

درجة ممارسة القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية
بالمدينة المنورة من وجهة نظر المعلمين: دراسة ميدانية

إعداد

عبد الواحد سليمان شتيوي العوفي

مشرف تربوي - قسم الموهوبين بالمدينة المنورة

ماجستير القيادة التعليمية - قسم الادارة التربوية - كلية التربية

جامعة الملك عبد العزيز بجدة

٢٠٢٥ م / ١٤٤٧ هـ

درجة ممارسة القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بالمدينة المنورة من وجهة نظر المعلمين: دراسة ميدانية

درجة ممارسة القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بالمدينة المنورة من وجهة نظر المعلمين: دراسة ميدانية

عبد الواحد سليمان شتيوي العوفي

قسم الادارة التربوية، كلية التربية، جامعة الملك عبد العزيز، السعودية.

البريد الإلكتروني: (gifted661@gmail.com)

ملخص البحث:

هدف البحث الحالي الكشف عن درجة ممارسة القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بالمدينة المنورة من وجهة نظر المعلمين، واستخدم البحث المنهج الوصفي التحليلي من خلال تطبيق استبانة لجمع المعلومات بعد التأكد من صدقها وثباتها، على عينة مكونة من (٣٤٦) معلم ومعلمة بالمرحلة الثانوية بالمدينة المنورة وأظهرت النتائج: أن افراد الدراسة موافقون بدرجة كبيرة على درجة ممارسة القيادة الخادمة لدى مديري المدارس بأبعادها ككل بمتوسط حسابي (٣,٦١ من ٥)، وأعلى أبعاد القيادة الخادمة تمثل في بُعد "المساءلة" بمتوسط حسابي (٤,١٤) وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) حول درجة تطبيق القيادة الخادمة (ككل) تُعزى للتخصص العلمي، بينما وجد فروق ذات دلالة لبُعد التمكين لصالح تخصص العلوم الطبيعة، ووجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) حول درجة تطبيق القيادة الخادمة (ككل) لصالح الاناث، وعدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، حول ابعاد القيادة الخادمة تعزى للمؤهل العلمي، ووجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، ووجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، حول تطبيق أبعاد القيادة الخادمة ككل تبعًا لسنوات الخبرة، وفي ضوء نتائج البحث أوصى الباحث بمجموعة من التوصيات أهمها عقد دورات تدريبية مشتركة لمديري المدارس الثانوية حول انماط القيادة الخادمة وكيفية توظيفها في المدارس.

الكلمات المفتاحية: القيادة الخادمة-مديري المدارس الثانوية-معلمي المرحلة الثانوية.

The Degree of Practicing Servant Leadership among the Governmental Secondary Schools' Principals in Medina from the Point of view of Teachers: A field study

Abdul Wahid Suleiman Shatawi Al-Aufi

Department of Educational Administration, Faculty of Education,
King Abdulaziz University, Saudi Arabia.

E-mail: (gifted661@gmail.com)

Abstract:

The aim of the current research is to reveal the degree of practicing servant leadership among the principals of public secondary schools in Medina from the teachers' point of view. The research used the descriptive analytical approach by applying a questionnaire to collect information after verifying its validity and reliability, on a sample consisting of (346) male and female teachers in the secondary stage in Medina. The results showed that the study individuals agreed to a large extent on the degree of practicing servant leadership among school principals in its dimensions as a whole with an arithmetic mean of (61.3 out of 5). The highest dimensions of servant leadership are represented by the dimension of "accountability" with an arithmetic mean of (14.4) and there are no statistically significant differences at the level of $(0.05 \geq \alpha)$ about the degree of application of servant leadership (as a whole) attributed to the scientific specialization, while there were significant differences for the empowerment dimension in favor of the natural sciences specialization, and there are statistically significant differences at the level of $(0.05 \geq \alpha)$ about the degree of application of servant leadership (as a whole) in favor of females, and there are no statistically significant differences at the level of $(0.05 \geq \alpha)$ about the dimensions of servant leadership attributed to the scientific qualification, and there are statistically significant differences at the level of $(0.05 \geq \alpha)$, and there are statistically significant differences at the level of $(0.05 \geq \alpha)$, about the application of the dimensions of servant leadership as a whole according to years of experience.

Keywords: Servant leadership-secondary school principals-secondary school teachers.

درجة ممارسة القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بالمدينة المنورة من وجهة نظر المعلمين: دراسة ميدانية

المقدمة: Introduction

لقد ساهم التقدم العلمي، والتقني في زيادة حجم التحديات التي تواجهها المؤسسات التعليمية لمواكبة التغيرات، والتطورات المستمرة مما استلزم معه وجود ادارة مدرسية قوية وقادرة على مواجهة تلك التحديات بنجاح وقادرة على ادارة المؤسسات التعليمية بمختلف أقسامها بكفاءة وفاعلية، واستخدام اتجاهات حديثة في القيادة ، وخلق أجواء مناسبة للمرؤوسين يسود فيها العمل الجماعي، وروح الفريق الواحد.

لذا تُعد الإدارة المدرسية محوراً رئيسياً وركيزة أساسية في نجاح العملية التعليمية بالمدارس نظراً لما تقوم به من مهام ومسؤوليات وأدوار متعددة، حيث أنها مسئولة عن إدارة الموارد البشرية والمادية المدرسية، وتوفير بيئة تعليمية ثرية وجاذبة وداعمة لتعليم وتعلم الطلبة، والإشراف على تنفيذ المناهج الدراسية وتوفير متطلباتها، وتدعيم الشركات الفعالة مع أولياء الأمور والمجتمع المحلي بما يتضمنه من أفراد ومؤسسات ومنظمات ووكالات (إبراهيم، ٢٠١٨، ١٣٦).

ولا يمكن للإدارة المدرسية القيام بهذه المهام والمسؤوليات والأدوار إلا من خلال ممارسة مديري المدارس لأنماط مُتميزة من القيادة، بهدف صنع قرارات تشاركية بين جميع الأطراف المعنية داخل المؤسسة التربوية مهما اختلفت أهدافها ورؤاها وطبيعة نشاطها، ويكون هدفها الإصلاح والتطوير والتحسين للأداء المدرسي (Reed & et. al., 2019, p416)

ولقد برز نمط القيادة الخادمة (Servant Leadership) بسبب تنامي حاجات العاملين إلى العناية والاهتمام، بخلاف الأنماط الأخرى التي كانت تركز على رفع مستوى الإنتاجية وتحقيق المزيد من الأرباح المادية، فالقائد الخادم يسعى دائماً لتمكين من معه من الأفراد والعاملين لا السيطرة عليهم والاستبداد برأيه دونهم، والتشجيع على المشاركة وإبراز الإبداع الذي يمتلكونه، كما أنه يستخدم الإقناع معهم مبتعداً عن الإكراه لهم، فهو يحرص على تخفيف التوافق في الآراء داخل المؤسسة، واضعاً نصب عينه دائماً مساعدة الآخرين من أجل تحقيق أهداف المؤسسة (عيسي، ٢٠٢٠، ٣٧٢). وتقوم فلسفة القيادة الخادمة على أن المرؤوسين سوف يكونوا أكثر ازدهاراً وحكمة،

واستقلالية في أداء أعمالهم كما يسهم في تطوير الاتجاهات الإيجابية لدى المرؤوسين وأكثر ارتباطاً في الوقت المعاصر بالبيئة (Mahembe, & Englebrecht, 2014)، وتهتم القيادة الخادمة بالدرجة الأولى بالموارد البشرية، حيث تسعى إلى خدمة العاملين، وتمكينهم، وتشجيعهم على التقدم والنمو، حيث يتجاوز القائد مصالحه الشخصية، ويفضل خدمة حاجات الآخرين، فهو يساعدهم على تحقيق النمو والتطور، كما يمنحهم الفرصة، لتحقيق ما يطمحون إليه مادياً، وشعورياً، مع مراعاة العمل على بلوغ الأهداف (Ruiz-Palomino, et al, 2022).

وتؤثر القيادة الخادمة على المرؤوسين في مستويات منها: المستوى الفردي (تحقيق الذات، السلوك الإيجابي، وزيادة الأداء)، ومستوى الفريق (زيادة فعالية الفريق)، المستوى التنظيمي (المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات) (Erkela, 2015) (ويُعد النبي محمد صلى الله عليه وسلم أعظم قائد خدام مر عبر التاريخ، ويشهد بذلك سلوكه القيادي المتميز، من خلال الأثر القيادي الكبير الذي تركه في نفوس أصحابه وممتد تأثيره إلى بقاع أخرى إلى يوم الدين المستويات العالية من السلوك الأخلاقي حيث يستطيع المرئ المسلم أن يفهم قول الله عز وجل (لَقَدْ كَانَ لَكُمْ فِي رَسُولِ اللَّهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ لِّمَن كَانَ يَرْجُو اللَّهَ وَالْيَوْمَ الْآخِرَ وَذَكَرَ اللَّهَ كَثِيرًا) (الأحزاب: ٢١)، ويشهد بذلك سلوكه القيادي المتميز، وخصائصه القيادية العظيمة، بل إن كل ما ذكره العلماء الغربيون في دراساتهم وأبحاثهم عن القيادة الخادمة كان يعتبر أساساً في القيادة عند المسلمين، وعند نبي البشرية صل الله عليه وسلم منذ أكثر من (١٤٤٠) عاماً" (العروسي، ٢٠١٩).

وأشارت العديد من الدراسات عن حاجة العاملين إلى قائد يمتلك خصائص القائد الخادم التي تحدث عنها سبيرز (Spears, 2003) وعندما قدم جرينليف (Greenleaf, 2017) كتاباته وتنبى خصائص القيادة الخادمة العشرة واعتبرها أساساً لتطوير القائد الخادم، كما أشار بيركي وسيجل (Purkey & Siegel, 2012) إلى أن اثنين مهمين لتعرف القيادة الخادمة هما: أن القيادة من غير خدمة تصبح أقل أهمية وأكثر أنانية، بدلاً من أن يكون تركيزها على خدمة المجتمع، والأمر الثاني أن القيادة تتطلب تعليماً وتوجيهاً بحيث أن أهم متطلب القادة هو دعوة الآخرين للخدمة.

درجة ممارسة القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بالمدينة المنورة من وجهة نظر المعلمين: دراسة ميدانية

وانطلاقاً مما سبق تسعى الدراسة الحالية التعرف على درجة ممارسة مديرو المدارس الثانوية الحكومية بالمدينة المنورة للقيادة الخادمة بشكل فعلي، ومدى امتلاكهم لخصائص القائد الخادم، كنمط قيادي حديث يُسهم في زيادة فاعلية المدارس وكفاءتها، وتهيئة بيئة تعليمية تربوية صحية للمعلمين، وتحفيزهم للقيام بأعمال إبداعية تشاركية، وتمكينهم من التغلب على ما يعترضهم من صعوبات وتحديات، وتنمية مشاعر الانتماء والولاء والعطاء لمدارسهم، لذا جاءت فكرة البحث.

مشكلة البحث: Research Problem

تواجه المؤسسات التربوية في المملكة العربية السعودية عامة وفي مدارس منطقة المدينة المنورة خاصة تحديات كبيرة لا سيما في وقتنا الحالي الذي يشهد تطورات وتغيرات عديدة، وللحفاظ على مستوى أداء العاملين بالمدارس وتطورهم لابد من وجود قيادة إدارية تواكب التطور وتساعد الأفراد على تحقيق أهداف المدرسة.

كما تهتم النخبة الفكرية والأوساط الأكاديمية والمعاهد التدريبية بموضوع القيادة الخادمة وذلك نظراً لأهميته حيث يعد من النماذج التي تحتل الصدارة بين النظريات الأخلاقية التي تستند إلى الأفكار والمبادئ السماوية والمترتبة بالقيم والمثل الروحية كما أنها تجعل حاجات الأفراد المرؤوسين أولوية للقائد الخادم قبل كل شيء (متعب ٢٠١٥).

وتؤكد العديد من الدراسات التي أجريت على المؤسسات التعليمية في الوطن العربي على اختلاف مستوياتها إلى وجود ضعف في مستوى ممارسة أبعاد القيادة الخادمة، حيث أشارت دراسة الجبني (٢٠١٩) أن مستوى ممارسة قائدات المدارس الثانوية للقيادة الخادمة من وجهة نظر معلمات المرحلة الثانوية بشرق مدينة الرياض كانت متوسطة، كما أوصت العديد من الدراسات السابقة (العصيمي، ٢٠٢٠؛ الراجحي، ٢٠٢١؛ العوفي، ٢٠٢٢؛ الشلاش، ٢٠٢٢؛ البشر وآخرون، ٢٠٢٤؛ السلي، والقرني، ٢٠٢٤؛ حمادنه، وآخرون، ٢٠٢٥) على ضرورة تنفيذ برامج تدريبية للقيادات التربوية في المدارس لتنمية مهاراتهم ومعارفهم حول أبعاد القيادة الخادمة.

ومن خلال عمل الباحث معلم ومشرف في عدد من المدارس الثانوية في منطقة

المدينة المنورة لاحظ وجود ضعف إلى حد ما في المهارات القيادية، والشخصية لدى مديري المدارس، وضعف مشاركتهم للمعلمين في تصميم الخطط والسياسات الخاصة بالعملية التعليمية التعلمية داخل المدارس مما عكس الحالة من التذمر وعدم الرضا لديهم، لذا ظهرت الحاجة إلى ضرورة إجراء هذه الدراسة للتعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في المدينة المنورة للقيادة الخادمة وأثرها على الأداء المهني للمعلمين من وجهة نظر المعلمين والمعلمات.

وانسجاماً مع التحولات التي تشهدها المملكة العربية السعودية، كبدا يتطلع إلى مواكبة التطورات والتغيرات من حوله وفقاً لرؤية ٢٠٣٠ تسعى المملكة في كافة قطاعات العمل سواء أكانت حكومية أو غير ذلك إلى تبني أساليب إدارية حديثة كأسلوب القيادة الخادمة، ونظراً لندرة الدراسات التربوية المحلية التي عُنت بموضوع القيادة الخادمة، فإن مشكلة البحث الراهن تتحدد في الحاجة الملحة إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بالمدينة المنورة للقيادة الخادمة من وجهة نظر المعلمين والمعلمات.

أسئلة البحث: Research Questions:

يحاول البحث الحالي الإجابة عن السؤال الرئيس التالي: ما درجة ممارسة القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بالمدينة المنورة من وجهة نظر المعلمين؟ ويتفرع منه الأسئلة الفرعية التالية:

١. ما درجة تطبيق أبعاد القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بالمدينة المنورة من وجهة نظر المعلمين؟

٢. هل توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى (٠,٠٥) بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الثانوية الحكومية بالمدينة المنورة في درجة تطبيق أبعاد القيادة الخادمة تعزى إلى متغيرات التحكم (المؤهل العلمي، التخصص، الجنس، سنوات الخبرة)؟

٣. ما معوقات ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية بالمدينة المنورة للقيادة الخادمة من وجهة نظر المعلمين؟

درجة ممارسة القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بالمدينة المنورة من وجهة نظر المعلمين: دراسة ميدانية

أهداف البحث: Research Objectives يهدف البحث الحالي إلى:

١. التعرف على درجة تطبيق أبعاد القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بالمدينة المنورة من وجهة نظر المعلمين.
٢. الكشف عن مدي تواجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوي (٠,٠٥) بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الثانوية الحكومية بالمدينة المنورة في درجة تطبيق أبعاد القيادة الخادمة تعزى إلى متغيرات التحكم (المؤهل العلمي، التخصص، الجنس، سنوات الخبرة)؟
٣. التعرف على معوقات ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية بالمدينة المنورة للقيادة الخادمة من وجهة نظر المعلمين.

