

القيادة الخادمة لدى قائدات المدارس الحكومية بمكة المكرمة- دراسة تطبيقية

الهام نايف الراجحي

كلية التربية- قسم الإدارة التربوية والتخطيط

جامعة أم القرى- المملكة العربية السعودية

enraghai@uqu.edu.sa

قبول البحث: 2020/8/8

مراجعة البحث: 2020 /7/22

استلام البحث: 2020/7/7

DOI: <https://doi.org/10.31559/EPS2021.9.2.4>



القيادة الخادمة لدى قائدات المدارس الحكومية بمكة المكرمة - دراسة تطبيقية

الهام نايف الراجحي

كلية التربية- قسم الإدارة التربوية والتخطيط- جامعة أم القرى- المملكة العربية السعودية
enraghai@uqu.edu.sa

استلام البحث: 2020/7/7 مراجعة البحث: 2020/7/22 قبول البحث: 2020/8/8 DOI: <https://doi.org/10.31559/EPS2021.9.2.4>

الملخص:

هدفت الدراسة إلى تحديد درجة ممارسة قائدات مدارس المرحلة الثانوية للقيادة الخادمة من وجهة نظر المعلمات، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وتم تطبيق الدراسة على مجتمع الدراسة المكون من جميع معلمات المرحلة الثانوية بمكة المكرمة، والبالغ عددهن (2953) معلمة، وتكونت عينة الدراسة من (481) معلمة تم اختيارهن بالطريقة العشوائية. تم استخدام الاستبيان كأداة للدراسة باستخدام مقياس (دينيس وبوكرانيا، 2005) (Dennis & Bocarnea, 2005) للقيادة الخادمة. أظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة قائدات المرحلة الثانوية بمكة المكرمة لإبعاد القيادة الخادمة جاءت مرتفعة وكان ترتيبها على النحو التالي (المحبة والاهتمام بالآخرين، الثقة، خدمة الآخرين، التمكين، الإيثار، التواضع)، كما أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين متوسطات استجابات المعلمات في تحديد درجة ممارسة قائدات المرحلة الثانوية للقيادة الخادمة وفقاً لمتغير (المؤهل العلمي- سنوات الخبرة) للمعلمات.

الكلمات المفتاحية: القيادة الخادمة؛ قائدات المدارس الحكومية؛ مكة المكرمة.

المقدمة:

يعيش العالم اليوم مرحلة جديدة لم تكن سائدة في السنوات القليلة الماضية، فالثورة الشاملة والتغيرات الهائلة المستمرة في جميع مجالات الحياة في الوقت الحالي لم يُشهد لها مثيل من قبل، وهذه التغيرات جعلت من الإدارات العالمية في شركات ومنظمات العالم شرقاً وغرباً تنطلق وتتقدم لتلائم روح العصر الجديد وتلبي متطلبات المجتمعات الحديثة. فالقيادة تعتبر جوهر العملية الإدارية ومفتاح الإدارة الفعالة وهي سر نجاح الكثير من الإدارات ويعد القائد هو المحفز الرئيس وملمم العاملين من خلال قوة تأثيره عليهم لإطلاق طاقاتهم في تحقيق أهداف المنظمة بكل كفاءة وفاعلية (الخشالي، 2010: 34)؛ وإن من أكثر الأنماط القيادية التي برزت مؤخراً نمط القيادة الخادمة Servant Leadership، حيث بزغ هذا النمط من القيادة للمرة الأولى في إدارة الأعمال بواسطة روبرت غرينليف Robert Greenleaf (أبو تينة وآخرون، 2007: 87). فالقيادة الخادمة تركز على تطوير الأفراد وسلوكياتهم في الإطار التنظيمي فضلاً عن الاستماع لمتطلباتهم وتزويدهم بالمعلومات المناسبة سعياً نحو تحقيق الأداء الأفضل للمنظمة. (عجوة، 2010: 63).

وانطلاقاً من أهمية دور قائد المدرسة والتي تتمثل في كسب ثقة العاملين معه، وتنسيق جهودهم وتوجيهها لتحقيق الأهداف التربوية المأمولة، لا بد له من العمل ضمن إطار أخلاقي يضمن عملية التأثير التي تنعكس إيجاباً على الأنماط السلوكية والتي تؤدي إلى تحسين الأداء والارتقاء بالمدرسة لأعلى مستويات الإنجاز. (Stephen & Terrence, 2001). وتعد القيادة الخادمة أفضل من يمثل النظرة الأخلاقية والمسؤولية الاجتماعية التي تتعلق بالعلاقات بين القادة والمرووسين، كما تتضمن القيادة الخادمة مثل عليا وفضائل تقترب من الروحانية والصفاء الفكري الخلاق في مبادئها ومرتكزاتها الأساسية. كما تعد سلوكيات المواطنة التنظيمية قيمة مضافة إلى بيئة الأعمال لما تسهم به من رفع مستوى الأداء العام للمنظمات وهي بذلك تخلق صورة متوازنة للتبادلات الاجتماعية داخل المنظمة وخارجها حتى عدت عاملاً مميزاً للمنظمات الناجحة. (رشيد ومطر، 2014: 44). فقد عرفها باترسون (Patterson, 2003) بأنها: "القيادة التي يخدم فيها القادة أتباعهم، فيكونون بهم الأول، وتكون شؤون المنظمة وقضاياها بهم الثاني. ويرى عجوة أن القيادة الخادمة هي: " فلسفة عملية ينتجها القائد لدعم الآخرين والذي يقر لخدمتهم" (1: 2010). أما مياو (Miao) وآخرون فعرفوها بأنها: " القيادة التي

تقوم بالنضال من أجل خدمة الأفراد الذين يعملون لديها، والعمل على تطويرهم وتحقيق الفائدة الشاملة للجميع" (729:2014). ومن مجمل ما سبق يمكن تعريف القيادة الخادمة بأنها القيادة التي تهتم بالاتباع عن طريق تلبية احتياجاتهم ومتطلباتهم مما يؤدي إلى رفع مستوى رضاهم وروحهم المعنوية لكي يعملوا بحماس وجدية فيكونوا قادرين على تحقيق الأهداف المراد بلوغها.

نماذج القيادة الخادمة:

هناك عدة تصنيفات لنماذج القيادة الخادمة التي توضح الأبعاد الأساسية لها، ومنها نموذج ميلارد (1995) Milard، الذي حدد سبعة أبعاد للقيادة الخادمة وهي: العمل الجماعي، القدوة، التأكيد، الألفة، الفردية، المرونة، التلاحم (Inbarasu,2008). ونموذج لوب (1999) Laub، الذي حدد ستة أبعاد للقيادة الخادمة وهي: تقييم الأفراد، وتنمية الأفراد، وبناء المجتمع، وإظهار الأصالة، وتوفير القيادة، ومشاركة القيادة-600 (Cerit 2009, 602). ونموذج رسل وستون (2002) Russell and stone، حيث وضعوا تسعة أبعاد: الرؤية، والصدق، والزاهة، والثقة، والخدمة، والنمذجة، والريادة، وتقدير الآخرين، والتمكين. ونموذج سبيرز (2002) Spears، الذي حدد عشرة أبعاد للقيادة الخادمة وهي: الاستماع، والتعاطف، والتلاحم، والوعي، والاقناع، والتصور، والاستبصار أو التبصر، والإشراف أو الرعاية، والالتزام بنمو الأفراد، وبناء المجتمع، (Steinbeck, 2009, Black,2007, Patterson, 2010,13) (Spears & Lawrence, 2010,13) ونموذج باترسون (2003) Patterson الذي حدد سبعة أبعاد للقيادة الخادمة شكل رقم (1) وهي: الحب المضحي، والتواضع، والإيثار، والرؤية، والثقة، والتمكين، والخدم ونموذج دنيس (2004) Dennis، الذي اعتمد على أربعة أبعاد هي: الحب المضحي، والتمكين، والتواضع، والرؤية (Pattison, 2010, 10). وأخيراً نموذج باريتو وويلر (2006) Barbuto and Wheeler الذي حدد خمسة أبعاد للقيادة الخادمة وهي: الدعوة للإيثار، والتلاحم العاطفي، والحكمة، والتخطيط المقنع، والرعاية التنظيمية (24-26) (Barbuto and Wheeler,2006) وفي الوقت الحاضر تعتبر النماذج التي تم تطويرها من قبل كل من سبيرز (1995) (Spears,1995) ولوب (1999) (Laub,1999) ورسل مع ستون (Russell and Stone,2002) وباترسون (Patterson,2003) تعتبر من بين أكثر النماذج تأثيراً.



