



كلية التربية

إدارة: البحوث والنشر العلمي (المجلة العلمية)

=====

متطلبات تفعيل القيادة الخادمة لدى مديرات المدارس الثانوية بمدينة الدمام من وجهة نظر المديرات والمعلمات

إعداد

أ/ جنى بنت عبدالله بن علي الأقرم د/ عبد الله بن محمد العدساني

القيادة التربوية، كلية التربية، جامعة الملك فيصل القيادة التربوية، كلية التربية، جامعة الملك فيصل

الأحساء، المملكة العربية السعودية

الأحساء، المملكة العربية السعودية

aaladsani@kfu.edu.sa

janaalaqzum@hotmail.com

«المجلد التاسع والثلاثون - العدد الثاني عشر - ديسمبر ٢٠٢٣ م»

http://www.aun.edu.eg/faculty_education/arabic

المخلص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على متطلبات تفعيل القيادة الخادمة لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الدمام من وجهة نظر المديرات والمعلمات، والكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة لمتطلبات تفعيل القيادة الخادمة والتي تعزى لمتغيري (المسمى الوظيفي، الخبرة). وأستخدمت الدراسة المنهج المسحي الوصفي. وطبقت أداة الاستبانة على جميع المديرات وبلغ عدد الاستجابات (٣٧) استجابة وعلى عينة عشوائية من المعلمات بلغت (٣٠٣) معلمة. وأشارت نتائج الدراسة إلى أن متطلبات تفعيل القيادة الخادمة جاءت بدرجة موافقة عالية. ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) فأقل بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة تعزى لمتغيري المسمى الوظيفي والخبرة. وقدمت الدراسة عدداً من التوصيات منها قيام وزارة التعليم بتوفير البرامج التدريبية لممارسات القيادة الخادمة لمديرات المدارس وتوضيح مفهومها وأسسها وكيفية توظيفها في المدرسة، وأن يكون الحضور لتلك الدورات ضمن متطلبات العمل. وقيام مشرفة القيادة بحث مديرات المدارس على التنمية الذاتية ورفع مستوى مهارتهن الإدارية، والعمل على التقويم المستمر لتلك المهارات.

الكلمات المفتاحية: المدارس الحكومية، المهارات المفاهيمية، التمكين، مساعدة التابعين، الإيثار.

Abstract

This study aimed to identify the requirements for activating servant leadership among female principals of public high schools in the city of Dammam from principals and teachers' point of view. Furthermore, identify the significant differences between the average's responses of study participants concerning the requirements for activating servant leadership among female principals of public high schools in the city of Dammam due to variables (job title- experience). It used the Survey descriptive method. The questionnaire was applied to all school principals, and the number of answers was (37) and a random sample of (303) teachers. The results of the study indicated the requirements of activating the servant leadership received a high level of agreement. There were no statistically significant differences at the level of significance (0.05) significance level or less between the average's responses of study participants about the requirements of activating the servant leadership among female principals of public high schools in the city of Dammam, attributed to the variables of job title and experience. The study recommended The Ministry of Education provides training programs on servant leadership practices for school principals and explains its concept, foundations, and how to employ it in the school. Attending these courses is also part of the job requirements. The leadership supervisor urges school principals to self-develop and raise the level of their administrative skills and works to continuously evaluate those skills.

KEYWORDS: Public schools, Conceptual skills, Empowering, Helping subordinates, Altruism.

مقدمة الدراسة

يعد التعليم المحرك الرئيس لنهضة الأمم وتقدمها، فمن خلال التعليم يتم توفير المعرفة والارتقاء بها لخدمة المجتمع وتمكين الموارد البشرية من استثمار قدراتهم ومهاراتهم في مواكبة التطورات المتسارعة في العصر الحالي، وذلك من خلال وجود القيادة التربوية الحديثة والمرنة القادرة على أن تتأقلم مع التغيرات الجديدة، ولها القوة في مواجهة التحديات النابعة من تلك التغيرات بنجاح وكفاءة من أجل تحقيق الأهداف المطلوبة، فالقيادة تسعى لتطوير وتشكيل المستقبل.

وتعد المدرسة من المؤسسات التعليمية الهامة في المجتمع، ولذلك ينبغي تأهيل مديرين للقيام بإدارة تلك المدارس إدارة متمكنة، ولديهم القدرة على إنجاز مهامهم وواجباتهم على أكمل وجه (طالب، ٢٠١٨). ومما لا شك فيه بأن المدارس تواجه العديد من الصعوبات والتحديات في ظل بيئة تتصف بالديناميكية وبالتقلبات وعدم التأكد والتعقيدات؛ ونتيجة لتلك العوامل أصبحت المدارس في وضع يتطلب منها الاهتمام برأس المال البشري وتنمية الاتجاهات الإيجابية لدى العاملين، ومساعدتهم على النمو والقيام بالخدمة (عزيز وآخرون، ٢٠١٨). وبناءً على ذلك فهي تحتاج إلى تبني مداخل قيادية مؤثرة قادرة على تطوير أدائها ورفع كفاءتها وزيادة فعاليتها؛ بما يسهم في تطوير العاملين فيها على إنجاز الأعمال الموكلة إليهم، وبما يمكن المدرسة من المواجهة والتكيف مع تلك التغيرات (هلال وكمال، ٢٠١٨).

ولقد ظهر أحد المداخل القيادية الحديثة والتي لاقت رواجاً واهتماماً من قبل الباحثين والمديرين وهو مدخل القيادة الخادمة والذي يتبنى فكرة الاهتمام بالعاملين، وتقديم خدمتهم أولاً بحيث يتم التمكن من إدارتهم بسهولة ومرونة ورفع مستوى الإنتاج (علي والقروني، ٢٠١٧). فالقيادة الخادمة ليست نقطة تحول في الفكر الإداري وحسب وإنما هي نقطة تحول في تطور الفكر الأخلاقي للإنسانية، فهي تركز على أفضل القيم للتأثير في الآخرين، ألا وهي قيمة الخدمة (رشيد ومطر، ٢٠١٦).

ومن هذا المبدأ تكمن أهمية القيادة الخادمة في المدرسة بأنها تضع في الأولوية مصالح العاملين فوق المصلحة الذاتية للمدير (Mahembe and Engelbrecht, 2014)، فهي تركز على خدمة العاملين والمساهمة في تفعيل دور المدارس في تنمية أدائهم (Parris and Peachey, 2013). وفي ذات السياق يؤكد العسيري (٢٠١٩) على أن الغاية من القيادة الخادمة تحسين جودة الحياة الوظيفية للعاملين أنفسهم، ومن ثم رفع مستوى مدارسهم.

ومع وجود تلك المؤشرات الإيجابية المتحققة من تبني ممارسات القيادة الخادمة في البيئة المدرسية، إلا أن نقل هذا المفهوم من النظرية إلى الممارسة، وتطبيقه بمدارس التعليم العام يتطلب توفير البيئة التنظيمية الملائمة لتفعيل الممارسات المرتبطة بالقيادة الخادمة، وعليه تأتي هذه الدراسة لمعرفة متطلبات تفعيل القيادة الخادمة لدى مديرات المدارس.

مشكلة الدراسة

إن الأساليب القيادية الحديثة أصبحت مهمة لمواكبة التطلعات والتطورات التي تشهدها المملكة العربية السعودية. ومن ضمن هذه الأساليب أسلوب القيادة الخادمة، فهو يسعى للارتقاء بالمؤسسات التعليمية نحو الأفضل، وذلك من خلال سعي المدير إلى تلبية احتياجات العاملين ومتطلباتهم المهنية، وتشجيعهم على التعلم المستمر، وعلى تطوير أنفسهم، ومشاركتهم في أعمالهم، وتشجيعهم على إعطاء أفضل ما لديهم مما ينعكس على تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وتميز. ومن أبرز المؤسسات الخدمية في المجتمع المدرسة فهي تهتم بخدمة الفرد وتعمل على تطوير إمكانياته وقدراته وثقافته، ولذلك ينبغي أن يتوفر فيها مدير لديه القدرة على خدمة الآخرين ويعمل بروح الفريق لتحقيق الأهداف التربوية بنجاح.