أهمية البحث: Research Significance :

يُكمن أهمية البحث الحالي فيما يلي:

أ-الأهمية النظرية:

١. تكتسب الدراسة أهميتها النظرية من خلال حداثة الموضوع، بالإضافة إلى ندرة الدراسات التي تناولت موضوع الدراسة.
٢. يمكن أن تساهم هذه الدراسة في إعطاء تصور واضح عن درجة ممارسة قائدات المدارس الثانوية الحكومية في منطقة بريدة للقيادة الخادمة.
٣. يأمل الباحث في أن تساهم هذه الدراسة في إثراء المحتوى العلمي التربوي وقواعد البيانات، وأن تزود الباحثين بأفكار جديدة وحديثة للبحث والدراسة

ب-الأهمية التطبيقية:

١. تُقدم الدراسة مجموعة من التوصيات والتي من المتوقع أن تساهم في رفع درجة ممارسة القيادة الخادمة لقادت المدارس في المرحلة الثانوية الحكومية بالمدينة المنورة.
٢. قد تفيد نتائج هذه الدراسة صانعي السياسات التعليمية بوزارة التعليم في تطوير سياستها، ووضع خططها الخاصة بتطوير مهارات قادة المدارس.

٣. يأمل الباحث أن تزود هذه الدراسة قائدات المدارس في التعرف على درجة ممارسة القيادة الخادمة، مما يساعد أيضاً على رفع درجة الممارسة لإبعاد القيادة الخادمة داخل المدارس التعليمية.

Research Delimitations/Scope حدود البحث

اقتصر البحث الحالي على الحدود التالية:

١. الحدود الموضوعية: اقتصر البحث الحالي على تعرف درجة ممارسة القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بالمدينة المنورة من وجهة نظر المعلمين.
٢. الحدود البشرية: عينة من المعلمين بالمرحلة الثانوية بالمدينة المنورة.
٣. الحدود الزمانية: الفصل الدراسي الثالث من العام الدراسي (١٤٤٥ هـ)
٤. الحدود المكانية: عينة من مدارس المرحلة الثانوية بالمدينة المنورة.

مصطلحات البحث: Definition of Terms

The Servant Leadership: القيادة الخادمة

نظراً لحدثة مفهوم القيادة الخادمة لا يوجد تعريف محدد ومتفق عليه ومن أهم التعريفات التي وضعت للقيادة الخادمة تعريف Greenleaf وهو أحد رواد نظرية القيادة الخادمة وأحد مؤسسي مركز جرين ليف للقيادة الخادمة وعرفها بأنها "فلسفة ومجموعة من الممارسات التي تثرى حياة الأفراد، وتعمل على بناء منظمات عمل أفضل، وبالتالي خلق عالم أكثر عدالة وعناية بالأفراد (جرين ليف، 2017، Greenleaf)، كما يعرفها جلاب (٢٠١١) بأنها "نمط من القيادة مقلوب رأساً على عقب، يتجاوز فيها القائد مصالحه الشخصية ويفضل خدمة الآخرين ويساعدهم على تحقيق التطور والنمو، كما يمنحهم الفرصة لتحقيق ما يطمحون إليه مادياً وشعورياً، مع مراعاة العمل على تحقيق أهداف المنظمة" (ص. ٢١).

ويعرفها الباحث إجرائياً بأنها "قيادة مديري المدارس الثانوية الحكومية بالمدينة المنورة من خلال ممارسة مهامهم اعتماداً على أبعاد القيادة الخادمة (التمكين- الإثارة- المساءلة- التسامح- التواصل)، والتي تعتمد على خدمة العاملين معهم وتحقيق مصالحهم وتلبية احتياجاتهم وتمكينهم مهنيًا وسلوكياً، مما يساهم في تحقيق المدارس

درجة ممارسة القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بالمدينة المنورة من وجهة نظر المعلمين: دراسة ميدانية

الثانوية الحكومية بالمدينة المنورة الفعالة ويتم من خلال الدرجة التي يحصل عليها المعلمون من الإجابة عن فقرات مقياس القيادة الخادمة الذي أُعدَّ لهذا الغرض"

مديري المدارس الثانوية: *High school administrators*

مدير المدرسة: هو المسؤول الأول في مدرسته، والمشرّف على جميع شؤونها التربوية والتعليمية والإدارية، والاجتماعية، وهو القدوة الحسنة لزملائه أداءً وسلوكاً. (وزارة التعليم، ١٤٢٠هـ)

ويُعرفه الباحث إجرائياً بأنه: جميع مديري المدارس الثانوية الحكومية بالمدينة المنورة، والذين يمارسون أدوار إدارية وإشرافية وتعليمية تجاه جميع العاملين في المدرسة بهدف تحقيق أهداف المدرسة.

الإطار النظري والدراسات السابقة: القيادة الخادمة *The Servant Leadership*

تعد القيادة التربوية من المرتكزات الجوهرية التي يُعتمد عليها في تقدم المؤسسات التربوية، ولا يمكن تحقيق أي تغيير فعال بدونها؛ ويعد النظام التربوي أحد الأنظمة الاجتماعية التي تتطلب قيادة حكيمة فعالة لما لها من دور هام في نجاح العملية التعليمية.

• مفهوم القيادة الخادمة:

نظراً لحدثة نمط القيادة الخادمة؛ فقد اختلف الكتاب والباحثين حول تعريف مُحدد له، الأمر الذي ربما يرجع إلى اختلاف الرؤى ومن التعريفات التي وردت في الأدبيات، والدراسات العلمية في هذا الشأن: عرفها جرين فيلد (3, 2017, Greenleaf) بأنها: "عدد من الممارسات التي تثرى حياة الأفراد وتعمل من أجل بناء مؤسسات أفضل وتخلق عالم جديد أكثر عدالة وعناية بالأفراد"، كما عرفها ستيوارت (2017, Stewart) (2) بأنها "وضع احتياجات الآخرين في المقام الأول ومساعدتهم على التطور، والأداء بأعلى مستوى ممكن"، بينما عرفها صلاح الدين (٢٠٢٠، ٧٨) من منظور تربوي على أنها "القيادة التي تعتمد على خدمة العاملين وتحقيق مصالحهم وتلبية احتياجاتهم أولاً، وبالتالي تتحقق الأهداف المدرسية، مع اهتمامها الكبير بمشاركة العاملين في صنع القرارات المدرسية، والحرص على تنميتهم مهنيّاً وشخصيّاً ووجدانيّاً، وذلك باتباع مدير المدرسة لأبعاد الإيثار، والتلاحم العاطفي، والحكمة، والتخطيط المقنع، والرعاية

التنظيمية، مما يسهم في تحقيق المدرسة الفعالة."، بينما يعرفها بالبو (Balboa, 2020) بأنها "الرغبة الداخلية في خدمة الآخرين، والإيمان بمشاركتهم، وتشكيل علاقات وثيقة معهم لتعزيز نموهم"

مما سبق يتضح من التعريفات أنها أجمعت على أن القيادة الخادمة هي أحد أنماط القيادة الحديثة التي تتصف بالمبادئ الإنسانية، وترتكز على مبادئ أساسية من المساواة والاحترام والاستقامة في المنظمة والمجتمع، وتتضمن ستة أبعاد رئيسية هي: الإيثار، العلاقات الإنسانية، والمسؤولية التنظيمية، وتصميم خطط مقنعة، والقيم الشخصية، والتمكين).

● أهمية القيادة الخادمة:

للقيادة الخادمة أهمية تفوق أساليب قيادية أخرى لأن الهدف الأسى من اتخاذها يتخطى مصالح الأفراد الشخصية الضيقة؛ كما تسعى لرفع مستوى المؤسسة والإسهام في رقيها، ولقد اتضح أهميتها من خلال نتائج الإيجابية في العديد من الدراسات (الحسون، ٢٠٢٣؛ العزام، ٢٠٢٣؛ بسيوني، ٢٠٢٤؛ حمادنة، والخرابشة، ٢٠٢٥) أمكن الخلو إلى أهمية القيادة الخامة في النقاط الآتية:

- خدمة العاملين وتمكينهم وتشجيعهم على التقدم والنمو.
- الإصلاح والتطوير والتحسين للأداء المدرسي، ولتحمل المسؤولية جميع الأفراد داخل المؤسسة الواحدة لتحقيق كفاءة عالية من الأداء.
- تحقيق الأهداف المرجوة للمؤسسة التعليمية.
- تعد كبوتقة تهاى في داخلها مع مفاهيم المؤسسات التربوية وسياستها واستراتيجيتها.
- تولي الكثير من الاهتمام بالمعلمين حرصاً على منها على تطويرهم، وتدريبهم، وتنميتهم.
- تواكب المتغيرات والتطورات السياسية، والاقتصادية، والاجتماعية، وتوظيفها وتطويعها بطريقة مناسبة لتحقيق الإنجاز، والمصالح والأهداف المنشودة.
- تشكيل كواادر قيادية بهدف الاستفادة من فاعليتهم في تحقيق أهداف المؤسسة التعليمية وذلك

درجة ممارسة القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بالمدينة المنورة من وجهة نظر المعلمين: دراسة ميدانية

- عن طريق إرضائهم والتفاني في تلبية احتياجاتهم ومطالبهم.
 - ترفع مستوى الثقة والطمأنينة والاحترام بين المعلمين وطلابهم.
 - -دور المعلم القائد الخادم يظهر من خلال تجاوز مصالحه الشخصية ن والاهتمام بخدمة حاجات الطلاب.
 - منح المعلمين فرصة لتحقيق ما يطمحون إليه علمياً ومادياً ن واجتماعياً.
 - تساعد كل فرد من أعضاء فريق العمل على تقديم مساهمته بناءً على مهاراته، وخبراته، وعليه يؤدي إلى بناء فريق عمل متعاون وأكثر فاعلية.
 - مساعدة المعلمين في التطور الأكاديمي والثقافي.
 - زيادة الدافعية في التميز والأداء الجيد وهذا يتحقق عندما يتمكن المعلم القائد الخادم من ربط أهداف التطوير المهني بأهداف المتعلمين.
 - منح المعلمين بالمدرسة دوراً في حل المشكلات والتعامل الجدي مع الأزمات.
- سمات القائد الخادم:

- من خلال الإطلاع على الأدبيات والدراسات ذات الصلة بالقيادة الخادمة (Spears, L. 2010؛ العوفي، ٢٠٢٢؛ العزام، ٢٠٢٣؛ بسيوني، ٢٠٢٤) أمكن الخلوص إلى هناك العديد من سمات القائد الخادم وهي كما يلي:
- أ. الاستماع: إذ يجب أن يتحلى بالاهتمام العميق، والاستماع بانتباه للآخرين، والإنصات لما يقال والتفكير فيه، فهذه عملية أساسية لنمو القائد الخادم.
 - ب. التعاطف: يجب على القائد الخادم أن يتعاطف مع احتياجات الفريق بعد أن يفهمهم ويجب أن يفترض النية الحسنة في معاونيه، ولا يلفظهم، حتى لو اضطر أن يرفض أحياناً مستوى أدائهم.
 - ج. الوعي: يتمثل في الإدراك العام للأور المحيطة، كما أن الإدراك الذاتي يرفع مستوى القائد الخادم، وهو يساعده على فهم القضايا الأخلاقية والقيم التي يعيشها، ويجب أن يعيشها الفريق.
 - د. الإقناع: يجب على القائد الخادم أن يزيد من الاعتماد على الإقناع بدلاً من السلطة التي يمنحها له المنصب، والقائد الخادم ينشد إقناع الآخرين عوضاً عن إجبارهم على الإذعان.

- هـ. تكوين الرؤية: فالقادة الخدام مدعوون لإيجاد توازن بين التفكير الرؤيوي البعيد الأمد، والاهتمام بالاحتياجات الحالية اليومية
- و. البصيرة: تتيح للقائد الخادم أن يعي الدروس المستفادة من الماضي، ووقائع الحاضر، والنتائج المتوقعة مستقبلاً لاتخاذ قرار ما.
- ز. الإشراف: يرى القائد الخادم أن دوره هو الحفاظ على ثروة المؤسسة ومواردها واستخدامها لمصلحة المجتمع، وينظر إلى القيادة الخادمة على أنها التزام لمساعدة الآخرين وخدمتهم.
- ح. الالتزام بارتقاء الآخرين: القائد الخادم يقتنع بأن الناس لديهم قيمة فعلية تتجاوز إسهاماتهم كأتباع، لذا يجب أن يغذي نمو النواحي الشخصي والمهنية والروحية للأتباع، وتشجيع أفكار الجميع وإشراك الآخرين في صنع القرار.
- ط. بناء مجتمع مترابط: يشعر القائد الخادم في هذا لعصر بالبعد الكبير بين أعضاء الفريق في المؤسسات الكبيرة، وهذه يدفعه لتحديد بعض الوسائل لبناء مجتمع مترابط من العاملين .

مما سبق نجد أنه لكي يتأهل الفرد لمرتبة القائد الخادم يجب أن يكون لديه إحساس بالمشاركة والمسؤولية وتحقيق النجاح، ويكون على دراية بأن جميع المحاولات البشرية ونشاطه في عمله جزء من النسيج الأكبر والأكثر ثراءً الذي يحيط الكون بكامله، وأن يعرف من سيخدمهم في النهاية.

● أبعاد القيادة الخادمة:

يشير الأدب الإداري والدراسات السابقة التي تناولت القيادة الخادمة: إلى تعدد النماذج التي قدمت أبعاداً لهذا النمط من القيادة، حيث تتباين وتنوع الأبعاد المستخدمة في كل دراسة، وإن وجد تشابه بينها في عدد من الأبعاد، ومن خلال مراجعة مختلف النماذج ذات الصلة، فقد تبني البحث ستة أبعاد للقيادة الخادمة؛ لكونها الأكثر شيوعاً واتفاقاً بين الباحثين، كما إنها تشتمل على الأبعاد الأخرى التي قدمها الباحثون الآخرون. وفيما يلي عرض مفصل لكل بعد من الأبعاد السابقة للقيادة الخادمة:

درجة ممارسة القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بالمدينة المنورة من وجهة نظر المعلمين: دراسة ميدانية

أ. الإيثار: يعد الإيثار من أرق أنماط السلوك الاجتماعي الإيجابي، حيث إنه يُمثل السلوك الخيري الخالص الذي ينبع من داخل الفرد ويقوم به تطوعياً بلا مقابل، بل يضحي الفرد بمصالحه الشخصية في سبيل الآخرين. ويقصد بالإيثار وفقاً لتعريف النجاشي (٢٠١٢، ٣٧١) "أن يحب الفرد الخير لغيره (سواء قريب أو غريب) ويتطوع لمساعدته ويقدمه على نفسه، ويضحي لتحقيق النفع له، أو درء الخطر عنه، دون انتظار أي مقابل."

