



جامعة المنصورة
كلية التربية



واقع ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي العام
بمحافظة الدقهلية لأبعاد القيادة الخادمة
(دراسة ميدانية)

إعداد

ميادة جلال الدين أبو المعاطي

إشراف

أ.د/ أشرف السعيد أحمد

أستاذ أصول التربية

رئيس قسم أصول التربية

كلية التربية - جامعة المنصورة

أ.د/ على عبد ربه حسن

أستاذ أصول التربية

وكيل الكلية لشؤون الدراسات العليا

كلية التربية - جامعة المنصورة

مجلة كلية التربية - جامعة المنصورة

العدد ١١٨ - أبريل ٢٠٢٢

واقع ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة الدقهلية لأبعاد القيادة الخادمة (دراسة ميدانية)

ميادة جلال الدين أبوالمعاطي

ملخص البحث

هدفت البحث إلي التعرف على واقع ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي بمحافظة الدقهلية لأبعاد القيادة الخادمة ، والكشف عما إذا كانت هناك فرق بين متوسطات استجابات المعلمين تعزي لاختلاف (النوع ، وسنوات الخبرة) ، وتحقيقاً لهدف البحث استخدمت الباحثة المنهج الوصفي ، واشتملت أداة الدراسة على استبانة على (33) عبارة موزعة على ستة أبعاد ، طبقت على عينة قوامها (٤٦٨) من معلمي مدارس التعليم الثانوي بمحافظة الدقهلية ، وأظهرت نتائج الدراسة أن واقع ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة الدقهلية لأبعاد القيادة الخادمة قد جاءت بدرجة متوسطة بالترتيب التالي : (الثقة ، التواصل ، تكوين الرؤية ، تقديم الخدمة ، الإيثار ، التمكين) ، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات أفراد العينة الدراسة تعزي للنوع على جميع الأبعاد فيما عدا بعد (الثقة ، و التمكين) كانت الفروق لصالح الإناث ، وكذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة تعزي لسنوات الخبرة على الأبعاد إجمالاً، في حين وجدت فروق على بعد (التواصل ، والتمكين ، والإيثار) تعزي لسنوات الخبرة في التعليم .

وأوصت الدراسة بالعديد من التوصيات منها : تزويد مديري المدارس بالصلاحيات والموارد اللازمة التي تمكنهم من تلبية احتياجات المعلمين ورعاية مصالحهم ، وبما يتيح لهم المساحة الكافية للتعامل مع احتياجات المعلمين المختلفة ، و تقديم برامج تدريبية لمديري مدارس التعليم العام بهدف تنمية مهاراتهم على استخدام أسلوب القيادة الخادمة ، على أن تتأسس هذه البرامج على تشخيص حقيقي للاحتياجات التدريبية على ضوء مهارات وكفايات القيادة الخادمة ، و توفير قاعدة بيانات متكاملة لنظام العمل بمدارس التعليم العام تتضمن لوائح والإجراءات الخاصة بالعمل المدرسي و التي يجب الالتزام بها

Abstract:

The research aim to identify the reality of the practice of servant leadership dimensions among secondary schools principals in Dakahlia governorate ,To achieve the aim of the research ,and the detection of differences between the average of the teachers' responses due to differences (gender , experience years) ,In order to achieve the objectives of the study , the researcher used the descriptive approach , and the study tool included a questionnaire consists of (33) sentences

divided in six dimensions , the tool was applied to a sample of (468) teachers of public secondary education schools in Dakahlia governorate . The study concluded that : The reality of the practice of public secondary education schools in Dakahlia governorate for the dimensions of servant Leadership was achieved in a medium degree in the following order (trust ,humility , vision , offer services , altruism , empowerment) ,the result also concluded that there were no differences between the average of the members of the sample that related to gender on all dimensions except (trust , and empowerment)the differences came to female ,and also concluded that there were no differences between the average of the members of the sample that related to the year of experience years on the dimensions as a whole, while there were differences on the years of experience on (humility, altruism , and empowerment)

The study recommended many recommendations including:

Providing school principals with the necessary power and resources that enabled them to take care of their interests , and provide to them an enough space to deal with the different needs of teachers , and providing training programs for the principals of the schools which aim to develop their skills to help them to use servant leadership style.

مقدمة

تمثل الإدارة عصب أي مؤسسة تعليمية، فعليها تقع مسئولية تعبئة الموارد والجهود لتوجيه المؤسسة نحو تحقيق أهدافها، وبقدر وعى المدير بالمهام والأدوار المنوطة به، وبقدر تفاعله مع العاملين يكون نجاح العملية التعليمية برمتها. ومدارس التعليم الثانوي العام كغيرها من المؤسسات التعليمية التي تتأثر بالنظام الإداري السائد، وبالنمط القيادي الذي يتبعه المديرون ، وبما يتمتعون به من صفات قيادية ومقدرة علي تهيئة بيئة العمل وإيجاد علاقات إنسانية إيجابية بين العاملين لتحفيزهم على العطاء المستمر .

يشغل التعليم الثانوي العام مكانة مهمة في السلم التعليمي ، إذ يعمل في إطار سياسة تعليمية عامة تسعى الى تنمية المجتمع ، وتحقيق أمنه ليكون مواكب للتغيرات الحادثة فيه ، الأمر الذي يفرض ضرورة أن تصبح المدرسة الثانوية مؤسسة تعمل قادتتها على تحقيق الطموحات والأهداف المرسومة ؛ لتمكنها من مواجهة التحديات التي يفرضها عصر المعرفة والتقدم التكنولوجي ، وعلية يمكن القول أن تحقيق أهداف التعليم الثانوي لن يتحقق إلا من خلال تبنى مدخل إداري يمكن من خلاله تحسين أداء العاملين بالمدرسة (زناتي، ٢٠٠٤، ٩٣)

ومن هذا المنطلق ، كان لا بد من الإشارة إلي الدور المهم الذي يؤديه مدير المدرسة في تسيير العملية التعليمية وإنجاحها ، فهو المسؤول الأول عن توجيه المعلمين في النواحي الفنية

بالاشتراك مع التوجيه الفني ، وكذلك له العديد من الاختصاصات والمسؤوليات المتعلقة بالعملية التعليمية وسير الدراسة بالمدرسة والأنشطة المختلفة، والقيام بعمليات التخطيط والتنظيم للسياسة العامة للمدرسة ، ووضع برامج شامله للعمل ، كما يقوموا بعمليات الإشراف على تنفيذ البرامج والنظم والمشروعات ، وكذلك علاج ما قد يظهر من نواحي الضعف و مواجهة مشكلات العمل التي تحول دون تحقيق المدرسة لرؤيتها و رسالتها (يوسف وأحمد، ٢٠١٦، ١٠٢٠١٦)

ولأهمية القائد والقيادة ظهرت العديد من الأبحاث التي تصف أنماط القيادة ، لإبراز عديد من السلوكيات التي يتميز بها القائد عن غيره من الأفراد. ومن أبرز الأنماط القيادية التي ظهرت مؤخرا نمط القيادة الخادمة Servant leadership ، ولقد برز هذا النمط في أدبيات القيادة منذ سبعينيات القرن الماضي علي يد روبرت جرين ليف (Robert Greenleaf, 1970) ، حيث يركز هذا النمط لتحديد العلاقة بين القائد والتابعين بوضع التابعين في المقدمة للتخلي عن المفهوم التقليدي للقيادة المستند إلى الهرمية والوصاية وسلطة المركز (أبوتينه ورفاهه ، ٢٠٠٧ ، ١٤٢)

و برز استخدام نمط القيادة الخادمة بالوقت الحالي بسبب تنامي حاجات العاملين وطلباتهم المتزايدة لتوفير المزيد من الرعاية والخدمة و السلوك الأخلاقي ، في الوقت التي كانت تركز فيه معظم الأنماط التقليدية علي رفع مستوى الإنتاج وتحقيق المزيد من المكاسب المادية دون الاهتمام بالقدر الكافي لحاجات العاملين المختلفة (التمام ٢٠١٦، ٢٥٧) ، فالقائد في القيادة الخادمة يسعى لتمكين العاملين من خلال تعزيز اللامركزية، والاستقلالية، وتشجيع المشاركة الجماعية التعاونية ؛ وذلك لبناء جسور الثقة والمصادقية (محمد، ٢٠١٨، ٢٤٢) و بذلك لا تعد القيادة الخادمة نقطة تحول في الفكر القيادي وحسب، ولكنها نقطة تحول أيضاً في تطور الفكر الأخلاقي ونظرة عميقة إلي الحياة والإنسان، فهي تركز على أفضل القيم للتأثير في الآخرين، ألا وهي قيمة الخدمة (رشيد ومطر، ٢٠١٦، ٦٥)

ويشير مصطلح القيادة الخادمة إلي " الأسلوب الذي يمارسه القائد لمساعدة العاملين وإيثارهم والتفاني في خدمتهم والرفع من كرامتهم وإعلاء شأنهم ليؤثر فيهم ويطلق طاقتهم لتحقيق أهداف المنظمة " (التمام ، ٢٠١٦ ، ٢٦١)

وتتضح أبعاد القيادة الخادمة بمجموعة من السلوكيات والممارسات التي يمكن الاستناد إليها للتعرف مدي تفعيل مديري مدارس التعليم الثانوي بمحافظة الدقهلية للقيادة الخادمة ، والتي

تشمل على: الثقة ، والتواضع ، والتمكين ، وتقديم الخدمة ، وتكوين الرؤية ، والإيثار (أبو تينة وآخرون ، ٢٠٠٧ ، ١٤٢ - ١٤٣)

و قد يواجه تفعيل ممارسة القيادة الخادمة لدي مديري مدارس التعليم الثانوي العام عديد من المشكلات ، ومنها : اقتصار التطوير المهني لمديري المدارس على الأكاديمية المهنية للمعلمين ، و قلة وعي مديري المدارس بالأطر الأخلاقية التي تساعد في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل المدرسي ، كذلك غياب الأساليب الديمقراطية في الإدارة والتي تضعف من مشاركة العاملين في القيادة المدرسية و شيوع نمط القائد الأوح الذي يسيطر بمفرده على مقاليد الأمور ، و ضعف اهتمام القيادات بحاجات الأفراد ورغباتهم ، و إضافة قلة تشجيع بعض المديرين معلمهم على التجديد والابتكار والابداع في المدرسة (صلاح الدين ، ٢٠١٦ ، ٧٤)

وربما توضح المؤشرات الخاصة بتفعيل مديري مدارس التعليم الثانوي لسلوكيات القيادة الخادمة قصور دور مديري المدارس التعليم الثانوي في الاهتمام بالعاملين معهم من خلال عدم تخصيص وقت للتداول معهم حول العقبات والتحديات التي تواجههم في أداء عملهم المدرسي ، وما يحتاجه المرؤوسين لتطوير وتحسين أدائهم ، بالإضافة انحصار العلاقة بين المدير والعاملين معه في إطار العمل الروتيني ، مما ينعكس بالسلب على الأداء العام للمؤسسة (سلامة، ٢٠٢٠ ، ١٣٠).

وأشار عبد المنعم (٢٠٠٠، ١١٨) إلي ضعف إسهام مديري مدارس التعليم الثانوي العام في مواجهة التحديات والضغوط التي تواجه مدرس التعليم الثانوي العام ، وضعف قدراتهم على تحليل المشكلات التعليمية و مواجهة الأزمات ، بالإضافة إلي قيام المديرين بمسايرة الأوضاع القائمة والمحافظة على الجمود الإداري و ضعف مهارات المشاركة والعمل كفريق، بالإضافة إلى القصور في إثارة قدرات العاملين وضعف الاهتمام بمتابعتهم.

وقد حددت استراتيجية التنمية المستدامة (رؤية مصر ٢٠٣٠ - ١٤٤) مجموعة من التحديات التي تواجه مدارس التعليم الثانوي بمصر ومنها تدهور الثقة بين المجتمع والمنظومة التعليمية ، نتيجة لضعف الخدمات المقدمة من وزارة التربية والتعليم لبعض المدارس ، وضعف الصلة بين التعليم من ناحية ومتطلبات الحياة وسوق العمل من جهة أخرى ، حيث أن من أهم واجبات المدير الفعال أن يحفز العاملين معه لتقديم أفضل ما لديهم من أجل الارتقاء بالعمل المدرسي وتحسين جودة مخرجات العملية التعليمية.

وينضح مما سبق أهمية الدور الذي يلعبه مديري مدارس التعليم الثانوي في تفعيل نمط القيادة الخادمة ، ولكن مؤشرات الواقع تدل على وجود بعض التحديات التي تواجه مديري مدارس التعليم الثانوي العام ، مما يقتضي الأمر الاهتمام بتفعيل نمط القيادة الخادمة لدي مديري مدارس التعليم الثانوي ، من خلال التعرف على واقع ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي العام لدقهلية بمحاظفة للأبعاد القيادة الخادمة ، ومحاولة تعزيز النقاط التي يمتلكها مديري مدارس التعليم الثانوي ، ومعالجة نقاط الضعف التي تؤثر على كفاءتهم

مشكلة البحث

تمثل المدرسة الثانوية العامة أهم المؤسسات التعليمية التي تنمي فكر وتشكل سلوك التابعين ، ولا يمكن للمدرسة القيام بدورها في إصلاح العملية التعليمية ومواجهة التغيرات دون قيادة خادمة قادرة على خلق ثقافة مجتمعية قائمة على مجموعة من القيم ، تبرز أهميتها في الارتقاء بالسلوك الإنساني إلى أعلى مراتبه ، ثقافة مجتمعية تتعدى حدود المنظمة والشخص ؛ لتكون سياق إنساني رائد وسلوك اجتماعي شامل تعالج فيه التحديات بالمثل العليا التي تجعل الإنسان غاية ووسيلة (صلاح الدين، ٢٠١٦، ٨١) ، وفي هذا الصدد أكد باتسون (2010,2) Pattison بأن القيادة الخادمة نموذج للقيادة الناجحة في السياق التربوي كما أنها فلسفة مؤسسية لا بد أن يمارسها القادة في كل أنواع المنظمات .وأشار هرندون (2007,xvi) Herndon بتأثير القيادة الخادمة للمديرين على ثقافة المدرسة وإنجاز الطلاب.