ولقد أكدت دراسة الأمير (٢٠٢٢)، ودراسة الجهني (٢٠١٩)، على أن الدراسات التي تناولت موضوع القيادة الخادمة في مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية لا تزال قليلة. ورغم أن بعض الدراسات تشير إلى أن نمط القيادة الخادمة يمارس بدرجة عالية من قبل مديري المدارس، كدراسة الجهني (٢٠١٩)، ومحمد (٢٠١٨)، إلا أنه من زاوية أخرى فإن هذه الدراسات قد أشارت أيضاً إلى وجود جوانب قصور في الواقع التطبيقي للقيادة الخادمة.

حيث توصلت دراسة النايف (٢٠٢٠) إلى مشكلات عدة تعاني منها إدارة المدارس الثانوية تحد من قدراتهم على تنمية مهارات القيادة الخادمة مثل: تدني تأهيل مديري المدارس، وضعف العلاقات الإنسانية لديهم، كما أشارت دراسة الجهني (٢٠١٩) إلى أن بعد (تصميم خطط مقنعة) جاء بدرجة متوسطة؛ ويعود السبب إلى كثرة الأعباء الإدارية والفنية الموكلة لمديرات المدارس الثانوية، الأمر الذي لا يتوافر معه الوقت الكافي للقيام بإقناع المعلمات بأداء كل عمل توكله إليهن. في حين توصلت دراسة محمد (٢٠١٨) إلى أن بعد (وضع المرؤوسين أولاً) جاء بدرجة متوسطة؛ نتيجة لنظم القيادة المركزية وقلة الصلاحيات الممنوحة للمديرين مما يعوق تلبية احتياجات المعلمين بصورة كاملة.

وبناءً على تلك المؤشرات، أوصت دراسة العجرفي (٢٠٢٣) على تنفيذ برامج تدريبية للقيادات التربوية لتدريبهم على تطبيق القيادة الخادمة في المدرسة. كما أوصت دراسة الجهني (٢٠١٩) على إجراء دراسات للكشف عن متطلبات تفعيل القيادة الخادمة لدى مديرات المدارس الثانوية. وفي ضوء ما سبق تتحدد مشكلة الدراسة الحالية في التعرف على: متطلبات تفعيل القيادة الخادمة لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الدمام من وجهة نظر المديرات والمعلمات.

أسئلة الدراسة وأهدافها

هدفت الدراسة للإجابة على الأسئلة التالية:

١. ما متطلبات تفعيل القيادة الخادمة لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الدمام من وجهة نظر المديرات والمعلمات؟

٢. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة لمتطلبات تفعيل القيادة الخادمة لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الدمام، تعزى لمتغيري

(المسمى الوظيفي، الخبرة)؟

أهمية الدراسة

من الناحية النظرية من المأمول أن تعزز الدراسة المكتبة السعودية والمكتبة العربية بإضافة معرفة حديثة متخصصة في القيادة الخادمة، الأمر الذي يمكن أن يقدم الفائدة للباحثين في إجراء المزيد من الدراسات في القيادة الخادمة. أما من الناحية العملية يؤمل من هذه الدراسة توجيه جهود وزارة التعليم لتوفير متطلبات تفعيل القيادة الخادمة، لتصبح واقعاً تطبيقياً ترفع كفاءة مديري المدارس.

مصطلحات الدراسة

القيادة الخادمة: عرفها محمد (٢٠١٨) بأنها نموذج إداري مفعم بالقيم الأخلاقية، قائمة على تضحية المدير وإيثاره للتابعين، حيث يقدم احتياجاتهم واهتماماتهم على احتياجاته الشخصية، ويسعى إلى تعزيز نموهم المهني والشخصي، ويوفر كل السبل المتاحة لبلوغ طاقاتهم الإنسانية على افتراض أن تلبية احتياجات التابعين هو السبيل لتحقيق فعالية المنظمة.

الإطار النظري والدراسات السابقة

أولاً: الإطار النظري:

مفهوم القيادة الخادمة:

القيادة الخادمة قائمة على فكرة إيثار الآخرين على النفس، أي أن المدير يهتم بالآخرين الذين يعملون لديه، وتبدأ القيادة الخادمة بنكريس الجهد لتأسيس العلاقات الإنسانية مع جميع العاملين في المؤسسة (النشاش والكيلاني، ٢٠١٥). وهي القناعة والإيمان الداخلي لدى المديرين بأهمية خدمة العاملين وتلبية احتياجاتهم من خلال تقديم الدعم والتحفيز الدائم من أجل تطوير نموهم المهني والشخصي ليقدّموا أفضل ما لديهم. وأن يعملوا كفريق لتحقيق أهدافهم، والهدف العام للمؤسسة في ظل إطار أخلاقي يهدف إلى تفعيل المشاركة المجتمعية وتنمية وتطوير المجتمع ككل (حسن، ٢٠١٩). ولقد عرفها سيرات (2010) Serrat بأنها: أسلوب القيادة القائم على الخدمة المتقانية وتقديم المساعدة للعاملين وتمكينهم ودعمهم كأعضاء ضمن فريق العمل. وتطوير إمكانياتهم واستخراج أفضل ما لديهم؛ لينعكس على أداء المؤسسة نحو الأفضل.

ويمكن القول: أن القيادة الخادمة لديها خصائص عديدة أبرزها: التفاني بتقديم المساعدة والعتاء والدعم لجميع العاملين في المدرسة، وتحفيز العاملين على تطوير نموهم الشخصي والمهني، وتشجيعهم على العمل الجماعي لبناء علاقات إنسانية جيدة تصب في مصلحة العاملين والمدرسة ككل، فالعاملون هم من أولى اهتمامات المدير، والمدير وفقاً لنظرية القيادة الخادمة يستمد نجاحه من تنمية ونجاح العاملين.

أبعاد القيادة الخادمة:

صنف ليدين وآخرون (2008) . Liden et al أبعاد القيادة الخادمة إلى سبعة أبعاد وهي كالتالي:

1. **المهارات المفاهيمية:** معرفة المدير بمهام وأهداف المؤسسة التي يعمل بها، وكفاءته في حل المشكلات التي تعترض العمل بأساليب جديدة.
 2. **التمكين:** تقديم المدير التسهيلات للعاملين، ومنحهم الاستقلالية، ومشاركتهم في اتخاذ القرارات.
 3. **المعالجة العاطفية:** اهتمام المدير باحتياجات العاملين، والتعاطف معهم وتقديرهم.
 4. **الالتزام بتطوير المجتمع:** وعي المدير بتطوير المجتمع المحيط به، وتشجيعه للعاملين على المشاركة في الأنشطة والأعمال التطوعية التي تخدم المجتمع.
 5. **مساعدة التابعين على النجاح والنمو:** تلبية المدير لاحتياجات العاملين، وبذل ما في وسعه لمساعدتهم للوصول إلى كامل طاقاتهم، والنجاح في حياتهم المهنية.
 6. **الإيثارة:** وضع المدير تلبية احتياجات العاملين ومصالحهم أولوية تتجاوز اهتمامه باحتياجاته ومصالحه الخاصة.
 7. **التصرف الأخلاقي:** تعامل المدير بشكل منصف مع العاملين، وقدرته على إظهار العدالة، والصدق، والنزاهة سواء داخل المؤسسة التي يعمل بها أو خارجها.
- وفي الواقع هناك العديد من الدراسات العربية التي تناولت القيادة الخادمة في مدارس التعليم العام استخدمت أبعاد ليدين وآخرون (2008) Liden et al. كدراسة القرني (2020)، ومحمد (2018)، ومحمد وآخرون (2019)؛ ربما لأنها تعكس مفهوم القيادة الخادمة بشكل شامل، وتلائم طبيعة البيئة المدرسية. كما أن هذه الأبعاد لديها طابع أخلاقي وإنساني قد يشجع العديد من المديرين على ممارستها في مدارسهم. وحتى يتمكن مدير المدرسة من أن يصبح مديراً خادماً فإن عليه الاهتمام بالعاملين، ومراعات احتياجاتهم، وبناء أواصر الثقة بينه وبينهم، ومساعدتهم على إنجاز أعمالهم وفي تطوير أنفسهم، وإشراكهم في اتخاذ القرارات، وأن يسعى إلى تنمية تلك الأبعاد فيهم؛ لكي يتمكنوا بدورهم من خدمة الآخرين.