نموذج باترسون (Patterson,2003)

شكل (1): يمثل نموذج باترسون

أبعاد القيادة الخادمة: إن القائد الخادم هو قائد يمتلك سمات وأبعاد عديدة تحمل لتصميم رؤية واضحة تمكّنهم من وضع إطار مستقبلي لمنظمتهم يتسم بالتحدي والإنجاز، ومن أهم هذه الأبعاد ما ذكره (Patterson, 2003) و (Dennis,2004) و (مصطفى،2015) و (التمام، 2016) و (أحمد،2018):

1. المحبة والاهتمام بالآخرين: عبر Dennis عن هذه الصفة اعتماداً على ما قدمه Winston بمفهوم agapao وهي كلمة من اللغة اليونانية، وتعني الحب المعنوي (الأخلاقي) أي أداء العمل الصحيح في الوقت الصحيح للأسباب الصحيحة، والكلمة تعني الحب في معناه الاجتماعي. ويؤكد Dennis أن الحب في القيادة الخادمة يشمل الرعاية الحقيقية لأعضاء الفريق كبشر. وجعلهم يشعرون بأهميتهم، وأنهم صادقون كبشر وهذا ما يؤدي إلى توحيد الفريق وفعاليتته.
2. التواضع: يعتبر من الكلمات التي عانت الاستغلال في محل استخدامها من عدم احترام للذات على سبيل المثال، وفقدان القيمة للذات، بل على العكس فإن التواضع هو الذي يعي الذات والنفس وليس العكس كما يفهمه البعض على أنه الضعف وعدم احترام الذات. فالتواضع يمثل الاحترام والشكر والامتنان للمرؤوسين. ومن مظاهر التواضع عدم الاستبداد بالرأي أو الانفراد باتخاذ القرار، حيث إن مشاركة منسوبي المدرسة في الفكر والرأي والمشورة سوف يحفزهم على إبراز ما لديهم من آراء وأفكار من شأنها أن تسهم في الحصول على المعلومات الصحيحة وتقلل من نسبة الخطأ في اتخاذ القرار أو المعارضة للقرارات المتخذة بالشكل الذي يُسهم في تحسين المؤسسة التربوية وتطورها.
3. الإيثار: خير وصف للإيثار في القيادة الخادمة أن هؤلاء يصبحون أكثر صحة، وعقلانية، وأكثر ذكاء، ويعتبرون أنفسهم خادمين للجميع يعملون من أجلهم ويهتمون بالآخرين، ويصغون لهم ولاحتياجاتهم ورغباتهم.
4. الرؤية: قدرة القائد على رؤية واستطلاع الغد بناء على قراءات الحاضر، وكذلك القدرة على التنبؤ بالمستقبل استناداً على الحاضر والدروس المستفادة من الماضي.
5. الثقة: تمثل ترك مساحة بين القائد والمرؤوس لتمكين كل طرف من معرفة حقيقة مشاعر الطرف الآخر وردود أفعاله وثقته بردود أفعال الطرف الآخر تجاهه وإيمانه بأنه لن يخضع للاستغلال، وكلما وثقت بالآخرين كلما وثقوا هم بك أيضاً مما يساعدك ويسر لك أمر التأثير فيهم لتحقيق أهداف المؤسسة التربوية. وعرف روبنز وجودج (Robbins & Judge,2007) الثقة بأنها: التوقع الإيجابي، بأن الآخر لن يتصرف بطريقة انتهازية، وهي عملية تعتمد على سيرة الشخص الذاتية وتاريخه، وتُبنى الثقة على التوقع، فإذا نُشِدت الثقة فعلى الشخص أن يؤمن بأن الشخص الآخر أو

- الجماعة ستصرف بالطريقة المتوقعة، والتي ستجعل الطرف الآخر يتصرف بطريقة مماثلة في موقف يتطلب ثقة عالية. والثقة بالقيادة تمثل توقعات إيجابية ماثقة من قبل المرؤوس بخصوص تصرف وسلوك القادة والنية والرغبة للثقة بكمالهم وأفعالهم.
6. خدمة الآخرين: تعتبر مبادرة القائد التربوي في تقديم الخدمة للمؤسسة التربوية التي يعمل بها إحدى الصفات القيادية التي تسهم في زيادة محبة العاملين له بالشكل الذي يرفع درجة تأثيره على العاملين ومساعدة الآخرين والتفاني من أجلهم وتدليل كافة العقبات التي تواجههم كما يبرز من خلاله تغليب القائد المصلحة العامة على مصالحه الخاصة، وهو بذلك يشكل القدوة الحسنة لكافة العاملين معه الذين بدورهم سوف يتأثرون بهذا السلوك وسوف يبادرون هم أيضاً بتطبيقه من أجل مساعدة الآخرين.
7. التمكين: يعمل التمكين على رفع أداء المرؤوسين من خلال تفويضهم ومنحهم كافة الصلاحيات اللازمة لأداء المهام المطلوب إنجازها. وقد ذكر عفانه (2014) أن تمكين المرؤوسين وخصوصاً بالمؤسسات الخدمية ومنها التعليمية على سبيل المثال- يساعد في زيادة قدرة الموظف على التعامل بمستويات مرتفعة من المرونة والفهم والتكيف مما يؤدي إلى سرعة الأداء والإنجاز وجودة الخدمات. وقد أكد ذلك ما ذكره حربي وعبد الرحمن (2015) أن التمكين الإداري يستلزم تنمية الأفراد ورفع قدراتهم ومنحهم الفرصة للتحدي من خلال إعطاءهم المسؤوليات وتحويلهم الصلاحيات لاتخاذ القرارات ليكونوا قادرين على تحقيق الأهداف بأعلى كفاءة وفاعلية. وبما أن مستوى أداء المؤسسات التربوية (المدارس) يعتمد بالدرجة الأساسية على أداء القائد التربوي في تفاعله مع المعلمين لتقديم الخدمات التربوية اللازمة لكافة المستفيدين فإن ذلك يبين لنا أهمية التمكين وأنه ضرورة ملحة لزيادة مستوى إنتاجية المعلمين وتحسين جودة الخدمات التربوية والتعليمية بما يحقق رضا الطلاب.

الدراسات السابقة:

