



## مجلة كلية التربية للبنات

مجلة فصلية علمية محكمة للعلوم الانسانية والاجتماعية تصدرها كلية التربية للبنات-

جامعة بغداد-العراق

Journal of the College of Education for Women

A Refereed Scientific Quarterly Journal for Human and Social Sciences Issued by the College of Education for Women-University of Baghdad-IRAQ

Received: June 23, 2021  
تاريخ الإستلام: ٢٠٢١/٦/٢٣

Accepted: November 6, 2021  
تاريخ القبول: ٢٠٢١/١١/٦

Published: December 29, 2021  
تاريخ النشر الإلكتروني: ٢٠٢١/١٢/٢٩

DOI: <https://doi.org/10.36231/coedw.v32i4.1538>



### The Degree of Secondary School Managers' Practice of Servant Leadership in Gaza from the Teachers' Perspective

Randa Ead Shrair<sup>1</sup> and Sahar Mohamed Harb<sup>2</sup>

College of Education-Department of  
Fundamentals of Education-Al-Aqsa University<sup>1</sup>  
College of Education-Department of Basic  
Education-University of Palestine<sup>2</sup>  
[randash@gmail.com](mailto:randash@gmail.com)<sup>1</sup>  
[saharmmharb@gmail.com](mailto:saharmmharb@gmail.com)<sup>2</sup>

### درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للقيادة الخادمة من وجهة نظر المعلمين

رندة عيد شراير<sup>١</sup> و سحر محمد حرب<sup>٢</sup>

كلية التربية- قسم أصول التربية- جامعة الأقصى<sup>١</sup>  
كلية التربية- قسم التعليم الأساسي- جامعة فلسطين<sup>٢</sup>

[randash@gmail.com](mailto:randash@gmail.com)<sup>1</sup>  
[saharmmharb@gmail.com](mailto:saharmmharb@gmail.com)<sup>2</sup>

### المستخلص

هدفت الدراسة التعرف إلى درجة تقدير عينة من معلمي المدارس الثانوية بمحافظة غزة لممارسة مديريهم للقيادة الخادمة، وكذلك الكشف عما إذا كانت هناك فروقا ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لهذه الدرجة تعزى إلى المتغيرات: (الجنس، و المؤهل العلمي، و سنوات الخدمة)، ولتحقيق أهداف الدراسة اتبعت المنهج الوصفي المسحي، وذلك بتطبيق استبانة مكونة من (٣٠) فقرة موزعة على أربعة مجالات، خدمة العاملين، التعامل الأخلاقي، التحفيز والتأثير، بناء مجتمع منظم مترابط تم توزيعها على عينة قوامها (٢٦٢) معلما ومعلمة. وقد أظهرت النتائج أن درجة التقدير الكلية لأفراد العينة لممارسة مديريهم للقيادة الخادمة كبيرة عند متوسط حسابي (٣,٩٤) ووزن نسبي (٧٨,٨%) حيث جاء بعد (التعامل الأخلاقي) في الترتيب الأول بوزن نسبي (٨١,٤%)، واحتل البعد الأول خدمة العاملين والبعد الثالث التحفيز والتأثير الترتيب الثاني بوزن نسبي (٧٨,٧%)، أما البعد الرابع بناء مجتمع منظم مترابط فقد احتل الترتيب الرابع بوزن نسبي (٧٥%)، كما أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لهذه الدرجة تعزى إلى المتغيرات (الجنس، و المؤهل العلمي، و سنوات الخدمة).

**الكلمات المفتاحية:** أبعاد القيادة الخادمة، القيادة الخادمة، المدرسة الثانوية، المدير

### Abstract

The study aims to know the degree of secondary school managers' practice of servant leadership in Gaza from their teachers' perspective. It further aims to examine whether there are any statistically significant differences at ( $\alpha \geq 0.05$ ) between the means of the study sample's members attributed to variables such as (gender, educational qualification, and years of experience). To achieve the objectives of the study, the study adopted the descriptive survey method, using a questionnaire consisting of (30) items distributed to four domains: (workers service, ethical dealing, motivation & influence, and building an organized, integrated society). Then, the questionnaire was distributed to the sample, which consisted of (262) teachers. The study has shown that the total estimation degree of the sample regarding their managers' use of servant leadership is great at a mean of (3.94) and a relative weight equal to (78.8%). The study has further revealed that the dimension of (ethical dealing) occupied the first rank with a relative weight of (81.4%), whereas the dimension of "workers service and motivation & influence", scored the second rank with a relative weight of (78.7%). As for the dimension of building an organized and integrated society, it took the last rank with a relative weight of (75%). It has been further noticed that there are no statistically significant differences at ( $\alpha \geq 0.05$ ) between the average degree of the study sample in relation to the variables (gender, educational qualification, and years of experience).



المتميّزة حيث يركز فيها القائد في عمله على إدارة التحديثات التنظيمية من خلال تقديم مصلحة المشاركين والمهتمين بالعملية التعليمية على مصلحته الشخصية والاهتمام بتقديم الخدمات الشاملة والمتنوعة للأفراد والمدرسة والمجتمع (Greenleaf, 2017)، ص. ٣) أول من أثار مفهوم القيادة الخادمة حيث عرفها بأنها: "فلسفة ومجموعة من الممارسات التي تثير حياة الأفراد، وتعمل على بناء منظمات أفضل وبالتالي تؤدي إلى خلق عالم أكثر عدالة وعناية بالأفراد". أما Krekeler (2010, p. 3) فيشير إلى أن القائد الخادم "هو الشخص الذي يكون لديه حافز كبير وقوي لخدمة الآخرين من خلال امتلاكه لمجموعة من الخصائص كالحكمة، استماع للآخرين والتعاطف معهم وخطط إقناع الآخرين، والثقة التنظيمية".

كما يشير الشايح والمطيري (٢٠١٩) إلى أن مفهوم القيادة الخادمة يشير أيضا إلى "العلاقة التي تربط بين القائد والعاملين، فهي قيادة فاعلة تنبثق من الرغبة في مساعدة الآخرين وجعلهم من الأولويات" (ص. ١٠٠).

هذا وتتضمن القيادة الخادمة مجموعة من المضامين العملية التي تدعم كل من يريد أن يخدم الناس ليقودهم كجماعات ومؤسسات، فهو يشجع تمسك القادة بمجموعة من المبادئ الأخلاقية وتمثلها في سلوكهم ومن أبرز هذه المبادئ التعاون والثقة والحكمة والنظر إلى العواقب والاستماع والاستعمال الأخلاقي للقوة وتفعيل الآخرين - فضلا عن خدمة العاملين والتعامل الأخلاقي والتحفيز والتأثير وصولا إلى بناء مجتمع منظم مترابط، هذا وقد اشارت العديد من الدراسات الأجنبية مثل دراسة (Barbuto & Hayden, 2011)، (Dierndonck, 2011)، (Engelbrecht & Mahembe, 2014) إلى الدور الجلي الذي تلعبه القيادة الخادمة في تحسين مستوى العمليات وزيادة فعالية الأداء المؤسسي، وذلك من تفاعل مجموعة من الأدوار، كإقناع الآخرين والتأثير فيهم، والحكمة في التعامل مع الآخرين، والإحساس بروح الفريق في ظل العمل الجماعي، و الإيثار بتقديم مصالح المرؤوسين على رغبات القائد. وبناء على ما سبق، ومن منطلق عمل إحدى الباحثين بوصفها مديرة مدرسة ثانوية في محافظة غزة اتضح لها بأن القيادة تعني لها خدمة العاملين في المؤسسة التعليمية، واقتناعا منها بأن القائد خادما أولا ارتأت الباحثتان بضرورة الكشف عن مدى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة غزة لأبعاد ومضامين القيادة الخادمة المتعلقة ب (خدمة العاملين، و التعامل الأخلاقي، والتحفيز والتأثير، و بناء مجتمع مترابط) فالدراسة الحالية تهدف إلى:-

- الكشف عن درجة تقدير عينة من معلمي المرحلة الثانوية بمحافظة غزة لممارسة مديريهم للقيادة الخادمة.
- تحديد درجة الفروق ذات الدلالة الإحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، بين متوسطات تقديرات أفراد العينة من المعلمين حول درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الخادمة بمحافظة غزة تعزى لمتغير (الجنس، و المؤهل العلمي، و سنوات الخدمة).

**Key words:** Dimensions of servant leadership, headmaster, secondary school servant leadership

## ١- المقدمة

واجهت المؤسسات التعليمية الكثير من التحديات التي من أبرزها تراجع مستوى التعليم وجودته، والتزايد الكبير في أعداد الطلبة يقابلها ضعف في التجهيزات وعدم جاهزية المدرسين والمدرسات وإدارات المدارس للتعامل مع المنظومة الجديدة، وذلك بسبب التحولات التي تحدث في عالمنا الحالي سواء على المستوى المحلي أو العالمي أو على المستوى بالمؤسسة نفسها مما يجعل مؤسساتنا التربوية بحاجة لمواجهة هذا التغيير القادم وذلك عن طريق معالجة المشكلات التي قد تظهر بطرق مبتكرة وابداعية مغايرة للطرق التقليدية (محسن، ٢٠١٨، ص. ٣٤). فالتربية بمؤسساتها التعليمية وفقا إلى مهدي (٢٠١٧)، هي من أهم العناصر الأساسية في بناء الإنسان الجديد، والإدارة التربوية تعد عنصرا بارزا ومميزا يؤثر في كفاءة العملية التربوية وتحسين مردودها وتحقيق الأهداف التي تسعى إلى ترجمتها؛ لذا فإن تحقيق التربية لأهدافها يتوقف إلى حد كبير على كفاءة قياداتها وفاعلية الأساليب المستعملة ومهارات القوى البشرية العاملة فيها (ص. ١٦١٠).

والمدرسة بوصفها مؤسسة تعليمية بحاجة إلى قائد مميز يتمتع بمهارات وقدرات تؤثر في سلوك المرؤوسين وتساعد في قيادتهم، لتحقيق أهداف المؤسسة والارتقاء بها، وهذا يتطلب من مدير المدرسة مسؤوليات متنوعة مثل: تحقيق الأهداف التربوية، والاستثمار الأفضل لموارد المدرسة، المشاركة والعمل الفريقي، تقدم الطلاب وتفوقهم أكثر من المتوقع، التعلم للتمييز. ويتوقف نجاح الإدارة التعليمية والمدرسية على القيادة؛ وذلك لأن القائد التربوي يؤدي دورا مهما في تحديد الأهداف، وفي رسم الطرائق وتحديد الوسائل الموصلة إليها، كما أن للقائد دورا في وضع خطط النشاط المختلفة (Heggi, 2005).

