

البحث الأول



المملكة العربية السعودية
وزارة التعليم
جامعة طيبة
كلية التربية
قسم الإدارة التربوية

دور القيادة الخادمة فى المدارس الثانوية الحكومية

بمنطقة المدينة المنورة

إعداد

ماجد بن سليمان بن دخيل الله العوفي

ماجستير بقسم الإدارة التربوية كلية التربية جامعة طيبة

المخلص :

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على دور القيادة الخادمة في المدارس الثانوية الحكومية بمنطقة المدينة المنورة، ولتحقيق هذه الأهداف اتبعت الدراسة المنهج الوصفي (الارتباطي) وتم بناء استبانة كأداة لجمع البيانات من عينة البحث المكونة من (١٢٣) معلم بالمدارس الثانوية الحكومية بالمدينة المنورة. وقد توصل البحث الى عدة نتائج، أهمها: أن دور القيادة الخادمة في المدارس الثانوية الحكومية بمنطقة المدينة المنورة من وجهة نظر المعلمين جاء بدرجة (كبيرة)، بمتوسط حسابي (٣.٨٣)، كما أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) في وجهات النظر حول القيادة الخادمة تبعاً لمتغير (المستوى العلمي) و (سنوات الخبرة) حيث جاءت الدلالة الإحصائية (أكبر من ٠.٠٥)، وفي ضوء نتائج الدراسة تم وضع عدد من التوصيات والمقترحات التي من شأنها تحسين القيادة الخادمة باستخدام نمط القيادة الخادمة.

الكلمات المفتاحية: القيادة الخادمة- المدارس الثانوية الحكومية - المدينة المنورة.

Abstract:

This study aimed to identify the role of servant leadership in government secondary schools in Al-Madinah Al-Munawwarah region. The research reached several results, the most important of which are: that the role of servant leadership in government secondary schools in Al-Madinah Al-Munawwarah region from the teachers' point of view came to a (great) degree, with an arithmetic mean (3.83), and the results of the study showed that there were no statistically significant differences at the level of significance (0.05) in the views on servant leadership according to the variable (scientific level) and (years of experience), where the statistical significance came (greater than 0.05), and in light of the results of the study a proposed scenario was developed, and a number of recommendations and proposals that would improve servant leadership using a style Servant leadership.

Keywords: servant leadership – government secondary schools – Medina.

مقدمة

يمر العالم في هذا الوقت بتطور في مختلف المجالات وعلى جميع الأصعدة الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والثقافية وغيرها الكثير، لاسيما التقدم في العلوم الإدارية والنظريات العلمية في ذات المجال والتطور الملحوظ، حيث انها تشكل الميزة التنافسية والقيمة الحقيقية للمنظمات والهيئات والقطاعات المختلفة، وتقيس مدى قدرتها على تحقيق أهدافها المنشودة، فضلاً عن أهمية الممارسات القيادية في المؤسسات التربوية ودورها في خلق علاقات إنسانية وتكوين بيئات جاذبة للعاملين مما يسهم في تحقيق أهداف وغايات تلك المؤسسات الذي بدوره يحقق تنمية للمجتمع.

وتعد القيادة جوهر العملية الإدارية فيها، كما أنها لا تقتصر على إصدار الأوامر فقط، بل تحفز وتشجع المرؤوسين وترفع الروح المعنوية لديهم، بل تساعدهم في بناء علاقات إنسانية متبادلة من شأنها خلق بيئة عمل جاذبة (أبو الغنم ٢٠١٩).

والأسلوب القيادي المتبع في المؤسسات التربوية له تبعات عديدة من أهمها وأبرزها هو مستوى الأداء، ويعبر عن هذا المفهوم أنه درجة تحقيق الفرد للمهام والاعمال الموكلة اليه وهو يعتبر أهم مخرجات العمل والنتائج النهائي لجميع الاعمال في المنظمة، ويساعد على إنجاح الخطط والوصول الى الأهداف، ويعتبر نمط القيادة الخادمة من أنجع الأساليب التي تساعد على تحسين أداء القادة (السكر ٢٠١٩).

مشكلة الدراسة

تواجه المؤسسات التربوية في المملكة العربية السعودية وفي مدارس منطقة المدينة المنورة تحدياً تحديات عالية جداً، لاسيما في وقتنا الحالي الذي يشهد تطورات وتغيرات عديدة، وللحفاظ على مستوى أداء العاملين وتطوره في هذه المدارس، لابد من وجود قيادة حكيمة، حيث أنها هي العنصر الاساسي والمحوري الذي يساند ويساعد الافراد على التقدم والانجاز.

وفي ضوء مراجعة عدد من الدراسات السابقة منها (السكر، ٢٠١٩) ودراسة (الديرية، ٢٠١٧) تبين وجود نقص في دراسة القيادة الخادمة خصوصاً في المجال التربوي بالإضافة الى دراستها مع متغيرات أخرى من أهمها الأداء لقادة المدارس، لذلك تسعى هذه الدراسة للمساهمة العلمية لمعرفة العلاقة بين القيادة الخادمة وتحسين الأداء لقادة المدارس، من خلال السؤال الرئيسي لهذه الدراسة وهو: ما دور القيادة الخادمة في المدارس الثانوية الحكومية بمنطقة المدينة المنورة؟

ويتفرع من السؤال الرئيس الاسئلة التالية:

١- ما دور القيادة الخادمة في المدارس الثانوية الحكومية من حيث (المهارات المفاهيمية، وضع المرؤوسين أولاً، العلاقات الانسانية، تطوير الافراد ونموهم، التمكين) بمنطقة المدينة المنورة؟

٢- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) في ابعاد القيادة الخادمة وفقاً للمتغيرات التالية (المستوى العلمي، سنوات الخبرة)؟

أهداف الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على دور القيادة الخادمة في المدارس الثانوية الحكومية من حيث (المهارات المفاهيمية، وضع المرؤوسين أولاً، العلاقات الانسانية، تطوير الافراد ونموهم، التمكين). في منطقة المدينة المنورة.

أهمية الدراسة

أهمية نظرية:

تكمن أهمية الدراسة الى أن أنها تبحث في أحد مواضيع القيادة الحديثة التي برزت في علم الإدارة مؤخراً، كما أنها تساعد على توضيح هذا النمط القيادي وأبعاده وانعكاساته على بيئة العمل والافراد والإنتاجية، لاسيما إذا ارتبط مع أهم مخرجات العمل ومدى تأثيره عليهم وبالتالي تحقيق أهداف العاملين في المؤسسات التربوية.

أهمية تطبيقية:

ومن الناحية العملية من المؤمل أن تسهم نتائج البحث التوصل الى التالي:

- مشاركة نتائج الدراسة وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية
- تسهم نتائج الدراسة في مساعدة متخذي القرار في الإدارة التربوية، من خلال اختيار القائد المناسب عند الترشيحات السنوية

حدود الدراسة

حددت الدراسة بالمحددات التالية:

الموضوعية: دور القيادة الخادمة في المدارس الثانوية الحكومية بمنطقة المدينة المنورة.
البشرية: اشتملت الدراسة على عينة من المعلمين في المدارس الثانوية الحكومية بمنطقة المدينة المنورة.

المكانية: اقتصرَت الدراسة على مدارس منطقة المدينة المنورة (المدينة المنورة)
الزمانية: تم استخدام أداة الدراسة على عينة من المعلمين لعام ١٤٤٢-٢٠٢١.

مصطلحات الدراسة والتعريفات الإجرائية لها

القيادة الخادمة: إقدام القائد على ممارسة أسلوب قيادي يهدف الى خدمة الاتباع وجعل مصلحتهم فوق مصلحة القائد، ويرتقي هذا النمط القيادي بقيمة الافراد وتمكينهم ومساعدتهم لتحقيق النمو والتقدم في العمل وتحقيق الاهداف، فضلاً عن بناء روح الجماعة لدى المرؤوسين للمشاركة في تحقيق المصالح المشتركة لكل من القائد والاتباع والمنظمة من خلال تمتعهم بالقوة والمكانة داخل المؤسسة التربوية (أبو الغنم، ٢٠١٩).

إجرائياً: عرفها الباحث بأنها النمط الذي يتبعه القائد لتلبية احتياجات المرؤوسين والاهتمام بهم ومشاركتهم القرارات والتعاون المشترك بينهم مما ينعكس إيجاباً على تحقيق أهداف المنظمة.

الإطار النظري والدراسات السابقة :

مفهوم القيادة الخادمة:

رغم تعدد النظريات القيادية والأبحاث التي تطرقت الى موضوع القيادة الا أنه لا يوجد طريقة معينة تصلح لجميع المنظمات وفي جميع الأوقات مع مختلف الظروف، خصوصاً في ظل تعرض بيئات العمل الى تحديات وتغييرات متسارعة، لذلك فإن النظرية القيادية التي تتواءم مع منظمة ما قد لا تتفق مع منظمة أخرى أو حتى نفس المنظمة في وقت لاحق أو تحت ظرف آخر. (غالي ٢٠١٥)

كما أن أدبيات القيادة تزخر بنظريات ونماذج عديدة مثل القيادة التشاركية، القيادة الأخلاقية، القيادة الكاريزمية وظهر بعدها القيادة الخادمة كنموذج قيادي يحاول التغلب على بعض الانتقادات التي تم توجيهها الى تلك النماذج (الجهني ٢٠١٩).

وفي أواخر القرن الماضي ظهرت بعض التوجهات الجديدة للقيادة في المؤسسات التربوية يدعو الى تبني طرق جديدة تشجع على المشاركة في صنع القرارات والعمل التعاوني وتنمية روح الفريق وتطويرهم معرفياً ومهارياً كل ذلك في إطار أخلاقي يؤدي الى الارتقاء في المؤسسات والاعتناء بالأفراد والاهتمام بهم (الديرية، ٢٠١٧).

وتعددت تعاريف ومفاهيم القيادة الخادمة لدى العلماء والباحثين وذلك يعود الى اختلافهم في تحديد مهام القائد وتباين الرؤى واختلافها حول مفهوم القيادة وخصائصها، ومما يزيد في الاختلاف والتعدد والتنوع في المفاهيم والتعريفات للقيادة الخادمة نظراً لكونها متعددة الابعاد وثرية في مظهرها ومتعددة الأطراف في دلالاتها (محمد ٢٠١٩).

ومن التعريفات التي وردت في أدبيات الإدارة والدراسات العلمية في هذا الشأن:

القيادة الخادمة وفقاً لتعريف (غالي ٢٠١٥، ١٤) هي " العملية التي من خلالها التأثير في سلوك الافراد والجماعات من أجل تحفيزهم على العمل برغبة واضحة لتحقيق أهداف محددة، من هنا يلاحظ أن أهمية ودراسة تحليل ودراسة سلوك الافراد داخل المنظمات من أجل إثارة دافعيتهم وتحفيزهم للإنجاز".

كما عرفها سيرات (٢٠٠٩، ١٢) أن القيادة الخادمة تعني "أسلوب القيادة الذي يدمج بين الخدمة المتقانية والأخلاقية للأتباع، وتمكين الاتباع من المشاركة في نموهم وتطويرهم كأفراد وكأعضاء في المجموعة". وعرفها عطا الله (٢٠١٥، ٢٠٨) أنها " نموذج القيادة الذي يربط إنجازات الموظفين بإنجازات المنظمة، بمعنى آخر أن القائد الخادم يسعى لتطوير الافراد من أجل تطوير المنظمة من خلال استخدام السلطة بطريقة شرعية وبنزاهة لتحقيق المصلحة العامة للأشخاص العاملين بالمنظمة من خلال قناعة القائد الخادم بأن نجاحه مرهون بالعمل من أجل الأخير وبهم". أما محمد (٢٠١٩، ١٦٤) فعرفها بأنها "ذلك النمط من القيادة الذي يحترم كرامة الفرد ويعطي من شأنه ويومض فيه ما أمكن نزعتة الإبداعية الفطرية للقيادة".

