

تصور مقترح لتحسين إدارة المدارس الثانوية باستخدام مدخل القيادة الخادمة

سارة بنت رجاء الله الجهني*

الملخص

هدف البحث إلى التعرف على مستوى ممارسة قائدات المدارس الثانوية للقيادة الخادمة من وجهة نظر معلمات المرحلة الثانوية بشرق مدينة الرياض، وتحديد المقترحات التي من شأنها تحسين إدارة هذه المدارس باستخدام مدخل القيادة الخادمة من وجهة نظر المعلمات، إلى جانب وضع تصور مقترح لتحسين إدارة المدارس الثانوية باستخدام مدخل القيادة الخادمة. ولتحقيق هذه الأهداف أُستخدِم المنهج الوصفي (التحليلي)، وتم بناء استبانة كأداة لجمع البيانات من عينة البحث المكونة من (٢٤٦) معلمة بالمدارس الثانوية الحكومية بشرق مدينة الرياض. وقد توصل البحث إلى عدة نتائج، أهمها: أن مستوى ممارسة قائدات المدارس الثانوية للقيادة الخادمة من وجهة نظر معلمات المرحلة الثانوية بشرق مدينة الرياض جاء بدرجة (عالية)؛ بمتوسط حسابي (٣.٤٥)، وأن الترتيب التنازلي لأبعاد القيادة الخادمة بحسب مستوى الممارسة جاء كما يلي: (بعد الإيثار، فبعد العلاقات الإنسانية، فبعد التمكين، فبعد القيم الشخصية، فبعد المسؤولية التنظيمية، فبعد تصميم خطط مقنعة). كما تبين أن درجة الاستجابة على المقترحات التي من شأنها تحسين إدارة المدارس الثانوية باستخدام مدخل القيادة الخادمة جاءت بدرجة (عالية)، بمتوسط حسابي (٣.٤٠)، ومن أبرزها: اعتماد الإدارات التعليمية لأساليب قياس تساعد في تحديد مستوى المسؤولية التنظيمية لدى قائدات المدارس كأحد معايير رخص القيادة المدرسية، وفي ضوء نتائج البحث تم وضع تصور مقترح، وعدد من التوصيات والمقترحات التي تسهم في تحسين إدارة المدارس الثانوية باستخدام مدخل القيادة الخادمة.

كلمات مفتاحية: القيادة الخادمة – الإدارة المدرسية – التمكين – القيم الشخصية – مدخل -تصور

مقدمة:

يشهد العالم في هذا العقد تطورات هائلة في جميع الميادين العلمية والاقتصادية والثقافية والحضارية، بالإضافة إلى التطورات الإدارية التي ظهرت نتيجة لتطور الفكر الإداري؛ مما دفع الإنسان إلى أن يخطو خطوات واسعة نحو تبني مداخل قيادية حديثة تسهم في تحقيق المنظمات المعاصرة لأهدافها في ظل ما يواجهها من تحديات.

وتعد القيادة التربوية من المرتكزات الجوهرية التي يعتمد عليها تقدم المؤسسة التربوية، وبغيرها لا يمكن تحقيق أي تغيير فعال؛ فالنظام التربوي يعد أحد الأنظمة الاجتماعية التي تتطلب قيادة حكيمة فعالة لما لها من دور هام في نجاح العملية التعليمية (الأحمري، ٢٠١٧).

وقد تطورت مداخل القيادة التربوية بدءاً من مداخل السمات والسلوكية والموقفية والتكاملية وصولاً إلى المداخل الحديثة المتطورة القادرة على إحداث تحولاً في وضع المؤسسة التعليمية نحو الأفضل، ولعل أهم هذه المداخل الحديثة هو "مدخل القيادة الخادمة"، حيث يشير علي والقرني (٢٠١٧) إلى ظهور مدخل

القيادة الخادمة على يد جرينليف "Greemleaf" عام ١٩٧٠م كأحد المداخل القيادية الحديثة، التي لاقت رواجاً واهتماماً من قبل الباحثين والقياديين خاصة الغربيين، والتي تعتمد فكرته على أن يخدم القائد التابعين أولاً، ليستطيع قيادتهم بسهولة وسلاسة.

وتأتي حاجة المؤسسات التربوية إلى القيادة الخادمة مما فرضته القيم الجديدة لعالم اليوم من تحديات كبرى على منظمات الأعمال، تمثلت في النظرة الأخلاقية والمسؤولية الاجتماعية الملقاة على عاتقها لاسيما فيما يتعلق بالعلاقات بين القيادة والمرؤوسين، ومن ثم فإن القيادة الخادمة تعد أفضل ما يمثل هذا التوجه الجديد بأبعاده كلها؛ لما تتضمنه من مثل عليا وفضائل تقترب من الروحانية والصفاء الفكري الخلاق في مبادئها ومرتكزاتها الأساسية (رشيد ومطر، ٢٠١٤). وانطلاقاً من الدور الحيوي لقائدات المدارس الثانوية في تطوير المؤسسات التربوية وتمكينها من تحقيق أهدافها، بالإضافة إلى الحاجة إلى تحسين إدارة هذه المدارس باستخدام المداخل الإدارية الحديثة، يأتي البحث الحالي بتصوير مقترح لتحسين إدارة المدارس الثانوية باستخدام مدخل القيادة الخادمة باعتبارها أحد الأنماط القيادية التي أثبتت فاعليتها في تطوير العمل الإداري التربوي.

مشكلة البحث:

يعد نمط القيادة الخادمة من الأسس التي تُبنى عليها جودة الحياة الوظيفية، حيث تفوق القيادة الخادمة أساليب القيادة الأخرى؛ لكونها تسعى إلى رفع مستوى المنظمة بشكل مستمر. ومع تنامي الوعي بأهمية القيادة الخادمة، أضحى هذا النمط من القيادة يمارس على نطاق واسع في كثير من الدول، وعلى المستوى القومي في المؤسسات التربوية (مصطفى والسيد، ٢٠١٥).

وتؤكد العديد من الدراسات العلمية الحديثة على أهمية تبني نمط القيادة الخادمة لما له من أثر إيجابي على عناصر الإدارة التربوية، حيث أظهرت دراسة غالي (٢٠١٥) وجود علاقة ارتباط طردية بين ممارسة القيادة الخادمة وبين الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات في قطاع غزة، وانتهت دراسة بلاك (Black, 2013) إلى وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الخادمة والمناخ المدرسي بأحد المدارس الكاثوليكية بمقاطعة أونتاريو بكندا. كما خلصت دراسة جوسيل وبيجيس (GÜÇEL and BEGEÇ, 2012) إلى وجود علاقة إيجابية بين القيادة الخادمة وسلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين بأحد الجامعات الخاصة بتركيا. كذلك أوضحت دراسة كيريت (Cerit, 2010) وجود أثر إيجابي لتبني مديري المدارس الابتدائية بتركيا لسلوكيات القيادة الخادمة على الالتزام التنظيمي للمعلمين.

وعلى الرغم مما سبق، إلا أن الدراسات والأبحاث العلمية التي أجريت على المؤسسات التعليمية في الوطن العربي على اختلاف مستوياتها، قد أشارت إلى وجود ضعف في مستوى ممارسة أبعاد القيادة الخادمة، حيث أظهرت دراسة غالي (٢٠١٥) أن مستوى ممارسة القيادات التربوية بجامعات قطاع غزة لأبعاد القيادة الخادمة كانت متوسطة، ولم ترقى للمستوى المنشود، وخلصت دراسة معشر (٢٠١٤) أن مستوى ممارسة مديري مدارس الأمانة العامة للمؤسسات التربوية المسيحية في عمان للقيادة الخادمة من وجهة نظر المعلمين كانت متوسطة، كما أوضحت دراسة إبراهيم (٢٠١٣) أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان الأردنية للقيادة الخادمة من وجهة نظر المعلمين كانت متوسطة.

وانسجاماً مع التحولات التي تشهدها المملكة العربية السعودية، كبلد يتطلع إلى مواكبة التطورات والتغييرات من حوله وفقاً لرؤية ٢٠٣٠، تسعى المملكة في كافة قطاعات العمل سواء أكانت حكومية أو غير ذلك إلى تبني أساليب إدارية حديثة، كأسلوب القيادة الخادمة. ونظراً لعدم وجود أي من الدراسات التربوية المحلية – على حد علم الباحثة- التي عنيت بموضوع القيادة الخادمة، فإن مشكلة البحث الراهن تتحدد في الحاجة الملحة للتطوير والتغيير في نمط الإدارة التربوية السائد في مدارس التعليم العام، مما دفع الباحثة إلى المساهمة في وضع تصور مقترح لتحسين إدارة المدارس الثانوية باستخدام مدخل القيادة الخادمة، ومن ثم يمكن صياغة مشكلة البحث في الإجابة على السؤال الرئيس التالي: **ما التصور المقترح لتحسين إدارة المدارس الثانوية باستخدام مدخل القيادة الخادمة؟**

أهداف البحث:

يسعى هذا البحث لإعداد تصور مقترح لتحسين إدارة المدارس الثانوية باستخدام مدخل القيادة الخادمة، ولتحقيق الهدف العام للدراسة فإن ذلك يتطلب تحقيق مجموعة من الأهداف الفرعية على النحو التالي:

- ١- التعرف على مستوى ممارسة قائدات المدارس الثانوية للقيادة الخادمة من وجهة نظر معلمات المرحلة الثانوية بشرق مدينة الرياض.
- ٢- تحديد المقترحات التي من شأنها تحسين إدارة المدارس الثانوية باستخدام مدخل القيادة الخادمة من وجهة نظر معلمات المرحلة الثانوية بشرق مدينة الرياض.
- ٣- وضع تصور مقترح لتحسين إدارة المدارس الثانوية باستخدام مدخل القيادة الخادمة.

أهمية البحث:

تنبثق أهمية البحث من تناوله موضوعاً هاماً، ألا وهو القيادة الخادمة التي تعد أحد الأنماط القيادية التي تحظى باهتمام بالغ من قبل المهتمين بمجال الإدارة التربوية في الوقت الراهن؛ لما لهذا النمط من دور هام في تحقيق أهداف العاملين بالمؤسسات التربوية. ومن الناحية العملية تأمل الباحثة أن يساعد البحث الحالي من خلال نتائجه في التعرف على مستوى ممارسة قائدات المدارس الثانوية بمدينة الرياض للقيادة الخادمة، مما يعد توثيقاً عملياً لمدى ممارسة هذا النمط الحديث من القيادة في مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية، ومن خلال النتائج المتوقعة الوصول إليها يمكن تقديم تصور يساعد القائدات التربويات في تحسين إدارة المدارس الثانوية من خلال ممارسة سلوكيات القيادة الخادمة، بما يسهم بشكل واضح في إفراز الكثير من المخرجات الإيجابية على مدركات وسلوكيات العاملين بهذه المدارس، وعلى العملية التربوية ككل.

أسئلة البحث:

يسعى البحث إلى الإجابة عن الأسئلة التالية:

- ١- ما مستوى ممارسة قائدات المدارس الثانوية للقيادة الخادمة من وجهة نظر معلمات المرحلة الثانوية بشرق مدينة الرياض؟
- ٢- ما المقترحات التي من شأنها تحسين إدارة المدارس الثانوية باستخدام مدخل القيادة الخادمة من وجهة نظر معلمات المرحلة الثانوية بشرق مدينة الرياض؟

٣- ما التصور المقترح الذي من شأنه تحسين إدارة المدارس الثانوية باستخدام مدخل القيادة الخادمة؟

حدود البحث:

يتحدد البحث بما يلي:

- **الحدود الموضوعية:** يقتصر هذا البحث على وضع تصور مقترح لتحسين إدارة المدارس الثانوية باستخدام مدخل القيادة الخادمة، والتعرف على مستوى ممارسة قائدات المدارس الثانوية بمدينة الرياض للقيادة الخادمة تبعاً للأبعاد التالية (الإيثار، العلاقات الإنسانية، والمسؤولية التنظيمية، وتصميم خطط مقنعة، والقيم الشخصية، والتمكين)، وكذلك تحديد المقترحات التي من شأنها تحسين إدارة المدارس الثانوية باستخدام مدخل القيادة الخادمة.
- **الحدود المكانية:** تم تطبيق البحث على المدارس الحكومية الثانوية بشرق مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية.
- **الحدود الزمنية:** تم تطبيق البحث في الفصل الدراسي الثاني من العام ١٤٣٧ / ١٤٣٨ هـ.
- **الحدود البشرية:** تم تطبيق البحث على معلمات المدارس الحكومية الثانوية بشرق مدينة الرياض.

مصطلحات البحث:

يتضمن البحث الحالي عدد من المصطلحات، التي تُعرض بشيء من التفصيل فيما يلي:

- ١- **تصور مقترح:** يقصد به إجراءات تقديم أفكار عملية مستقبلية حول تحسين إدارة المدارس الثانوية باستخدام مدخل القيادة الخادمة بناءً على نتائج دراسة الواقع الحالي لمستوى ممارسة قائدات المدارس الثانوية للقيادة الخادمة، ويتضمن هذا التصور الرؤية وآليات التنفيذ، مع تحديد جوانب ومتطلبات تطبيق التصور المقترح.
- ٢- **تحسين إدارة المدارس:** يقصد به إجراءات زيادة قدرة المدرسة على القيام بالمهام الموكلة إليها من خلال توظيف قائدات المدارس لمدخل القيادة الخادمة.
- ٣- **القيادة الخادمة:** يعرفها مطر (٢٠١١: ٥٦) بأنها: "نموذج يركز بشكل واضح وجلي على خدمة الآخرين من قبل القائد ويعدّها إحدى شروط القيادة الأخلاقية، ليس الخدمة بالمعنى الوظيفي بل بروح الخدمة المتجلية في كل سلوك بدءاً من النفس والعائلة والمجموعة والأمة، وصولاً إلى أصغر المنظمات وأكبرها، فهو يؤمن بأن المنظمات لم تكن إلا لخدمة الإنسان وليس العكس". وتُعرف إجراءاتها بأنها: أحد أنماط القيادة الحديثة التي تتصف بالمبادئ الإنسانية، وترتكز على مبادئ أساسية من المساواة والاحترام والاستقامة في المنظمة والمجتمع، وتقاس في الدراسة الحالية باستجابة أفراد عينة البحث على استبانة القيادة الخادمة بأبعادها الآتية: (الإيثار، العلاقات الإنسانية، والمسؤولية التنظيمية، وتصميم خطط مقنعة، والقيم الشخصية، والتمكين).

الإطار النظري للبحث:

يتناول هذا الجزء ما يتعلق بالتأطير النظري لموضوع البحث، حيث تم تصنيف هذه الموضوعات إلى مبحثين، يستعرض الأول ما يتصل بالموضوعات الفرعية ذات الصلة بالإدارة المدرسية، ويجيء المبحث الثاني ليطرح الموضوعات المتعلقة بالقيادة الخادمة، وذلك على النحو الآتي:

المبحث الأول: الإدارة المدرسية:

باتت الإدارة المدرسية أحد العمليات التي تتمتع بأهمية بالغة في المجتمعات الحديثة، خاصة في ظل اتساع مجالات النشاط البشري واتصالها بالحياة العملية، وفيما يلي بيان لمفهوم الإدارة المدرسية، وأهميتها، وأهدافها.

أولاً: مفهوم الإدارة المدرسية

تعددت وجهات نظر الباحثين والمتخصصين في مجال التربية حول تعريف الإدارة المدرسية باعتبارها تشكل جزءاً من الإدارة التعليمية والإدارة التربوية، ومن أبرز التعريفات التي أوضحت مفهوم الإدارة المدرسية ما يلي:

يعرف المهداوي (٢٠١٣: ١٦) الإدارة التربوية بأنها: " مجموعة العمليات التي يمارسها أعضاء الفريق الإداري من مدير ووكيل ومرشدين طلابيين ورائد النشاط والعاملين الإداريين التنفيذيين بالمدرسة بقصد إيجاد مناخ تعليمي مناسب يعمل على الارتقاء بمنسوبي المدرسة تربوياً وإدارياً وتعليمياً بما يتحقق معه السياسة التعليمية وأهدافها". وتعرفها كحيل (٢٠١٥: ٢٠٢) بأنها: " هيئة يديرها ويقودها فريق من الأفراد في المدرسة، بأسلوب متطور من خلال تطبيق أسس الإدارة الذاتية، ومشاركة كل من له علاقة بالتعليم في عملية التخطيط واتخاذ القرار والتنفيذ والمتابعة، واستخدام التكنولوجيا في إدارة أعمالها، وتحقيق التنمية المستمرة لكوادرها، والشفافية في نشر المعلومات، وتقويم الأداء بشكل مستمر، وربط المدرسة بالمجتمع المحلي". كما يعرفها العمرو (٢٠١٥: ٢٣٥) بأنها: " عملية تخطيط وتنسيق وتنظيم التربوية وفق نماذج محددة، ويقوم على تنفيذ العملية جهاز تنفيذي معتمد وفق سلم هرمي يتألف من مديري المدارس، ومساعديه، ورؤساء الأقسام".