ب. العلاقات الإنسانية: يقصد بالعلاقات الإنسانية في المجتمع المدرسي "التفاعل الاجتماعي القائم على الاحترام المتبادل والثقة وتقدير الآخرين، والتعبير عن الذات والشعور بالأمن والطمأنينة" (سعد الدين، ٢٠١٣، ٦٧). ويرى الباحث أن العلاقات الإنسانية تعد من الأبعاد التي تعكس مستوى القيادة الخادمة في المؤسسات، حيث أن هذا النمط القيادي يتطلب اهتمام القائد بمصلحة المرؤوسين الشخصية، واستشعاره بمشكلاتهم الخاصة، وعدم تردده في بذل الجهد والوقت في الاستماع إليهم فيما يتعلق بالجانب الحياتي، وذلك على النحو الذي يجعل المرؤوسين يتوجهون إلى الحديث معه دون تردد إذا واجهتهم مشاكل شخصية.

ج. المسؤولية التنظيمية: تعد من المفاهيم والظواهر السلوكية التي سلطت عليها الأضواء، ونالت اهتماماً كبيراً من قبل العديد من الكتاب والباحثين، نتيجة للدور الكبير الذي تلعبه في أداء المؤسسات لدورها المجتمعي. ويعرف ملحم (٢٠١٦، ٧) هذا المصطلح بأنه يعني "التزام الفرد الأخلاقي المتمثل بإظهار السلوكيات التي تقوم على احترام الجوانب الاجتماعية المختلفة، والتصرف بمسؤولية بما فيه مصلحة المجتمع والإنسانية، بحيث تتعدى المصالح الذاتية في سبيل مصلحة المجتمع الأوسع".

يرى الباحث أن المسؤولية التنظيمية للقائد الخادم هي أحد المفاهيم التي تشير إلى القائد الملتزم الذي يبرز مستويات عالية من الرغبة في خدمة المجتمع، ويحث المرؤوسين على القيام بدورهم المجتمعي الحالي والمستقبلي.

د. تصميم خطط مقنعة: يتضمن البعد المتعلق بتصميم خطط مقنعة في نمط القيادة الخادمة توفير القائد لتابعيه الأسباب الكامنة للقيام بأعمال معينة،

وتشجيعه لأن يكون لهم حلمًا كبيراً للمنظمة، إلى جانب امتلاك القائد الحجج القوية لإقناع تابعيه بأداء عمل معين (عجوة، ٢٠١٠: ٢٧). ويرى الباحث أن القيادة الخادمة لا بد أن تستند على هذا البعد المتصل بتصميم خطط مقنعة، حيث إن القائد الخادم يلزم أن يمتلك القدرة على تصميم خطط واضحة تضمن تحقيق ما تهدف إليه المؤسسة والعاملين بها من أهداف، وأن يوفر للمرؤوسين الأسباب الكاملة للقيام بعمل معين بأسلوب مقنع يتعدى عن الإلزام والتسلط. وأن يتصف بمهارة إقناع الآخرين.

هـ. القيم الشخصية: يعد موضوع القيم من الموضوعات التي نالت الاهتمام الكبير من قبل علماء الإدارة، وذلك نظراً لأهميتها في فهم البناء التنظيمي والسلوكي لأي منظمة وخاصة في ظل سيطرة التنظيمات على كافة مجالات الحياة. ويشير بوعطيط (٢٠١٥، ٣٢٧) إلى مفهوم القيم الشخصية باعتباره "عبارة عن تلك المعتقدات والتفضيلات والمفاهيم المجردة التي يحملها الفرد للأشياء والمعاني وأوجه النشاط المختلفة، والتي تعمل على توجيه رغباته واتجاهاته نحوها، حيث تساعده في تحديد السلوكيات ما هو مقبول وما هو مرفوض، وما هو صائب وما هو خاطئ، وتتصف بالثبات النسبي".

ويرى الباحث أن القيم الشخصية تعد بعداً أساسياً للقيادة الخادمة، حيث إنها تنعكس على سلوك القائد وتجعله قادراً على اتباع هذا النمط من القيادة وما يتضمنه من حسن التعامل مع المرؤوسين، وتقدير حاجاتهم النفسية، ومراعاة الظروف الشخصية التي يمرون بها، كما أن القائد الخادم يلزم أن يتسم بجملة من القيم الشخصية ومنها: الصدق، التواضع، الصبر، الإيثار، الإخلاص وغيرها من القيم.

و. التمكين: يعد التمكين من الأساليب الإدارية التي تمنح المرؤوسين فرصة الاستقلالية في أداء العمل، وتجريب الأفكار الجديدة، وإتاحة الفرصة للحصول على المعلومات والموارد، ومن ثم تحسين الأداء، وتحقيق الأهداف، واستثمار الموارد البشرية. ويعرف التمكين بأنه: "حصول العاملين على صلاحيات وحرية أكبر في مجال الوظيفة المحددة التي يقوم بها ومنحهم حرية المشاركة وإبداء الرأي، وبالتالي فإن التمكين هو استراتيجية تنظيمية ومهارة جديدة تهدف لتأهيل

درجة ممارسة القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بالمدينة المنورة من وجهة نظر المعلمين: دراسة ميدانية

الأفراد إدارياً ومهنياً" (عبد القادر، ٢٠١٦، ١٢٣)، ويرى الباحث أن التمكين يعني منح المرؤوسين السلطة والصلاحيات في اتخاذ القرارات وحل المشكلات، والعمل على تطوير مهاراتهم، ومنحهم الاستقلالية في إدارة الأعمال الموكلة إليهم.

• ثانياً: الدراسات السابقة

هناك العديد من الدراسات التي تناولت بالقيادة الخادمة: منها دراسة الحلو (٢٠٢٠) والتي هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة بمحافظات غزة للقيادة الخادمة وعلاقتها بجودة التعليم في مدارسهم، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واعتمد على الاستبانة أداة لجمع البيانات، لعينة تكونت من (٢٩٧) معلماً ومعلمة، وأهم ما توصلت إليه الدراسة: أن درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة بمحافظات غزة للقيادة الخادمة من وجهة نظر المعلمين حصلت على درجة متوسطة، في حين هدفت دراسة أبو يوسف (٢٠٢٠) إلى التعرف على درجة ممارسة مديري مدارس عمان للقيادة الخادمة وعلاقتها بالاستغراق الوظيفي للعاملين، ومعرفة تأثير متغيرات الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة في ذلك، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وأداة الاستبانة لجمع البيانات، لعينة مكونة من (٣٠٠) معلم ومعلمة، وتوصلت الدراسة إلى نتائج عديدة أهمها: أن درجة تطبيق مديري المدارس للقيادة الخادمة من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة متوسطة، وسعت دراسة الجديدي (٢٠٢٠) إلى التعرف على متطلبات تطوير أداء القيادات الأكاديمية بجامعة الملك عبد العزيز في ضوء القيادة الخادمة وفق رؤية ٢٠٣٠ من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت الاستبانة أداة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة على (٤٥) من أعضاء هيئة التدريس بالجامعة، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: أن متطلبات تطوير أداء القيادات الأكاديمية بجامعة الملك عبد العزيز في ضوء القيادة الخادمة وفق رؤية ٢٠٣٠ من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس جاءت عالية، في حين هدفت دراسة الناييف (٢٠٢٠) إلى توضيح الأسس الفكرية للقيادة الخادمة في المؤسسات التربوية وتحقيق واقع ممارسات القيادة الخادمة في المدارس الثانوية الأمريكية، وتحديد سبل تطوير ممارسات القيادة الخادمة في المدارس الخادمة في المدارس الثانوية السعودية

بالاستفادة من الخبرات الأمريكية، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وأداة الاستبانة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة عدة نتائج أبرزها: معاناة قيادات المدارس الثانوية السعودية من مشكلات عدة تحد من قدراتهم على تنمية مهارات القيادة الخادمة، وتعد مميزات ممارسة مديري المدارس الثانوية الأمريكية لمهارات القيادة الخادمة، بينما سعى هاشم وآخرين (Hashem and others, 2020)، فقد أكدت على أن جميع مكونات القيادة الخادمة لديها تأثير مباشر على رضى أعضاء هيئة التدريس واستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي وكانت عينة الدراسة مكونة من (٣٨٠) عضو هيئة تدريس، واعتمدت الاستبيان أداة لجمع البيانات وتوصلت النتائج إلى أن القيادة مشكلة في جامعات خبير الحكومية يمكن التغلب عليها من خلال التطوير وتعزيز سلوكيات القائد بالقيادة الخادمة بشكل عام والتزام الخادم بممارسات القيادة على غرار السلطة القائمة على القيم، ودراسة داريك، ورايس (Darrick L. Rice, 2020)، التي هدفت إلى تعرف تأثير القيادة الخدمية في إرساء ثقافة الأداء العالي كما يراها مديرو المدارس الثانوية، تكونت عينة الدراسة من (٨) من مديري المدارس الثانوية مقاطعة لوس أنجلوس، كاليفورنيا، وظهرت النتائج التأثير الملحوظ لمفاهيم القيادة الخدمية (التواضع والإيثار والرؤية والثقة والتمكين) في إرساء ثقافة الأداء العالي لمديري المدارس الثانوية، ودراسة أنجيلا لوير (Angela Lawyer, 2021) التي هدفت إلى قياس تأثير القيادة الخدمية في إرساء ثقافة الأداء العالي كما يدركها مديرو المدارس الثانوية وتكونت عينة الدراسة من (٨) من مديري المدارس الثانوية في مقاطعة ريفرسايد، وأشارت النتائج: إلى تنوع البيانات النوعية المستمدة من مديري المدارس الثانوية وهي: دعمت الدراسة خمسة استنتاجات مستمدة من نتائج البيانات التي وصفت التأثير المتصور لمفاهيم القيادة الخادمة السبعة لإنشاء ثقافة الأداء العالي لمديري المدارس الثانوية، يجب على المديرين الذين أسسوا ثقافة الأداء العالي (أ) السماح بمحاذاة المفاهيم، (ب) تمكين الموظفين وأصحاب المصلحة، (ج) تعزيز بناء العلاقات، (د) إظهار الاهتمام الحقيقي بالآخرين، (هـ) خلق روح الخدمة وتمكين الموظفين وأصحاب المصلحة، (ج) تعزيز بناء العلاقات، (د) إظهار الاهتمام الحقيقي بالآخرين، بينما هدفت دراسة السلمي، والقرني (٢٠٢٤) لكشف عن ممارسة مديري مدارس الثانوية للقيادة

درجة ممارسة القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بالمدينة المنورة من وجهة نظر المعلمين: دراسة ميدانية

الخادمة في مدينة جدة وتكونت عينة الدراسة من (٤٢٦) معلم ومعلمة، وظهرت النتائج ان درجة ممارسة القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الثانوية القيادة الخادمة كانت (عالية) ، كما هدفت دراسة حمادنه، الخرابشة (٢٠٢٥) إلى التعرف على درجة ممارسة القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الخاصة في لواء الجامعة بمحافظة العاصمة وعلاقتها بالمناخ التنظيمي من وجهة نظر المعلمين وتكونت عينة الدراسة من من (٤٢٤) معلما ومعلمة، وظهرت النتائج إلى أن درجة ممارسة القيادة الخادمة لدى مديري المدارس كانت مرتفعة.

التعليق على الدراسات السابقة:

لقد تباينت الدراسات السابقة في أهدافها وإجراءاتها فهناك دراساتٌ سعتْ إلى تعرف درجة ممارسة القيادة الخادمة وعلاقتها بالأداء الوظيفي كدراسات (أبو يوسف ، ٢٠٢٠ ؛ خاتاك وآخرون 2020، Khattak, et al)، في حين سعت دراساتٌ أخرى لتعرف درجة ممارسة القيادة الخادمة وعلاقتها بالمناخ التنظيمي كدراسة حمادنه، والخرابشة (٢٠٢٥) بينما هدفت دراسة ورايس (Darrick L. Rice, 2020)، تعرف تأثير القيادة الخدمية في إرساء ثقافة الأداء العالي، بينا اتفقت الدراسات السابقة في استخدام المنهج الوصفي، واختيار الاستبانة أداةً لجمع البيانات .

كما طبقت معظم الدراسات السابقة على التعليم العام كدراسة (الحلو ، ٢٠٢٠ ؛ ، أنجيلا لوير Angela Lawyer, 2021؛ السلمي، والقرني، ٢٠٢٤؛ حمادنه، الخرابشة، ٢٠٢٥). لكن دراسة هاشم وآخرين (Hashem and others, 2020)، طُبِّقَتْ على التعليم الجامعي، وأجمعت الدراسات السابقة على أهمية ممارسة القيادة الخادمة لدى مديري المدارس وضرورة تبنيها في التعليم العام ، وفي حدود علم الباحث لم توجد دراسة تناولت درجة ممارسة القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بالمدينة المنورة من وجهة نظر المعلمين.

واستفادَ البحثُ الحالي من تلك الدراسات في تحديدِ المنهجية، وابعاد القيادة الخادمة، والمعوقات، وفي بناء الإطار النظري للدراسة، كما تميّزَ البحثُ الحالي في تناوله درجة ممارسة القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بالمدينة المنورة من وجهة نظر المعلمين

- إجراءات البحث: نظراً لأن البحث الحالي يهدف إلى تعرف درجة ممارسة القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بالمدينة المنورة من وجهة نظر المعلمين، تمت الإجراءات على النحو التالي:
 - منهج البحث: تم الاعتماد على المنهج الوصفي المسحي؛ كونه المنهج المناسب لموضوع الدراسة.
 - مجتمع وعينة البحث: تم اخذ عينة ممثلة من مجتمع البحث البالغ عددهم (٣٩٠) معلم، وتكونت عينة الدراسة من (٣٤٦) معلم ومعلمة بالمرحلة الثانوية بالمدينة المنورة، مما يمثل نسبة (٣٥,٦%) من مجتمع الدراسة بالطريقة العشوائية.
 - أداة الدراسة: تمثلت أداة الدراسة في الاستبانة وتم تقسيمها إلى جزئين هما:
 - الجزء الأول: وتضمن: (المؤهل العلمي، التخصص، الجنس، سنوات الخبرة)
 - الجزء الثاني: وتضمن: درجة ممارسة القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بالمدينة المنورة من وجهة نظر المعلمين، ولتحقق هدف الاستبانة تم الاعتماد على مقياس ليكرث الخماسي لمعرفة آراء عينة البحث، وقد تدرج المقياس الذي تم استخدامه في البحث الحالي إلى (مرتفع جداً = ٥، مرتفع = ٤، متوسط = ٣، منخفض = ٢، منخفض جداً = ١) وفيما يلي خطوات بناء الاستبانة قبل أن تظهر في صورتها النهائية ويمكن عرضها فيما يلي:
١. الهدف العام من الإستبانة: التعرف على درجة ممارسة القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بالمدينة المنورة من وجهة نظر المعلمين (المؤهل العلمي، التخصص، الجنس، سنوات الخبرة)
 ٢. بناء عبارات الاستبانة: تم بناء عبارات الاستبانة معتمداً في بنائها على الأدبيات التي تناولت القيادة الخادمة (العوفي، ٢٠٢٢؛ العزام، ٢٠٢٣؛ الحسون، ٢٠٢٣؛ السلمي، والقرني، ٢٠٢٤) بالإضافة إلى التواصل مع مجموعة من المتخصصين في مجال القيادة التربوية بالجامعات السعودية للاستفادة من خبراتهم، وبناء على ما تم استعراضه تم تصميم الاستبانة في صورتها المبدئية متضمنة (٤٠) فقرة، متضمنة:
- المحور الأول : عباراته متعلقة بدرجة ممارسة أبعاد القيادة الخادمة لدى مديري

درجة ممارسة القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بالمدينة المنورة من وجهة نظر المعلمين: دراسة ميدانية

المدارس الثانوية الحكومية بالمدينة المنورة من وجهة نظر المعلمين وتكون من (٤٧) عبارة توزعت على الأبعاد الآتية:

- البعد الأول: (التمكن) وعدد عباراته (٨) عبارات.
- البعد الثاني: (الإيثار) وعدد عباراته (٨) عبارات.
- البعد الثالث: (المساءلة) وعدد عباراته (٨) عبارات.
- البعد الرابع: (التسامح) وعدد عباراته (٨) عبارات.
- البعد الخامس: (التواضع) وعدد عباراته (٨) عبارات.