وتعرف القيادة الخادمة بأنها القيادة التي يخدم فيها القادة بتركز كبير على رؤوسهم فيكونون الهدف الأول، وتكون شؤون المؤسسة وقضاياها المطلب الثاني (باترسون، ٢٠٠٣، ١٣١). ويرى الجهني (٢٠١٩، ١٨١) أن القيادة الخادمة هي "أحد أنماط القيادة الحديثة التي تتصف بالمبادئ الإنسانية، وترتكز على مبادئ أساسية من المساواة والاحترام والاستقامة في المنظمة والمجتمع".

ويمكن للباحث أن يقدم تعريفاً للقيادة الخادمة بأنها النمط الذي يتبعه القائد لتلبية احتياجات المرؤوسين والاهتمام بهم ومشاركتهم القرارات والتعاون المشترك بينهم مما ينعكس على تحقيق أهداف المنظمة.

مما سبق يلاحظ أن القيادة الخادمة تعمل على مبدأ أن القائد خادم لمرؤوسيه ويقوم على تلبية احتياجاتهم المعنوية مثل؛ المدح والثناء والمادية من تقديم مكافئات وحوافز تدفعهم للإنجاز والعمل، مع مشاركتهم في اتخاذ القرارات والعمل التعاوني.

نظرة تاريخية للقيادة الخادمة:

مفهوم القيادة الخادمة في المنظمات برز منذ عهد قريب، الا أن أنه في الواقع يمتد الى عهد قديم جداً، حيث عرفه الصينيين في القرن الرابع قبل الميلاد، كما أشارت إحدى المخطوطات لأحد القادة الصينيون أن "القائد يجب أن ينظر جيداً ليس الى ما يرضي نفسه ولكن الى ما

يرضي رعاياه، والملك هو خادم رعاياه ويتمتع بموارد الدولة جنباً الى جنب مع رعاياه". وفي إحدى المقولات المشهورة الشائعة الاستخدام للأمريكيين والاوربيون أن "المسئولية الأولى للقائد توضيح الأهداف للعاملين معه ثم يشكرهم على الأداء المنجز وهو ما بين هاتين المهمتين يعمل معهم كخادم". وعلى الصعيد الآخر في الإرث الإسلامي قديماً قد قيل في الأثر (سيد القوم خادمهم) (السكر، ٢٠١٩).

وفي الفكر الإسلامي لم يكن نمط القيادة الخادمة دخيل عليه، فهو يستلهم مبادئه من القيم الإسلامية عميقة الجذور، وكان أفضل من جسد نمط القيادة الخادمة هو نبينا محمد صلى الله عليه وسلم، من خلال الاهتمام بأصحابه رضي الله عنهم، واحترامه للصغير والكبير، ويشاركهم في اتخاذ القرارات ويستشيرهم، ويحفزهم ويشجعهم، وكان يزودهم بكل ما يحتاجون اليه للقيام بمهامهم على أكمل وجه (الديرية، ٢٠١٧).

وبزغ هذا النمط القيادي في المنظمات عام ١٩٧٠م على يد مؤسسه غرينليف عندما أصدر مقاله بعنوان (القائد خادم) وهو مؤسس مركز غرينليف للقيادة الخادمة، وقد خُص إلى مجموعة من الأفكار عن القيادة الخادمة مفادها أن القائد العظيم هو خادم أولاً لمجموعته أو منظمته، وهذه الحقيقة هي مفتاح عظمتها والاعتراف به كقائد، وقد صاغ عدداً من الدروس عن دور القائد تطورت هذه الدروس إلى مفهومه حول القيادة الخادمة وهو أن القائد الخادم هو خادم أولاً، من خلال ما سبق يتضح أن المحور الرئيسي لدور القائد الخادم هي خدمة الافراد وتلبية احتياجاتهم (غالي، ٢٠١٥).

فالقيادة الخادمة من ناحية السلوكيات والتطبيق قديمة جداً وممتدة إلى عصور سابقة كما ذكر آنفاً، ومن ناحية تصنيفها ضمن الأنماط القيادية المعتمدة في الدراسات والأبحاث العلمية والكتب ووضع تعريفات ومفاهيم وأبعاد وخصائص وغيرها وقياس أثرها في المنظمات حديثاً. وهذا العمق التاريخي والحدثة في الوقت ذاته يجعلها تتميز عن باقي الأنماط القيادية.

الخصائص الأساسية للقائد الخادم:

كما هو معلوم أنه لا يوجد اتفاق على مفهوم واحد للقيادة الخادمة، بل يُنظر إليها من زوايا مختلفة حسب اتجاهات الباحثين واهتماماتهم، وفي دراسة السكر (٢٠١٩)، أكد أنه يوجد خصائص متعددة ومتنوعة في الأدبيات السابقة، وهذا التنوع الكبير يعود إلى البيئات المختلفة للباحثين وطبيعة المجتمع الذي تم تطبيق عينة الدراسة فيه. وفي هذا الجزء سوف يسلط الباحث مجموعة من الخصائص للقائد القادم حسب مراجعته لعدد من الدراسات السابقة منها (الديرية، ٢٠١٧) ودراسة غالي (٢٠١٥) إضافة إلى دراسة السكر (٢٠١٩). ومن أبرز تلك الخصائص هي:

- ١- التواضع: الاعتراف بأن القائد والافراد مكملين لبعضهم البعض من خلال الاستفادة من خبرات الافراد والاستفادة من مساهماتهم، كذلك الاعتراف بإنجازات المرؤوسين وعدم نسبها لنفسه.
- ٢- الثقة: وتعني أن القائد يؤمن بقدرة أفرادهِ واعتقاده بأنهم قادرين على تحقيق الأهداف، مما يعني أن القائد الخادم يمنح الثقة للمرؤوسين ويعتمد عليهم.
- ٣- النزاهة: وهي أنه يطور مجموعة من المبادئ والقيم المشتركة مع الافراد الذين يخدمهم، وألا يتخلى عن هذه القيم ويبقى وفياً للجميع، مع التأكد أن هذه المبادئ تتماشى مع سلوكياتهم والقيم التنظيمية للمؤسسة.
- ٤- الاستماع والإصغاء: وهي إحدى مهارات التواصل الهامة لدى القادة، مما يمكن الافراد من اللجوء إليه لطرح أفكارهم ومشاعرهم دون خوف، كما يجب عليه الإصغاء جيداً وفهم وتحليل ما يريدون وتلبية احتياجاتهم بما لا يتعارض مع أهداف المنظمة.
- ٥- الوعي: وهو اليقظة والانتباه والادراك لما يدور حوله، مما يساعد على تحليل القضايا والمشاكل التي تحصل وإيجاد أفضل الحلول لها، كذلك يجب عليه أن يكون دقيق وملاحظ جيد.
- ٦- الإقناع: يجب على القائد الخادم أن يستخدم أسلوب الإقناع بدلاً من السلطة التي مُنحت له بناءً على منصبه، لأن القيادة الخادمة تتميز بالعلاقات الإنسانية والحفاظ عليها وهو ما يميزها عن الأساليب القيادة الأخرى السلطوية التقليدية.
- ٧- الحرص على نمو الآخرين وتطويرهم: وهي الالتزام التام من تمكين الافراد من النمو معرفياً ومهارياً وسلوكياً، حتى يصبح سلوك منظمي للجميع مما يحسن من مستويات الأداء.
- ٨- تنمية روح الجماعة: وهو بناء إحساس بين أفراد المنظمة بأهمية روح الجماعة وتأثيره على العلاقات الاجتماعية بينهم مما يؤدي الى تحقيق الأهداف المنشودة.
- ٩ - مشاركة الافراد في اتخاذ القرارات: من خلال مشاركة المرؤوسين في وضع خطط للمنظمة، تقديم اقتراحات لتطوير العمل، الذي بدوره يساعدهم على الالتزام والمسئولية.
- ١٠ - البصيرة: وهو أن القائد يمتلك بصيرة تمكنه من فهم دروس الماضي، وحقائق الحاضر، والأمور المتوقعة مستقبلاً.
- ١١- الخدمة: وتعني أن القائد الخادم هو خادم أولاً، وأن حاجات المرؤوسين أولى من اهتماماته.

١٢_ التمكين: وهي أن يمنح الافراد السلطة والمسئولية، وأن يسمح لهم بممارسة الأساليب المناسبة لإنجاز العمل دون خوف أو تردد.

١٣- التعاون: لأن القيادة عملية تعاونية بين القائد والمرؤوسين، يجب على القائد الخادم أن يكون التعاون الصفة السائدة بين الجميع لتذليل الصعاب وتخدم جميع الأطراف.

ومما سبق يتبين لنا بعض الخصائص المهمة للقائد الخادم، وكلما استطاع أن يمتلك تلك الخصائص ويتقنها ويطبّقها كان التأثير في المرؤوسين أعلى، ودرجة نجاحه أكبر.

أبعاد القيادة الخادمة:

من خلال مراجعة أدبيات الدراسة والدراسات السابقة التي تطرقت الى أبعاد القيادة الخادمة وُجد تشابه في بعض هذه الابعاد، مع وجود اختلاف في بعضها، وهذا التنوع يعود الى تباين وجهات النظر في مفهوم هذا النوع من القيادة. وقد تبني الباحث ستة أبعاد رئيسة كونها الأكثر شيوعاً واتفاقاً بين الباحثين، كما أنها سوف تشتمل على نماذج مختلفة لإثراء الدراسة.

أولاً: المهارات المفاهيمية: وتعني امتلاك وحياسة المعرفة عن المنظمة والمهام المتعلقة به، حيث تمكنه من تقديم المساعدة والدعم الفعال وتسهيل المهام المتعلقة بالمرؤوسين خصوصاً المباشرين للقائد (محمد، ٢٠١٩).

ثانياً: العلاقات الإنسانية: ويقصد بها الجو الذي يسود المجتمع داخل المنظمة، أي أنه التفاعل الاجتماعي القائم على الاحترام المتبادل والثقة وتقدير الآخرين (الجهني، ٢٠١٩)، ويرى الباحث أن المنظم والمشرّع الأول لهذا البعد هو القائد حيث يقوم بأدوار إنسانية تجاه أفرادها ويشعرهم بالأمن والطمأنينة تجاهه واتجاه العمل، خصوصاً أن القيادة الخادمة يجب أن تعكس هذا البعد.

ثالثاً: التمكين: تشجيع وتقديم التسهيلات للآخرين وخصوصاً المرؤوسين، من خلال تحديد وحل المشاكل، فضلاً عن تحديد متى وكيف يتم إتمام مهام العمل على أكمل وجه (الديرية، ٢٠١٧، ١٥)، كما يجب على القائد الخادم تسهيل إجراءات العمل وتيسيرها ليتمكن أفرادها من تحقيق أهداف المنظمة بسهولة ويسر.

رابعاً: الاهتمام بالمرؤوسين أولاً: تلبية احتياجاتهم واعتبارها أولوية، إعطاء الأهمية القصوى لمشاكل المرؤوسين التي يواجهونها في أداء المهام الموكلة إليهم، استخدام الإجراءات والعبارات الواضحة لهم (غالي، ٢٠١٥)، وتعتبر من أهم الابعاد التي تميز نمط القيادة الخامة عن الأنماط القيادية الأخرى.

خامساً: مساعدة المرؤوسين على التطور والنجاح: تقديم الاهتمام الحقيقي الفعّال لنمو الافراد من خلال تقديم برامج تدريبية تساعدهم على رفع مهاراتهم العملية، مع توفير الدعم والتوجيه المناسب.