وتعرف الباحثة الإدارة المدرسية بأنها: الجهود الإدارية التي يقوم بها القائد المدرسي والمشتملة على عمليات تخطيطية وتنسيقية وتنظيمية وتوجيهية، بهدف تنفيذ السياسات التعليمية المعتمدة من قبل الإدارة التعليمية، وذلك بما يتفق مع أبعاد القيادة الخادمة.

ثانياً: أهمية الإدارة المدرسية

تعد الإدارة المدرسية من أهم عناصر العملية التربوية، وترجع أهمية الإدارة المدرسية لدور المدرسة بوصفها وحدة تنفيذية لجميع العمليات التربوية في ميدان العمل التربوي. وفي هذا السياق يرى هجو والأمين (٢٠١٢) أن الإدارة المدرسية لها أهميتها الكبرى؛ لأنها تعمل على تحقيق الأهداف التربوية والتعليمية التي يتطلع لها المجتمع ويراقبها بدقة عن كثب هذا بجانب الكثير من الاتجاهات الحديثة التي تقوم الإدارة المدرسية بغرسها في نفوس المتعلمين. كما يرجع محمدان (٢٠١٠) أهمية الإدارة المدرسية إلى عدد من النقاط أبرزها: أن الإدارة المدرسية تعد المسئول الأول عن تحقيق رؤية ورسالة المدرسة، كما تعتبر بمثابة الميسر لتطوير نظام العمل داخل المدرسة، إضافة إلى أنها تساهم في تحسين مستوى التحصيل الأكاديمي لدى الطلاب، وتساعد الأفراد العاملين على القيام بأعمالهم.

ثالثاً: أهداف الإدارة المدرسية

من الأهداف الأساسية في مجال الفكر الإداري، أن الإدارة لكي تكون وظيفية لا بد أن تعتمد على بناء أهدافها واختيارها من أهداف المجال الذي تعمل فيه، ومن ثم فالإدارة المدرسية تستمد أهدافها من أهداف المدرسة. ويحدد بربخ (٢٠١٢)، والهنداوي (٢٠١٢) أهداف الإدارة المدرسية فيما يلي:

- ١- بناء شخصية المتعلم بناءً متكاملًا.
- ٢- التنظيم والتنسيق للأعمال الفنية والإدارية وصولاً إلى تحسين العلاقات بين العاملين في المدرسة.
- ٣- تطبيق الأنظمة والقوانين التي تصدر من الجهات التعليمية العليا، والمبلغ بها إدارة المدرسة.
- ٤- وضع خطط التطور والنمو المستقبلية للمدرسة.
- ٥- الإشراف التام على تنفيذ المعلمين للمناهج الدراسية والأنشطة غير المنهجية.
- ٦- تحسين العلاقات بين المدرسة والبيئة الخارجية عن طريق مجالس الآباء وغيرها.
- ٧- توفير الأنشطة المدرسية المختلفة لنمو شخصية المتعلم.
- ٨- توفير كل الظروف والإمكانات التي تساعد على تحقيق النمو الشامل والمتكامل للطلاب.
- ٩- متابعة الخطط التربوية وتقديم التسهيلات اللازمة لتنفيذها بفاعلية.
- ١٠- العمل بشكل مستمر وتعاوني مع أولياء الأمور وغيرهم من المعنيين لتحقيق حاجات التعلم.
- ١١- تنسيق جهود العاملين بالمدرسة من أجل سرعة إنجاز المهام المدرسية.
- ١٢- توفير مناخ ملائم من العلاقات الإنسانية الطيبة داخل المدرسة ومع أولياء الأمور والمجتمع المحلي.

وترى الباحثة أن الإدارة المدرسية الحديثة يجب أن تهدف إلى السعي لخدمة المجتمع المحلي من خلال القيام بدور توعوي وثقافي متكامل، وحث منسوبي المدرسة على بذل جهود تطوعية بما يلبي دورهم الاجتماعي نحو المجتمع، إلى جانب الرقي بمستوى التعامل مع منسوبي المدرسة بما يحقق لهم الشعور بالأمان الوظيفي، والعمل على نشر روح التعاون والعمل الجماعي بين منسوبي المدرسة، علاوة على الاستماع للمشكلات الشخصية لمنسوبي المدرسة، والعمل على إيجاد حلول لها بما يحقق مستوى أفضل من الأداء الوظيفي.

المبحث الثاني: القيادة الخادمة

مع ما تزخر به أدبيات القيادة من نظريات ونماذج للقيادة المدرسية مثل القيادة الكاريزمية، والقيادة التحويلية، والقيادة التشاركية، والقيادة الأخلاقية يظهر على الساحة نموذج القيادة الخادمة Servant Leadership كنموذج قيادي يحاول التغلب على كثير من الانتقادات التي تعرضت لها نماذج القيادة الأخرى، وفيما يلي سيتم بيان لمفهوم القيادة الخادمة، وأهميتها في المؤسسات التربوية، وكذلك أبعادها، وذلك على النحو الآتي:

أولاً: مفهوم القيادة الخادمة

لا يوجد تعريف محدد للقيادة الخادمة، إذ أن الكتاب والباحثين قد اختلفوا في تحديد مفهوم هذا النمط القيادي، الأمر الذي ربما يرجع إلى اختلاف الرؤى، وتباين النظرة للأبعاد والخصائص المميزة للقيادة الخادمة، وفيما يلي بعض التعريفات التي وردت في أدبيات الإدارة، والدراسات العلمية في هذا الشأن:

القيادة الخادمة وفقاً لتعريف سيرات (Serrat, 2009:12) فهي تعني: " أسلوب القيادة الذي يدمج الخدمة المتفانية والأخلاقية للأتباع، وتمكين الأتباع من المشاركة في نموهم وتطويرهم كأفراد وكأعضاء

في المجموعة". وعرفها عطا الله (٢٠١٥: ٢٠٨) بأنها: " نموذج القيادة الذي يربط إنجازات الموظفين بإنجازات المنظمة، بمعنى آخر أن القائد الخادم يسعى لتطوير الأفراد 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 الآخرين وبهم". أما التمام (٢٠١٦: ٢٦١) فعرفها: " الأسلوب الذي يمارسه القائد لمساعدة العاملين وإيثارهم والتفاني في خدمتهم والرفع من كرامتهم وإعلاء شأنهم، ليؤثر فيهم ويطلق طاقاتهم لتحقيق أهداف المنظمة". كذلك تعرفها صلاح الدين (٢٠١٦: ٧٨) من منظور تربوي على أنها: "القيادة التي تعتمد على خدمة العاملين وتحقيق مصالحهم وتلبية احتياجاتهم أولاً، وبالتالي تتحقق الأهداف المدرسية، مع اهتمامها الكبير بمشاركة العاملين في صنع القرارات المدرسية، والحرص على تنميتهم مهنيًا وشخصيًا ووجدانيًا، وذلك باتباع مدير المدرسة لأبعاد الإيثار، والتلاحم العاطفي، والحكمة، والتخطيط المقنع، والرعاية التنظيمية، مما يسهم في تحقيق المدرسة الفعالة".

ويمكن للباحثة أن تقدم تعريفاً للقيادة الخادمة بأنها: أحد أنماط القيادة الحديثة التي تتصف بالمبادئ الإنسانية، وترتكز على مبادئ أساسية من المساواة والاحترام والاستقامة في المنظمة والمجتمع، وتتضمن ستة أبعاد رئيسية هي: (الإيثار، العلاقات الإنسانية، والمسؤولية التنظيمية، وتصميم خطط مقنعة، والقيم الشخصية، والتمكين).

ثانياً: أهمية القيادة الخادمة في المؤسسات التربوية

يرى العديد من الباحثين أن نظرية القيادة الخادمة يمكن أن تساعد في التغلب على الكثير من تحديات قيادة المنظمات في العصر الحالي، حيث تتأسس على قيام القائد ببناء مهارات العاملين وإزالة العقبات التي تواجه أدائهم لأعمالهم، فضلاً عن تشجيعهم وتمكينهم من حل المشكلات التي تواجههم على المستويين المهني والشخصي (عجوة، ٢٠١٠). ويذكر التمام (٢٠١٦: ٢٦١) أن أهمية القيادة الخادمة في المؤسسات التربوية تتمثل في أنها تلهم المعلمين للتفاني في تقديم الخدمة للطلاب المحتاجين لها، وترفع مستوى الثقة والطمأنينة والاحترام بين المدير والمعلمين، كما أنها ترفع مستوى إنتاجية منسوبي المدرسة من معلمين وإداريين، ودرجة إبداعهم الوظيفي، وتسهم في تحقيق أعلى درجات الرضا الوظيفي ورفع الروح المعنوية لدى المعلمين.

ويضيف الغالي (٢٠١٥: ٣٠-٣١) عدداً من الفوائد التي تعود على المؤسسات التربوية من جراء تطبيق مدخل القيادة الخادمة، ومنها:

- تطوير المؤسسة: تسهم القيادة الخادمة بشكل رئيسي في التطوير التنظيمي، إذ يتحول القائد الخادم من النمط التقليدي في القيادة إلى نمط القيادة الخادمة؛ أي ينتقل من السيطرة على المرؤوسين إلى تمكينهم من المشاركة في اتخاذ القرار، بما يسهم في تطوير المؤسسة.
- تطوير العاملين: عند ممارسة نمط القيادة الخادمة يقوم القائد بمساعدة العاملين على تفهم مكان القوة والضعف الخاصة بهم، كما يعينهم على الوصول إلى قمة الطاقة الفكرية والجسدية، بما يؤدي إلى تطوير رأس المال البشري في المؤسسة والمحافظة عليه.
- الرضا: تسعى القيادة الخادمة إلى تلبية احتياجات المرؤوسين المادية والنفسية، إلى جانب التعامل معهم بما يكفل حفظ كرامتهم، ومن ثم فإن هذا النمط ينعكس إيجاباً على معدلات الرضا الوظيفي للمرؤوسين.

- خدمة المجتمع: تستند القيادة الخادمة على مبادئ محددة في مقدمتها خدمة المجتمع، إذ أنها تساعد في تأسيس ثقافة خدمة المجتمع لدى العاملين، وتقوم بإنجاز المهام التي تلبي الحاجات الإنسانية الأصلية في المجتمع من خلال النمو التربوي الواعي.

وترى الباحثة أن هناك جملة من الفوائد التي تجنيها المؤسسات التربوية من تطبيق القيادة الخادمة، إذ يسهم هذا النمط القيادي في رفع معدلات الأداء الوظيفي للمعلمين، وخفض معدلات التسرب الوظيفي ودوران العمل، إلى جانب زيادة الفاعلية التنظيمية بمدارس التعليم العام.

ثالثاً: أبعاد القيادة الخادمة

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

١- الإيثار: يعد الإيثار من أرقى أنماط السلوك الاجتماعي الإيجابي، حيث أنه يمثل السلوك الخيري الخالص الذي ينبع من داخل الفرد ويقوم به تطوعياً بلا مقابل، بل يضحى الفرد بمصالحه الشخصية في سبيل الآخرين. ويقصد بالإيثار وفقاً لتعريف النجاحي (٢٠١٢: ٣٧١) " أن يحب الفرد الخير لغيره (سواء قريب أو غريب) ويتطوع لمساعدته ويقدمه على نفسه، ويضحى لتحقيق النفع له، أو درء الخطر عنه، دون انتظار أي مقابل".

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

٣- المسؤولية التنظيمية: تعد من المفاهيم والظواهر السلوكية التي سلطت عليها الأضواء، ونالت اهتماماً كبيراً من قبل العديد من الكتاب والباحثين، نتيجة للدور الكبير الذي تلعبه في أداء المؤسسات لدورها المجتمعي. ويعرف ملحم (٢٠١٦: ٧) هذا المصطلح بأنه يعني " التزام الفرد الأخلاقي المتمثل بإظهار السلوكيات التي تقوم على احترام الجوانب الاجتماعية المختلفة، والتصرف بمسؤولية بما فيه مصلحة المجتمع والإنسانية، بحيث تتعدى المصالح الذاتية في سبيل مصلحة المجتمع الأوسع". وترى الباحثة أن المسؤولية التنظيمية للقائد الخادم هي أحد المفاهيم التي تشير إلى القائد الملتزم الذي يبرز مستويات عالية من الرغبة في خدمة المجتمع، ويحث المرؤوسين على القيام بدورهم المجتمعي الحالي والمستقبلي.

٤- تصميم خطط مقنعة: يتضمن البعد المتعلق بتصميم خطط مقنعة في نمط القيادة الخادمة توفير القائد لتابعيه الأسباب الكامنة للقيام بأعمال معينة، وتشجيعه لأن يكون لهم حتماً كبيراً للمنظمة، إلى جانب

امتلاك القائد الحجج القوية لإقناع تابعيه بأداء عمل معين (عجوة، ٢٠١٠: ٢٧). وترى الباحثة أن القيادة الخادمة لا بد أن تستند على هذا البعد المتصل بتصميم خطط مفنعة، حيث أن القائد الخادم يلزم أن يمتلك القدرة على تصميم خطط واضحة تضمن تحقيق ما تهدف إليه المؤسسة والعاملين بها من أهداف، وأن يوفر للمرؤوسين الأسباب الكاملة للقيام بعمل معين بأسلوب مقنع يبتعد عن الإلزام والتسلط. وأن يتصف بمهارة إقناع الآخرين.

٥- القيم الشخصية: يعد موضوع القيم من الموضوعات التي نالت الاهتمام الكبير من قبل علماء الإدارة، وذلك نظراً لأهميتها في فهم البناء التنظيمي والسلوكي لأي منظمة وخاصة في ظل سيطرة التنظيمات على كافة مجالات الحياة. ويشير بو عطيظ (٢٠١٥: ٣٢٧) إلى مفهوم القيم الشخصية باعتباره " عبارة عن تلك المعتقدات والتفضيلات والمفاهيم المجردة التي يحملها الفرد للأشياء والمعاني وأوجه النشاط المختلفة، والتي تعمل على توجيه رغباته واتجاهاته نحوها، حيث تساعده في تحديد السلوكيات ما هو مقبول وما هو مرفوض، وما هو صائب وما هو خاطئ، وتتصف بالثبات النسبي". وترى الباحثة أن القيم الشخصية تعد بعداً أساسياً للقيادة الخادمة، حيث أنها تنعكس على سلوك القائد وتجعله قادراً على اتباع هذا النمط من القيادة وما يتضمنه من حسن التعامل مع المرؤوسين، وتقدير حاجاتهم النفسية، ومراعاة الظروف الشخصية التي يمرون بها، كما أن القائد الخادم يلزم أن يتسم بجملته من القيم الشخصية ومنها: الصدق، التواضع، الصبر، الإيثار، الإخلاص وغيرها من القيم.

٦- التمكين: يعد التمكين من الأساليب الإدارية التي تمنح المرؤوسين فرصة الاستقلالية في أداء العمل، وتجريب الأفكار الجديدة، وإتاحة الفرصة للحصول على المعلومات والموارد، ومن ثم تحسين الأداء، وتحقيق الأهداف، واستثمار الموارد البشرية. ويعرف التمكين بأنه: " حصول العاملين على صلاحيات وحرية أكبر في مجال الوظيفة المحددة التي يقوم بها ومنحهم حرية المشاركة وإبداء الرأي، وبالتالي فإن التمكين هو استراتيجية تنظيمية ومهارة جديدة تهدف لتأهيل الأفراد إدارياً ومهنيًا" (عبد القادر، ٢٠١٦: ١٢٣). وترى الباحثة أن التمكين يعني منح المرؤوسين السلطة والصلاحيات في اتخاذ القرارات وحل المشكلات، والعمل على تطوير مهاراتهم، ومنحهم الاستقلالية في إدارة الأعمال الموكلة إليهم.

الدراسات السابقة:

يستعرض هذا الجزء الجهود البحثية السابقة التي تناولت موضوع القيادة الخادمة باعتباره أحد الأساليب الإدارية الحديثة الهامة، مع ترتيب هذه الدراسات زمنياً من الأحدث إلى الأقدم، ومن ثم التعليق عليها من حيث أوجه الاتفاق والاختلاف، وما يميز الدراسة الحالية عن ما سبقها من دراسات.

هدفت دراسة صلاح الدين (٢٠١٦) إلى التوصل إلى نموذج نظري مفترض للعلاقة بين القيادة الخادمة والرضا الوظيفي كمدخل للمدرسة الفعالة، والتعرف على واقع ممارسات القيادة الخادمة للمديرين ودرجة الرضا الوظيفي للمعلمين بالمدارس المصرية، والتحقق من مدى مطابقة النموذج النظري المفترض للواقع الميداني. تكونت العينة من عدد (٢٥١) من معلمي مدارس التعليم الحكومي في إقليم القاهرة الكبرى، واعتمدت الدراسة على مقياسين تم ترجمتهما وتقنينهما على المجتمع المصري، وهما مقياس القيادة الخادمة، ومقياس الرضا الوظيفي. أظهرت نتائج الدراسة أن تقدير المعلمين لممارسات مديري المدارس للقيادة الخادمة جاء منخفضاً، حيث وصلت نسبة الممارسة الكلية (٦٧,١%)، كما تبين أن البعد الثاني (الإيثار والتلاحم) هو أقل أبعاد القيادة الخادمة توافراً (٤٦,٣٤%)، وكان أكثر الأبعاد توافراً من وجهة نظر المعلمين هو البعد الثالث (الحكمة) بنسبة (٦٥,٨٠%) وبمستوى منخفض.