المحور الثاني: معوقات ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية بالمدينة المنورة للقيادة الخادمة من وجهة نظر المعلمين (٧) عبارات.

٣. التحقق من صدق الاستبانة: تم التحقق منها عن طريق عرضها على عدد من الخبراء في مجال الإدارة التعليمية، بلغ عدد المحكمين (١١) وتم إجراء التعديلات، وأصبحت الاستبانة جاهزة للتطبيق.

٤. الصورة النهائية للاستبانة: من خلال آراء المحكمين وفي ضوء التوجيهات والملاحظات التي أبدوها تكونت الاستبانة من (٤٤) مفردة.

٥. تحديد محتوى الاستبانة: اعتمد البحث قائمة الاستبانة التي سبق إعدادها محتوي للاستبانة التي قدمت إلى عينة الدراسة.

٦. صدق الاستبانة: نظراً للاعتماد على قائمة الاستبانة التي سبق التحقق من صدق بنودها عن طريق المحكمين، ونظراً لأنها تتضمن البنود نفسها دون تغيير في صياغتها فإن الباحث اعتمد هذا الصدق في الاستبانة.

٧. ثبات الاستبانة: للتأكد من ثبات الاستبانة تم تطبيقها على عينة استطلاعية تكونت من (١٢) معلمي المرحلة الثانوية، وباستخدام معادلة ألفا كرونباخ (Cronach's Alpha) معامل الثبات بلغ لجميع محاور الاستبانة (٠,٨٢١) وهي قيمة ثبات مرتفعة تدل على أن أداة البحث تتمتع بدرجة مرتفعة من الثبات وبالتالي من الممكن اعتماد نتائجها والوثوق بها.

جدول (١): نتائج قيم ثبات محاور الاستبانة بطريقة (ألفا كرو نباخ) لعينة الدراسة الاستطلاعية

المحور	البعد	عدد العبارات	قيم معامل الثبات
الاول (ابعاد القيادة الخادمة)	التمكين	٨	٠,٧٩٦
	الإثارة	٦	٠,٨٠٨
	المساءلة	٨	٠,٨٧٢
	التسامح	٧	٠,٧٢٠
	التواضع	٨	٠,٩٠٩
الثاني	المعوقات	٧	٠,٨٩٠
	المجموع	٤٤	٠,٨٢١

يتضح من جدول (١) أن قيمة ثبات الاستبانة على الكلي (٠,٨٢١) وهي قيمة تدل على ارتفاع ثبات الاستبانة وصلاحيه استخدامها، وإمكانية الاعتماد على نتائجها.

٨. الصورة النهائية للاستبانة: بعد الانتهاء من إجراءات إعداد الاستبانة خلصت الي صورتها النهائية وقد احتوت على جزأين أساسيين: الأول: يتضمن معلومات عامة عن عينة الدراسة، من حيث: (المؤهل العلمي، التخصص، الجنس، سنوات الخبرة)، الثاني: ويشتمل على (٤٤) عبارة.

واستخدم البحث المقياس الخماسي المتدرج، بحيث يعطي موازين رقمية لكل بديل من بدائل الإجابة كما يلي: (مرتفع جدًا = ٥، مرتفع = ٤، متوسط = ٣، منخفض = ٢، منخفض جدًا = ١) أما تصحيح الاستجابات فكان كالتالي: أ- المدي = ١ - ٥ = ب- مدي كل مستوي = ٤ ÷ ٥ = ٠,٨ وفي ضوء ذلك تم تحديد المعيار الآتي للحكم على درجة التأثير: العبارات الحاصلة على متوسط حسابي:

- (من ١ إلى أقل من ١,٨) فإنها تعبر عن درجة الممارسة ضعيفة جدًا.
- (من ١,٨ إلى أقل من ٢,٦) فإنها تعبر عن درجة ممارسة ضعيفة.
- (من ٢,٦ إلى أقل من ٣,١٤) فإنها تعبر عن درجة ممارسة متوسطة.
- (من ٣,١٤ إلى أقل من ٣,٩٤) فإنها تعبر عن درجة ممارسة كبيرة.
- (من ٣,٩٤ إلى أقل من ٤,٧٤) فإنها تعبر عن درجة ممارسة كبيرة جدًا.

درجة ممارسة القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بالمدينة المنورة من وجهة نظر المعلمين: دراسة ميدانية

• تطبيق البحث: بعد التأكد من الصدق والثبات لأداة البحث تم تطبيق الاستبانة على عينة البحث والمكونة (٣٤٦) معلم ومعلمة بالمرحلة الثانوية بالمدينة المنورة، وبعد الانتهاء من جمع الاستبانات الكترونياً من المعلمين (عينة البحث) تم تفرغ الدرجات؛ ثم تحليلها مستخدماً برنامج الحزم الاحصائية (SPSS) للإجابة عن تساؤلات الدراسة.

عرض النتائج ومناقشتها وتفسيرها:

١. للإجابة عن السؤال الأول: والذي نصه " ما درجة تطبيق ابعاد القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بالمدينة المنورة من وجهة نظر المعلمين؟ تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات أفراد العينة على الاستبانة والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (٢): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وبيان درجة التحقق، تبعاً لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة تطبيق القيادة الخادمة وأبعادها عموماً.

م	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التحقق	ترتيب البعد
١	التمكن	٣,٥٥	٠,٨٩٨	كبيرة	٤
٢	الإثارة	٣,٥٦	٠,٨٣٠	كبيرة	٣
٣	المساءلة	٤,١٤	٠,٨٣١	كبيرة	١
٤	التسامح	٢,٨٥	٠,٨٦٨	متوسطة	٥
٥	التواضع	٣,٩٥	٠,٩١٢	كبيرة	٢
الدرجة الكلية للمحور الأول		٣,٦١	٠,٨٦٧	كبيرة	

يتضح من جدول (٢) أن المتوسط العام لدرجة تطبيق القيادة الخادمة من قبل مديري المدارس الثانوية الحكومية بالمدينة المنورة من وجهة نظر المعلمين جاء بدرجة كبيرة إذ بلغ المتوسط الحسابي (٣,٦١) وانحراف معياري (٠,٨٦٧) وجاء بُعد "المساءلة"

في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي (٤,١٤) وانحراف معياري (٠,٨٣١)، وبدرجة كبيرة، تلاه في المرتبة الثانية بُعد "التواضع"، إذ بلغ المتوسط الحسابي على هذا البعد (٣,٩٥)، وبانحراف معياري (٠,٩١٢) وبدرجة كبيرة، وجاء بُعد "الإثارة" في المرتبة الثالثة وبمتوسط حسابي (٣,٥٦) وبانحراف معياري (٠,٨٣٠) وبدرجة كبيرة، وجاء بُعد "التمكين" في المرتبة الرابعة وبمتوسط حسابي (٣,٥٥) وبانحراف معياري (٠,٨٩٨) وبدرجة كبيرة، بينما جاء في المرتبة الخامسة والأخيرة بُعد "التسامح" وبمتوسط حسابي (٢,٨٥) وبانحراف معياري (٠,٨٦٨) وبدرجة متوسطة؛ مما يدل إلى أن نسبة أبعاد القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بالمدينة المنورة كبيرة كما تدل قيم الانحراف المعياري التي تراوحت بين (٠,٩١٢-٠,٨٣٠) إلى تقارب وجهات نظر العينة حول درجة تطبيق أبعاد القيادة الخادمة وعدم وجود قيم متطرفة ن وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن مديري المدارس يسرون باتجاه تبني أبعاد القيادة الخادمة كمفهوم لممارسة القيادة الخادمة في المدارس حيث أن وجود هذه الأبعاد للقيادة الخادمة لدى مديري المدارس الثانوية يدعم دورهم الفاعل في قيادة المدارس، وأن هذه الأبعاد ليست غريبة عليهم ولكنها تحتاج إلى عملية تعزيز تنمي لديهم تلك الأبعاد بما يعود بالنفع على منظومة التعليم في المدارس الثانوية.

وتتفق هذه النتيجة عموماً مع دراسة (عبد الله، ٢٠١٨) حيث أنها تطبق القيادة الخادمة بأبعادها (التمكين-التواضع) ودراسة (الجهني، ٢٠١٩) التي أظهرت أن قائدات المدارس الثانوية في مدينة الرياض يطبق أبعاد القيادة الخادمة على الترتيب (الإثارة، وبعد العلاقات الإنسانية، بعد التمكين) بدرجة عالية وبمتوسط حسابي (٣,٤٥) وكذلك دراسة (العنزي، ٢٠٢١) والتي كشفت عن درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الخادمة بأبعادها كانت جميعها بدرجة مرتفعة حيث حصل (بعد الإثارة على المرتبة الأولى، تلاه بُعد المحبة، وحل في المرتبة الثالثة بعد التواضع، وفي المرتبة الأخيرة جاء بعد التمكين)، ودراسة (الراجحي، ٢٠٢١) التي كشفت عن درجة ممارسة قائدات مدارس المرحلة الثانوية لأبعاد القيادة الخادمة من وجهة نظر المعلمات جاءت مرتفعة وكان ترتيبها على النحو التالي (التمكين، الإثارة، التواضع)، وبمتوسطات حسابية على الترتيب (٣,٩٨-٤,٠٧) وتختلف نتائج هذه الدراسة مع ما توصلت إليه نتائج دراسة

درجة ممارسة القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بالمدينة المنورة من وجهة نظر المعلمين: دراسة ميدانية

(السلي، والقرني، ٢٠٢٤) حيث أشارات إلى ان درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لـبعد"التمكن" من وجهة نظر المعلمين جاء بدرجة متوسط ، وبمتوسط حسابي (٣,٢٧) وبانحراف معياري (٨٧٣)؛ ودراسة (أبو يوسف، والمقدادي، ٢٠٢٠) حيث جاء بُعد التواضع والتمكنين بدرجة متوسطة، بينما تتفق مع الدراسة الحالية في المتوسط الحسابي للمحور ككل (القيادة الخادمة) بدرجة عالية، وتختلف هذه النتائج مع نتائج دراسة القرني (٢٠٢١) حيث أشارات النتائج أن مديري الادارات بالجامعة يمارسون القيادة الخادمة بدرجة متوسطة إجمالاً بمتوسط حسابي بلغ (٢,٢٣)، وبانحراف معياري (٠,٥٠). أما فيما يتعلق باستجابات المعلمين بالمدارس الثانوية الحكومية بالمدينة المنورة لكل بعد من أبعاد القيادة الخادمة فكانت على النحو التالي:

أولاً: بُعد التمكنين:

يُبين جدول (٣) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لتقديرات المعلمين بالمدارس الثانوية الحكومية بالمدينة المنورة على كل عبارة من عبارات بُعد التمكنين، وقد قيس بالاعتماد على (٨) عبارات.

جدول (٣): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب والدرجة تبعاً لاستجابات المعلمين بالمدارس الثانوية الحكومية بالمدينة المنورة لعبارات بُعد التمكنين مرتبة ترتيباً تنازلياً

م	العبارات	المتوسط	الانحراف المعياري	الدرجة	الترتيب
١	يزود مدير المدرسة المعلم بالمهام الوظيفية التي يحتاجها لتأدية عمله بشكل جيد	٤,٠٥	٠,٩٠٥	كبيرة	١
٢	يحفز مدير المدرسة المعلم على ابتكار أفكار جديدة.	٣,٨٥	٠,٩٨٩	كبيرة	٣
٣	يمنح مدير المدرسة المعلم صلاحية اتخاذ القرارات لتيسير أداء عمله.	٣,٨٣	٠,٩٧٦	كبيرة	٤
٤	يتيح مدير المدرسة للمعلم حل المشكلات بنفسه بدلاً من إخباره بما يجب القيام به	٣,٨١	٠,٩٠٢	كبيرة	٥
٥	يدعم مدير المدرسة مشاركة المعلم في المبادرات.	٤,٠٥	٠,٩٠٥	كبيرة	١

٦	يطلب مدير المدرسة من المعلم باستمرار المشاركة في القرارات المتعلقة بالسياسات الإدارية والإجرائية بالمدرسة	٣,٤٧	١,٠٥	كبيرة	٧
٧	يستأثر مدير المدرسة بالعمل بشكل أوتوقراطي (فردى).	١,٦٨	٠,٤٩٥	ضعيفة جداً	٨
٨	يوفر مدير المدرسة للمعلم المعينات التي تمكن المعلم من تحقيق أهدافه التربوية.	٣,٦٥	٠,٩٦٦	كبيرة	٦
الدرجة الكلية لبُعد التمكين		٣,٥٥	٠,٨٩٨	كبيرة	

تشير النتائج في جدول (٣) إلى أن درجة تطبيق القيادة الخادمة المقدر من خلال فقرات "التمكين" من وجهة نظر المعلمين جاء عمومًا بدرجة كبيرة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (٣,٥٥) وانحراف معياري (٠,٨٩٨)، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية للعبارة ما بين (١,٦٨ - ٤,٠٥) وتراوحت الانحرافات المعيارية للعبارة ما بين (٠,٤٩٥ - ١,٠٥)، فمعظم العبارات دلت على درجة تطبيق هذا البعد بدرجة كبيرة بينما دلت الانحرافات المعيارية على تقارب وجهات نظر العينة حول هذه العبارات، عدا العبارة رقم (٧) التي دلت انحرافها على تباين في وجهات النظر حولها ووجود قيم متطرفة، ولقد حلت العبارتين أرقام (١)، (٥) على الترتيب "يزود مدير المدرسة المعلم بالمهام الوظيفية التي يحتاجها لتأدية عمله بشكل جيد"، "يدعم مدير المدرسة مشاركة المعلم في المبادرات" في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (٤,٠٥)، وانحراف معياري (٠,٩٠٥)، وبدرجة تقدير كبيرة، وحلت العبارة رقم (٢) "يحفز مدير المدرسة المعلم على ابتكار أفكار جديدة" في الترتيب الثاني بمتوسط حسابي (٣,٨٥) وانحراف معياري (٠,٩٨٩) وبدرجة تقدير كبيرة، وفي الترتيب الثالث جاءت العبارة رقم (٣) "يمنح مدير المدرسة المعلم صلاحية اتخاذ القرارات لتيسير أداء عمله" بمتوسط حسابي (٣,٨٣)، وانحراف معياري (٠,٩٧٦) وبتقدير كبير، وفي الترتيب الرابع جاءت العبارة رقم (٤) "يتيح مدير المدرسة للمعلم حل المشكلات بنفسه بدلاً من إخباره بما يجب القيام به" بمتوسط حسابي (٣,٨١)، وانحراف معياري (٠,٩٠٢) وبتقدير كبير، وقد يرجع ذلك إلى تمتع مديري المدارس الثانوية الحكومية بالمدينة المنورة بخصائص بعد التمكين الإداري

درجة ممارسة القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بالمدينة المنورة من وجهة نظر المعلمين: دراسة ميدانية

من خلال المرونة في منح المعلمين صلاحيات المشاركة في اتخاذ القرارات السياسية والإدارية، بالإضافة إلى توفير المعينات التي تحقق الأهداف التربوية للمدرسة.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (الجهني، ٢٠١٩)، ودراسة (حسن وآخرون، ٢٠١٩)، ودراسة العنزي (٢٠٢١)، ودراسة (الراجحي، ٢٠٢١)، ودراسة (Angel، 2021)، ودراسة (الحسون، ٢٠٢٣)، من حيث درجة تطبيق بعد التمكين بدرجة كبيرة حيث جاءت في المرتبة الأولى، وتختلف مع نتائج دراسة (أبو يوسف، والمقدادي، ٢٠٢٠)، ودراسة (السلي، والقرني، ٢٠٢٤) حيث جاء بعد التمكين بدرجة متوسطة.