أهمية القيادة الخادمة:

القيادة الخادمة من الأنماط القيادية المهمة في البيئة المدرسية؛ فهي تستخدم التأثير الإيجابي وتؤكد على فكرة الإقناع والإجماع عند العاملين (رشيد ومطر، ٢٠١٦). وتبرز أهميتها في قدرتها على استيعاب التغيرات الكثيرة في عصرنا، فهي قادرة على احتوائها والتعامل معها (الحمداني وآخرون، ٢٠٢٠). بالإضافة إلى ذلك فهي تعمل على تحسين نتائج مخرجات المدرسة، وتهتم في العلاقات الإنسانية، وترفع من الروح المعنوية للعاملين، وتعزز من رضاهم الوظيفي (المطيري، ٢٠٢٠)، وتعمل على دعم العاملين وإعطائهم قوة الدافعية للعمل مما تقلل من التسرب الوظيفي وترفع من مستوى الولاء التنظيمي (التليدي والعمار، ٢٠٢٠)، كما أنها تسهم في تلبية احتياجات العاملين وتخدم أهداف ورؤية المدرسة (فاضل، ٢٠٢١). لاسيما أن بلاك (Black 2010) يؤكد على أن القيادة الخادمة كمدخل إجرائي عملي للبيئة المدرسية اكتسب زخماً كبيراً بين الباحثين والممارسين، فعندما يطبق بفعالية في المدرسة فإنه يعزز من ثقافتها ومناخها بشكل إيجابي مما يؤثر على مشاركة المعلمين والتزامهم بمهامهم، وعلى إنجاز الطلاب ومستويات تحصيلهم

وخالصة القول، القيادة الخادمة تثمر منها العديد من النتائج الجيدة، كتطوير أداء العاملين، وتعزيز علاقة المدرسة بالمجتمع، وتحسين الصالح العام، مما يسهم في خلق بيئة صحية مبنية على القيم الأخلاقية، وعلى تعزيز العلاقات الإنسانية بين المديرين والعاملين، وبين المعلمين والطلاب، مما ينعكس إيجابياً على تطوير المخرجات التعليمية وعلى تحقيق الأهداف المدرسية.

ثانياً: الدراسات السابقة:

ولأهمية القيادة الخادمة في البيئة المدرسية قام بعض الباحثين بإجراء أبحاث حول القيادة الخادمة. فقد هدفت دراسة العجرفي (٢٠٢٣) إلى معرفة مدى توافر أبعاد القيادة الخادمة لدى مديري المدارس بمحافظة الدوامي. وكشفت نتائجها أن درجة توافر أبعاد القيادة الخادمة لدى مديري المدارس جاءت بدرجة متوسطة. أما دراسة بالتا (Palta 2019) فقد هدفت إلى التعرف على العلاقة بين القيادة الخادمة والالتزام التنظيمي من وجهة نظر المعلمين. وخلصت نتائجها إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين القيادة الخادمة والالتزام التنظيمي للمعلمين. كما سعت دراسة هلال وكمال (٢٠١٨) إلى التعرف على واقع ممارسة مديري التعليم العام لأبعاد القيادة الخادمة من وجهة نظر المعلمين بمحافظة قنا وأسوان بإقليم جنوب الصعيد وعلاقتها بالإداء المهني للمعلمين. وأسفرت نتائجها إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الخادمة جاءت متوسطة، وتوجد علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين الأداء المهني للمعلمين وبين ممارسة مديري المدارس للقيادة الخادمة.

وبشكل عام، اتجهت أغلب الدراسات السابقة إلى دراسة درجة ممارسة القيادة الخادمة أو علاقتها بمتغيرات أخرى، في حين تركز هذه الدراسة على متطلبات تفعيلها لدى مديرات المدارس الثانوية.

منهج الدراسة

للإجابة عن أسئلة الدراسة تم استخدام المنهج المسحي الوصفي

مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع مديرات ومعلمات المدارس الثانوية الحكومية للبنات التابعة لمكاتب التعليم بمدينة الدمام للعام الدراسي 2022-2023م، والبالغ عددهن (41) مديرة، و(1345) معلمة، وفقاً لإحصائية قسم وحدة المعلومات بإدارة التخطيط والتطوير بمدينة الدمام (2023).

تم تطبيق الدراسة على جميع مديرات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الدمام وبلغ عدد استجابات المديرات على الاستبانة (37) استجابة، ويمثلن ما نسبته (90.2%) من العدد الكلي للمديرات وبالنسبة لمجتمع المعلمات تم اختيار عينة عشوائية بسيطة بلغت (303) معلمة، ويمثلن ما نسبته (22.5%) من العدد الكلي للمعلمات.

توزيع أفراد الدراسة وفقاً للمتغيرات

١. خصائص أفراد الدراسة:

يبين الجدول (١) والجدول (٢) توزيعاً لأفراد الدراسة وفقاً للمتغيرات التي تم اعتمادها في الدراسة:
أ. المسمى الوظيفي:

جدول (١) توزيع أفراد عينة الدراسة وفق المسمى الوظيفي

النسبة	العدد	المسمى الوظيفي
١٠.٩	٣٧	مديرة
٨٩.١	٣٠٣	معلمة
١٠٠.٠	٣٤٠	المجموع

يتضح من خلال الجدول (١) توزيع أفراد الدراسة وفقاً لمتغير: المسمى الوظيفي، ويظهر الجدول أن (٣٠٣) من أفراد عينة الدراسة يمثلن ما نسبته (٨٩.١%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة مساهمن الوظيفي معلمة، في حين (٣٧) منهن يمثلن ما نسبته (١٠.٩%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة مساهمن الوظيفي مديرة.

ب. الخبرة:

جدول (٢) توزيع أفراد عينة الدراسة وفق الخبرة

عدد سنوات الخبرة	العدد	النسبة
أقل من ٥ سنوات	٢٤	٧.١
من ٥ إلى ١٠ سنوات	٦٧	١٩.٧
أكثر من ١٠ سنوات	٢٤٩	٧٣.٢
المجموع	٣٤٠	١٠٠.٠

يتضح من خلال الجدول (٢) توزيع أفراد الدراسة وفقاً لمتغير: الخبرة، ويُظهر الجدول أن (٢٤٩) من أفراد عينة الدراسة يمثلن ما نسبته (٧٣,٢%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة عدد سنوات خبرتهن أكثر من ١٠ سنوات وهي النسبة الأعلى، في حين (٦٧) منهن يمثلن ما نسبته (١٩,٧%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة عدد سنوات خبرتهن من ٥ إلى ١٠ سنوات، و (٢٤) منهن يمثلن ما نسبته (٧,١%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة عدد سنوات خبرتهن أقل من ٥ سنوات وهي النسبة الأقل.

أداة الدراسة

الاستبانة

لجمع البيانات، أستخدمت أداة الاستبانة، والتي ستجيب على أسئلة الدراسة الحالية. وصُممت في ضوء مشكلة الدراسة، والإطار النظري والدراسات السابقة، كدراسة الجهني (٢٠١٩)، ودراسة ليدين وآخرون (2008) Liden et al.

صدق وثبات أداة الاستبانة

للتحقق من الصدق الظاهري؛ تم عرض الاستبانة بصورتها الأولية على (25) محكم، وتم التعديل وفقاً لملاحظاتهم واقتراحاتهم. وللتحقق من صدق الاتساق الداخلي؛ تم حساب معامل ارتباط بيرسون، وقد جاءت جميع معاملات ارتباط محاور الاستبانة بالدرجة الكلية للاستبانة موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01) وتتراوح قيمها بين (0.9520-0.9793) وتم التأكد من ثبات أداة الاستبانة من خلال استخدام معامل الثبات ألفا كرونباخ (Cranach's Alpha)، وجاء الثبات للمحاور ما بين (0.92-0.95)، كما بلغت قيمة الثبات الكلي للاستبانة (0.98)، مما يشير إلى أن المقياس يتمتع بقدر عالٍ من الثبات.

