة
٢م - ١م	٣.٣١٧-١.٩٣٠	1.386-	.٠١٦	معنوي لصالح المجموعة الثالثة
٣م - ١م	١.٣٨٦-١.٩٣٠	0.544		
٣م - ٢م	١.٣٨٦-٣.٣١٧	1.930		

*المجموعات الثلاثة: الأولى (سنة: ٥ سنوات)، الثانية (أكثر من ٥ : ١٠ سنوات)،

الثالثة (أكثر من ١٠ سنوات)

يتضح من جدول (١٣) وجود فروق ذات دلالة احصائية على استبانة الاستغراق الوظيفي للمعلمين وفق متغير سنوات الخبرة لصالح المعلمين ذوي الخبرة أكثر من ١٠ سنوات.

ويمكن تفسير ذلك إلى أن عامل الخبرة غالبا يساعد المعلم على الأداء الجيد وفهم متطلبات العمل واثقان أدواره المهنية، مما يترتب عليه زيادة الانتاجية وبالتالي رفع الروح المعنوية وارتفاع مستوى الاندماج والاستغراق في العمل.

خلاصة النتائج

- تزايد اهتمام الباحثين والمتخصصين بمفهوم القيادة الخادمة وتطبيقاته في مجال التعليم مع بداية الألفية الثالثة، كمنهج إداري قائم على خدمة الآخرين وتحقيق صالح العمل والعاملين.
- حتى يحقق القائد الخادم بالمدرسة مهامه وأدواره بكفاءة يتطلب ذلك توافر مجموعة خصائص تستند على الالتزام الأخلاقي، والتواضع والتعاون والمبادرة في تقديم الخدمة، ودعم وتحفيز العاملين وتمكينهم، والمرونة، والاحتواء العاطفي...
- تتطلب القيادة الخادمة بالمدرسة امتلاك المدير للمعارف والخبرات والمهارات اللازمة، وفهم طبيعة أعمال ومهام العاملين وخصائص الطلاب وحاجاتهم، والمشاركة المجتمعية، واتباع ممارسات وسلوكيات إدارية تستوعب الاتجاهات الإدارية المعاصرة. ومن الجدير بالذكر أن للفكر الإداري الإسلامي السبق في إقرار المعاني المتضمنة في القيادة الخادمة ومنها الشورى، والمشاركة في المسؤولية، والتفويض وتوزيع العمل، والحوافز، والقُدوة الحسنة، وسياسة الباب المفتوح.
- نما مفهوم الاستغراق الوظيفي في السنوات القليلة السابقة كمدخل لفهم سلوكيات العاملين، وضرورة لتحسين مناخ العمل ورفع معنويات العاملين، والحد من صور الهدر في العمل كالغياب وضعف الأداء ونقص الدافعية.
- يمكن تعزيز الاستغراق الوظيفي للمعلمين عن طريق استراتيجيات القيادة، وبيئة العمل، والنمو الشخصي، والمشاركة الفعالة، والبيئة المدرسية الجاذبة. كما تُعد القدرة على إدارة الجوانب الفنية، والعلاقات الإنسانية، والجوانب الأخلاقية، والتواصل،

والإجراءات التنظيمية، منطلقات أساسية للاستغراق الوظيفي وداعمة لدور القيادة في رفع مستوى استغراق العاملين بالعمل.

- أسفرت نتائج الدراسة الميدانية عن أن درجة ممارسة مديري المدارس الإعدادية بمدينة بني سويف كانت مرتفعة، ومن أهم هذه الممارسات (يتسم مدير المدرسة بالتواضع والإيثار ومساعدة الآخرين، يهتم مدير المدرسة بالتواصل مع المعلمين والاستماع لآرائهم ومقترحاتهم، يقدم المصلحة العامة للعمل على المصلحة الخاصة، يعي بأخلاقيات المهنة ويلتزم بها، لديه القدرة على الإقناع والتأثير الإيجابي في توجيه المعلمين، يستخدم التخطيط المنظم للعمل واتخاذ القرارات المناسبة).

- كما أوضحت النتائج أن مستوى الاستغراق الوظيفي لدى معلمي المدارس الإعدادية بمدينة بني سويف كانت مرتفعة، ومن أهم العبارات الدالة على الاستغراق الوظيفي (اهتمامي بوظيفتي من أهم أولوياتي، أقبل على أداء عملي بحماس ونشاط، أتعاون مع زملائي في العمل للوصول إلى مستوى الأداء المطلوب، أشعر بالمتعة والسعادة في أداء وظيفتي، أشعر أن وظيفتي ذات قيمة وهدف، أشعر بدافعية عالية عند الذهاب للعمل، أشعر بالرضا عن مستوى أدائي الوظيفي).