أما العبارات التي حازت على أقل الرتب عبارة رقم (٨) " يوفر مدير المدرسة للمعلم المعينات التي تمكن المعلم من تحقيق أهدافه التربوية." بمتوسط حسابي (٣,٦٥)، وانحراف معياري (٠,٩٦٦) ثم العبارة رقم (٦) " يطلب مدير المدرسة من المعلم باستمرار المشاركة في القرارات المتعلقة بالسياسات الإدارية والإجرائية بالمدرسة " بمتوسط حسابي (١,٠٥) بدرجة تقدير كبيرة ن بينما جاءت العبارة رقم (٧) " يستأثر مدير المدرسة بالعمل بشكل أوتوقراطي (فردى) " بمتوسط حسابي (١,٦٨)، وانحراف معياري (٠,٤٩٥) في الترتيب الثامن والأخير وبدرجة تقدير ضعيفة جداً.

ثانيًا: بُعد الإيثار:

يُبين جدول (٤) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لتقديرات المعلمين بالمدارس الثانوية الحكومية بالمدينة المنورة على كل عبارة من عبارات بُعد الإيثار، وقد قيس بالاعتماد على (٦) عبارات.

جدول (٤): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب والدرجة تبعًا لاستجابات المعلمين بالمدارس الثانوية الحكومية بالمدينة المنورة لعبارات بُعد الإيثار

مرتبة ترتيبًا تنازليًا

م	العبارات	المتوسط	الانحراف المعياري	الدرجة	الترتيب
٩	يهتم مدير المدرسة بمصالحه الشخصية على حساب المصلحة التعليمية.	١,٤٢	٠,٤٩٥	ضعيفة جدًا	٦
١٠	يقدم مدير المدرسة المنافع الجماعية على	٣,٨٧	٠,٨٩٧	كبيرة	٤

				الفردية.	
١١	يبدل مدير المدرسة جهوده للارتقاء بالعمل دون النظر إلى المقابل.	٣,٩٦	٠,٨٩٢	كبيرة	٣
١٢	يبدل مدير المدرسة أقصى جهده لمساعدة الجميع.	٤,٠٤	٠,٨٩٩	كبيرة	٢
١٣	يضع مدير المدرسة مصالح المعلمين في قائمة أولوياته.	٣,٧٤	٠,٩٦٤	كبيرة	٥
١٤	يمنح مدير المدرسة الجميع مشاعر التقدير والاحترام.	٤,٢٩	٠,٨٣٦	كبيرة	١
الدرجة الكلية لبعد الإيثار		٣,٥٦	٠,٨٣٠	كبيرة	

تشير النتائج في جدول (٤) إلى أن درجة تطبيق القيادة الخادمة المقدر من خلال فقرات بُعد "الإيثار" وجهة نظر المعلمين جاء عمومًا بدرجة كبيرة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (٣,٥٦) وانحراف معياري (٠,٨٣٠)، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية للعبارات ما بين (١,٤٢ - ٤,٢٩) وتراوحت الانحرافات المعيارية للعبارات ما بين (٠,٤٩٥ - ٠,٩٦٤)، فمعظم العبارات دلت على درجة تطبيق هذا البعد بدرجة كبيرة بينما دلت الانحرافات المعيارية على تقارب وجهات نظر العينة حول هذه العبارات، عدا العبارة رقم (٩) التي دلت انحرافها على تباين في وجهات النظر حولها ووجود قيم متطرفة، ولقد حلت العبارة رقم (١٤)، "يمنح مدير المدرسة الجميع مشاعر التقدير والاحترام"، في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (٤,٢٩)، وانحراف معياري (٠,٨٣٦)، وبدرجة تقدير كبيرة، وحلت العبارة رقم (١٢) "يبدل مدير المدرسة أقصى جهده لمساعدة الجميع.." في الترتيب الثاني بمتوسط حسابي (٤,٠٤) وانحراف معياري (٠,٨٩٩) وبدرجة تقدير كبيرة، وفي الترتيب الثالث جاءت العبارة رقم (١١) "يبدل مدير المدرسة جهوده للارتقاء بالعمل دون النظر إلى المقابل" بمتوسط حسابي (٣,٩٦)، وانحراف معياري (٠,٨٩٢) وبتقدير كبير، وفي الترتيب الرابع جاءت العبارة رقم (١٠) "يقدم مدير المدرسة المنافع الجماعية على الفردية." بمتوسط حسابي (٣,٨٧)، وانحراف معياري (٠,٨٩٧) وبتقدير كبير، وقد يرجع ذلك إلى تمتع مديري المدارس الثانوية الحكومية بالمدينة المنورة

درجة ممارسة القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بالمدينة المنورة من وجهة نظر المعلمين: دراسة ميدانية

بخصائص بُعد الايثار من خلال المرونة منح جميع العاملين بالمدرسة مشاعر التقدير والاحترام؛ ووضع المعلمين في قائمة أولوياته، وتقديم مصلحة المؤسسة التعليمية على مصلحته الشخصية من أجل تحقق الأهداف التربوية للمدرسة.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (الجهني، ٢٠١٩)، ودراسة (حسن وآخرون، ٢٠١٩)، ودراسة العنزي (٢٠٢١)، ودراسة (الراجحي، ٢٠٢١)، ودراسة ((الحسون، ٢٠٢٣)، من حيث درجة تطبيق بُعد الايثار بدرجة كبيرة حيث جاءت في المرتبة الأولى.

أما العبارات التي حازت على أقل الرتب عبارة رقم (١٣) "يضع مدير المدرسة مصالح المعلمين في قائمة أولوياته." بمتوسط حسابي (٣,٧٤)، وانحراف معياري (٠,٩٦٤) ثم العبارة رقم (٩) "يهتم مدير المدرسة بمصالحه الشخصية على حساب المصلحة التعليمية." بمتوسط حسابي (١,٤٢) وانحراف معياري (٠,٤٩٥) في الترتيب الثامن والأخير وبدرجة تقدير ضعيفة جداً،

ثالثاً: بُعد المساءلة:

يُبين جدول (٥) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لتقديرات المعلمين بالمدارس الثانوية الحكومية بالمدينة المنورة على كل عبارة من عبارات بُعد المساءلة، وقد قيس بالاعتماد على (٨) عبارات.

جدول (٥): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب والدرجة تبعاً لاستجابات المعلمين بالمدارس الثانوية الحكومية بالمدينة المنورة لعبارة بُعد

المسألة مرتبة ترتيباً تنازلياً

م	العبارات	المتوسط	الانحراف المعياري	الدرجة	الترتيب
١٥	يحمل مدير المدرسة المعلمين مسؤولية العمل الذي يقومون به.	٤,٢٩	٠,٧٤١	كبيرة جداً	٢
١٦	يتأكد مدير المدرسة من التزام المعلمين بالمبادئ والمعايير التي اتفق عليها (اخلاقيات المهنة)	٤,١٨	٠,٨٤٥	كبيرة	٣
١٧	يتابع مدير المدرسة الانضباط في العمل.	٤,٤٦	٠,٧١٠	كبيرة جداً	١

١٨	يضع مدير المدرسة مستوى عالٍ من الإنتاجية في العمل.	٣,٩٦	٠,٨٦٤	كبيرة	٧
١٩	يقيم مدير المدرسة المعلمين بناءً على أدائهم وفق معايير محددة ومعلنة للجميع..	٤,٠٢	٠,٩٠٨	كبيرة	٦
٢٠	يسهم تقييم مدير المدرسة في تحسين الأداء المهني للمعلمين	٣,٩١	٠,٩٤١	كبيرة	٨
٢١	يطبق مدير المدرسة القوانين للمحافظة على ممتلكات المدرسة ومواردها	٤,١٧	٠,٨٠٩	كبيرة	٤
٢٢	يحرص مدير المدرسة على أهمية الالتزام بالرؤية المشتركة لتحقيق أهداف المدرسة.	٤,١٠	٠,٨٣١	كبيرة	٥
الدرجة الكلية لبعء المساءلة		٤,١٤	٠,٨٣١	كبيرة	

تشير النتائج في جدول (٥) إلى أن درجة تطبيق القيادة الخادمة المقدر من خلال فقرات بُعد "المساءلة" من وجهة نظر المعلمين جاء عمومًا بدرجة كبيرة إذ بلغ المتوسط الحسابي (٤,١٤) وانحراف معياري (٠,٨٣١)، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية للعبارة ما بين (٣,٩١ - ٤,٤٦) وتراوحت الانحرافات المعيارية للعبارة ما بين (٠,٧١٠ - ٠,٩٤١)، فجميع العبارات دلت على درجة تطبيق هذا البعد بدرجة كبيرة بينما دلت الانحرافات المعيارية على تقارب وجهات نظر العينة حول هذه العبارات، ولقد حلت العبارة رقم (١٧)، "يتابع مدير المدرسة الانضباط في العمل." في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (٤,٤٦)، وانحراف معياري (٠,٧١٠)، وبدرجة تقدير كبيرة جدًا، وحلت العبارة رقم (١٥) "يحمل مدير المدرسة المعلمين مسؤولية العمل الذي يقومون به." في الترتيب الثاني بمتوسط حسابي (٤,٢٩) وانحراف معياري (٠,٧٤١) وبدرجة تقدير كبيرة جدًا، وفي الترتيب الثالث جاءت العبارة رقم (١٦) "يتأكد مدير المدرسة من التزام المعلمين بالمبادئ والمعايير التي اتفق عليها (اخلاقيات المهنة)" بمتوسط حسابي (٤,١٨)، وانحراف معياري (٠,٨٤٥) وبتقدير كبير، وفي الترتيب الرابع جاءت العبارة رقم (٢١) "يطبق مدير المدرسة القوانين للمحافظة على ممتلكات المدرسة ومواردها." بمتوسط حسابي (٤,١٧)، وانحراف معياري (٠,٨٠٩) وبتقدير كبير، وفي الترتيب الخامس جاءت العبارة رقم (٢٢) "يحرص مدير المدرسة على أهمية الالتزام بالرؤية المشتركة لتحقيق أهداف

درجة ممارسة القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بالمدينة المنورة من وجهة نظر المعلمين: دراسة ميدانية

المدرسة". بمتوسط حسابي (٤,١٠) وانحراف معياري (٠,٨٣١) وبتقدير كبير وفي الترتيب السادس العبارة رقم (١٩) "يقيم مدير المدرسة المعلمين بناءً على أدائهم وفق معايير محددة ومعلنة للجميع.." بمتوسط حسابي (٤,٠٢) وانحراف معياري (٠,٩٠٨) وبتقدير كبير وفي الترتيب السابع العبارة رقم (١٨) "يضع مدير المدرسة مستوى عالٍ من الإنتاجية في العمل." بمتوسط حسابي (٣,٩٦) وانحراف معياري (٠,٨٦٤) وبتقدير كبير وفي الترتيب الثامن العبارة رقم (٢٠) "يسهم تقييم مدير المدرسة في تحسين الأداء المهني للمعلمين" بمتوسط حسابي (٣,٩١) وانحراف معياري (٠,٩٤١) وبتقدير كبير وقد يرجع ذلك إلى تمتع مديري المدارس الثانوية الحكومية بالمدينة المنورة بخصائص بُعد المساءلة من خلال تطبيقه للقوانين التي تحافظ على ممتلكات المدرسة ومواردها، وارساء الانضباط في العمل داخل المدرسة ، وتحميله للمعلمين مسؤولية العمل الذي يقومون به، من أجل تحقق الرؤية المشتركة لتحقيق أهداف المدرسة.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Yalçın, 2021) التي توصلت إلى أن تطبيق المساءلة من قبل مديري المدارس هو مفتاح لتحسين جودة وشمولية التعليم، كم تتفق مع نتائج دراسة (عمار وآخرون، ٢٠٢٠) على ضرورة تمكن مديري المدارس من بعد المساءلة من أجل تحسين العملية التعليمية.

رابعاً: بُعد التسامح:

يُبين جدول (٦) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لتقديرات المعلمين بالمدارس الثانوية الحكومية بالمدينة المنورة على كل عبارة من عبارات بُعد التسامح، وقد قيس بالاعتماد على (٧) عبارات.

جدول (٦): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب والدرجة تبعاً لاستجابات المعلمين بالمدارس الثانوية الحكومية بالمدينة المنورة لعبارات بُعد

التسامح مرتبة ترتيباً تنازلياً

م	العبارات	المتوسط	الانحراف المعياري	الدرجة	الترتيب
٢٣	يستمر مدير المدرسة في انتقاد المعلمين بسبب الأخطاء التي ارتكبوها في أعمالهم.	١,٤٠	٠,٤٩٢	ضعيفة جداً	٧

٢٤	يتخذ مدير المدرسة موقف صارم تجاه الأشخاص الذين أساءوا إليه في العمل.	١,٤٥	٠,٤٩٨	ضعيفة جداً	٦
٢٥	يقدم مدير المدرسة انتقادات بناءة وموضوعية ويعيد عن النقد الشخصي للمعلمين	٣,١٢	١,٦٤	متوسطة	٥
٢٦	يتسامح مدير المدرسة مع أخطاء المعلمين ويساعدهم على التعلم من أخطائهم	٣,٧٨	٠,٨٨٦	كبيرة	٤
٢٧	يظهر مدير المدرسة تعاطفه في تصرفاته تجاه المعلمين في المواقف الإنسانية.	٤,١٧	٠,٨٠١	كبيرة	١
٢٨	يتعامل مدير المدرسة مع المعلمين والعاملين في المدرسة بعدالة.	٤,٠٥	٠,٨٧٩	كبيرة	٣
٢٩	يتصف مدير المدرسة بالصدق قولاً وعملاً.	٤,١٢	٠,٨٨٢	كبيرة	٢
الدرجة الكلية لبعد التسامح		٢,٨٥	٠,٨٦٨	متوسطة	

تشير النتائج في جدول (٦) إلى أن درجة تطبيق القيادة الخادمة المقدر من خلال فقرات "التسامح" من وجهة نظر المعلمين جاء عمومًا بدرجة كبيرة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (٢,٨٥) وانحراف معياري (٠,٨٦٨)، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية للعبارة ما بين (١,٤٠ - ٤,١٧) وتراوحت الانحرافات المعيارية للعبارة ما بين (٠,٤٩٢ - ١,٩٤١٦٤)، فمعظم العبارات دلت على درجة تطبيق هذا البعد بدرجة كبيرة بينما دلت الانحرافات المعيارية على تقارب وجهات نظر العينة حول هذه العبارات، ولقد حلت العبارة رقم (٢٧)، "يظهر مدير المدرسة تعاطفه في تصرفاته تجاه المعلمين في المواقف الإنسانية.."، في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (٤,١٧)، وانحراف معياري (٠,٨٠١)، وبدرجة تقدير كبيرة، وحلت العبارة رقم (٢٩) "يتصف مدير المدرسة بالصدق قولاً وعملاً.."، في الترتيب الثاني بمتوسط حسابي (٤,١٢) وانحراف معياري (٠,٨٨٢) وبدرجة تقدير كبيرة وفي الترتيب الثالث جاءت العبارة رقم (٢٨) "يتعامل مدير المدرسة مع المعلمين والعاملين في المدرسة بعدالة." بمتوسط حسابي (٤,٠٥)، وانحراف معياري (٠,٨٧٩) وبتقدير كبير، وفي الترتيب الرابع جاءت العبارة رقم (٢٦) "يتسامح مدير المدرسة مع أخطاء المعلمين ويساعدهم على التعلم من أخطائهم." بمتوسط حسابي (٣,٧٨)، وانحراف معياري (٠,٨٨٦) وبتقدير كبير، وقد يرجع ذلك إلى تمتع مديري

درجة ممارسة القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بالمدينة المنورة من وجهة نظر المعلمين: دراسة ميدانية

المدارس الثانوية الحكومية بالمدينة المنورة بخصائص بُعد التسامح من خلال اتصافه بالصدق قولاً وعملاً، و تعامله مع المعلمين والعاملين في المدرسة بعدالة، والتسامح مع أخطاء المعلمين ومساعدتهم على التعلم من أخطائهم ، وتعاطفه في المواقف الإنسانية من العاملين بالمدرسة من أجل تحقيق اهداف المدرسة.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (أبو عرار، ٢٠٢٣) من حيث درجة تطبيق بُعد التسامح بدرجة كبيرة.