- قام العديد من الباحثين لدراسة واقع ممارسة القيادة الخادمة في مجالات المستويات التعليمية
- فقد قام **Cerit(2009)** هدفت هذه الدراسة لمعرفة تأثيرات سلوكيات القيادة الخادمة لمديري المدارس الابتدائية وأثرها على الرضا الوظيفي للمدرسين، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة لقياس سلوكيات القيادة الخادمة وقياس الرضا الوظيفي للعاملين وتم تطبيق هذه الدراسة على 29 مدرسة ابتدائية بمنطقة دوزس بتركيا حيث تم تجميع البيانات من 595 معلماً. وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية قوية بين تطبيق القيادة الخادمة وتحقيق الرضا الوظيفي للمعلمين. كما أظهرت الى عدم وجود فروق دالة إحصائية تعزى للخبرات المهنية.
 - دراسة **Fridell, belcher and messner (2009)** هدفت هذه الدراسة إلى تحديد الفروق القيادية الرئيسية بين مدراء المدارس العامة الذكور والإناث في الغرب الأوسط من الولايات المتحدة الأمريكية. وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي والاستبانة كأداة للدراسة. وقد أجريت الدراسة على 265 مدير مدرسة من الذكور و180مدير مدرسة من الإناث. ومن أبرز نتائج الدراسة عدم وجود اختلاف بين مديري المدارس الذكور والإناث فيما يتعلق باستخدام أساليب القيادة التقليدية، بينما ظهرت اختلافات فيما يتعلق بأسلوب القيادة الخادمة حيث ركزت الدراسة على أربعة أنماط أساسية متعلقة بالقيادة الخادمة وهي نمط التفكير ورد الفعل اليومي، وبناء أسس الاتفاق في الرأي، والعلاقة الجيدة، واخيراً الاهتمام بتقدير الآخرين. كما أظهرت النتائج أيضاً أن القادة الخادمين من الإناث هم الأكثر فهماً وتطبيقاً وممارسة لهذه الأنماط والقيم مقارنة بالقادة الخادمين من الذكور.
 - دراسة **Alcala (2009)** هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف خبرات وممارسات مديري المدارس الثانوية فيما يتعلق بالقيادة الخادمة وذلك بالتركيز على ثلاثة جوانب أساسية هي إدراك المديرين لهذا النمط من القيادة، بالإضافة إلى تحديد التحديات التي واجهتهم عند تطبيق نمط القيادة الخادمة وسبل التغلب على هذه التحديات. وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وقد اعتمدت هذه الدراسة على إجراء المقابلات الشخصية المتعمقة وتحليل الوثائق المتاحة في هذا الصدد وكذلك تحليل الملاحظات التي تم تدوينها من الواقع العملي. وتكونت عينة الدراسة من خمسة مديري مدارس ثانوية تقع في منطقة واحدة في ولاية تكساس الأمريكية، ثلاثة من هؤلاء المديرين ذكور بينما اثنتان من الإناث وجميعهم لديه خبرات تعليمية لا تقل عن خمس عشرة عامًا. وقد أظهرت نتائج الدراسة عن اعتقاد جميع المديرين بقيامهم بأدوارهم كقادة خادمين، وقد تبين أن أكثر التحديات التي تواجههم في أداءهم لأعمالهم هي تشجيع الآخرين على ممارسة النصح والتوجيه للآخرين بهدف التغيير ليكونوا قادة خادمين في المستقبل.
 - عبد الرسول (2012) بدراسة هدفت إلى تحديد أثر خصائص القيادة الخادمة في تعزيز ثقة المرؤوسين بالقائد، وتم اختيار أعضاء هيئة التدريس بكلية الإدارة والاقتصاد بجامعة كربلاء العراق، وأخذ (80) عضواً كعينة، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، وكانت أهم نتائجها بتباين وجهات نظر أفراد العينة حول خصائص القيادة الخادمة، وأوصت هذه الدراسة بالاهتمام ببعض المزايا الشخصية وتنمية مهارات التدريب.

- وقدم إبراهيم (2013) دراسة هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان للقيادة الخادمة وعلاقتها بمستوى الثقة التنظيمية السائدة من وجهة نظر المعلمين، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وتكونت عينة الدراسة من (327) معلماً ومعلمة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية. وقد استخدمت الدراسة أداتين الأولى لقياس درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان للقيادة الخادمة والثانية لقياس مستوى الثقة التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية الخاصة، وكان من أهم النتائج أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان للقيادة الخادمة من وجهة نظر المعلمين كانت متوسطة، بينما جاء مستوى الثقة التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان من وجهة نظر المعلمين كان مرتفعاً. وأظهرت النتائج إلى وجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخبرة للمعلمين.
- وقدمت شيخ السوق (2014) دراسة هدفت لمعرفة العلاقة بين القيادة الخادمة وعلاقتها بالرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس ببعض الجامعات المصرية، وتمثل منهج الدراسة في البيانات المطلوبة للدراسة ومصادر هذه البيانات ومجتمع وعينة الدراسة، ومتغيرات الدراسة وأساليب القياس وأساليب التحليل الإحصائي، واشتمل مجتمع الدراسة على أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية واقتصرت الدراسة الميدانية على ثلاث جامعات، وتم اختيار العينة بالطريقة العشوائية البسيطة، وتمثلت أداة الدراسة في الاستبيان، وقد تم جمع بياناته من خلال استخدام المقابلة الشخصية والبريد الإلكتروني، وكانت قد توصلت الدراسة إلى انخفاض مستوى ممارسة القيادة الخادمة بالجامعات المصرية محل الدراسة فضلاً عن أن أعضاء هيئة التدريس بهذه الجامعات لا يدركون مفهوم القيادة الخادمة.
- وأجرى التمام (2016) الدراسة هدفت إلى التعرف على واقع القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الثانوية بالمدينة المنورة من وجهة نظر المعلمين، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وتم تطبيق الدراسة على مجتمع الدراسة المكون من جميع معلمي المدارس الثانوية الحكومية في بالمدينة المنورة حيث بلغ عددهم (2643) معلماً، وتم أخذ عينة قصدية بلغ عددها (521) معلماً، وتوزيع الاستبيان عليهم كأداة للدراسة، وتوصلت الدراسة إلى أن ممارسة مديرو مدارس الثانوية بالمدينة المنورة لأبعاد القيادة الخادمة عالية وكان ترتيبها على النحو التالي (المساندة، التسامح، تقديم الخدمة، المساءلة، التواضع، التمكين، الثقة، الشجاعة).
- قدم الغامدي (2016) حيث هدفت إلى الكشف عن درجة توافر سمات القائد الخادم (التمكين، دعم ومساندة الآخرين، المحاسبية، التسامح مع الآخرين، الشجاعة، التواضع، الإشراف) لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمين، وتم استخدام المنهج الوصفي في هذه الدراسة، وتم تطبيق الدراسة على مجتمع الدراسة المكون من جميع معلمي المدارس الثانوية في مدينة الطائف البالغ عددهم (1821) معلماً، وتم أخذ عينة عشوائية طبقية عددهم (400) معلم وتوزيع الاستبيان عليهم كأداة للدراسة، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة توافر سمات القائد كانت عالية وكانت على ترتيبها (الإشراف، المحاسبية، التمكين، الشجاعة، التواضع، دعم ومساندة الآخرين)، وأوصت الدراسة بضرورة تدريب مديري المدارس على التمكين الإداري.
- قام غالي (2017) بدراسة توضح العلاقة بين ممارسة القيادة الخادمة وتحقيق الإلتزام التنظيمي للعاملين الأكاديميين والإداريين في جامعات قطاع غزة، كما سعت الدراسة إلى التعرف على مدى ممارسة الجامعات محل الدراسة لأبعاد القيادة الخادمة وأوجه الاختلاف في ممارسة تلك الجامعات لها، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي إلى جانب أسلوب الدراسة الميدانية باستخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات الأساسية للدراسة، وقد قامت الدراسة باستخدام طريقة العينة الطباقية العشوائية وتم اختيار عينة بلغت (400) من العاملين الأكاديميين والإداريين حيث بلغ مجتمع الدراسة (2157)، وبينت النتائج وجود تفاوت في درجة ممارسة المسؤولين للقيادة الخادمة من وجهة نظر أفراد العينة.
- وأجرى أحمد (2018) الدراسة هدفت لتحديد درجة ممارسة القيادات الجامعية للقيادة الخادمة بجامعة أم القرى لدى موظفات الجامعة وعلى مستوى الإلتزام التنظيمي لدى عينة منهن، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وتم تطبيق الدراسة على مجتمع الدراسة المكون من موظفات جامعة أم القرى البالغ عددهن (844) موظفة، وتم أخذ عينة عشوائية بسيطة بلغ عددها (300) موظفة، وتوزيع الاستبيان عليهم كأداة للدراسة، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة القيادة الخادمة جاءت متوسطة، بينما جاء مستوى الإلتزام التنظيمي مرتفعاً لدى عينة الدراسة، وكذلك تبين وجود علاقة ارتباطية طردية بين ممارسة القيادة الخادمة وبين الإلتزام التنظيمي.
- كما أجرى المهنا، وآخرون (2019) دراسة هدفت إلى التعرف على واقع القيادة الخادمة في مدارس المرحلة الثانوية بدولة الكويت من وجهة نظر المديرين والمعلمين، وتم استخدام المنهج الوصفي، وتكونت العينة من (504) معلم ومدير المدرسة، كما اشتملت أدوات الدراسة استبانة القيادة الخادمة تتضمن (47) عبارة موزعة على سبعة مجالات. وأظهرت نتائج الدراسة ان واقع ممارسة القيادة الخادمة ككل لدى مديري المدارس الثانوية قد جاء بدرجة متوسطة في جميع المجالات (المهارات المفاهيمية، الإيثار، مساعدة الآخرين، التمكين، الإلتزام بخدمة المجتمع، الاهتمام بالمرؤوسين) بينما جاءت بدرجة كبيرة في مجال التصرف بأخلاق. كما أظهرت النتائج وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات أفراد عينة الدراسة في جميع مجالات القيادة تعزى لمتغير النوع والمسمى الوظيفي، بينما أظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات أفراد عينة الدراسة في جميع مجالات القيادة تعزى للمؤهل العلمي.