وتعد القيادة أحد أهم الموضوعات التي شغلت العالم؛ فعلى الرغم من اتفاق الكثير من الباحثين على استراتيجية القيادة الفعالة فإن ما صلح منها قديما لا يصلح مع المستجدات، نظرا للتغيرات التي تطرأ على مناحي الحياة، وما يرافقها من تأثير في المنظمات المختلفة، لا سيما التربوية منها (Al-Refai, 2013).

ويظهر دور القيادة التربوية في تحسين عملية التعليم والتعلم عبر (كاظم، ٢٠١٥، ص. ٧٥٩):

- بناء شبكة من العلاقات داخل المدرسة بحيث توفر فرص التعلم الفعال لجميع طلبة المدرسة.
- توظيف الخبرات والمهارات المهنية والمعرفية لتوفير ظروف موضوعية تمكن الطلبة من استثمار كامل طاقاتهم في ظل فرص متكافئة للجميع.
- ولا يمكن للإدارة المدرسية القيام بهذه المسؤوليات والأدوار إلا عن طريق ممارسة مديري المدارس لأنماط متميزة من القيادة، ويعد نمط القيادة الخادمة من أنماط القيادة



**المرحلة الثالثة:** هي مرحلة انتشار المفهوم، فالدراسات تناولت موضوع القيادة من اتجاهات متعددة، أبرزها التركيز على اجراء مقارنات بين نمط القيادة الخادمة وأنماط أخرى للقيادة، وابتداع المقاييس المختلفة لقياس القيادة الخادمة، فضلا عن تطبيقاتها في المنظمات، وربطها بمتغيرات أخرى حيث تعطي الأولوية للرعاية وتقديم الخدمات والسلوك الأخلاقي والتعاون عبر التواصل مع الآخرين، ورفع المصطلح شعار "القائد الخادم- خادم أولاً"، ذلك أن الهدف الأسمى للقائد الخادم هو رفاهية المنظمة وخدمة العاملين فيها باتباع أسلوب قيادي يهتم بالمرؤوسين ويعمل على بناء علاقات قوية وأمنة بين العاملين داخل المنظمة (غالي، ٢٠١٥) كما أن الاهتمام في فهم وتطبيق القيادة الخادمة لا زال ينمو بشكل مطرد.

#### ٢-١ أهمية القيادة الخادمة

أشارت العديد من الدراسات الى أهمية القيادة الخادمة كدراسة (عبد الله، ٢٠١٨). إن القيادة الخادمة لها العديد من الفوائد من أهمها:

١. تشجع على العمل بروح الفريق لتحقيق الاستمرارية بالإنتاج.
٢. تعد من أكثر الأنماط القيادية في تشجيع التابعين على التعلم الإبداع.
٣. تساعد المنظمة في الحصول على نتائج إيجابية.
٤. تساهم في تأسيس ودعم ثقافة خدمة الآخرين داخل المنظمة.
٥. تلبى الحاجات الإنسانية الأصيلة في المجتمع.
٦. تنادي بالفضائل الإنسانية التي يحتاجها المجتمع.
٧. تشجع على إدارة التغيير عن طريق تحديد الأهداف والمهام من وجهة نظر المعنيين.

#### ٢-٢ مميزات القائد الخادم

إن نمط القيادة الخادمة متفرد عن باقي أنماط القيادة الأخرى، ولتمكين القائد الخادم من تقديم الخدمات للتابعين على أكمل وجه لا بد من وجود صفات معينة يتميز بها. وعليه اتفق العديد من الباحثين (ابو تينة والخصاونة والطحاينة، ٢٠٠٧، ص. ١٤٢) (Barbuto & Wheeler, 2007, p. 3)، (Mueller, 2011, p. 22) على هذه الصفات ومنها:

- يسعى إلى تمييز إنجاز التابعين وتقدير جهودهم.
- لا يغلب مصالحه الذاتية ولا يرغب في الثناء بل يسعى لتطوير التابعين
- يعمل على بناء ثقافة سماع صوت التابعين.
- يتحلى بالاستقامة والتواضع في تعامله مع التابعين.
- يجب على القائد الخادم الاعتماد على الإقناع في تأثيره في التابعين.
- المعالجة والقدرة على مساعدة الآخرين.

تكتسب الدراسة أهميتها النظرية من كونها تكشف عن ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للقيادة الخادمة، فموضوع القيادة الخادمة من المواضيع الإدارية الحديثة نسبياً، فقد حظى باهتمام الباحثين في هذا المجال، إذ إن تقدم المجتمعات وتطور مؤسساتها يعتمد على وجود القيادة التي تخطط لها وترسم مساراتها وسياساتها وأهدافها الاستراتيجية، فضلا عن الأهمية النظرية هناك أهمية تطبيقية حيث يعد هذا البحث إضافة للمكتبة الفلسطينية فمن الممكن أن يستفيد من نتائج الدراسة وزارة التربية والتعليم الفلسطينية بمديرياتها المختلفة، هذا وقد يستفيد من الدراسة الباحثون والمهتمون بموضوع القيادة في المؤسسات التعليمية.

#### ٢- الإطار النظري

ظهر مصطلح القيادة الخادمة للمرة الأولى في السبعينات من القرن العشرين في مقالة لجرينليف "Greenleaf" عام ١٩٧٠ بعنوان "القائد خادماً"، وقد استوحى جرينليف تسمية هذا النمط من القيادة من أحداث رواية قصيرة بعنوان "رحلة إلى الشرق" للكاتب هرمان هسي "Herman Hesse" كتبها عام ١٩٥٦، التي تحدثت عن جماعة من الرجال تم انتقاؤهم لرحلة دينية أسطورية بصحبة خادم مهمته الاعتناء بتلك الجماعة، وقد أشارت أحداث القصة إلى أن الرحلة سارت على أتم وجه إلى أن اختفى الخادم ذات يوم، فوقعت الجماعة بعده في فوضى انتهى بهم الأمر إلى إلغاء الرحلة، ثم أوضح الراوي وهو أحد أفراد هذه الجماعة الذين شاركوا في الرحلة أنه التقى الخادم بعد عدة سنوات، وذهب به إلى رجل الدين منظم الرحلة، ليكتشف أن الخادم لم يكن إلا كبير رجال الدين، ومرشدهم الروحي، وقائد عظيم، من هذه الرواية وضع جرينليف العديد من الدروس التي تطورت لمفهوم القيادة الخادمة والتي لم يعرفها إلا بعبارة أن "القائد الخادم هو خادم أولاً" (أبو الغنم، ٢٠١٩، ص. ٢٢).

وتقسم نشأة القيادة الخادمة على مراحل ثلاث (الغامدي، ٢٠٢٠، ص. ١٩):-

**المرحلة الأولى:** حقبة السبعينات من القرن العشرين، وتعد زمن احتضان ونشوء للمفهوم الذي ظهر على يد جرينليف سنة ١٩٧٠، في مقالاته التي أكدت على العديد من مضمينات القيادة الخادمة وخصائص القائد الخادم.

**المرحلة الثانية:** حقبة التسعينات التي كانت استمراراً ودعماً لأفكار جرينليف، اتسمت بالاهتمام بصفات القائد الخادم فظهرت العديد من المقالات التي تناولت خصائص القائد الخادم منها مؤلفات لاري سبيرز الذي عمل مديراً لمركز جرينليف الذي أشار الى المبادئ العشر للقيادة الخادمة في مقال له بعنوان: "الشخصية والقيادة الخادمة، عشر خصائص للقادة الفاعلين"، ثم عرض في كتابه "انعكاسات القيادة" تأثير نظرية جرينليف في القيادة الخادمة على مفكري القيادة.



فان هذا الأمر يحقق مزايا كبيرة لكل من المؤسسة التعليمية والعاملين، ومن هذا الأسلوب سيتحسن الأداء الكلي داخل المدرسة وان هذا التحسين ناتج عن إدارة العلاقات التبادلية بين العاملين والأقسام والإدارات المختلفة، فضلا عن تحقيق وحدة المدرسة وتماسكها وتعزيز المشاعر الإيجابية لدى العاملين، وبالتالي مساعدتهم على بذل أفضل الجهود لمواجهة حالات النقص في الموارد اللازمة لأداء بعض الأعمال (محمود وعمر، ٢٠١٨، ص. ٣٣٦)

**٢- التعامل الأخلاقي:** حيث تركز القيادة الخادمة على ضرورة اتباع سلوكيات الوعي والعدالة في التعامل مع الآخرين ومع جميع القضايا التي تهم المدرسة أو المؤسسة وبطريقة أكثر شمولية منعا للانحياز لجهة دون أخرى، ولبناء عامل الثقة والصدق في التعامل مع الآخرين أولا وثانيا لتحقيق أهداف المؤسسة، كما أن للقائد الخادم دورا فاعلا في الترويج للعديد من السلوكيات الأخلاقية الأخرى في المؤسسة ومنها: (الانفتاح، والشفافية، والعدالة، والنزاهة) لما لتلك السلوكيات من أثر بالغ في نشر ثقافة التعاون والمحبة والتفاعل بين كافة الأطراف في المؤسسة على مستوى القيادات أو العاملين (اليمني و حسين، ٢٠١٨، ص ٣٠٢)

**٣- التحفيز والتأثير:** يعد سلوك الإقناع من سلوكيات القائد الخادم إذ يعرف هذا السلوك على أنه "سعي القائد الخادم نحو التحفيز والتأثير للعاملين باتجاه تنفيذ المهام والواجبات الموكلة إليهم بصورة إيجابية بدل إذعانهم بالإكراه على تنفيذها"، وتتم عملية الإقناع والتحفيز والتأثير الملهم من خلال إقامة علاقات متينة وطيبة معهم، بهدف دفعهم نحو تحقيق الأهداف المشتركة والواضحة والقابلة للقياس، ويرى بعضهم بأن القائد الخادم يستعمل عملي التحفيز والتأثير لديه في توفير بيئة عمل ومناخ تنظيمي أمثل للعاملين بهدف تحقيق مبادئ أخلاقيات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية فهو يوازن بين حاجات وأهداف المنظمة وحاجات وأهداف العاملين من أجل تحقيق ميزة الاستدامة على المدى الطويل (اليمني و حسين، ٢٠١٨، ص. ٣٠٢)

**٤- بناء مجتمع منظم مترابط:** إن بناء مجتمع منظمي مترابط يحتاج الى قيادة تحترم عاملها، وتبنى جسورا من الثقة بينهم، فقد ركزت العديد من الأبحاث في موضوع القيادة الخادمة على ضرورة مساهمة القائد ببناء مجتمع منظمي مترابط من العاملين تغلب عليه أواصر المحبة والتعاون والقيم الأخلاقية والاجتماعية (Kincaid, 2012, p. 16). فالقيادة الخادمة تضع دائما نصب أعينها بناء فرق العمل الجماعية، وتوطيد العلاقات الرصينة فيما بين أفرادها، فكل شخص في هذه الفرق يؤدي أدوارا ومهاما مختلفة استنادا لخبراته ومهاراته الفكرية وقدراته الجسدية، كما تدعم القيادة الخادمة كل عضو في هذه الفرق في أن يساهم وبشكل فاعل في مساعدة المؤسسة على الوفاء بأهدافها ورسالتها تجاه الطلبة والمجتمع، وهذا ما يميز القائد الخادم عن غيره من القادة في قدرته على بناء

- الوعي في جميع المواقف ويكون يقظا في جميع الأوقات.  
- يسعى القائد الخادم إلى إيصال الرؤية الكبرى للمؤسسة للتابعين.  
- يتمتع بالحكمة حيث يسعى لفهم دروس الماضي وحقائق الحاضر والعواقب المحتمل حدوثها في المستقبل.