أساليب المعالجة الإحصائية

تم تحليل البيانات الكمية باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)؛ وتم استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لكل سؤال على النحو الذي سيُضح لاحقاً عند عرض النتائج الكمية، وقد أعطيت كل عبارة من عبارات الاستبانة درجات لتتم معالجتها إحصائياً. وقد جاء طول الخلايا على النحو الآتي: عالية جداً (4.21-5.00)، عالية (3.41-4.20)، متوسطة (2.61-3.40)، منخفضة (1.81-2.60)، منخفضة جداً (1.00-1.80).

النتائج والمناقشة

السؤال الأول: "ما متطلبات تفعيل القيادة الخادمة لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الدمام من وجهة نظر المديرات والمعلمات؟

وللإجابة عن هذا السؤال؛ تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لمحاوَر متطلبات تفعيل القيادة الخادمة ويأتي ترتيب المحاوَر تنازلياً حسب المتوسط الحسابي كما يوضحه الجدول (3) الآتي:

جدول (3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب محاوَر متطلبات تفعيل القيادة الخادمة

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط* الحسابي	المحاوَر
1	عالية	0.99	3.90	متطلبات تفعيل بعد المهارات المفاهيمية
2	عالية	1.01	3.85	متطلبات تفعيل بعد مساعدة التابعين على النجاح والنمو
3	عالية	0.98	3.80	متطلبات تفعيل بعد التمكين
4	عالية	0.96	3.75	المتطلبات الأساسية لتفعيل القيادة الخادمة
5	عالية	1.08	3.67	متطلبات تفعيل بعد الإثارة
	عالية	0.93	3.79	الدرجة الكلية لمتطلبات تفعيل القيادة الخادمة لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الدمام

* المتوسط من 5 درجات

يتضح من الجدول (٣) أن درجة الموافقة على متطلبات تفعيل القيادة الخادمة لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الدمام، جاءت بدرجة عالية، ويمكن يعزى ذلك إلى وعي أفراد الدراسة بأهمية هذه المتطلبات والحاجة إلى تفعيلها، وبأن هذه المتطلبات ملائمة لطبيعة العمل الإداري بالمرحلة الثانوية كما أنها تسهم في تحسين البيئة المدرسية وفي تحقيق أهدافها. ويلاحظ بأن هذه النتيجة تتفق مع دراسة الجهني (٢٠١٩) التي اهتمت بصياغة بعض المقترحات التي من شأنها تحسين إدارة المدارس الثانوية باستخدام مدخل القيادة الخادمة وجاءت بدرجة موافقة عالية.

وتوضح النتائج حصول محور "متطلبات تفعيل بعد المهارات المفاهيمية" على أعلى رتبة من بين كافة المحاور، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام للمحور (3.90). وجاء بدرجة موافقة عالية. وقد يعزى السبب إلى نقص هذه المهارات لدى مديرات المدارس الثانوية، وربما يعود ذلك إلى كثرة الأعمال الملقاة على كاهل مديرة المدرسة الثانوية بما لا يتسع الوقت لتفعيل تلك المهارات. ويذكر القرني (٢٠٢٠) بأن المهارات المفاهيمية تعتبر نقاط قوة لمديري المدارس وعليه لابد من الاستثمار فيها وتميئتها لرفع مستوى الأداء التنظيمي للمدرسة، وصولاً إلى حالة الاستدامة التي تترسخ فيها هذه السلوكيات في واقع الممارسة اليومية لمديري المدارس.

وحصل محور "متطلبات تفعيل بعد مساعدة التابعين على النجاح والنمو" على المرتبة الثانية، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام للمحور (3.85). وجاء محور "متطلبات تفعيل بعد التمكين" في المرتبة الثالثة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام للمحور (3.80). كما يتضح أن محور "المتطلبات الأساسية لتفعيل القيادة الخادمة" حصل على المرتبة الرابعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام للمحور (3.75). وجميع تلك المحاور جاءت بدرجة موافقة عالية.

وحصل محور "متطلبات تفعيل بعد الإيثار" على الترتيب الأخير من بين كافة المحاور، إلا أنه جاء بدرجة موافقة عالية، حيث بلغ متوسط الحسابي العام للمحور (3.67). وقد يعود السبب إلى حاجة أفراد الدراسة إلى الدعم المادي والمعنوي الذي يسهم في تفعيل متطلبات بعد الإيثار؛ حيث إن النقص فيه يقلل من أدوار مديرات المدارس في الاهتمام بالمنسوبات والسعي إلى تلبية احتياجاتهن، والحاجة إلى المرونة باللوائح والأنظمة المدرسية بما يسمح لمديرات المدارس من وضع منسوبات المدرسة في الأولوية. ويؤكد باربوتو وهابن (2011) Barbuto and Hayden على أن الإيثار عن طريق الخدمة يعد أمراً محورياً للقيادة الخادمة، ومن المتوقع أن المدير الذي يظهر رغبة في وضع مصالح العاملين قبل مصالحه قد يحظى بثقة وتقاني كبير من العاملين.

وتفصيلاً لما ذكر أعلاه لكافة محاور متطلبات تفعيل القيادة الخادمة فسوف يتم عرض نتائج كل محور على حدة، وما يتضمنه من عبارات مع مناقشة النتائج:

جدول (٤) المحور الأول: المتطلبات الأساسية لتفعيل القيادة الخادمة:

م	العبارة	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					الجماعة			
					منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جداً				
١	عقد برامج تدريبية لمديرة المدرسة لنشر الوعي حول مفهوم القيادة الخادمة.	عالية	١.١٦	٣.٨٤	١٦	٢٨	٧٧	٩١	١٢٨	ت	١٢٨	٣٧.٦	%
٢	توفير الكادر البشري المؤهل في مجال القيادة الخادمة من وكيلات ومرشدات وموظفات إداريات.	عالية	١.١٦	٣.٨٣	١٥	٣٠	٨١	٨٧	١٢٧	ت	١٢٧	٣٧.٤	%
٣	تخفيف الأعباء الإدارية الملغاة على عائق مديرة المدرسة بما يؤهلها من ممارسة القيادة الخادمة.	عالية	١.٠٦	٣.٧٩	١١	٢٧	٨٨	١١١	١٠٣	ت	١٠٣	٣٠.٣	%
٣	تقديم مستمر لممارسة مديرة المدرسة لنمط القيادة الخادمة.	عالية	١.٠٨	٣.٧٩	١٢	٢٥	٩٣	١٠١	١٠٩	ت	١٠٩	٣٢.١	%
٥	منح مديرة المدرسة الصلاحيات الكافية في تسيير إجراءات العمل بما يخدم القيادة الخادمة.	عالية	١.١٤	٣.٧٦	١٦	٢٤	١٠٢	٨٣	١١٥	ت	١١٥	٣٣.٨	%
٥	نشر الخبرات والنماذج الناجحة في تطبيق القيادة الخادمة في المدرسة.	عالية	١.١٣	٣.٦٩	١١	٤١	٩٩	٨٢	١٠٧	ت	١٠٧	٣١.٥	%
٤	توفير بيئة عمل مجهزة بالإمكانات المادية التي تساعد على ممارسة القيادة الخادمة.	عالية	١.٢٦	٣.٥٦	٢٤	٤٧	٩٤	٦٥	١١٠	ت	١١٠	٣٢.٤	%
	عالية	٠.٩٦	٣.٧٥	المتوسط* العام للمحور									