سادساً: تصميم خطط مقنعة: وذكرت دراسة الجهني (٢٠١٩) في هذا البعد أنه يجب على القائد أن يمتلك القدرة على تصميم خطط واضحة تضمن تحقيق أهداف المؤسسة والافراد، وأن يوفر للمرؤوسين الأسباب الكاملة للقيام بأعمال المطلوب منهم إنجازها بأسلوب وطريقة مقنعة بعيداً عن التسلط والالزام، مع امتلاكه مهارة إقناع الآخرين.

كما أن هنالك دراسات سابقة تطرقت الى أبعاد القيادة الخادمة بطريقة مختلفة نوعاً ما، على سبيل المثال لا الحصر دراسة صلاح الدين (٢٠١٦، ص ١٠٢)، حيث وضع هذه النماذج بناءً على مؤسسيها وهي كالتالي:

- نموذج ميلارد (١٩٩٥): الذي حدد سبعة أبعاد للقيادة الخادمة وهي العمل الجماعي، القدوة، التأكيد، الالفة، الفردية، المرونة.
- نموذج لوب (١٩٩٩): الذي حدد ستة أبعاد لها وهي: تقييم الافراد، تنمية الافراد، بناء المجتمع، إظهار الاصاله، توفير القيادة، مشاركة القيادة
- نموذج رسل وستون (٢٠٠٢) حيث وضعوا تسعة أبعاد للقيادة الخادمة وهي: الرؤية، الصدق، النزاهة، الثقة، النمذجة، الخدمة، الريادة، تقدير الآخرين، التمكين.
- نموذج سبيرز (٢٠٠٢): وحدد عشرة أبعاد وهي: الاستماع: التعاطف، التلاحم، الوعي، الافناع، التصور، التبصر، الرعاية، الالتزام بنمو الافراد، بناء المجتمع
- نموذج باريتو و ويلر (٢٠٠٦): وحددوا خمسة أبعاد وهي: الدعوة للإيثار، التلاحم العاطفي، الحكمة، التخطيط المقنع، الرعاية التنظيمية.

مما سبق يتضح أن هذا الابعاد والنماذج تعطي تصوراً عما يجب أن تكون عليه القيادة الخادمة أو ممن يقوم بتطبيق هذا النمط اي القائد الخادم، التي تقوم على العلاقات الإنسانية والاحترام المتبادل مع أولوية الافراد لدى القادة، مع تمكن القائد من المهارات الأساسية لإنجاز الاعمال وتحقيق متطلبات العمل، والحرص على نمو الافراد معرفياً ومهارياً لأداء أعمالهم بصورة مثلى، مع ضرورة وجود خطط مقنعة تحقق أهداف الافراد والمنظمة سوياً.

فوائد القيادة الخادمة:

عندما نتبع نمط قيادي معين، يجب أن نتأكد أن له جدوى من عدمه، ونمط القيادة الخادمة يمكن القادة من خدمة المرؤوسين، كما يحقق لهم مستويات معنوية عالية، ومن أهم مزايا القيادة الخادمة أنها تعزز بناء الفريق والانجاز والرضا الوظيفي والتغيير الإيجابي. ومن خلال إطلاع

الباحث على عدد من الكتب والأبحاث العلمية في هذا الصدد، سوف نتطرق الى أبرز الفوائد المرجوة من خلال تطبيق القيادة الخادمة في المنظمات.

تطوير المؤسسة: تتجلى نقاط القوة الرئيسة لنظرية القيادة الخادمة في مساهمتها في التطوير التنظيمي، ويتجه القائد الخادم من نمط القيادة التقليدي الذي يركز على الهيمنة والسيطرة على المرؤوسين وتلقينهم ما يجب القيام به الى نمط القيادة الخادمة يحث يخلوهم بالعمل ويلهمهم، وهذا الالهام يؤدي الى جهود جماعية تجعل نتائج العمل أكثر من الجهود الفردية" (محمد، ٢٠١٩، ص ١٥)، اذا فالقيادة الخادمة تعمل على تطوير بعض أو جُل استراتيجيات العمل وإجراءاته التي تمنح الأفراد مساحة حرة للإنجاز والعمل بكل حرية مع توفير كافة الإمكانيات المادية والمعنوية، مما يؤدي الى زيادة إنتاجية المؤسسة وتحقيق أهدافها.

تطوير الموظفين: القيادة الخادمة لا تلقي بأهداف المنظمة على حساب مصلحة الأفراد، بل العكس يبذل القادة الجهد والوقت لمساعدتهم على فهم نقاط الضعف والقوة الخاصة بهم، القائد الخادم يساعد مرؤوسيه على الوصول لأقصى طاقاتهم الفكرية والجسدية مما يؤدي الى التوازن في حياتهم، القائد الخادم ينظر الى مصلحة الآخرين ويظهر الصبر والتسامح معهم، ومثل هذه الصفات يبحث الافراد عنها في قائدهم، كما تؤدي الى خلق رضا وظيفي وولاء تنظيمي لدى الموظفين، وتساعد المنظمات على تطوير ونمو رأس المال البشري (غالي، ٢٠١٥)، ومما لا شك فيه أن الأفراد عندما يكون لديهم قائد يحترمهم ويلبي احتياجاتهم ويقدر ظروفهم ويساعدهم ويكون معهم، سينعكس مباشرة على أداء وإنجاز أعمالهم وارتفاع مستوى إنتاجيتهم ونموهم معرفياً ومهارياً وسلوكياً.

بناء الفريق: باستخدام أسلوب القيادة الخادمة في أماكن عمل مختلفة، يدرك القائد أن إتباع أسلوب القيادة التقليدي الاستبدادي يؤدي الى زيادة الاغتراب لدى الموظف، على العكس تماماً القيادة الخادمة تسمح لجميع أعضاء الفريق في تقديم اقتراحات ومساهمات بناء على خبراتهم ومهاراتهم المختلفة، وبناء الفريق يسمح لكل فرد بالتعاون مع أعضاء الفريق بشكل فعال (محمد، ٢٠١٩)، وعندما يتم العمل بشكل جماعي فإن الأخطاء المتوقعة تكون أقل ونسبة الإنجاز أعلى والجهد على الأفراد أقل، مما يقلل ضغوط العمل لدى الموظفين ويساعدهم على الابداع.

الرضا: ولأن القيادة الخادمة تقوم على مبدأ "القائد الخادم خادماً أولاً" يعني تلبية احتياجات الافراد ومعالجة قضاياهم وجعلها أولوية أولى، ستؤدي طبيعياً الى رفع مستوى الرضا الوظيفي عن العمل

التغيير: نمط القيادة الخادمة مختلف عن بقية الأنماط القيادية الأخرى في أسلوب العمل وإجراءاته والعلاقات مع الموظفين ورسم الأهداف وإنجازها عن طريق تمكين الافراد من طرح اقتراحاتهم وآرائهم حول العمل، الذي بدوره يؤدي الى التغيير على مستوى الأفراد والمنظمة.

العلاقة بين القيادة الخادمة والانماط القيادية الأخرى:

أنماط القيادة بشكل عام متجددة ومختلفة ومتنوعة، وذلك من خلال تعدد هذه الأساليب على مر القرون الماضية الى وقتنا الحالي، والقيادة الخادمة أحد هذه الأنماط وهي لم تكن وليدة اللحظة، كما أنها لا تعتبر مختلفة تماماً مع الأنماط القيادية الأخرى، بل مترابطة متشابهة في بعض الأفكار والابعاد مع بعض الأساليب ومختلفة في بعضها اختلافاً جذري، وفي هذا الصدد سوف يتطرق الباحث ارتباط القيادة الخادمة مع الأنماط القيادية وأوجه الشبه بينهما، كما سيذكر أوجه الاختلاف والتباعد بينها، كما أوردتها بعض الدراسات السابقة:

أولاً: القيادة الخادمة والقيادة التقليدية:

مفهوم القيادة التقليدية ينطوي على تراكم وممارسة السلطة في قمة الهرم من جانب واحد، بينما القيادة الخادمة على العكس تماماً عندما نقبل رأس الهرم، كذلك القيادة التقليدية تكون فيها العلاقة مع الافراد رسمية وتمتاز بالتعقيد والقوة المحكومة بالتأثير القيادي، وهي متنوعة في الأساليب بين الاوتوقراطية والديمقراطية والمستبدة في تعامل القادة مع مرؤوسيهم وهو مدخل للفساد وتذبذب العلاقات الإنسانية، ومن أهم الفروق الجوهرية بين أسلوب القيادة التقليدية والخادمة أن الأسلوب التقليدي يهتم بالمرودود الإنتاجي والربحي أولاً وقبل كل شيء، ولم تُبدي هذه الأساليب أي اهتمام جدي بالتابعين واهتماماتهم وأحلامهم الشخصية وتصوراتهم واقتراحاتهم حول طرق العمل، إذا فإن الفرق واضح وجلي بين القيادتين، التقليدية تسعى الى تحقيق أهداف المنظمة بأي طريقة وبأي شكل من الاشكال، بينما القيادة الخادمة تسعى الى بناء مجتمع المنظمة على أسس من العدالة والاتزان والمحبة والتعاون المشترك (رشيد و مطر، ٢٠١٦).

ثانياً: القيادة الخادمة والقيادة التحويلية:

أما القيادة الخادمة والقيادة التحويلية فتشابه وتلتقي حيث تعرف القيادة التحويلية بأنها الالتزام نحو الأهداف التنظيمية وتمكين المرؤوسين لتحقيق الأهداف، ويمتلك القائد التحويلي أربع سلوكيات وهي التأثير المثالي، الحافز الإلهامي، الإثارة الفكرية، الاعتبار الفردي، ومن خلال هذه الابعاد تظهر أوجه التشابه والتوازي بينهما، حيث أن كلا الأسلوبين موجه ومتمركز حول الافراد، كما أن من أبرز الخصائص المشتركة بينهما تتمثل في التأثير، الثقة، النزاهة، الاحترام، التفويض وغيرها، أما أبرز الفروق الجوهرية بين القيادة الخادمة والتحويلية أن القادة التحويلين

تركيزهم موجه المنظمة والالتزام بالأهداف التنظيمية من خلال تمكين الأفراد، بينما القيادة الخادمة تتجه نحو خدمة الافراد بشكل أساسي (السكر، ٢٠١٩).

ثالثاً: القيادة الخادمة والقيادة الروحية:

ركزت دراسات علم النفس الإيجابي على القيادة الروحية في سبيل خلق بيئات عمل تساعد على استقطاب المهارات والكفاءات والاحتفاظ بها مع تحفيز الافراد للعمل كفريق واحد بأداء عالي، وأصبحت المنظمات توفر شعور التحدي كهدف لدى التابعين، كما أن هذا النمط القيادي يؤمن أن إدارة الافراد الطيبين هو أكثر أهمية من بقية العوامل للتعدي بالربحية، فهي تركز على نظرية الدوافع الذاتية التي تقوم أساساً على عدة عناصر منها الحب والايثار والامل والايمان، والقيادة الخادمة لم تذهب بعيداً عن هذه المنطلقات التي تنطلق منها القيادة الروحية في استنهاض الدوافع الذاتية، ولكنها توسعت أكثر من القيادة الروحية، كما أن القيادة الخادمة ترى القائد الخادم خادم للمجتمع بأكمله، كما أنها أكثر تحديداً ووضوحاً من القيادة الروحية لأنها تعمل على تنمية المهارات القيادية للتابعين وهو يعتبر امتياز لها عن القيادة الروحية، باختصار تبقى كلا القيادتين تحت مظلة القيادات الأخلاقية التي تؤمن بالعدالة والفضيلة داخل منظمات العمل وتحكمها(رشيد وآخرون، ٢٠١٦).