### ٣- نماذج القيادة الخادمة وأبعادها

حدد ليدن وآخرون أبعاد القيادة الخادمة في سبعة أبعاد هي:

١- **المهارات المفاهيمية:** وتعني امتلاك المعرفة المنظمة والمهام الموكلة للقائد بحيث يكون في وضع يمكنه من تقديم المساعدة والدعم الفعال للعاملين المرؤوسين المباشرين وللمنظمة، وتسهيل مهام الآخرين.

٢- **التمكين:** ويظهر في تشجيع وتقديم التسهيلات للآخرين، وخصوصا المرؤوسين المباشرين من خلال تحديد المشاكل وحلها فضلا عن تحديد متى وكيف يتم إتمام مهام العمل على أكمل وجه، ومساعدة المرؤوسين على التطور والنجاح، ويشمل تقديم الاهتمام الحقيقي لنمو المرؤوسين عن طريق توفير الدعم والتوجيه اللازم.

٣- **الاهتمام بالمرؤوسين أولا:** ويتمثل في الاهتمام باحتياجاتهم العاطفية والعملية داخل وخارج نطاق العمل.

٤- **استخدام الإجراءات والعبارات الواضحة للآخرين:** تلبية احتياجاتهم من العمل واعتباره أولوية.

٥- **التصرف بأخلاق:** وذلك عبر التعامل بشكل واضح وصریح وبإنصاف وصدق وعدالة مع الآخرين.

٦- **العاطفة الفعالة:** من خلال إظهار الاهتمام تجاه اهتمامات الآخرين الشخصية.

٧- **تقديم قيمة للمجتمع:** من خلال امتلاك القائد الوعي الحقيقي تجاه تطوير ومساعدة المجتمع.

وبناء على ذلك فقد تم الاعتماد في هذه الدراسة على أبعاد عدة للقيادة الخادمة التي تبناها نوبراي وآخرون (Nobari & et al. والمتمثلة في: (محمود و عمر، ٢٠١٨، ص. ٣٣٢)

١- **خدمة العاملين:** حيث يعد المورد البشري من أهم موجودات المدرسة، وله دور كبير في نجاحها وتقدمها، لذلك لا بد لمديري المدارس الاهتمام بالعاملين وتقديم الدعم لهم وتسهيل مهماتهم واشباع احتياجاتهم، والعمل كذلك على تحديد العوامل المؤثرة في سلوكياتهم داخل المدرسة، إن الاهتمام بالعاملين داخل المدرسة يمثل أحد أهم الخصائص التي تبتناها القيادة الخادمة فمن خلال ما تنادي به القيادة من الفضائل الإنسانية، وتفضيل المصالح العامة على المصالح الفردية تتضح الصورة، وتزداد أهمية الاهتمام بالعاملين من قبل القيادة عن طريق ممارسة القادة لأسلوب الاهتمام بالعاملين داخل المؤسسة التربوية،



النتائج وجود علاقة طردية موجبة دالة احصائيا بين درجة ممارسة القيادة الخادمة وسلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين والمعلمات وفقا لمتغيرات الدراسة، وأن المتوسط العام الكلي لدرجة ممارسة مديري المدارس الأساسية الحكومية في محافظة الخليل للقيادة الخادمة من وجهة نظر معلميه (٤,١١) جاءت بدرجة مرتفعة كما اظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات معلمي المدارس الأساسية في محافظة الخليل لدرجة ممارسة مديريهم للقيادة الخادمة تعزى الى متغيرات (الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخدمة).

أجرى الشمري (٢٠١٩) دراسة بهدف التعرف على مستوى ممارسة أبعاد القيادة الخادمة لدى رؤساء الأقسام العلمية في جامعة حفر الباطن، استعمل المنهج الوصفي كانت أدوات الاستبانة تم تطبيقها على عدد (١٣١) عضوا من هيئة التدريس الجامعي خلصت نتائج الدراسة إلى: إن درجة ممارسة رؤساء الأقسام للقيادة الخادمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس جاءت مرتفعة بمتوسط الحسابي العام لجميع مجالات الدراسة بلغ (٣,٧٠).

فيما هدفت دراسة أبو الغنم (٢٠١٩) الكشف عن مستوى ممارسة القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مادبا وعلاقتها بالمناخ التنظيمي السائد في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين ومساعدي المديرين، استعملت الدراسة المنهج الوصفي كانت أدوات استبانتيين طبقا على عينة بلغ عدد أفراد العينة (٢٦٥) معلما ومساعدا مديرا، وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة المدير للقيادة الخادمة في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مادبا من وجهة نظر المعلمين ومساعدي المديرين مرتفعة، جاءت بمتوسط حسابي (٣,٥٦) وكانت هناك علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة احصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )، بين درجة ممارسة المدير للقيادة الخادمة ودرجة المناخ التنظيمي السائد في مدارسهم، إذ بلغ معامل ارتباط بيرسون (٠,٨٢) كما أوضحت النتائج وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )، بين المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مادبا للقيادة الخادمة تعزى لمتغير الجنس في الدرجة الكلية ولصالح الاناث، ولم تكن هناك فروق دالة احصائيا عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )، في الدرجة الكلية تعزى لمتغير سنوات الخدمة و متغير المؤهل العلمي.

وهدف دراسة الشايع والمطيري (٢٠١٩) إلى إيجاد العلاقة بين درجة ممارسة مديرات المدارس لأبعاد القيادة الخادمة ودرجة ممارسة المديرات لمهارات الذكاء العاطفي من وجهة نظر المعلمات بمحافظه المذنب، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي مستعملة الاستبانة بوصفها أداة من أدوات الدراسة طبقت على عينة من المعلمات بلغ عددهم (٢٦٤) معلمة، أظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة المديرات لمهارات الذكاء العاطفي والقيادة الخادمة كبيرة، وخلصت أيضا الدراسة الى وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين

مجتمع منظمي مترابط ومتكاتف داخل مؤسسته (اليمني و حسين، ٢٠١٨، ص. ٣٠٢)

#### ٢-٤ مصطلحات الدراسة

- **المدرسة الثانوية:** هي المدرسة التي تقدم تعليما أكاديميا مدته سنتان بفرعيه العلمي والعلوم الإنسانية (الأدبي) ويُعدُّ الطلبة هنا للتقدم لامتحان الثانوية العامة (التوجيهي) والذي يمكّن الناجحين منهم من الالتحاق بالجامعات (وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، ٢٠٢١).

- **القيادة الخادمة:** عرفها جرينليف بأنها فلسفة ومجموعة من الممارسات التي تثرى حياة الأفراد، وتعمل على بناء منظمات أفضل مما يؤدي الى خلق عالم عادل وعناية بالأفراد (شراب، ٢٠١٨، ص. ١٢). ويمكن تعريف القيادة الخادمة اجرائيا اتجاه حديث في القيادة يعتمد على استعمال السلطة لتحقيق المصلحة العامة لجميع العاملين في المدارس الثانوية وذلك من خلال خدمة العاملين والتعامل معهم بأخلاق والتحفيز والتأثير وبناء مجتمع منظم مترابط.

- **مدير المدرسة** هو القائد التربوي للعملية التعليمية. فهو يشرف ويوجه ويقود ويؤثر في فريق العمل العامل معه من معلمين أو مرشدين تربويين أو إداريين ليصلوا جميعا بالطلبة إلى الهدف المنشود (وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، ٢٠٢١). ويمكن تعريف مدير المدرسة هو المسؤول الأول امام الجهات الرسمية عن كل ما يجري داخل مدرسته ومهمته تسيير و تيسير العمل التربوي والتعليمي والاجتماعي والإداري والإبداعي وبعد المرجعية الاولى لكافة العاملين والطلبة وأولياء الأمور وينتج منه مجموعة من المهام والمسؤوليات التي يتوجب عليه القيام بها.

- **محافظة غزة:** محافظة غزة هي واحدة من ١٦ محافظة من محافظات السلطة الوطنية الفلسطينية تقع في شمال قطاع غزة الذي تديره السلطة الوطنية الفلسطينية وتقع بين خطي طول ٣٧' ٣٤ و ٥١' ٣٤ غربا، ودائرة عرض ٤٢' ٣١ و ٥٤' ٣١ شمالاً مع أنه لا يوجد حدود برية بين الضفة والقطاع (الحداد، ٢٠١٧، ص. ٥).

#### ٢-٥ الدراسات السابقة

تنوعت الدراسات التي تناولت موضوع القيادة الخادمة، وسيتم عرضها مرتبة ترتيبا زمنيا من الأحدث الى الأقدم كما يلي:-

دراسة الزعتري (٢٠٢٠) هدفت الى الكشف عن مدى ممارسة مديري المدارس الأساسية الحكومية للقيادة الخادمة في محافظة الخليل، وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين من وجهة نظرهم، وتحديد مدى اقتران القيادة الخادمة بسلوك المواطنة التنظيمية في ضوء متغيرات (المديرية، الجنس، المؤهل العلمي، وسنوات الخدمة)، استعمل المنهج الوصفي الارتباطي، كانت أدوات استبانة، طبقت على عينة قوامها (٣٦٦) معلما ومعلمة، أظهرت



وتطوير بيئة العمل المادية والاجتماعية بما يحقق رضاهم عن طبيعة العمل، وتوعية مديري المدارس بأبعاد القيادة الخادمة ودورها في تحقيق رضا المعلمين عن مدير المدرسة وتصميم البرامج التدريبية المناسبة لتنمية مهارات القيادة الخادمة بأبعادها المختلفة لدى مديري المدارس بما يحقق الرضا الوظيفي للمعلمين.