* المتوسط الحسابي من ٥ درجات

جاءت العبارة رقم (١) وهي "عقد برامج تدريبية لمديرة المدرسة لنشر الوعي حول مفهوم القيادة الخادمة" بالمرتبة الأولى بين عبارات هذا المحور، وبمتوسط حسابي (٣.٨٤)، وانحراف معياري (١.١٦)، وبدرجة موافقة عالية، ويعزى ذلك إلى رغبة أفراد الدراسة في الاطلاع على كل ما هو جديد من ثقافة متعلقة بالممارسات الإدارية في المدرسة، وتوجههم الإيجابي لمعرفة ماهية القيادة الخادمة والأسس التي تقوم عليها والتدريب عليها؛ لتوظيفها في مدارسهم. وتتفق تلك النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة الجهني (٢٠١٩) في حصول هذه العبارة على المرتبة الأولى في مقترحات تحسين إدارة المدارس الثانوية باستخدام مدخل القيادة الخادمة وبدرجة موافقة عالية. وجاءت العبارة رقم (٤) وهي "توفير بيئة عمل مجهزة بالإمكانات المادية التي تساعد على ممارسة القيادة الخادمة" بالمرتبة السابعة بين عبارات هذا المحور، وبمتوسط حسابي (٣.٥٦)، وانحراف معياري (١.٢٦)، وبدرجة موافقة عالية في الترتيب الأخير، ولعل السبب يعود إلى أهمية توفر المستلزمات المادية والحاجة الماسة لها؛ لما لها من دور في تقليل العبء على مديرات المدارس الثانوية مما يسهل عليهن ممارسة القيادة الخادمة بجميع أبعادها. وتذكر دراسة السبائية (٢٠١٧) أن القيادة الخادمة تتطلب توفير المستلزمات المادية من برامج وأجهزة ومعدات قد يحتاجها مدير المدرسة والعاملون في أداء مهامهم على أكمل وجه.

جدول (٥) المحور الثاني: متطلبات تفعيل بعد المهارات المفاهيمية:

م	العبارة	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
		منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جداً			
٥	تنمية وعي مديرة المدرسة بأهمية الاطلاع على مستجدات بيئة العمل.	١١	١٣	٧٦	١٠٥	١٣٥	٤.٠٠	١.٠٣	عالية
		٣.٢	٣.٨	٢٢.٤	٣٠.٩	٣٩.٧			
٤	حث مديرة المدرسة على التخطيط الفعال بما يخدم القيادة الخادمة.	٨	٢٠	٨٢	١٠١	١٢٩	٣.٩٥	١.٠٣	عالية
		٢.٤	٥.٩	٢٤.١	٢٩.٧	٣٧.٩			
٣	عقد دورات تدريبية لإكساب مديرة المدرسة مهارات تحديد الأهداف.	١٠	٢٢	٨٨	٩٧	١٢٣	٣.٨٩	١.٠٧	عالية
		٢.٩	٦.٥	٢٥.٩	٢٨.٥	٣٦.٢			
١	تشجيع مديرة المدرسة للتعرف على أساليب حل المشكلات بطرق إبداعية ومبتكرة.	٩	٣٠	٨٣	٨٧	١٣١	٣.٨٩	١.١٠	عالية
		٢.٦	٨.٨	٢٤.٤	٢٥.٦	٣٨.٥			
٢	عقد دورات تدريبية لإكساب مديرة المدرسة مهارات الحوار والإقناع.	١٤	٢٩	٩١	٨٤	١٢٢	٣.٨٠	١.١٤	عالية
		٤.١	٨.٥	٢٦.٨	٢٤.٧	٣٥.٩			
المتوسط* العام للمحور									
						٣.٩٠	٠.٩٩	عالية	

* المتوسط الحسابي من ٥ درجات

جاءت العبارة رقم (٥) وهي " تنمية وعي مديرة المدرسة بأهمية الاطلاع على مستجدات بيئة العمل" بالمرتبة الأولى بين عبارات هذا المحور، وبمتوسط حسابي (٤.٠٠)، وانحراف معياري (١.٠٣)، وبدرجة موافقة عالية، وقد يعود السبب إلى وعي أفراد الدراسة بأهمية التنمية الذاتية لمديرات المدارس في الاطلاع والبحث عن كل ما يستجد في الميدان لمواكبة التغييرات؛ لما له من دور في تعزيز ثقة المنسوبات بمديرة المدرسة ومن هذا المنطلق يذكر النايف (٢٠٢٠) أن من آليات تطبيق القيادة الخادمة في المدارس السعودية الوعي بأهمية التنمية الذاتية بشكل دائم؛ ليتمكن مدير المدرسة من الفهم والإدراك بالمتغيرات التي تحدث في البيئة المحيطة. وجاءت العبارة رقم (٢) وهي " عقد دورات تدريبية لإكساب مديرة المدرسة مهارات الحوار والإقناع " بالمرتبة الخامسة بين عبارات هذا المحور، وبمتوسط حسابي (٣.٨٠)، وانحراف معياري (١.١٤)، وبدرجة موافقة عالية في الترتيب الأخير، وقد يعزى ذلك إلى افتقاد مديرات المدارس لمهارة الحوار والإقناع، كما يعزى السبب إلى أن ممارسة مهارة الحوار والإقناع يتطلب مزيداً من الوقت والجهد، الأمر الذي لا يمكن مديرات المدارس من إقناع منسوبات المدرسة بأداء كل عمل متعلق بهن من خلال تقديم الحجج القوية المدعمة بالأنظمة واللوائح، وتتفق تلك النتيجة مع ما أوصت به دراسة الصالح (٢٠٢٠) بتوفير برامج تدريبية قائمة على الحوار والمناقشة في الخطة التدريبية لمديري المدارس، والاستعانة بقنوات الاتصال الفاعلة والحديثة لبناء شبكة من التواصل المثمر بين أفراد المجتمع المدرسي اعتماداً على منظور القيادة الخادمة.

جدول (٦) المحور الثالث: متطلبات تفعيل بعد التمكين:

م	العارة	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
		عالية جداً	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً				
٣	تشجيع مديرة المدرسة على تفويض الأعمال للمنسوبات.	ت	١١١	١٠٨	٩٢	١٨	١١	٣.٨٥	١.٠٤	عالية
		%	٣٢.٦	٣١.٨	٢٧.١	٥.٣	٣.٢			
٤	حث مديرة المدرسة على تخصيص الوقت الكافي لمناقشة المنسوبات حول أعمال المدرسة.	ت	١٢٠	٩٣	٨٨	٢٤	١٥	٣.٨٢	١.١٢	عالية
		%	٣٥.٣	٢٧.٤	٢٥.٩	٧.١	٤.٤			
٢	تشجيع مديرة المدرسة على توسيع مشاركة المنسوبات في صنع القرارات المدرسية.	ت	١٢١	٩٦	٨٠	٢٦	١٧	٣.٨٢	١.١٥	عالية
		%	٣٥.٦	٢٨.٢	٢٣.٥	٧.٦	٥.٠			
٥	إثراك مديرة المدرسة للمنسوبات في وضع الخطة المدرسية.	ت	١٢٠	٩٩	٧٩	٢٢	٢٠	٣.٨١	١.١٦	عالية
		%	٣٥.٣	٢٩.١	٢٣.٢	٦.٥	٥.٩			
١	دعم اللامركزية في اتخاذ القرارات بالمدرسة.	ت	١٠٥	٨٠	١١٣	٢٧	١٥	٣.٦٩	١.١٢	عالية
		%	٣٠.٩	٢٣.٥	٣٣.٢	٧.٩	٤.٤			
		المتوسط* العام للمحور					٣.٨٠	٠.٩٨	عالية	

* المتوسط الحسابي من ٥ درجات

جاءت العبارة رقم (٣) وهي " تشجيع مديرة المدرسة على تفويض الأعمال للمنسوبات " بالمرتبة الأولى بين عبارات هذا المحور، وبمتوسط حسابي (٣.٨٥)، وانحراف معياري (١.٠٤)، وبدرجة موافقة عالية، ويمكن تفسير ذلك إلى قلة ثقة المديرات بكفاءة منسوبات المدرسة في توكيلهن الأعمال، وربما يعزى السبب لإدراك مديرات المدارس بضعف مهارات منسوبات المدرسة في تنفيذ تلك الأعمال، ويؤكد العجرفي (٢٠٢٣) على تفويض الأعمال للعاملين حسبما يرى مدير المدرسة فيهم من خبرات تؤهلهم للقيام بهذه المهام. وجاءت العبارة رقم (١) وهي " دعم اللامركزية في اتخاذ القرارات بالمدرسة " بالمرتبة الخامسة بين عبارات هذا المحور، وبمتوسط حسابي (٣.٦٩)، وانحراف معياري (١.١٢)، وبدرجة موافقة عالية في الترتيب الأخير، ويمكن تفسير ذلك إلى رغبة أفراد الدراسة بتطبيق الاتجاهات الحديثة في الإدارة، وإدراكهن بأهمية اللامركزية في اتخاذ القرارات بالمدرسة مما ينعكس بشكل إيجابي على تحقيق الأهداف المدرسية، وتتفق هذه النتيجة مع ما أوصت به دراسة الأمير (٢٠٢٢) في إشراك المعلمات في القرارات المدرسية الهامة. وتختلف هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة الجهني (٢٠١٩) في حصول هذه العبارة بدرجة موافقة متوسطة.