وأجريت دراسة هانج وآخرون (Hung et al., 2016) بهدف تحليل العلاقة بين القيادة الخادمة والمناخ التنظيمي المدرسي والانغماس الوظيفي للمعلمين في المدارس الابتدائية. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة تم تطبيق الدراسة الميدانية على عدد (١٥٨٢) معلماً بالمدارس الابتدائية، وتم الاعتماد على الاستبانة لجمع المعلومات من أفراد عينة البحث. وقد أظهرت النتائج أن مستوى القيادة الخادمة لدى المدراء من وجهة نظر المعلمين بلغت ٤٠.٤٦٪؛ أي بما يوفق درجة منخفضة.

وجاءت دراسة التمام (٢٠١٦) بهدف التعرف إلى درجة ممارسة مدراء المدارس الثانوية لأسلوب القيادة الخادمة في الأبعاد التالية: (التمكين، المساندة، المساءلة، التسامح، الشجاعة، الثقة، التواضع، تقديم الخدمة)، ومعرفة الفروق الفردية لدى أفراد العينة في ممارسة أسلوب القيادة الخادمة التي تعزى للمتغيرات التالية: (الخبرة، المؤهل، التخصص). اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (٥٢١) معلماً بالمدارس الثانوية الحكومية بالمدينة المنورة، تم اختيارهم بشكل عشوائي منظم، واعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وتوصلت الدراسة إلى أن مديرو المدارس الثانوية بالمدينة المنورة يمارسون أسلوب القيادة الخادمة بدرجة مرتفعة، وقد جاءت ممارستهم للأبعاد التالية: (المساندة، التسامح، تقديم الخدمة، المساءلة، التواضع، التمكين، الثقة) بدرجة مرتفعة، في حين جاء ممارسة بعد الشجاعة بدرجة متوسطة. كما تبين أن أكثر أبعاد القيادة الخادمة ممارسة من قبل مديري المدارس الثانوية بالمدينة المنورة هو بعد المساندة، يليه التسامح، يليه تقديم الخدمة، يليه المساءلة، يليه التواضع، يليه التمكين، يليه الثقة، وأن أقل الأبعاد ممارسة هو بعد الشجاعة.

كما توجهت دراسة المهدي وآخرون (Al-Mahdy et al., 2016) إلى التعرف تصورات المعلمين العمانيين للقيادة الخادمة لدى مديري المدارس، وتصوراتهم للرضا الوظيفي لدى المعلم، والكشف عن تأثير العديد من المتغيرات الديموغرافية على هذه التصورات. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام مقياس القيادة الخادمة لباربيتو وويلر، ومقياس الرضا الوظيفي (JSS) لسبيكتور لجمع البيانات من عينة الدراسة التي بلغت (٣٥٦) معلماً. أظهرت النتائج وجود مستوى متوسط من القيادة الخادمة لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين من أفراد عينة البحث، وكذلك وجود مستوى متوسط من الرضا الوظيفي لدى المعلمين.

واستهدفت دراسة غالي (٢٠١٥) الكشف عن العلاقة بين ممارسة القيادة الخادمة وتحقيق الالتزام التنظيمي للعاملين الأكاديميين والإداريين في جامعات قطاع غزة (الجامعة الإسلامية، جامعة الأزهر، جامعة الأقصى، جامعة فلسطين)، والتعرف على مدى ممارسة الجامعات محل الدراسة لأبعاد القيادة الخادمة وأوجه الاختلاف في ممارسة تلك الجامعات لها. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وقام الباحث باستخدام طريقة العينة الطباقية العشوائية حيث تم اختيار عينة قوامها (٤٠٠) من العاملين، وتم الاعتماد على الاستبانة لجمع البيانات. وكانت أهم النتائج التي تم التوصل إليها أن درجة ممارسة المسؤولين للقيادة الخادمة متوسطة في الجامعات محل الدراسة من وجهة نظر المبحوثين، حيث بلغت النسبة (٦٥,٧٪)، كما بينت النتائج وجود تفاوت في درجة ممارسة المسؤولين للقيادة الخادمة من وجهة نظر المبحوثين، حيث جاءت الجامعة الإسلامية في المرتبة الأولى، ثم جامعة الأقصى في المرتبة الثانية، ثم جامعة الأزهر في المرتبة الثالثة.

ومن جهة أخرى أجريت دراسة حربي وعبد الرحمن (٢٠١٥) بعنوان: لتحديد درجة ممارسة مديري المدارس الريفية الحكومية لسلوكيات القيادة الخادمة من وجهة نظر المعلمين في قرية نواج

بمحافظة الغربية، بالإضافة إلى اختبار صلاحية تطبيق مقياس القيادة الخادمة (SLS) في البيئة الريفية المصرية. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وطبقت على عينة عشوائية قوامها (٢٨٦) معلماً ومعلمة من المدارس الريفية الحكومية بمنطقة الدراسة. وتم جمع البيانات باستخدام الاستبانة. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، من أهمها أن درجة ممارسة سلوكيات القيادة الخادمة في المدارس الريفية الحكومية في قرية نواج من وجهة نظر المعلمين كانت بدرجة متوسطة ككل، وفي كافة الأبعاد فيما عدا بعد المساواة، والذي جاءت ممارسته بدرجة مرتفعة.

واهتمت دراسة بلاك (Black, 2013) بتحديد مدى ارتباط القيادة الخادمة مع تصورات المناخ المدرسي، وتحديد ما إذا كانت هناك علاقة بين ممارسة المديرين والمعلمين المدركة للقيادة الخادمة والمناخ المدرسي. استخدمت الدراسة منهجاً مختلطاً الأسلوب من خلال استخدام أداتين: مقياس لوب (Laub's (1998) للقيادة الخادمة المتصورة في المدارس، ومقياس هوي، وتارتر، وكوتكامب، Hoy, (1991) و Tarter, & Kottkamp's (1991) لقياس المناخ المدرسي، إضافة إلى المقابلات الجماعية. وتكونت عينة الدراسة من عينة مختارة عشوائياً من (٢٣١) معلماً متفرغاً، و(١٥) من مدراء المدارس يعملون في مجلس مدرسة كاثوليكية في مقاطعة أونتااريو بكندا. وقد أظهرت النتائج وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الخادمة والمناخ المدرسي.

كذلك أجريت دراسة جوسيل وبيجيس (GÜÇEL and BEGEÇ, 2012) لدراسة أثر القيادة الخادمة على سلوكيات المواطنة التنظيمية بأحد الجامعات الخاصة بتركيا. ولتحقيق هذا الهدف اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم توزيع استبانة لقياس كل من القيادة الخادمة بأبعادها (التمكين، الرؤية، الخدمة)، وسلوكيات المواطنة التنظيمية. تكونت عينة الدراسة من (١٧٨) موظفاً إدارياً وعضو هيئة تدريس في أحد الجامعات الخاصة بتركيا. وقد أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين القيادة الخادمة وسلوكيات المواطنة التنظيمية.

وأخيراً اهتمت دراسة كيريت (Cerit, 2010) بالتعرف على أثر سلوكيات القيادة الخادمة لمديري المدارس الابتدائية على الالتزام التنظيمي للمعلمين بالمدارس الابتدائية بتركيا. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع بيانات الدراسة بواسطة مقياسين، الأول لقياس القيادة الخادمة لدى مديري المدارس بأبعادها (تقدير العاملين، تطوير العاملين، بناء المجتمع، الموثوقية، توفير القيادة، تقاسم القيادة)، والثاني لقياس الالتزام التنظيمي للمعلمين. تكونت العينة من (٥٦٣) معلماً ممن يعملون في المدارس الابتدائية في مدينة دوزجه التركية. وقد كشفت نتائج الدراسة عن وجود أثر إيجابي لتبني مديري المدارس الابتدائية بتركيا لسلوكيات القيادة الخادمة على الالتزام التنظيمي للمعلمين.

التعليق على الدراسات السابقة:

في ضوء العرض السابق للدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات الصلة بالقيادة الخادمة، فقد توصلت الباحثة إلى وجود أوجه اتفاق واختلاف بين البحث الحالي، وما سبقه من جهود؛ فمن حيث المنهج يتفق هذا البحث مع غالبية الدراسات السابقة، بينما يختلف مع كل من دراسة هانج وآخرون (Hung et al., 2016) التي اتبعت المنهج الوصفي المسحي، ومع دراسة بلاك (Black, 2013) التي اتبعت منهجاً مختلطاً الأسلوب (كمياً ونوعياً).

ومن حيث الأداة يتفق البحث مع كافة الدراسات السابقة في استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، فيما يختلف فقط مع دراسة بلاك (Black. 2013) التي استخدمت المقابلات الشخصية إلى جانب

الاستبانة كأداتين لجمع البيانات. أما من حيث العينة، فيتفق البحث مع بعض الدراسات السابقة في التطبيق على عينة من المعلمات؛ كدراسة صلاح الدين (٢٠١٦)، ودراسة التمام (٢٠١٦)، ودراسة المهدي وآخرون (Al-Mahdy et al., 2016)، ودراسة هانج وآخرون (Hung et al., 2016)، ودراسة حربي وعبد الرحمن (٢٠١٥)، ودراسة كيريت (Cerit, 2010). في حين يختلف مع عدد من الدراسات السابقة في هذا الشأن، ومنها دراسة غالي (٢٠١٥)، ودراسة جوسيل وبيجيس (GÜÇEL and BEGEÇ, 2012) اللتان طبقتا على عينة من الإداريين والأكاديميين بالجامعات، وكذلك مع دراسة بلاك (Black, 2013) التي أجريت على عينة مختلطة من المعلمين ومديري المدارس.

وأخيراً من حيث الحدود المكانية، فإن البحث الحالي يختلف مع غالبية الدراسات السابقة من حيث الحدود المكانية؛ إذ يطبق في البيئة السعودية (مدينة الرياض)، ومن ثم فإنه يتفق فقط في هذا السياق مع دراسة التمام (٢٠١٦) التي طبقت داخل المملكة العربية السعودية، وتحديداً في المدينة المنورة. وقد استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في إثراء الإطار النظري، وبناء أداة الدراسة، وكذلك في مناقشة وتفسير النتائج. وختاماً تجدر الإشارة إلى أن ما يميز الدراسة الراهنة عن ما سبقها من جهود، هو كونها تسعى إلى وضع تصور مقترح يمكن من خلاله تحسين إدارة المدارس الثانوية باستخدام مدخل القيادة الخادمة.

منهجية البحث وإجراءاته:

- **منهج البحث:** اتبع البحث المنهج الوصفي (التحليلي) الذي يعتمد على جمع البيانات وتبويبها، ثم تحليلها واستخراج النتائج منها؛ وقد تم اختيار هذا المنهج لملاءمته لطبيعة البحث الحالي.
- **مجتمع البحث:** تكون مجتمع البحث من كافة معلمات المدارس الحكومية الثانوية بشرق مدينة الرياض من القوائم على رأس العمل في الفصل الدراسي الثاني من العام ١٤٣٧ / ١٤٣٨ هـ، والذي يقدر عددهن بـ (٢٤١٩) معلمة حسب إحصائيات إدارة التعليم.
- **عينة البحث وخصائصها:** تم تطبيق البحث على عينة عشوائية بسيطة مكونة من (٢٤٦) معلمة بالمدارس الثانوية الحكومية بشرق مدينة الرياض من القوائم على رأس العمل في الفصل الدراسي الثاني من العام ١٤٣٧ / ١٤٣٨ هـ، بما يمثل (١٠.١٦%) من إجمالي المجتمع المبحوث. وفيما يلي استعراض لأبرز خصائص عينة البحث تبعاً لمتغيري (المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة في التدريس)، وذلك كما هو موضح في الجدول (١):

جدول رقم (١): التكرارات والنسب المئوية لخصائص أفراد عينة البحث بحسب متغيري المؤهل

العلمي، عدد سنوات الخبرة في التدريس)

م	المتغير الرئيس	المتغيرات الفرعية	التكرارات	النسبة المئوية
١	المؤهل العلمي	بكالوريوس تربوي	٩٣	٣٧.٨%
		بكالوريوس غير تربوي	٥٥	٢٢.٤%
		دراسات عليا	٧٣	٢٩.٧%
		أخرى	٢٥	١٠.٢%
الإجمالي				
٢	عدد سنوات الخبرة في التدريس	أقل من ٥ سنوات	٥٨	٢٣.٦%
		من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات	٨٣	٣٣.٧%
		١٠ سنوات فأكثر	١٠٥	٤٢.٧%
		الإجمالي		

يتضح من الجدول (١) أن غالبية أفراد عينة البحث هن ممن يحملن مؤهل علمي (بكالوريوس تربوي)، بتكرار (٩٣) معلمة وبما يمثل بنسبة (٧٣.٨%) من الإجمالي، بينما بلغ عدد المعلمات ممن يحملن مؤهل علمي (دراسات عليا) (٧٣) معلمة بنسبة (٢٩.٧%) من الإجمالي، كما جاء عدد المعلمات من أصحاب المؤهل العلمي (بكالوريوس غير تربوي) بتكرار (٥٥) معلمة بما يمثل بنسبة (٢٢.٤%) من الإجمالي، في حين جاء في المرتبة الأخيرة أفراد عينة البحث ممن يحملن مؤهل علمي (أخرى) بتكرار (٢٥) مرة وبنسبة (١٠.٢%) من الإجمالي.

كما يتضح من الجدول السابق أن غالبية أفراد عينة البحث هن ممن لديهن عدد سنوات خبرة في التدريس (١٠ سنوات فأكثر)، بتكرار (١٠٥) معلمة وبنسبة (٤٢.٧%) من الإجمالي، بينما بلغ عدد المعلمات ممن لديهن عدد سنوات خبرة (من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات) (٨٣) معلمة بما يمثل بنسبة (٣٣.٧%) من الإجمالي، وجاء في المرتبة الأخيرة أفراد عينة البحث من أصحاب عدد سنوات الخبرة (أقل من ٥ سنوات) بتكرار (٥٨) مرة وبنسبة (٢٣.٦%) من الإجمالي.

- أداة الدراسة: في ضوء أهداف البحث والمنهج المتبع، تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وقد تم بناء هذه الأداة في ضوء مشكلة البحث، وما سعت إليه من أهداف، وذلك بعد مراجعة الدراسات السابقة ذات الصلة، ومن أبرزها دراسة غالي (٢٠١٥). وقد تألفت الاستبانة في صورتها الأولية من قسمين كما يلي:

١- القسم الأول: يضم البيانات الأولية، وقد تضمنت المتغيرات التالية: (التخصص، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة في التعليم).

٢- القسم الثاني: يضم محوري الاستبانة، وهما:

أ- المحور الأول: مستوى ممارسة قائدات المدارس الثانوية بمدينة الرياض للقيادة الخادمة، وقد تألف من (٤٠) عبارة موزعة على ستة أبعاد كما يلي: البعد الأول (الإيثار)، وقد ضم (٧) عبارات، البعد الثاني (الاحتواء العاطفي) (الرعاية الشخصية للآخرين)، وقد ضم (٦) عبارات، البعد الثالث (المسؤولية التنظيمية)، وقد ضم (٤) عبارات، البعد الرابع (تصميم خطط مقنعة)، وقد ضم (٤) عبارات، البعد الخامس (القيم الشخصية)، وقد ضم (١١) عبارة، البعد السادس (التمكين)، وقد ضم (٨) عبارات.

ب- المحور الثاني: المقترحات التي من شأنها تحسين إدارة المدارس الثانوية باستخدام مدخل القيادة الخادمة، وقد تألف من (١٢) عبارة.

وقد تم استخدام مقياس التدرج الخماسي (ليكرت)؛ للتوصل إلى مستوى ممارسة قائدات المدارس الثانوية بمدينة الرياض للقيادة الخادمة بأبعادها المختلفة، وتحديد المقترحات التي من شأنها تحسين إدارة المدارس الثانوية باستخدام مدخل القيادة الخادمة من وجهة نظر معلمات المرحلة الثانوية بشرق مدينة الرياض كما يلي: (عالية جداً/ عالية/ متوسطة/ منخفضة / منخفضة جداً)، وتم منح كل إجابة من هذه الإجابات درجة محددة كما يلي: (١، ٢، ٣، ٤، ٥) على التوالي.

- التحقق من صدق أداة البحث: تم التحقق من صدق أداة البحث بطريقتين على النحو التالي:

أ- الصدق الظاهري (صدق المحكمين): للتحقق من الصدق الظاهري لأداة الدراسة المتمثلة في الاستبانة، تم عرضها في صورتها الأولية على عدد (١٢) محكماً من أصحاب الخبرة والاختصاص من أعضاء هيئة التدريس بعدد من الجامعات السعودية في مجال الإدارة التربوية، وكذلك من الحاصلين على درجة

الدكتوراه في مجال الإدارة التربوية من العاملين بوزارة التعليم؛ وذلك لتحكيم الأداة، والتأكد من أنها تقيس ما وضعت من أجله. وقد أخذت الباحثة وجهات نظر السادة المحكمين لأداة الدراسة بعين الاعتبار من خلال تعديل بعض الفقرات أو حذفها أو إضافة بعضها، وبذلك أصبحت الاستبانة في صورتها النهائية على النحو الموضح في الجدول رقم (٢).