دراسة إبراهيم والشهومي (٢٠١٨) هدفت الى معرفة درجة توافر أبعاد القيادة الخادمة لدى مديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة الظاهرة في سلطنة عمان في ضوء نموذج لوب، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي، واستعملت الاستبانة بوصفها أداة طبقت على (٢٠٨) معلما ومعلمة، و توصلت النتائج الى أن درجة توافر ابعاد القيادة الخادمة لدى مديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة الظاهرة في سلطنة عمان في ضوء نموذج لوب جاءت كبيرة بشكل عام وكبيرة في جميع المحاور وهي: (تقدير الآخرين، و تنمية الأفراد، و بناء المجتمع المدرسي، و إظهار الأصالة، و توفير القيادة المشاركة في القيادة) كما كشفت عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغيري سنوات الخدمة والمؤهل العلمي، ولكن وجدت الفروق في متغير الجنس ولصالح الإناث.

دراسة جو و لو (Goh & Low, 2014) هدفت الى الكشف عن تأثير القيادة الخادمة في الالتزام التنظيمي، ودور الثقة بالقائد بوصفه وسيطا بين القيادة الخادمة والالتزام التنظيمي في بعض المؤسسات الماليزية التي بلغت (٣٠) مؤسسة عاملة في السوق الماليزية استعملت الاستبانة بوصفها أداة لجمع المعلومات، حيث تم توزيع (١٧٧) استبانة على موظفي تلك الشركات، أظهرت النتائج أن الثقة في القائد تعمل بوصفها وسيطا جزئيا بين القيادة الخادمة والالتزام التنظيمي، كما وتوصلت الدراسة الى وجود علاقة طردية قوية بين القيادة الخادمة والالتزام التنظيمي.

دراسة جاكسون (Jackson, 2010) دراسة تجريبية بهدف تحديد العلاقة بين نتائج القيادة الخادمة والمتغيرات المهنية والديمقراطية، والكشف عن ممارسات القيادة الخادمة التي يمارسها قادة المدارس، طبقت الدراسة على (٧٤) مشاركا من قادة المدارس في ألاباما في الولايات المتحدة الأمريكية التي تواجه تحديات مالية وأكاديمية، وأظهرت النتائج عدم وجود اختلاف كبير لمفهوم القيادة الخادمة من وجهة نظر مديري المدارس سواء من الذكور أو الإناث، أو بين قادة المدارس الابتدائية والثانوية.

تنفق الدراسة الحالية والدراسات السابقة في المنهج المتبع وهو المنهج الوصفي، والأداة المتبعة الاستبانة كدراسة الشايع، والمطيري (٢٠١٩) و إبراهيم والشهومي (٢٠١٨)، ودراسة محمود، وعمر (٢٠١٨)، وكذلك في بعض المتغيرات (الجنس، و المؤهل العلمي، و سنوات الخدمة). و تختلف الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في مجتمع وعينة الدراسة -عدا دراسة أبو الغنم (٢٠١٩)- حيث طبقت على معلمي المرحلة الثانوية، كما وانها تختلف في الحد المكاني (المحافظات الجنوبية لفلسطين). هذا وقد استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في بناء الأداة، التأطير

درجة ممارسة المديرات لمهارات الذكاء العاطفي وأبعاد القيادة الخادمة.

وقدم كلا من محمود وعمر (٢٠١٨) دراسة تهدف إلى معرفة درجة ممارسة خصائص القيادة الخادمة لدى القيادات الإدارية في جامعة تكريت من وجهة نظر عدد من الملكات التدريسية، استعملت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، اعتمد خلاله على الاستبانة بوصفها أداة طبقت على عينة مكونة من (٢٠٠) ملكة من ملكات التدريس، كان من اهم ما توصلت اليه نتائج الدراسة خصائص القيادة الخادمة تمارس بمستوى متوسط وأن هناك تباينا في الأهمية النسبية للقيادة الخادمة.

كما سعت دراسة اليماني وحسين (٢٠١٨) إلى قياس مستوى ممارسة القيادات الإدارية في كلية الحداثة الأهلية في محافظة نينوى لسلوكيات القيادة الخادمة، واشتملت عينة الدراسة على الملكات التدريسية في تلك الكلية والبالغة (٤٠) ملكة تدريسية، وخلصت الدراسة إلى أن القيادات الإدارية لكلية الحداثة تمارس سلوكيات القيادة الخادمة بمستوى جيد، مما يؤشر ذلك امتلاك تلك القيادات الإدارية الخبرة والمعرفة المتراكمة والتي أعطتهم مزايا متعددة للتعامل مع جميع الافراد العاملين في تلك الكلية ومنهم الملكات التدريسية على وفق سلوكيات قيادية ذات توجه خدمي واخلاقي واجتماعي سعيا منهم للحفاظ على هذا المورد الحيوي للكلية ولإستدامة اعمالها على طول عمرها، كما قدمت الدراسة مجموعة من المقترحات لتلك القيادات الإدارية والتي تنسجم مع توجهات واهداف البحث.

دراسة صلاح الدين (٢٠١٦) هدف البحث الى مراجعة أدبيات القيادة الخادمة لمديري المدارس والرضا الوظيفي للمعلمين وصولا الى أنموذج نظري يصف العلاقة بينهما، ثم اختبار مدى انطباق هذا الأنموذج النظري للبحث على الواقع الميداني في مصر، وفي هذا السياق قام البحث باختبار صدق نماذج القياس الخاصة بمتغيري البحث، حيث تم اختبار مدى انطباق الأنموذج (Barbuto and Wheeler (2006 للقيادة الخادمة لمديري المدارس، ونموذج (Spector (1994 للرضا الوظيفي على عينة من المعلمين في مصر، وبعد الوصول الى نماذج قياس صادقة من خلال اجراء التحليل العامل الاستكشافي ثم التحلي العامل التوكيدي باستعمال برنامج (Amos 16) تم اختبار أنموذج البنية النظرية الذي يحدد العلاقات بين القيادة الخادمة لمديري المدارس والرضا الوظيفي للمعلمين على الواقع الميداني في مصر، ومن ثم توليد أنموذج ينطبق على عينة الدراسة (٢٥١) معلما بالمدارس الحكومية في إقليم القاهرة الكبرى) وباستعمال منهجية النمذجة بالمعادلة البنائية (Structure Equation Molding) وبناء على ذلك تم تحديد مدى توافر أبعاد القيادة الخادمة لدى مديري المدارس من منظور المعلمين، ومدى الرضا الوظيفي لدى المعلمين وكيف يمكن تفعيل العلاقة بينهما وصولا إلى أنموذج مقترح يساهم في تحقيق المدرسة الفعالة في مصر، عن طريق سلسلة من الإجراءات المقترحة التي من بينها تطوير المسار الوظيفي الحالي للمعلمين بما يحقق رضاهم عن الترقية،



معلومات تجيب عن أسئلة الدراسة دون تدخل الباحث فيها" (الأغا والأستاذ، ٢٠٠٠، ص. ٨٣).

٣-٣ مجتمع الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المرحلة الثانوية بمديرية غرب غزة في المحافظات الجنوبية من فلسطين، البالغ عددهم حوالي (٨٢٥) معلماً ومعلمة حسب إحصائية وزارة التربية والتعليم العالي (٢٠٢١).

٣-٤ عينة الدراسة وخصائصها: شملت (٢٦٢) معلماً ومعلمة من معلمي المرحلة الثانوية بمديرية غرب غزة في المحافظات الجنوبية الفلسطينية بنسبة (٣٢%) من بين أفراد المجتمع الأصلي، وللتوصل إلى حجم العينة قامت الباحثتان بتطبيق معادلة حساب حجم العينة بدلالة مجتمع الدراسة:

$$n = \frac{\left(\frac{z}{d}\right)^2 (p)^2}{1 + 1/N \left(\frac{z}{d}\right)^2 (p^2 - 1)}$$

P = مستوى الخطأ المقبول ويساوي ٠,٠٥

d = مستوى الثقة وتساوي ١,٩٦

Z = الدرجة المعيارية المعادلة لدرجة الثقة

N = حجم المجتمع

n = حجم العينة

استجاب جميعهم وفيما يلي جدول يوضح خصائص العينة:

#### جدول ١

#### عينة وخصائصها

المتغير	عدد المعلمين	النسبة (%) للمعلمين
الجنس	١٩٢	٧٣,٣
ذكر	٧٠	٢٦,٧
أنثى	٢٠٥	٧٨,٢
المؤهل العلمي	٥٧	٢١,٨
بكالوريوس	٩١	٣٤,٧
دراسات عليا	١٧١	٦٥,٣
سنوات الخدمة		
أقل من عشر سنوات		
١٠ سنوات فأكثر		

#### ١- صدق الأداة وثباتها

- صدق المحكمين: تم عرض محاور الاستبانة في صورتها الأولية على بعض الخبراء والمتخصصين من أساتذة التربية وعلم الاجتماع لإبداء آرائهم حولها والبالغ عددهم (٨)، وبعد إجراء التعديلات التي أوصى بها المحكمون، تم تعديل لبعض الفقرات، وقد أعطى لكل فقرة وزن مدرج على وفق التدرج الخماسي (كبيرة جداً، متوسطة، صغيرة، صغيرة جداً).

- صدق الاتساق الداخلي: جرى التحقق من صدق الاتساق الداخلي بتطبيقها على العينة الاستطلاعية من داخل أفراد عينة الدراسة تم حساب معامل الارتباط لكل بعد من أبعاد الاستبانة مع الدرجة الكلية للاستبانة، وجاءت قيم معاملات الارتباط (٠,٢٦٦، ٠,٥٠٩، ٠,٥٠١). كما تم حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات الاستبانة، والمحور الذي تنتمي إليه، والجدول الآتي يوضح ذلك:

النظري لموضوع القيادة الخادمة، واستعمال المنهج الوصفي. وتميزت الدراسة الحالية في بيئة وعينة الدراسة حيث تناولت معلمي المرحلة الثانوية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين.

#### ٣- الأطار العملي

##### ١-٣ حدود الدراسة

- حد الموضوع: تناولت الدراسة الحالية موضوع القيادة الخادمة بأبعادها (خدمة العاملين، و التعامل الأخلاقي، و التحفيز والتأثير، و بناء مجتمع منظم مترابط).

- الحد المكاني: مديرية غرب غزة.

- الحد البشري: تم تطبيق أداة الدراسة على معلمي المرحلة الثانوية في مديرية غرب غزة.