جدول (٧) المحور الرابع: متطلبات تفعيل بعد الإيثار:

م	العارة	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	رقم العارة
		عالية جداً	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً				
٤	ت % إرشاد مندورة المدرسة إلى خدمة المنسوبات باعتبارها مسؤولة إنسانية.	١١٨	٨٦	٩٧	٢٣	١٦	٣.٧٩	١.١٣	عالية	١
		٣٤.٧	٢٥.٣	٢٨.٥	٦.٨	٤.٧				
١	ت % مكافأة جهود مندورة المدرسة في مبادرتها لخدمة منسوبات المدرسة معنوياً.	١٠٧	٩٢	٩٣	٣٥	١٣	٣.٧٢	١.١٣	عالية	٢
		٣١.٥	٢٧.١	٢٧.٤	١٠.٣	٣.٨				
٣	ت % منح مزيداً من المرونة في تنفيذ اللوائح والأنظمة بما يسمح لمندورة المدرسة بوضع مصلحة المنسوبات في الأولوية.	١١٢	٦٩	٩٥	٤٠	٢٤	٣.٦٠	١.٢٥	عالية	٣
		٣٢.٩	٢٠.٣	٢٧.٩	١١.٨	٧.١				
٢	ت % زيادة المخصصات المالية للمدرسة؛ لتتمكن المندورة من خدمة جميع المنسوبات.	١١٨	٥٥	٩٨	٣٧	٣٢	٣.٥٦	١.٣١	عالية	٤
		٣٤.٧	١٦.٢	٢٨.٨	١٠.٩	٩.٤				
		المتوسط* العام للمحور					٣.٦٧	١.٠٨	عالية	

* المتوسط الحسابي من ٥ درجات

جاءت العبارة رقم (٤) وهي " إرشاد مديرة المدرسة إلى خدمة المنسوبات باعتبارها مسؤولة إنسانية" بالمرتبة الأولى بين عبارات هذا المحور، وبمتوسط حسابي (٣.٧٩)، وانحراف معياري (١.١٣)، وبدرجة موافقة عالية، وقد يعزى السبب إلى كثرة الأعباء الإدارية وضيق الوقت لمديرات المدارس، أو بسبب ضعف المهارات التي تمكن المديرات من خدمة المنسوبات وتلبية احتياجاتهن على النحو الأمثل. ويرى أوكار وأوجور (2020) Ucar and Ugur أن مديري المدارس لا يقومون بمراعاة الأسس والاحتياجات الخاصة بالمعلمين. وجاءت العبارة رقم (٢) وهي "زيادة المخصصات المالية للمدرسة؛ لتتمكن المديرة من خدمة جميع المنسوبات" بالمرتبة الرابعة بين عبارات هذا المحور، وبمتوسط حسابي (٣.٥٦)، وانحراف معياري (١.٣١)، وبدرجة موافقة عالية في الترتيب الأخير، وقد يعزى السبب إلى حاجة مديرات المدارس إلى الموارد المادية التي تساعد على تلبية احتياجات المنسوبات، ربما لأن المخصصات المالية التي تصرف للمدارس الثانوية متواضعة أمام المتطلبات التي تحتاجها مديرات المدارس، مما يحد من دورهن في خدمة جميع المنسوبات. وهذا يتفق مع ما أوصت به دراسة إبراهيم والشهومي (٢٠١٨) بزيادة المخصصات المالية للمدارس من قبل الجهات الحكومية المسؤولة عن تمويل العملية التعليمية حتى يتمكن مديرو المدارس من تنفيذ البرامج والأنشطة والفعاليات المدرسية.

جدول (٨) المحور الخامس: متطلبات تفعيل بعد مساعدة التابعين على النجاح والنمو:

م	العبارة	درجة الموافقة					الاحتراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة	التقييم
		عالية جداً	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً				
٢	تطبيق مديرة المدرسة مبدأ الشفافية عند تقييم تطور ونمو المنسوبات.	١٣٠	١٠١	٨٠	٢١	٨	٣.٩٥	١.٠٤	عالية	١
		%	٣٨.٢	٢٩.٧	٢٣.٥	٦.٢				
٣	تعزيز منيرة المدرسة للمنسوبات معنواً لتعزيز دافعتهن على النمو والنجاح.	١٣٤	٩٦	٧٤	١٦	٢٠	٣.٩١	١.١٥	عالية	٢
		%	٣٩.٤	٢٨.٢	٢١.٨	٤.٧				
١	إعداد خطط للتنمية المهنية تتناسب مع احتياجات جميع منسوبات المدرسة.	١١٩	٩١	٩٤	٢٦	١٠	٣.٨٣	١.٠٨	عالية	٣
		%	٣٥.٠	٢٦.٨	٢٧.٦	٧.٦				
٤	تقليل أعمال منسوبات المدرسة بما يمكن المتفورة من توجيههن إلى المبادرات التطويرية.	١٢٥	٦٥	٩٧	٢٨	٢٥	٣.٧٠	١.٢٥	عالية	٤
		%	٣٦.٨	١٩.١	٢٨.٥	٨.٢				
		المتوسط * العام للمحور					٣.٨٥	١.٠١	عالية	

* المتوسط الحسابي من ٥ درجات

جاءت العبارة رقم (٢) وهي " تطبيق مديرة المدرسة مبدأ الشفافية عند تقييم تطور ونمو المنسوبات " بالمرتبة الأولى بين عبارات هذا المحور، وبمتوسط حسابي (٣.٩٥)، وانحراف معياري (١.٠٤)، وبدرجة موافقة عالية، وربما يعود السبب إلى وعي أفراد عينة الدراسة وإدراكهن بأن العمل الإداري لمديرة المدرسة يتطلب معرفة أوجه نقاط القوة والضعف عند تقييم أداء المنسوبات، وإخبارهن بها بكل موضوعية، من خلال عقد الاجتماعات بشكل مستمر للوصول إلى نقاط تفيد عمليات تطوير وتحسين الأداء بشكل مستمر. وتختلف هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة الجهني (٢٠١٩) في حصول هذه العبارة بدرجة موافقة متوسطة. وجاءت العبارة رقم (٤) وهي " تقليل أعمال منسوبات المدرسة بما يمكن المديرية من توجيههن إلى المبادرات التطويرية" بالمرتبة الرابعة بين عبارات هذا المحور، وبمتوسط حسابي (٣.٧٠)، وانحراف معياري (١.٢٥)، وبدرجة موافقة عالية في الترتيب الأخير، ويمكن تفسير ذلك إلى كثافة أعمال منسوبات المدرسة وزيادة عدد الأنصبة التدريسية مما يترتب عليه صعوبة تفرغهن من تلك الأعمال من قبل مديرة المدرسة. وتتفق هذه النتيجة مع ما أوصت به دراسة القرني (٢٠٢٠) بتخفيف الأعباء التدريسية، وتوزيعها بقدر من التوازن بين المعلمين لتحفيز إمكانات الإبداع لديهم.