من خلال استعراض الدراسات السابقة يُلاحظ التالي:

- أجمعت الدراسات السابقة على أهمية وتأثير القيادة الخادمة على المؤسسات التعليمية ولكنها اختلفت في الأبعاد التي مارسها القيادة الخادمة بالإضافة إلى المتغيرات التي تناولتها فهناك دراسات تناولت البنية الداخلية لمفهوم القيادة الخادمة والابعاد المميزة لها كدراسة التمام (2016)، بالإضافة إلى دراسات سعت للكشف عن الفروق القيادية الرئيسية بين مديري المدارس العامة للذكور والإناث في الغرب الوسط من الولايات المتحدة الأمريكية كدراسة (2009) Fridell, belcher and Messner أما دراسة Cerit (2009) فحددت سلوكيات القادة الخادمين لمديري المدارس الابتدائية وأثرها على الرضا الوظيفي للمعلمين، ومن الدراسات ما تناول موضوع واقع القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الثانوية بالمدينة المنورة من وجهة نظر المعلمين كدراسة التمام (2016).
- اختلفت الدراسات في عينة الدراسة فهناك دراسات كانت عينتها موظفي الجامعات واعضاء هيئة التدريس كدراسة شيخ السوق (2014) وعبدالرسول وعبدالسادة (2012) وغالي (2017) و أحمد (2018) بينما نجد أن هناك دراسات أخرى كانت عينتها مديري ومعلمي المدارس كدراسة (2009) Alcalá وإبراهيم (2013) والغامدي (2016).
- اختلفت الدراسات السابقة من ناحية المقياس المستخدم كأداة للدراسة فدراسة شيخ السوق (2014) استخدمت مقياس Hale and Fieds (2007) للقيادة الخادمة والمكون من (15) عبارة لقياس أبعاد القيادة الثلاثة: الخدمة والتواضع والرؤية، ودراسة الغامدي (2016) فقام بترجمة مقياس Dirk (2011) واستخدامه كأداة لدراسته أما دراسة التمام (2016) فقد استخدم مقياس (The Servant Leadership Survey).
- الدراسة الحالية تشابهت مع دراسة إبراهيم (2013) ودراسة شيخ السوق (2014) ودراسة غالي (1436) في كون القيادة الخادمة المتغير المستقل في الدراسة، إلا أنها تختلف من حيث البيئة والعينة والأهداف والمتغيرات الديموغرافية.

مشكلة الدراسة:

أن التعليم العام بحاجة ماسة إلى نهضة قيادية في مؤسساته التعليمية تدعم التعليم وتحوله إلى تعليم ابتكاري، فالقيادة أحد أهم العوامل المؤثرة في البيئة التنظيمية، وفي بناء وتكوين قيم ومبادئ وثقافة المنظمة، ولها تأثير بالغ في الأنماط السلوكية للموظفين في مختلف المستويات الإدارية (العامري، 2015)، ورغم أهمية القيادة الخادمة، لما تحققه من مزايا، ولاتفاقها مع قيمنا العربية والإسلامية، فقد ورد في الأثر (سيد القوم خادمهم)، إلا أننا نجد قلة في البحوث والدراسات العربية التي تناولت موضوع القيادة الخادمة. فلقد أشار أبو تينة وآخرون (2007) بأن البحث على الصعيد النظري للقيادة الخادمة في المجال التربوي، لا يزال قاصراً مقارنة بالمجال الاقتصادي، فيما لم تزل الأبحاث والدراسات التطبيقية المتعلقة بالقيادة الخادمة وممارستها تريبوتاً على أهميتها-أقل وأكثر محدودية.

وقد أشار جونز (Jones, 2012) إلى أنه بالرغم من أن القيادة الخادمة اكتسبت اهتماماً كبيراً في المنظمات الاجتماعية ومنظمات الأعمال باعتبارها أداة مهمة في إدراك الحاجة إلى قيادات أكثر كفاءة، يؤمنون بالقيم والمبادئ، ويهتمون بالموظفين حيث يجعلونهم في المقام الأول كما يركزون على تلبية احتياجاتهم، إلا أننا نجد أن هناك ندرة في البحوث التجريبية والميدانية التي تم إجراؤها لإثبات صحة هذا الادعاء. كما أكدت ندا (2012) ذلك بقولها "إن البحوث العلمية العالمية نادرة في مجال نظرية القيادة الخادمة" (ص، 357).

وذكر عبد الرحمن (2014) بأن "البحوث والدراسات العربية التي تناولت موضوع القيادة الخادمة بصفة عامة وقياسها تحديداً تتميز بالندرة" (ص، 4)، وأوصى إلى توجيه جهود البحث في المملكة العربية السعودية إلى دراسة القيادة الخادمة وتأثيراتها على المنظمات والأجهزة الحكومية. فمدارس التعليم العام تمثل أهمية عظمى في تعليم الطلاب والطالبات وفي تنمية شخصياتهم ليتكون لدينا جيل ناضج قادر على تحقيق النهضة التنموية للمجتمع بكل كفاءة وفاعلية لذا يلزم وجود قيادات على قدر عالي من الكفاءة والفاعلية. (التمام، 2016) لذا شعرت الباحثة بمشكلة هذه الدراسة وإلى الحاجة إلى إجراء المزيد من الدراسات والأبحاث في مجال القيادة الخادمة التي تقوم على خدمة الآخرين ومساندتهم لتحقيق الأهداف الوطنية العليا للبلاد من خلال التعليم العام، وعليه حددت مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس: ما درجة ممارسة قائدات المدارس الحكومية (بالمراحل الثانوية) بمكة المكرمة للقيادة الخادمة من وجهة نظر المعلمات؟

أسئلة الدراسة:

1. ما درجة ممارسة قائدات المرحلة الثانوية للقيادة الخادمة من خلال الأبعاد التالية (المحبة والاهتمام بالآخرين، التواضع، الإيثارة، الرؤية، الثقة، خدمة الآخرين، التمكين) من وجهة نظر المعلمات؟
2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين متوسطات استجابات المعلمات في تحديد درجة ممارسة قائدات المرحلة الثانوية للقيادة الخادمة تعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي-سنوات الخبرة)؟

أهداف الدراسة:

- تسعى الدراسة إلى تحقيق الهدف الرئيس المتمثل في تحديد ما درجة ممارسة قائدات المرحلة الثانوية بمكة المكرمة للقيادة الخادمة من وجهة نظر المعلمات ويتفرع من الهدف الرئيس الأهداف الفرعية التالية:
1. تحديد درجة ممارسة قائدات المرحلة الثانوية للقيادة الخادمة من خلال الأبعاد التالية (المحبة والاهتمام بالآخرين، التواصل، الإيثار، الرؤية، الثقة، خدمة الآخرين، التمكين) من وجهة نظر المعلمات.
 2. معرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين متوسطات استجابات المعلمات في تحديد درجة ممارسة قائدات المرحلة الثانوية للقيادة الخادمة تعزى للمتغيرات (المؤهل العلمي-سنوات الخبرة).