- الحد الزمني: تم تطبيق أداة الدراسة "الاستبانة" في الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي ٢٠٢٠-٢٠٢١.

##### ٢-٣ منهج الدراسة وحدودها

لتحقيق أهداف البحث تم استعمال المنهج الوصفي المسحي، والذي يعرف بأنه "المنهج الذي يدرس ظاهرة أو حدثاً، أو قضية موجودة حالياً يمكن الحصول منها على

٣-٥ أداة الدراسة: تم الاستفادة من الأدب التربوي في بناء الأداة، وتحديد محاورها الأساسية، كدراسة أبو الغنم (٢٠١٩) ودراسة الشمري (٢٠١٩)، وتكونت الاستبانة في صورتها النهائية من قسمين:

- القسم الأول: يختص بالبيانات الأولية المتعلقة بالأشخاص المطبق عليهم البحث من أفراد عينة الدراسة.
- القسم الثاني: يتعلق بموضوع الدراسة الحالية وهو أبعاد القيادة الخادمة، يتكون من أربعة أبعاد وهي على النحو الآتي: (خدمة العاملين، و التعامل الأخلاقي، و التحفيز والتأثير، و بناء مجتمع منظم مترابط).
- وقامت الباحثتان بحوسبة الاستبانة (من خلال رابط إلكتروني) وتوزيعها على أفراد عينة الدراسة بالاعتماد على وسائل التواصل الاجتماعي.



جدول ٢

معاملات الارتباط لكل فقرة من فقرات الاستبانة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه

م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط
١	٠,٧٨٥	٢	٠,٨٤٠	٥	٠,٨١١
٢	٠,٧٥٣	٣	٠,٨٣٤	٦	٠,٨٢٦
٣	٠,٧٠٣	٤	٠,٨١٨	١	٠,٧٩٨
٤	٠,٧٨٨	٥	٠,٨١٦	٢	٠,٨٢٧
٥	٠,٧٦١	٦	٠,٨٠٢	٣	٠,٨٢٠
٦	٠,٧١٠	٧	٠,٧٧٦	٤	٠,٨٤٤
٧	٠,٦٩٨	٨	٠,٨١١	٥	٠,٨١٦
٨	٠,٨٢٣	٩	٠,٧٨٣	** دالة عند مستوى $\alpha (٠,٠٠)$	
٩	٠,٨١٧	١	٠,٧٨٣	البعث الثالث	
١٠	٠,٧٣٢	٢	٠,٧٤٢	١	
		٣	٠,٧٦٢	٢	
		٤	٠,٧٩٥	٣	
				٤	
				٥	
				٦	
				٧	
				٨	
				٩	
				١٠	
				١١	
				١٢	
				١٣	
				١٤	
				١٥	
				١٦	
				١٧	
				١٨	
				١٩	
				٢٠	
				٢١	
				٢٢	
				٢٣	
				٢٤	
				٢٥	
				٢٦	
				٢٧	
				٢٨	
				٢٩	
				٣٠	
				٣١	
				٣٢	
				٣٣	
				٣٤	
				٣٥	
				٣٦	
				٣٧	
				٣٨	
				٣٩	
				٤٠	
				٤١	
				٤٢	
				٤٣	
				٤٤	
				٤٥	
				٤٦	
				٤٧	
				٤٨	
				٤٩	
				٥٠	
				٥١	
				٥٢	
				٥٣	
				٥٤	
				٥٥	
				٥٦	
				٥٧	
				٥٨	
				٥٩	
				٦٠	
				٦١	
				٦٢	
				٦٣	
				٦٤	
				٦٥	
				٦٦	
				٦٧	
				٦٨	
				٦٩	
				٧٠	
				٧١	
				٧٢	
				٧٣	
				٧٤	
				٧٥	
				٧٦	
				٧٧	
				٧٨	
				٧٩	
				٨٠	
				٨١	
				٨٢	
				٨٣	
				٨٤	
				٨٥	
				٨٦	
				٨٧	
				٨٨	
				٨٩	
				٩٠	
				٩١	
				٩٢	
				٩٣	
				٩٤	
				٩٥	
				٩٦	
				٩٧	
				٩٨	
				٩٩	
				١٠٠	

الثاني (٠,٩٣)، والبعث الثالث (٠,٨٧)، والبعث الرابع (٠,٨٧٩) أما قيمة الفا للمقياس ككل (٠,٩٦).  
وتم حساب الثبات أيضا باستعمال التجزئة النصفية "Split-Half Coefficient" حيث إيجاد معامل ارتباط بيرسون بين الفقرات الفردية والفقرات الزوجية لكل محور من محاور الاستبانة، وتصحيح معاملات الارتباط باستعمال معامل ارتباط سبيرمان بروان للتصحيح.

يوضح جدول (٢) أن قيم معاملات الارتباط لجميع الفقرات دالة عند مستوى دلالة (٠,٠١)، حيث تراوحت ما بين (٠,٧٠٣-٠,٨٤٤)، وهي معاملات ارتباط إيجابية قوية مما يدل على صدق الاستبانة.  
أ- ثبات الاستبانة عن طريقة الثبات باستخدام معادلة ألفا كرونباخ "Cronbach's Alpha": تم حساب معامل الثبات لكل بعد فكانت قيمة ألفا للبعث الأول (٠,٩١)، والبعث

جدول ٣

معامل الثبات باستخدام التجزئة النصفية

الأبعاد	عدد الفقرات	الارتباط قبل التعديل	معامل الثبات بعد التعديل
الأول	١٠	٠,٧٧٢	٠,٨٧١
الثاني	٩	٠,٨٤٨	٠,٩١٨
الثالث	٦	٠,٧٦٠	٠,٨٦٤
الرابع	٥	٠,٧٠٩	٠,٨٣٠
المجموع	٣٠	٠,٨٨٩	٠,٩٤١

\* معامل جوتمان في حالة عدم تساوي عدد الفقرات الفردية وعدد الفقرات الزوجية

٣-٦ معيار الحكم على الفقرات والمحاور: لما كانت الفقرات محصورة بين (١ - ٥)، ويقابلها في النسب المئوية (٢٠ - ١٠٠%)، فقد تم اعتماد المعيار الآتي في الحكم على تأثير البنود والمحاور عند تفسير النتائج:

تشير البيانات في الجدول (٣) إلى أن قيم معامل الثبات لإجابات الأشخاص المطبق عليهم البحث مرتفعة. وبعد التأكد من صدق الاستبانة وثباتها، اعتمدت الاستبانة بصورة نهائية، وأصبحت قابلة للتطبيق على عينة الدراسة.

جدول ٤

درجات التقدير لفقرات مجالات أداة الدراسة

طول الخلية	الوزن النسبي	درجة الاحتياج
١,٨-١	من ٢٠ إلى ٣٦	ضعيفة جداً
٢,٦-١,٨	أكبر من ٣٦,٠ إلى ٥٢	ضعيفة
٣,٤-٢,٦	أكبر من ٥٢,٠ إلى ٦٨	متوسطة
٤,٢-٣,٤	أكبر من ٦٨ إلى ٨٤	كبيرة
٥-٤,٢	أكبر من ٨٤ إلى ١٠٠	كبيرة جداً

لتقديرات أفراد العينة، جاءت استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لأبعاد القيادة الخادمة "خدمة العاملين" في محافظة غزة على النحو الذي يوضحه الجدول (٥):

٤- نتائج الدراسة ومناقشتها

٤-١- إجابة السؤال الأول

ينص السؤال الأول على: "ما درجة تقدير عينة من معلمي المرحلة الثانوية بمحافظة غزة لممارسة مديريهم للقيادة الخادمة؟" للإجابة عن هذا التساؤل تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب



البعد الأول: خدمة العاملين

جدول ٥

استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لأبعاد القيادة الخادمة "خدمة العاملين"

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة التقدير
١.	يسعى مدير المدرسة لتقديم الخدمات (المهنية، ..) للمعلمين باستمرار	٤,٠٨	٠,٦٨	٨١,٧	٣	كبيرة
٢.	يؤمن بأن تقديم الخدمة للعاملين مسؤوليته المهنية والإنسانية	٤,١٥	٠,٦٨	٨٣,١	٢	كبيرة
٣.	يعزز روح المبادرة لدى المعلمين	٤,٠٥	٠,٧٠	٨١,١	٤	كبيرة
٤.	يقدم احتياجات المعلمين على احتياجاته	٣,٧٧	٠,٧٧	٧٥,٥	٧	كبيرة
٥.	يوفر وقتاً كبيراً من أجل خدمة المعلمين بمدرسته	٣,٧٢	٠,٧٤	٧٤,٥	١٠	كبيرة
٦.	يلتزم بقراراته التي تتعلق بالأمور المهنية والإنسانية	٤,١٨	٠,٦٢٤	٨٣,٧	١	كبيرة
٧.	يساعد العاملين في الحصول على مكافآتهم المادية والمعنوية	٣,٧٧	٠,٨٤٠	٧٥,٤	٧	كبيرة
٨.	يعد على تلبية احتياجات المعلمين	٣,٩٠	٠,٧٤٩	٧٨,٠	٦	كبيرة
٩.	يسمح للمعلمين بالاعتراض والدفاع عن حقوقهم وحل مشكلاتهم	٣,٧٥	٠,٩٧٥	٧٥,١	٩	كبيرة
١٠.	إبراز التعاطف مع احتياجاتهم واهتماماتهم	٣,٩٣	٠,٩١	٧٨,٧	٥	كبيرة

المدير بضرورة وحتمية اتقانه لمهامه الوظيفية تجاه العاملين في المدرسة بمختلف مسمياتهم الوظيفية.

- وبالنسبة للفقرة رقم (٥) والتي تنص على "يوفر وقتاً كبيراً من أجل خدمة المعلمين بمدرسته احتلت" الترتيب الأخير بوزن نسبي (٧٤,٥%)، وتعزو الباحثان ذلك إلى أن اهتمام المدير الأساسي ينصب على مهامه الأدائية والفنية تجاه مدرسته للوصول بها للأفضل وليس لخدمة المعلمين.

- واحتلت العبارة رقم (٩) والتي تنص على "يسمح للمعلمين بالاعتراض والدفاع عن حقوقهم وحل مشكلاتهم" الترتيب التاسع بوزن نسبي (٧٥,١%) وتعزو الباحثان ذلك إلى أن المدير جهة تنفيذية لإدارات أعلى منه هي المسؤولة عن تشريع هذه الحقوق.