السؤال الثاني: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة لمتطلبات تفعيل القيادة الخادمة لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة

الدمام، تعزى لمتغيري (المسمى الوظيفي، الخبرة)؟

للإجابة على هذا السؤال تم استخدام اختبار (ت) لدلالة الفروق بين مجموعتين مستقلتين للتعرف على الفروق بين استجابات أفراد الدراسة حول متطلبات تفعيل القيادة الخادمة لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الدمام تبعاً لاختلاف متغير الدراسة: (المسمى الوظيفي). وتم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (ف) لدلالة الفروق بين أكثر من مجموعتين مستقلتين للتعرف على الفروق تبعاً لاختلاف متغير الدراسة: (الخبرة). وجدول (٩) و (١٠) يبينان النتائج التي تم التوصل إليها:

الفروق تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي

جدول (٩) اختبار (ت) لدلالة الفروق في استجابات أفراد عينة الدراسة حول

متطلبات تفعيل القيادة الخادمة تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي

المحور	المسمى الوظيفي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة	التطبيق
المتطلبات الأساسية لتفعيل القيادة الخادمة	مديرة	37	3.74	1.03	0.09	0.930	غير دالة
	معلمة	303	3.75	0.95			
متطلبات تفعيل بعد المهارات المفاهيمية	مديرة	37	3.94	0.82	0.24	0.810	غير دالة
	معلمة	303	3.90	1.01			
متطلبات تفعيل بعد التنكين	مديرة	37	3.99	0.65	1.76	0.084	غير دالة
	معلمة	303	3.77	1.01			
متطلبات تفعيل بعد الإثارة	مديرة	37	3.57	1.08	0.59	0.556	غير دالة
	معلمة	303	3.68	1.09			
متطلبات تفعيل بعد مساعدة التابعين على النجاح والنمو	مديرة	37	3.99	0.76	1.13	0.262	غير دالة
	معلمة	303	3.83	1.04			
الدرجة الكلية لمتطلبات تفعيل القيادة الخادمة لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الدمام	مديرة	37	3.84	0.76	0.34	0.737	غير دالة
	معلمة	303	3.79	0.94			

أظهرت النتائج أن قيم (ت) غير دالة في الدرجة الكلية لمتطلبات تفعيل القيادة الخادمة لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الدمام، وغير دالة في محاورها. مما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) فأقل بين استجابات أفراد الدراسة حول متطلبات تفعيل القيادة الخادمة في تلك المحاور، تعود لمتغير المسمى الوظيفي لأفراد الدراسة، وقد يعزى السبب إلى أن نمط القيادة الخادمة من الأنماط القيادية التي يسهل معرفة متطلباتها، لارتباطها بالممارسات الأخلاقية والإنسانية التي تشعر بها المنسوبات بشكل واضح، بغض النظر عما يحملنه من مسميات وظيفية، كما أن المديرات كانوا من قبل معلمات، مما جعل استجاباتهن مقاربة لاستجابات المعلمات.

الفروق تبعاً لمتغير الخبرة

جدول (١٠) اختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في استجابات أفراد عينة الدراسة حول متطلبات تفعيل القيادة الخادمة تبعاً لمتغير الخبرة

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة	التعليق
المتطلبات الأساسية لتفعيل القيادة الخادمة	بين المجموعات	1.10	2	0.55	0.60	0.549	غير دالة
	داخل المجموعات	308.62	337	0.92			
متطلبات تفعيل بعد المهارات المفاهيمية	بين المجموعات	3.75	2	1.88	1.93	0.147	غير دالة
	داخل المجموعات	328.12	337	0.97			
متطلبات تفعيل بعد التمكين	بين المجموعات	4.80	2	2.40	2.52	0.082	غير دالة
	داخل المجموعات	321.64	337	0.95			
متطلبات تفعيل بعد الإيثار	بين المجموعات	1.25	2	0.62	0.53	0.589	غير دالة
	داخل المجموعات	397.22	337	1.18			
متطلبات تفعيل بعد مساعدة التابعين على النجاح والنمو	بين المجموعات	4.96	2	2.48	2.43	0.089	غير دالة
	داخل المجموعات	343.71	337	1.02			
الدرجة الكلية لمتطلبات تفعيل القيادة الخادمة لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الدمام	بين المجموعات	2.41	2	1.21	1.41	0.245	غير دالة
	داخل المجموعات	287.97	337	0.86			

أظهرت النتائج أن قيم (ف) غير دالة في الدرجة الكلية لمتطلبات تفعيل القيادة الخادمة لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الدمام، وغير دالة في محاورها. مما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) فأقل بين استجابات أفراد الدراسة حول متطلبات تفعيل القيادة الخادمة في تلك المحاور، تعود لمتغير الخبرة لأفراد الدراسة، وقد يعزى السبب إلى أن عمل المديرات والمعلمات ذوات الخبرة الأعلى وذوات الخبرة الأقل متقارب في ظروف العمل، فربما قد تلقوا نفس الدورات التدريبية وورش العمل التي تهدف إلى التنمية المهنية والتي تركز على تطوير مهاراتهم القيادية بغض النظر عن تفاوت الخبرة فيما بينهم.

التوصيات

في ضوء النتائج توصي الدراسة بما يلي:

1. قيام وزارة التعليم بتوفير البرامج التدريبية لممارسات القيادة الخادمة لمديرات المدارس وتوضيح مفهومها وأسسها وكيفية توظيفها في المدرسة، وأن يكون الحضور لتلك الدورات ضمن متطلبات العمل.
2. قيام مشرفة القيادة بحث مديرات المدارس على التنمية الذاتية ورفع مستوى مهارتهن الإدارية، والعمل على التقويم المستمر لتلك المهارات.
3. دعم وزارة التعليم اللامركزية في العمل، وذلك من خلال منح مزيد من الصلاحيات لمديرات المدارس التي تناسب مع احتياجات بعد التمكين من عمليات التفويض واتخاذ القرارات.
4. قيام وزارة التعليم بتعزيز ثقافة الشفافية عند تقييم مديرات المدارس لأداء المنسوبات من خلال الندوات وورش العمل.
5. تزويد وزارة التعليم مديرات المدارس بالكوادر البشرية المؤهلة في مجال تطبيق القيادة الخادمة، وبالإمكانات المادية من أجهزة ومعدات؛ لتمكنهن من ممارسة القيادة الخادمة.
6. قيام وزارة التعليم بتخصيص ميزانية كافية تُمكن مديرات المدارس من الاهتمام بالمنسوبات وتلبية احتياجاتهن.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

إبراهيم، حسام الدين السيد محمد، والشهومي، سعيد راشد علي. (٢٠١٨). درجة توافر أبعاد القيادة الخادمة لدى مديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة الظاهرة في سلطنة عمان في ضوء نموذج (Laub Model). *المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية*، ٤(١)، ١٣٦-١٥٩.

[/http://www.refaad.com](http://www.refaad.com)

الأمير، إيمان حسين الحسن سراج، (٢٠٢٢). واقع ممارسة قائدات المدارس لأبعاد القيادة الخادمة في ضوء نموذج لوب (Luab Model). *المجلة التربوية*، ٩٣، ١٩٨٥-٢٠٢٤.

[/https://edusohag.journals.ekb.eg](https://edusohag.journals.ekb.eg)

التليدي، مفرح جابر مسفر، والعمار، عبد الله علي. (٢٠٢٠). العلاقة بين الأنماط القيادية والتسرب الوظيفي: دراسة تطبيقية على وزارة العدل فرع منطقة عسير. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية*، ٤(١١)، ٤٢-٥٧.

<https://journals.ajsrp.com/index.php/jeals>

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

<https://dx.doi.org/10.21608/jsre.2020.71934>

حسن، حسام عيد حامد. (٢٠١٩). دور الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي في العلاقة بين القيادة الخادمة وجودة الخدمة التعليمية في الجامعات الحكومية المصرية. *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*، ١٠(٣)، ١٢٥-١٤٩.

[/https://jces.journals.ekb.eg](https://jces.journals.ekb.eg)

الحمداني، صبا نوري، الحمداني، سعد نوري عطا الله، والشجيري، وسام علي حسين. (٢٠٢٠). الاستفادة من قوة القيادة الخادمة في بناء استراتيجيات إدارة المواهب البشرية لدى الأفراد العاملين في جامعة الفلوجة. *مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية*، ١٢(٣٠)، ٣٠٨-٣٢٧.