ب- **صدق الاتساق الداخلي:** تم التأكد من صدق الاتساق الداخلي لمحاوَر الاستبانة من خلال تطبيقها على عينة استطلاعية مكونة من (٣٠) معلمة من معلمات المدارس الحكومية الثانوية بشرق مدينة الرياض من خارج عينة البحث، وإيجاد مدى ارتباط كل محور والدرجة الكلية للاستبانة، والتحقق من ذلك بإيجاد معامل الارتباط بيرسون. ويوضح الجدول رقم (٢) ذلك:

جدول رقم (٢): معاملات ارتباط بيرسون لمحاوَر أداة البحث والدرجة الكلية للأداة

م	المجال	عدد العبارات	معامل الارتباط
١	البعد الأول: الإيثار	٤	**٠.٨٨٩
٢	البعد الثاني: العلاقات الإنسانية	٣	**٠.٨٨٨
٣	البعد الثالث: المسؤولية التنظيمية	٤	**٠.٨١٩
٤	البعد الرابع: تصميم خطط مقنعة	٣	**٠.٨٣٩
٥	البعد الخامس: القيم الشخصية	٧	**٠.٩٦٩
٦	البعد السادس: التمكين	٦	**٠.٩٥٠
	المحور الأول: مستوى ممارسة قائدات المدارس الثانوية بمدينة الرياض للقيادة الخادمة	٢٧	**١.٠٠
	المحور الثاني: المقترحات التي من شأنها تحسين إدارة المدارس الثانوية باستخدام مدخل القيادة الخادمة	١٥	*٠.٦٥٠

** دالة إحصائياً عند مستوى (٠.٠١) * دالة إحصائياً عند مستوى (٠.٠٥)

يتضح من الجدول (٢) أن قيم معاملات الارتباط بين درجة المحور والدرجة الكلية للاستبانة هي قيم عالية، حيث تتراوح ما بين (٠.٦٥٠) و(١.٠٠) وجميعها موجبة؛ مما يعني وجود درجة عالية من الاتساق الداخلي بما يعكس درجة عالية من الصدق لمحاوَر الاستبانة.

- **التحقق من ثبات أداة البحث:** للتحقق من ثبات الأداة، تم توزيع أداة البحث في صورتها النهائية على عينة استطلاعية مكونة من (٣٠) معلمة من معلمات المدارس الحكومية الثانوية بشرق مدينة الرياض من خارج عينة البحث، ومن ثم إدخال الاستجابات على البرنامج الإحصائي SPSS.20، وحساب معامل ألفا كرونباخ لكل محور من محاور الاستبانة، وحسابه -أيضاً- لمجمل محاور الأداة.

جدول رقم (٣): معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات محاور أداة البحث

م	المجال	عدد العبارات	معامل الثبات
١	البعد الأول: الإيثار	٤	٠.٩١١
٢	البعد الثاني: العلاقات الإنسانية	٣	٠.٨٢٧
٣	البعد الثالث: المسؤولية التنظيمية	٤	٠.٩١٤
٤	البعد الرابع: تصميم خطط مقنعة	٣	٠.٧٥٣
٥	البعد الخامس: القيم الشخصية	٧	٠.٩٥٤
٦	البعد السادس: التمكين	٦	٠.٩٤١
	المحور الأول: مستوى ممارسة قائدات المدارس الثانوية بمدينة الرياض للقيادة الخادمة	٢٧	٠.٩٧٩
	المحور الثاني: المقترحات التي من شأنها تحسين إدارة المدارس الثانوية باستخدام مدخل القيادة الخادمة	١٥	٠.٩٦٢
	الثبات الكلي للاستبانة	٤٢	٠.٩٧٤

يتضح من الجدول (٣) أن أداة البحث تتمتع بثبات مقبول إحصائياً، حيث بلغت قيمة معامل الثبات الكلية (ألفا) للأداة (٠.٩٧٤) وهي درجة ثبات عالية، كما بلغت قيمة معامل الثبات (ألفا) للمحور الأول "مستوى ممارسة قائدات المدارس الثانوية بمدينة الرياض للقيادة الخادمة" (٠.٩٧٩)، كما بلغت قيمة معامل الثبات ألفا للمحور الثاني "المقترحات التي من شأنها تحسين إدارة المدارس الثانوية باستخدام مدخل القيادة الخادمة" (٠.٩٦٢)، وجميع هذه القيم تدلل على درجة ثبات مرتفعة يمكن الوثوق بها في التطبيق الميداني للبحث الحالي.

– إجراءات الدراسة الميدانية: اتبعت الباحثة في تطبيق الدراسة الميدانية الخطوات التالية:

- ١- بعد بناء أداة البحث، تم عرضها في صورتها الأولية على عدد من المحكمين للتحقق من صدق الأداة، ومن ثم إجراء التعديلات اللازمة حسب ما اقترحه السادة المحكمين للأداة.
- ٢- حصلت الباحثة على خطابات التطبيق الموجهة من عميد كلية التربية بجامعة الملك سعود إلى المدارس الثانوية بشرق مدينة الرياض، بشأن تسهيل مهمة الباحثة، وتطبيق أداة البحث على أفراد العينة.
- ٣- تم تطبيق أداة البحث على عينة استطلاعية قوامها (٣٠) معلمة للتحقق من صدق وثبات الأداة، ثم قامت الباحثة بتوزيع الاستبانة في صورتها النهائية على عينة البحث، موضحاً لهن أن هذه الاستبانة معدة لغرض البحث العلمي، كما تم توضيح أهداف البحث، والتأكيد على سرية البيانات.
- ٤- بعد الانتهاء من تعبئة الاستبانة، قامت الباحثة بجمع الاستبيانات، وإدخالها إلكترونياً على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS 20.0، وتحليلها إحصائياً للحصول على النتائج.

- الأساليب الإحصائية المستخدمة: للإجابة عن أسئلة البحث، تم استخدام عدد من الأساليب الإحصائية عن طريق الاستعانة ببرنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS 20.0. وقد تم ذلك بعد ترميز وإدخال البيانات في ذاكرة الحاسوب، وتحديد طول خلايا المقياس الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) المستخدم في أداة الدراسة، من خلال حساب المدى (٥-١=٤)، ثم قسمة الناتج على عدد خلايا المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح؛ أي (٤/٥=٠.٨٠). واستناداً إلى ما سبق تم تقدير درجة الاستجابة حسب معيار الحكم بالاعتماد على قيمة المتوسط الحسابي الموزون للمحور، والدرجة الكلية للاستجابة من خلال الفئات التالية:

- من ١ إلى أقل من ١.٨٠ تشير إلى درجة استجابة (منخفضة جداً).
- من ١.٨٠ إلى أقل من ٢.٦٠ تشير إلى درجة استجابة (منخفضة).
- من ٢.٦٠ إلى أقل من ٣.٤٠ تشير إلى درجة استجابة (متوسطة).
- من ٣.٤٠ إلى أقل من ٤.٢٠ تشير إلى درجة استجابة (عالية).
- من ٤.٢٠ إلى أقل من ٥ تشير إلى درجة استجابة (عالية جداً).

وفيما يلي إيضاح للأساليب الإحصائية التي تم الاعتماد عليها في تحليل البيانات:

- ١- التكرارات والنسب المئوية؛ لوصف عينة البحث بالنسبة لمتغيراته.
- ٢- المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية؛ وذلك للتعرف على مستوى ممارسة قائدات المدارس الثانوية بشرق مدينة الرياض للقيادة الخادمة بأبعادها: (الإيثار-العلاقات الإنسانية-المسؤولية التنظيمية-تصميم خطط مقنعة-القيم الشخصية-التمكين)، وتحديد المقترحات التي من شأنها تحسين إدارة المدارس الثانوية باستخدام مدخل القيادة الخادمة.

٣- معامل ارتباط بيرسون؛ للتحقق من صدق الاتساق الداخلي لمحاول أداة الدراسة.

٤- معامل ألفا كرونباخ؛ للتحقق من ثبات أداة الدراسة.

عرض النتائج، وتحليلها، وتفسيرها:

١- عرض نتائج السؤال الأول، وتحليلها، وتفسيرها: نص السؤال الأول على: " ما مستوى ممارسة قائدات المدارس الثانوية للقيادة الخادمة من وجهة نظر معلمات المرحلة الثانوية بشرق مدينة الرياض؟". للإجابة على هذا السؤال تم حساب التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية الموزونة، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة البحث على كل بعد من أبعاد المحور الأول من الأداة المتعلقة بمستوى ممارسة قائدات المدارس الثانوية للقيادة الخادمة، وهي: (الإيثار-العلاقات الإنسانية-المسؤولية التنظيمية- تصميم خطط مقنعة-القيم الشخصية-التمكين)، وترتيب العبارات (تنازلياً) تبعاً لقيمة المتوسط الحسابي، ثم حساب المتوسطات الحسابية الموزونة، والانحرافات المعيارية، والنسبة المئوية لاستجابات للمحور ككل، وذلك على النحو الآتي:

أ- مستوى ممارسة قائدات المدارس الثانوية للبعد الأول " الإيثار " (٤ عبارات)

الجدول رقم (٤): التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة البحث نحو مستوى ممارسة قائدات المدارس الثانوية للبعد الأول "الإيثار"

م	العبارات	مستوى الممارسة						
		التكرار (%)						
		عالية جداً	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً	مستوى	
١	تدرك أن خدمة الآخرين تُعد جوهر القيادة المدرسية.	٩٢ (%٣٧.٤)	٩١ (%٣٧)	٤٤ (%١٧.٩)	١٢ (%٤.٩)	٧ (%٢.٨)	٤.٠١	
٢	تحرص على تقديم يد العون لمنسوبات المدرسة دون أن تتوقع خدمة منهن.	٤٨ (%١٩.٥)	٧٧ (%٣١.٣)	٨٥ (%٣٤.٦)	٢٧ (%١١)	٩ (%٣.٧)	٣.٥٢	
٣	تضع مصالح منسوبات المدرسة في مقدمة أولوياتها.	٥٠ (%٢٠.٣)	٦٣ (%٢٥.٦)	٩٣ (%٣٧.٨)	٣١ (%١٢.٦)	٩ (%٣.٧)	٣.٤٦	
٤	تنظر إلى خدمة الآخرين باعتبارها مسؤولية إنسانية.	٤٥ (%١٨.٣)	٥٧ (%٢٣.٢)	٧٩ (%٣٢.١)	٥٤ (%٢٢)	١١ (%٤.٥)	٣.٢٨	
		المتوسط العام للبعد الأول (الإيثار)						٣.٥٦
		١.٠٥	١.١٣	١.٠٦	١.٠٤	١.٠٠	عالية	

يتضح من الجدول (٤) أن مستوى ممارسة قائدات المدارس الثانوية للقيادة الخادمة من وجهة نظر معلمات المرحلة الثانوية بشرق مدينة الرياض على البعد الأول " الإيثار " قد جاء بدرجة (عالية)، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا البعد (٣.٥٦)، وانحراف معياري (١.٠٥). أما فيما يتعلق بعبارات هذا البعد منفردة، فقد تراوحت المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة البحث على هذا البعد بين (٤.٠١)

و(٣.٢٨)، وبما يشير إلى مستوى ممارسة يتفاوت بين مستوى ممارسة (عالية) إلى (متوسطة)، حيث جاءت العبارة رقم (١) التي تنص على "تدرك أن خدمة الآخرين تُعد جوهر القيادة المدرسية" في المرتبة الأولى، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (٤.٠١)، وبانحراف معياري (١.٠٠)، وبما يوافق مستوى ممارسة (عالية)، في حين تأتي العبارة رقم (٣) التي تنص على "تنظر إلى خدمة الآخرين باعتبارها مسؤولية إنسانية" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٣.٢٨)، وبانحراف معياري (١.١٣)، وبما يوافق درجة ممارسة (متوسطة).

وتفسر الباحثة هذه النتائج التي تشير إلى أن مستوى ممارسة قائدات المدارس الثانوية للقيادة الخادمة من وجهة نظر معلمات المرحلة الثانوية بشرق مدينة الرياض على البعد الأول "الإيثار" قد جاء بدرجة (عالية)، إلى أن قائدات المدارس الثانوية يرون في الإيثار - بوصفه قيمة عليا، وسمة طيبة، وممارسة مرغوبة- نوعاً من الالتزام الأدبي، والأخلاقي يتمثل في تقديم المساعدة للمعلمات دون توقع خدمة منهن، وكذلك وضع مصالح منسوبات المدرسة في مقدمة أولياتهن. كما قد ترجع هذه النتيجة إلى عدم ميل قائدات المدارس الثانوية إلى استخدام أسلوب المقايضة في التعامل المتبع في نمط القيادة التبادلية، وإنما يرون أن من واجبهن التحلي بخلق الإيثار بحكم موقعهن القيادي في المدرسة، وذلك من خلال ما يقمن به من ممارسات سلوكية تعكس توجهاتهن وقيمهن الأخلاقية.

وتختلف نتائج هذا البعد مع نتائج دراسة صلاح الدين (٢٠١٦) التي أشارت إلى أن تقدير المعلمين لممارسات مديري المدارس لبعد (الإيثار) جاء منخفضاً، وبنسبة توافر (٤٦.٣٤%).

ب- مستوى ممارسة قائدات المدارس الثانوية للبعد الثاني "العلاقات الإنسانية" (٣ عبارات)
الجدول رقم (٥): التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة البحث نحو مستوى ممارسة قائدات المدارس الثانوية للبعد الثاني "العلاقات الإنسانية"

م	العبارات	مستوى الممارسة							
		التكرار (%)							
		عالية جداً	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً			
٥	تمتلك مهارات تساعد منسوبات المدرسة على تجاوز المشكلات الشخصية.	٨٢ (٣٣.٣%)	٦٩ (٢٨%)	٦٩ (٢٨%)	١٦ (٦.٥%)	١٠ (٤.١%)	٣.٨٠	١.٠٩	عالية
٧	تعامل منسوبات المدرسة كما تحب أن يعاملوها.	٥٢ (٢١.١%)	٥٩ (٢٤%)	٧٨ (٣١.٧%)	٤٧ (١٩.١%)	٧ (٢.٨%)	٣.٤١	١.١١	عالية
٦	تشعر بالألم تجاه ما يعترض منسوبات المدرسة من مشكلات شخصية.	٤٤ (١٧.٩%)	٦٧ (٢٧.٢%)	٧٧ (٣١.٣%)	٣٦ (١٤.٦%)	٢٠ (٨.١%)	٣.٣٢	١.١٧	متوسطة
	المتوسط العام للبعد الثاني (العلاقات الإنسانية)						٣.٥١	١.١٢	عالية

يتضح من الجدول (٥) أن مستوى ممارسة قائدات المدارس الثانوية للقيادة الخادمة من وجهة نظر معلمات المرحلة الثانوية بشرق مدينة الرياض على البعد الثاني "العلاقات الإنسانية" قد جاء بدرجة (عالية)، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا البعد (٣.٥١)، وبانحراف معياري (١.١٢). أما فيما يتعلق

بعبارة هذا البعد منفردة، فقد تراوحت المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة البحث على هذا البعد بين (٣.٣٢) و(٣.٨٠)، وبما يشير إلى مستوى ممارسة يتفاوت بين مستوى ممارسة (عالية) إلى (متوسطة)، حيث جاءت العبارة رقم (٥) التي تنص على " تمتلك مهارات تساعد منسوبات المدرسة على تجاوز المشكلات الشخصية " في المرتبة الأولى، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (٣.٨٠)، وبانحراف معياري (١.٠٩)، وبما يوافق مستوى ممارسة (عالية)، في حين تأتي العبارة رقم (٦) التي تنص على " تشعر بالألم تجاه ما يعترض منسوبات المدرسة من مشكلات شخصية " في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٣.٣٢)، وبانحراف معياري (١.١٧)، وبما يوافق درجة ممارسة (متوسطة).

وتفسر الباحثة هذه النتائج التي تشير إلى أن مستوى ممارسة قائدات المدارس الثانوية للقيادة الخادمة من وجهة نظر معلمات المرحلة الثانوية بشرق مدينة الرياض على البعد الثاني " العلاقات الإنسانية" قد جاء بدرجة (عالية)، إلى وعي قائدات المدارس الثانوية بأهمية بناء علاقات إنسانية قوية مع المعلمات، وأثره المباشر على تحسين العملية الإدارية، ورفع درجة الفاعلية التنظيمية للمدارس.