- وكشفت النتائج أيضا عن وجود ارتباط دال احصائياً بين ممارسة مديري المدارس للقيادة الخادمة ومستوى الاستغراق الوظيفي للمعلمين.

- كما كشفت النتائج أنه لا يوجد فروق ذات دلالة احصائية في درجة ممارسة مديري المدارس الإعدادية للقيادة الخادمة تعزى لمتغير التخصص، والنوع، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة. كما كشفت النتائج عن عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في مستوى تحقيق الاستغراق الوظيفي للمعلمين تعزى لمتغيري التخصص والنوع، بينما توجد فروق ذات دلالة احصائية وفق متغير المؤهل العلمي لصالح المعلمين الحاصلين على ماجستير فأعلى، ومتغير سنوات الخبرة لصالح المعلمين ذوي الخبرة الأكبر من ١٠ سنوات.

التوصيات

- وضع معايير موضوعية لاختيار مديري المدارس على أساس الكفاءة الإدارية وخدمة الآخرين.
- إقامة دورات وورش عمل لتدريب مديري المدارس على ممارسات القيادة الخادمة.
- إعادة النظر في القرار الوزاري رقم ٢٨ لسنة ٢٠٠٤ لوزارة التربية والتعليم بمصر حول اختصاصات ومسؤوليات مدير المدرسة بما يتناسب مع الأدوار الجديدة للقيادات المدرسية.
- تحديث المهارات القيادية المتضمنة في البرنامج التدريبي "مهارات القيادة لمديري المدارس المصرية" المعتمد بالأكاديمية المهنية للمعلمين الصادر عام ٢٠١٣ بما يواكب الفكر الإداري المعاصر والمداخل القيادية الحديثة.
- التخطيط المنظم للعمل المدرسي ووضع رؤية مستقبلية لتطويره.
- الاهتمام بالمدخل التشاركي في وضع الأهداف والبرامج ومشاركة العاملين والمجتمع.
- الالتزام بالمعايير الموضوعية والعدالة في توزيع المهام ونظم الحوافز والمكافآت.
- مساندة الإدارة المدرسية لمتغيرات العصر والتطورات العلمية والمداخل الادارية الحديثة.
- سيادة الديمقراطية وعدم الاستبداد بالرأي أو التفرد بالسلطة واتباع مبدأ التفويض الفعال وتمكين المعلمين.
- اعتبار سلوك وممارسات مدير المدرسة قدوة ونموذج يحتذى به، في التزامه الاخلاقي واخلاصه وتفانيه في العمل.
- وجود لائحة داخلية توضح رسالة وأهداف المدرسة، وتوزيع العمل وتقسيم المهام والمسؤوليات.
- توفير العلاقات الإنسانية وإشاعة جو من المحبة والألفة والعمل الجماعي.

- توفير التجهيزات الملائمة من الوسائل التعليمية والمعامل والمكتبات وقاعات الدراسة والأشطة.
- التعاون بين جميع الأطراف المعنية من معلمين وإداريين وأولياء أمور ومتخصصين.
- تشجيع المواقف الايجابية في العمل وإتاحة الظروف المناسبة لتنميتها.
- المشاركة المجتمعية وإيجاد علاقة تبادلية بين المدرسة والمجتمع المحلي.
- تشجيع العلاقات الايجابية المتصفة بالاحترام والتقدير بين أفراد المجتمع المدرسي.
- رفع مستوى الولاء والانتماء للمدرسة، عن طريق اشباع احتياجات ورغبات العاملين.
- توفير بيئة عمل مستقرة وآمنة ومحفزة تسمح بتحقيق الذات والثقة بالنفس واستغراق العاملين في عملهم.
- تقدير جهود المعلمين وتحفيزهم وحل مشكلاتهم وصراعات العمل والتوفيق بين آرائهم.
- إدارة المهارات وتنمية المعارف والاتجاهات وتوفير فرص الإثراء المهني وتلبية الاحتياجات التدريبية للمعلمين.
- بث روح المنافسة الشريفة بين المعلمين باختيار (أفضل معلم) ممن يتميزون بالكفاءة والتفاني في العمل.
- عمل اجتماعات ولقاءات مستمرة مع المعلمين لمناقشة الاحتياجات وتبادل الخبرات.
- دعم المعلمين اجتماعيا وعاطفيا والعمل على رفع معنوياتهم ورضاهم عن عملهم.
- تطوير الأداء الوظيفي للمعلمين وتوجيههم نحو أساليب التعليم الحديثة.
- التأكيد على الكفاءة العلمية والمهنية للمعلمين والتفاني والإخلاص في الممارسة المهنية.
- تخفيف ضغوط العمل والعبء التدريسي، وتوزيع المهام والأدوار بقدر من التوازن والعدالة بين المعلمين.
- مشاركة المعلمين في وضع الخطط والأهداف وصنع واتخاذ القرارات ذات الصلة بعملهم.
- تنوع أساليب قياس مستوى الاستغراق الوظيفي للمعلمين كالملاحظة والمقاييس والمقابلات وملف الأداء.