أما العبارات التي حازت على أقل الرتب عبارة رقم (٢٤) " يتخذ مدير المدرسة موقف صارم تجاه الأشخاص الذين أساءوا إليه في العمل، "بمتوسط حسابي (١,٤٥) وانحراف معياري (٠,٤٩٨) وبتقدير ضعيف جداً، والعبارة رقم (٢٣) " يستمر مدير المدرسة في انتقاد المعلمين بسبب الأخطاء التي ارتكبوها في أعمالهم." بمتوسط حسابي (١,٤٠) وانحراف معياري (٠,٤٩٢) وبتقدير ضعيف جداً.

خامساً: بُعد التواضع:

يُبين جدول (٧) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لتقديرات المعلمين بالمدارس الثانوية الحكومية بالمدينة المنورة على كل عبارة من عبارات بُعد التواضع، وقد قيس بالاعتماد على (٨) عبارات.

جدول (٧): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب والدرجة تبعاً لاستجابات المعلمين بالمدارس الثانوية الحكومية بالمدينة المنورة لعبارات بُعد التواضع مرتبة ترتيباً تنازلياً

م	العبارات	المتوسط	الانحراف المعياري	الدرجة	الترتيب
٣٠	يتعلم مدير المدرسة من وجهات النظر التي يوجهها له المعلمين	٣,٧٤	٠,٩٣٧	كبيرة	٧
٣١	يعترف مدير المدرسة بأخطائه.	٣,٦٦	١,٠٣	كبيرة	٨
٣٢	يهتم مدير المدرسة بآراء ووجهات النظر المختلفة للمعلمين.	٣,٨٠	٠,٩٥١	كبيرة	٦
٣٣	ينسب مدير المدرسة الجهود لأصحابها.	٤,١٤	٠,٨٥٥	كبيرة	٢

٣٤	يسعى مدير المدرسة إلى تقديم العون والمساعدة لكافة العاملين والطلاب بالمدرسة	٤,١٢	٠,٨٤٩	كبيرة	٣
٣٥	يستمتع مدير المدرسة باهتمام لآراء وأفكار المعلمين.	٤,٠٤	٠,٩٠٩	كبيرة	٤
٣٦	يقدر مدير المدرسة إنجاز المعلمين والعاملين معه.	٤,٢١	٠,٨١٥	كبيرة جدًا	١
٣٧	يُعد سلوك مدير المدرسة سلوكًا يُقتدى به.	٣,٨٨	٠,٩٥١	كبيرة	٥
الدرجة الكلية لبعد التواضع		٣,٩٥	٠,٩١٢	كبيرة	

تشير النتائج في جدول (٧) إلى أن درجة تطبيق القيادة الخادمة المقدر من خلال فقرات بُعد "التواضع" من وجهة نظر المعلمين جاء عمومًا بدرجة كبيرة ، إذ بلغ المتوسط الحسابي (٣,٩٥) وانحراف معياري (٠,٩١٢)، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية للعبارة ما بين (٣,٦٦-٤,٢١) وتراوحت الانحرافات المعيارية للعبارة ما بين (٠,٨١٥-١,٠٣)، فجميع العبارات دلت على درجة تطبيق هذا البعد بدرجة كبيرة بينما دلت الانحرافات المعيارية على تقارب وجهات نظر العينة حول هذه العبارات، ولقد حلت العبارة رقم (٣٦) " يقدر مدير المدرسة إنجاز المعلمين والعاملين معه." في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (٤,٢١)، وانحراف معياري (٠,٨١٥)، وبدرجة تقدير كبيرة جدًا، وحلت العبارة رقم (٣٣) " ينسب مدير المدرسة الجهود لأصحابها." في الترتيب الثاني بمتوسط حسابي (٤,١٤) وانحراف معياري (٠,٨٥٥) وبدرجة تقدير كبيرة، وفي الترتيب الثالث جاءت العبارة رقم (٣٤) " يسعى مدير المدرسة إلى تقديم العون والمساعدة لكافة العاملين والطلاب بالمدرسة " بمتوسط حسابي (٤,١٢)، وانحراف معياري (٠,٨٤٩) وبتقدير كبير، وفي الترتيب الرابع جاءت العبارة رقم (٣٥) " يستمتع مدير المدرسة باهتمام لآراء وأفكار المعلمين.." بمتوسط حسابي (٤,٠٤)، وانحراف معياري (٠,٩٠٩) وبتقدير كبير، وفي الترتيب الخامس جاءت العبارة رقم (٣٧) " يُعد سلوك مدير المدرسة سلوكًا يُقتدى به.." بمتوسط حسابي (٣,٨٨) وانحراف معياري (٠,٩٥١) وبتقدير كبير وفي الترتيب السادس العبارة رقم (٣٢) "يهتم مدير المدرسة بآراء وجهات النظر المختلفة للمعلمين" بمتوسط حسابي (٣,٨٠) وانحراف

درجة ممارسة القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بالمدينة المنورة من وجهة نظر المعلمين: دراسة ميدانية

معياري (٠,٩٥١) وبتقدير كبير وفي الترتيب السابع العبارة رقم (٣٠) "يتعلم مدير المدرسة من وجهات النظر التي يوجهها له المعلمين." وبتوسط حسابي (٣,٧٤) وانحراف معياري (٠,٩٣٧) وبتقدير كبير وفي الترتيب الثامن العبارة رقم (٣١) "يعترف مدير المدرسة بأخطائه." بمتوسط حسابي (٣,٦٦) وانحراف معياري (١,٠٣) وبتقدير كبير وقد يرجع ذلك إلى تمتع مديري المدارس الثانوية الحكومية بالمدينة المنورة بخصائص بُعد التواصل من خلال سعي مدير المدرسة إلى تقديم العون والمساعدة لكافة العاملين والطلاب بالمدرسة والاستماع لأرائهم وأفكارهم وتقديره لإنجازات المعلمين والعاملين بالمدرسة وانتساب الجهود لأصحابها؛ والسعى من أجل تحقيق أهداف المدرسة.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (أبو عرار، ٢٠٢٣) من حيث درجة تطبيق بعد التواصل بدرجة كبيرة حيث جاءت في المرتبة الأولى، وتختلف هذه النتيجة مع دراسة (أبو يوسف، والمقدادي، ٢٠٢٠) حيث جاء بُعد التواصل بدرجة متوسطة.

للإجابة عن السؤال الثاني: والذي نصه "هل توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى (٠,٠٥) بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الثانوية الحكومية بالمدينة المنورة في درجة تطبيق أبعاد القيادة الخادمة تعزى إلى متغيرات التحكم (التخصص العلمي، الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)؟ تم الإجابة عن هذا السؤال كالآتي:

١- تم استخدام اختبار "مان وتني Mann-Whitney" للتحقق من دلالة الفروق الإحصائية بين متوسطات استجابات عينة البحث على نطاق الدرجة الكلية لأبعاد القيادة الخادمة للمتغير ثنائي التصنيف وهو (التخصص العلمي، والجنس).

٢- تم استخدام اختبار "كروسكال ويلز Kruskal Wallis" للتحقق من دلالة الفروق الإحصائية بين متوسطات استجابات عينة البحث على نطاق الدرجة الكلية لأبعاد القيادة الخادمة للمتغيرات متعددة التصنيف (المؤهل العلمي وسنوات الخبرة):

أ- التخصص العلمي:

الأبعاد والمحاور	الجنس	العدد	Mean Rank متوسط الرتب	Sum of Ranks مجموع الرتب	قيمة U	قيمة Z	الدلالة الإحصائية Sig
البعد الأول التمكين	علوم طبيعية	١٥٧	١٨٢,٧٠	٢٨٦٨٤,٠	١٣٣٩٢	١,٥٩٢-	٠,١١٨
	علوم إنسانية	١٨٩	١٦٥,٨٦	٣١٣٣٧,٠			
البعد الثاني الإيثار	علوم طبيعية	١٥٧	١٧٢,٢٨	٢٧٠٤٧,٥٠	١٤٦٤٤	٠,٢٠٨-	٠,٨٣٥
	علوم إنسانية	١٨٩	١٧٤,٥٢	٣٢٩٨٣,٥٠			
البعد الثالث المساءلة	علوم طبيعية	١٥٧	١٧٦,١٢	٢٧٦٥١,٠٠	١٤٤٢٥	٠,٤٤٥-	٠,٦٥٦
	علوم إنسانية	١٨٩	١٧١,٣٢	٣٢٣٨٠,٠٠			
البعد الرابع التسامح	علوم طبيعية	١٥٧	١٧٥,٢٨	٢٧٥١٩,٥٠	١٤٥٥٦	٠,٣٠٤-	٠,٧٦١
	علوم إنسانية	١٨٩	١٧٠,٠٢	٣٢٥١١,٥٠			
البعد الخامس التواضع	علوم طبيعية	١٥٧	١٧٣,٦٥	٢٧٢٦٢,٥٠	١٤٨١٣	٠,٠٢٥-	٠,٩٨٠
	علوم إنسانية	١٨٩	١٧٣,٣٨	٣٢٧٦٨,٥٠			
الدرجة الكلية للمحور	علوم طبيعية	١٥٧	١٧٦,٠٥	٢٧٦٤٠,٥٠	١٤٤٣٥	٠,٤٣٣-	٠,٦٦٥
	علوم إنسانية	١٨٩	١٧١,٣٨	٣٢٣٩٠,٥٠			

درجة ممارسة القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بالمدينة المنورة من وجهة نظر المعلمين: دراسة ميدانية

- عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى ($\alpha < 0,05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة من معلمي المدارس الثانوية الحكومية بالمدينة المنورة حول درجة تطبيق القيادة الخادمة (ككل) تبعاً لمتغير التخصص العلمي، بين فئات تخصص علوم طبيعية، وعلوم إنسانية، حيث بلغت قيمة (z) الإحصائية (٠,٤٣٣) ودالتها (١,٥٩) وهي غير دالة احصائياً عند مستوى (٠,٠٥) مما يعني اتفاق عينة الدراسة من المعلمين حول محور تطبيق القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الثانوية تبعاً لمتغير التخصص العلمي.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة البحث حول درجة تطبيق قادة المدارس الثانوية الحكومية لأبعاد القيادة الخادمة (الايثار-المساءلة-التسامح-التواضع) تعزى لمتغير التخصص العلمي حيث كانت قيم (z) المحسوبة على الترتيب (٠,٢٥-٠,٣٠٤-٠,٤٤٥-٠,٢٠٨) وهي أقل من قيمة (z) الجدولية التي تساوي (١,٥٩) عند مستوى ($\alpha < 0,05$) وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة حسن وآخرون (٢٠١٩)، ودراسة (الحلو، ٢٠٢٠) ودراسة (مومني، وبركات، ٢٠٢١) ودراسة العصيمي (٢٠٢٠)، ودراسة القرني (٢٠٢١) ودراسة (الحسون، ٢٠٢٣) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha < 0,05$) للقيادة الخادمة تعزى لمتغير المؤهل العلمي، بينما تختلف هذه النتيجة مع دراسة العنزي (٢٠٢١) التي أظهرت وجود فروق دالة في تخصص القسم العلمي في بُعد "التواضع" وكانت لصالح تخصص المواد الأدبية.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha < 0,05$) بين متوسطات استجابات عينة البحث حول درجة تطبيق قادة المدارس الثانوية الحكومية لبعد التمكين للقيادة الخادمة يعزى لمتغير التخصص العلمي لصالح تخصص العلوم الطبيعية ذات المتوسط الأعلى، حيث بلغت قيمة (z) المحسوبة في بُعد التمكين (١,٥٩٢) وهي أكبر من قيمة (z) الجدولية التي تساوي (١,٥٩).