أهمية الدراسة:

الأهمية النظرية:

- ندرة البحوث والدراسات التي تناولت القيادة الخادمة خاصة في البيئة العربية مما يبرز الحاجة إلى إجراء المزيد من الدراسات لهذا النوع من الأنماط القيادية لإثراء المكتبة العربية.
- نشر الوعي لدى المجتمع التربوي بأهمية هذا الجانب السلوكي وتوعية القياديين والاداريين بضرورة الاستفادة من نتائج هذه الدراسة وغيرها لترقية الاستفادة من القدرات الإدارية الموجودة.

الأهمية التطبيقية:

- يتوقع من نتائجها أن تفيد قائدات المرحلة الثانوية في التعرف إلى أهمية القيادة الخادمة من خلال التعرف على خصائصها وأثرها في الأنماط السلوكية للعاملين في المدارس.
- أن تفيد نتائج هذه الدراسة القائدات والمعلمات في إدراك قيمة ممارسة القيادة ودوره في الارتقاء بأداء المدرسة وتحسين مخرجاتها.

مصطلحات الدراسة:

القيادة الخادمة **Servant leadership** : عرفها شيخ السوق بأنها: " نمط القيادة الذي تتبناه القيادة في المنظمات في خدمة المرؤوسين أولاً من خلال تلبية الاحتياجات القصوى لهم" (48:2014).

تُعرف القيادة الخادمة إجرائياً بأنها: القيادة المتمثلة في قائدات المرحلة الثانوية بالعاصمة المقدسة والتي تعتمد على خدمة المعلمات وتحقيق احتياجاتهم وتنميتهم مهنيًا وشخصيًا ووجدانيًا؛ من أجل تحقيق المصلحة المشتركة للمعلمات والمدرسة، وذلك باتباع القائدات لأبعاد المحبة والاهتمام بالآخرين، التواصل، الإيثار، الرؤية، الثقة، خدمة الآخرين، التمكين.

منهجية الدراسة وإجراءاتها:

اتبعت الباحثة المنهج الوصفي الذي يعتمد على دراسة الواقع أو الظواهر كما هي في الواقع ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويتم التعبير عنها بطرق كمية وكمية .

مجتمع الدراسة:

تكون المجتمع الأصلي للدراسة من جميع معلمات المرحلة الثانوية بالعاصمة المقدسة خلال الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي 1440/1439 هـ، وعددهن (2953) معلمة بناءً على الإحصائية الصادرة من الإدارة العامة للتعليم بالعاصمة المقدسة بتاريخ 1440/3/20 هـ.

عينة الدراسة:

تم التطبيق أولاً على عينة استطلاعية تكونت من (40 معلمة) تم اختيارهن عشوائياً، بهدف التأكد من الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة (الصدق والثبات)، وسوف يرد لاحقاً تناول (الصدق والثبات) تفصيلاً. وبعد التأكد من توافر الصدق والثبات في أداة الدراسة تم التطبيق على عينة الدراسة الأساسية، حيث اختيار عينة عشوائية. وبلغ عدد الاستبيانات التي تم استرجاعها وصالحة للتحليل الإحصائي (481) استبيان ويمثلن (16%) تقريبا من معلمات المدارس الثانوية اللاتي هن على رأس العمل أثناء إجراء الدراسة، وتم التأكد من صحة العينة والحصول على إفادة من الوحدة الإحصائية. وفيما يلي وصف عينة الدراسة حسب متغيري المؤهل العلمي وسنوات الخبرة.

خصائص عينة البحث من معلمات المرحلة الثانوية:

1. المؤهل العلمي:

جدول (1): عينة الدراسة من المعلمات حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	%
ماجستير فأعلى	26	5.41
الدبلوم العالي	32	6.65
بكالوريوس	423	87.94

2. سنوات الخبرة:

جدول (2): عينة الدراسة من المعلمات حسب سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	العدد	%
أقل من 5 سنوات	32	6.70
من 5 - أقل من 10 سنوات	192	39.90
من 10 - أقل من 15 سنة	82	17.00
من 15 سنة فأكثر	175	36.40
الكلي	481	100

أداة الدراسة:

بناءً على أهداف البحث في معرفة كل من درجة ممارسة قائدات مدارس المرحلة الثانوية للقيادة الخادمة من وجهة نظر المعلمات، تم البحث في قواعد المعلومات والمجلات التربوية والدوريات والبحوث والدراسات السابقة ذات الصلة بمشكلة الدراسة الحالية، وقد تم استخدام الاستبيان كأداة للدراسة وهو مقياس (Dennis & Bocarnea, 2005) للقيادة الخادمة والذي يتضمن (42) عبارة تقيس (7) أبعاد بمقدار (6) عبارات لكل بُعد. وقد قامت الباحثة بترجمة المقياس إلى اللغة العربية، وبعد ذلك مر الاستبيان بمرحلي الصدق والثبات على النحو التالي:

صدق أداة الدراسة:

صدق الاتساق الداخلي

تم التأكد من توافر صدق الاتساق الداخلي لاستبيان القيادة الخادمة عن طريق حساب معامل الارتباط لبيرسون بين درجة كل عبارة مع الدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه العبارة، وذلك من خلال التطبيق على العينة الاستطلاعية سابقة الذكر والتي تكونت من (40) معلمة، وتم الحصول على ما يلي:

جدول (3): صدق الاتساق الداخلي لاستبيان القيادة الخادمة

البعد الأول المحبة والاهتمام بالآخرين		البعد الثاني التواضع		البعد الثالث الإيثار		البعد الرابع الرؤية	
العبارة	الارتباط	العبارة	الارتباط	العبارة	الارتباط	العبارة	الارتباط
1	0.66	7	0.70	12	0.65	17	0.68
2	0.65	8	0.66	13	0.68	18	0.69
3	0.66	9	0.70	14	0.71	19	0.71
4	0.69	10	0.65	15	0.66	20	0.65
5	0.69	11	0.68	16	0.69	21	0.70
6	0.71						
البعد الخامس الثقة		البعد السادس خدمة الآخرين		البعد السابع التمكين			
22	0.68	28	0.70	32	0.69		
23	0.69	29	0.69	33	0.68		
24	0.65	30	0.66	34	0.70		
25	0.69	31	0.69	35	0.65		
26	0.68			36	0.64		
27	0.66						

قيم معاملات الارتباط من (0.64) إلى (0.71)، وجميع قيم معاملات الارتباط موجبة ومرتفعة وذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) وتشير إلى الاتساق الداخلي، بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لاستبيان القيادة الخادمة.

الثبات:

تم التأكد من ثبات استبيان القيادة الخادمة بطريقة ألفا كرونباخ، وذلك من خلال التطبيق على العينة الاستطلاعية سابقة الذكر، وتم الحصول على ما يلي:

جدول (4): معاملات ألفا كرونباخ لثبات استبيان القيادة الخادمة

قيمة ألفا كرونباخ	البعد
0.90	الأول: المحبة والاهتمام بالآخرين
0.89	الثاني: التواصل
0.91	الثالث: الإيثار
0.90	الرابع: الرؤية
0.92	الخامس: الثقة
0.89	السادس: خدمة الآخرين
0.88	السابع: التمكين
0.93	الدرجة الكلية

بلغت قيم معاملات ألفا كرونباخ (0.86) و (0.93)، لاستبيان القيادة الخادمة، وهذه القيم مرتفعة وتشير أن استبيان القيادة الخادمة تتمتع بدرجة عالية من الثبات.