رابعاً: القيادة الخادمة والقيادة المتساهلة:

تظهر العلاقة والتشابه بينهما في أن كلاهما يفوض السلطة، وتعني القيادة المتساهلة في أنها أسلوب غير استبدادي يحاول فيه القادة إعطاء أقل قدر ممكن من التوجيه والمرؤوسين، بحيث يعتقد القادة أن الافراد يتقنون أعمالهم وينجزونها عندما يتركون وحدهم للتعامل معها بطرقهم الخاصة، ويتضح الفرق بين النمطين أن القيادة المتساهلة لا تشرف بشكل مباشر على المرؤوسين ولا تقدم لهم التوجيه والتغذية الراجعة، أي أنها تقتصر الى الرقابة الإدارية (السكر، ٢٠١٩).

أهمية القيادة الخادمة في المجال التربوي:

يرى الكثير من الباحثين في مجال القيادة أن نمط القيادة الخادمة يساعد في التغلب على العديد من التحديات والعوائق التي تواجه المنظمات، حيث أن القيادة الخادمة تساعد الأفراد على بناء المهارات وزيادة المعارف وإنجاز الأعمال الموكلة لهم بأفضل صورة، فضلاً عن تشجيعهم وتمكينهم من حل المشكلات التي تواجههم على المستويين المهني والشخصي، كما أن أهمية القيادة الخادمة في المؤسسات التربوية تتمثل في أنها تلهم المعلمين في تقديم الخدمة للطلاب والحرص على تطورهم ونموهم معرفياً وسلوكياً، إضافةً إلى انها ترفع مستوى الثقة والاحترام بين القائد والمعلمين، وترفع مستوى إنتاجية منسوبي المدرسة من إداريين ومعلمين، وتسهم في زيادة

الروح المعنوية لديهم وتحقيق الرضا الوظيفي (الجهني، ٢٠١٩)، وتأتي أهمية القيادة الخادمة على عدة مستويات وهي على مستوى المنظمة، مستوى التابعين، مستوى المجتمع، وسوف نتطرق الى نبذة عنها كما أشار إليها رشيد وليث (٢٠١٦) وهي كالتالي:

أولاً: الأهمية على مستوى المدرسة:

تطبيق القيادة الخادمة في المؤسسات التربوية يحقق مستوى تنظيمي أعلى في ظل أنها تركز على احتياجات الآخرين، ومن خلال سعيها لتعزيز نمو الافراد في العمل الجماعي ستزيد قدرتهم على إنجاز الأهداف، كما أنها تنقل المنظمة من الأنماط التقليدية الاستبدادية الى نموذج يستند على فريق العمل والمجموعة، مع تأثير السلوك الأخلاقي للقيادة الخادمة سيخلق بيئة تعاونية تشاركية، كما أنها تشارك المعلمين في صنع القرارات، الامر الذي يعزز تحديد أهداف مقبولة بناءً على إمكانياتها ويمكن تحقيقها.

ثانياً: الأهمية على مستوى التابعين (المعلمين والإداريين):

تأتي الأهمية الكبرى لهذا النمط كونه يهتم بالدرجة الأولى بالموارد البشرية، وتمكنهم من الالتزام والتعلم على كل المستويات في المنظمة، واحترام الذات الإنسانية كما تمنحه الشعور بالاستقلالية، والاعتراف بإنجازاتهم وتقدير جهودهم، النمو المتزايد للتابعين، كما أنها تخلق شعور لدى المعلمين بأنهم شركاء في الأهداف التي يريدون تحقيقها وأن مردوداتها لهم، وتسعى أيضاً القيادة الخادمة الى نشر الوعي والادراك العميق للمرؤوسين للوصول به الى أقصى ما يمكن التكامل مها.

ثالثاً: الأهمية على مستوى المجتمع:

من أبرز المبادئ الأساسية للقيادة الخادمة أن تتادي بخدمة المجتمع، وتساهم في تأسيس ثقافة خدمة الآخرين داخل أو خارج المنظمة، كما أنها تتضح أهميتها بأنها تدعو الى الفضائل الإنسانية التي تحتاجها المجتمعات المختلفة، فالقائد الخادم سوف يدرك مدى تأثير سلوكه من خلال المرؤوسين مما ينعكس على علاقاتهم الاجتماعية التي تربطون بها كالأسرة والمجموعة والمنظمة والمجتمع ككل، عند ذلك سيكون لدى المجتمع قيم مثلى كالعدل والانصاف والنزاهة وتصب كلها في الصالح العام، وتتجاوز أهمية هذا النمط القيادي الآثار المترتبة على الافراد والمنظمة لتشمل البيئة المحيطة بها وكل من له اتصال بها.

وخلاصة القول إن للقيادة الخادمة دور بارز ومهم في جميع المنظمات، لاسيما التربوية منها كونها أكثر أهمية حيث أنها تخدم شريحة كبيرة جداً في المجتمع، وتتمثل أهميتها في التطوير التنظيمي والنمو للمؤسسة التربوية من خلال مشاركة القرارات وصنعها مع المرؤوسين، مع

الحرص على تطوير العاملين ونموهم للوصول الى قمة الطاقة الفكرية والجسدية، كما أن تحقق الرضا الوظيفي لدى التابعين مما ينعكس على مستويات الأداء والإنتاجية للمنظمة ككل.

الدراسات السابقة:

فيما يلي سوف نستعرض عدد من الدراسات ذات العلاقة بالدراسة، وتم ترتيبها من الاحدث الى الاقدم:

هدفت دراسة اجراها حماد والعكر (٢٠٢٠) الى التعرف على دور القيادة الخادمة في تحقيق التنمية المستدامة كما يدركها العاملين، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، واستخدمت استبانة للكشف عن دور القيادة الخادمة في تحقيق التنمية المستدامة وتكونت عينة الدراسة من (٢٥٥) عامل وعاملة. وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى القيادة الخادمة وزنها النسبي (٦٠,٢%) وهو مستوى متوسط، وأن مستوى التنمية المستدامة وزنها النسبي (٦٥,٢) وهو مستوى متوسط، وأن معامل الارتباط بيرسون بين القيادة الخادمة والتنمية المستدامة يساوي (٠,٧٤)، و توجد فروق ذات دلالة احصائية في القيادة الخادمة تبعاً لمتغير العمر، و توجد فروق ذات دلالة احصائية في القيادة الخادمة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، و لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في التنمية المستدامة تبعاً لمتغير العمر لجميع الابعاد، ولا توجد فروق ذات دلالة احصائية في التنمية المستدامة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي لجميع الابعاد.

وقامت دراسة اجراها أبو الغنم (٢٠١٩) الى التعرف على درجة ممارسة القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مأدبا وعلاقتها بالمناخ التنظيمي السائد في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين ومساعدى المديرين. وتكونت عينة الدراسة من فئتين: فئة المعلمين، وفئة المساعدين. ولجمع بيانات الدراسة تم تطوير استبانتين: الأولى لقياس درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية للقيادة الخادمة، والثانية لقياس درجة المناخ التنظيمي السائد في مدارسهم. وأشارت نتائج الدراسة الى أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الخادمة كانت متوسطة. وأن درجة المناخ التنظيمي السائد في مدارسهم كانت متوسطة أيضاً. وكانت هناك علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة احصائية عند مستوى $(\alpha=0.01)$ بين درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مأدبا ودرجة المناخ التنظيمي السائد في مدارسهم. وفي ضوء نتائج الدراسة تمت التوصية بعقد دورات تدريبية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مأدبا تتناول القيادة الخادمة من حيث أهميتها وأهدافها وكيفية ممارستها؛ والمناخ التنظيمي من حيث مكوناته وأهميته وكيفية تهيئة مناخ تنظيمي مناسب للعملية التربوية داخل المدرسة.

كما هدفت دراسة السكر (٢٠١٩) الى التعرف على أثر القيادة الخادمة في ابعادها السبعة (التصور والمعالج العاطفية ووضع المرؤوسين اولا ومساعدته المرؤوسين على النمو النجاح والتعامل الاخلاقي والتمكين وخلق قيمة للمجتمع) على الاداء الوظيفي في الملكية الاردنية ولتحقيق هذا الهدف اعتمدت الباحثة على المنهج الكمي، حيث تم تطوير استبانة مكونة من (٣٨) فقرة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين العاملين في الملكية الأردنية والبالغ عددهم (٨٠٠) موظف. وظهرت الدراسة العديد من النتائج اهمها: وجود مستوى متوسط في ممارسة سلوكيات القيادة الخادمة من قبل القادة في الملكية الأردنية بالإضافة الى وجود مستوى مرتفع من الاداء الوظيفي في الملكية الأردنية، وأظهرت النتائج ان القيادة الخادمة من خلال بعديها (التمكين مساعده المرؤوسين على النمو والنجاح) تؤثر بشكل ايجابي على أداء الوظيفة بنسبة (٤٤%) ، في حين يؤثر بالتعامل الاخلاقي بشكل سلبي على الاداء الوظيفي، كما اظهرت النتائج ان عدم وجود اثر واضح في أبعاد القيادة الخادمة الاخرى المتمثلة في (التصور، المعالجة العاطفية، خلق قيمة للمجتمع) على الأداء الوظيفي. وفي ضوء هذه النتائج تقدم الدراسة جملة من التوصيات والاقتراحات المستقبلية التي يمكن ان تفيد الباحثين والجهات ذات العلاقة بالموضوع.

وقام محمد (٢٠١٩) بدراسة هدفت الى التعرف على واقع القيادة الخادمة في مدارس المرحلة الثانوية بدولة الكويت من وجهة نظر المديرين والمعلمين. واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، وتكونت العينة من (٥٠٤) معلم ومدير مدرسة، واشتملت ادوات الدراسة على استبانة القيادة الخادمة تتضمن (٤٧) عبارة موزعه على سبعة مجالات. وظهرت نتائج الدراسة ان واقع ممارسة القيادة الخادمة ككل لدى مديري المدارس الثانوية قد جاء بدرجة متوسطة، وجاء مجال التصرف بأخلاق بدرجة كبيرة، وجاءت ستة مجالات في درجه متوسطة، وجاءت مجالات القيادة الخادمة بالترتيب التالي: التصرف بأخلاق، المهارات المفاهيمية، الايثار، مساعدة المرؤوسين على التطور والنجاح، التمكين، الالتزام بخدمة المجتمع، الاهتمام بالمرؤوسين أولاً. كما اظهرت النتائج وجود فروق دالة احصائيا بين متوسطات افراد عينه الدراسة في جميع مجالات القيادة الخادمة تعزى لمتغير النوع، ووجود فروق في مجالات (التصرف بأخلاق، مساعدة المرؤوسين على التطور والنجاح، الالتزام في خدمة المجتمع) تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، بينما لا توجد فروق في مجالات (المهارات المفاهيمية، الايثار، التمكين، الاهتمام بالمرؤوسين أولاً، مساعدة المرؤوسين على التطور والنجاح، الالتزام بخدمة المجتمع) تعزى لمتغير المؤهل العلمي، بينما لا توجد فروق في مجال التصرف بأخلاق.

منهج الدراسة:

تحقيقاً لأهداف الدراسة وللإجابة عن تساؤلاتها استخدم الباحث المنهج الوصفي الارتباطي، كونه يتميز بطريقة منظمة لجمع وتحليل البيانات من مختلف المصادر، كما أنه يعتمد على دراسة الظاهرة وتحليلها كما هي في الواقع، إضافة إلى أنه يهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها تعبيراً كيفياً بحيث يوضح خصائصها، ويصفها وصفاً كمياً ودرجة ارتباطها مع الظواهر الأخرى.