ومن هنا تبرز حتمية اهتمام مديري مدارس التعليم الثانوي بتفعيل القيادة الخادمة ، و قد أوصت العديد من الدراسات بضرورة الاهتمام بتفعيل سلوكيات القيادة الخادمة لدي مديري مدارس التعليم الثانوي العام ، ومنها : دراسة محمد (٢٠١٨، ٢٣٩) التي أوصت بتوطين سلوكيات القيادة الخادمة لدى مديري المدارس يمكن أن يعزز من المناخ المدرسي الإنساني ، ويدعم علاقات الرعاية والثقة المتبادلة ، يشجع التعاون وتبادل الخبرات بين المعلمين ، ويتيح أمام المعلمين الفرص الكاملة لتلبية احتياجاتهم بما يسهم في رفع كفاءتهم الذاتية ، وتعزز الدوافع الذاتية لانهمالك في العمل .

وكما أوصت دراسة إبراهيم (٢٠١٨، ١٥٥) بضرورة زيادة اهتمام مديري المدارس باستخدام أساليب تحفيز مختلفة لزيادة دافعية وحماسة المشاركين في البرامج والأنشطة والفعاليات المدرسية المرتبطة بتطبيق نمط القيادة الخادمة ، والإنجاز في هذه البرامج والأنشطة والتسويق لها ، كما لا بد من الاهتمام بنمط القيادة الخادمة عامة ونماذجها المتعددة خاصة في

برامج إعداد مُديري المدارس وتمييزهم مهنيًا سواء على مستوى وزارة التربية والتعليم و المديرية التعليمية التابعة لها .

وأكد صلاح الدين (٢٠١٦، ٧٥) بضرورة تطبيق مديري المدارس المصرية لممارسات القيادة الخادمة ويعززون سلوكيات التعاطف، والاستماع ، والرعاية، والإشراف ، وبينون علاقات الثقة، ويحققون بصورة فعالة احتياجات التابعين، وتؤثر سلوكيات القيادة الخادمة بشكل مباشر على الرضا الوظيفي للمعلمين ، بما يسهم في تحقيق المدرسة الفعالة.

وذكر محمد وآخرون (٢٠١٩ ، ١٨٢) أن مديري مدارس التعليم الثانوي العام بحاجة ماسة إلي التدريب على كيفية بناء ثقافة مشتركة داخل المدارس ، بحيث تميز هذه مدرستهم عن غيرها من المدارس لما لها من دور في تحقيق الأهداف ، كما تشير إلي أن مديري مدارس التعليم الثانوي بحاجة ماسة إلي تشجيع المعلمين على حل المشكلات التي تواجههم لمشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات .

وإيماناً بأهمية الدور الذي يلعبه مديري مدارس التعليم الثانوي في تفعيل سلوكيات القيادة الخادمة في تحقيق النهضة التنموية لمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة الدقهلية خاصة وبالمجتمع المصري عامة ، وتأسيساً على ما سبق من التوصيات بضرورة تفعيل سلوكيات القيادة الخادمة لمدارس التعليم الثانوي العام ، وإدراكاً لواقع المشكلات والتحديات التي تواجه مدارس التعليم الثانوي ، تأتي هذه الدراسة للوقوف على سبل تفعيل القيادة الخادمة لدي مديري مدارس التعليم الثانوي العام ، وعليه تبلورت المشكلة في التساؤلات التالية :

- (١) ما الإطار المفهومي للقيادة الخادمة في المؤسسات التعليمية؟
- (٢) ما واقع تحقيق القيادة الخادمة لدي مديري مدارس التعليم الثانوي بمحافظة الدقهلية ؟
- (٣) ما أبرز المقترحات لتطوير ممارسات القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الثانوية؟.

أهداف البحث

يتمثل الهدف الرئيس من البحث في تحديد واقع ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة الدقهلية لأبعاد لقيادة الخادمة

أهمية البحث:-

تتحدد أهمية البحث في الآتي :-

- ١- جذب الانتباه إلي القيادة الخادمة كأحد الأنماط القيادية التي يمكن لها المساهمة الفعالة في تحقيق فاعلية الأداء المدرسي من خلال اهتمامها بالتابعين و إشباع حاجاتهم.

٢- تناغمه مع الاهتمام المتنامي بالعنصر البشري : كأحد العوامل المؤثرة في التطوير و التغيير التنظيمي.

٣- الدور المحوري لمديري المدارس في منظومة العمل المدرسي، وما يحدثه السلوك القيادي الإيجابي للمديرين من نتائج إيجابية في معنويات العاملين وانعكاسات ذلك على جودة الأداء المدرسي .

٤- قد يستفيد من نتائج هذا البحث الجهات التالية :-

أ- متخذو القرار التربوي: في اتخاذ خطوات فعلية تؤكد على بناء أدوات تشخيص واضحة ومقننة لتفعيل وتنمية ممارسات القيادة الخادمة.

ب- مديرو المدارس: في تبني أنماط قيادية حديثة تسهم في تعزيز المناخ المدرسي الإنساني ، ودعم علاقات الثقة والرعاية المتبادلة وتشجيع التعاون وتبادل الخبرات بين المعلمين، وبتيح الفرص الكافية أمام المعلمين لتلبية احتياجاتهم بما يسهم في رفع كفاءتهم الذاتية.

ج- الباحثين الجدد: قد يلفت هذا البحث انتباه الباحثين الجدد في مجال أصول التربية، إلى إجراء المزيد من الأبحاث حول هذا النمط القيادي وعلاقته بالعديد من المتغيرات التنظيمية.

منهج البحث

وفقاً لطبيعة البحث الحالي ، وما تفتضيه الإجابة على تساؤلاته ، وتحقيق أهدافه فإنها اعتمدت المنهج الوصفي ، وذلك من خلال التعرف واقع ممارسة سلوكيات القيادة الخادمة لدي مديري مدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة الدقهلية.

مصطلحات البحث

يتمثل مصطلح الدراسة فيما يلي:

١- القيادة الخادمة (Servant Leadership)

وتعرف القيادة الخادمة إجرائياً في هذا البحث بأنها : أسلوب قيادي يمارسه مديري مدارس التعليم الثانوي العام لتحقيق أهداف المدرسة ، يقوم على خدمة التابعين ، وتلبية احتياجاتهم ، وتشجيعهم على المشاركة الفاعلة والابتكار ضمن فريق العمل، مستخدماً كافة أساليب الإقناع والتعزيز ؛ لبلوغهم أقصى درجة من النمو المهني والشخصي .

مجتمع البحث وعينته

يتمثل مجتمع البحث الحالي في معلمي مدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة الدقهلية، والبالغ عددهم (١٣٩٦) معلماً ، طبقاً لإحصاء ٢٠٢١ - ٢٠٢٢ .

أدوات البحث

لتحقيق أهداف البحث ، والإجابة على تساؤلاته قامت الباحثة بإعداد أداة استبانة ؛ للتعرف على واقع ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة الدقهلية للقيادة الخادمة ، كما قامت الباحثة بتقنينها باستخدام الأساليب المناسبة وذلك للتأكد من مصداقيتها وصلاحيتها للتطبيق .

الدراسات السابقة :-

تتمثل في أبرز الدراسات التي تتعلق بالبحث الحالي ويمكن الإفادة منها ، ما يلي :

هدفت دراسة سيرت (2010) Cerit إلي التعرف على تأثير سلوكيات القيادة الخادمة على الالتزام التنظيمي للمعلمين في المدارس الابتدائية بتركيا ، وتم جمع بيانات الدراسة من (٥٦٣) معلماً يعملون في المدارس الابتدائية من محافظة مدارس دوزجي بتركيا ، من خلال مقياس لتقييم القيادة التنظيمية الخادمة ، ومقياس للالتزام التنظيمي ، وتوصلت الدراسة إلي وجود علاقة قوية بين سلوكيات القيادة الخادمة لدي مديري المدارس الابتدائية والالتزام التنظيمي للمعلمين ، وأن القيادة الخادمة تعد منبئ قوي بالالتزام التنظيمي للمعلمين .

وسعت دراسة الغامدي (٢٠١٤) إلي التعرف على درجة توافر سمات القائد الخادم لدي مديري المدارس الثانوية بالطائف " .

واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ، وطبقت الدراسة على عينة قوامها (٤٠٠) معلماً بمدارس التعليم الثانوي بالطائف ، وأشارت الدراسة إلي وجود فروق عند مستوي الدلالة (٠٠٥) في درجة تقدير درجات المعلمين للقيادة الخادمة تعزي لسنوات الخبرة والتخصص و أشارت الدراسة إلي أن ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي للسلوك الخدمي جاء بدرجة مرتفعة في ممارسة الأبعاد التالية (الإشراف ، والمحاسبة ، و الشجاعة ، و مساندة الآخرين) ، وبدرجة متوسطة في ممارسة بعدي (التواضع والتسامح)

وحاولت دراسة التمام (٢٠١٦) تحديد تصورات معلمين المدينة المنورة بالسعودية حول واقع ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي لأسلوب القيادة الخادمة من خلال قياس

الأبعاد التالية (المساندة ، و الشجاعة ، و التواضع ، و تقديم الخدمة ، و الثقة ، و المسألة ، و التسامح) استخدمت الدراسة المنهج الوصفي ، تم جمع البيانات من (٥٢١) معلماً ، و أظهرت النتائج توافر القيادة الخادمة لدي مديري المدارس الثانوي بالمدينة المنورة بدرجة مرتفعة .

وقامت دراسة صلاح الدين (٢٠١٦) ببناء نموذج مقترح يصف العلاقة بين القيادة الخادمة والرضا الوظيفي لمديري المدارس من خلال تطبيق القيادة الخادمة على المعلمين ، من خلال تطبيق مقياس للقيادة الخادمة للمديرين ، ومقياس آخر للرضا الوظيفي للمعلمين ، واستخدمت أسلوب النمذجة بالمعدلة البنائية ، طبقت الدراسة على عينة قوامها (٢٥١) معلماً من قطاع القاهرة الكبرى ، وتوصلت النتائج إلي أن تقدير المعلمين لممارسات مديري المدارس للقيادة الخادمة جاءت منخفضة ، وأن مستوى الرضا الوظيفي جاء منخفض أيضاً ، و أظهرت أيضاً أن ممارسة مديري المدارس لأبعاد القيادة الخادمة ككل لها تأثير دال إحصائياً على الرضا الوظيفي للمعلمين .

وحاولت دراسة عبد الفتاح وأبو سيف (٢٠١٦) تحديد طبيعة العلاقة بين القيادة الخادمة و درجة التماثل مع الهوية التنظيمية بمدارس التعليم قبل الجامعي بإدارة إهناسيا بني سويف من وجهة نظر المعلمين ، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي ، وطبقت علي عينة قوامها (٣٩٩) معلماً ، و أشارت نتائج الدراسة إلي وجود علاقة ارتباطية موجبة بين ممارسة نمط القيادة الخادمة للمديرين وتماثل الهوية التنظيمية لدى المعلمين .

واستقصت دراسة الديرية (٢٠١٨) مدي ارتباط تصورات المعلمين عن سلوكيات القيادة الخادمة لدي مديرهم ، و الدافعية لدي المعلمين ، استخدمت الدراسة استبانين طبقت علي عينة عشوائية طبقية قوامها (٣٠٠) معلماً ، وأشارت نتائج الدراسة إلي ممارسة مدير المدارس الاستكشافية بالأردن للقيادة الخادمة جاءت بدرجة مرتفعة ، و جاءت الدافعية المعلمين أيضاً مرتفعة ، و أكدت عن وجود علاقة ارتباطية إيجابية دالة إحصائياً بين درجة تطبيق مديري المدارس لسلوكيات القيادة الخادمة و درجة دافعية المعلمين والمعلمات .

وأما دراسة بن طالب (٢٠١٨) فحاولت التعرف ممارسة القيادة الخادمة في تحقيق الثقة التنظيمية لقادة المدارس الثانوية بمحافظتي حوط بين تميم والحريق من وجهة نظر المعلمين ، ومن خلال الأبعاد التالية (التمكين ، و الإيثار ، و التواضع) وربطها بالثقة التنظيمية من

خلال الأبعاد التالية (الثقة - وإدارة المنظمة - والثقة بزملاء العمل والثقة بالمشرفين) وتحقيقاً لأهداف الدراسة : استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي ، وقام بإعداد استبانتين طبقوا علي (٨) مدارس ثانوية علي عينة قوامها (١١٥) معلماً ، ومما توصلت إليه النتائج ما يلي : أن درجة مساهمة الأبعاد الثلاثة (التمكن ، والإيثار، والتواضع) في تحقيق الثقة التنظيمية لقيادة المدارس الثانوية في محافظتي حوط وبين تميم والحريق من وجهة نظر المعلمين جاءت كلها عالية ، ومما أوصت به الدراسة ما يلي : حث مديري المدارس الثانوية علي تمكين المعلمين وإعطائهم صلاحيات اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل المدرسي .

وبينما سعت دراسة الكالا (Alcala 2009) إلي الوقوف على مدي ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي العام لنمط القيادة الخادمة في ولاية تكساس الأمريكية ، بالإضافة إلي تحديد التحديات التي تواجه المديرين عند تفعيل نمط القيادة الخادمة ، وسبل التغلب عليها ، و استخدمت الدراسة المنهج الوصفي ، واعتمدت على المقابلة الشخصية المتعمقة لتحليل الوثائق المتاحة في هذا الصدد ، وكذلك تحليل الملاحظات التي تم تدوينها من الواقع ، وطبقت الدراسة علي عينة قوامها (٥) من مديري مدارس التعليم الثانوي العام في ولاية تكساس الأمريكية ، (٣) منهم ذكوراً ، و (٢) من الإناث ، وجميعهم لديهم خبرات تعليمية لا تقل عن خمسة عشر عام ، وتوصلت الدراسة إلي ممارسة جميع المديرين يمارسون دورهم كقيادة خادمين .

و استهدفت دراسة هاييت (Hait 2010) تحديد مدي ممارسة مديري المدارس المهنية الربحية لخصائص القيادة الخادمة العشر التي حددها سبيرز (Spears , 1995) من وجهة المديرين والمعلمين ، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي ، و توصلت نتائج الدراسة إلي أن مديري لم يطبقوا كل خصائص القيادة الخادمة ، و أوصت بضرورة تشجيع مديري المدارس على استخدام أسلوب القيادة الخادمة ، باعتبارها مزيج من أساليب قيادية مختلفة .

وأخيراً حاولت دراسة جاكسون (Jackson 2010) قياس درجة توافر سلوكيات القيادة الخادمة بمدارس التعليم العام والمدارس الابتدائية بالولايات المتحدة الأمريكية ، و طبقت الدراسة علي عينة قوامها (٧٤) من المديرين والمديرات ، وتوصلت الدراسة إلي أن حوالي (٣٠%) من عينة الدراسة تم تصنيفهم كقيادة خادمين ، وكما أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين ممارسة مديري مدارس التعليم العام ، وبين مديري المدارس الابتدائية للقيادة الخادمة وفقاً لمتغير النوع (الذكور ، و الإناث) ، واعتمدت على خمسة أبعاد أساسية للقيادة

الخدمة ، وهي (التواضع ، والتعاطف ، وتقديم الخدمة للآخرين ، والالتزام بخدمة المجتمع ، والإيمان).