ب-الجنس:

جدول (٩) دلالة الفروق لاختبار مان وتي Mann-Whitney للعينات المستقلة في متوسطات استجابة عينة البحث على نطاق أبعاد محور القيادة باختلاف متغير الجنس

الأبعاد والمحاور	الجنس	العدد	Mean Rank متوسط الرتب	Sum of Ranks مجموع الرتب	قيمة U	قيمة Z	الدلالة الإحصائية Sig
١- التمكين	ذكر	٣٠٧	١٦٩,٢٤	٥١٩٥٨,٠٠	٤٦٨٠	٢,٢٢٥-	٠,٠٢٦
	أنثى	٣٩	٢٠٧,٠٠	٨٠٧٣,٠٠			
٢- الإيثار	ذكر	٣٠٧	١٦٨,٧٦	٥١٨٠٩,٥٠	٤٥٣١	٢,٤٨٣-	٠,٠١٣
	أنثى	٣٩	٢١٠,٨١	٨٢٢١,٥٠			
٣- المساءلة	ذكر	٣٠٧	١٦٧,٩٢	٥١٥٥٢,٠٠	٤٢٧٤	٢,٩١٨-	٠,٠٠٨
	أنثى	٣٩	٢١٧,٤١	٨٤٧٩,٠٠			
٤- التسامح	ذكر	٣٠٧	١٦٩,٥٧	٥٢٠٥٨,٥٠	٤٧٨٠	٢,٠٦٢-	٠,٠٣٩
	أنثى	٣٩	٢٠٤,٤٢	٧٩٧٢,٥٠			
٥- التواضع	ذكر	٣٠٧	١٦٨,٤٣	٥١٧٠٩,٥٠	٤٤٣١	٢,٦٤٨-	٠,٠٠٨
	أنثى	٣٩	٢١٣,٣٧	٨٣٢١,٥٠			
الدرجة الكلية للمحور	ذكر	٣٠٧	١٦٨,٠٠	٥١٥٧٧,٥٠	٤٢٩٩	٢,٨٦٨-	٠,٠٠٩
	أنثى	٣٩	٢١٦,٧٦	٨٤٥٣,٥٠			

يتبين من جدول (٩) الآتي:

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0,05)$ بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة من معلمي المدارس الثانوية الحكومية بالمدينة المنورة حول درجة تطبيق القيادة الخادمة (ككل) تبعاً لمتغير الجنس لصالح الإناث، حيث قيمة (z) الاحصائية (٢,٨٦٨) ودلاليتها الإحصائية (١,٥٩) وهي دالة إحصائية، مما يعني اختلاف عينة الدراسة من المعلمين حول محور تطبيق القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الثانوية تبعاً لمتغير الجنس، ولصالح الإناث، أصحاب الرتب الأعلى حيث بلغ (٢١٦,٧٦) وهو أعلى من رتب فئة الذكور

درجة ممارسة القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بالمدينة المنورة من وجهة نظر المعلمين: دراسة ميدانية

وقد يعزى ذلك إلى أن فئات المعلمات يرون أن مديري المدارس الثانوية أكثر قدرة على تطبيق أبعاد القيادة الخادمة من وجهة نظرهم

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة من معلمي المدارس الثانوية الحكومية بالمدينة المنورة حول درجة تطبيق أبعاد القيادة الخادمة (التمكين- الايثار- المساءلة- التسامح- التواضع) تبعاً لمتغير الجنس ، كما بلغت قيمة (z) المحسوبة على الترتيب (٢,٢٢٥-٢,٤٨٣-٢,٩١٨-٢,٠٦٢) ودلالاتها الإحصائية (١,٥٩) وهي دالة إحصائية مما يعني اختلاف عينة الدراسة من المعلمين حول محور تطبيق أبعاد القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الثانوية تبعاً لمتغير الجنس وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة حسن وآخرون (٢٠١٩) ، ودراسة (الحلو، ٢٠٢٠) ودراسة (مومني، وبركات، ٢٠٢١) ودراسة العنزي (٢٠٢١) ، ودراسة أبو عرار (٢٠٢٣) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) للقيادة الخادمة تعزى لمتغير الجنس، لصالح الاناث ، بينما أظهرت دراسة الديرية، وسلامة (٢٠١٨) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) حول استجابات عينة البحث حول درجة تطبيق مديري المدارس الاستكشافية الأردنية للقيادة الخادمة من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير الجنس ولكن لصالح المعلمين الذكور.

بينما تختلف هذه النتيجة مع دراسة أبو يوسف، والمقدادي (٢٠٢٠) التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات عينة البحث عن درجة تطبيق مديري المدارس للقيادة الخادمة تعزى لمتغير الجنس، كما أظهرت دراسة القرني (٢٠٢١) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) بين متوسطات الرتب لاستجابات العينة قفي مستوى ممارسة مديري الإدارات بجامعة تبوك للقيادة الخادمة ككل وفي جميع أبعادها تعزى لمتغير النوع (الجنس) كما أظهرت دراسة العقدة والشلي (٢٠٢٢) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة القيادة الخادمة لدى مديري المدارس باختلاف متغير الجنس، ودراسة الشلاش (٢٠٢٢) التي أظهرت عدم وجود

فروق في درجة توافر القيادة الخادمة تبعا لرؤية أعضاء الهيئة التدريسية تبعا لنوع الجنس (ذكور/ إناث). ودراسة السلمي، والقرني (٢٠٢٤) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة القيادة الخادمة لدى مديري المدارس باختلاف متغير الجنس.

٢- دلالة الفروق الإحصائية بين متوسطات استجابات عينة البحث حول درجة تطبيق قادة المدارس الثانوية الحكومية لأبعاد القيادة الخادمة (التمكين، الإيثار، المساءلة، التسامح، التواضع) (المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة). والنتائج يوضحها الجداول الآتية:

اختبار "كروسكال ويلس (Kruskal Wallis) " للتحقق من دلالة الفروق الإحصائية بين متوسطات استجابات عينة البحث على نطاق الدرجة الكلية لأبعاد القيادة الخادمة للمتغيرات متعددة التصنيف

أ- المؤهل العلمي:

جدول (١٠) دلالة الفروق لاختبار كروسكال ويلز (Kruskal Wallis) في متوسطات استجابة عينة البحث على نطاق أبعاد محور القيادة باختلاف متغير المؤهل العلمي

الأبعاد والمحاور	المؤهل العلمي	العدد	متوسط الرتب	درجات الحرية (df)	قيمة χ^2 مربع كاي (٢كا)	الدلالة الاحصائية
١- التمكين	بكالوريوس	٢٧٢	١٧٤,٥٠	٣	٢,٤٩٤	,٤٧٦
	دبلوم عالي	١٤	١٨١,٦٨			
	ماجستير	٤٥	١٧٧,٩١			
	دكتوراه	١٥	١٤٣,٥٣			
٢- الإيثار	بكالوريوس	٢٧٢	١٧٣,٤٧	٣	٠,٤١٨	,٩٣٧
	دبلوم عالي	١٤	١٦٤,٣٦			
	ماجستير	٤٥	١٧٩,٦٢			
	دكتوراه	١٥	١٦٤,٢٣			
٣- المساءلة	بكالوريوس	٢٧٢	١٧٥,٣٢	٣	١,٤٤٧	,٦٩٥

درجة ممارسة القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية
بالمدينة المنورة من وجهة نظر المعلمين: دراسة ميدانية

			١٦٢,٦١	١٤	دبلوم عالي	
			١٧٥,٢٠	٤٥	ماجستير	
			١٤٥,٥٧	١٥	دكتوراه	
٨٦٦,	٠,٧٢٩	٣	١٧٤,٤٣	٢٧٢	بكالوريوس	٤- التسامح
			١٦١,٤٣	١٤	دبلوم عالي	
			١٧٧,٢٣	٤٥	ماجستير	
			١٥٦,٦٠	١٥	دكتوراه	
٩٨٤,	٠,١٦٠	٣	١٧٢,٤٣	٢٧٢	بكالوريوس	٥- التواضع
			١٧٧,٥٠	١٤	دبلوم عالي	
			١٧٦,٦٠	٤٥	ماجستير	
			١٧٩,٩٣	١٥	دكتوراه	
٠,٨٩٣	٠,٦١٦	٣	١٧٣,٩٨	٢٧٢	بكالوريوس	الدرجة الكلية للمحور
			١٧١,٠٠	١٤	دبلوم عالي	
			١٧٧,٦٣	٤٥	ماجستير	
			١٥٤,٨٠	١٥	دكتوراه	

يتضح من جدول (١٠) الآتي:

- عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0,05)$ ، في استجابات بين متوسطات استجابات عينة البحث من المعلمين بالمدارس الثانوية الحكومية بالمدينة المنورة حول درجة تطبيق القيادة الخادمة تبعًا لمتغير المؤهل العلمية في أبعاد (التمكن- الايثار-المساءلة-التسامح-التواضع-) على الترتيب (٢,٤٩٤- ٠,٤١٨- ١,٤٤٧- ٠,٧٢٩- ٠,١٦٠, ٠,٦١٦) وهي قيم غير دالة احصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0,05)$ ، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة البحث حول درجة تطبيق قادة المدارس الثانوية الحكومية لأبعاد القيادة الخادمة تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وهذا يعني اتفاق عينة البحث من المعلمين بالمدارس الثانوية الحكومية بالمدينة المنورة حول درجة تطبيق

مديري المدارس الثانوية لأبعاد القيادة الخادمة (التمكين- الايثار-المساءلة-

التسامح-التواضع) على اختلاف درجاتهم العلمية.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (الحلو، ٢٠٢٠) ودراسة

القرني (٢٠٢١)، ودراسة (مومني، وبركات، ٢٠٢١) ودراسة الراجحي (٢٠٢١)، ودراسة

العنزي (٢٠٢١)، ودراسة العوفي، (٢٠٢٢)، ودراسة أبو يوسف، والمقدادي (٢٠٢٠)

، ودراسة أبو عرار (٢٠٢٣) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى

دلالة (٠,٠٥) للقيادة الخادمة تعزى لمتغير المؤهل العلمي، بينما تختلف هذه النتيجة مع

دراسة حسن وآخرون (٢٠١٩) إلى وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات أفراد عينة

الدراسة في جميع مجالات القيادة الخادمة تعزى لمتغير المؤهل العلمي، كما أظهرت نتائج

دراسة حماد، والعكر (٢٠٢٠) وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة

القيادة الخادمة لدى عينة البحث للقيادة الخادمة تعزى لمتغير المؤهل العلمي (المستوى

التعليمي).

ب- سنوات الخبرة:

جدول (١١) دلالة الفروق لاختبار كروسكال ويلز (Kruskal Wallis) في متوسطات

استجابة عينة البحث على نطاق أبعاد محور القيادة باختلاف متغير سنوات الخبرة

الأبعاد والمحاور	المؤهل العلمي	العدد	متوسط الرتب	درجات الحرية (df)	قيمة Chi ² مربع كاي (٢كا)	الدلالة الاحصائية
١-التمكين	أقل من (٥) سنوات	٦	٢٧٠,٠٠	٣	١٥,٣٢٣	*,٠٠٢
	من (٥) سنوات إلى (١٠) سنوات	٢٣	٢٢٣,٠٧			
	من (١٠) إلى أقل من (١٥) سنة	٨٠	١٨٥,١١			
	أكثر من (١٥) سنوات	٢٣٧	١٦٢,٣٣			
٢-الإيثار	أقل من (٥) سنوات	٦	٢٢٤,٣٣	٣	١٥,٠٦٣	*,٠٠٢
	من (٥) سنوات إلى (١٠) سنوات	٢٣	٢١٠,٩٦			
	من (١٠) إلى أقل من (١٥) سنة	٨٠	١٩٩,٩٩			

درجة ممارسة القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية
بالمدينة المنورة من وجهة نظر المعلمين: دراسة ميدانية

TABLE 1: Data for the first table (Table 1) showing the distribution of responses for the first variable (Table 1).

			١٥٩,٦٤	٢٣٧	أكثر من (١٥) سنوات	
*...٣	٢١,٢٣٣	٣	٢٤٢,٨٣	٦	أقل من (٥) سنوات	٣-المساءلة
			٢١٧,١٥	٢٣	من (٥) سنوات إلى (١٠) سنوات	
			٢٠٤,١٨	٨٠	من (١٠) إلى أقل من (١٥) سنة	
			١٥٧,١٥	٢٣٧	أكثر من (١٥) سنوات	
*...٤	١٥,٩٥٩	٣	١٩١,٨٣	٦	أقل من (٥) سنوات	٤-التسامح
			٢٢٢,٥٩	٢٣	من (٥) سنوات إلى (١٠) سنوات	
			١٩٩,٤٦	٨٠	من (١٠) إلى أقل من (١٥) سنة	
			١٥٩,٥١	٢٣٧	أكثر من (١٥) سنوات	
*...٥	١٧,٦٩٥	٣	٢١٨,٠٠	٦	أقل من (٥) سنوات	٥-التواضع
			٢٠٨,٠٤	٢٣	من (٥) سنوات إلى (١٠) سنوات	
			٢٠٥,٤٦	٨٠	من (١٠) إلى أقل من (١٥) سنة	
			١٥٨,٤٣	٢٣٧	أكثر من (١٥) سنوات	
٠,٠٠٠	٢٠,٨٢٣	٣	٢٤٠,٩٢	٦	أقل من (٥) سنوات	الدرجة الكلية للمحور
			٢٢١,٦١	٢٣	من (٥) سنوات إلى (١٠) سنوات	
			٢٠٢,٣٠	٨٠	من (١٠) إلى أقل من (١٥) سنة	
			١٥٧,٤٠	٢٣٧	أكثر من (١٥) سنوات	

يتبين من الجدول (١١) الآتي:

- وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ ، في استجابات بين متوسطات استجابات عينة البحث من المعلمين بالمدارس الثانوية الحكومية بالمدينة المنورة حول درجة تطبيق القيادة الخادمة (ككل) تبعاً لمتغير سنوات الخبرة حيث بلغت قيمة (كا) الإحصائية (٢٠,٨٢٣) وهي قيمة دالة وهذا يعني

TABLE 2: Data for the second table (Table 2) showing the distribution of responses for the second variable (Table 2).

اتفاق عينة البحث من المعلمين بالمدارس الثانوية الحكومية بالمدينة المنورة حول درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية لأبعاد القيادة الخادمة (التمكين- الايثار- المساءلة-التسامح-التواضع) على اختلاف سنوات الخبرة.

- وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ ، في استجابات بين متوسطات استجابات عينة البحث من المعلمين بالمدارس الثانوية الحكومية بالمدينة المنورة حول درجة تطبيق أبعاد القيادة الخادمة (التمكين- الايثار- المساءلة-التسامح-التواضع) تبعاً لمتغير سنوات الخبرة حيث بلغت قيمة (كا) الإحصائية على الترتيب (١٥,٣٢٣-١٥,٠٦٣-٢١,٢٣٣-٢١,٩٥٩-١٥,٦٩٥-١٧,٨٢٣) وهي قيم دالة احصائية وهذا يعني اتفاق عينة البحث من المعلمين بالمدارس الثانوية الحكومية بالمدينة المنورة حول درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية لأبعاد القيادة الخادمة (التمكين- الايثار-المساءلة) على اختلاف سنوات الخبرة، تتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة الديرية، وسلامة (٢٠١٧)، ودراسة العصيمي (٢٠٢٠)، أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) للقيادة الخادمة تعزي لمتغير سنوات الخبرة، وتختلف هذه النتيجة مع نتائج ودراسة الحلو (٢٠٢٠) ودراسة أبو يوسف، والمقدادي (٢٠٢٠)، ودراسة مومني، وبركات (٢٠٢١) ودراسة الراجحي (٢٠٢١)، ودراسة العنزي (٢٠٢١)، ودراسة العوفي، (٢٠٢٢)، ودراسة العقدة والشليبي (٢٠٢٢)، ودراسة الحسون (٢٠٢٣) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) للقيادة الخادمة تعزي لمتغير سنوات الخبرة، ودراسة السلمي، والقرني (٢٠٢٤) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة القيادة الخادمة لدى مديري المدارس تُعزي لمتغير سنوات الخبرة.

للإجابة عن السؤال الثالث: والذي نصه " ما معوقات ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية بالمدينة المنورة للقيادة الخادمة من وجهة نظر المعلمين؟ تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة كما يتضح في الجدول رقم (١٢) التالي:

[illegible]

22	▲▲	▲▲▲▲▲▲▲▲▲▲	▲▲▲▲	▲▲▲▲▲▲▲▲▲▲
----	----	------------	------	------------

Tutti i diritti sono riservati. È vietata espressamente la ristampa o l'uso non autorizzato senza permesso scritto dalla Pearson Education, Inc., 701 Third Avenue, New York, NY 10158-1699, USA.