ج- مستوى ممارسة قائدات المدارس الثانوية للبعد الثالث " المسؤولية التنظيمية" (٤ عبارات)

الجدول رقم (٦): التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة البحث نحو مستوى ممارسة قائدات المدارس الثانوية للبعد الثالث "المسؤولية التنظيمية"

م	العبارات	مستوى الممارسة					
		التكرار (%)					
		عالية جداً	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً	مستوى الممارسة
٨	تمتلك تصور للدور الاجتماعي الذي يجب أن تؤديه المدرسة تجاه المجتمع.	٧٧ (%٣١.٣)	٨٥ (%٣٤.٦)	٦٢ (%٢٥.٢)	١٩ (%٧.٧)	٣ (%١.٢)	عالية
٩	تعزز منسوبات المدرسة معنوياً تجاه دورهن المجتمعي.	٤٤ (%١٧.٩)	٥٢ (%٢١.١)	١٠٢ (%٤١.٥)	٣٢ (%١٣)	١٦ (%٦.٥)	متوسطة
١١	تعمل على إعداد المدرسية لأداء أدوار اجتماعية إيجابية في المستقبل.	٤٠ (%١٦.٣)	٥٤ (%٢٢)	٩٧ (%٣٩.٤)	٤٣ (%١٧.٥)	١٢ (%٤.٩)	متوسطة
١٠	تعيد تصميم الخطط التنفيذية للمدرسة بشكل دوري فصلي؛ وفقاً لما يستجد لديها من تغذية راجعة.	٣٢ (%١٣)	٧٣ (%٢٩.٧)	٧٤ (%٣٠.١)	٤٦ (%١٨.٧)	٢١ (%٨.٥)	متوسطة
	المتوسط العام للبعد الثالث (المسؤولية التنظيمية)	٣.٤٠	١.٠٧	١.٠٧	١.٠٧	١.٠٧	عالية

يتضح من الجدول (٦) أن مستوى ممارسة قائدات المدارس الثانوية للقيادة الخادمة من وجهة نظر معلمات المرحلة الثانوية بشرق مدينة الرياض على البعد الثالث " المسؤولية التنظيمية" قد جاء بدرجة (عالية)، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا البعد (٣.٤٠)، وبانحراف معياري (١.٠٧). أما فيما يتعلق

بعبارات هذا البعد منفردة، فقد تراوحت المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة البحث على هذا البعد بين (٣.١٩) و(٣.٨٦)، وبما يشير إلى مستوى ممارسة يتفاوت بين مستوى ممارسة (عالية) إلى (متوسطة)، حيث جاءت العبارة رقم (٨) التي تنص على " تمتلك تصور للدور الاجتماعي الذي يجب أن تؤديه المدرسة تجاه المجتمع" في المرتبة الأولى، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (٣.٨٦)، وبانحراف معياري (٠.٩٨٥)، وبما يوافق مستوى ممارسة (عالية)، في حين تأتي العبارة رقم (١٠) التي تنص على " تعيد تصميم الخطط التنفيذية للمدرسة بشكل دوري فصلي؛ وفقاً لما يستجد لديها من تغذية راجعة" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٣.١٩)، وبانحراف معياري (١.١٤)، وبما يوافق درجة ممارسة (متوسطة).

وتعزو الباحثة هذه النتائج التي تشير إلى أن مستوى ممارسة قائدات المدارس الثانوية للقيادة الخادمة من وجهة نظر معلمات المرحلة الثانوية بشرق مدينة الرياض على البعد الثالث " المسؤولية التنظيمية" ككل قد جاء بدرجة (عالية)، إلى إيمان قائدات المدارس الثانوية بما يتوجب عليهن من أدوار تسهم في تقديم خدمات تفيد المجتمع المحلي. وبالرغم من ذلك فإن هناك بعض الأدوار المتعلقة بالمسؤولية التنظيمية لقائدات المدارس الثانوية ما تزال لا تمارس بدرجة عالية، بما في ذلك تعزيز منسوبات المدرسة معنوياً تجاه دورهن المجتمعي، والعمل على إعداد المدرسة لأداء أدوار اجتماعية إيجابية في المستقبل، وإعادة تصميم الخطط التنفيذية للمدرسة بشكل دوري فصلي وفقاً لما يستجد لديهن من تغذية راجعة، الأمر الذي قد يرجع إلى كثرة الأعباء الإدارية وعدم كفاية الوقت، أو ضعف الكفايات الإدارية التي تمكن قائدات المدارس الثانوية من القيام بهذه الممارسات على النحو الأمثل.

وتختلف نتائج هذا البعد مع ما جاءت به دراسة الغالي (٢٠١٥) التي توصلت إلى أن ممارسة بعد (الالتزام بتطوير المجتمع) ضمن أبعاد القيادة الخادمة من قبل المسؤولين في جامعات قطاع غزة قد جاءت بدرجة متوسطة، وبوزن نسبي ٦٧.١%.

د- مستوى ممارسة قائدات المدارس الثانوية للبعد الرابع " تصميم خطط مقنعة" (٣ عبارات)
الجدول رقم (٧): التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة البحث نحو مستوى ممارسة قائدات المدارس الثانوية للبعد الرابع "تصميم خطط مقنعة"

م	العبارات	مستوى الممارسة						
		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرار (%)				
				منخفضة	منخفضة	متوسطة	عالية	
١٢	تصمم خططاً واضحة للمدرسة.	١.٠٦	٣.٦٢	٨ (%٣.٣)	٢٤ (%٩.٨)	٨٢ (%٣٣.٣)	٧٠ (%٢٨.٥)	٦٢ (%٢٥.٢)
١٤	تمتلك الحجج بالبينة المدعمة بالأنظمة واللوائح؛ لإقناع منسوبات المدرسة بأداء عمل معين.	١.٠٩	٣.٢٨	١٠ (%٤.١)	٥٣ (%٢١.٥)	٧٨ (%٣١.٧)	٦٦ (%٢٦.٨)	٣٩ (%١٥.٩)
١٣	تهيئ لمنسوبات المدرسة الأسباب الكاملة للقيام بعمل معين.	١.٠٧	٣.٢٤	١٢ (%٤.٩)	٤٩ (%١٩.٩)	٨٤ (%٣٤.١)	٦٨ (%٢٧.٦)	٣٣ (%١٣.٤)
	المتوسط العام للبعد الرابع (تصميم خطط مقنعة)	١.٠٧	٣.٣٨					

يتضح من الجدول رقم (٧) أن مستوى ممارسة قائدات المدارس الثانوية للقيادة الخادمة من وجهة نظر معلمات المرحلة الثانوية بشرق مدينة الرياض على البعد الرابع " تصميم خطط مقنعة" قد جاء

بدرجة (متوسطة)، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا البعد (٣.٣٨)، وبانحراف معياري (١.٠٧). أما فيما يتعلق بعبارات هذا البعد منفردة، فقد تراوحت المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة البحث على هذا البعد بين (٣.٢٤) و(٣.٦٢)، وبما يشير إلى مستوى ممارسة يتفاوت بين مستوى ممارسة (عالية) إلى (متوسطة)، حيث جاءت العبارة رقم (١٢) التي تنص على "تصمم خطأً واضحة للمدرسة" في المرتبة الأولى، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (٣.٦٢)، وبانحراف معياري (١.٠٦)، وبما يوافق مستوى ممارسة (عالية)، في حين تأتي العبارة رقم (١٣) التي تنص على "تهيئ لمنسوبات المدرسة الأسباب الكاملة للقيام بعمل معين" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٣.٢٤)، وبانحراف معياري (١.٠٧)، وبما يوافق درجة ممارسة (متوسطة).

وتفسر الباحثة هذه النتائج التي تشير إلى أن مستوى ممارسة قائدات المدارس الثانوية للقيادة الخادمة من وجهة نظر معلمات المرحلة الثانوية بشرق مدينة الرياض على البعد الرابع "تصميم خطط مقنعة" ككل قد جاء بدرجة (متوسطة)، إلى كثرة الأعباء الإدارية والفنية الموكلة لقائدات المدارس الثانوية، فضلاً على ترك اهتمامهن بدرجة كبيرة على النمو الأكاديمي للطالبات في هذه المرحلة التعليمية الفارقة، الأمر الذي لا يتوافر معه الوقت الكافي للقيام بإقناع منسوبات المدرسة بأداء كل عمل توكلهن به من خلال تقديم الحجج القوية بالبيئة المدعومة بالأنظمة واللوائح.

٥- مستوى ممارسة قائدات المدارس الثانوية للبعد الخامس "القيم الشخصية" (٧ عبارات)
الجدول رقم (٨): التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة البحث نحو مستوى ممارسة قائدات المدارس الثانوية للبعد الخامس "القيم الشخصية"

م	العبارات	مستوى الممارسة					
		التكرار (%)					
		عالية جداً	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً	مستوى الممارسة
١٥	تتمتع بمعايير أخلاقية عالية.	٩٤ (٣٨.٢%)	٦٨ (٢٧.٦%)	٥٦ (٢٢.٨%)	٢٤ (٩.٨%)	٤ (١.٦%)	عالية
٢١	تفعل المنظمة المتعلمة في مدرستها.	٤٩ (٩.٩%)	٧٦ (٣٠.٩%)	٨٢ (٣٣.٣%)	٢٥ (١٠.٢%)	١٤ (٥.٧%)	عالية
٢٠	تستثمر مركزها القيادي في خدمة الآخرين.	٤٦ (١٨.٧%)	٨٢ (٣٣.٣%)	٧١ (٢٨.٩%)	٣٥ (١٤.٢%)	١٢ (٤.٩%)	عالية
١٦	تتقبل نقد منسوبات المدرسة بصدر رحب.	٥٤ (٢٢%)	٧٨ (٣١.٧%)	٦٠ (٢٤.٤%)	٣٣ (١٣.٤%)	٢١ (٨.٥%)	عالية
١٩	تقود المدرسة بالنمذجة من خلال تقديم نماذج سلوكية مناسبة.	٣٨ (١٥.٤%)	٧٢ (٢٩.٣%)	٧٣ (٢٩.٧%)	٤٩ (١٩.٩%)	١٤ (٥.٧%)	متوسطة
١٨	تصفح عن إساءات	٤٢ (١٧.١%)	٤٦ (١٨.٧%)	٩٣ (٣٧.٨%)	٤٩ (١٩.٩%)	١٦ (٦.٥%)	متوسطة

م	العبارات	مستوى الممارسة					
		التكرار (%)					
		عالية جداً	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً	مستوى الممارسة
	شخصية						
١٧	تعترف بأخطائها الشخصية	٣٩ (%١٥.٩)	٥١ (%٢٠.٧)	٨٥ (%٣٤.٦)	٤٨ (%١٩.٥)	٢٣ (%٩.٣)	متوسطة
	المتوسط العام للبعد الخامس (القيم الشخصية)	١.١٢	٣.٤١				عالية

يتضح من الجدول رقم (٨) أن مستوى ممارسة قائدات المدارس الثانوية للقيادة الخادمة من وجهة نظر معلمات المرحلة الثانوية بشرق مدينة الرياض على البعد الخامس " القيم الشخصية " قد جاء بدرجة (عالية)، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا البعد (٣.٤١)، وبانحراف معياري (١.١٢). أما فيما يتعلق بعبارات هذا البعد منفردة، فقد تراوحت المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة البحث على هذا البعد بين (٣.١٤) و(٣.٩١)، وبما يشير إلى مستوى ممارسة يتفاوت بين مستوى ممارسة (عالية) إلى (متوسطة)، حيث جاءت أربعة عبارات بدرجة (عالية)، وهي: العبارة رقم (١٥) التي تنص على "تتمتع بمعايير أخلاقية عالية" في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (٣.٩١)، وبانحراف معياري (١.٠٦)، والعبارة رقم (١٧) التي تنص على "تعترف بأخطائها الشخصية" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي (٣.١٤)، وبانحراف معياري (١.١٨).

وتفسر الباحثة هذه النتائج التي تشير إلى أن مستوى ممارسة قائدات المدارس الثانوية للقيادة الخادمة من وجهة نظر معلمات المرحلة الثانوية بشرق مدينة الرياض على البعد الخامس " القيم الشخصية" ككل قد جاء بدرجة (متوسطة)، إلى خصوصية المؤسسات التربوية في المجتمع السعودي حيث تتمتع القيادات التربوية بدرجة عالية من القيم الأخلاقية وحسن المعاملة، تلك القيم المستمدة من الخلفية الدينية والثقافية للمجتمع الإسلامي. وبالرغم من ذلك فإن هناك بعض القيم الشخصية التي ما زالت تمارس بدرجة متوسطة من قبل قائدات المدارس الثانوية، بما في ذلك القيم ذات الصلة بقيادة المدرسة بالنموذج من خلال تقديم نماذج سلوكية مناسبة، والصفح عن الإساءات الشخصية، والاعتراف بالأخطاء الشخصية، الأمر الذي قد يرجع إلى اعتقاد بعض قائدات المدارس الثانوية بأن ممارستهن لهذه القيم من الممكن أن يقلل من مكانتهن الوظيفية أمام منسوبات المدرسة، وبما يؤدي إلى حدوث قدر من الانفلات الإداري غير المرغوب.

وتتفق نتائج هذا البعد مع ما جاءت به دراسة الغالي (٢٠١٥) التي توصلت إلى أن ممارسة بعد (التصرف بأخلاق) ضمن أبعاد القيادة الخادمة من قبل المسؤولين في جامعات قطاع غزة قد جاءت بدرجة عالية، وبوزن نسبي ٧٢.٤%.

و- مستوى ممارسة قائدات المدارس الثانوية للبعد السادس "التمكين" (٦ عبارات)
الجدول رقم (٩): التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات
أفراد عينة البحث نحو مستوى ممارسة قائدات المدارس الثانوية للبعد السادس "التمكين"

م	العبارات	مستوى الممارسة								
		التكرار (%)	عالية جداً	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً			
								مستوى الممارسة	الانحراف المعياري	الحسابي المتوسط
٢٢	تمنح منسوبات المدرسة صلاحيات كافية لاتخاذ قرارات هامة تتعلق بعملهن.	٧٦ (%٣٠.٩)	٧١ (%٢٨.٩)	٦٣ (%٢٥.٦)	٣٣ (%١٣.٤)	٣ (%١.٢)	٣.٧٤	١.٠٧	عالية	
٢٦	تشجع منسوبات المدرسة على تأدية مهامهن من خلال تكوين فرق عمل ناجحة.	٥٢ (%٢١.١)	٧٤ (%٣٠.١)	٩٠ (%٣٦.٦)	٢٢ (%٨.٩)	٨ (%٣.٣)	٣.٥٦	١.٠٢	عالية	
٢٥	تحرص على استثمار الفرص لتعزيز قدرة منسوبات المدرسة على تطوير مهارتهن.	٤٩ (%١٩.٩)	٧٢ (%٢٩.٣)	٨٥ (%٣٤.٦)	٣٠ (%١٢.٢)	١٠ (%٤.١)	٣.٤٨	١.٠٦	عالية	
٢٧	توفر لمنسوبات المدرسة الموارد المطلوبة التي تمكنهن من تلبية أهدافهن.	٥٠ (%٢٠.٣)	٧٧ (%٣١.٣)	٧٢ (%٢٩.٣)	٣٧ (%١٥)	١٠ (%٤.١)	٣.٤٨	١.٠٩	عالية	
٢٤	تحترم آراء منسوبات المدرسة الشخصية، وتضعها بعين الاعتبار عند بناء الخطط المستقبلية.	٥٤ (%٢٢)	٥٦ (%٢٢.٨)	٨٠ (%٣٢.٥)	٣٦ (%١٤.٦)	٢٠ (%٨.١)	٣.٣٥	١.٢٠	متوسطة	
٢٣	تعطي منسوبات المدرسة حرية التعامل مع المواقف الصعبة بالطريقة المناسبة من وجهة نظرهن.	٣٦ (%١٤.٦)	٧٤ (%٣٠.١)	٨١ (%٣٢.٩)	٣٣ (%١٣.٤)	٢٢ (%٨.٩)	٣.٢٨	١.١٤	متوسطة	
		المتوسط العام للبعد السادس (التمكين)						٣.٤٨	١.٠٩	عالية

يتضح من الجدول رقم (٩) أن مستوى ممارسة قائدات المدارس الثانوية للقيادة الخادمة من وجهة نظر معلمات المرحلة الثانوية بشرق مدينة الرياض على البعد السادس "التمكين" قد جاء بدرجة (عالية)، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا البعد (٣.٤٨)، وبانحراف معياري (١.٠٩). أما فيما يتعلق بعبارات هذا البعد منفردة، فقد تراوحت المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة البحث على هذا البعد بين (٣.٧٤) و(٣.٢٨)، وبما يشير إلى مستوى ممارسة يتفاوت بين مستوى ممارسة (عالية) إلى (متوسطة)، حيث جاءت أربعة عبارات بدرجة (عالية)، وهي: العبارة رقم (٢٢) التي تنص على "تمنح منسوبات المدرسة صلاحيات كافية لاتخاذ قرارات هامة تتعلق بعملهن" في المرتبة الأولى، بمتوسط

حسابي (٣.٧٤)، وبانحراف معياري (١.٠٧)، وجاءت العبارة رقم (٢٣) التي تنص على " تعطي منسوبات المدرسة حرية التعامل مع المواقف الصعبة بالطريقة المناسبة من وجهة نظرهن " في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي (٣.٢٨)، وبانحراف معياري (١.١٤).