المحور الأول : الإطار النظري

تتضمن الإطار النظري للبحث على الجوانب والموضوعات التالية :

أولاً: مفهوم القيادة الخادمة

عرف حسن (٢٠١٩، ١٣٠) القيادة الخادمة بأنها : " الفعالة ، والإيمان الداخلي ، والرغبة المتولدة لدى القيادات ، عن أهمية خدمة المرؤوسين ، و وضع مصالحهم الشخصية أولاً ، من خلال تقديم الدعم ، والتشجيع ، و التحفيز المستمر، من أجل إيمانهم الشخصي والمهني ؛ ليقدموا أفضل ما لديهم ، و يعملوا كفريق لتحقيق أهدافهم والهدف العام للمنظمة ، في ظل إطار أخلاقي بهدف تفعيل المشاركة المجتمعية ، وتنمية ، وتطوير المجتمع ككل " ، وتناول سيرات (3 , 2009 , Serrat) القيادة الخادمة بأنها : " أسلوب يدمج الخدمة المتفانية والأخلاقية للأتباع ، وتمكين الأتباع من المشاركة في نموهم ، وتطويرهم كأفراد وأعضاء في المجموعة .

و ذكر التمام (٢٠١٦، ٢٦١) بأن القيادة الخادمة تعني : " إيثار القائد على نفسه ، وتواضعه معهم ، وتمكينهم ، والأخذ بأيديهم ، ومساندتهم بمختلف الوسائل والأساليب ، والوقوف معهم بكل شجاعة لرفع مستوى رضاهم ، وروحهم المعنوية ، وثقتهم بأنفسهم ، وإنتاجيتهم ليكونوا قادرين على تقديم الخدمة المناطة بهم ، وتحقيق الأهداف المراد الوصول إليها " .

و كما صرح (العودة ، ٢٠١٦، ٢) .بأن القيادة الخادمة تمثل : " نمط فطري ينمو بالممارسة والتدريب وهو نشاط يدرك فيه القائد بأنه عضو في جماعة ، يرفع مصالحها ، ويهتم بأمورها، ويسعى لتحقيق مصالحها عن طريق التفكير والتعاون المشترك في رسم الخطط ، وتوزيع المسؤوليات حسب الاستعدادات المادية المتاحة ، وذلك من خلال استغلال خدمة الآخرين بحكمة في محيط القيادة "

مما سبق يمكن استخلاص بعضاً من أبرز السلوكيات والمعالم المميزة لمفهوم القيادة الخادمة ، والمتمثلة فيما يلي : -

- أن القادة الخادمين يتمتعون بوعي ذاتي كبير جداً ، وفكر متجدد ومغاير للأساليب التقليدية في القيادة .
- لديهم القدرة على معرفة مهارات التابعين وقدراتهم .
- تؤثر أخلاقيات القادة الخادمين على أخلاقيات التابعين .
- قدرة القائد الخادم على الموازنة بين الوظيفة القيادية وخدمة الآخرين .
- محبة القائد الخادم للآخرين ومودتهم وتطوير الاتجاهات الإيجابية لديهم .
- زيادة الدافعية للعمل من قبل القائد والتابعين ، مما يخلق جو من النمو والتطور .
- ينصب تركيز القيادة الخادمة على تقديم الخدمة للتابعين ، كعامل أساسي لنجاح أسلوب القيادة .
- يمتلكون القدرة على إلهام ، و تحفيز التابعين للوصول إلى كامل طاقاتهم الشخصية ، والمهنية ، والوجدانية
- لديهم القدرة على التحكم في عواطفه ومشاعره وانفعالاته ، مما يؤدي إلى استقرار العلاقات الإنسانية بين العاملين.

ثانياً : أهمية القيادة الخادمة في المؤسسات التعليمية :

على الرغم من زيادة الترويج للقيادة الخادمة في عالم الأعمال ، إلا أنها في الآونة الأخيرة ظهرت كنموذج لفهم والتسيير القيادة المدرسية ، و حظيت باهتمام القادة في جميع مجالات الحياة وخاصةً منها : العلوم الاجتماعية التربوية، وكما اكتسب إدخال سلوكيات القيادة الخادمة لمدارس التعليم الثانوي العام زخماً بين العلماء و الممارسين ، كمشروع عملي لجميع مجتمعات المدارس (Black , 2010 , 438)

ومن هنا تتجلى الأهمية الكبرى للقيادة الخادمة من خلال اشتراكها في تطوير وتمكين العاملين، والتركيز على خدمتهم ، وتلبية احتياجاتهم ومتطلباتهم ، ومساعدتهم على النمو والتطور، ومنحهم ما يسعون إليه مادياً أو اجتماعياً ، فالقائد الخادم يساعد الآخرين ، ويعمل معهم جنباً إلى جنب ، لبلوغ أهداف المؤسسة التي يعملون بها (الجلاب، ٢٠١١) ،

و كما أن تظهر أهمية توطين مديري مدارس التعليم الثانوي العام لممارسات القيادة الخادمة من خلال تعزيز المناخ المدرسي الإنساني ، و تدعيم علاقات الثقة المتبادلة ، وتشجيع

الأنباع على التعاون وتبادل الخبرات بين المعلمين ، وإتاحة الفرص الكافية لتلبية احتياجاتهم بما يسهم في رفع كفاءتهم الذاتية ، وتعزز الدوافع الذاتية للانهماك في العمل ، وقبول التغيير والانخراط فيه ، والقيام بسلوكيات الدور الإضافي ومما يؤدي إلي تجويد الأداء المدرسي ورفع مستويات تحصيل الطلاب (محمد ، ٢٠١٨ ، ٢٣٩)

ومن الجدير بالذكر أيضاً أن القيادة الخادمة تعمل على تلبية متطلبات العاملين وتمكينهم ، وتزويدهم بالأدوات والدعم الذي يحتاجونه للوصول إلى كامل طاقاتهم وقدراتهم المهنية، و تكسبهم ثقتهم بأنفسهم وبالقائد ، و فالقائد عندما يضع خدمة العاملين معه في أولوياته و اهتماماته ، وفوق كل شيء ؛ تتقدم مسيرة التابعين ويستجيبوا لدعاه القائد لهم و تعود المنفعة على كلاً من القائد ، والعاملين معه، والمجتمع (Kessler, 2013, 698 – 699) ، ومن جانبه فقد أكد ستيوارت على (7, 2017) Stewart تميز القيادة الخادمة عن باقي أنماط القيادة الأخرى في تلبية احتياجات العاملين المهنية ، و الاستجابة لرغباتهم ، ومنحهم الصلاحيات والسلطات للقيام بواجباتهم الوظيفية ، و إتاحة لهم فرص المشاركة في صنع القرارات المدرسية ، وتشجيعهم على طرح المبادرات والإبداع في العمل ، وتوفير لهم بيئة آمنة ومشجعة تدعم العمل بروح الفريق في كافة ميادين ومجالات الحياة التنظيمية ، وهذا ما ينعكس إيجابياً على سلوكيات العاملين فبذلك يكونوا أكثر نشاط والتزام ببيئة العمل المدرسي ، مما يحقق الجودة والتميز في الأداء و لإيجاد ثقافة تنظيمية إيجابية تدعم أداءهم المهني.

ثالثاً : أبعاد القيادة الخادمة في المؤسسات التعليمية :

بناء على تميز القيادة الخادمة، يتم الاستناد إلي عديد من مجموعة من الأبعاد والسلوكيات التي تتحد وتتشابك مع بعضها البعض لكي تكون ممارسات القيادة الخادمة ، لقياس مدى تأثيرها على جميع العاملين بمدارس التعليم الثانوي العام ، وقد اتفقت معظم الدراسات التي تناولت واقع ممارسة القيادة الخادمة بمدارس التعليم الثانوي العام على تفعيل القيادة الخادمة من خلال ستة أبعاد رئيسية متمثلة في : (تقديم الخدمة ، و التواضع ، و التمكين ، الإيثار ، تكوين الرؤية ، و بالثقة) (حلي ، ٢٠١٦ ، ٢٠) ويمكن تناولهم كما يلي

أولاً : التواضع

يعد أحد أبعاد القيادة الخادمة الرئيسية والبارزة ، حيث يعتمد عليه كسلوك أساسي لتكوين شخصية مديري مدارس التعليم الثانوي العام ، حيث يقوم مديري مدارس التعليم الثانوي بنمذجة سلوك التواضع في شكل تقييم وقبول ذاتي ، للتركيز على الآخرين أكثر من التركيز على الذات ، وفي هذا السياق أكد التمام (٢٠١٦ ، ٢٦٥) أن القائد التربوي الناجح هو الذي يتواضع للعاملين معه ؛ لأنه كلما تواضع لهم ، كلما قرب من قلوبهم وزادت محبته ، و كانت أوامره مقبولة إليهم ، لأنهم سوف يطيعونه عن حب وإخلاص ، ومن مظاهر التواضع عدم الاستبداد بالرأي والانفراد باتخاذ القرارات ، حيث أن مشاركة قائد المدرسة في الفكر والرأي والمشورة سوف يحفز العاملين على إبراز ما لديهم من أفكار من شأنها أن تسهم في الحصول على معلومات صحيحة وتقلل من نسبة الخطأ في اتخاذ القرار أو المعارضة للقرارات المتخذة بالشكل الذي يسهم في تطوير وتحسين المؤسسة

وينضح مما سبق أن التواضع مديري المدارس ولاسيما مداس التعليم الثانوي العام مطلب حاسمي لتشكيل أبعاد وسلوكيات القيادة الخادمة داخلها لما تحقق من تخطى للأحقاد النابعة من النفس الإنسانية ، وزيادة طاقة التابعين الإيجابية ، وجعلهم مؤهلين لإنجاز المهام مهما كانت درجة صعوبتها ، مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية ، وتحسين تركيز التابعين في العمل المنوط بهم ، والشعور بالحماس لإتمام أي مهام مهما كانت صعبه ، والقائد الخادم يتمتع بدرجة عالية من الاحترام ، فهو يحترم نفسه في المقام الأول ، كما يحترم التابعين بغض النظر عن مكانته ، وتواضع القائد الخادم مع التابعين يجعله محبوب و قريب من قلوبهم ، وهذا لا يتعارض مع كونه واثق من نفسه ، ومن الأشخاص الذين يتعاملون معه .

ثانياً : الإيثار

يعتبر الإيثار بعد جوهرى من أبعاد القيادة الخادمة ؛ لما ينتج عنه من تطوير إيجابي للأفراد المدرسة ، حيث يظهر مدير مدارس التعليم الثانوي العام استعداداه لوضع مصالحه العاملين معهم قبل مصلحته الشخصية ، ومما يؤدي إلي جودة أكبر في العلاقات تزيد من الرضا الوظيفي والفاعلية التنظيمية لكل العاملين بالمدرسة ، ومن جانبه أشارت صلاح الدين (٢٠١٦ ، ١٠٤) إلي الإيثار بأنه يعتبر : خيار واعى لتقديم الخدمة للآخرين لممارسة التأثير الإيجابي عليهم من خلال خدمتهم ، و في حين تناوله محمد (٢٠١٨ ، ٢٤٠) على أنه يمثل :

وضع القائد تلبية احتياجات التابعين ومصالحهم أولوية تفوق اهتمامه باحتياجاته ومصالحه الشخصية ، والتضحية في سبيل نجاحهم .

لذلك يمكن القول ، أن الإيثار أمر إلزامي وحتمي لتشكيل شخصية أي قائد - وخاصةً منه القائد الخادم ، فالقائد لابد أن يجيد قيمة نكران الذات والتضحية بالنفس من أجل بقاء الآخرين ، والبحث عن الأفضل لنفسه وللآخرين ، ويقطع بعد الإيثار شوطاً في ترسيخ علاقات مثمرة وفعالة بين القائد ومرؤوسيه ، ولعل من أبرز السلوكيات التي تنتج عن إيثار القائد الخادم ما يلي : الأمانة ، والنزاهة ، والصدق ، والثقة والالتزام والشعور بالانتماء والتفاني بالعمل .

ثالثاً : تكوين الرؤية

يعتبر تكوين الرؤية مسؤولية من أساسية من مسؤوليات مدير المدرسة ، فمدير المدرسة يتشاور مع الآخرين لتكوين خطط مستقبلية سليمة تساعده على التوقع الصحيح للنتائج من خلال الاستفادة من أخطاء الماضي وتفاذي تكرارها في المستقبل ، ولا تقتصر رؤية مدير المدرسة على ما يتعلق بالمدرسة وخططها ، بل يشمل ما يتعلق بتطويره العاملين معه ، ولا تتوقف عند العمل الجماعي فقط ، ولكنها تمتد أيضاً للمجتمع الخارجي ، لذا يجب صياغة الرؤية ومتابعتها بطريقة إيجابية لتحقيق الأهداف ، وفي هذا السياق أشار محمد وآخرون (٢٠١٩ ، ١٦٦) إلى تكوين الرؤية بأنها تمثل : " قدرة القائد على امتلاك البصيرة الخارقة لإيصال الرؤية للتابعين للتأثير عليهم و تطوير رؤية مشتركة للمدرسة "

ومما سبق يتضح أن : الرؤية تتمثل في استعداد مديري مدارس التعليم الثانوي العام الخادم لبذل الجهد ، واغتنام الفرص المتاحة والاستفادة منها ؛ من أجل تحسين الأوضاع لكلاً من القائد والتابعين ، وحل المشكلات بالمشاركة في اتخاذ القرارات ، والنظر للأمور المستقبلية بإيجابية لتمكينهم من تحقيق الأهداف ، فالقائد الخادم قائد إنسان ، ينظر بعين الاعتبار إلي احتياجات المرؤوسين ، ورغباتهم ، وتطلعاتهم قبل رغباته وتطلعاته الشخصية ؛ لذلك فإن إرساء وتطبيق بعد الرؤية داخل مدارس التعليم الثانوي العام أمراً ليس سهلاً المنال ، يتطلب نفاذ بصيرة من قبل مديري مدارس التعليم الثانوي العام .