قائمة المراجع

المراجع العربية:

- بلوم، أسمهان (٢٠١٣). تنمية الاستغراق الوظيفي مقارنة ابستمولوجية للنسق السلطوي كمقولة اجتماعية، عالم التربية، مصر، س١٤، ع٤٢٤، أبريل.
- التمام، عبد الله على (٢٠١٦). واقع القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الثانوية بالمدينة المنورة من وجهة نظر المعلمين دراسة ميدانية، مجلة العلوم التربوية، جامعة القاهرة، مصر، مج٢٤، ع١٤، يناير، ص٢٥٥ - ٣٠٩.
- جمهورية مصر العربية- وزارة التربية والتعليم. قرار وزاري رقم (٢٨) بتاريخ ٢٩/١/٢٠٠٤م، بشأن شغل وظائف التوجيه والإشراف والإدارة المدرسية بمديريات التربية والتعليم بالمحافظات وديوان عام الوزارة.
- جمهورية مصر العربية، وزارة التربية والتعليم (٢٠١٣). مهارات القيادة لمديري المدارس: دليل المدرب، برنامج دعم التعليم، الأكاديمية المهنية للمعلمين، مارس ٢٠١٣.
- الشربيني، نهى عبد الرازق (٢٠١٥). أثر القيادة التحويلية على الاستغراق الوظيفي، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، جامعة قناة السويس، مصر، مج٦، ص٢٧١ - ٢٨٨.
- شرف، عليا محمد؛ ومعوذ، فاطمة عبد المنعم (٢٠١٢). مهارات الاتصال، الرياض، المملكة العربية السعودية، مكتبة الرشد.
- صلاح الدين، نسرین صالح (٢٠١٦). القيادة الخادمة لمديري المدارس والرضا الوظيفي للمعلمين في مصر: نموذج بنائي مقترح، مجلة كلية التربية في العلوم التربوية، جامعة عين شمس، مج٤٠، ع١٤، ص٦٥ - ١٦٦.
- عبد الخالق، فؤاد؛ علي، محمد محمود (٢٠٠٩). الإدارة والتخطيط التربوي، مكتبة المتنبى، الدمام، المملكة العربية السعودية.

- عجوة، أحمد محمد (٢٠١٠). القيادة الخادمة- دراسة تطبيقية على قطاع الأعمال،
المجلة المصرية للدراسات التجارية، مج ٣٤، ع ٢.
- العزاوي، نجم عبد الله؛ جواد، عباس حسين (٢٠١٠). الوظائف الاستراتيجية في
إدارة الموارد البشرية، عمان، دار اليازوري.
- غالي، محمد أحمد (٢٠١٥). القيادة الخادمة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي دراسة
تطبيقية على الجامعات في قطاع غزة، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة
الإسلامية- غزة.
- كوثن، كاتلين (٢٠٠٦). المديرين وتحصيل الطلاب ما تقوله الأبحاث، ترجمة:
مدارس الظهران الأهلية، الدمام، المملكة العربية السعودية، دار الكتاب التربوي للنشر
والتوزيع، ص ٧٠-٧٤.
- النجار، عماد عبد العزيز (٢٠١٤). دور عوامل بيئة العمل الداخلية في تنمية
الاستغراق الوظيفي، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، جامعة قناة السويس،
مصر، مج ٥، ع ٢، ص ١٦١- ١٨٤.
- نجم، عبد الحكيم أحمد؛ عجوة، أحمد محمد؛ الشنواني، مروة سعد (٢٠١٤). توسيط
التمكين النفسي في العلاقة بين التمكين التنظيمي والاستغراق الوظيفي بالتطبيق على
العاملين بالإدارات التعليمية بمحافظة الدقهلية، المجلة المصرية للدراسات التجارية،
جامعة المنصورة، مصر، مج ٣٨، ع ٤، ص ٣٧١-٤٠٠.
- نجم، نجم عبود (٢٠١١). القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرين، عمان، دار
الصفاء للنشر والتوزيع.