<https://www.uoanbar.edu.iq/RAECollege/CMS.php?>

ID=34

رشيد، صالح عبد الرضا، ومطر، ليث علي. (٢٠١٦). القيادة الخادمة: منظور جديد للقيادة في القرن الحادي والعشرين. دار نيبور للطباعة والنشر والتوزيع.

متطلبات تفعيل القيادة الخادمة لدى مديرات المدارس الثانوية أ/ جنى بنت عبدالله بن علي الأقرم
د/ عبد الله بن محمد العدساني

السبائية، نعيمة خلفان سعيد. (٢٠١٧). القيادة الخادمة لمديري مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمين [رسالة ماجستير، جامعة السلطان قابوس]. قاعدة معلومات دار المنظومة.
<http://search.mandumah.com>

الصالح، أمل عبد الوهاب. (٢٠٢٠). القيادة الخادمة لمديري المدارس كما يدركها المعلمون في مدارس التعليم العام في دولة الكويت وعلاقتها برضاهم الوظيفي. مجلة كلية التربية جامعة الإسكندرية، ٣٠ (٤)، ٦٥-٨٩.
<https://dx.doi.org/10.21608/jealex.2020.152681>

طالب، بندر عبد الله محمد. (٢٠١٨). درجة مساهمة القيادة الخادمة في تحقيق الثقة التنظيمية لقادة المدارس الثانوية بمحافظة حوطة بني تميم والحريق من وجهة نظر المعلمين. المجلة العلمية، ٣٤ (٤)، ٥٠٥-٥٢٩.
<https://dx.doi.org/10.21608/mfes.2018.105386>

العجرفي، فلاح خلف. (٢٠٢٣). تصور مقترح لتطوير أداء القيادات المدرسية بالمرحلة الثانوية في ضوء أبعاد القيادة الخادمة. مجلة الجامعة الإسلامية للعلوم التربوية والاجتماعية،
[/ https://journals.iu.edu.sa](https://journals.iu.edu.sa). ٨٦-٥٩، (١٣)

عزيز، ديليان احمد، عبد الله، وده رون فريدون، ومحمد، جلال عبد الله. (٢٠١٨). ممارسات القيادة الخادمة ودورها في تعزيز الثقة التنظيمية دراسة تحليلية لآراء عينه من العاملين في المعهد التقني في السلبيانية. مجلة جامعة التنمية البشرية، ٤ (١)، ١٣-٣١.
<https://journals.uhd.edu.iq/index.php/index/index>

العسيري، حسن محمد حسن. (٢٠١٩). دور القيادة الخادمة كمدخل لجودة الحياة الوظيفية لمعلمي التعليم العام بالمملكة العربية السعودية. المجلة التربوية الدولية المتخصصة، ٨ (٤)، ١٣٧-١٥٠.
<http://iijoe.org/index.php/IIJE>

علي، محمد مسلم حسن، والقرني، عبد الله عالي. (٢٠١٧). القيادة الخادمة لدى رؤساء ومشرفات الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس. المجلة الدولية التربوية المتخصصة،
<http://iijoe.org/index.php/IIJE>. ٦٢-٤٥، (١١) ٦

فاضل، ليلى حسن. (٢٠٢١). أثر القيادة الخادمة على الالتزام التنظيمي في شركات الاتصالات الخلوية في الأردن [رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط]. قاعدة معلومات دار المنظومة.

[/http://search.mandumah.com](http://search.mandumah.com)

القرني، صالح علي يعن الله. (٢٠٢٠). الدور الوسيط للدعم التنظيمي المدرك في العلاقة بين القيادة الخادمة الاستغراق الوظيفي. معهد الإدارة العامة، ٦١ (٢)، ٢٩٥-

<https://www.ipa.edu.sa/ar-sa/Pages/default.aspx>. ٣٦٨

محمد، أشرف السعيد أحمد. (٢٠١٨). القيادة الخادمة لدى مديري مدارس التعليم العام وعلاقتها باستعداد المعلمين للتغيير التنظيمي. مجلة تطوير الأداء الجامعي، ٦ (١)،

[/https://jpod.journals.ekb.eg](https://jpod.journals.ekb.eg). ٢٢٢٣-٢٥٦

محمد، فتحي عبد الرسول، ومحمد، سيدة سلامة، أحمد، أشرف محمود، والمهنا، محمد فرج متعب. (٢٠١٩). واقع القيادة الخادمة في مدارس المرحلة الثانوية بدولة

الكويت. مجلة العلوم التربوية، (٣)، ١٥٥-٢٠٨.

[/https://mseg.journals.ekb.eg](https://mseg.journals.ekb.eg)

المطيري، فيصل سعود رافد حزيم. (٢٠٢٠). درجة توافر أبعاد القيادة الخادمة لدى مديري الاحتياجات الخاصة من وجهة نظر العاملين فيها [رسالة ماجستير، جامعة مؤتة]. قاعدة معلومات دار المنظومة.

[/http://search.mandumah.com](http://search.mandumah.com)

النايف، سعود عيسى. (٢٠٢٠). آليات تطبيق القيادة الخادمة في المدارس السعودية في ضوء خبرة الولايات المتحدة الأمريكية. المجلة التربوية، ١٧٨، ٤٥٩-٤٩٠.

<https://doi.org/10.12816/EDUSOHAG.2020.109352>

النشاش، فاطمة محمود، والكيلاني، أنمار مصطفى. (٢٠١٥). تطوير مدونة أخلاقية للقيادة الخدمية التربوية في الأردن. مجلة دراسات العلوم التربوية، ٤٢ (٢)، ٣٤٧-٣٥٩.

<https://journals.ju.edu.jo/DirasatEdu>

هلال، ناجي عبد الوهاب، وكمال، حنان البديري. (٢٠١٨). الأداء المهني للمعلمين وعلاقته بالقيادة الخادمة لدى مديري التعليم العام: دراسة ميدانية. مجلة دراسات تربوية

واجتماعية، ٢٤ (٤)، ٨١٧-٩٤٢. [/ https://jsu.journals.ekb.eg](https://jsu.journals.ekb.eg)

ثانياً: المراجع الأجنبية

- Barbuto, J..E., & Hayden, R. W. (2011). Testing Relationships Between Servant Leadership Dimensions and Leader Member Exchange (LMX). *Journal of Leadership Education*, 10 (2), 22 –37. <https://journalofleadershiped.org/>
- Black, G. L. (2010). Correlational Analysis of Servant Leadership and School Climate. *Journal of Catholic Education*, 13(4), 437–466. <https://ejournals.bc.edu/index.php/cej>
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Zhao, H., & Henderson, D. (2008). Servant leadership: Development of A multidimensional measure and multi-level assessment. *The leadership Quarterly*, 19, 161–177. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2008.01.006>
- Mahembe, B., & Engelbrecht, A.S. (2014). The relationship between servant leadership, organizational citizenship behaviour and team effectiveness. *SA Journal of Industrial Psychology*, 40 (1), 1–10. <https://hdl.handle.net/10520/EJC149659>
- Palta, A. (2019). Examination of teacher's Perceptions about Servant Leadership and Organizational Commitment. *Canadian Center of Science and Education*, 12 (4), 36–41. <https://doi.org/10.5539/ies.v12n4p36>
- Parris, D.L, & Peachey, J.W. (2013). A Systematic Literature Review of Servant Leadership Theory in Organizational Contexts. *Journal of Business Ethics*, 113 (3), 377–393. <https://doi.org/10.1007/S10551-012-1322-6>

- Serrat, O. (2010). *Knowledge Solutions: Tools, Methods, and Approaches to Drive Development Forward and Enhance Its Effects*. Asian Development Bank.
- Ucar, R., & Ugur, S. (2020). Teachers' Views on School Principals' Servant Leadership Behaviors: A Mixed Method Study. *Educational Administration: Theory and Practice*, 26(3), 565-612. <https://dergipark.org>