رابعاً : الثقة

تعتبر الثقة حجر الزاوية ، و لبنة أساسية لأي مؤسسه تربوية وتعليمية تريد إدخال نمط القيادة الخادمة في سياسة مؤسستها ، و بطور مدير المدرسة الثقة ، من خلال صدقه وتكامله مع

الأخرين ، الذي يؤدي إلى خلق بيئة حوار مفتوحة يفعل من خلالها العمل الجماعي بين أعضاء الفريق ، لتنفيذ المهام المنوطة بهم .

ومن هنا توجه الأنظار، إلى أهمية الثقة لما تُظهره من أهمية قصوى لمدير المدرسة والتابعين ، فهو لا يعمل إلا بما يقول ، وفي بوعده ، ويمارس الصدق الذي يبني به ثقته الشخصية ، مما يولد لدى التابعين إيماناً قوياً بقدراته انطلاقاً من الطاقات الكامنة لديه (Patterson, 2003, 4) ، وتساهم ثقة مدير المدرسة لمرؤوسيه في إنجاز المهام الموكلة إليهم ، و شعور التابعين بالعزيمة والرغبة في تحقيق أهداف المدرسة ، فلا يمكن لمدير المدرسة تحقيق ذلك بمفرده بدون مرؤوسيه (الفقاوي ، ٢٠١٩ ، ٢٦) ، وتعرف الثقة على أنها : درجة إيمان الأتباع بأن القائد لديه مصلحة في قلبه ، وكما زاد الاعتقاد بأن أصحاب العمل لديهم مصلحة فضلى في القلب ، زاد ميل الموظفين للثقة بهم ، لذلك يجب إظهار أنواع السلوك التي من شأنها مساعدة التابعين على رؤية ما يمكن أن يكونوا عليه (Hill , 2008 , 25)

وبناء عليه تعد الثقة محور مركزي لدراسة أبعاد القيادة الخادمة ، فسلك القائد لأبد أن يكون مزود بالثقة ، حتى يمكن إيصالها للتابعين ، من جهة أخرى فاقده الشيء لا يمكنه أن يعطيه مهما حاول ، والقائد الخادم يمتلك قدرات وإمكانات لا يستطيع أن يمتلكها أي قائد آخر سواء أكانت وجدانية ، أو معرفية ، أو صفات شخصية ، تؤدي إلى رفاهية الآخرين ، ورفاهية المنظمة على حد سواء.

خامساً : التمكين

ويتجلى التمكين من منظور مختلف تماماً ، من خلال علاقة شراكة حقيقية بين مدير المدرسة العاملين معه حيث يؤمن المدير بقوة الصدق ؛ (Hill , 2008 , 24) و يتجاوز في البيئة بطريقة إيجابية ، ويعرف أن تمكين ونمو وتطوير العاملين يتغذى بشكل فعال في هذه البيئة الإيجابية من خلال إتاحة الفرص لهم للمشاركة في صنع القرار و في الرؤية المدرسة وقيمها ، وكما يهدف التمكين لخلق مديرين قادرين على إنجاز أهداف المدرسة على جميع مستوياتها التنظيمية ، من خلال قلب الهرم التنظيمي رأساً على عقب ، فالتمكين بذلك لا يعد تنازلاً عن العرش ، فالمدیر يضاعف قيادته من خلال تمكين الآخرين لمن قيادة مدارسهم ، وعرفت الزعتري (٢٠٢ ، ٣١) بأنه يتمثل في " قدرة المدير على إعطاء كافة التسهيلات والصلاحيات للعاملين معه

تتمثل أهمية التمكين في كونه طريقة جديدة لتغيير المنظمات وجعلها أكثر منافسة من خلال رفع الروح المعنوية للعاملين ، ومنحهم الفرص للابتكار والتطوير ، والعمل تطبيق القرارات التي يتشاركون في اتخاذها ، وكما يسهم التمكين المعلمين في رفع الروح المعنوية للتابعين ، وتحفيزهم علي العمل والإنجاز من خلال المشاركة في صنع القرارات و الشعور بالمكانة لديهم ، والاعتراف بمهاراتهم ، وتميئتها بالتدريب ، وتحمل المسؤولية تجاه المهام المطلوبة ، ووضعها ضمن حدود واضحة من أجل تحقيق أهداف المدرسة (الزعتري ، ٢٠٢٠ ، ٣١)

وبناء عليه يتضح أن : التمكين وتقاسم السلطة مع الآخرين بعد حيوي من أبعاد القيادة الخادمة ، مما يؤدي إلي حتمية الاعتماد عليه كبعد مركزي لمدارس التعليم الثانوي في تحقيق أهدافها ، فالدرجة التي يكون فيها القائد قادر على تمكين التابعين ، تكون هي مقياس لنجاحه ، والتصرف ليس من خلال اكتناز القوة التي لديهم ، ولكن بالتخلي عنها ، حيث تتولد لدي الشخص قوة تملأ كيانه تدفعه إلي العمل الجاد و الدؤوب ؛ للوصول لهدفه لتجاوز كل التحديات ، بالإضافة حاجة المؤسسات إلي فلسفة جديدة، تمكنهم من تطوير أداء العاملين وتزويدهم بالمعارف والمهارات اللازمة التي تمكنهم من تطوير مؤسساتهم وأنفسهم ، مما يسهم في تنميته بشريه مهنيه ومستدامة

سادساً : تقديم الخدمة (Stewardship)

يشكل تقديم الخدمة الأساس الفلسفي الكامل لنظرية القيادة الخادمة ، فبدون الخدمة تصبح القيادة الخادمة أنانية ، وذاتية التوجه ، إذ تسهم الخدمة في تكوين ثقافة الآخرين سواء داخل المدرسة و خارجها ، وتنادي بالفضائل الإنسانية التي تحتاجها المجتمعات المختلفة ، مما يكون لدى الجميع قيماً مثلى تصب في الصالح العام معتمده على مبادئ العدل والإنصاف بين جميع العاملين في مدارس التعليم الثانوي العام (غالي ، ٢٠١٥ ، ٣٠)

ومن هنا يجدر الإشارة إلي أن تفعيل مديري مدارس التعليم الثانوي لسلوكيات القيادة الخادمة يحقق أهمية كبرى للمدير ، والعاملين معه ، و المدرسة ككل حيث تمثل الداعم والمصدر الأساسي لعملية التحفيز والتطوير داخل مدارس التعليم ثانوي العام ، وكما يعتبر التحفيز للمرؤوسين ، من الضروريات الأساسية لعملها ، وعلى قدر نجاحها في تحفيز المرؤوسين ، على قدر ما سنكسب احترامهم ، وثقتهم ، وحبهم ، وولائهم وإنتاجهم ، وعندها يمكن إنجاز أي عمل مهما كان صعب على أكمل وجه ، كما تبرز القيادة الخادمة مجموعة من

الفوائد التي تعود بالنفع على كلاً من التابعين ، والمدرسة ، والمجتمع على حد سواء ، وتعمل القيادة الخادمة على كسر حاجز العزلة بين القائد و التابعين وبيئة عملهم ، وهذا يعني أن القيادة الخادمة في هذه البيئة ضرورة لا غنى عنها ؛ لأنها تؤصل في التابعين شعور بالرضا عن الدور الذي يقوم به في محيط عمله ، وهو ما يحتم على مديري مدارس التعليم الثانوي العام ضرورة صبغ ممارساتهم الإدارية بسلوكيات القيادة الخادمة .

المحور الثاني : الإطار الميداني للبحث

يتناول هذا المحور أهداف البحث الميداني ، وعينته ، وأداته ، والنتائج وتفسيرها كما يلي :

أولاً : أهداف البحث الميداني

تمثل الهدف الرئيس من الاطار الميداني في التعرف على واقع ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة الدقهلية لأبعاد القيادة الخادمة.

ثانياً : عينة الدراسة

تمثل المجتمع الأصلي لعينة الدراسة في جميع المعلمين القائمين على رأس العمل بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة الدقهلية والبالغ عددهم (١٣٩٦) معلماً ، وقد تم اختيار عينة الدراسة بطريقة المعاينة العشوائية الطبقية Random، تمثل مجتمع البحث من معلمي مدارس التعليم الثانوي بمحافظة الدقهلية بنسبة (٣٣,٥%) حيث بلغ حجم هذه العينة (٤٦٨) معلماً من المجتمع المختار لتطبيق أدوات البحث .

رابعاً :أداة البحث (الاستبانة)

اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة لجمع البيانات في مسعي لتحقيق أهدافها الميدانية المتمثلة في التعرف على واقع ممارسة القيادة الخادمة لدي مديري مدارس التعليم الثانوي العام ، وقد تكونت من (٣٣) عبارة مقسمة على ستة أبعاد ، وهي كالاتي : التواضع ، الإيثار، الثقة ، تكوين الرؤية ، تقديم الخدمة ، التمكين ، وقد تم استخدام مقياس ليكرت الثلاثي يتحقق بدرجة (كبيرة ، متوسطة ، ضعيفة) لتحديد درجة استجابة أفراد عينة الدراسة .

خامساً : إجراءات تقنين أداة الدراسة (الاستبانة)

اعتمدت الباحثة للتحقق من صدق أداة البحث على الطرق التالية :

بعد الانتهاء من إعداد الاستبانة وبناء عباراتها ، وعرضها على السادة المشرفين للاستفادة من توجيهاتهم، تم عرضها في صورتها الأولية الموضحة على (١٦) من المحكمين من ذوى الاختصاص والخبرة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنصورة و جامعة طنطا ، وجامعة الأزهر بالقاهرة ، وجامعة الأزهر بتفهننا الأشراف وجامعة دمياط ، وبعد استعادة النسخ من السادة المحكمين أعادت الباحثة صياغة بعض العبارات في الاستبانة وذلك فيما اتفق عليه غالبية السادة المحكمين

تم حساب صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة (الاستبانة) وأظهرت النتائج أن جميع قيم معاملات ارتباط عبارات المحور الأول للاستبانة جاءت جميعها موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠١) ؛ حيث تراوحت قيم معاملات ارتباط عبارات البعد الأول والمتمثل في (التواضع) ما بين(٠,٦٨٢ - ٠,٧٣٩) ، وكما تراوحت قيم معاملات ارتباط البعد الثاني والمتمثل في (الإيثار) ما بين(٠,٧٥٢ - ٠,٧٦٤) ، وأما البعد الثالث المتمثل في (تكوين الرؤية) فقد تراوحت قيم معاملات ارتباط عباراته ما بين (٠,٥٦٢ - ٠,٥٧٣) ، وتراوحت قيم معاملات ارتباط عبارات البعد الرابع (الثقة) ما بين(٠,٥٤٧ - ٠,٧٢٨) ، و بينما البعد الخامس المتمثل في (التمكين) فقد تراوحت قيم معاملات ارتباط عباراته ما بين (٠,٥٢٠ - ٠,٧٤٦) ، وتراوحت قيم معاملات ارتباط عبارات البعد السادس والأخير في المحور الأول والمتمثل في (تقديم الخدمة) ما بين(٠,٥٨٨ - ٠,٧٣٩) ، وتشير هذه القيم من معاملات الارتباط إلي توافر درجة عالية من صدق الاتساق الداخلي بين كافة عبارات المحور الأول و الأبعاد التي تنتمي إليها العبارات .

و كذلك تم حساب الصدق البنائي لأداة الدراسة و أظهرت النتائج أن جميع قيم معاملات ارتباط أبعاد المحور الأول للاستبانة جاءت جميعها موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠١) ؛ حيث تراوحت قيم معاملات ارتباط أبعاد المحور الأول ما بين(٠,٣٣٩ - ٠,٧٣٢) ، ويدل ذلك على توافر درجة مقبولة من صدق الاتساق الداخلي بين كافة أبعاد المحور الأول والبعد الذي تنتمي إليه.

وأما عن ثبات الاستبانة فقد أظهرت النتائج أن قيم ثبات ألفا Alpha للمحور الأول تراوحت بين (٠,٨٣,٠,٦٨)، حيث أن أصغر قيمة مقبولة لمعامل ثبات ألفا Alpha هي (٠,٦)، وأفضل قيمة مقبولة تتراوح بين (٠,٧، ٠,٨) وكلما تزيد تكون أفضل، ويدل ذلك على إلى ارتفاع الصدق الذاتي للمحور الأول للاستبانة .

خامساً : نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها : -

تم ترتيب الأبعاد (الثقة ، التواضع ، تكوين الرؤية – تقديم الخدمة ، الإيثار ، التمكين) من حيث درجة تحققها على ضوء المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة ، وذلك كما يوضح نتائجها جدول (١) التالي :

جدول (١)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بين متوسطات استجابات أفراد العينة ،
حول واقع ممارسة القيادة الخادمة لدي مديري مدارس التعليم الثانوي العام
بمحافظة الدقهلية مرتبة تنازليا

م	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب البعد	درجة التحقق
٤	الثقة	٢,٥٢	٠,٤٤٧	١	كبيرة
١	التواضع	٢,٤٤	٠,٤٧٧	٢	كبيرة
٣	تكوين الرؤية	٢,٤١	٠,٤٣٠	٣	كبيرة
٦	تقديم الخدمة	٢,٢٦	٠,٥١٢	٤	متوسطة
٢	الإيثار	٢,٢٥	٠,٥١٥	٥	متوسط
٥	التمكين	٢,٠٩	٠,٥٠٨	٦	متوسطة
	المتوسط العام	٢,٣٣	٠,٢٧٦	-	متوسطة

من الجدول السابق يتضح اتفاق أفراد العينة على أن ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة الدقهلية للقيادة الخادمة جاءت بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي (٢,٣٣) بانحراف معياري قدره (٠,٢٧٦) ، وتشير هذه القيمة المنخفضة من الانحراف المعياري إلي درجة عالية من الاتفاق بين غالبية أفراد العينة على الأخذ بنمط القيادة الخادمة كمدخل لتطوير إدارة مدارس التعليم الثانوي العام.

وقد جاء في الترتيب الأول لأبعاد محور " واقع ممارسة القيادة الخادمة لدي مديري مدارس التعليم الثانوي العام " البعد الرابع المتمثل في " الثقة " بدرجة تحقق كبيرة ، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (٢,٥٢) بانحراف معياري قدرة (٠,٤٤٧) ، وفي الترتيب الثاني بعد "التواضع" يليه بعد " تكوين الرؤية" وبدرجة كبيرة، وجاءت باقي الأبعاد بدرجة متوسطة. وربما جاء بعد الثقة في الترتيب الأول وبدرجة ممارسة كبيرة عن بقية الأبعاد الأخرى ؛ كنتيجة لإيمان مديري مدارس التعليم الثانوي العام بأهمية الثقة في علاقات العمل ، باعتبار أن المدرسة التي يسودها جو من الثقة يستطيع العاملون فيها الإفصاح عن أفكارهم ومشاعرهم ، ويتعاونون فيما بينهم أما الترتيب السادس و الأخير فقد احتله بعد " التمكين " ، حيث بلغ المتوسط الحسابي له (٢,٠٩) وبانحراف معياري قدرة (٠,٥٠٨) ، وقد جاء بدرجة تحقق متوسطة ، وقد يعزي مجيء بعد التمكين في الترتيب الأخير إلي قصور وعي مديري مدارس التعليم الثانوي بأهمية تمكين المعلمين ومنحهم الصلاحيات للمشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل المدرسي ، حيث أن هناك قرارات يتخذها المدير بمشاركة معلميه ، وأخري يتخذها بمفرده دون الرجوع إليهم ، مما يحول بينهم وبين تلبية احتياجات معلمهم بصورة كاملة .