تصحيح أداة الدراسة:

تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي المتدرج لتصحيح استجابات عينة الدراسة على عبارات أدوات الدراسة، بحيث تعطى الدرجة (1) للاستجابة (أبداً)، والدرجة (2) للاستجابة (أبداً)، والدرجة (3) للاستجابة (أحياناً)، والدرجة (4) للاستجابة (غالباً)، والدرجة (5) للاستجابة (دائماً)، وفقاً للمقياس الخماسي تم استخدام المعيار التالي للحكم على درجة الاستجابة على العبارات:

$$\text{مدى الاستجابة للعبارة} = \text{أعلى درجة} - \text{أقل درجة} = 5 - 1 = 4$$

$$\text{طول الفئة} = \text{مدى الاستجابة} / \text{عدد فئات الاستجابة} = 4 / 5 = 0.8$$

جدول (5): معيار الحكم على المتوسطات الحسابية لاستجابات عينة الدراسة

المتوسط الحسابي	الاستجابة	درجة ممارسة القيادة الخادمة
1 - أقل من 1.81	أبداً	ضعيفة جداً
1.81 - أقل من 2.61	أبداً	ضعيفة
2.61 - أقل من 3.41	أحياناً	متوسطة
3.41 - أقل من 4.21	غالباً	كبيرة
4.21 - 5	دائماً	كبيرة جداً

الأساليب الإحصائية:

للإجابة عن تساؤلات الدراسة تم استخدام الأساليب الإحصائية الآتية:

1. المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري وذلك لحساب القيمة التي يعطها أفراد عينة الدراسة لكل عبارة أو مجموعة من العبارات (البعد/الدرجة الكلية).
2. اختبار كروسكال والس (Kruskal Wallis) للمقارنة بين متوسطات استجابات المعلمات في تحديد درجة ممارسة قائدات مدارس المرحلة الثانوية للقيادة الخادمة حسب متغيري المؤهل العلمي.
3. اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للمقارنة بين متوسطات استجابات المعلمات في تحديد درجة ممارسة قائدات مدارس المرحلة الثانوية للقيادة الخادمة حسب متغير سنوات الخبرة.
4. الاتساق الداخلي لصدق أداة الدراسة.
5. ألفا كرونباخ لثبات أداة الدراسة.

عرض نتائج الدراسة ومناقشتها:

إجابة السؤال الأول: ما درجة ممارسة قائدات المرحلة الثانوية للقيادة الخادمة من خلال الأبعاد التالية (المحبة والاهتمام بالآخرين، التواصل، الإيثار، الرؤية، الثقة، خدمة الآخرين، التمكين) من وجهة نظر المعلمات؟

لإجابة السؤال الأول تم استخدام بعض مقاييس الإحصاء الوصفي والتي تمثلت في المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب لاستجابات عينة الدراسة من المعلمات على أبعاد استبيان القيادة الخادمة (المحبة والاهتمام بالآخرين، التضامن، الإيثارة، الرؤية، الثقة، خدمة الآخرين، التمكين)، وتم الحصول على النتائج التالية:

جدول (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة قائدات المرحلة الثانوية للقيادة الخادمة من وجهة نظر المعلمات.

الترتيب	درجة الممارسة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد
1	عالية	0.88	4.19	الأول: المحبة والاهتمام بالآخرين
7	عالية	0.98	3.96	الثاني: التضامن
6	عالية	0.98	3.98	الثالث: الإيثارة
5	عالية	0.99	4.04	الرابع: الرؤية
2	عالية	0.94	4.18	الخامس: الثقة
3	عالية	0.94	4.13	السادس: خدمة الآخرين
4	عالية	0.99	4.07	السابع: التمكين
-	عالية	0.89	4.09	الدرجة الكلية

تشير نتائج جدول (6) أن درجة ممارسة قائدات المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة للقيادة الخادمة، من وجهة نظر المعلمات هو بدرجة عالية بمتوسط حسابي (4.09). وبالنظر إلى أبعاد القيادة الخادمة، يلاحظ أن جميع الأبعاد تمارس بدرجة عالية، وجاء البعد الأول: المحبة والاهتمام بالآخرين، في الترتيب الأول من حيث درجة الممارسة بمتوسط (4.19)، يليه البعد الخامس: الثقة، في الترتيب الثاني بمتوسط (4.18)، ثم البعد السادس: خدمة الآخرين، في الترتيب الثالث بمتوسط (4.13)، ثم البعد السابع: التمكين، في الترتيب الرابع بمتوسط (4.07)، يليه البعد الرابع: الرؤية في الترتيب الخامس بمتوسط (4.04)، ثم البعد الثالث: الإيثارة، في الترتيب السادس بمتوسط (3.98)، وفي الترتيب الأخير جاء البعد الثاني: التضامن بمتوسط (3.96).

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أنه قد يكون لطبيعة التنشئة الاجتماعية في البيئة السعودية عامة ومكة المكرمة (العاصمة المقدسة) خاصة، والتي يغلب عليها الطابع الديني والتربية على الإيمان بالله واتباع سنة رسوله الأمين محمد (ﷺ)، من حيث المحبة والاهتمام بالآخر، والتواضع، والإيثارة، والثقة، وخدمة الآخرين وتمكين الآخر، كل ذلك توجد جذوره في شخصية القائدة، علاوة على خبرة القائدة العملية، وادراكها أن نجاح قيادتها للمدرسة لا يقوم على إعطاء الأوامر فحسب، بل يتحقق النجاح للمدرسة من خلال التعاون مع الجميع، والعمل كفريق واحد، مما يجعلها تحرص على إشاعة جو من المحبة داخل المدرسة، وتهتم بالمعلمات وتسعى لتحقيق احتياجاتهن، وأبداء الاحترام والشكر والامتنان لهن، وعدم التكبر عليهن، وإثارة المعلمات على أنفسهن، وتصرف معهن بالطريقة المتوقعة بعيداً عن الاستغلال الغير عادل، وتحمل المسؤولية الاجتماعية وتلتزم بالمصلحة العامة، ولا تنفرد بالقرارات بل تمنح المعلمات الصلاحية والقوة لتشجيعهن على تطوير وتنمية قدراتهن ومهاراتهن الشخصية، وكل ذلك أدى إلى أن درجة ممارسة قائدات المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة للقيادة الخادمة، جاءت بدرجة عالية.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة كل من (الغامدي، 2016؛ التمام، 2016) التي أظهرت أن درجة ممارسة مديرو المدارس الثانوية لأبعاد القيادة الخادمة عالية. بينما اختلفت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسات (أبو تينة وآخرون، 2007؛ إبراهيم، 2013) التي توصلت إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الخادمة من وجهة نظر المعلمين كانت متوسطة. كما تختلف نتيجة الدراسة الحالية مع نتائج دراسة شيخ السوق (2014) التي توصلت إلى انخفاض مستوى ممارسة القيادة الخادمة.

وقد يرجع ذلك الاختلاف بين نتائج الدراسة الحالية ونتائج هذه الدراسة إلى اختلاف طبيعة عينة هذه الدراسات والبيئة التي أجريت فيها هذه الدراسات مع طبيعة عينة الدراسة الحالية والبيئة التي أجريت فيها. أما النتيجة التي أشارت إلى أن بعد المحبة والاهتمام بالآخرين جاء في الترتيب الأول من حيث درجة الممارسة لدى القائدات بالمدارس الثانوية بمكة، فيمكن تفسيرها في ضوء طبيعة عمل القائدة بالمدرسة الذي تتطلب منها العمل على تهيئة البيئة المدرسية للمعلمات، وأن يسود جو من المحبة بينها وبينهن، وألا يكون هناك انفصال بينها وبينهن، حتى لا يتعطل العمل وتصعب إدارة المدرسة، لأن عمل القائدة بالمدرسة ليس فقط إعطاء الأوامر، لكن أيضاً يتطلب منها القدرة على فهم المعلمات والاهتمام بهن لكسب ثقتهن ومحبتهم، والعمل على الرعاية الحقيقية لاحتياجاتهن وجعلهن يشعرون بأهميتهن، لأن ذلك ينعكس بشكل إيجابي على نجاحها كقائدة، ومن ثم تحقيق الأهداف المنشودة للمدرسة.