أداة الدراسة:

استخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع المعلومات والبيانات اللازمة، ولتلاؤمها مع طبيعة الدراسة، وتهدف إلى التعرف عن دور القيادة الخادمة في المدارس من خلال : القيادة الخادمة وتشتمل على عدة أبعاد هي (المهارات المفاهيمية، وضع المرؤوسين أولاً، العلاقات الانسانية، تطوير الافراد ونموهم، التمكين).

مجتمع الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع المعلمين بالمدارس الثانوية الحكومية بمنطقة المدينة المنورة (المدينة المنورة) ممن هم على رأس العمل خلال الفصل الدراسي الثاني للعام الدراسي ١٤٤٢-٢٠٢١.

عينة الدراسة:

تم اختيار العينة العشوائية البسيطة المكونة من (١٢٣) معلم بالمدارس الثانوية الحكومية بمنطقة المدينة المنورة (المدينة المنورة) من إجمالي المجتمع المبحوث، وهي ممثلة لمجتمع الدراسة.

أساليب المعالجة الإحصائية:

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها، فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for Social Sciences والتي يرمز لها اختصاراً بالرمز (SPSS v.26).

تم حساب المقاييس الإحصائية التالية:

- استخدام معامل كرونباخ ألفا لحساب قيم الثبات لمجالات ومحاوير الاستبانة.
- استخدام معامل ارتباط بيرسون لحساب الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان.

- تحليل الاستبانة باستخدام التكرارات والنسب المئوية للتعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة وتحديد استجابات أفرادها تجاه فقرات المحاور التي تتضمنها أداة الدراسة.
- الرسوم والأشكال البيانية التوضيحية.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعرفة الاتجاه العام لفقرات ومحاور الدراسة.
- اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) وذلك لاختبار الفروق ذات الدلالة الإحصائية في القيادة الخادمة والأداء الوظيفي لقائد المدرسة التي تعزى لمتغيري (المستوى التعليمي - سنوات الخبرة).
- اختبار الفروقات البعدية شيفيه (Scheffe) وذلك لاكتشاف ماهية الفروق ذات الدلالة الإحصائية الناتجة من اختبار (ANOVA).

إجراءات الصدق والثبات:

ثبات الاستبيان باستخدام كرونباخ ألفا:

لقياس مدى ثبات أداة الدراسة (الاستبيان) استخدم الباحث (معادلة كرونباخ ألفا) (Cronbach's Alpha (α)) للتأكد من ثبات أداة الدراسة، حيث أشار (أبو علام، رجاء (٢٠٠٥) (١) إلى أن ألفا- كرونباخ يعتبر "أنسب طريقة لحساب ثبات الأوزان المستخدمة في البحوث المسحية كالاستبيانات ومقاييس الاتجاه حيث يوجد مدى من الدرجات المحتملة لكل مفردة". حيث يتم حساب معامل ثبات كرونباخ ألفا من خلال المعادلة التالية:

$$\rho_T = \frac{k}{k-1} \left(1 - \frac{\sum_{i=1}^k \sigma_i^2}{\sigma_X^2} \right)$$

ويوضح الجدول التالي نتائج ثبات كرونباخ ألفا للمحاور وللإستبيان ككل.

(١) أبو علام، رجاء (٢٠٠٥). تقويم التعلم، عمان، دار المسيرة. صفحة ٣٨١.

جدول رقم (١)

معامل كرونباخ ألفا لقياس ثبات أداة الدراسة (الاستبيان)

المحاور	الأبعاد الفرعية	عدد الفقرات	معامل كرونباخ ألفا
القيادة الخادمة	البعد الأول: المهارات المفاهيمية	5	0.807
	البعد الثاني: تطوير الأفراد ونموهم	5	0.912
	البعد الثالث: التمكين	5	0.886
	البعد الرابع: وضع المرؤوسين أولاً	5	0.921
	البعد الخامس: العلاقات الإنسانية	5	0.859
	الثبات الكلي للمحور الأول: القيادة الخادمة	25	0.965

يتضح من الجدول رقم (١) أن معامل الثبات العام لجميع محاور وأبعاد الاستبيان (٠.٩٧٥) فيما تراوح ثبات الأبعاد الفرعية للمحور الأول ما بين ٠.٨٠٧ كحد أدنى وبين ٠.٩٢١ كحد أعلى وبلغ الثبات الكلي للمحور الأول ٠.٩٦٥ وثبات المحور الثاني ٠.٩٥٣. وهذا يدل على أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة عالية من الثبات كما أشار نانلي Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H.; (1994) والذي جعل (٠.٧٠) هو الحد الأدنى المقبول لمعامل ثبات ألفا كرونباخ لأغراض البحث.

صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان:

تم حساب معامل الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان وذلك بحساب (معامل ارتباط بيرسون) بين كل فقرة من فقرات الاستبيان والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي له هذه الفقرة. ويتم حساب (معامل ارتباط بيرسون) من خلال المعادلة:

2) Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1994). Psychometric theory (3rd ed.). New York: McGraw-Hill, pp. 264-265.

$$r = \frac{n(\sum xy) - (\sum x)(\sum y)}{\sqrt{[n\sum x^2 - (\sum x)^2][n\sum y^2 - (\sum y)^2]}}$$

ويفسر كوهين (Cohen, L. and Holliday, M.; 1982) ٣ معامل ارتباط بيرسون كالتالي:

ارتباط ضعيف: (٠.٢٠-٠.٣٩)، ارتباط متوسط (٠.٦٩ - ٠.٤٠)، ارتباط قوي (٠.٨٩ - ٠.٧٠)، ارتباط قوي جدًا (٠.٩٠ فأكثر).

جدول رقم (٢)

معاملات ارتباط فقرات المحور الأول بالبعد الذي تنتمي له كل فقرة

البعد الأول		البعد الثاني		البعد الثالث		البعد الرابع		البعد الخامس	
رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط
1	0.774	6	0.884**	11	0.868**	16	0.828**	21	0.828**
2	0.710	7	0.851**	12	0.823**	17	0.864**	22	0.769**
3	0.839	8	0.866**	13	0.785**	18	0.898**	23	0.813**
4	0.701	9	0.870**	14	0.883**	19	0.900**	24	0.808**
5	0.743**	10	0.868**	15	0.791**	20	0.899**	25	0.815**

** دال إحصائياً عند مستوى دلالة ٠.٠١

يوضح الجدول السابق أن فقرات المحور الأول تتمتع بدرجة عالية من الاتساق الداخلي حيث ترتبط كل فقرة ارتباطاً قوياً بالبعد الذي تنتمي له حيث تراوحت معاملات الارتباط ما بين (٠.٧٠١) كحد أدنى وبين (٠.٩٠٠) كحد أعلى وجميع معاملات الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠.٠١)

3) Cohen, L. and Holliday, M. (1982) Statistics for Social Scientists, London: Harper & Row.

جدول رقم (٣): معاملات ارتباط أبعاد المحور الأول بالدرجة الكلية للمحور الأول

معامل الارتباط	الأبعاد الفرعية للمحور الأول
0.850**	البعد الأول: المهارات المفاهيمية
0.900**	البعد الثاني: تطوير الأفراد ونموهم
0.920**	البعد الثالث: التمكين
0.926**	البعد الرابع: وضع المرؤوسين أولاً
0.862**	البعد الخامس: العلاقات الإنسانية

** دال إحصائياً عند مستوى دلالة ٠.٠١

يوضح الجدول السابق أن أبعاد المحور الأول تتمتع بدرجة عالية من الاتساق الداخلي حيث تراوحت معاملات الارتباط ما بين (٠.٨٥٠) كحد أدنى وبين (٠.٩٢٦) كحد أعلى وجميع معاملات الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠.٠٠١).

جدول رقم (٤): معاملات ارتباط المحور الأول بالدرجة الكلية للاستبيان

معامل الارتباط	المحاور
0.950**	القيادة الخادمة

** دال إحصائياً عند مستوى دلالة ٠.٠١

يوضح الجدول السابق أن ارتباط المحور الأول بالاستبيان قد بلغ قيمة (٠.٩٥٠) كحد أعلى فيما بلغ ارتباط المحور الثاني قيمة (٠.٩٤٤) كحد أدنى وجميع معاملات الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠.٠٠١) تدل على أن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية جداً من الاتساق الداخلي.

ومن خلال هذه النتائج السابقة للصدق والثبات تأكد الباحث من ثبات وصدق الاستبيان والذي يخول الباحث من تطبيق نتائجه على كامل مجتمع الدراسة.

أولاً: تحليل البيانات الديموغرافية:

تمثلت عينة الدراسة في عدد (١٢٣) مشارك، وفيما يلي جدول توزيع عينة الدراسة بحسب البيانات الديموغرافية.

جدول رقم (٥): توزيع عينة الدراسة وفقاً للبيانات الديموغرافية (ن = ١٢٣)

المتغيرات	المجموعات	المجموع	النسب المئوية
المستوى التعليمي	بكالوريوس	91	74.0
	ماجستير	30	24.4
	دكتوراه	2	1.6
عدد سنوات الخبرة	أقل من ٥ سنوات	16	13.0
	من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات	24	19.5
	من ١٠ إلى أقل من ١٥ سنة	26	21.1
	١٥ سنة فأكثر	57	46.3

يتضح من الجدول رقم (١) أن النسبة الأكبر للمشاركين كانت من حملة مؤهل (البكالوريوس) بعدد (٩١) بما نسبته ٧٤%، بينما كان حملة (الماجستير) بعدد (٣٠) بما نسبته ٢٤.٤%، وكانت الفئة الأقل من عينة الدراسة من حملة (الدكتوراه) بما نسبته ١.٦%، وبالنسبة للخبرة جاءت أعلى مجموعة بنسبة ٤٦.٣% لمن خبرته (١٥ سنة فأكثر)، يليهم ٢١.١% لذوي الخبرة (من ١٠ إلى أقل من ١٥ سنة)، يليهم ١٩.٥% لذوي الخبرة (من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات)، يليهم أقل نسبة ١٣% لمن لديه أقل من ٥ سنوات خبرة.

ثانياً: تحليل استجابات عينة الدراسة تجاه محاور الدراسة:

تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي في الإجابة على عبارات الاستبيان حيث كانت أقل استجابة (١) وأعلى استجابة (٥) وذلك بمدى قيمته (٤) وبقسمة المدى على عدد الاستجابات (٤ / ٥) كان طول الفترة (٠.٨٠). كما يوضح الجدول التالي القيم الوزنية والاسمية والفترات الموزونة للمقياس الخماسي كما اوردها (Pimentel, J. L ; 2010).