معياري (٠,٤٩٢) وقد يعزى ذلك إلى أن ممارسه ابعاد القيادة الخادمة تحتاج إلى صلاحيات وسلطات تتناسب مع تلك المهام والمسؤوليات التي يحتاجها مديري المدارس الثانوية لتبنيه احتياجات الموظفين مهنيًا وأكاديميًا ومعالجة قضاياهم بشجاعة ومرونة كما تبين أن أقل المتوسطات الحسابية هو (٣,٧٠) وحصلت عليه العبارات رقم (٤٤) والتي تنص على "عدم وجود بيئة تنظيمية تشجع مديري المدارس على ان يكون فاعلين" وبانحراف معياري (٠,٨٠٢) ويعني ذلك حصولها على المرتبة الاخيرة وبدرجة توافر متوسطة مع وجود اتساق بين وجهات نظر أفراد العينة دون وجود وجهة نظر متطرفة وقد يعزى ذلك إلى محدودية البيئة التنظيمية المتوفرة لدى مديري المدارس وبالتالي لا تمثل عائق في ممارسة القيادة الخادمة، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة القرني (٢٠٢١).

توصيات البحث: بناءً على ما تم التوصل إليه من نتائج، يمكن تقديم التوصيات الآتية:

١. عقد دورات تدريبية مشتركة لمديري المدارس الثانوية حول انماط القيادة الخادمة وكيفية توظيفها في المدارس.
 ٢. ضرورة أن تعمل قيادات الادارة التعليمية بالمدينة المنورة على تعزيز تطبيق القيادة الخادمة والبحث عن أساليب لنشر ثقافة هذا النمط القيادي في جميع المراحل التعليمية.
 ٣. أهمية أن تبني القيادات في مراكز التدريب الاستراتيجية تطوير القيادات المدرسية من خلال ممارسة القيادة الخادمة ومقوماتها وقيمتها وسلوكياتها، لإعداد قيادات تمتلك مهارات تتناسب وطبيعة بيئة العمل المدرسي.
- البحوث المقترحة: في ضوء النتائج والتوصيات يقترح البحث الحالي القيام بالبحوث التالية:

١. إجراء دراسة مشابهة على مراحل التعليم (الابتدائي- المتوسط) بمناطق المملكة المختلفة للكشف عن درجة تطبيق القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الحكومية والخاصة.
٢. إجراء دراسة لربط القيادة الخادمة بمتغيرات أخرى، مثل: الرضا الوظيفي، السلوك الابداعي، الصحة التنظيمية.

درجة ممارسة القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بالمدينة المنورة من وجهة نظر المعلمين: دراسة ميدانية

٣. اجراء دراسة حول المعوقات التي تواجه مديري المدارس الثانوية في تطبيق القيادة الخادمة.

قائمة المراجع:

أولاً: المراجع العربية:

- إبراهيم، حسام الدين السيد (٢٠١٨). درجة توافر أبعاد القيادة الخادمة لدى مديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة الظاهرة في سلطنة عمان في ضوء نموذج لوب"، المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، (٤)، ١٣٦-١٣٩ .
- أبو عرار، ناصر رزق. (٢٠٢٣). القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الابتدائية في النقب وعلاقتها بالرضا الوظيفي من وجهة نظر المعلمين. *مجلة كلية التربية*، ٣٩، (٣)، ٨١-١٠٤.
- أبو يوسف، سناء جميل. (٢٠٢٠). "درجة ممارسة مديري مدارس عمان الثانية للقيادة الخادمة وعلاقتها بالاستغراق الوظيفي لدى العاملين"، رسالة ماجستير، كلية العلوم التربوية، جامعة آل البيت، المفرق.
- بسيوني، مروة جمعة (٢٠٢٤). [واقع ممارسة القيادة الخادمة بالجمعيات الأهلية وآليات تعزيزها من منظور طريقة تنظيم المجتمع](#). *مجلة بحوث في الخدمة الاجتماعية والتنمية* ٦، (١)، ٦٣-٩٨.
- البشر، سعود غسان؛ الغامدي، أحمد سعد؛ سلوم، فيصل فهد؛ الزهراني، سلطان سعيد. (٢٠٢٤). القيادة الخادمة لدى قادة المدارس السعودية (مراجعة أدبيات). *مجلة العلوم التربوية والانسانية*، ٣٥، ٣٦-٤٨.
- بوعطيط، سفيان. (٢٠١٥). القيم الشخصية وتأثيراتها على السلوك الفردي والجماعي. *مجلة دراسات وأبحاث جامعة الجلفة، الجزائر* (٢١)، ٣٢٤-٣٤٢.
- الجديبي، رأفت محمد (٢٠٢٠). "متطلبات تطوير أداء القيادات الأكاديمية بجامعة الملك عبد العزيز في ضوء القيادة الخادمة وفق رؤية ٢٠٣٠"، *المجلة الدولية للعلوم التربوية والنفسية*، (٤٠)، ١٠-٥٠.
- جلّاب، إحسان دهش. (٢٠١١). *إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير*. عمان: دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع.

الجهني، سارة رجا. (٢٠١٩). تصور مقترح لتحسين إدارة المدارس الثانوية باستخدام مدخل القيادة الخادمة. مجلة البحث العلمي في التربية، ٢٠ (١٤)، ١٧٥-٢١١.

حسن، فتحي عبد الرسول؛ المهني، محمد فرج؛ محمود، سيدة سلامة؛ محمود، أشرف محمود. (٢٠١٩). واقع القيادة الخادمة في مدارس المرحلة الثانوية بدولة الكويت. مجلة العلوم التربوية، جامعة جنوب الوادي، (٣)، ١٥٥-٢٠٨.

الحسون، أماني محمد. (٢٠٢٣). درجة ممارسة أبعاد القيادة الخادمة لدى قائدات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة بريدة من وجهة نظر المعلمات. المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، (٣١)، ٦٠-٢٥.

الحلو، علي عمر (٢٠٢٠). "درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة بمحافظات غزة للقيادة الخادمة وعلاقتها بجودة تعليم مدارسهم من وجهة نظر المعلمين"، مجلة العلوم التربوية والنفسية، ٤ (٤١)، ٢٧-١.

حمادنه، صبا يوسف؛ الخرايشة، عمر محمد. (٢٠٢٥). القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الخاصة في لواء الجامعة بمحافظة العاصمة وعلاقتها بالمناخ التنظيمي من وجهة نظر المعلمين. مجلة الدراسات والبحوث التربوية، ٥ (١٣)، ٤٠٥-٤٣٩.

الراجحي، إلهام نايف. (٢٠٢١). القيادة الخادمة لدى قائدات المدارس الحكومية بمكة المكرمة: دراسة تطبيقية. المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية، ٩ (٢)، ٣٧٧-٣٩٦.

سعد الدين، أحمد عبد القادر. (٢٠١٣). دور مكونات المجتمع المدرسي في تنمية العلاقات الإنسانية بالمدرسة، مجلة كلية التربية - السودان، ٥ (٧)، ٥٣-٧٤.

السلي، طلال عبد الله؛ القرني، صالح بن علي يعن الله. (٢٠٢٤). سلوك القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة جدة وعلاقتها بالأداء السياقي للمعلمين. مجلة تطوير الأداء الجامعي جامعة المنصورة، ٢٧ (١)، ٩٩-١٤٩.

درجة ممارسة القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بالمدينة المنورة من وجهة نظر المعلمين: دراسة ميدانية

الشلاش، عبد الرحمن سليمان. (٢٠٢٢). درجة توافر القيادة الخادمة لدى عمداء الكليات الحكومية والأهلية بمنطقة القصيم في ضوء بعض المتغيرات الديموغرافية. *مجلة الحكم للدراسات التربوية والنفسية*، (٢)، ٧١-١٢٠.

صلاح الدين، نسرين صالح. (٢٠٢٠). القيادة الخادمة لمديري المدارس والرضا الوظيفي للمعلمين في مصر: نموذج بنائي مقترح. *مجلة العلوم التربوية*، جامعة عين شمس، ٤٠ (١)، ٦٥-١٦٦.

عبد القادر، سفيان محمد. (٢٠١٦). محددات التمكين الإداري لدى المدراء المصرفيين دراسة تطبيقية على عينة من المصارف التجارية المشتركة بالسودان للفترة ٢٠١١ - ٢٠١٤، *مجلة الدراسات العليا، كلية الدراسات العليا*، ٥ (١٩)، ١١٧-١٥٠.

عبد الله، ده رون فريدون. (٢٠١٨). دور القيادة الخادمة في تحقيق الاستغراق الوظيفي: دراسة تحليلية لأراء عينة من أعضاء الهيئات التدريسية في جامعة السليمانية. *مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية*، ٨ (١)، ٢٢٧-٢٧٨.

عجوة، محمد حسنين. (٢٠١٠). *الإدارة التربوية*. ط٣، دار السيرة للنشر والتوزيع.

العروسي، عبد السلام أحمد. (٢٠١٩). الممارسة النبوية للقيادة الخادمة: دراسة نوعية. *مجلة مركز جزيرة العرب للبحوث التربوية والإنسانية*، ١ (١)، ١٣٥-١٥٤.

العزام، ميسم فوزي. (٢٠٢٣). واقع القيادة الخادمة وعلاقتها بالرضا الوظيفي من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة حائل. *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، ١٦ (٧)، ١٩-١.

العصيمي، خالد محمد. (٢٠٢٠). درجة القيادة الخادمة وعلاقتها بالاستغراق الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية في مدينة الطائف. *مجلة جامعة طيبة للعلوم التربوية*، ١٥ (١)، ٨٧-١٠٥.

العقدة، نور محمد؛ الشلبي، إلهام علي. (٢٠٢٢). درجة ممارسة القيادة الخادمة لدى ميري المدارس من وجهة نظر المعلمين في العاصمة عمان [رسالة ماجستير غير منشورة]، جامعة الشرق الأوسط.

العنزي، أحمد سلامة. (٢٠٢١). القيادة الخادمة لمديري المدارس وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين. [المجلة الأردنية في العلوم التربوية](#). ١٧ (٣)، ٣٢٥-٣٤١.

العوفي، ماجد سليمان. (٢٠٢٢). دور القيادة الخادمة في المدارس الثانوية الحكومية بمنطقة المدينة المنورة. [المجلة الدولية للعلوم التربوية والنفسية](#)، (٧١)، ٤٧-١٢.

عيسى، يحيى علي. (٢٠٢٠). واقع تطبيق المشرفين التربويين للقيادة الخادمة في مكتب التعليم بأبها دراسة ميدانية [رسالة ماجستير غير منشورة]، جامعة الملك خالد، أبها.

القرني، علي حسن يعن الله. (٢٠٢١). تصور مقترح لتطوير الأداء القيادي لمديري الإدارات بجامعة تبوك في ضوء نموذج لوب للقيادة الخادمة. [مجلة كلية التربية جامعة المنصورة](#)، ١١٥، ١-٢٨.

متعب، حامد كاظم. (٢٠١٥). القيادة الخادمة وأثرها في فاعلية الفريق-دراسة تحليلية لآراء عينة من أعضاء المجالس المحلية بمحافظة القادسية. [مجلة الكويت للعلوم الاقتصادية والإدارية](#)، جامعة واسط، (١٧)، ١-٣٧.

ملحم، سامي محمد. (٢٠١٦). مهارات التواصل الاجتماعي وعلاقته بالمسؤولية الاجتماعية والشخصية الارتياحية وإدارة الصراع لدى مديري المدارس الثانوية [رسالة ماجستير غير منشورة] جامعة عمان العربية، كلية الدراسات العليا، الأردن.

مومني، آمال بهجت؛ بركات، صالح سلامة. (٢٠٢١). درجة تطبيق القيادة الخادمة من قبل مديري المدارس الأساسية وعلاقتها بالأداء المهني من وجهة نظر المعلمين في محافظة عجلون بالأردن [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة البلقان.

النايف، سعود بن عيسى. (٢٠٢٠). "آليات تطبيق القيادة الخادمة في المدارس السعودية في ضوء خبرة الولايات المتحدة الأمريكية". [المجلة التربوية](#)، المملكة

درجة ممارسة القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية
بالمدينة المنورة من وجهة نظر المعلمين: دراسة ميدانية

العربية السعودية، (٨٧)، ٤٦٣-٤٩٢.

النجاحي، فوزية محمود. (٢٠١٢). برنامج تدريبي لتنمية الإيثار لدى معلمة الروضة،
مجلة كلية التربية، جامعة طنطا (٤٥)، ٣٦٦-٤٣١.
وزارة التعليم. (٢٠٢٠). صلاحيات قادة المدارس (الإصدار الثالث).

ثانيًا: المراجع الأجنبية:

- Angela Lawyer. (2021). The Phenomenological Study on the Impact of Servant Leadership for Establishing a Culture of High Performance as Perceived by High School Principals. A Dissertation, Brandman University Irvine, California School of Education.
- Balboa, Y.(2020). Teacher Stress: Effects on Occupational Performance in an Urban District .Degree of Doctor. College of Saint Elizabeth.
- Darrick L. Rice,.(2020). A Phenomenological Study on the Impact of Servant Leadership for Establishing a Culture of High Performance as Perceived by High School Principals. *ProQuest LLC*, Ed.D. Dissertation, Brandman.
- Dierendonck , D. V. (2011). Servant Leadership: *A Review and Synthesis Journal of Management*,4 (37),1228-1261.
- Erkela , Hakan& Khafra.(2015). Servant Leadership and Votive Behavior in Higher Education H.U.*Journal of Education*, 30(4), ,29-41.
- Greenleaf, R. K. (2017). What is Servant as Leadership? The Greenleaf Center for Servant Leadership. Electronic site in7/5/2017www.greenleaf.org.
- Greenleaf, R.K. (2015). *Servant-leaders. Indianapolis: The Robert K. Greenleaf Center.*
- Hashim Muhammad, (2020), *Servant Leadership and Job Satisfaction among Academicians: Government College of Management Sciences, Peshawar Pakistan.* Gujranwala. International Journal of Early Childhood Special Education.
- Khattak, T, Araque, D, Rice .(2020). Linking transformational leadership and continuous improvement: The mediating role of trust. *International Journal of Business Management*

- and Commerce*.2(8), 11-35.
- Mahembe, B. & Englebrecht, A. (2014). The Relationship Between Servant Leadership, Organizational Citizenship behavior and Team Effectiveness. *Journal of Industrial Psychology*, 40(1), 1107-1117.
- Purkey, W.W & Siegel, B.L (2012). *Becoming an invitational leader, A new approach to professional and personal success*. Atlanta, GA: Humanics Trade Group.
- Reed. W. Hayden, (2019). *Greenleaf's 'Best Test 'of Servant Leadership: A Multilevel Analysis Un Published Desperation Doctoral*, The Graduate College at the University of Nebraska, USA.
- Ruiz-Palomino, P., Yáñez-Araque, B., Jiménez-Estévez, P., & Gutiérrez- Broncano, S. (2022). Can servant leadership prevent hotel employee depression during the COVID-19 pandemic? A mediating and multigroup analysis. *Technological Forecasting and Social Change*, 174,121192.
- Spears, L.(2010). Character and Servant Leader ship : Ten Characteristics of Effective, Caring Lards, *The Journal of Virtues& Leardship*.1(1).p.25-30
- Spears, L.C (2003) ,*The understanding and practice of servant leadership*. *The International Journal of Servant & Leadership*, 7(1), 29-46.
- Stewart, J. G.(2017). The Importance of servant Leadership in Schools. *International Journal of Business Management and Commerce*.2(5), 1-5.
- [Yalçın, Elif](#); [Özgenel, Mustafa](#).(2021). The Effect of Agile Leadership on Teachers' Professional Development and Performance. *Journal of Educational Leadership and Policy Studies*, 5, 1-22.