وبالنسبة للنتيجة التي أشارت إلى أن بعد التضامن جاء في الترتيب الأخير من حيث درجة الممارسة لدى القائدات بالمدارس الثانوية بمكة، فبالرغم من أنه جاء في الترتيب الأخير إلا أن درجة ممارسته جاءت عالية، وليست منخفضة، وترى الباحثة أن تلك النتيجة قد ترجع إلى أن القائدات بالمدارس قد يلجأن في قيادتهن للمدرسة إلى التعامل بجدية أكثر مع المعلمات، والحزم وعدم التهاون في العديد من الأمور الخاصة بالعملية التعليمية في المدرسة،

إلا أن هذه الجدية في العمل والحزم في القرارات، قد يفهم لدى بعض المعلمات بشكل خاطئ، بأنه استعلاء من القائدة علمين، وأنها ليست متواضعة، لذا جاء بعد التواضع في الترتيب الأخير من حيث درجة الممارسة لدى القائدات بالمدارس، وفقاً لرأي المعلمات.

البعد الأول: المحبة والاهتمام بالآخرين

جدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة حول درجة ممارسة القيادة الخادمة للبعد الأول المحبة والاهتمام بالآخرين

م	العبارة	\bar{X}	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
2	توضح المعايير الأخلاقية الداعمة للعمل.	1	4.46	0.81	عالية جداً
1	تهتم بي من النواحي الإنسانية.	2	4.23	0.97	عالية جداً
4	تشجعي دائماً.	3	4.16	1.06	عالية
6	تشعرنني بأهميتي.	4	4.14	1.10	عالية
5	تبدي تعاطفها معي في أفعالها.	5	4.12	1.05	عالية
3	تراعي احتياجاتي.	6	4.06	1.05	عالية
	المتوسط العام		4.19	0.88	عالية

تشير نتائج جدول (7) أن المتوسط الحسابي العام لدرجة ممارسة قائدات المرحلة الثانوية بالعاصمة المقدسة لبعد المحبة والاهتمام بالآخرين، من وجهة نظر المعلمات بلغ (4.19) أي بدرجة (عالية)، وبمتوسطات حسابية للعبارات تراوحت من (4.06) إلى (4.46)، وهذه المتوسطات الحسابية تقع ضمن درجة الممارسة "عالية جداً" (2) عبارة، "عالية" (4) عبارات، على النحو التالي: توجد (2) عبارة بدرجة ممارسة "عالية جداً" وجاءتا في الترتيب الأول والثاني من حيث ممارسة قائدات المرحلة الثانوية بالعاصمة المقدسة لبعد المحبة والاهتمام بالآخرين، من وجهة نظر المعلمات، وهي العبارة "2" (توضح المعايير الأخلاقية الداعمة للعمل) بمتوسط حسابي (4.46)، يليها العبارة "1" (تهتم بي من النواحي الإنسانية) بمتوسط حسابي (4.23).

في حين توجد (4) عبارات بدرجة ممارسة "عالية" وجاءت في الترتيب من الثالث إلى السادس من حيث ممارسة قائدات المرحلة الثانوية بالعاصمة المقدسة لبعد المحبة والاهتمام بالآخرين، من وجهة نظر المعلمات، وهي العبارة "4" (تشجعي دائماً) بمتوسط حسابي (4.16)، يليها العبارة "6" (تشعرنني بأهميتي) بمتوسط حسابي (4.14)، ثم العبارة "5" (تبدي تعاطفها معي في أفعالها) بمتوسط حسابي (4.12)، ثم العبارة "3" (تراعي احتياجاتي) بمتوسط حسابي (4.06).

وقد يعود السبب لانتفاء القائدات إلى مجتمع يتمتع بالتدين ويقدم المحبة والأخوة بين أفرادها، ويلتزم أفرادها بتعاليم الدين الإسلامي الذي يدعو إلى المحبة واحترام الآخر، والذي انعكس بالإيجاب على سلوك القائدة كواحدة من هذا المجتمع في إدارتها للمدرسة، وحرصها على كسب ثقة المعلمات وتهيئة جو يسوده المحبة والتألف بين الجميع، وتسعى إلى الرعاية الحقيقية لاحتياجات المعلمات وجعلهم يشعرون بأهميتهم لتحقيق الفائدة الأكبر للمؤسسة التعليمية، مما يعود بالنفع على المجتمع ككل.

البعد الثاني: التواضع

جدول (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة حول درجة ممارسة القيادة الخادمة للبعد الثاني التواضع

م	العبارة	\bar{X}	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
7	تقدّر إنجازاتي.	1	4.8	1.01	عالية جداً
10	تستفيد من الملاحظات الموجهة لها.	4	4.15	1.15	عالية
11	تستشير الآخرين في إيجاد حلول للقضايا التي تواجهها.	2	4.1	1.09	عالية
8	تبتعد عن وصف ميزاتنا.	3	3.39	1.16	متوسطة
9	تعترف بأخطائنا.	5	3.38	1.34	متوسطة
	المتوسط العام		3.96	0.97	عالية

تشير نتائج جدول (8) أن المتوسط الحسابي العام لدرجة ممارسة قائدات المرحلة الثانوية بالعاصمة المقدسة لبعد التواضع، من وجهة نظر المعلمات بلغ (3.96) أي بدرجة (عالية)، وبمتوسطات حسابية للعبارات تراوحت من (3.38) إلى (4.80)، وهذه المتوسطات الحسابية تقع ضمن درجة الممارسة "عالية جداً" (1) عبارة، "عالية" (2) عبارة، "متوسطة" (2) عبارة، على النحو التالي:

توجد عبارة بدرجة ممارسة "عالية جداً" وجاءت في الترتيب الأول من حيث ممارسة قائدات المرحلة الثانوية بالعاصمة المقدسة لبعد التواضع، من وجهة نظر المعلمات، وهي العبارة "7" (تقدّر إنجازاتي) بمتوسط حسابي (4.8). توجد (2) عبارة بدرجة ممارسة "عالية" وجاءتا في الترتيب الثاني والثالث من حيث ممارسة قائدات المرحلة الثانوية بالعاصمة المقدسة لبعد التواضع، من وجهة نظر المعلمات، وهي العبارة "10" (تستفيد من

الملاحظات الموجبة لها) بمتوسط حسابي (4.15)، العبارة "11" (تستشير الآخرين في إيجاد حلول للقضايا التي تواجهها) بمتوسط حسابي (4.1). توجد عبارتان بدرجة ممارسة "متوسطة" وجاءتا في الترتيب الرابع والخامس من حيث ممارسة قائدات المرحلة الثانوية بالعاصمة المقدسة لبعدهما التواضع، من وجهة نظر المعلمات، وهي العبارة "8" (تبتعد عن وصف ميزاتها) بمتوسط حسابي (3.39)، العبارة "9" (تعترف بأخطائها) بمتوسط حسابي (3.38). وقد يعزو السبب إلى تمتع القائدة في المدرسة بالخبرة والفهم والادراك الصحيح لأساليب تحقيق النجاح في المدرسة، وأن تحقيق أهداف المدرسة لا يتأتى إلا من خلال تكاتف جميع الجهود، وأن تؤدي كل واحدة بالمدرسة لدورها بجدية، وأن دورها هو قيادة المعلمات في المدرسة بكفاءة لتحقيق الأهداف المنشودة لخدمة أبناء الوطن، وذلك يجعلها تتواضع ولا تتكبر علمين، لأن كل منهن لها دورها.