البعد الثاني: التعامل الأخلاقي

جدول ٦

استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لأبعاد القيادة الخادمة "التعامل الأخلاقي"

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة التقدير
١.	يتبع سلوكيات الوعي والعدالة في التعامل مع المعلمين	٣,٩٨	٠,٧٨٥	٧٩,٧	٧	كبيرة
٢.	يبني عامل الثقة والصدق في التعامل مع المعلمين	٤,١١	٠,٧٩٧	٨٢,٢	٢	كبيرة
٣.	يحرص على أن تتفق أقواله مع أفعاله	٤,٠٩	٠,٧٥٧	٨١,٨	٣	كبيرة
٤.	يتمسك بمجموعة من المبادئ الأخلاقية في تعامله مع المعلمين	٤,٢١	٠,٧١٢	٨٤,٣	١	كبيرة
٥.	يحرص على بناء علاقات تبادلية بين جميع المعلمين	٤,٠٨	٠,٧٨٥	٨١,٧	٤	كبيرة
٦.	يتعامل بعقلانية مع الظروف المتغيرات الطارئة	٤,٠٨	٠,٨٤٦	٨١,٧	٤	كبيرة
٧.	يحرص على اتخاذ قرارات رشيدة لتحقيق أهداف المدرسة	٤,٠٨	٠,٧٦٥	٨١,٧	٤	كبيرة
٨.	يتعامل بعدالة وموضوعية مع المعلمين	٣,٩٧	٠,٧٤٧	٧٩,٥	٩	كبيرة
٩.	يعمد على نشر ثقافة التعاون والمحبة بين كافة العاملين	٣,٩٨	٠,٦٩٧	٧٩,٧	٧	كبيرة

- الفقرة رقم (٤) والتي تنص على "يتمسك بمجموعة من المبادئ الأخلاقية في تعامله مع المعلمين" الترتيب الأول بوزن نسبي (٨٤,٣%) حيث تعزو الباحثان ذلك إلى أن

يتضح من الجدول (٦) أن تقديرات مظاهر مجال (التعامل الأخلاقي) من وجهة نظر أفراد العينة تراوحت بين (٧٩,٥%-٨٤,٣%) وبدرجات كبيرة، وقد كانت أعلى فقرتين في المجال:



- أما الفقرة رقم (٨) والتي تنص على "يتعامل بعدالة وموضوعية مع المعلمين احتلت" الترتيب الأخير بوزن نسبي (٧٩,٥%)، وتعزو الباحثتان ذلك الى أن المدير يوزع الأنشطة والمهام على المعلمين حسب قدراتهم وميولهم.  
**البعد الثالث: التحفيز والتأثير**

المدير جزء من المجتمع المتحلي بالأخلاق الإسلامية والتمثل في سلوكه بوصفه قدوة في مدرسته.  
- والفقرة رقم (٢) والتي تنص على "يبنى عامل الثقة والصدق في التعامل مع المعلمين" الترتيب الثاني بوزن نسبي (٨٢,٢%)، وتعزو الباحثتان ذلك الى أن المدير يجب عليه أن يحسن التعامل مع المعلمين ليزرع ثقتهم فيه وإيمانهم بصدقه حتى يتم الإنجاز على أكمل وجه من قبل معلميه.

#### جدول ٧

استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لأبعاد القيادة الخادمة" التحفيز والتأثير "

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة التقدير
١.	يشجع مدير المدرسة المعلمين على تطوير أدائهم المهني	٤,٠٩	٠,٥٧٧	٨١,٨	١	كبيرة
٢.	يساعد المعلمين على مواجهة الصعوبات المهنية التي تواجههم	٤	٠,٦٧٨	٨٠,١	٢	كبيرة
٣.	يوفر الفرص للمعلمين لتطوير امكانياتهم	٣,٨٩	٠,٧٠٨	٧٧,٨	٤	كبيرة
٤.	يشرك المعلمين في صنع القرارات	٣,٧٥	٠,٧٨٩	٧٥	٦	كبيرة
٥.	يشجع المعلمين على النمو المهني من خلال الدورات التدريبية	٣,٩٦	٠,٧٢٦	٧٩,٢	٣	كبيرة
٦.	يمنحهم الثقة في الآراء التي يطرحونها	٣,٨٣	٠,٦٤٣	٧٦,٧	٥	كبيرة

والمعرفي الحديث ليستطيع المعلم القيام بمهامه على أكمل وجه.

- واحتلت الفقرة رقم (٤) والتي تنص على "يشرك المعلمين في صنع القرارات" الترتيب السادس والأخير بوزن نسبي (٧٥%)، وتعزو الباحثتان ذلك الى أن المدير لا يملك اصدار القرار وانما المدير منفذ لقرارات مشرعة.  
**البعد الرابع: بناء مجتمع منظمي مترابط**

يتضح من الجدول (٧) أن تقديرات مظاهر مجال (التحفيز والتأثير) من وجهة نظر أفراد العينة تراوحت بين (٧٥%- ٨١,٨%) وبدرجات كبيرة، وقد كانت أعلى فقرة في المجال:  
- الفقرة رقم (١) والتي تنص على "يشجع مدير المدرسة المعلمين على تطوير أدائهم المهني" الترتيب الأول بوزن نسبي (٨١,٨%)، حيث تعزو الباحثتان ذلك إلى إيمان المدير وقناعته بضرورة مواكبة التطوير التكنولوجي

#### جدول ٨

استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لأبعاد القيادة الخادمة" بناء مجتمع منظمي مترابط"

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة التقدير
١.	يقوم المدير بأدوار إيجابية مرتبطة بمستقبل مجتمعه	٣,٦٤	٠,٧٠١	٧٢,٨	٥	كبيرة
٢.	يشجع المعلمين على المشاركة الجادة في تنمية المجتمع	٣,٧٩	٠,٧١٥	٧٥,٨	٢	كبيرة
٣.	يظهر المدير اهتماما كبيرا وملموسا بمشكلات المجتمع واحتياجاته	٣,٦٧	٠,٧٣٠	٧٣,٥	٤	كبيرة
٤.	يؤكد على ضرورة توظيف أنشطة المدرسة لخدمة المجتمع	٣,٨٧	٠,٨٠٧	٧٧,٥	١	كبيرة
٥.	يحفز المعلمين لتقديم رؤى وحلول لحل مشكلات وتطوير المجتمع	٣,٧٧	٠,٧٨٨	٧٥,٤	٣	كبيرة

بمستجدات الأدوار الحديثة للمدرسة ومدى تأثيرها على المجتمع المحلي وخدمته في الأنشطة المجتمعية المختلفة مثل (فتح ملاعب المدرسة).

- والفقرة رقم (١) والتي تنص على "يقوم المدير بأدوار إيجابية مرتبطة بمستقبل مجتمعه" الترتيب الخامس والأخير بوزن نسبي (٧٢,٨%)، وتعزو الباحثتان ذلك الى أن المدير يعطي الأولوية للمهام الحالية المنوطة به مع مراعاة كثرة تلك المهام وعدم كفاية الوقت لمتابعها.

يتضح من الجدول (٧) أن تقديرات مظاهر مجال (بناء مجتمع منظمي مترابط) من وجهة نظر أفراد العينة تراوحت بين (٧٢,٨% - ٧٧,٥%) وبدرجات كبيرة، وقد كانت أعلى فقرة في المجال:

- الفقرة رقم (٤) والتي تنص على "يؤكد على ضرورة توظيف أنشطة المدرسة لخدمة المجتمع" الترتيب الأول بوزن نسبي (٧٧,٥%)، حيث تعزو الباحثتان ذلك الى قناعة مدراء المدارس بأهمية المشاركة المجتمعية بين المدرسة والمجتمع المحلي، وقناعة مدير المدرسة



المحاور الكلية:

جدول ٩

استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الخادمة

م	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
١	البعد الأول: خدمة العاملين	٣,٩٣	٥,٨٣	٧٨,٧	٢
٢	البعد الثاني: التعامل الأخلاقي	٤,٠٧	٥,٥٩	٨١,٤	١
٣	البعد الثالث: التحفيز والتأثير	٣,٩٣	٣,٣٢	٧٨,٧	٢
٤	البعد الرابع: بناء مجتمع منظم مترابط	٣,٧٥	٣,٠٧	٧٥	٤
	المجموع الكلي	٣,٩٤	٣,٩٤	١٦,٢	٧٨,٨

أما البعد الرابع " بناء مجتمع منظم مترابط" فقد احتل الترتيب الرابع وهذا يدل على أن مدير المدرسة يشجع ويحفز على ترجمة أخلاق المعلمين لسلوكيات مهنية تمارس داخل المدرسة وتنعكس على المجتمع والعاملين بالمدرسة. كما احتل البعد الرابع "بناء مجتمع منظم مترابط" الترتيب الرابع وهذا يدل على أن التمسك بالأخلاق والعمل بمهنية شفافة داخل المؤسسة التعليمية يساهم في بناء مجتمع منظم مترابط.

٤-٢ إجابة السؤال الثاني:

ينص السؤال على: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، بين متوسطات تقديرات أفراد العينة من المعلمين حول درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الخادمة بمحافظة غزة تعزى لمتغير (الجنس. المؤهل العلمي. سنوات الخدمة)؟

للإجابة عن هذا السؤال الفرضي تحققت الباحثان من ثلاث فرضيات وهي كما يلي:

٤-٢-١ الفرضية الأولى: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة من المعلمين حول درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الخادمة بمحافظة غزة تعزى لمتغير الجنس (ذكر، أنثى). وللتحقق من صحة هذا الفرض تم استعمال اختبار (ت) لعينيتين مستقلتين لاختبار الفروق بين متوسطات تقديرات أفراد العينة من المعلمين حول درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الخادمة بمحافظة غزة تعزى لمتغير الجنس (ذكر/أنثى) والنتائج مبينة في جدول (١٠).

جدول ١٠

نتائج اختبار (ت) لعينيتين مستقلتين- الجنس

الأبعاد	المتوسطات		قيمة الاختبار t	القيمة الاحتمالية Sig.	الدلالة
	ذكر	انثى			
البعد الأول: خدمة العاملين	٣٩,٥٨	٣٨,٧	٠,٩٩٧	٠,٣٢٠	غير دال احصائياً
البعد الثاني: التعامل الأخلاقي	٣٦,٧٩	٣٦,٢	٠,٧٦٣	٠,٤٤٦	غير دال احصائياً
البعد الثالث: التحفيز والتأثير	٢٣,٥٨	٢٣,٤	٠,٣٧٥	٠,٧٠٨	غير دال احصائياً
البعد الرابع: بناء مجتمع منظم مترابط	١٨,٨٣	١٨,٥	٠,٧٢١	٠,٤٧١	غير دال احصائياً
المجموع الكلي	١١٨,٨٠	١١٦,٩	٠,٨٣٥	٠,٤٠٤	غير دال احصائياً

تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار نتائج اختبار (ت) لعينيتين مستقلتين أكبر من مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، بالنسبة لإجمالي الأبعاد (القيادة الخادمة) حيث



إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في استجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير الجنس ولصالح الاناث. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة الزعتري (٢٠٢٠) التي أكدت على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات معلمي المدارس الأساسية في محافظة الخليل لدرجة ممارسة مديريهم للقيادة الخادمة تعزى الى الجنس.