جدول رقم (٦): القيمة الوزنية والاسمية لمقياس ليكرت الخماسي

القيمة الأسمية (الدرجة)	المقياس (القيمة العددية)	الفترات الموزونة
غير موافق بشدة	درجة (١)	من ١ إلى أقل من ١.٨٠
غير موافق	درجتان (٢)	من ١.٨٠ إلى أقل من ٢.٦٠
محايد	ثلاث درجات (٣)	من ٢.٦٠ إلى أقل من ٣.٤٠
موافق	أربع درجات (٤)	من ٣.٤٠ إلى أقل من ٤.٢٠
موافق بشدة	خمس درجات (٥)	من ٤.٢٠ إلى ٥

تحليل آراء عينة الدراسة تجاه المحور الأول: القيادة الخادمة:

البعد الأول: المهارات المفاهيمية:

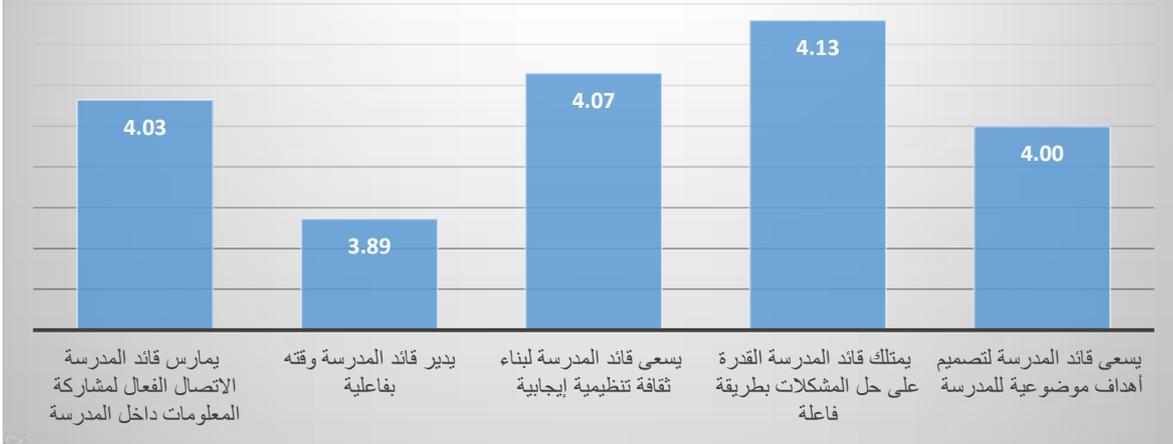
في هذا القسم نتناول تحليل آراء أفراد عينة الدراسة حول فقرات البعد الأول (المهارات المفاهيمية) من المحور الأول (القيادة الخادمة) وذلك من خلال حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة المتوسطات تبعاً لمقياس ليكرت الخماسي والترتيب التنازلي للفقرات تبعاً للمتوسطات الحسابية بأقل قيمة للانحراف المعياري.

جدول رقم (٧) استجابات عينة الدراسة تجاه البعد الأول (المهارات المفاهيمية)

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق	الفقرة
4	0.914	4.00	29.3	51.2	12.2	4.9	2.4	% يسعى قائد المدرسة لتصميم أهداف
1	0.768	4.13	30.9	56.1	8.9	3.3	0.8	% يمتلك قائد المدرسة القدرة على حل
2	0.765	4.07	27.6	56.1	11.4	4.9	-	% يسعى قائد المدرسة لنام ثقافة تنظمة
5	0.832	3.89	22.8	49.6	21.1	6.5	-	% يدير قائد المدرسة
3	0.858	4.03	31.7	45.5	17.9	4.1	0.8	% يمارس قائد المدرسة الاتصال الفعال لمشاركة المعلومات
0.623		4.02	الدرجة الكلية للبعد الأول (المهارات المفاهيمية)					

يوضح الجدول السابق أن الدرجة الكلية للبعد الأول (المهارات المفاهيمية) حصل على متوسط حسابي (٤.٠٢) من أصل (٥) درجات بانحراف معياري (٠.٦٢٣) وهو ما يقابل درجة (كبيرة) تبعاً لمقياس ليكرت الخماسي الموضح في جدول (٢) حيث يقع المتوسط الحسابي في الفترة (من ٣.٤٠ إلى أقل من ٤.٢٠)، حيث حصل عدد (٥) من الفقرات على متوسط حسابي بدرجة (كبيرة). حيث جاء في المرتبة الأولى (يمتلك قائد المدرسة القدرة على حل المشكلات بطريقة فاعلة) بمتوسط حسابي (٤.١٣) من أصل (٥) درجات وانحراف معياري (٠.٧٦٨) وهو ما يقابل في مقياس ليكرت الخماسي درجة (كبيرة)، بينما جاء في المرتبة الأخيرة (يدير قائد المدرسة وقته بفاعلية) بمتوسط حسابي (٣.٨٩) من أصل (٥) وانحراف معياري (٠.٨٣٢) وهو ما يقابل في مقياس ليكرت الخماسي درجة (كبيرة). ويوضح الشكل التالي هذه النتائج.

البعد الأول: المهارات المفاهيمية



الشكل (١)

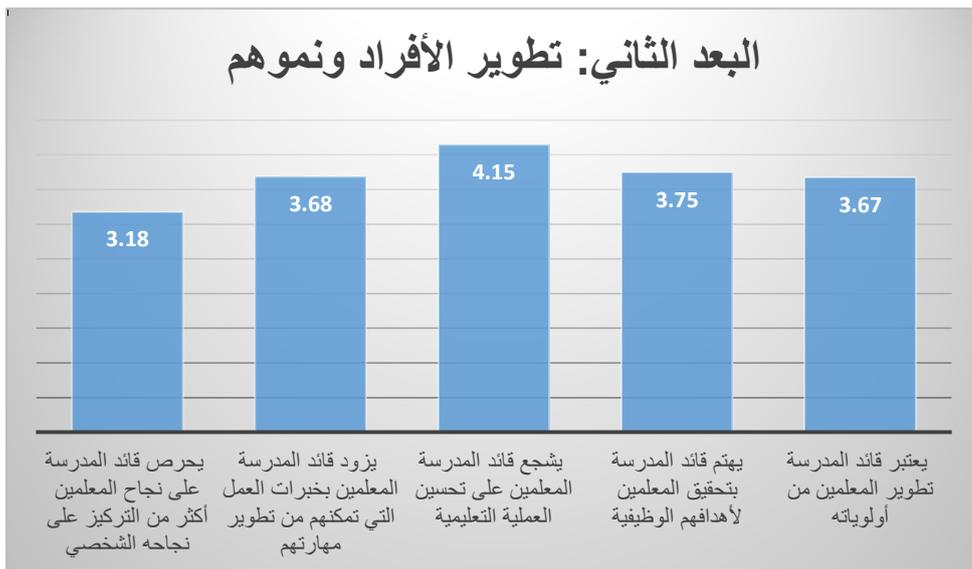
البعد الثاني: تطوير الأفراد ونموهم:

في هذا القسم نتناول تحليل آراء أفراد عينة الدراسة حول فقرات البعد الثاني (تطوير الأفراد ونموهم) من محور (القيادة الخادمة) وذلك من خلال حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة المتوسطات تبعاً لمقياس ليكرت الخماسي والترتيب التنازلي للفقرات تبعاً للمتوسطات الحسابية بأقل قيمة للانحراف المعياري.

جدول رقم (٨): استجابات عينة الدراسة تجاه البعد الثاني (تطوير الأفراد ونموهم)

م	الفقرة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
١	يعتبر قائد المدرسة تطوير المعلمين من أولوياته	6.5	15.4	7.3	45.5	25.2	3.67	1.198	4
٢	يهتم قائد المدرسة بتحقيق المعلمين لأهدافهم الوظيفية	2.4	11.4	15.4	50.4	20.3	3.75	0.988	2
٣	يشجع قائد المدرسة المعلمين على تحسين العملية التعليمية	1.6	4.1	9.8	47.2	37.4	4.15	0.875	1
٤	يزود قائد المدرسة المعلمين بخبرات العمل التي تمكنهم من تطوير مهاراتهم	4.9	7.3	24.4	41.5	22.0	3.68	1.051	3
٥	يجرّص قائد المدرسة على نجاح المعلمين أكثر من التركيز على نجاحه الشخصي	13.0	19.5	22.0	27.6	17.9	3.18	1.300	5
		الدرجة الكلية للبعد الثاني (تطوير الأفراد ونموهم)		3.69		0.940			

يوضح الجدول السابق أن الدرجة الكلية للبعد الثاني (تطوير الأفراد ونموهم) حصل على متوسط حسابي (٣.٦٩) من أصل (٥) درجات بانحراف معياري (٠.٩٤٠) وهو ما يقابل درجة (كبيرة) تبعاً لمقياس ليكرت الخماسي الموضح في جدول (٢) حيث يقع المتوسط الحسابي في الفترة (من ٣.٤٠ إلى أقل من ٤.٢٠)، حيث حصل عدد (٤) من الفقرات على متوسط حسابي بدرجة (كبيرة) وحصل عدد (١) فقرة على متوسط حسابي بدرجة (متوسطة). حيث جاء في المرتبة الأولى (يشجع قائد المدرسة المعلمين على تحسين العملية التعليمية) بمتوسط حسابي (٤.١٥) من أصل (٥) درجات وانحراف معياري (٠.٨٧٥) وهو ما يقابل في مقياس ليكرت الخماسي درجة (كبيرة)، بينما جاء في المرتبة الأخيرة (يحرص قائد المدرسة على نجاح المعلمين أكثر من التركيز على نجاحه الشخصي) بمتوسط حسابي (٣.١٨) من أصل (٥) وانحراف معياري (١.٣٠٠) وهو ما يقابل في مقياس ليكرت الخماسي درجة (متوسطة) حيث يقع المتوسط في الفترة الموزونة (من ٢.٦٠ إلى أقل من ٣.٤٠). ويوضح الشكل التالي هذه النتائج.



الشكل (٢)

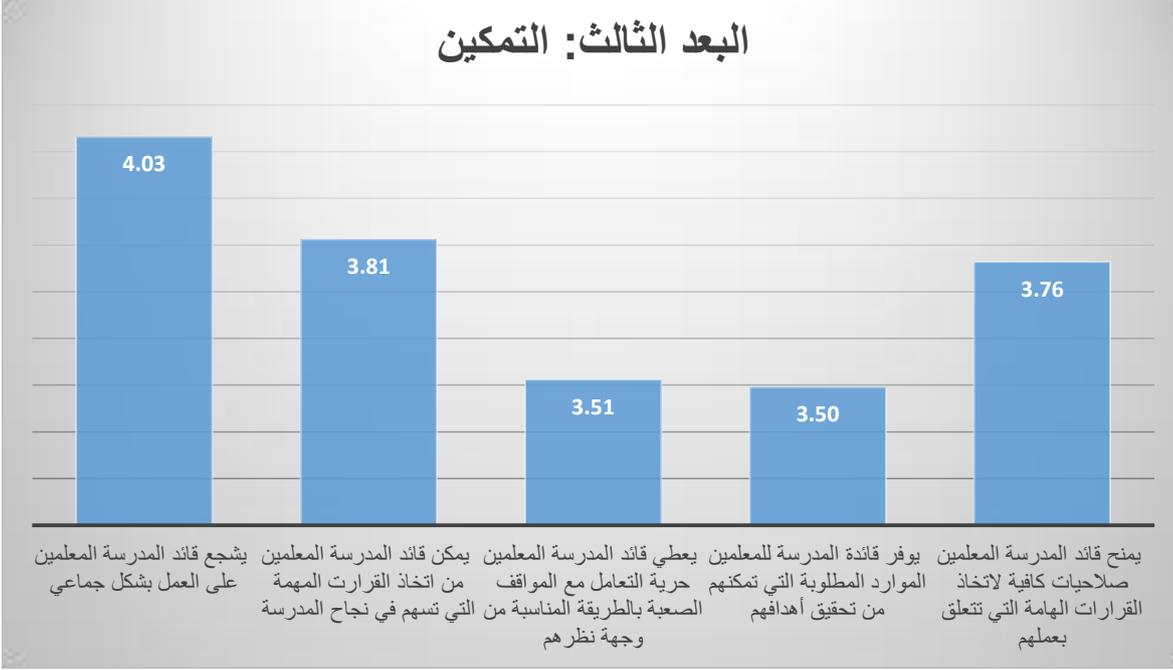
البعد الثالث: التمكين: جدول رقم (٩) استجابات عينة الدراسة تجاه البعد الثالث (التمكين)

م	الفقرة	غير موافق	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسا	الانحراف المعياري	الترتيب	
١	يمنح قائد المدرسة المعلمين صلاحيات	1.6	15.4	9.8	51.2	22.0	3.76	1.017	3	
٢	يوفر قائد المدرسة للمعلمين الموارد	4.1	15.4	22.8	42.3	15.4	3.50	1.059	5	
٣	يعطي قائد المدرسة المعلمين حرية	2.4	19.5	19.5	41.5	17.1	3.51	1.066	4	
٤	يمكن قائد المدرسة المعلمين من اتخاذ	1.6	12.2	13.0	49.6	23.6	3.81	0.986	2	
٥	يشجع قائد المدرسة	2.4	3.3	17.1	43.1	34.1	4.03	0.932	1	
						3.72		0.840	الدرجة الكلية للبعد الثالث (التمكين)	

في هذا القسم نتناول تحليل آراء أفراد عينة الدراسة حول فقرات البعد الثالث (التمكين) من المحور الأول (القيادة الخادمة) وذلك من خلال حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة المتوسطات تبعاً لمقياس ليكرت الخماسي والترتيب التنازلي للفقرات تبعاً للمتوسطات الحسابية بأقل قيمة للانحراف المعياري.