وقد تم استخراج مستوي الدلالة وقيمة (كا) والأهمية النسبية ، لوصف استجابات أفراد العينة حول كل عبارة من عبارات محور " واقع ممارسة القيادة الخادمة لدي مديري مدارس التعليم الثانوي بمحافظة الدقهلية " وذلك على النحو التالي :

البعد الأول: واقع ممارسة مديري المدارس الثانوية لبعد التواضع من أبعاد القيادة الخادمة

جدول (٢)

التكرارات والنسبة المئوية والأهمية النسبية وقيمة (كا) والترتيب لاستجابات أفراد العينة حول بعد التواضع

قيمة كا	العينة الكلية (ن = ٤٦٨)								العبارة
	الترتيب	الأهمية النسبية	تتحقق بدرجة صغيرة		تتحقق بدرجة متوسطة		تتحقق بدرجة كبيرة		
			%	ك	%	ك	%	ك	
* ١٤٤,٣٩٧	٤	٨١,٦٥	١٠,٠	٤٧	٣٤,٦	١٦٢	٥٥,٣	٢٥٩	١ يتقبل نقد المعلمين بصدر رحب .
** ١٥٦,٥١٢	٢	٨٢,٣٢	٨,٥	٤٠	٣٥,٩	١٦٨	٥٥,٦	٢٦٠	٢ يبحث المعلمين بأن يتعاملوا مع بعض بما يرتضونه لأنفسهم .
* ١٥٤,٢٠٤	٣	٨٢,٣٢	٨,٥	٤٠	٣٦,٣	١٧٠	٥٥,١	٢٥٨	٣ يقر بأخطائه أمام المعلمين .
** ١٥٨,٠٠٠	١	٨٢,٣٢	٩,٨	٤٦	٣٢,٩	١٥٤	٥٧,٣	٢٦٨	٤ يفتخر بما يقدمه المعلمون من إنجازات تربوية تعليمية .
** ٩٨,٨٠٨	٥	٧٧,٩٩	١١,٨	٥٥	٤٢,٥	١٩٩	٤٥,٧	٢١٤	٥ يحترم معلميه وإن تباينت آرائهم عن رأيه.

* * دال احصائياً عند (٠,٠١)

من جدول (٢) السابق يتضح : وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول كافة عبارات بعد التواضع ، حيث بلغ مستوي الدلالة لكافة العبارات (٠,٠١) ، وهي قيمة كا دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠١) ، وقد جاءت كافة الفروق لصالح البديل (تتحقق بدرجة كبيرة) ، وقد جاء ترتيب هذه العبارات حسب الأهمية النسبية لها على النحو التالي :

- جاءت في الترتيب الأول العبارة (٢) ومحتواها "يحث المعلمين بأن يتعاملوا مع بعض بما يرتضونه لأنفسهم" ، حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٨٢,٣٢%) ، وقد يعزي ذلك إلي قناعة مديري مدارس التعليم الثانوي العام بهذا النمط القيادي ، والأسس التي يستند عليها ، وضرورة تفيد المديرين به ، والالتزام بمضمونه ؛ لبناء ثقافة مدرسية تعاونية موثوقة مع العاملين ، تعزز من رأس المال الاجتماعي ، وتشجعهم على الاعتراف بالأخطاء والتعلم منها ، مما يتيح لديهم القدرة على مواجهة المخاطر والأزمات، وقد أكدت دراسة الجهني (٢٠١٩ ، ٩٤) على ضرورة الحرص الدائم من قبل مديري مدارس التعليم الثانوي العام على تقديم المساعدة للآخرين ليس بغرض تصيد الأخطاء أو المعاقبة أو تدوين ملاحظات ولكن لتحقيق أهداف المدرسة المنشودة و للاطمئنان على سير العمل على أكمل وجه .

- و بينما جاءت في الترتيب الأخير العبارة (٥) ومحتواها "يحترم معلميه وإن تباينت آرائهم عن رأيه" ، حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٧٧,٩٩%) ، و يرجع ذلك إلي لإيمان مديري مدارس الثانوي العام بأن احترام آراء المعلمين ، والتعامل معهم بلطف ؛ يدفعهم للقيام بمسئولياتهم مهما كانت درجة صعوبتها، ويعودهم على المواجهة والتصدي للمواقف الصعبة ، و يكسبهم الثقة بالنفس ، مما يزيد الإحساس بالفخر والاعتزاز بأنفسهم ، ويسهم ذلك أيضاً بدرجة كبيرة في تنمية الشعور باحترام واجباتهم ، وتنمية قدراتهم الإبداعية التي تساعدهم على المشاركة في الأنشطة المدرسية المتنوعة وسعيهم الدؤوب لتحقيقها ، وقد أكدت دراسة محمد ورفاقه (٢٠١٩ ، ١٨٢) على حاجة مديري مدارس الثانوي العام إلي الالتزام بالتعامل اللطيف بين جميع العاملين بالمدرسة حيث يعمل ذلك على احترام بعضهم البعض ، مما ينمي ثقافة مشتركة ، تساعدهم على القيام بالأدوار المنوط بها .

البعد الثاني: واقع ممارسة مديري المدارس الثانوية لبعد الإيثار من أبعاد القيادة الخادمة

التكرارات والنسبة المئوية ، والأهمية النسبية ، وقيمة (٢كا) والترتيب لاستجابات أفراد العينة بالنسبة لعبارات بعد " الإيثار " ، ويمكن توضيح ذلك من خلال جدول (٣) التالي :

جدول (٣)

التكرارات و الأهمية النسبية والنسبة المئوية وقيمة (كا) والترتيب لاستجابات أفراد العينة حول بعد (الإيثار)

م	العبارة	العينة الكلية (ن = ٤٦٨)								
		قيمة كا	الترتيب	الأهمية النسبية	تتحقق بدرجة صغيرة		تتحقق بدرجة متوسطة		تتحقق بدرجة كبيرة	
					%	ك	%	ك	%	ك
٦	يقدم احتياجات المعلمين على احتياجاته الخاصة .	٩٤,٤٧٤	٢	٧٤,٩٩	١٣,٠	٦١	٤٨,٧	٢٢٨	٣٨,٢	١٧٩
٧	يبدل أقصى جهدة للارتقاء بالعمل المدرسي دون النظر للمصلحة الشخصية .	٧٢,٤٧٤	٤	٧٤,٣٢	١٥,٤	٧٢	٤٦,٤	٢١٧	٣٨,٢	١٧٩
٨	يقدم الكثير من التوضيحات من أجل المعلمين .	١١٧,٠١٣	٥	٧٣,٦٥	١٢,٦	٥٩	٥٣,٤	٢٥٠	٣٤,٠	١٥٩
٩	يحرص على توفير وسائل الراحة للمعلمين .	٨٦,٠١٣	٣	٧٤,٩٩	١٣,٧	٦٤	٤٧,٢	٢٢١	٣٩,١	١٨٣
١٠	ينظر لخدمة المعلمين كمسؤولية إنسانية ينبغي الالتزام بها.	٨٩,١١٥	١	٧٧,٦٥	١٣,٠	٦١	٤٠,٦	١٩٠	٤٦,٤	٢١٧

من الجدول السابق يتضح : وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول كافة عبارات بعد " الإيثار " ، حيث بلغ مستوي الدلالة لكافة العبارات (.٠١) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠١) ، وقد جاءت كافة الفروق لصالح البديل (يتحقق بدرجة متوسطة) لكافة العبارات فيما عدا العبارة (١٠) و مضمونها " ينظر لخدمة المعلمين كمسؤولية إنسانية ينبغي الالتزام بها " حيث جاءت الفروق في هذه العبارة لصالح البديل (تتحقق بدرجة كبيرة) ، وقد جاء ترتيب هذه العبارات حسب الأهمية النسبية لها على النحو التالي :-

- في الترتيب الأول جاءت العبارة (١٠) ومحتواها "ينظر لخدمة المعلمين كمسؤولية إنسانية ينبغي الالتزام بها " حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٧٧,٦٥%) ، ويشير ذلك إلي أن

خدمة المعلمين وظيفية أساسية من وظائف مديري مدارس التعليم الثانوي العام ؛ لما تسهم به في خلق أجواء حميمية لبيئة العمل المدرسي، من خلال تنمية الشعور لديهم بالمسئولية تجاه معلمهم و اعتبار ذلك واجب أخلاقي إلزامي ، وربما يعزي ذلك أيضاً إلي نظرة مديري مدارس التعليم الثانوي العام الشمولية لاحتياجات المعلمين ، وعدم الانشغال باحتياجاته المادية والإدارية ، التي من الممكن أن تشكل عبء عليه ، مما يتسبب في فقدانه لرسالته التي عين من أجلها ، وفي هذا الاتجاه أشار عبدالفتاح وأبوسيف (٢٠١٦ ، ٢٨٧) إلي ضرورة حرص مديري مدارس التعليم العام علي الارتقاء بالعمل المدرسي بشتي الطرق ، من خلال توجيه العقل البشري ؛ للتخلي عن النظر للمصلحة الشخصية ، وتقديم مصلحة الآخرين على مصلحته ، ومحاولة ايجاد قنوات اتصال رسمية وغير رسمية لتيسير مهمته على أكمل وجه .

- و اما الترتيب الأخير ، فقد احتلته العبارة (٨) ومضمونها "يقدم الكثير من التوضيحات من أجل المعلمين ." فقد جاءت في الترتيب الخامس والأخير ، حيث بلغت الأهمية النسبية بها (٧٣,٦٥%) ، وربما يعود السبب في مجيء العبارة السابقة في الترتيب الأخير لترتيب عبارات بعد الإيثار بأهمية نسبية أقل من العبارات الأخرى ؛ ربما إلي كثرة المسئوليات والمهام المدرسية الموكلة إلي مديري مدارس التعليم الثانوي العام ، والتي تحجب المديرين من تقديم التوضيحات لكل المعلمين في وقت واحد ، فهذه المهام قد تكون أكبر من الوقت المخصص لأدائها ، وأكد صلاح الدين (٢٠١٦، ١٤٦) على ضرورة التطبيق العملي لسلوكيات الإيثار من قبل المديرين ، وذلك من خلال توضيح مدير المدرسة بمصالحه وتقديم مصلحة المعلمين على مصلحته الشخصية ، مما يؤثر على أداء مهام العمل بطريقة إيجابية .

البعد الثالث: واقع ممارسة مديري المدارس الثانوية لبعد تكوين الرؤية من أبعاد القيادة الخادمة

التكرارات والنسبة المئوية والأهمية النسبية و قيمة كا ٢١ ، والترتيب لاستجابات أفراد العينة بالنسبة لعبارات بعد " تكوين الرؤية " ، ويمكن توضيح ذلك من خلال جدول (٤) التالي :

جدول (٤)

التكرارات و الأهمية النسبية والنسبة المئوية وقيمة (كا) والترتيب لاستجابات
أفراد العينة حول بعد (تكوين الرؤية)

قيمة كا	العينة الكلية (ن = ٤٦٨)						العبارة	م		
	الترتيب	الأهمية النسبية	تتحقق بدرجة صغيرة		تتحقق بدرجة متوسطة				تتحقق بدرجة كبيرة	
			%	ك	%	ك			%	ك
*١٣٢,٨٥٩	٢	٨٠,٩٩	١٠,٧	٥٠	٣٥,٣	١٦٥	٥٤,١	٢٥٣	١١	يمتلك فهم عميق لرؤية المدرسة و رسالتها .
**١١٩,٨٥٩	٣	٨٠,٣٢	١٢,٠	٥٦	٣٤,٨	١٦٣	٥٣,٢	٢٤٩	١٢	يقدر العواقب المختلفة للقرارات الإدارية التي يصدرها .
**١٦٣,٧٠٥	١	٨٢,٦٥	٩,٢	٤٣	٣٣,٣	١٥٦	٥٧,٥	٢٦٩	١٣	يتعاون مع المعلمين في صياغة رؤية طموحة للمدرسة.
**٨٤,٧٣١	٦	٧٨,٣٢	١٥,٢	٧١	٣٥,٠	١٦٤	٤٩,٨	٢٣٣	١٤	يستطيع حل مشكلات العمل بأفكار مبتكرة .
**١٢١,٢٦٩	٤	٨٠,٣٢	١٤,٧	٦٩	٢٩,٥	١٣٨	٥٥,٨	٢٦١	١٥	يطور من ذاته من أجل تحقيق رؤية المدرسة .
**١١٢,١٦٧	٥	٧٩,٩٩	١٣,٠	٦١	٣٤,٠	١٥٩	٥٣,٠	٢٤٨	١٦	يؤكد على ضرورة الالتزام بالرؤية المشتركة لتحقيق أهداف العمل .

**دال إحصائياً عند مستوي (٠,٠١)

من الجدول السابق يتضح : وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول كافة عبارات بعد " تكوين الرؤية " ، حيث بلغ مستوي الدلالة لكافة العبارات (٠,٠١) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠١) ، وقد جاءت كافة الفروق لصالح البديل (يتحقق بدرجة كبيرة) ، وقد جاء ترتيب هذه العبارات حسب الأهمية النسبية لها على النحو التالي:

- في الترتيب الأول جاءت العبارة (١٣) المتمثلة في "يتعاون مع المعلمين في صياغة رؤية طموحة للمدرسة" ، حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٨٢,٦٥%) ، وقد يرجع ذلك إلي تمتع مديري مدارس التعليم الثانوي العام بالفهم العميق للممارسات الداعمة لتقافة القيادة الخادمة ، والتي تؤكد على أهمية الدور الذي يلعبه المديرين حول مشاركة العاملين معه في صياغة رؤية المدرسة ، وقوانينها ، مما يمكنهم من بناء علاقات تنظيمية ناجحة بين

كل العاملين في المدرسة ، و تتسجم هذه الدراسة مع دراسة كلاً من ناجي وكمال (٢٠١٨، ٩٢٦) التي توصلت إلي ضرورة تعاون مديري مدارس التعليم العام مع معلمهم في صياغة رؤية مدارسهم ؛ حتي يكونوا على وعي كامل بكل ما هو جديد لتنميتهم شخصياً ومهنياً ووجدانياً بصورة مستديمة ، وتتفق مع دراسة الفقعاوي (٢٠١٩ ، ١١٩) التي أكدت على أهمية امتلاك مديري مدارس التعليم الثانوي العام لرؤية طموحة تساعد معلمهم في تنمية مهاراتهم وقدراتهم ؛ لإشباع حاجاتهم النفسية و الاجتماعية ، مما يعكس رضاهم عن مدرستهم ومديرها ، وتتفق مع دراسة الزعتري (٢٠٢٠، ٩٦) التي أكدت على قدرة مديري المدارس الأساسية الحكومية في محافظة الخليل على تقدير العواقب المختلفة للقرارات التي يصدرها ، كما أنهم دائمين التطوير من ذاتهم لتحقيق رؤية مدرستهم بطرق أكثر كفاءة وفاعلية .