وتفسر الباحثة هذه النتائج التي تشير إلى أن مستوى ممارسة قائدات المدارس الثانوية للقيادة الخادمة من وجهة نظر معلمات المرحلة الثانوية بشرق مدينة الرياض على البعد السادس "التمكين" ككل قد جاء بدرجة (عالية)، إلى رغبة قائدات المدارس الثانوية في تطوير قدرات المعلمات وتمييزهن مهنيًا بإتاحة الفرص لهن لممارسة بعض المهمات والأعمال الإدارية، وعدم احتكار السلطة، بل العمل تفويض منسوبات المدرسة بعض السلطات والصلاحيات. وقد يكون هذا الأمر ناتج عن وعي قائدات المدارس الثانوية بأهمية العنصر البشري وضرورة إشراكه في بعض الأعمال الإدارية، إضافة إلى إدراكهن لأهمية التمكين. وبالرغم من ذلك فإن هناك بعض الممارسات التي تعكس مستوى التمكين ما زالت تمارس بدرجة متوسطة من قبل قائدات المدارس الثانوية، بما في ذلك أخذ آراء المنسوبات في الاعتبار عند بناء الخطط المستقبلية، ومنحهن حرية التعامل مع المواقف الصعبة بالطريقة المناسبة من وجهة نظرهن، الأمر الذي قد يرجع إلى اعتقاد قائدات المدارس الثانوية بعدم إمكانية تقديم التفويض والمشاركة في عملية اتخاذ مثل هذه القرارات، حيث أنهن ربما يرون أن تلك القرارات تتطلب اتخاذ قرار مباشر دون مشاركة أحد من منسوبات المدرسة.

وتتفق نتائج هذا البعد مع ما جاءت به دراسة التمام (٢٠١٦) التي أشارت إلى أن مديرو المدارس الثانوية بالمدينة المنورة يمارسون بعد (التمكين) ضمن أسلوب القيادة الخادمة بدرجة مرتفعة. بينما تختلف هذه النتائج مع ما توصلت إليه دراسة غالي (٢٠١٥) فيما يتعلق بأن ممارسة بعد (التمكين) ضمن أبعاد القيادة الخادمة من قبل المسؤولين في جامعات قطاع غزة قد جاء بدرجة متوسطة، ويوزن نسبي ٦٤.٨ %.

وفي ضوء ما سبق، يمكن الإجابة على السؤال الأول للبحث، كما هو موضح بالجدول رقم (١٠):

الجدول رقم (١٠): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة البحث نحو مستوى ممارسة قائدات المدارس الثانوية للقيادة الخادمة بأبعادها

م	الأبعاد	مستوى الممارسة				
		الترتبة	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الممارسة مستوى	
١	البعد الأول: الإيثار	١	٣.٥٦	١.٠٥	٧١.٢ %	عالية
٢	البعد الثاني: العلاقات الإنسانية	٢	٣.٥١	١.١٢	٧٠.٢ %	عالية
٣	البعد الثالث: المسؤولية التنظيمية	٥	٣.٤٠	١.٠٧	٦٨ %	عالية
٤	البعد الرابع: تصميم خطط مقننة	٦	٣.٣٨	١.٠٧	٦٧.٦ %	متوسطة
٥	البعد الخامس: القيم الشخصية	٤	٣.٤١	١.١٢	٦٨.٢ %	عالية
٦	البعد السادس: التمكين	٣	٣.٤٨	١.٠٩	٦٩.٦ %	عالية
	المتوسط العام لمحوّر مستوى ممارسة القيادة الخادمة		٣.٤٥	١.٠٨	٦٩ %	عالية

يتضح من الجدول (١٠) أن مستوى ممارسة قائدات المدارس الثانوية للقيادة الخادمة من وجهة نظر معلمات المرحلة الثانوية بشرق مدينة الرياض، قد جاء بدرجة (عالية) وفقاً للمعايير المعتمدة للدراسة؛ حيث بلغ المتوسط العام لاستجابة أفراد عينة البحث على كافة أبعاد القيادة الخادمة (٣.٤٥) من

(٥)، وبانحراف معياري (١.٠٨). وبنسبة ممارسة كلية ٦٩%. كما يتضح من الجدول السابق أن المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة البحث على أبعاد القيادة الخادمة قد تراوحت بين (٣.٣٨) و(٣.٥٦)، وبنسب مئوية متفاوتت بين (٦٧.٦%) و(٧١.٢%)، حيث تبين أن البعد الأول (الإيثار) هو أكثر أبعاد القيادة الخادمة ممارسةً من قبل قائدات المدارس الثانوية من وجهة نظر معلمات المرحلة الثانوية بشرق مدينة الرياض، وذلك بمتوسط حسابي (٣.٥٦)، وبانحراف معياري (١.٠٥)، وبما يوافق درجة (عالية) وفقاً للمعايير المعتمدة للدراسة، ويجيء في المرتبة الأخيرة البعد الرابع (تصميم خطط مقنعة)، بمتوسط حسابي (٣.٣٨)، وبانحراف معياري (١.٠٧)، وبما يوافق درجة (متوسطة).

وتعزو الباحثة هذه النتائج التي تفيد بأن مستوى ممارسة قائدات المدارس الثانوية للقيادة الخادمة من وجهة نظر معلمات المرحلة الثانوية بشرق مدينة الرياض جاء بدرجة (عالية)، إلى ارتفاع المستوى الأكاديمي والمهني لقائدات المدارس الثانوية، مما أسهم في تفهمهن لنمط القيادة الخادمة بالشكل الصحيح الذي يجعلهن يضعن مصلحة المعلمات فوق المصلحة الشخصية، ويدفعهن لمساعدة المعلمات على تحقيق طموحاتهن وأهدافهن المهنية بما يصب في صالح تحقيق رؤية ورسالة المدارس الثانوية. كما قد ترجع هذه النتيجة إلى أن القيادة الخادمة تقوم على أساس قيادي أخلاقي، له أصول قيمية ونفسية تتفق مع الخلفية الدينية والمجتمعية لمديرات المدارس الثانوية المستمدة من تعاليم الدين الإسلامي، والتي تتجاوز الاهتمام بالنفس أو الانشغال بالذات لخدمة المصلحة العامة.

وتتفق هذه النتائج مع نتائج عدد من الدراسات السابقة، منها دراسة التمام (٢٠١٦) التي أظهرت أن واقع القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الثانوية بالمدينة المنورة من وجهة نظر المعلمين جاء بدرجة عالية.

في حين تختلف هذه النتائج مع ما جاءت به نتائج العديد من الدراسات السابقة، كدراسة صلاح الدين (٢٠١٦) التي أظهرت أن واقع ممارسة المديرين للقيادة الخادمة من وجهة نظر المعلمين بالمدارس المصرية جاء منخفضاً، حيث وصلت نسبة الممارسة الكلية (٥١.٦٧%)، وأن البعد الثاني (الإيثار) هو أقل أبعاد القيادة الخادمة توافراً (٤٦.٣٤%). كما تختلف مع نتائج دراسة المهدي وآخرون (Al-Mahdy et al., 2016) التي أوضحت وجود مستوى متوسط من القيادة الخادمة لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين في عمان. وتختلف مع دراسة هانج وآخرون (Hung et al., 2016) التي توصلت إلى أن مستوى القيادة الخادمة لدى المدراء من وجهة نظر المعلمين جاءت منخفضة وبنسبة ٤٦.٤٠%. وهي تختلف أيضاً مع نتائج دراسة غالي (٢٠١٥) التي خلصت لوجود درجة ممارسة متوسطة للقيادة الخادمة من قبل المسؤولين في جامعات قطاع غزة، حيث بلغت النسبة (٦٥.٧%). كذلك تختلف هذه النتائج مع ما جاءت به دراسة حربي وعبد الرحمن (٢٠١٥) من أن درجة ممارسة سلوكيات القيادة الخادمة في المدارس الريفية الحكومية في قرية نواج من وجهة نظر المعلمين كانت بدرجة متوسطة ككل. وترى الباحثة أن الاختلاف الواسع بين نتائج الدراسة الحالية والدراسات السابقة- سألغة الذكر-، قد يرجع إلى اختلاف الأبعاد المستخدمة في قياس مستوى ممارسة القيادة الخادمة، إلى جانب اختلاف البيئة المطبق بها الدراسة.

٢- عرض نتائج السؤال الثاني، وتحليلها، وتفسيرها: نص السؤال الثاني على: "ما المقترحات التي من شأنها تحسين إدارة المدارس الثانوية باستخدام مدخل القيادة الخادمة من وجهة نظر معلمات المرحلة الثانوية بشرق مدينة الرياض؟".

للإجابة على هذا السؤال تم حساب التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية الموزونة، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة البحث على المحور الثاني من الأداة المتعلقة بالمقترحات التي من شأنها تحسين إدارة المدارس الثانوية باستخدام مدخل القيادة الخادمة. ويوضح الجدول (١١) نتائج الإجابة على هذا السؤال:

الجدول رقم (١١): التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة البحث نحو المقترحات التي من شأنها تحسين إدارة المدارس الثانوية باستخدام مدخل القيادة الخادمة

م	العبارات	درجة الاستجابة						
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التكرار (%)				
				قيمة جارية	قيمة جارية	متوسط	عالية	
١	الاهتمام بعقد برامج تدريبية لقائدات المدارس؛ لنشر الوعي حول مفهوم القيادة الخادمة.	٣.٧٨	١.٠٠	٦ (%٢.٤)	٢٠ (%٨.١)	٥٩ (%٢٤)	٩٦ (%٣٩)	٦٥ (%٢٦.٤)
١٣	اعتماد الإدارات التعليمية لأساليب قياس تساعد في تحديد مستوى المسؤولية التنظيمية لدى قائدات المدارس، كأحد معايير رخص القيادة المدرسية.	٣.٥٣	١.١٠	١١ (%٤.٥)	٣٤ (%١٣.٨)	٦٦ (%٢٦.٨)	٨٣ (%٣٣.٧)	٥٢ (%٢١.١)
١٠	قيام الإدارات التعليمية ببحث قائدات المدارس على الالتزام بالسلوكيات الإنسانية التي تقود إلى إشباع حاجات منسوبات المدرسة.	٣.٥٠	١.١٠	١٢ (%٤.٩)	٢٩ (%١١.٨)	٨١ (%٣٢.٩)	٧١ (%٢٨.٩)	٥٣ (%٢١.٥)
٥	قيام قائدات المدارس بتمكين منسوبات المدرسة من خلال توسيع مشاركتهن في صنع القرارات المدرسية.	٣.٤٣	١.٠٧	١٨ (%٧.٣)	٢٣ (%٩.٣)	٧٣ (%٢٩.٧)	٩٨ (%٣٩.٨)	٣٤ (%١٣.٨)
١٢	حث قائدات المدارس على التطبيق العملي لأبعاد القيادة الخادمة كالايتار- والاحتواء العاطفي.. الخ؛ والتي تؤثر إيجاباً على منسوبات المدرسة.	٣.٤١	١.٢٧	٢٣ (%٩.٣)	٣٧ (%١٥)	٦٤ (%٢٦)	٥٨ (%٢٣.٦)	٦٤ (%٢٦)
٦	قيام الإدارات التعليمية بمكافأة الجهود التطوعية لقائدات المدارس في مجال خدمة المجتمع المحلي مادياً.	٣.٤٠	١.١٥	١٩ (%٧.٧)	٣٣ (%١٣.٤)	٦٦ (%٢٦.٨)	٨٥ (%٣٤.٦)	٤٢ (%١٧.١)
٤	العمل على اعتماد سلوكيات القيادة الخادمة كأحد المعايير المهمة لإشغال منصب قائدة	٣.٣٩	١.٠٢	١٢ (%٤.٩)	٢٩ (%١١.٨)	٩١ (%٣٧)	٧٩ (%٣٢.١)	٣٥ (%١٤.٢)

م	العبارات	درجة الاستجابة							
		التكرار (%)							
		منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جداً	الدرجة		
الاستجابة	المعيار	المتوسط الحسابي							
	مدرسة.								
٢	تطبيق مبدأ الشفافية أثناء اجتماع قائدة المدرسة بالمنسوبات.	متوسطة	١.١٢	٣.٣٨	١٦ (%٦.٥)	٣٩ (%١٥.٩)	٦٥ (%٢٦.٤)	٨٦ (%٣٥)	٤٠ (%١٦.٣)
١٤	التخفيف من الأعباء الإدارية الملقاة على عاتق قائدات المدارس بما يؤهلن لممارسة دورهن كقائدات خادم.	متوسطة	١.٢٠	٣.٣٨	٢٠ (%٨.١)	٣٦ (%١٤.٦)	٧٣ (%٢٩.٧)	٦٣ (%٢٥.٦)	٥٤ (%٢٢)
٩	اهتمام قائدة المدرسة بكل ما من شأنه أن يحقق مبدأ العلاقات الإنسانية داخل المدرسة.	متوسطة	١.٠٧	٣.٣٧	١٠ (%٤.١)	٤١ (%١٦.٧)	٨٣ (%٣٣.٧)	٧٠ (%٢٨.٥)	٤٢ (%١٧.١)
١١	العمل على الحد من المركزية الشديدة في سلطة اتخاذ القرارات بالمدارس.	متوسطة	١.٢٧	٣.٣٧	٢٤ (%٩.٨)	٣٩ (%١٥.٩)	٦١ (%٢٤.٨)	٦٤ (%٢٦)	٥٨ (%٢٣.٦)
٧	قيام الإدارات التعليمية بمكافأة الجهود التطوعية لقائدات المدارس في مجال خدمة المجتمع المحلي معنوياً.	متوسطة	١.١٦	٣.٣٧	٢١ (%٨.٥)	٢٧ (%١١)	٨٢ (%٣٣.٣)	٧٠ (%٢٨.٥)	٤٦ (%١٨.٧)
٨	تنظيم ندوات توعوية مشتركة لقائدات المدارس والمنسوبات حول القيادة الخادمة وكيفية توظيفها في المدارس.	متوسطة	١.١٨	٣.٢٦	٢٣ (%٩.٣)	٣٥ (%١٤.٢)	٨٨ (%٣٥.٨)	٥٥ (%٢٢.٤)	٤٥ (%١٨.٣)
١٥	وضع معايير القيادة الخادمة ضمن عناصر تقييم أداء القائدات.	متوسطة	١.٢٠	٣.٢٢	٣٠ (%١٢.٢)	٢٥ (%١٠.٢)	٩٣ (%٣٧.٨)	٥٧ (%٢٣.٢)	٤١ (%١٦.٧)
٣	إشراك قائدة المدرسة للمنسوبات في وضع الخطة المدرسية.	متوسطة	١.٠٨	٣.٢١	١٥ (%٦.١)	٤٩ (%١٩.٩)	٨٢ (%٣٣.٣)	٦٩ (%٢٨)	٣١ (%١٢.٦)
	المتوسط العام للمحور الثاني: مقترحات تحسين إدارة المدارس الثانوية باستخدام مدخل القيادة الخادمة	عالية	١.٢٨	٣.٤٠					

يتضح من الجدول رقم (١١) أن درجة الاستجابة على المقترحات التي من شأنها تحسين إدارة المدارس الثانوية باستخدام مدخل القيادة الخادمة من وجهة نظر معلمات المرحلة الثانوية بشرق مدينة الرياض قد جاءت بدرجة (عالية)، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا المحور (٣.٤٠)، وبانحراف معياري (١.٢٨). أما فيما يتعلق بعبارات هذا المحور منفردة، فقد تراوحت المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة البحث على هذا المحور بين (٣.٢١) و(٣.٧٨)، وبما يشير إلى درجة استجابة تتفاوت بين درجة (عالية) إلى (متوسطة)، حيث جاءت الاستجابة على ستة مقترحات بدرجة (عالية)، وهي: المقترح رقم (١) الذي ينص على "الاهتمام بعقد برامج تدريبية لقائدات المدارس؛ لنشر الوعي حول مفهوم القيادة الخادمة" في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (٣.٧٨)، وبانحراف معياري (١.٠٠)،

وجاء المقترح رقم (٦) الذي ينص على " قيام الإدارات التعليمية بمكافأة الجهود التطوعية لقائدات المدارس في مجال خدمة المجتمع المحلي مادياً " في المرتبة الخامسة، بمتوسط حسابي (٣.٤٠)، وبانحراف معياري (١.١٥).

في حين جاءت الاستجابة على تسعة مقترحات بدرجة (متوسطة)، وهي: المقترح رقم (٤) الذي ينص على " العمل على اعتماد سلوكيات القيادة الخادمة كأحد المعايير المهمة لإشغال منصب قائدة مدرسة " في المرتبة السادسة، بمتوسط حسابي (٣.٣٩)، وبانحراف معياري (١.٠٢)، وكلاً من المقترح رقم (٢) الذي ينص على " تطبيق مبدأ الشفافية أثناء اجتماع قائدة المدرسة بالمنسوبات"، ويأتي في المرتبة الأخيرة المقترح رقم (٣) الذي ينص على " إشراك قائدة المدرسة للمنسوبات في وضع الخطة المدرسية " في المرتبة الحادية عشر، بمتوسط حسابي (٣.٢١)، وبانحراف معياري (١.٠٨).