يوضح الجدول السابق أن الدرجة الكلية للبعد الثالث (التمكين) حصل على متوسط حسابي (٣.٧٢) من أصل (٥) درجات بانحراف معياري (٠.٨٤٠) وهو ما يقابل درجة (كبيرة) تبعاً لمقياس ليكرت الخماسي الموضح في جدول (٢) حيث يقع المتوسط الحسابي في الفترة (من ٣.٤٠ إلى أقل من ٤.٢٠)، حيث حصل عدد (٥) من الفقرات على متوسط حسابي بدرجة (كبيرة). حيث جاء في المرتبة الأولى (يشجع قائد المدرسة المعلمين على العمل بشكل جماعي) بمتوسط حسابي (٤.٠٣) من أصل (٥) درجات وانحراف معياري (٠.٩٣٢) وهو ما يقابل في مقياس ليكرت الخماسي درجة (كبيرة)، بينما جاء في المرتبة الأخيرة (يوفر قائد المدرسة للمعلمين الموارد المطلوبة التي تمكنهم من تحقيق أهدافهم) بمتوسط حسابي (٣.٥٠) من أصل (٥) وانحراف معياري (١.٠٥٩) وهو ما يقابل في مقياس ليكرت الخماسي درجة (كبيرة). ويوضح الشكل التالي هذه النتائج.

البعد الثالث: التمكين



الشكل (٣)

البعد الرابع: وضع المرؤوسين أولاً

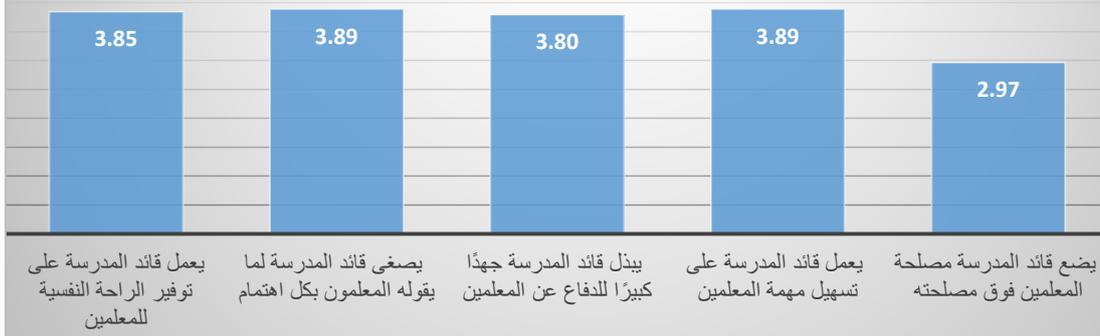
في هذا القسم نتناول تحليل آراء أفراد عينة الدراسة حول فقرات البعد الرابع (وضع المرؤوسين أولاً) من المحور الأول (القيادة الخادمة) وذلك من خلال حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة المتوسطات تبعاً لمقياس ليكرت الخماسي والترتيب التنازلي لفقرات تبعاً للمتوسطات الحسابية بأقل قيمة للانحراف المعياري.

جدول رقم (١٠): استجابات عينة الدراسة تجاه البعد الرابع (وضع المرؤوسين أولاً)

م	الفقرة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
١	يضع قائد المدرسة مصلحة المعلمين فوق	15.4	24.4	19.5	29.3	11.4	2.97	1.274	5
٢	يعمل قائد المدرسة على تسهيل مهمة	3.3	5.7	13.8	52.8	24.4	3.89	0.948	1
٣	يبدل قائد المدرسة جهداً كبيراً للدفاع	4.1	11.4	16.3	37.4	30.9	3.80	1.123	4
٤	يصغى قائد المدرسة لما يقوله المعلمون	4.1	8.1	8.9	52.0	26.8	3.89	1.023	2
٥	يعمل قائد المدرسة على توفير الراحة	4.1	7.3	17.1	43.1	28.5	3.85	1.048	3
الدرجة الكلية للبعد الرابع (وضع المرؤوسين أولاً)		3.68		0.949					

يوضح الجدول السابق أن الدرجة الكلية للبعد الرابع (وضع المرؤوسين أولاً) حصل على متوسط حسابي (٣.٦٨) من أصل (٥) درجات بانحراف معياري (٠.٩٤٩) وهو ما يقابل درجة (كبيرة) تبعاً لمقياس ليكرت الخماسي الموضح في جدول (٢) حيث يقع المتوسط الحسابي في الفترة (من ٣.٤٠ إلى أقل من ٤.٢٠)، حيث حصل عدد (٤) من الفقرات على متوسط حسابي بدرجة (كبيرة) وحصل عدد (١) فقرة على متوسط حسابي بدرجة (متوسطة). حيث جاء في المرتبة الأولى (يعمل قائد المدرسة على تسهيل مهمة المعلمين) بمتوسط حسابي (٣.٨٩) من أصل (٥) درجات وانحراف معياري (٠.٩٤٨) وهو ما يقابل في مقياس ليكرت الخماسي درجة (كبيرة)، بينما جاء في المرتبة الأخيرة (يضع قائد المدرسة مصلحة المعلمين فوق مصلحته) بمتوسط حسابي (٢.٩٧) من أصل (٥) وانحراف معياري (١.٢٧٤) وهو ما يقابل في مقياس ليكرت الخماسي درجة (متوسطة). حيث يقع المتوسط في الفترة الموزونة (من ٢.٦٠ إلى أقل من ٣.٤٠). ويوضح الشكل التالي هذه النتائج.

البعد الرابع: وضع المرؤوسين أولاً



الشكل (٤)

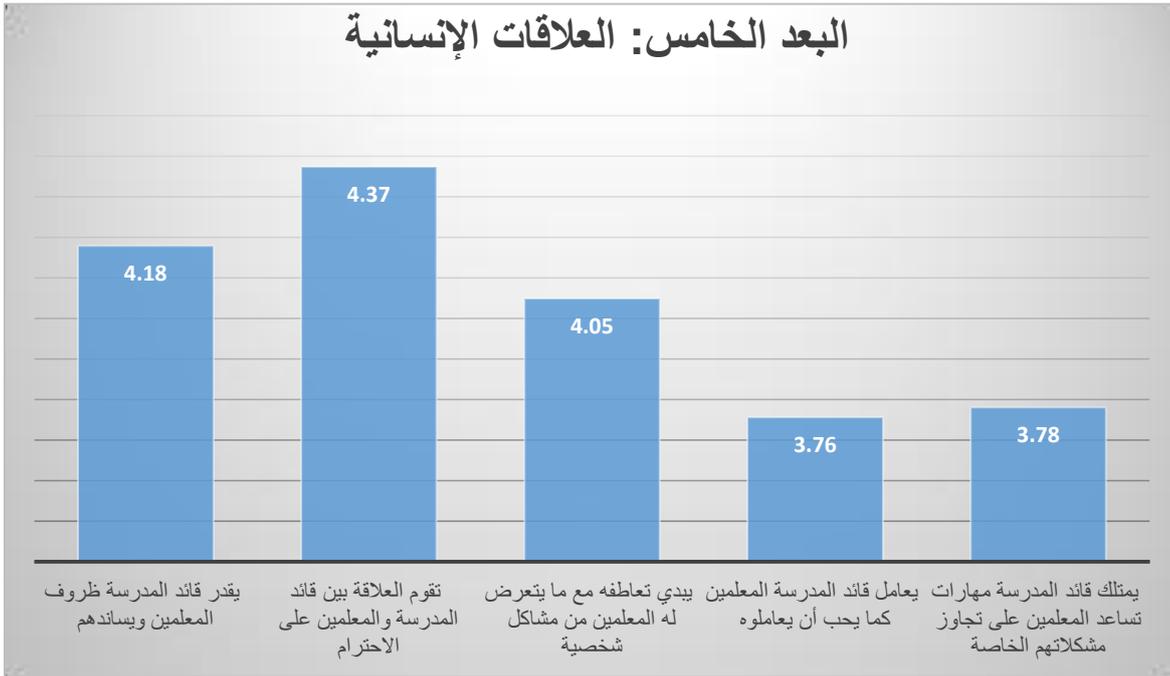
البعد الخامس: العلاقات الإنسانية:

في هذا القسم نتناول تحليل آراء أفراد عينة الدراسة حول فقرات البعد الخامس (العلاقات الإنسانية) من المحور الأول (القيادة الخادمة) وذلك من خلال حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة المتوسطات تبعاً لمقياس ليكرت الخماسي والترتيب التنازلي للفقرات تبعاً للمتوسطات الحسابية بأقل قيمة للانحراف المعياري.

جدول رقم (١١): استجابات عينة الدراسة تجاه البعد الخامس (العلاقات الإنسانية)

م	الفقرة	غير موافق	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
١	يملك قائد المدرسة مهارات تساعد المعلمين على تجاوز	3.3	8.1	22.0	40.7	26.0	3.78	1.029	4
٢	يعامل قائد المدرسة المعلمين كما يحب أن	7.3	4.1	20.3	42.3	26.0	3.76	1.111	5
٣	ييدي تعاطفه مع ما يتعرض له المعلمين	1.6	4.9	14.6	44.7	34.1	4.05	0.913	3
٤	تقوم العلاقة بين قائد المدرسة والمعلمين على	1.6	1.6	5.7	39.8	51.2	4.37	0.804	1
٥	يقدر قائد المدرسة ظواهر المعلمين	0.8	4.9	12.2	39.8	42.3	4.18	0.887	2
الدرجة الكلية للبعد الخامس (العلاقات الإنسانية)							4.03	0.764	

الشكل (٥)



يوضح الجدول السابق أن الدرجة الكلية للبعد الخامس (العلاقات الإنسانية) حصل على متوسط حسابي (٤.٠٣) من أصل (٥) درجات بانحراف معياري (٠.٧٦٤) وهو ما يقابل درجة (كبيرة) تبعاً لمقياس ليكرت الخماسي الموضح في جدول (٢) حيث يقع المتوسط الحسابي في الفترة (من ٣.٤٠ إلى أقل من ٤.٢٠)، حيث حصل عدد (٥) من الفقرات على متوسط حسابي بدرجة (كبيرة). حيث جاء في المرتبة الأولى (تقوم العلاقة بين قائد المدرسة والمعلمين على الاحترام) بمتوسط حسابي (٤.٣٧) من أصل (٥) درجات وانحراف معياري (٠.٨٠٤) وهو ما يقابل في مقياس ليكرت الخماسي درجة (كبيرة)، بينما جاء في المرتبة الأخيرة (يعامل قائد المدرسة المعلمين كما يجب أن يعاملوه) بمتوسط حسابي (٣.٧٦) من أصل (٥) وانحراف معياري (١.١١١) وهو ما يقابل في مقياس ليكرت الخماسي درجة (كبيرة). ويوضح الشكل التالي هذه النتائج.