- وفي الاتجاه المقابل ، جاءت العبارة (١٤) المتمثلة في "يستطيع حل مشكلات العمل بأفكار مبتكرة" في الترتيب الأخير ، حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٧٨,٣٢%) ، وربما يرجع ظهور هذه العبارة في الترتيب الأخير لعبارات بعد تكوين الرؤية وبأهمية نسبية أقل من العبارات الأخرى إلى كبر حجم التحديات والتغييرات التي قد تواجه مديري مدارس التعليم الثانوي في الآونة الأخيرة ، والتي تدفعه إلي البحث عن سبل بديلة مبتكرة لحل مشكلات العمل ، في هذا السياق أكدت دراسة محمد ورفاقه (٢٠١٩ ، ١٨٥) على حاجة مديري مدارس التعليم الثانوي إلي تشجيع المعلمين العاملين معهم على حل مشكلات العمل التي تواجههم بطرق مثلي مبتكرة

البعد الرابع : واقع ممارسة مديري المدارس الثانوية لبعد الثقة من أبعاد القيادة الخادمة

التكرارات والنسبة المئوية والأهمية النسبية و قيمة كا ، والترتيب لاستجابات أفراد العينة بالنسبة لعبارات بعد " الثقة " ، ويمكن توضيح ذلك من خلال جدول (٥) التالي :

جدول (٥)

التكرارات و الأهمية النسبية والنسبة المئوية وقيمة (كا) والترتيب
لاستجابات أفراد العينة حول بعد الثقة

قيمة كا	العينة الكلية (ن= ٤٦٨)								العبارة	م
	الترتيب	الأهمية النسبية	تتحقق بدرجة صغيرة		تتحقق بدرجة متوسطة		تتحقق بدرجة كبيرة			
			%	ك	%	ك	%	ك		
١٨٥,١١٥ **	٤	٨٣,٦٥	١٠,٥	٤٩	٢٨,٤	١٣٣	٦١,١	٢٨٦	١٧	يعبر عن آراءه بصدق مهما كانت النتائج .
**١٢٩,٥٠٠	٦	٨٠,٩٩	١٢,٠	٥٦	٣٣,١	١٥٥	٥٤,٩	٢٥٧	١٨	يتميز بالزهادة بالقول و الفعل .
**٢٤٣,٧٤٤	١	٨٥,٦٥	٩,٤	٤٤	٢٤,٤	١١٤	٦٦,٢	٣١٠	١٩	يناقش إيجابيات وسلبيات المدرسة مع المعلمين بكل شفافية .
**١٧٠,٢٠٥	٥	٨٢,٦٥	١٢,٠	٥٦	٢٧,٨	١٣٠	٦٠,٣	٢٨٢	٢٠	يظهر مشاعرة الحقيقية للمعلمين دون تردد .
**٢١٠,٢٠٥	٣	٨٤,٩٩	٦,٤	٣٠	٣٢,٥	١٥٢	٦١,١	٢٨٦	٢١	يقبل ما يقوله المعلمون حتى وإن اختلفوا معه في الرأي .
**٢٢٥,٩٣٦	٢	٨٥,٣٢	٧,٥	٣٥	٢٨,٨	١٣٥	٦٣,٧	٢٩٨	٢٢	يفضل المعلمين اللجوء إليه عند التعرض للضرر .

**دال إحصائياً عند مستوي (٠,٠١)

من الجدول السابق يتضح : وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات
أفراد العينة حول كافة عبارات بعد " الثقة " ، حيث بلغ مستوي الدلالة لكافة العبارات (٠,٠١)
وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠١) ، وقد جاءت كافة الفروق لصالح البديل
(يتحقق بدرجة كبيرة) ، وقد جاء ترتيب هذه العبارات حسب الأهمية النسبية لها على النحو
التالي :

- في الترتيب الأول جاءت العبارة (١٩) المتمثلة في "يناقش إيجابيات وسلبيات المدرسة مع المعلمين بكل شفافية " ، حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٨٥,٦٥%) ، ويعزي ذلك إلي واعي مديري مدارس التعليم الثانوي بأهمية تكوين علاقات ائتلافية مبنية على الثقة ، فالثقة تأتي من مصداقيتهم مع العاملين معهم لا من سلطتهم و موقعهم القيادي ، وإيمانهم بأن الألفة والرعاية المتبادلة بينهم ، تسهل عمل الفريق ، وتعزز من أداء كل فرد في المدرسة ، وتزيد من الالتزام بتوجيه الجهد نحو المهام للتعرف على إيجابيات وسلبيات المدرسة ، وتتفق هذه الدراسة مع دراسة أبوشريخ (٢٠١٩، ٦٣) ، على أن مدير المدرسة لا يعمل بمفرده ، فكل معلم له دور كبير في نجاح العملية المدرسية ، ولكي يقوم بهذا الدور ، لا بد أن يعمل على كسب ثقة المعلمين العاملين معه، من خلال التعامل معهم بكل شفافية ، لزيادة قدرته على تحديد نقاط القوة والضعف للمدرسة ، وكذلك تتسجم مع دراسة محمد ، والمهنا ، وأحمد ، وسلامة (٢٠١٩، ١٨٦) على أهمية استماع مديري مدارس التعليم الثانوي العام لآراء وأفكار الآخرين وتقبلها حتي وإن اختلفت عن رأيه .

- وأما العبارة (١٨) ومحتواها "يتميز بالنزاهة بالقول والفعل " ، فقد جاءت في الترتيب الأخير ، حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٨٠,٩٩%) ، يعزو ذلك إلي تركيز مديري مدارس التعليم الثانوي العام على اكتساب الشفافية و الموضوعية ، وعدم الانسياق وراء الأهواء أو الأمور الشخصية التي قد تؤدي إلي إفساد العلاقة بينه وبين معلميه ، وفي منحنى آخر ، تتفق هذه الدراسة مع دراسة مقابلة والمالكي (٢٠٢١ ، ٦٣٩) حول ضرورة تمتع مديري مدارس التعليم الثانوي العام بنزاهة القول والفعل مع العاملين معه .

البعد الخامس: واقع ممارسة مديري المدارس الثانوية لبعد التمكين من أبعاد القيادة الخادمة

التكرارات والنسبة المئوية والأهمية النسبية وقيمة كا^٢ ، والترتيب لاستجابات أفراد العينة بالنسبة لعبارات بعد " التمكين " ، ويمكن توضيح ذلك من خلال جدول (٦) التالي :

جدول (٦)

التكرارات و الأهمية النسبية والنسبة المئوية وقيمة (كا) والترتيب لاستجابات أفراد العينة حول بعد التمكين بالمحور الأول مرتبة تنازلياً

قيمة كا ^١	العينة الكلية (ن=٤٦٨)						العبارة	م		
	الترتيب	الأهمية النسبية	تتحقق بدرجة صغيرة		تتحقق بدرجة متوسطة				تتحقق بدرجة كبيرة	
			%	ك	%	ك			%	ك
** ٢٩,٨٨٥	٣	٦٨,٣٢	٢٥,٠	١١٧	٤٤,٩	٢١٠	٣٠,١	١٤١	يعطي المعلمين صلاحيات اتخاذ القرارات المهمة التي تتعلق بعملهم .	
٢,٩٢٣	٤	٦٧,٩٩	٢٩,٩	١٤٠	٣٦,٣	١٧٠	٣٣,٨	١٥٨	يحترم وجهات النظر التي يطرحها المعلمون بصدد العمل المدرسي .	
**١٣,١٦٧	٦	٦١,٩٩	٤٠,٤	١٨٩	٣٢,٩	١٥٤	٢٦,٧	١٢٥	يشجع المعلمين على العمل بشكل جماعي تعاوني.	
**١٤,٠٩٠	٥	٦٥,٩٩	٣٠,١	١٤١	٤١,٥	١٩٤	٢٨,٤	١٣٣	يزود المعلمين بخبرات جديدة تمكنهم من تطوير مهاراتهم .	
**٢٢,٩٣٦	٢	٧٢,٦٥	٢٣,٣	١٠٩	٣٥,٩	١٦٨	٤٠,٨	١٩١	يعطي المعلمين حرية التعامل في القرارات الصعبة التي يواجهونها .	
**١٤٨,٢٤٤	١	٨١,٩٩	١٠,٧	٥٠	٣٢,٧	١٥٣	٥٦,٦	٢٦٥	يشجع المعلمين على ممارسة بعض الأدوار القيادية .	

**دال إحصائياً (٠,٠١)

من الجدول السابق يتضح الآتي : وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة الكلية حول "كافة عبارات بعد التمكين"، حيث جاءت كافة العبارات دالة عند مستوي (٠,٠١) فيما عدا عبارة واحدة، وقد كانت هذه الفروق لصالح البديل (يتحقق بدرجة كبيرة) في العبارتين (٢٨,٢٧) ومضمونهم (يعطي المعلمين حرية التعامل في القرارات الصعبة التي يواجهونها، و يشجع المعلمين على ممارسة بعض الأدوار القيادية)، و لصالح البديل (يتحقق بدرجة متوسطة) في العبارتين (٢٣,٢٦) ومضمونهم (يعطي المعلمين صلاحيات اتخاذ القرارات المهمة التي تتعلق بعملهم، يزود المعلمين بخبرات تمكنهم من تطوير مهاراتهم) و لصالح البديل (تتحقق بدرجة صغيرة) في العبارة (٢٥) ومحتواها (يشجع المعلمين على العمل بشكل جماعي تعاوني)، أما العبارة (٢٤) ومحتواها (يحترم وجهات النظر التي يطرحها

المعلمون بصدد العمل المدرسي) فلم تعكس الفروق فيها دلالة، وقد جاء ترتيب هذه العبارات حسب الأهمية النسبية لها على النحو التالي :

- في الترتيب الأول جاءت العبارة (٢٨) ومحتواها "يشجع المعلمين على ممارسة بعض الأدوار القيادية " ، حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٨١,٩٩%) ، وربما يعود ذلك إدراك مديري مدارس التعليم الثانوي العام بأن التنازل عن السلطة ، ومساعدة العاملين معه على التعلم والنمو ، وإعطائهم المسؤولية لممارسة بعض الأدوار القيادية تعد من أهم السلوكيات التمكينية التي يجب أن يحتدوا بها ؛ وذلك لما تحدثه هذه السلوكيات من مضاعفة لنقاط القوة والثقة بينه وبين العاملين معه ، ويعتبر ذلك اعتراف منه بأن العاملين معه ليسوا مجرد موظفين ، ولكن لكل منهم قدرات و مهارات يجب دعمها و تطويرها ، وفي ذلك السياق أكدت الراجحي (٢٠٢١ ، ٣٨٩) على ضرورة إعطاء مديري مدارس التعليم الثانوي العام معلمهم الفرصة الأكبر لممارسة بعض أدوار القيادة ، لتوفير بيئة مدرسية جاذبة ومشجعة وباعثة للتعلم والعمل بين المدير ومعلميه .

- وفي حين جاءت العبارة (٢٧) ومضمونها "يعطي المعلمين حرية التعامل في القرارات الصعبة التي يوجهونها " في الترتيب الثاني ، حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٧٢,٦٥%) ، و قد يعزي ذلك إلي دراية مديري مدارس التعليم الثانوي العام بمحافظه الدقهلية بأهمية السماح للعاملين معهم بالحرية بأن يكونوا مستقلين ، وأن يتخذوا القرارات بأنفسهم ، مما ينمي مهاراتهم وقدراتهم على التفكير والتصرف السليم في المواقف الصعبة بالطريقة التي يشعرون بها أنها الأفضل ، وفي نفس الإطار أكد غالي (٢٠١٥ ، ١٢٢) على أهمية تركيز مديري مدارس التعليم الثانوي العام على تمكين العنصر البشري بإشراكه في العملية الإدارية ، و في اتخاذ القرارات الصعبة التي تتعلق بالعمل المدرسي ، وتدريبهم على كيفية مواجهتها إيجاد حلول لها .

- وفي الترتيب الأخير جاءت العبارة (٢٥) المتمثلة في "يشجع المعلمين على العمل بشكل جماعي تعاوني " ، حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٦١,٩٩%) ، وربما يعزو مجيء هذه العبارة في الترتيب الأخير ، وبأهمية نسبية أقل ، إلي تراخي مديري مدارس التعليم الثانوي العام بمحافظه الدقهلية لإرساء مبادئ العمل الجماعي التعاوني ، وربما يرجع ذلك لظروف خارجة عن إرادتهم مثل ضعف قنوات الاتصال والتواصل بين المدير و العاملين معه ، و قلة الوقت المتاح لهم لتنفيذ المهام المنوط بها في إطار فرق عمل متعاونة ، وفي هذا

السياق، تتفق الدراسة الحالية مع دراسة كلاً من محمد و رفاقه (٢٠١٩ ، ١٨٤) على ضرورة قيام مديري مدارس التعليم الثانوي العام بإرساء مبادئ العمل الجماعي التعاوني ، والعمل في فريق ؛ لتحقيق تنمية مهنية مستدامة لكل العاملين بالمدرسة .