٤-٢-٢ الفرضية الثانية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، بين متوسطات تقديرات أفراد العينة من المعلمين حول درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الخادمة بمحافظة غزة تعزى لمتغير المؤهل العلمي. (بكالوريوس- دراسات عليا). وللتحقق من صحة هذا الفرض تم استعمال اختبار (ت) لعينيتين مستقلتين لاختبار الفروق بين متوسطات تقديرات أفراد العينة من المعلمين حول درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الخادمة بمحافظة غزة تعزى لمتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس- دراسات عليا) والنتائج مبينة في جدول (١١).

كانت قيمة المعنوية (٠,٤٠٤) مما يوضح عدم وجود فروق دالة احصائيا بين استجابات الأشخاص المطبق عليهم البحث حول درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الخادمة في محافظة غزة تعزى لمتغير الجنس، وقد يعزى السبب إلى أن المعلمين من كلا الجنسين ذكور واثات أجمعوا على أن القيادة الخادمة بأبعادها الأربعة يتم ممارستها من قبل مديري مدارسهم لإيمانهم بخدمتها لمستجدات العصر ومتغيرات المجتمع، وأن جميع ورشات العمل واللقاءات وفعاليات التدريب التي عقدت ونفذت وتم حضورها من قبل جميع مديري ومديرات تمت بصورة تشاركية من دون تمييز على أساس الجنس والتي تدعم أبعاد القيادة الخادمة الأربع (خدمة العاملين، و التعامل الأخلاقي، و التحفيز والتأثير، و بناء مجتمع منظم مترابط )، فالجميع من ذكر أو أنثى قد تلقى التدريب بالآلية وتشاركوا المراجع ومصادر التعلم نفسها، فجميع المدارس الحكومية تخضع لمعايير حيادية وتدعم المساواة بين الجنسين، فضلا عن إيمانهم بأن القيادة الخادمة تخدم مستجدات العصر ومتغيرات المجتمع.. وتختلف هذه النتيجة مع نتائج دراسة إبراهيم والشهومي (٢٠١٨) التي كشفت عن وجود فروق ذات دلالة

#### جدول ١١

#### نتائج اختبار (ت) لعينتين مستقلتين - المؤهل العلمي

الدلالة	القيمة الاحتمالية Sig.	قيمة الاختبار t	المتوسطات		الأبعاد
			بكالوريوس دراسات عليا		
			٥٧	٢٠٥	
غير دال احصائيا	٠,٦٤٧	٠,٤٥٩	٣٩,٠٥	٣٩,٤٥	البعد الأول: خدمة العاملين
غير دال احصائيا	٠,٦٥٧	٠,٤٤٥	٣٦,٩٢	٣٦,٥٥	البعد الثاني: التعامل الأخلاقي
غير دال احصائيا	٠,٣٤٢	٠,٩٥١	٢٣,٩١	٢٣,٤٣	البعد الثالث: التحفيز والتأثير
غير دال احصائيا	٠,٨٨٧	٠,١٤٢-	١٨,٨٠	١٨,٧٤	البعد الرابع: بناء مجتمع منظم مترابط
غير دال احصائيا	٠,٨٣٤	٠,٢١٠	١١٨,٧٠	١١٨,١٩	المجموع الكلي

معلمي المدارس الأساسية في محافظة الخليل لدرجة ممارسة مديريهم للقيادة الخادمة تعزى الى متغير المؤهل العلمي.

٤-٢-٣ الفرضية الثالثة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، بين متوسطات تقديرات أفراد العينة من المعلمين حول درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الخادمة بمحافظة غزة تعزى لمتغير سنوات الخدمة (أقل من عشر سنوات- أكثر من عشر سنوات). وللتحقق من صحة هذا الفرض تم استعمال اختبار (ت) لعينيتين مستقلتين لاختبار الفروق بين متوسطات تقديرات أفراد العينة من المعلمين حول درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الخادمة بمحافظة غزة تعزى لمتغير سنوات الخدمة والنتائج مبينة في جدول (١٢).

تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار نتائج اختبار (ت) لعينتين مستقلتين اكبر من مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، بالنسبة لإجمالي الأبعاد (القيادة الخادمة) حيث كانت قيمة المعنوية (٠,٨٣٤) مما يوضح عدم وجود فروق دالة احصائيا بين استجابات الأشخاص المطبق عليهم البحث حول درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الخادمة في محافظة غزة تعزى لمتغير المؤهل العلمي للمعلم، وتعزو الباحثتان ذلك لأن مهام المديرين واحدة لا تختلف باختلاف مؤهلهم العلمي فهم جهة تنفيذية لمهامهم الإدارية والفنية داخل المدرسة، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة الزعتري (٢٠٢٠) التي أكدت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات



جدول ١٢

نتائج اختبار (ت) لعينتين مستقلتين - سنوات الخدمة

الدلالة	القيمة الاحتمالية Sig.	قيمة الاختبار t	المتوسطات		الأبعاد
			أقل من عشر سنوات	١٠ سنوات فأكثر	
			٩١	١٧١	
البعد الأول: خدمة العاملين	٠,٦٩٥	٠,٣٩	٣٩,٥٦	٣٩,٢٦	غير دال احصائيا
البعد الثاني: التعامل الأخلاقي	٠,٨١٧	٠,٢٣	٣٦,٥٢	٣٦,٩٦	غير دال احصائيا
البعد الثالث: التحفيز والتأثير	٠,٦٢١	٠,٤٩	٢٣,٦٨	٢٣,٤٦	غير دال احصائيا
البعد الرابع: بناء مجتمع منظم مترابط	٠,٥٢٢	٠,٦٤٢	١٨,٩٢	١٨,٦٦	غير دال احصائيا
المجموع الكلي	٠,٧٧٧	٠,٢٨٤	١١٨,٦	١١٨,٠٩	غير دال احصائيا

- ٣- التزام مديري المدارس الثانوية بالأدوار الإيجابية التي تربط المدرسة بمستقبل المجتمع المحيط بها.
- ٤- نشر ثقافة القيادة الخادمة بأبعادها المختلفة بين العاملين في المدرسة والمنتمين لها.
- ٥- تحفيز المدير على تفويض الصلاحيات للمعلمين و إشراكهم في صنع القرار مع اعطائهم الثقة في الآراء التي يطرحونها.
- ٦- الاهتمام بالتطبيق العملي لسلوكيات القيادة الخادمة كالعدالة والانصاف والتحفيز.
- ٧- تقديم برامج ودورات تدريبية ترسخ مفاهيم وابعاد وسلوكيات القيادة الخادمة.

المصادر

- إبراهيم، ح. والشهومي، س. (٢٠١٨). درجة توافر أبعاد القيادة الخادمة لدى مديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة الظاهرة في سلطنة عمان في ضوء نموذج لوب. المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية، ٤ (١)، ١٣٦-١٥٩.
- أبو الغنم، ع. (٢٠١٩). القيادة الخادمة التي يمارسها مديرو المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مأدبا وعلاقتها بالمناخ التنظيمي في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين ومساعدي المديرين (رسالة ماجستير غير منشور). كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط.
- أبو تينة، ع.، والخصاونة، س.، والطحاينة، ز. (٢٠٠٧). القيادة الخادمة في المدارس الأردنية كما يدركها المعلمون والمديرون: دراسة استطلاعية. مجلة العلوم - التربوية والنفسية - جامعة البحرين، ٨ (٤)، ١٣٧-١٦٠.
- الأغا، إ.، والأستاذ، م. (٢٠٠٠). مقدمة في تصميم البحث التربوي. غزة: الرنتيسي.
- الحداد، م. (٢٠١٧). تطوير أداء مدير المدرسة بمدارس وكالة الغوث في محافظة غزة كمسرف تربوي مقيم في ضوء بعض الاتجاهات المعاصرة (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية التربية، الجامعة الإسلامية، فلسطين.
- الزعتري، د. (٢٠٢٠). القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في محافظة الخليل وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين من وجهة نظر المعلمين أنفسهم (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الخليل، فلسطين.

تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار نتائج اختبار (ت) لعينتين مستقلتين أكبر من مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0,05$ )، بالنسبة لإجمالي الأبعاد (القيادة الخادمة) حيث كانت قيمة المعنوية (٠,٧٧٧) مما يوضح عدم وجود فروق دالة احصائيا بين استجابات الأشخاص المطبق عليهم البحث حول درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الخادمة في محافظة غزة تعزى لمتغير سنوات الخدمة، وتعزو الباحثان ذلك لأن مدة الخدمة لمدرء المدارس متوسطة للجميع وتستمد تعليماتها من مركزية الوزارة وتنفذ فقط. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة الزعتري (٢٠٢٠) التي أكدت على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) بين متوسطات تقديرات معلمي المدارس الأساسية في محافظة الخليل لدرجة ممارسة مديريهم للقيادة الخادمة تعزى الى متغير سنوات الخبرة.

٥- الاستنتاجات

- درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الخادمة بمحافظة غزة جاءت كبيرة، فقد بلغ المتوسط الحسابي (٣,٩٤)، ووزن نسبي (٧٨,٨%) .
- احتل البعد الثاني "التعامل الأخلاقي" لأبعاد القيادة الخادمة الترتيب الأول بوزن نسبي (٨١,٤%) .
- فيما احتل البعد الأول "خدمة العاملين" والبعد الثالث "التحفيز والتأثير" لأبعاد القيادة الخادمة الترتيب الثاني بوزن نسبي (٧٨,٧%) .
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0,05$ )، بين بين متوسطات تقديرات أفراد العينة من المعلمين حول درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الخادمة بمحافظة غزة تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، و المؤهل العلمي، و سنوات الخدمة).

٦- التوصيات

- بناء على ما توصلت إليه نتائج الدراسة توصي بما يلي:
- ١- ضرورة العمل على تفعيل دور مدير المدرسة في المساهمة في حل مشكلات المجتمع والعمل على توفير ساحات المدرسة لخدمة المناسبات المجتمعية.
  - ٢- ضرورة العمل على تفعيل مجلس أولياء الأمور واطلاعهم على القضايا الملحة والطارئة التي تخص المجتمع.