وتفسر الباحثة حصول المقترحات السابقة على درجة استجابة أقل من قبل أفراد عينة البحث مقارنة بغيرها من المقترحات التي حصلت على درجة استجابة (عالية)، إلى اعتقادهن بأنها أقل جدوى في إدارة المدارس الثانوية باستخدام مدخل القيادة الخادمة، أو أنه يصعب تطبيقها على الصعيد الميداني.

٣- عرض نتائج السؤال الثالث: نص السؤال الثالث على: " ما التصور المقترح الذي من شأنه تحسين إدارة المدارس الثانوية باستخدام مدخل القيادة الخادمة؟".

للإجابة عن هذا السؤال قامت الباحثة بتحديد أوجه القصور التي أشارت إليها نتائج الدراسة الميدانية، وكذلك دراسة المقترحات التي أفاد أفراد عينة البحث بأن من شأنها تحسين إدارة المدارس الثانوية باستخدام مدخل القيادة الخادمة بدرجة عالية، وبناءً على ذلك تم بناء التصور المقترح الذي ينطوي على ما يلي:

أ- منطلقات التصور المقترح: يجيء هذا التصور انطلاقاً من الحاجة لتحسين إدارة المدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية باستخدام المداخل الإدارية الحديثة، والذي يعد مدخل القيادة الخادمة في مقدمتها؛ باعتباره ذلك النمط الذي يمنح اهتماماً كبيراً للعنصر البشري، ويحسن العلاقة بين القيادة ومنسوبي المؤسسات التربوية، ويراعي مشاعر العاملين ويحرص على تلبية احتياجاتهم المادية والنفسية، وصولاً لتحقيق الهوية التنظيمية لدى القوة البشرية العاملة. وقد تحددت منطلقات التصور المقترح في النقاط التالية:

- الحاجة إلى تحسين إدارة المدارس الثانوية في المملكة، خاصة في ظل احتدام المنافسة بين المؤسسات التربوية محلياً وعربياً وعالمياً؛ الأمر الذي يجعل الحاجة ملحة إلى توظيف المداخل الإدارية الحديثة التي ثبتت فعاليتها في تحسين مستوى الإدارة المدرسية، ومنها مدخل القيادة الخادمة.
- انطلاق القيادة الخادمة من فهم وممارسة القيادة بالشكل الذي يضع مصلحة المنظمة فوق المصلحة الذاتية للقائدات التربويات.
- ما يتسم به نمط القيادة الخادمة من قدرة على تلبية حاجات المعلمات ومتطلباتهن النفسية والمادية، لاسيما مع تزايد الأصوات الداعية لتوفير المزيد من العناية والرعاية بهذه الفئة الهامة في المجتمع، حيث أن معظم أنماط القيادة التقليدية تركز على رفع مستوى الأداء فقط، دون الربط بينه وبين تحقيق حاجات العاملين المختلفة.

- طبيعة المدارس الثانوية كأحد المؤسسات التربوية الخدمية في المجتمع، انطلاقاً من قيامها برعاية وخدمة الفرد ورفع مستوى معارفه ومهاراته وميوله واتجاهاته، وبالتالي فهي بأمس الحاجة لنمط قيادي خادماً يطلق طاقات العاملين بالمدرسة، ويساعدهم على تحقيق الأهداف التربوية المنشودة.
 - الرغبة في تحفيز قائدات المدارس الثانوية في البيئة السعودية على تبني هذا النمط من السلوك القيادي، الذي يسهم في تحقيق أعلى درجات الرضا الوظيفي، ورفع الروح المعنوية لدى المعلمات.
 - أن نمط القيادة الخادمة يعد من الأنماط القيادية الأكثر انسجاماً مع الفكر الإسلامي.
 - اتجاه مؤسسات المملكة عامة ومؤسسات التعليم خاصة إلى الأخذ بالمدخل الإدارية المعاصرة في تحسين مستوى الأداء، وزيادة الفاعلية التنظيمية.
 - توصيات العديد من الدراسات التربوية التي أظهرت أهمية تطبيق مدخل القيادة الخادمة في المؤسسات التربوية، وما له من انعكاسات إيجابية على عدد من المتغيرات التنظيمية الهامة.
 - استجابات أفراد عينة البحث الحالية تجاه ما يتعلق بالمقترحات التي من شأنها تحسين هذا النوع من القيادة في إدارة المدارس الثانوية.
- ب- رؤية التصور المقترح:** نحو قيادة خادمة تسهم في تحسين إدارة المدارس الثانوية، وتواكب التغيرات الإدارية والتربوية المعاصرة، وتستجيب لمتطلبات واحتياجات العنصر البشري الفاعل.
- ج- أهداف التصور المقترح:** اعتماداً على المنطلقات سالف الذكر، وفي سبيل تحسين إدارة المدارس الثانوية باستخدام مدخل القيادة الخادمة يسعى هذا التصور المقترح إلى تحقيق الأهداف الآتية:
- ١- نشر ثقافة القيادة الخادمة بين قائدات المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية.
 - ٢- تنمية الاتجاهات الإيجابية لدى قائدات المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية نحو مفهوم القائد الخادم، ودوره الإيجابي في تحسين إدارة المدارس.
 - ٣- تحسين ممارسة قائدات المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية لنمط القيادة الخادمة من خلال ترسيخ سلوك الإيثار في الممارسات اليومية داخل المدارس.
 - ٤- تحسين ممارسة قائدات المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية لنمط القيادة الخادمة من خلال تعزيز مستوى العلاقات الإنسانية بينهم وبين منسوبات المدارس.
 - ٥- تحسين ممارسة قائدات المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية لنمط القيادة الخادمة من خلال مدخل المسؤولية التنظيمية.
 - ٦- تحسين ممارسة قائدات المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية لنمط القيادة الخادمة من خلال تدريبهن على تصميم خطط مقننة.
 - ٧- تحسين ممارسة قائدات المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية لنمط القيادة الخادمة من خلال زيادة توظيف القيم الشخصية في المعاملات الإدارية مع منسوبات المدارس.
 - ٨- تحسين ممارسة قائدات المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية لنمط القيادة الخادمة من خلال تعزيز مستوى ممارسة أسلوب التمكين.
- د- مرتكزات بناء التصور المقترح:** يعد التصور المقترح الراهن وصفاً لأدوار الإدارات العليا، وأدوار قائدات المدارس الثانوية المرغوب تحقيقها للمساهمة في تحسين إدارة المدارس الثانوية باستخدام مدخل

القيادة الخادمة. ويرتكز التصور المقترح على عدد من الأسس النظرية، والنتائج المستمدة من المصادر المتعددة التالية:

- ١- ما تضمنته الدراسة الميدانية الحالية من محاور، والتي تناولت:
 - المستوى الحالي لممارسة قائدات المدارس الثانوية للقيادة الخادمة من وجهة نظر معلمات المرحلة الثانوية بشرق مدينة الرياض من خلال الإجابة على المحور الأول من أداة الدراسة.
 - المقترحات التي أدلت بها معلمات المرحلة الثانوية بشرق مدينة الرياض، لتحسين إدارة المدارس الثانوية باستخدام مدخل القيادة الخادمة من خلال الإجابة على المحور الثاني من أداة الدراسة.
- ٢- الدراسات السابقة العربية والأجنبية التي تم تضمينها في الفصل الثاني من الدراسة، وما خلصت إليه من نتائج وتوصيات.
- ٣- الإطار النظري للدراسة الحالية، والذي انطوى على مفهوم القيادة الخادمة، وجذورها التاريخية، وخصائص القائد التربوي الخادم، وأهمية القيادة الخادمة في المؤسسات التربوية، وكذلك فوائدها، وأبعادها، وأوجه التشابه والاختلاف بين القيادة الخادمة والأنماط القيادية الأخرى.
- ٥- التصور المقترح، وآليات تنفيذه: في ضوء الأهداف التي جرى تحديدها للتصور المقترح، ومع الأخذ في الاعتبار نتائج الدراسة الميدانية، يمكن صياغة بنود التصور المقترح وآليات تنفيذه فيما يلي:

π الهدف الأول: نشر ثقافة القيادة الخادمة بين قائدات المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية، وذلك من خلال:

 - قيام مراكز التدريب التابعة لوزارة التعليم بتصميم البرامج التدريبية التي توصل لثقافة القيادة الخادمة بين قائدات المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية.
 - قيام إدارات التعليم بعقد محاضرات توعوية، وندوات تثقيفية لقائدات المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية حول القيادة الخادمة، وكيفية توظيفها في المدارس.
 - اهتمام إدارات التعليم بتوزيع نشرات تثقيفية تعني بنشر الوعي بين قائدات المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية فيما يتعلق بطبيعة مدخل القيادة الخادمة.
 - قيام أعضاء هيئة التدريس المتخصصين بمجال الإدارة التربوية بكليات التربية بالجامعات السعودية بنشر الوعي في البيئة التربوية، خاصة بين قائدات المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية فيما يتعلق بمفهوم القيادة الخادمة من خلال إقامة الندوات، واللقاءات العلمية.

π الهدف الثاني: تنمية الاتجاهات الإيجابية لدى قائدات المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية نحو مفهوم القائد الخادم، ودوره الإيجابي في تحسين إدارة المدارس، وذلك من خلال:

 - اهتمام إدارات التعليم بنشر نتائج البحوث التربوية المحلية والعربية والأجنبية التي تناولت مدخل القيادة الخادمة، وما يترتب على تطبيق هذا المدخل من مردودات إيجابية من شأنها تحسين إدارة المدارس من خلال ارتباطه الوثيق بالعديد من المتغيرات التنظيمية؛ كالرضا الوظيفي، والثقة التنظيمية، وسلوك المواطنة التنظيمية، والأداء الوظيفي، وغير ذلك.
 - قيام المشرفات التربويات للإدارة المدرسية بتوزيع مطويات على قائدات المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية تتضمن بيان لمفهوم القائد الخادم، وما يمتلكه من خصائص من شأنها تحسين إدارة المدارس الثانوية.

π الهدف الثالث: تحسين ممارسة قائدات المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية لنمط القيادة الخادمة من خلال ترسيخ سلوك الإيثار في الممارسات اليومية داخل المدارس، وذلك من خلال:

- اهتمام قائدات المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية بالتطبيق العملي لسلوك الإيثار باعتباره أحد أبعاد القيادة الخادمة التي تؤثر إيجاباً في المعلمات، وذلك من خلال تقديم نماذج سلوكية تؤصل لمعنى التضحية، وتقديم مصلحة المدرسة ومنسوباتها على مصالحهن الشخصية.
- قيام المشرفات التربويات للإدارة المدرسية بإرشاد قائدات المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية بأهمية النظر إلى خدمة منسوبات المدرسة باعتبارها مسؤولية إنسانية.
- قيام إدارة الإعلام التربوي بنشر الوعي في البيئة التربوية بوجه عام فيما يتعلق بسلوك الإيثار، والعوامل المؤثرة في دفع الفرد نحوه؛ ومنها العوامل العاطفية مثل التعاطف، والعوامل الاجتماعية والثقافية مثل الإيمان بالدين وما يحمله من قيم.
- قيام المشرفات التربويات للإدارة المدرسية بتنمية الإيثار لدى قائدات المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية، ويتم ذلك من خلال عقد أنشطة تدريبية قائمة على أساليب متعددة تتضمن ما يلي:

- عرض أفلام تقدم نماذج حقيقية عن الإيثار.
 - عرض برامج أو لقاءات مع شخصيات مؤثرة في المجتمع تتحدث عن الإيثار.
 - إقامة ورش عمل بتقسيم قائدات المدارس إلى مجموعات لعرض أمثلة من حياتهن العملية عن الإيثار.
 - عرض نماذج من الممارسات القائمة في الخارج لتنمية الإيثار لدى قائدات المدارس.
- π الهدف الرابع: تحسين ممارسة قائدات المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية لنمط القيادة الخادمة من خلال تعزيز مستوى العلاقات الإنسانية بينهن وبين منسوبات المدارس، وذلك من خلال:
- قيام الإدارات التعليمية ببحث قائدات المدارس على الالتزام بالسلوكيات الإنسانية التي تقود إلى إشباع حاجات منسوبات المدرسة.
 - عقد مراكز التدريب التابعة لوزارة التعليم لدورات تدريبية تعني بتدريب قائدات المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية على آليات بناء علاقات إنسانية قوية مع منسوبات المدرسة، مع الأخذ في الاعتبار الاهتمام بتضمين هذه الدورات لمفهوم مدخل العلاقات الإنسانية، ودواعي ومبررات ومتطلبات استخدامه.
 - اهتمام قائدات المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية بدعم المعلمات عندما يواجهن أي مشكلة شخصية أو مهنية، ومساعدتهن على التعبير عنها بدون خوف، بل وتقديم المساعدة على حلها.
 - اقتراح إنشاء صندوق زمالة في المدرسة؛ لمساعدة الحالات التي لديها مشاكل مادية معينة بشكل سري، مما يساهم في توطيد العلاقات الإنسانية في البيئة المدرسية، وبما يساعد في تحقيق الثقة المتبادلة بين قائدات المدارس والمنسوبات من جهة، وبين منسوبات المدرسة وبعضهن البعض من جهة أخرى.
 - استحداث برامج مساعدة لمنسوبات المدارس الثانوية من خلال تقديم خدمات النصح والإرشاد والمشورة في حال حاجتهن لذلك.

- زيادة اهتمام قائدات المدارس الثانوية بالاستماع الجيد لمشكلات المعلمات؛ مما يدفعهن إلى اللجوء إليهن دون خوف أو تردد.
- π الهدف الخامس: تحسين ممارسة قائدات المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية لنمط القيادة الخادمة من خلال مدخل المسؤولية التنظيمية، وذلك من خلال:
- توجه وزارة التعليم نحو العمل بشكل متكامل في سبيل وضع استراتيجية تسهم في تفعيل المسؤولية التنظيمية في المدارس الثانوية بشكل مؤسستي منظم، مما يسهم في تعزيز مكانة المدارس الثانوية في المجتمع.
- اعتماد الإدارات التعليمية لأساليب قياس تساعد في تحديد مستوى المسؤولية التنظيمية لدى قائدات المدارس، كأحد معايير رخص القيادة المدرسية.
- قيام الإدارات التعليمية بمكافأة الجهود التطوعية لقائدات المدارس في مجال خدمة المجتمع المحلي مادياً ومعنوياً.
- زيادة اهتمام قائدات المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية بتعزيز منسوبات المدرسة معنوياً تجاه دورهن المجتمعي.
- قيام مراكز التدريب التابعة لوزارة التعليم بعقد دورات تدريبية تعني برفع كفاءة قائدات المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية فيما يتعلق بـ:
- إعداد المدرسة لأداء أدوار اجتماعية إيجابية في المستقبل.
 - إعادة تصميم الخطط التنفيذية للمدرسة بشكل دوري فصلي وفقاً لما يستجد من تغذية راجعة.
- π الهدف السادس: تحسين ممارسة قائدات المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية لنمط القيادة الخادمة من خلال تدريبهن على تصميم خطط مقنعة، وذلك من خلال:
- زيادة اهتمام قائدات المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية بتخصيص الوقت والجهد الكافي لإقناع منسوبات المدرسة بأداء الأعمال المناطة منهم، وذلك من خلال تقديم الحجج القوية بالبينة المدعمة بالأنظمة واللوائح.
- ينبغي على إدارات التعليم توجيه قائدات المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية لاستخدام الإقناع بدلاً من السيطرة والسلطة.
- عقد ورش عمل لتدريب قائدات المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية على رسم خطط مقنعة تعبر عن الطموحات والقضايا المهمة للمدرسة.
- قيام المشرفات التربويات للإدارة المدرسية بتدريب قائدات المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية عملياً على تصميم خططاً واضحة للمدرسة، وذلك بمشاركة منسوبات المدرسة، وأصحاب المصالح من أولياء الأمور.
- π الهدف السابع: تحسين ممارسة قائدات المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية لنمط القيادة الخادمة من خلال زيادة توظيف القيم الشخصية في المعاملات الإدارية مع منسوبات المدارس، وذلك من خلال:
- قيام قائدات المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية بقيادة المدرسة بإتباع أسلوب النمذجة من خلال تقديم نماذج سلوكية مناسبة، بما يسهم في تحسين أداء المدرسة في ضوء مدخل القيم الشخصية.