البعد السادس: واقع ممارسة مديري المدارس الثانوية لبعد تقديم الخدمة من أبعاد القيادة الخادمة

التكرارات والنسبة المئوية والأهمية النسبية وقيمة كا^٢ ، والترتيب لاستجابات أفراد العينة بالنسبة لعبارات بعد " تقديم الخدمة " ، ويمكن توضيح ذلك من خلال جدول (٧) التالي :

جدول (٧)

التكرارات و الأهمية النسبية ، والنسبة المئوية ، وقيمة (كا^٢) ، والترتيب لاستجابات أفراد العينة حول بعد (تقديم الخدمة) بالمحور

قيمة كا ^٢	العينة الكلية (ن=٤٦٨)								العبارة	م
	الترتيب	الأهمية النسبية	تتحقق بدرجة صغيرة		تتحقق بدرجة متوسطة		تتحقق بدرجة كبيرة			
			%	ك	%	ك	%	ك		
**٤٧,٧٠٥	٤	٧٥,٣٢	١٩,٤	٩١	٣٥,٣	١٦٥	٤٥,٣	٢١٢	٢٩	يبذل أقصى جهده لتحقيق المصلحة العامة للمدرسة .
**٧٣,٦٢٨	١	٧٦,٩٩	٢١,٢	٩٩	٢٧,١	١٢٧	٥١,٧	٢٤٢	٣٠	يضع النمو والتطور المهني ضمن أولوياته .
**٢٨,٦٦٧	٥	٧١,٩٩	٢١,٨	١٠٢	٤٠,٦	١٩٠	٣٧,٦	١٧٦	٣١	يحرص على تحقيق أهداف المعلمين وتطلعاتهم المهنية
**٧١,١٦٧	٣	٧٥,٦٥	١٥,٠	٧٠	٤٢,٩	٢٠١	٤٢,١	١٩٧	٣٢	يحرص على توفير الراحة النفسية للمعلمين .
**٨١,٧٠٥	٢	٧٦,٩٩	١٣,٧	٦٤	٤٢,١	١٩٧	٤٤,٢	٢٠٧	٣٣	يري أن خدمة المعلمين مسئولية تقع على عاتقه

**دال إحصائياً عند مستوي (٠,٠١)

من جدول السابق يتضح : وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة الكلية حول كافة عبارات بعد تقديم الخدمة ، حيث جاءت كافة العبارات دالة إحصائياً عند مستوي (٠,٠١) وقد كانت الفروق لصالح البديل (يتحقق بدرجة كبيرة) لكافة العبارات فيما عدا العبارتين رقم (٢٩ ، ٣١) ومضمونهم (يبذل أقصى جهده لتحقيق المصلحة

العامة للمدرسة ، يحرص على تحقيق أهداف المعلمين وتطلعاتهم المهنية) حيث جاءت الفروق في هذه العبارات لصالح البديل (يتحقق بدرجة متوسطة) ، وقد جاء ترتيب هذه العبارات حسب الأهمية النسبية لها على النحو التالي :-

- ظلت العبارة (٣٠) ومحتواها " يضع التطور والنمو المهني ضمن أولوياته " في الترتيب الأول ، حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٧٦,٩٩%) ، وربما يعزي ذلك إلي اعتبار مديري مدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة الدقهلية تطوير الآخرين ونموهم مهمة أساسية من مهماتهم ؛ لما يقدموا من دعم و توجيه للعاملين معه للتعرف على أهدافهم المهنية والشخصية ، ومساعدتهم على استثمار وقتهم لتحقيق طموحاتهم وتطلعاتهم التي تتعلق بعملهم المدرسي و وضعها ضمن أولوياته ، للوصول إلي أقصى إمكاناتهم البشرية التي تحسن من ذاتهم وتطور من أدائهم .

- وتلاها في الترتيب الأول مكرر ، العبارة (٣٣) ومحتواها " يري أن خدمة المعلمين مسئولية تقع على عاتقه " حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٧٦,٩٩%) ، و يدل ذلك على النظرة الشمولية من قبل مديري مدارس التعليم الثانوي العام لتكوين علاقة تشاركية إيجابية بينه وبين العاملين معه ، و اعتبار العاملين معه من أهم الموارد المهمة التي يجب أن يسعى لخدمتها و يلبي احتياجاتها؛ لتشجعهم على إظهار مواهبهم الكامنة والمميزة ؛ مما يزيد من قدرتهم للتعامل مع مشكلات العمل بكل حرفيه ، وفي السياق نفسه ، تتفق هذه الدراسة مع دراسة المحارمة (٢٠١٨ ، ٨٦) على أهمية أن يعمل مديري مدارس التعليم الثانوي على خدمة معلمهم واعتبارها مسئولية تقع على عاتقهم ، من خلال تدريبهم وتشجيعهم على المبادرة والمشاركة ضمن فرق العمل ؛ لتحقيق أهداف المدرسة .

وفي الترتيب الأخير جاءت العبارة (٣١) ومحتواها " يحرص على تحقيق أهداف المعلمين وتطلعاتهم المهنية " ، حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٧١,٩٩%) ، و قد يعزي ذلك إلي إغفال مديري مدارس التعليم العام أهمية التنمية المهنية للمعلمين في تحقيق بيئة تعليمية متطورة ، فالتطور المهني يجعل المدرس دائم الاطلاع على لنظريات التربوية الحديثة ، وتتسجم هذه الدراسة مع دراسة عبدالفتاح أبو سيف (٢٠١٦ ، ٢٨٨) على ضرورة سعي مديري مدارس التعليم الثانوي العام لتلبية احتياجات وتطلعاتهم المهنية للمعلمين من أجل تحقيق المصلحة العامة للمدرسة .

وللتعرف على الفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة وفقاً لمتغيراتها (النوع) حول درجة تحقق " واقع ممارسة القيادة الخادمة لدي مديري مدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة الدقهلية "، جاءت النتائج والإجراءات كالتالي:

(١) الكشف عن دلالة ما قد يوجد من فروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول " واقع ممارسة القيادة الخادمة لدي مديري مدارس التعليم الثانوي العام طبقاً لمتغير (النوع)

تم تحقق هذا الهدف من خلال استخدام اختبار (ت) T-test للوقوف على دلالة ما قد يوجد من فروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة والتي تعزي للنوع كما يلي :

جدول (٨)

يوضح اختبار (ت) للتعرف على دلالة ما قد يوجد فروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة طبقاً لمتغير (النوع)

المحور	البعد	النوع	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	مستوى الدلالة
واقع ممارسة القيادة الخادمة لدي مديري مدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة الدقهلية	البعد الأول: التواصل	ذكر	٢٦٩	٢,٤٣٦٤	٠,٤٩٣٨	٠,٢١٩	غير دالة
		أنثى	١٩٩	٢,٤٤٦٢	٠,٤٥٥١		
	البعد الثاني: الإيثار	ذكر	٢٦٩	٢,٢٣٣٥	٠,٥٠٣٠	١,١٢١	غير دالة
		أنثى	١٩٩	٢,٢٨٧٤	٠,٥٣٠٤		
	البعد الثالث: تكوين الرؤية	ذكر	٢٦٩	٢,٣٩٢٢	٠,٤٢٦٠	١,٢٨٦	غير دالة
		أنثى	١٩٩	٢,٤٤٣٩	٠,٤٣٥٢		
	البعد الرابع: الثقة	ذكر	٢٦٩	٢,٤٧٧٧	٠,٤٦٠٤	٢,١٦٢	٠,٠٥
		أنثى	١٩٩	٢,٥٦٧٨	٠,٤٢٥٧		
	البعد الخامس: التمكين	ذكر	٢٦٩	٢,٠٥٠٢	٠,٥٠٠٠	٢,٢٣١	٠,٠٥
		أنثى	١٩٩	٢,١٥٥٨	٠,٥١٤٤		
	البعد السادس: تقديم الخدمة	ذكر	٢٦٩	٢,٢٧٤٣	٠,٢٩٠٦	٠,٧١٣	غير دالة
		أنثى	١٩٩	٢,٢٤٠٢	٠,٥٤٠٨		
	المتوسط العام للمحور الأول	ذكر	٢٦٩	٢,٣١٠٧	٠,٢٧٩٩	١,٧٩٠	غير دالة
		أنثى	١٩٩	٢,٣٥٦٩	٠,٢٧٠٤		

من الجدول السابق يتضح ما يلي : عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوي دلالة (٠,٠٥) بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول " واقع ممارسة القيادة الخادمة لدي

مديري مدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة الدقهلية " إجمالاً تعزي لاختلاف متغير (النوع) و قد يرجع تفسير عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة طبقاً لمتغير (النوع) على المحور الأول ككل ، لتزايد إدراك المستجيبين بأن النوع (الذكور و الإناث) لا يشكل اختلاف بين المعلمين والمعلمات في الاتفاق على أهمية النمط القيادي المتبع داخل مدارس التعليم الثانوي العام ، فالواقع في المجتمع المصري عامة قد تخطي كل ذلك ، من خلال المساواة بين الرجل والمرأة في الحقوق والواجبات والمسؤوليات ، حيث أتاح للمرأة تقلد مناصب قيادية عليا مثل الرجل ، وبالتالي لا يوجد فروق استجاباتهم ، وتتفق هذه الدراسة مع دراسة أبو تينة و رفاقه (٢٠٠٧ ، ١٥٣) التي توصلت إلي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزي لأثر النوع (الذكور ، والإناث) بين متوسطات استجابات المعلمين والمعلمات حول درجة ممارسة مديري مدارس محافظة الزرقاء للقيادة الخادمة .

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوي (٠,٠٥) بين متوسطات استجابات أفراد العينة تعزي (للنوع) حول أبعاد المحور الأول المتمثلة في (التواضع ، الإيثار ، تكوين الرؤية ، تقديم الخدمة) ، وقد يعزي ذلك إلي اتفاق المستجيبين من معلمي مدارس التعليم الثانوي العام على أهمية تفعيل مديريهم لسلوكيات التواضع والإيثار وتكوين الرؤية وتقديم الخدمة ، لما تحقق من جدوي قيمة العائد لكل العاملين بمدارس التعليم الثانوي دون تمييز لنوع على آخر ، وتتفق مع ما توصلت إليه الزعتري (٢٠١٨ ، ١٢٧) على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة تعزي لمتغير الجنس (الذكور، والإناث) حول ممارسة الأبعاد التالية (التواضع ، والرؤية، وتقديم الخدمة ، والإيثار) .

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوي (٠,٠٥) بين متوسطات استجابات أفراد العينة لصالح الإناث حول بعدي (الثقة ، والتمكين) ؛ و ربما يُعزي ذلك إلي أن أغلب مديري مدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة الدقهلية من الذكور، مما يتيح لهم فرصة أكبر من التقارب والاحتكاك مع نظائرهم من المعلمين الذكور للتعرف على الأمور الخاصة بطروفهم الشخصية والمهنية ، والتي يصعب تحقيقها بالنسبة لكثير من الإناث ، و تتفق مع أبوشريخ (٢٠١٩ ، ٨٣) على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة لصالح الإناث حول ممارسة بعدي (التمكين والثقة) من أبعاد

ممارسة القيادة الخادمة لدي مديري مدارس المدارس الحكومية في جامعة عمان من وجهة نظر مساعدي المديرين .

تمثلت أبرز نتائج واقع ممارسة القيادة الخادمة لدي مديري مدارس التعليم الثانوي بمحافظة الدقهلية في ضوء الدراسة الميدانية فيما يلي :

• يتحقق واقع ممارسة القيادة الخادمة لدي مديري مدارس التعليم الثانوي بدرجة متوسطة ، وجاء ترتيب أبعاد ممارسة القيادة الخادمة لدي مدارس التعليم الثانوي على الترتيب التالي (الثقة ، و التواضع ، والرؤية ، وتقديم الخدمة ، والإيثار، والتمكين) حيث أظهرت الثقة ، والتواضع ، والرؤية درجة تحقق كبيرة ، وأما (تقديم الخدمة ، والإيثار ، والتمكين) أظهروا درجة تحقق متوسطة ، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات أفراد العينة الدراسة تعزي للنوع على جميع الأبعاد فيما عدا بعد (الثقة ، و التمكين) كانت الفروق لصالح الإناث ، وكذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة تعزي لسنوات الخبرة على الأبعاد إجمالاً، في حين وجدت فروق على بعد (التواضع ، والتمكين ، والإيثار) تعزي لسنوات الخبرة في التعليم ..

• من أهم الأدوار التي يؤديها مديري مدارس التعليم الثانوي لتفعيل القيادة الخادمة ، فيما يتعلق بالسلوكيات والممارسات الخاصة ببعده الثقة : يعبر عن آراءه بصدق مهما كانت النتائج ، يتميز بالنزاهة في القول والفعل ، يناقش إيجابيات وسلبيات المدرسة مع المعلمين بكل شفافية، يظهر مشاعرة الحقيقية للمعلمين دون تردد، يتقبل ما يقوله المعلمين حتي وإن اختلفوا معه في الرأي ، يفضل المعلمين اللجوء إليه عند التعرض للضرر .

• من أهم الأدوار التي يؤديها مديري مدارس التعليم الثانوي لتفعيل القيادة الخادمة ، فيما يتعلق بالسلوكيات والممارسات الخاصة ببعده التواضع : يتقبل نقد المعلمين بصدق، يحث المعلمين بأن يتعاملوا مع بعض بما يرتضونه لأنفسهم ، يقر بأخطائه أمام المعلمين ، يفتخر بما يقدمه المعلمون من إنجازات تربوية تعليمية ، يحترم معلميه وإن تباينت آرائهم عن رأيه.

• من أهم الأدوار التي يؤديها مديري مدارس التعليم الثانوي لتفعيل القيادة الخادمة ، فيما يتعلق بالسلوكيات والممارسات الخاصة ببعده الرؤية : يمتلك فهم عميق لرؤية المدرسة ورسالتها ، يقدر العواقب المختلفة للقرارات الإدارية التي يصدرها ، يتعاون مع المعلمين في صياغة رؤية طموحة للمدرسة ، يستطيع حل مشكلات العمل بأفكار جديدة مبتكرة ، يطور من ذاته

من أجل تحقيق رؤية المدرسة ، يؤكد على ضرورة الالتزام بالرؤية المشتركة لتحقيق أهداف العمل .

• من أهم الأدوار التي يؤديها مديري مدارس التعليم الثانوي لتفعيل القيادة الخادمة ، فيما يتعلق بالسلوكيات والممارسات الخاصة ببعده الإيجابي :يقدم احتياجات المعلمين على احتياجاته الخاصة ، يبذل أقصى جهدة للارتقاء بالعمل المدرسي دون النظر للمصلحة الشخصية ، يقدم الكثير من التوضيحات من أجل المعلمين ، يحرص على توفير وسائل الراحة للمعلمين ،ينظر لخدمة المعلمين كمسئولية إنسانية ينبغي الالتزام بها .