ثالثاً: الإجابة على أسئلة البحث:

السؤال الأول: ما دور القيادة الخادمة في المدارس الثانوية الحكومية بمنطقة المدينة المنورة، والذي يتفرع عنه السؤال التالي:

١- ما دور القيادة الخادمة في المدارس الثانوية الحكومية من حيث (المهارات المفاهيمية، وضع المرؤوسين أولاً، العلاقات الانسانية، تطوير الافراد ونموهم، التمكين) في منطقة المدينة المنورة.

للإجابة على هذا السؤال نتناول تحليل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة المتوسطات تبعاً لمقياس ليكرت الخماسي والترتيب التنازلي تبعاً للمتوسطات الحسابية بأقل قيمة للانحراف المعياري لأبعاد ومحاور الدراسة.

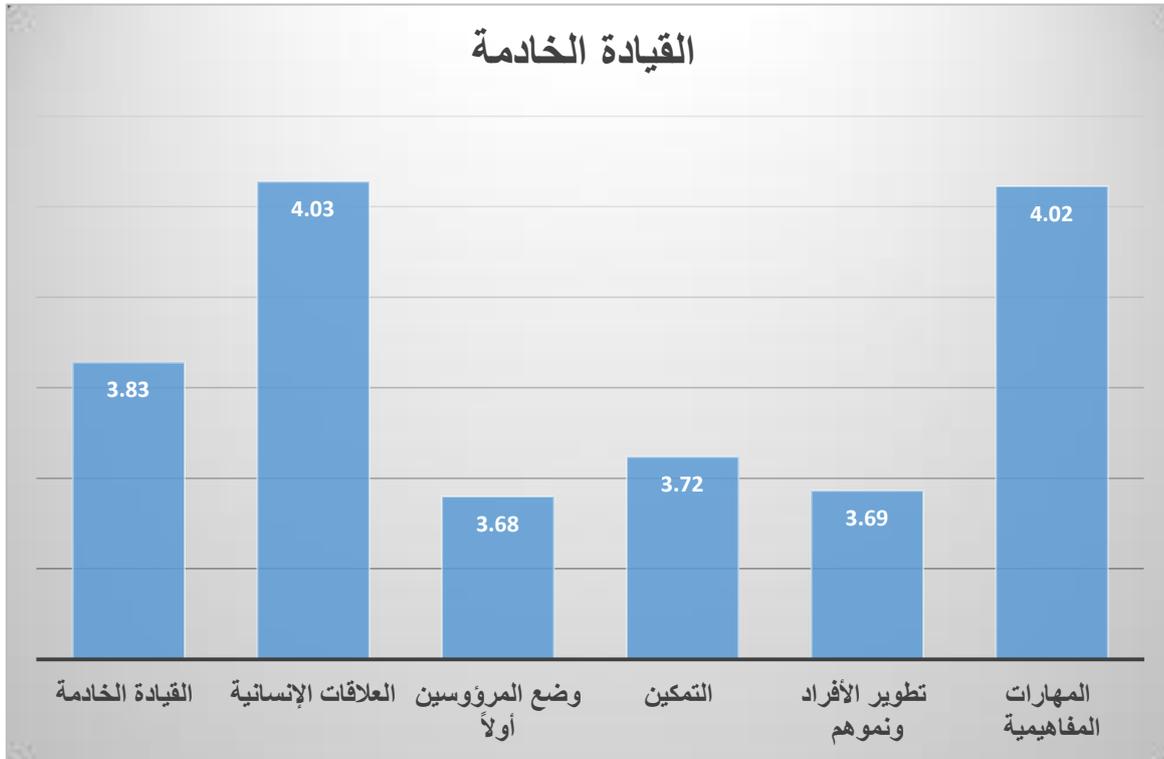
جدول رقم (١٢)

دور القيادة الخادمة في المدارس الثانوية الحكومية بمنطقة المدينة المنورة.

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط	الحد الأقصى	الحد الأدنى	أفراد العينة	
1	0.764	4.03	5.00	1.00	123	البعد الخامس: العلاقات الإنسانية
2	0.623	4.02	5.00	1.80	123	البعد الأول: المهارات المفاهيمية
3	0.840	3.72	5.00	1.00	123	البعد الثالث: التمكين
4	0.940	3.69	5.00	1.00	123	البعد الثاني: تطوير الأفراد ونموهم
5	0.949	3.68	5.00	1.00	123	البعد الرابع: وضع المرؤوسين أولاً
	0.737	3.83	5.00	1.40	123	القيادة الخادمة

يوضح الجدول السابق أن الدرجة الكلية للقيادة الخادمة من وجهة نظر عينة الدراسة (ن= ١٢٣) حصل على متوسط حسابي (٣.٨٣) من أصل (٥) درجات بانحراف معياري (٠.٧٣٧) وهو ما يقابل درجة (كبيرة) تبعاً لمقياس ليكرت الخماسي الموضح في جدول (٢) حيث يقع المتوسط الحسابي في الفترة (من ٣.٤٠ إلى أقل من ٤.٢٠)، أي أن متوسط افراد عينة الدراسة يرون تحقق القيادة الخادمة بدرجة كبيرة.

حيث حصلت جميع الأبعاد الخمسة على درجة (كبيرة)، حيث جاء في المرتبة الأولى (العلاقات الإنسانية)، يليه في المرتبة الثانية (المهارات المفاهيمية)، يليه في المرتبة الثالثة (التمكين)، يليه في المرتبة الرابعة (تطوير الأفراد ونموهم)، يليه في المرتبة الخامسة والأخيرة (وضع المرؤوسين أولاً). ويوضح الشكل التالي هذه النتائج.



الشكل (٧)

السؤال الثاني:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) في أبعاد القيادة الخادمة مع مراعاة المتغيرات التالية (المستوى العلمي، سنوات الخبرة).

للإجابة على هذا التساؤل تم إجراء تحليل التباين الأحادي (ANOVA). حيث يعتبر تحليل التباين الأحادي (ANOVA) أحد أنواع الإحصائيات الاستدلالية التي تستخدم لتحليل الاختلافات الإحصائية بين متوسطات المجموعات المستقلة (ثلاث مجموعات فأكثر)، كما أشار إلى ذلك غير واحد (Gil González-Rodríguez et. al, 2012).

أولاً: المستوى العلمي:

جدول رقم (١٣)

نتائج اختبار (ANOVA) للفروق ذات الدلالة الإحصائية في القيادة الخادمة التي تعزى لمتغير
المستوى العلمي

Sig. الدلالة الإحصائية	F قيمة ف	Mean Square متوسطات المربعات	df درجات الحرية	Sum of Squares مجموع المربعات	مصدر التباين	محاور الدراسة
0.150	1.929	1.033	2	2.065	Between Groups بين المجموعات	القيادة الخادمة
		.535	120	64.232	Within Groups داخل المجموعات	
			122	66.297	Total المجموع	

*: دال إحصائياً عند مستوى ٠.٠٥

يتضح من نتائج اختبارات (ANOVA) ما يلي:

١- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) في وجهات النظر حول القيادة الخادمة تبعاً لمتغير (المستوى العلمي) حيث جاءت الدلالة الإحصائية (أكبر من ٠.٠٥).

٢- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) في وجهات النظر حول مستوى الأداء الوظيفي لقائد المدرسة التي تبعاً لمتغير (المستوى العلمي) حيث جاءت الدلالة الإحصائية (أصغر من ٠.٠٥).

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

- أبو حطب، فؤاد، وصادق، آمال (١٩٨٠)، علم النفس التربوي. ط٢، مكتبة الأنجلو المصرية - القاهرة.
- أبو علام، رجاء (٢٠٠٥). تقويم التعلم، عمان، دار المسيرة. ص ٣٨١.
- الجهني، سارة رجاء الله. (٢٠١٩). تصور مقترح لتحسين إدارة المدارس الثانوية باستخدام مدخل القيادة الخادمة. مجلة البحث العلمي في التربية، ١٤ (٢٠)، ١٧٥-٢١١.
- الديرية، لانا فوزي. (٢٠١٧). درجة ممارسة مديري المدارس الاستكشافية الأردنية في محافظة العاصمة للقيادة الخادمة من وجهة نظر المعلمين وعلاقتها بالدافعية تجاه عملهم (أطروحة دكتوراه غير منشورة). الإدارة التربوية، جامعة اليرموك.
- رشيد، صالح، مطر، ليث. (٢٠١٦). القيادة الخادمة: منظور جديد للقيادة في القرن الحادي والعشرين (الطبعة الأولى) دار نيبور للطباعة والنشر.
- السكر، هديل بسام. (٢٠١٩). القيادة الخادمة وأثرها على الأداء الوظيفي: دراسة حالة الملكية الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة). إدارة الاعمال، جامعة اليرموك.
- العتيبي، شيخة، درويش، زينب. (٢٠١٩). تطوير أداء قادة المدارس الحكومية بمحافظة الدوادمي لتحسين البيئة التعليمية المحفزة على الابتكار في ضوء رؤية ٢٠٠٠: أنموذج مقترح. دار المنظومة، (١)، ١-٢١٦. ٩٥٣٨٤٠٠.
- آمال، بولخوة. (٢٠١٢). الأنماط القيادية السائدة وعلاقتها بالأداء الوظيفي للموظف (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية الآداب والعلوم الاجتماعية والإنسانية - جامعة العربي بن مهدي.
- حماد، رشاد حماد، العكر، محمد عاطف. (٢٠٢٠). دور القيادة الخادمة في تحقيق التنمية المستدامة: دراسة ميدانية على جامعة الأقصى في قطاع غزة. مجلة الباحث الاقتصادي، ٨ (١٤)، ٣٣٩-٣٦٣.
- العجرفي، فلاح. (٢٠١٧). تطوير أداء قادة المدارس الثانوية في محافظة الدوادمي على ضوء القيادة التحويلية: دراسة ميدانية. دار المنظومة، (٢٥)، ٤٠٩-٤٥٨.
- سلوى، تباي. (٢٠١٩). القيادة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى عمال مديرية الأشغال العمومية بالمسيلة (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية - جامعة محمد بو ضياف المسيلة.

- صلاح الدين، نسرین صالح. (٢٠١٦). القيادة الخادمة لمديري المدارس والرضا الوظيفي للمعلمين في مصر: نموذج بنائي مقترح. مجلة كلية التربية في العلوم التربوية، ٤٠(١)، ٦٥-١٦٦.
- غالي، محمد أحمد. (٢٠١٥). القيادة الخادمة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي دراسة تطبيقية على الجامعات في قطاع غزة (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية، غزة.
- محمد، فتحي عبد الرسول. (٢٠١٩). واقع القيادة الخادمة في مدارس المرحلة الثانوية بدولة الكويت. مجلة العلوم التربوية. (٣)، ١٥٥-٢٠٨.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Don,yahya. (2014). Servant leadership and effective changes management in schools. International journal of scientific and research publications, 4(1), 1_9.
- Cohen, L. and Holliday, M. (1982) Statistics for Social Scientists, London: Harper & Row.
- Gil González-Rodríguez, Ana Colubi, María Ángeles Gil, Fuzzy. (2012). data treated as functional data: A one-way ANOVA test approach. Computational Statistics & Data Analysis, Volume 56, Issue 4, 2012, Pages 943-955.
- Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1994). Psychometric theory (3rd ed.). New York: McGraw-Hill, pp. 264-265.
- Pimentel, J. L. (2010). A note on the usage of Likert Scaling for research data analysis, University of Southern Mindanao. Department of Mathematics and Statistics, College of Arts Sciences. USM
- cerit, yusuf. (2016). The effects of servant leadership behaviours of school principals on teatcars job satisfaction. Educational management administration and leadership, 37(5). 600_623.