- التزام قائدات المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية بنشر القيم الإيجابية التي من شأنها أن تشجع كافة منسوبات المدرسة على انتهاج هذه القيم في ممارساتهن المختلفة في البيئة المدرسية.
- زيادة ممارسة قائدات المدارس الثانوية لبعض القيم الشخصية ذات الأثر الإيجابي في تحسين العملية التنظيمية، بما في ذلك الصّح عن الإساءات الشخصية، والاعتراف بالأخطاء.
- قيام إدارة الإعلام التربوي بتوزيع مطويات ونشرات توعوية على قائدات المدارس الثانوية تعني بحثهن على أن يكن مثلاً عالياً في الإخلاص في العمل، والصدق، والأمانة، والشفافية، وذلك سعياً نحو ترسيخ هذه القيم الشخصية لتصبح ثقافة شائعة بالمدارس الثانوية.
- π الهدف الثامن: تحسين ممارسة قائدات المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية لنمط القيادة الخادمة من خلال تعزيز مستوى ممارسة أسلوب التمكين، وذلك من خلال:
 - زيادة الصلاحيات الممنوحة لقائدات المدارس الثانوية وفقاً للتوجه اللامركزي الذي تنتشده وزارة التعليم، مع تدعيم مدخل الإدارة الذاتية للمدرسة، على أن يكون لمجلس المدرسة النصيب الأكبر من تلك الصلاحيات.
 - تفعيل مجلس المعلمات والحفاظ على استمرارية انعقاده من خلال برنامج مدروس في ضوء احتياجات المعلمات ومشكلاتهن والمستجدات المدرسية ومتطلبات التغيير؛ لما لهذه المجالس من قدرة على إثراء الفكر وتبادل الخبرات.
 - تحديد الاحتياجات التدريبية للمعلمات بصورة إجرائية وعلمية، وبناء برامج التدريب التربوي لكل فئة وتخصص من خلال خريطة الاحتياجات المحددة، مع ضرورة التنسيق والتكامل بين البرامج التدريبية المقدمة داخل المدارس، من خلال وحدة التدريب المدرسي والبرامج المقدمة بمراكز التدريب التربوي.
 - توفير وإتاحة قاعدة بيانات متكاملة لنظام العمل بالمدارس الثانوية عن الطالبات والمدرسة والتعميمات واللوائح وغيرها من الجوانب التي تساعد المعلمات في اتخاذ القرار السليم في المواقف التعليمية وفي العلاقات التنظيمية.
 - الاستفادة من المعلمات الحاصلات علي الدرجات العلمية العليا، وكذلك العائدات من الدورات التدريبية في الخارج، واعتبارهن وكلاء التغيير، والاستفادة من خبراتهن في تطوير أداء المدارس الثانوية.
 - على قائدات المدارس الثانوية احترام آراء منسوبات المدرسة الشخصية، ووضعها بعين الاعتبار عند بناء الخطط المستقبلية، من خلال تفعيل نظم الإشراف التربوي والإداري، ومن خلال وحدة المتابعة بإدارة التعليم بكل محافظة أو منطقة.
 - قيام إدارات التعليم بمنح قائدات المدارس الثانوية الصاحبة لإعطاء منسوبات المدرسة حرية التعامل مع المواقف الصعبة بالطريقة المناسبة من وجهة نظرهن.
 - قيام قائدات المدارس بتمكين منسوبات المدرسة من خلال توسيع مشاركتهن في صنع القرارات المدرسية، وتنميتها مهنيًا ومنحهن الصلاحيات الكافية للعمل باستقلالية.
 - تفعيل فرق العمل المدارة ذاتياً داخل المدارس الثانوية، والعمل على إشراك أكبر عدد ممكن من المعلمات في فرق العمل واللجان المدرسية؛ لتنمية مهاراتهن ولتبادل الخبرات ولتعزيز إحساسهن بالفعالية والقدرة الذاتية.

و- الجهات المسؤولة عن تطبيق التصور المقترح: تتحدد في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية، والإدارات التعليمية التابعة لها، والمدارس الثانوية الحكومية بالمملكة العربية السعودية، وإدارة الإعلام التربوي التابعة لوزارة التعليم، إلى جانب مراكز التدريب التربوي التابعة لوزارة التعليم.

ز- إمكانية ومعوقات تطبيق التصور المقترح: من خلال نتائج الدراسة تبين أن مستوى ممارسة القيادة الخادمة في المدارس الثانوية بشرق مدينة الرياض من وجهة نظر المعلمات جاءت بدرجة عالية - وإن كانت هذه الممارسة جاءت ضمن الأساليب الإدارية المتبعة، ولست بشكل واعي أو مقصود- ، فإنه يتوفر في المدارس الثانوية بشرق مدينة الرياض إمكانية تطبيق مدخل القيادة الخادمة. كذلك اتضح تأييد المعلمات للمقترحات التي من شأنها تحسين إدارة المدارس الثانوية باستخدام مدخل القيادة الخادمة. من هنا يمكن الاستدلال على إمكانية تطبيق التصور المقترح في المدارس الثانوية بشرق مدينة الرياض، إلا أنه من المتوقع - من جهة نظر الباحثة- وجود بعض المعوقات التي قد تواجه تطبيق هذا التصور، ومنها:

- التخوف من أن تطبيق القيادة الخادمة يتوجه نحو خدمة المعلمات على حساب أهداف ورؤية المدارس الثانوية.
- التخوف من تحجيم سلطة قائدات المدارس الثانوية عند توجيهن إلى تلبية احتياجات منسوبات المدارس بشكل مستمر.
- التخوف من تكاسل منسوبات المدارس عن العمل؛ لثقتن في تسامح قائدات المدارس الثانوية كقائدات خادمت.
- عدم وجود الوقت الكافي لدى قائدات المدارس الثانوية للاهتمام بالمشكلات الشخصية للمنسوبات.
- عدم قدرة قائدات المدارس الثانوية على تفويض بعض الصلاحيات للمعلمات؛ لضعف مهارتهن في مجال القيادة.
- عدم قناعة بعض مشرفات الإدارة المدرسية باستخدام نمط القيادة الخادمة في إدارة المدارس الثانوية.
- المركزية الشديدة في سلطة اتخاذ القرارات.
- تفضيل قائدات المدارس الثانوية أسلوب القيادة المدرسية التقليدية، وعدم الرغبة في التغيير.

التوصيات:

- في ضوء النتائج السابقة يمكن أن توصي الباحثة بما يلي:
- ١- تأمل الباحثة أن يتم تبني التصور الناتج عن الدراسة من قبل قيام وزارة التعليم بتبني تطبيق التصور المقترح في المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية للمساهمة في تحسين إدارة هذه المدارس.
 - ٢- توصي الباحثة بأهمية توفير الإمكانيات البشرية والمادية اللازمة لتطبيق التصور المقترح.
 - ٣- تكثيف الجهود المبذولة من قبل وزارة التعليم فيما يتعلق بإيجاد حلول إبداعية من شأنها التغلب على المعوقات التي قد تحد من تطبيق هذا التصور المقترح.
 - ٤- ينبغي على القيادات التربوية الأخذ بأسباب تعزيز مستوى ممارسة القيادة الخادمة بالمدارس الثانوية بشرق مدينة الرياض من خلال حث قائدات المدارس على الممارسة العملية لأبعاد القيادة الخادمة المتمثلة في: الإيثار، والعلاقات الإنسانية، والمسؤولية التنظيمية، وتصميم خطط مقنعة، والقيم الشخصية، والتمكين.

- ٥- ضرورة قيام إدارة التعليم بشرق مدينة الرياض بعقد دورات تدريبية لقائدات المدارس الثانوية تعني بتنمية الكفايات والمهارات المهنية لديهن فيما يتعلق بالمسؤولية التنظيمية؛ الأمر الذي يسهم في تحسين مستوى ممارسة القيادة الخادمة.
- ٦- يتوجب على إدارات التعليم بكافة مناطق المملكة تحديد الاحتياجات التدريبية للقائدات التربويات للمدارس الثانوية اللازمة لتحسين مستوى ممارسة القيادة الخادمة بأبعدها المختلفة.

المقترحات:

تقترح الباحثة إجراء الدراسات العلمية التالية:

- ١- إجراء دراسة مماثلة تعني بقياس مستوى ممارسة قائدات مدارس المرحلة المتوسطة بشرق مدينة الرياض للقيادة الخادمة بأبعدها المعتمدة في الدراسة الحالية.
- ٢- إجراء دراسة مماثلة للدراسة الحالية تعني بقياس مستوى ممارسة قائدات المدارس الثانوية بشرق مدينة الرياض للقيادة الخادمة من خلال الاستناد إلى أبعاد أخرى للقيادة الخادمة.
- ٣- إجراء دراسة للكشف عن متطلبات تحسين مستوى ممارسة قائدات المدارس الثانوية للقيادة الخادمة من وجهة نظرهن بمناطق مختلفة من المملكة.
- ٤- إجراء دراسات للكشف عن علاقة القيادة الخادمة ببعض المتغيرات التنظيمية، مثل: سلوك المواطنة التنظيمية، والأمن الوظيفي، والثقافة التنظيمية.
- ٥- إجراء دراسة للكشف عن معوقات تطبيق مدخل القيادة الخادمة لتحسين إدارة المدارس الثانوية بمناطق مختلفة من المملكة.

قائمة المراجع:

■ المراجع العربية:

- إبراهيم، منى عمر عقل (٢٠١٣). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان للقيادة الخادمة وعلاقتها بمستوى الثقة التنظيمية السائدة في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية.
- الأحمري، مسفر (٢٠١٧). دور القيادة التربوية في مرحلة رياض الأطفال بين الواقع ومقترحات التطوير، المجلة العربية لدراسات وبحوث العلوم التربوية والإنسانية، مصر، ٨٤، ٦٦-١٣٤.
- بربخ، فرحان حسن (٢٠١٢). إدارة التغيير وتطبيقاتها في الإدارة المدرسية، ط١، عمان، الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع.
- بوعطيط، سفيان (٢٠١٥). القيم الشخصية وتأثيراتها على السلوك الفردي والجماعي، مجلة دراسات وأبحاث، جامعة الجلفة، الجزائر، ٢١٤، ٣٢٤-٣٤٢.
- التمام، عبدالله بن علي (٢٠١٦). واقع القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الثانوية بالمدينة المنورة من وجهة نظر المعلمين: دراسة ميدانية، مجلة العلوم التربوية، مصر، مج ٢٤، ١٤، ٢٥٥-٣٠٩.

حربي، مريم علي؛ وعبد الرحمن، طارق عطية (٢٠١٥). ممارسة مديري المدارس الحكومية الريفية لسلوكيات القيادة الخادمة من وجهة نظر المعلمين بقرية نواج بمحافظة الغربية، *مجلة المنوفية للبحوث الزراعية*، ٤٠٤، ٢٦٧-٣٠١.

رشيد، صالح عبد الرضا؛ ومطر، ليث علي (٢٠١٤). سلوكيات المواطنة التنظيمية في ظل نظرية القيادة الخادمة دراسة استطلاعية في عينة من كليات جامعة القادسية، *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية*، مجلد ٢٠، عدد ٧٦، ص ٨٣ - ١٠٩.

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

صلاح الدين، نسرين صالح (٢٠١٦). القيادة الخادمة لمديري المدارس والرضا الوظيفي للمعلمين في مصر: نموذج بنائي مقترح، *مجلة كلية التربية في العلوم التربوية، كلية التربية، جامعة عين شمس*، مصر، مج ٤٠، ع ١٤، ٦٥-١٦٦.

عبد القادر، سفيان محمد (٢٠١٦). محددات التمكين الإداري لدى المدراء المصرفيين دراسة تطبيقية على عينة من المصارف التجارية المشتركة بالسودان للفترة ٢٠١١ - ٢٠١٤، *مجلة الدراسات العليا، كلية الدراسات العليا، جامعة النيلين، السودان*، مج ٥، ع ١٩٤، ١١٧-١٥٠.

عجوة، أحمد محمد فتحي (٢٠١٠). القيادة الخادمة دراسة تطبيقية على قطاعات الأعمال، *المجلة المصرية للدراسات التجارية - مصر*، مج ٣٤، ع ٢، ٤٠-١.

عطا الله، عيبر عثمان (٢٠١٥). دور القيادة الخادمة في تفعيل التطوير الذاتي: دراسة مقارنة بالمستشفيات الجامعية، *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارية*، ع ٣، ص ١٩٩-٢٢٧.

علي، محمد مسلم؛ والقرني، عبدالله (٢٠١٧). القيادة الخادمة لدى رؤساء ومشرفات الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس، *المجلة التربوية الدولية المتخصصة*، المجموعة الدولية للاستشارات والتدريب، الأردن، مج ٦، ع ١١٤، ٤٥-٦٢.

العمرو، عبد العزيز سلطان (٢٠١٥). دور العلاقات الإنسانية في تطوير إدارة المدرسة الابتدائية بالمملكة العربية السعودية، *مجلة المعرفة التربوية، الجمعية المصرية لأصول التربية بينها، مصر*، مج ٣، ع ٦٤، ٢٢٧-٢٧٢.

غالي، محمد (٢٠١٥). القيادة الخادمة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي: دراسة تطبيقية على الجامعات في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.

كحيل، أمل (٢٠١٥). تطوير إدارة مدارس التعليم الأساسي في الجمهورية العربية السورية في ضوء خبرة بعض الدول، *مجلة اتحاد الجامعات العربية للتربية وعلم النفس*، سوريا، مج ١٣، ع ٢٤، ١٩٨-٢٣٨.

محمدين، حشمت عبد الحكم (٢٠١٠). رؤية مقترحة لتطوير الإدارة المدرسية في ضوء مدخل الإدارة الذاتية، *التربية (جامعة الأزهر)*، مصر، ع ١٤٤٤، ج ٧، ٤٦٧-٥١٢.

مصطفى، إيمان محفوظ؛ السيد، محمود محمد (٢٠١٥). أثر خصائص القيادة الخادمة على جودة الحياة الوظيفية دراسة مقارنة على قطاع البنوك، *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة*، مصر، ١٤، ص ١١٣-١٤٣.

مطر، ليث علي (٢٠١١). دور القيادة الخادمة في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القادسية، العراق.

معشر، فاتن سعيد (٢٠١٤). القيادة الخادمة التي يمارسها مديرو مدارس الأمانة العامة للمؤسسات التربوية المسيحية في عمان وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

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

المهداوي، سعيد بن عبدالله (٢٠١٣). درجة استخدام مديري المدارس المتوسطة للأسلوب الوقائي في مواجهة العنف الطلابي في مدارسهم، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.

النجاعي، فوزية محمود (٢٠١٢). برنامج تدريبي لتنمية الإيثار لدى معلمة الروضة، *مجلة كلية التربية*، جامعة طنطا، مصر، ع ٤٥، ٣٦٦-٤٣١.

هجو، إبراهيم الزين؛ والأمين، فادية عبد الله (٢٠١٢). الإدارة المدرسية. الرياض: مكتبة الرشد.

الهنداوي، ياسر فتحي (٢٠١٢). إدارة المدرسة وإدارة الفصل، القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.

■ المراجع الأجنبية:

Al-Mahdy, Y. ; Al-Harhi, A. and Salah El-Din, N. (2016). Perceptions of School Principals' Servant Leadership and Their Teachers' Job Satisfaction in Oman, **Leadership and Policy in Schools Journal**, 15(4); 543-566.

Black, G. (2013). Correlational Analysis of Servant Leadership and School Climate, *Catholic Education: A Journal of Inquiry and Practice*, 13(4), 437- 466.

Cerit, Y. (2010). The effects of servant leadership on teachers' organizational commitment in primary schools in Turkey, **Int. J. Leadership In Education**, 13(3), 301-317.

GÜÇEL, C. and BEGEÇ, S. (2012). The Effect of the servant leadership on Organizational Citizenship Behavior: Case Study of a University ,**International Journal of Social Sciences and Humanity Studies**, 4 (1), 1309-8063.

Hung, W. ; Tsai, S. and Wu, H. (2016). Relationship Among Principal Servant Leadership, School or Organizational Climate and Teachers' Job Involvement of Elementary School, **European Journal of Research in Social Sciences**, Vol. 4 No. 7, 2016, 4(7); 33- 42.

Serrat, O. (2009). Exercising Servant Leadership, *knowledge solutions*, 63, Asian Development Bank.

A proposed scenario for improving secondary school administration using the servant leadership entrance

Sarah raja' allah aljihni

College of Education - King Saud University
Kingdom of Saudi Arabia

Abstract

The study aimed to identify the level of secondary school female leaders' practice for the servant leadership from the perspectives of the secondary school female teachers in the eastern part of Riyadh City, as well as to identify the proposals that would improve the management of these schools by using entrance of the servant leadership from the perspectives of the female teachers, and also to put a proposed perception to improve the management of the secondary schools by using entrance of the servant leadership... The study reached several results, the most important of them were: the level of secondary school female leaders' practice for the servant leadership from the perspectives of the secondary school female teachers in the eastern part of Riyadh City was with a (high) degree, with a general average of (3.45), and that the descending order of the servant leadership' dimensions according to practice degree was as follows: (Altruism, Human Relationships, Empowerment, Personal Values, Organizational Responsibility, Designing Convincing Plans). As the results showed that the response degree to the proposals that would improve the management of the secondary schools using entrance of the servant was with a (high) degree, a proposed perception was developed to improve the management of the secondary schools by using entrance of the servant leadership.

Key words: Servant Leadership - School Administration - Empowerment - Personal Values - Introduction - Visualization