• من أهم الأدوار التي يؤديها مديري مدارس التعليم الثانوي لتفعيل القيادة الخادمة ، فيما يتعلق بالسلوكيات والممارسات الخاصة ببعده تقديم الخدمة : يبذل أقصى جهده لتحقيق المصلحة العامة للمدرسة ، يضع النمو والتطور المهني ضمن أولوياته ، يحرص على توفير أهداف المعلمين وتطلعاتهم المهنية ، يحرص على توفير الراحة النفسية للمعلمين ، يري أن خدمة المعلمين مسئولية تقع على عاتقه.

• من أهم الأدوار التي يؤديها مديري مدارس التعليم الثانوي لتفعيل القيادة الخادمة ، فيما يتعلق بالسلوكيات والممارسات الخاصة ببعده التمكين : يعطي المعلمين صلاحيات اتخاذ القرارات المهمة التي تتعلق بعملهم ، يحترم وجهات النظر التي يطرحها المعلمين بصدد العمل المدرسي ، يشجع المعلمين على العمل بشكل جماعي تعاوني ، يزود المعلمين بخبرات جديدة تمكنهم من تطوير مهاراتهم ، يعطي المعلمين حرية التعامل في القرارات الصعبة ، يشجع المعلمين على ممارسة بعض الأدوار القيادية .

مقترحات تطوير أداء مديري المدارس الثانوية في ضوء أبعاد القيادة الخادمة :

- تزويد مديري المدارس بالصلاحيات والموارد اللازمة التي تمكنهم من تلبية احتياجات المعلمين ورعاية مصالحهم ، وبما يتيح لهم المساحة الكافية للتعامل مع احتياجات المعلمين المختلفة

- تقديم برامج تدريبية لمديري مدارس التعليم العام بهدف تنمية مهاراتهم على استخدام أسلوب القيادة الخادمة ، على أن تتأسس هذه البرامج على تشخيص حقيقي للاحتياجات التدريبية على ضوء مهارات وكفايات القيادة الخادمة .

- توفير قاعدة بيانات متكاملة لنظام العمل بمدارس التعليم العام تتضمن لوائح والإجراءات الخاصة بالعمل المدرسي و التي يجب الالتزام بها ، .
- زيادة وعي المعلمين بمدارس التعليم العام بطبيعة ومسؤوليات العمل عن طريق عقد دورات وندوات ومؤتمرات تدريبية لهم لإكسابهم سلوكيات القيادة الخادمة.
- مد جسور التواصل بين مديري مدارس التعليم العام وبين العاملين معهم لحل مشكلات العمل المدرسي اليومية .
- تشجيع مديري مدارس التعليم العام على استخدام أساليب التربوية ، لحل المشكلات التي تتعلق بالعمل المدرسي .
- التأكيد على تنمية القيادة الخادمة في المؤسسات التربوية ، لما لها من انعكاسات إيجابية على عدد من المتغيرات التنظيمية الهامة . توفير برامج تنمية مهنية للمعلمين متضمنة برامج لخدمتهم وتطويرهم العلمي والمهني ، ويتم اشترك المعلمين فيها من خلال اختبارات تناسب كفاءتهم وخبراتهم.

قائمة المراجع

أولاً : المراجع العربية :

- ١- إبراهيم، حسام الدين السيد محمد ، و الشهومي ، سعيد بن راشد على ، (٢٠١٨) : درجة توافر أبعاد القيادة الخادمة لدى مديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة الظاهرة في سلطنة عمان في ضوء نموذج لوب (Laub Model) ، المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية ، سلطنة عمان ، مج ٤ ، ع ١٤ ، ١٥٩-١٣٦
- ٢- ابن طالب ، بدر بن عبدالله محمد، (٢٠١٨) : درجة مساهمة القيادة الخادمة فى الثقة التنظيمية لقادة المدارس الثانوية بمحافظة حوطة بنى تميم والحريق من وجهة نظر المعلمين،مجلة كلية التربية بأسيوط ،مج ٣٤، ع ٤
- ٣- أبو تينة، عبدالله محمد ، وخضاونة ، سامر عبد الكريم ، و الطحانية ، زياد لطفى سليمان ، (٢٠٠٧): القيادة الخادمة فى المدارس الاردنية كما يدركها المعلمون والمديرون : دراسة استطلاعية - مجلة العلوم التربوية والنفسية-البحرين، ٨(٤)، ١٧٣-١٦٠ .

- ٤- أبو شريخ ، أسمهان رفيق أحمد (٢٠١٩) : نمط القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الحكومية في عاصمة عمان وعلاقته بأدائهم الوظيفي من وجهة نظر مساعدي المديرون ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية العلوم التربوية ، جامعة الشرق الأوسط .
- ٥- التمام عبد الله بن سالم، (٢٠١٦): واقع القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الثانوية بالمدينة المنورة من وجهة نظر المعلمين : دراسة ميدانية، مجلة العلوم التربوية مصر ٢٤ مج، ع (١) .
- ٦- الجهني ، سارة بنت رجا الله ، (٢٠١٩) : تصور مقترح لتحسين إدارة المدارس الثانوية باستخدام مدخل القيادة الخادمة ، مجلة البحث العلمي في التربية ، كلية التربية ، جامعة الملك سعود ، المملكة العربية السعودية ، ج ١٤ ، ع ٢٠ ، ١٧٥ - ٢١١ .
- ٧- حسن ، حسام عيد حامد ، (٢٠١٩) : دور الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي في العلاقة بين القيادة الخادمة وجودة الخدمة التعليمية في الجامعات الحكومية ، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية ، جامعة قناة السويس ، كلية التجارة بالإسماعيلية ، مج ١٠ ، ع ٣ ، ١٢٥ - ١٤٩ .
- ٨- حلبى ، منال جهاد عامر، (٢٠١٦) :درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظة شمال الضفة الغربية للقيادة الخادمة وعلاقتها بالتنمية المهنية للمعلمين من وجهة نظر مديريها و معلميها ، رسالة ماجستير غير منشورة ،جامعة النجاح الوطنية ، فلسطين.
- ٩- جمهورية مصر العربية ، وزارة التربية والتعليم والمتابعة والإصلاح الإداري (٢٠١٦) : استراتيجية التنمية المستدامة - رؤية مصر ٢٠٣٠ ، القاهرة .
- ١٠- جلاب ، إحسان ، (٢٠١١) : إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير ،دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن .
- ١١- الديرية ، لانا فوزي فهد ، (٢٠١٤) : درجة ممارسة عمداء كليات التربية في الجامعات الأردنية للقيادة الخادمة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية وعلاقتها برضاهم الوظيفي ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الهاشمية ، الأردن .
- ١٢- الراجحي ، إلهام نايف (٢٠٢١) : القيادة الخادمة لدى قائدات المدارس الحكومية بمكة المكرمة دراسة تطبيقية ، المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية ، مج ٩ ، ع ٢ .

- ١٣- رشيد ، صالح عبدالرحمن ، ومطر ، ليث على ، (٢٠١٦) : القيادة الخادمة منظور جديد في القرن الحادي والعشرين ، ط ١، دار نيوز للطباعة و النشر ، العراق .
- ١٤- الزعتري ، دينا نور الدين ياسين (٢٠٢٠) : القيادة الخادمة لدي مديري المدارس الأساسية الحكومية في محافظة الخليل وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين من وجهة نظر المعلمين أنفسهم ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الدراسات العليا ، جامعة الخليل .
- ١٥- عبدالفتاح محمد زين العابدين ، و ابو سيف ،محمود سيد على ،(٢٠١٦) : دور القيادة الخادمة في تحقيق التماثل مع الهوية التنظيمية بمدارس التعليم قبل الجامعي من وجهة نظر المعلمين ،مجلة العلوم التربوية- مصر ،٢٤(٢)،٢٦٣- ٣١٠ .
- ١٦- عبد المنعم ، نادية محمد ،(٢٠٠٠):تقويم أداء القيادات التربوية ،(القاهرة : المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية ٢٠٠٢) ،ص ١١٨ .
- ١٧- زناتي ، امل محسوب محمد ،(٢٠٠٤) : تطوير الاداء المدرسي بالمدارس الثانوية العامة في جمهورية مصر العربية في ضوء مدخل التعليم التنظيمي ، رسالة دكتوراه غير منشورة مقدمة لقسم المقارنة والادارة التعليمية ،كلية التربية ،جامعة عين شمس .
- ١٨- شراب ، سلامة محمد ، (٢٠٢٠) : أثر القيادة الخادمة على فعالية فرق العمل في البلديات الكبرى بمحافظات غزة من وجهة نظر الموظفين ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الإدارة والاقتصاد جامعة الأزهر ،غزة
- ١٩- صلاح الدين، نسرين صالح محمد ، (٢٠١٦) :القيادة الخادمة لمدير المدارس والرضا الوظيفي للمعلمين في مصر : نموذج بنائي مقترح ، مجلة كلية التربية في العلوم التربوية- كلية التربية جامعة عين شمس ، مصر ، ع (١)،٦٥-١٦٦ .
- ٢٠- العودة ، محمد زين العابدين ، و ابو سيف ،محمود سيد على ،(٢٠١٦) : دور القيادة الخادمة في تحقيق التماثل مع الهوية التنظيمية بمدارس التعليم قبل الجامعي من وجهة نظر المعلمين ،مجلة العلوم التربوية- مصر ،٢٤(٢)،٢٦٣- ٣١٠ .
- ٢١- غالى ، محمد احمد ،(٢٠١٥) : القيادة الخادمة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي :دراسة تطبيقية على الجامعات في قطاع غزة ،رسالة ماجستير غير منشورة كلية التجارة- الجامعة الإسلامية غزة .

٢٢- الغامدي ، على بن محمد ، (٢٠١٣) : درجة جودة أداء القيادة التربوية وتنمية الموارد البشرية في المدارس الثانوية والمتوسطة بالمدينة المنورة ، مجلة دراسات العلوم التربوية ، الجامعة الأردنية ، مج ٤٠ ملحق ، ١٠٦٨-١٠٩٦ .

٢٣- الفقاوي ، هاني فؤاد سليمان ، (٢٠١٩) : القيادة الخادمة ودورها في تعزيز رأس المال النفسي دراسة ميدانية على المدراء العاملين في الجامعات في قطاع غزة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ، جامعة الأزهر ، غزة ، فلسطين
٢٤- محمد ، أشرف السعيد أحمد ، (٢٠١٨) : القيادة الخادمة لدى مديري مدارس التعليم العام وعلاقتها باستعداد المعلمين للتغير التنظيمي - مجلة تطوير الأداء الجامعي ، ٦ (١) يناير ٢٠٢٥-٢٥٦ .

٢٥- محمد ، فتحي عبد الرسول ، وأحمد ، أشرف محمود ، والمهنا ، محمد فرج متعب ، ومحمد ، سيدة سلامة (٢٠١٩) : واقع القيادة الخادمة في مدارس المرحلة الثانوية بدولة الكويت ، مجلة العلوم التربوية ، جامعة جنوب الوادي ، كلية التربية بالگردقة ، ع ٣ مايو ٢٠٠٨ - ١٥٥ .

٢٦- مقابلة ، منصور أحمد حسين ، والمالكي ، عبدالهادي عبد الرحيم (٢٠٢١) : القيادة الخادمة وعلاقتها بالتميز المؤسسي بمدارس التعليم العام في محافظة ميسان من وجهة نظر المعلمين ، مجلة شباب الباحثين في العلوم التربوية ، كلية التربية ، جامعة سوهاج ، ع ٩٤ ، ٦٦٣-٦٠٩ .

٢٧- هاشم ، سمر محمد ، وغنيم صلاح الدين عبدالعزيز ، و الفواخرى ، محمد الصغير منصور ، (٢٠٢٢) : متطلبات تطبيق القيادة الخادمة بالمدارس الثانوية في مصر دراسة تحليلية ، مجلة البحث العلمي ، المركز القومي للبحوث التربوية ، مصر ، يناير .

٢٨- هلال ، ناجي عبدالوهاب ، و كمال ، حنان البدري ، (٢٠١٨) : الأداء المهني للمعلمين وعلاقته بالقيادة الخادمة لدي مديري التعليم العام - دراسة ميدانية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية جامعة حلوان .

٢٩- يوسف ، داليا طه محمود ، و أحمد،مها مراد على ، (٢٠١٦) : الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الثانوية وعلاقتها بإتجاهات المعلمين نحو إدارة الجودة الشاملة ،مجلة علم النفس والتربية ، كلية التربية جامعة المنيا ، مج ٢٩، ع١ .

-
- 30- Alcalá , M , (2009) : Secondary Principals As Servant Leaders , Unpublished Doctoral Dissertation , The University of Texas , San Antonio , U S A .
- 31- Black , Glenda , Lee (June 2010), A Correlational Analysis Of Servant Leadership And School Climate .Catholic Education: **A journal Of Inquiry And Practice** , 13(4) , 437 - 466 .
- 32- Cerit , Yusuf , (2010) : The Effects Of Servant Leadership On Teachers Organizational Commitment In Primary School In Turkey ,International Journal of Servant Leadership Education , Vol 13 , No 3 , 301- 317 .
- 33- Herndon , Brian Clinton : (2007),An Analysis Of Relationship Between Servant Leadership , Schools Culture ,And Student Achievements ,Un Published Doctoral ,University Of Missouri-Columbia .
[http : // www. researchgate . net / publication / 306388208](http://www.researchgate.net/publication/306388208)
- 34- Hill , Valdemar A ,(2008) : Employee Satisfaction and Organizational Commitment A mixed Methods Investigation of The Effects of Servant Leadership , Un Published Doctoral , Capella University .
- 35- Kessler , Eric H ,(2013) : **Encyclopedia of Management Theory** , Pace University , Vol (1) . Sage Publications , Inc .U S A
- 36- Laub , J ,A (1999) : Assessing The Servant Organization : Development Of The Servant Organizational Leadership : Assesment (Sola) Instrument , P HD Dissertation , Florida Atlantic University , 60(2) .
- 37- Patterson , Kathleen A , (2003): Servant Leadership :A Theoretical Model ,Submitted To Regent University School of leadership Studies In Partial Fulfillment Of The Requirement For The Degree of Doctor Of Philosophy.
- 38- Pattison ,Traci R ,(2010) :The Difference Between Secondary school Principals Servant Leadership in Lower Achieving and Higher Achieving Secondary Schools , Un published Doctoral Of Education , University Of Missouri- Columbia .
- 39- Serrat , Olivier (2009) : Exercising Servant Leadership ,Knowledge Solution .
- 40- Stewart , J , Gary ,(2017): The Importance of Servant Leadership in School , International Journal of Business Management and Commerce ,Vol 2, No 5 .