محمود، ن، وعمر، ا. (٢٠١٨). خصائص القيادة الخادمة لدى القيادات الإدارية لمنظمات التعليم العالي جامعة تكريت أنموذجاً. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، ٤ (٢)، ٣٢٨-٣٤٥.  
مهدي، أ. (٢٠١٧). مهام مدراء المدارس المتوسطة في ضوء إدارة الوقت من وجهة نظر المديرين. مجلة كلية التربية للبنات، ٢٨ (٥)، ١٦٠٨-١٦٢٤. متاح عبر الرابط  
<https://jcoeduw.uobaghdad.edu.iq/index.php/journal/article/view/1201/1117>  
وزارة التربية والتعليم الفلسطينية. (٢٠٢١). النظام التعليمي. متاح عبر الرابط

<http://www.moehe.gov.ps/general-education/general-education/Education-System>

الشايح، ع، و المطيري، ع. (٢٠١٩). الذكاء العاطفي وعلاقتها بالقيادة الخادمة لدى قائدات المدارس في محافظة المذنب من وجهة نظر المعلمات. المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية، ٥ (٢)، ٩٧-١١٦.

الشمري، ر. (٢٠١٩). واقع ممارسة أبعاد القيادة الخادمة لدى رؤساء الأقسام العلمية في جامعة حفر الباطن من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعة. مجلة العلوم التربوية والنفسية- المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث، ٣ (٨)، ١-١٩.

الغامدي، م. (٢٠٢٠). القيادة الخادمة وعلاقتها بالاستغراق الوظيفي لدى معلمات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض (رسالة ماجستير غير منشورة). كليات الشرق الأوسط للدراسات العليا، المملكة العربية السعودية.

اليمني، ع. وحسين، أ. (٢٠١٨). قياس مستوى ممارسة سلوكيات القيادة الخادمة دراسة تحليلية لآراء الملاكات التدريسية في كلية الحداثة الأهلية. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة تكريت- كلية الإدارة والاقتصاد، ٤ (٤٤)، ٢٩٢-٣٠٩.

شراب، س. (٢٠١٨). أثر القيادة الخادمة على فعالية فرق العمل في البلديات الكبرى بمحافظة غزة من وجهة نظر الموظفين (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية، غزة.

صلاح الدين، ن، و صالح، م. (٢٠١٦). القيادة الخادمة لمديري المدارس والرضا الوظيفي للمعلمين في مصر - نموذج بنائي مقترح. مجلة كلية التربية في العلوم التربوية- كلية التربية- جامعة عين شمس، ٤٠ (١)، ٦٥-١٦٦.

عبد الله، ر. (٢٠١٨). دور القيادة الخادمة في تحقيق الاستغراق الوظيفي، دراسة تحليلية لآراء عينة من أعضاء الهيئات التدريسية في جامعة السليمانية. مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، ٨ (١)، ٢٢٨-٢٧٨.

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

كاظم، ف. (٢٠١٥). القيادة التربوية: دراسة تحليلية. مجلة كلية التربية للبنات، ٢٦ (٣)، ٧٥٧-٧٦٤. متاح عبر الرابط

<https://jcoeduw.uobaghdad.edu.iq/index.php/journal/article/view/1000/923>

محسن، م. (٢٠١٨). القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة بغداد. مجلة كلية التربية للبنات، ٢٩ (٧)، ٣٤-٤٩. متاح عبر الرابط

<https://jcoeduw.uobaghdad.edu.iq/index.php/journal/article/view/1267>



*Educational Supervisor in Terms of Contemporary Attitudes* (An Unpublished MA Thesis). Faculty of Educational, IUG, GAZA

- Al-Shamry, R. (2019). The reality of the practice of serving leadership dimensions among the heads of the scientific departments at the university of Hafr Al-Batin from the point of view of the faculty members of the university. *International Journal of Educational and Psychological Sciences Studies- The Arabic Journal for Sciences and Research Publication*, 3(8), 1-19.
- Alshaya, A. & Al-Mutairi, A. (2019). Emotional intelligence and its relation to the leadership servant of the school leaders in Al-Mithnab governorate from the perspective of teachers. *International Journal of Educational and Psychological Studies*, 5(2), 97-116.
- Al-Yamani, A. & Hussain, A. (2018). Measuring the level of the practice of the behavior of leadership servant: An analytical study of the teaching faculty's views in Al-Hadbaa Private College. *Tikrit Journal of Management and Economic Sciences*, 4(44), 292-309.
- Al-Zatary, D. (2020). *Servant leadership among governmental basic school principals in Al-Khaleel Governorate and its relation to teacher's organizational citizenship behavior from teachers' point of view themselves* (An Unpublished MA Thesis). Hebron University.
- Ghali, M. (2015). *Servant leadership and its relationship with organizational commitment: An empirical study on the universities in Gaza district* (Unpublished MA Thesis). Islamic University, Gaza.

## Translated References

- Abdallah, R. (2018). The role of servant leadership in achieving job involvement: An analytical study of the views of a sample of teaching staff in the University of Sulaimani. *Journal of the University of Kirkuk Administrative and Economic Sciences*, 8(1), 228-278.
- Abo-Ghanam, A. (2019). *Servant leadership practiced by governmental secondary school principals in Ma'doba governorate and its relation to the organizational climate in their schools from the teachers and assistant principals' point of view* (An Unpublished Master Thesis). Faculty of Educational Sciences, Middle East University.
- Abu-Tineh, A., Al-Khasawneh, S. & Altahayneh, Z. (2007). Servant leadership in Jordanian schools as perceived by teachers and principals: Exploratory Study. *Journal of Educational and Psychological Sciences- Al-Nahrain University*, 8(4), 137-160.
- Al-Agha, I. & Al-Ustath, M. (2000). *An introduction to the educational research design*. Gaza: Al-Rintisi.
- Al-Ghamidi, M. (2020). *Leading servant and its relationship with job involvement among governmental secondary schools' teachers in Al-Riyadh City* (An Unpublished Master Thesis). Middle East Colleges' for Higher Studies, Saudi Arabia Kingdom.
- Al-Hadad, M. (2017). *Developing School Principal's Performance at UNRWA Schools in Gaza Government as a Resident*



principals and teachers' job satisfaction in Egypt: A proposed constructive model. *Journal of College of Education for Educational Sciences-College of Education-Ain Shams University*, 40(1), 65-166.

Shrab, S. (2018). *The impact of the servant leadership on the working teams' effectiveness in major municipalities of Gaza governorate from the employees' point of view* (An Unpublished MA Thesis). Islamic University, Gaza.

### Foreign References

Al-Refai, Z. (2013). *The relationship of transformational and transactional leadership styles for high school principals in the state of Kuwait with teachers' empowerment from their point of view* (An Unpublished Master Thesis). Middle East University, Amman, Jordan.

Barbuto, J. & Wheeler, D. (2007). "Becoming a servant leader: Do you have what it takes?" University of Nebraska–Lincoln Extension: Institute of Agriculture and Natural Resources (402).

Barbuto, J., & Hayden, R. (2011). Testing relationships between servant leadership dimensions and leader member exchange (LMX). *Journal of Leadership Education*, 10(2), 22-37. Retrieved from [https://journalofleadershiped.org/wp-content/uploads/2019/02/10\\_2\\_Barbuto-and-Hayden.pdf](https://journalofleadershiped.org/wp-content/uploads/2019/02/10_2_Barbuto-and-Hayden.pdf)

Dierndonck, D. V. (2011). Servant leadership: A review and synthesis. *Journal of Management*, 37(4), 1228-1261. <https://doi.org/10.1177/0149206310380462>

Ibrahim, H. & Al-Shahumi, S. (2018). The availability degree of leadership servant dimension of the principals of the basic education schools in Al-Dhahirah governorate in the sultanate of Oman in the light of the Laub's model. *International Journal of Educational and Psychological Studies*, 4(1), 136-159.

Kadhim, F. (2015). Educational leadership. *Journal of College of Educational for Women*. 26(3), 757-764, Retrieved from <https://jcoeduw.uobaghdad.edu.iq/index.php/journal/article/view/1000/923>

Mahdi, E. (2017). The tasks of the intermediate schoolmasters in reference to time administration according to headmaster's viewpoint. *Journal of College of Educational for Women*, 28(5), 1608-1624. Retrieved from <https://jcoeduw.uobaghdad.edu.iq/index.php/journal/article/view/1201/1117>

Mahmode, N. & Omer, A. (2018). Characteristics of the servant leadership of the administrative leaders of the higher education organization: University of Tikrit as a model. *Tikrit Journal of Management and Economic Sciences*, 4(2), 328-345.

Mohsen, M. (2018). Innovative leadership for secondary school principals in Baghdad governorate. *Journal of College of Educational for Women*, 29(7), 34-49, Retrieved from <https://jcoeduw.uobaghdad.edu.iq/index.php/journal/article/view/1267>

Palestinian Ministry of Education. (2021). Educational System. Retrieved from <http://www.moehe.gov.ps/general-education/general-education/Education-System>

Salahulddin, N. & Saleh M. (2016). Servant leadership among schools'



- Engelbrecht, A. & Mahembe, B. (2014). The relationship between servant leadership, organizational citizenship behavior and team effectiveness. *SA Journal of Industrial Psychology*, 40(1), 1-10
- Goh, S. & Low, Z. (2014). The influence of servant leadership towards organizational commitment: The mediating role of trust in leaders. *International Journal of Business and Management*, 9(1), 17-25.
- Greenleaf, R. K. (2017). *What is Servant as Leadership? The Greenleaf Center for Servant Leadership*. Retrieved 7/5/2017 from [www.greenleaf.org](http://www.greenleaf.org)
- Heggi, A. (2005). *Educational management and school management*. Cairo: Al-Fikir Al-Arabi Publishing House.
- Jackson, H. C. (2010). *An exploratory study of servant leadership among school leaders in an urban school district* (An Unpublished Doctoral Dissertation). The University of Alabama, Birmingham.
- Krekeler, L. (2010) "The relationship between servant leadership behavior and individual personality style in New York annual conference united methodist pastors" (A Published MA Thesis). Seton Hall University: e-Repository@ Seton Hall. Retrieved from <https://scholarship.shu.edu/cgi/viewcontent.cgi?referer=&httpsredir=1&article=1054&context=theses>
- Mueller, C.D. (2011). "Servant Leadership: The Way Forward?". Health Progress. Retrieved from <https://www.chausa.org/publications/health-progress/article/september-october-2011/servant-leadership-the-way-forward->