المراجع الأجنبية:

- Barbuto, J. and Wheeler, D. (2006). Scale development and
construct clarification of servant leadership, "Group &
Organization Management", Vol.31, No.3, P.300-326.

- Beeler, J.D.; Hunton, J.E.; Wier, B. (1997). A Survey Report of Job Satisfaction and Job Involvement among government and public auditors, **The Government Accountants Journal**, 45 (4), P.26–31.
- Black, Glenda Lee (2010). A Correlational analysis of servant leadership and school climate, **Catholic Education: A Journal of Inquiry and Practice**, Vol (13), No.4, P.437–466.
- Davis– Elenis, Sharon V. (2016). The Impact of Servant Leadership Practices in an Urban Focus Elementary School, **ProQuest LLC, Ed.D.** Dissertation, College of Saint Elizabeth.
- Dennis, R.(2004). “**Servant Leadership theory: Development of the servant leadership assessment instrument**, PhD thesis, Regent University. Virginia Beach, Virginia, USA.p.202–204.
- Duggan, T. (2015). *The Advantages of the Servant Leadership Style*, <http://yourbusiness.azcentral.com/advantages-servant-leadership-style-5282.html>
- English, Erin Marie (2011). Principals' servant Leadership and teachers' job satisfaction, A Dissertation submitted in Partial fulfillment of the requirements for the Degree Doctor, **Education in organizational leadership**, university of La Verne, California.

- Fields, Joyce W., Thompson, Karen C., Hawkins, Julie R. (2015). Servant Leadership: Teaching the Helping Professional, **Journal of Leadership Education**, Vol.14, No.4, P.92-105.
- Fu, Ching-Sheue (2015). The Effect of Emotional Labor on Job Involvement in Preschool Teachers: Verifying the Mediating Effect of Psychological Capital, **Turkish Online Journal of Educational Technology** – TOJET, v14 n3 p145-156 Jul
- Hale, J.R., Fields, D.I. (2007). Exploring servant leadership across cultures: A Study of Followers in Ghana and the USA. **Leadership**, 3, 396-417.
- Joseph, E.E & Winston, B.E. (2005). A correlation of servant leadership, leader trust and organizational trust, **Leadership & Organization Development Journal**, 26(1): 6-22.
- Khan, T., Jam, F., Akbar, A., Khan, M., and Hijazi, S. (2011). Job Involvement as Predictor of Employee Commitment Evidence from Pakistan, **International Journal of Business and Management**, 6 (4), p.252-262.
- Liden, R.C., Wayne, S.J., Zhao, H., & Henderson, D. (2008). Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment. **Leadership Quarterly**, 19.
- Lin, R., Xie, J., Jcng, Y., and Wang, Z. (2011). "The relationship between job involvement and school administrative

effectiveness as perceived by administration teachers”,
Management in Education, Vol.25, No.3, p.112–118.

- Lubin, K. A. (2001). “Visionary leader behaviors and their congruency with servant leadership characteristics.” **Dissertation Abstracts International**, 62(8), University of La Verne, California.
- Nayab, N. (2011). *Servant Leadership Theory – Strengths and Weaknesses*,
<http://www.brighthub.com/office/home/articles/73511.aspx>
- Rich, B. ; Jeffery, A. ; Eeanr, C. (2010). Job Engagement Antecedents and effects on job performance, **Academy of Management Journal**, 53 (3), p. 617–635.
- Rich, B., Jeffery, A., & Eeeanr., C. (2010). Job Engagement Antecedents and effects on job performance, **Academy of Management Journal**, 53 (3), p. 617–63
- See, J.; Kummerow, E. (2008). “Work and work– family values in accountancy: a person– cultural fit a approach”, **Pacific Accounting Review**, Vol.20, No.2.
- Spears, L.(2009). “Servant Leaders”, **Leadership Excellence**, Vol.26, No.5, P.20.
- Sweem, Susan (2008). “Engaging a Talent Management Strategy for the 21st Century: A Case Study of How Talent

Management is Defined and Initiated”, **Midwest Academy of management Doctoral student paper.**

- Tiwari, Shashi (2011). “Employee Engagement– The Key to Organizational Success”, **ICOQM–10**, Kolkata.
- Udegbe, I. Bola (2016). Preparedness to Teach: Experiences of the University of Ibadan Early Career Academics, **Studies in Higher Education**, vol.41, no.10, p1786–1802.
- Wang, Chih–Chung; Lin, How–Ming; Liang, Tsang–lang(2017). A Study on Comparing the Relationship among Organizational Commitment, Teachers' Job Satisfaction and Job Involvement of Schools with Urban–Rural Discrepancy, **Educational Research and Reviews**, Aug, vol.12 no.16, p762–771.