البعد الثالث: الإيثار

جدول (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة حول درجة ممارسة القيادة الخادمة للبعد الثالث الإيثار

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
12	تبذل جهدها للارتقاء بالعمل دون النظر إلى المقابل.	4.8	1.02	عالية جدًا
14	تقدم المنافع الجماعية على الفردية والذاتية.	4.19	1.10	عالية
15	تهتم بمصالح الآخرين.	4.17	1.07	عالية
16	تبذل الجهد لمساعدتي.	3.39	1.11	متوسطة
13	تقدم الكثير من التوضيحات من أجلي.	3.35	1.32	متوسطة
	المتوسط العام	3.98	0.98	عالية

تشير نتائج جدول (9) أن المتوسط الحسابي العام لدرجة ممارسة قائدات المرحلة الثانوية بالعاصمة المقدسة لبعده الإيثار، من وجهة نظر المعلمات بلغ (3.98) أي بدرجة (عالية)، وبمتوسطات حسابية للعبارة تراوحت من (3.35) إلى (4.80)، وهذه المتوسطات الحسابية تقع ضمن درجة الممارسة "عالية جدًا" (1) عبارة، "عالية" (2) عبارة، "متوسطة" (2) عبارة، على النحو التالي:

توجد عبارة بدرجة ممارسة "عالية جدًا" وجاءت في الترتيب الأول من حيث ممارسة قائدات المرحلة الثانوية بالعاصمة المقدسة لبعده الإيثار، من وجهة نظر المعلمات، وهي العبارة "12" (تبذل جهدها للارتقاء بالعمل دون النظر إلى المقابل) بمتوسط حسابي (4.8). توجد (2) عبارة بدرجة ممارسة "عالية" وجاءتا في الترتيب الثاني والثالث من حيث ممارسة قائدات المرحلة الثانوية بالعاصمة المقدسة لبعده الإيثار، من وجهة نظر المعلمات، وهي العبارة "14" (تقدم المنافع الجماعية على الفردية والذاتية) بمتوسط حسابي (4.19)، العبارة "15" (تهتم بمصالح الآخرين) بمتوسط حسابي (4.17). وترجع الباحثة هذه النتيجة إلى أنه قد يكون بسبب تأثر القائدات في المدارس بتربيتها الدينية وبتأخذهن سيدنا محمد (ﷺ) كقدوة حسنة لهن في سلوكهن، مما يجعلها تضع هذه القدوة الحسنة نصب أعينها عند التعامل مع المعلمات، وتسمد من هذه القدوة سلوك الإيثار، وتفضل المعلمات على نفسها من أجل مصلحة المدرسة، ومصلحة الوطن وليس لمصلحة شخصية، مما يجعلها تقوم بتقديم المعلمات على نفسها في النفع لهن أو الدفع عنهن.

البعد الرابع: الرؤية

جدول (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة حول درجة ممارسة القيادة الخادمة للبعد الرابع الرؤية

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
21	تتفاعل مع مستجدات بيئة العمل بإيجابية.	4.62	0.99	عالية جدًا
19	تؤكد على ضرورة الالتزام بالرؤية المشتركة لتحقيق أهداف العمل.	4.39	1.02	عالية جدًا
18	تشجعي للمشاركة في تحديد رؤية مشتركة للعمل.	3.93	1.21	عالية
20	تحرص على الأخذ بتصوراتي عن المسارات المناسبة لتحقيق أهداف المدرسة.	3.88	1.18	عالية
17	تهتم بمعرفة آرائي الخاصة برؤية المدرسة.	3.39	1.25	متوسطة
	المتوسط العام	4.04	1.02	عالية

تشير نتائج جدول (10) أن المتوسط الحسابي العام لدرجة ممارسة قائدات المرحلة الثانوية بالعاصمة المقدسة لبعده الرؤية، من وجهة نظر المعلمات بلغ (4.04) أي بدرجة (عالية)، وبمتوسطات حسابية للعبارة تراوحت من (3.39) إلى (4.62)، وهذه المتوسطات الحسابية تقع ضمن درجة الممارسة "عالية جدًا" (2) عبارة، "عالية" (2) عبارة، "متوسطة" (1) عبارة، على النحو التالي:

توجد عبارتان بدرجة ممارسة "عالية جدًا" وجاءتا في الترتيب الأول والثاني من حيث ممارسة قائدات المرحلة الثانوية بالعاصمة المقدسة لبعده الرؤية، من وجهة نظر المعلمات، وهي العبارة "21" (تتفاعل مع مستجدات بيئة العمل بإيجابية) بمتوسط حسابي (4.62)، العبارة "19" (تؤكد على ضرورة الالتزام بالرؤية المشتركة لتحقيق أهداف العمل) بمتوسط حسابي (4.39). توجد (2) عبارة بدرجة ممارسة "عالية" وجاءتا في الترتيب الثالث

والرابع من حيث ممارسة قائدات المرحلة الثانوية بالعاصمة المقدسة لبعدها الرؤية، من وجهة نظر المعلمات، وهي العبارة "18" (تشجعي للمشاركة في تحديد رؤية مشتركة للعمل) بمتوسط حسابي (3.93)، العبارة "20" (تحرص على الأخذ بتصوراتي عن المسارات المناسبة لتحقيق أهداف المدرسة) بمتوسط حسابي (3.88). توجد عبارة بدرجة ممارسة "متوسطة" وجاءت في الترتيب الخامس من حيث ممارسة قائدات المرحلة الثانوية بالعاصمة المقدسة لبعدها الرؤية، من وجهة نظر المعلمات، وهي العبارة "17" (تهتم بمعرفة آرائنا الخاصة برؤية المدرسة) بمتوسط حسابي (3.39). وتفسر الباحثة هذه النتيجة في ضوء فهم القائدة لرؤية المدرسة التي تعمل على قيادتها، وأن هذه الرؤية لن تتحقق إلا من خلال تعاون الجميع في هذه المدرسة والعمل كفريق واحد، وهو ما يحتم عليها السعي لاحتواء الجميع بالمدرسة، وتقدير جهودهن والعمل على دفعهن للأداء الجيد، لأنها تدرك أن القائدة الخادمة هي الوكيل عن المنظمة.

البعده الخامس: الثقة

جدول (11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة حول درجة ممارسة القيادة الخادمة للبعده الخامس الثقة

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
22	تحافظ على ما أوتمنت عليه من أسرار.	4.82	0.89	عالية جدًا
23	تزرع الثقة فيما بيننا.	4.66	1.11	عالية جدًا
26	تتعامل معي بكل شفافية.	4.18	1.11	عالية
24	تتطابق أقوالها مع أفعالها.	4.09	1.09	عالية
27	تشاركني القرارات الخاصة بي بصدق.	3.99	1.21	عالية
25	تترفع عن استغلال قوتها لمصالحها الشخصية.	3.37	1.12	متوسطة
	المتوسط العام	4.19	4.90	عالية

تشير نتائج جدول (11) أن المتوسط الحسابي العام لدرجة ممارسة قائدات المرحلة الثانوية بالعاصمة المقدسة لبعدها الثقة، من وجهة نظر المعلمات بلغ (4.19) أي بدرجة (عالية)، وبمتوسطات حسابية للعبارة تراوحت من (3.37) إلى (4.82)، وهذه المتوسطات الحسابية تقع ضمن درجة الممارسة "دائمًا" (2) عبارة، "غالبًا" (3) عبارات، "أحيانًا" (1) عبارة، على النحو التالي:

توجد (2) عبارة بدرجة ممارسة "عالية جدًا" وجاءتا في الترتيب الأول والثاني من حيث ممارسة قائدات المرحلة الثانوية بالعاصمة المقدسة لبعدها الثقة، من وجهة نظر المعلمات، وهي العبارة "22" (تحافظ على ما أوتمنت عليه من أسرار) بمتوسط حسابي (4.82)، العبارة "23" (تزرع الثقة فيما بيننا) بمتوسط حسابي (4.66). توجد (3) عبارات بدرجة ممارسة "عالية" وجاءت في الترتيب من الثالث إلى الخامس من حيث ممارسة قائدات المرحلة الثانوية بالعاصمة المقدسة لبعدها الثقة، من وجهة نظر المعلمات، وهي العبارة "26" (تتعامل معي بكل شفافية) بمتوسط حسابي (4.18)، العبارة "24" (تتطابق أقوالها مع أفعالها) بمتوسط حسابي (4.09)، العبارة "27" (تشاركني القرارات الخاصة بي بصدق) بمتوسط حسابي (3.99). توجد عبارة بدرجة ممارسة "متوسطة" وجاءت في الترتيب السادس من حيث ممارسة قائدات المرحلة الثانوية بالعاصمة المقدسة لبعدها الثقة، من وجهة نظر المعلمات، وهي العبارة "25" (تترفع عن استغلال قوتها لمصالحها الشخصية) بمتوسط حسابي (3.37).

وترى الباحثة أن هذه النتيجة قد تعود إلى إدراك القائدة إلى أنها لا تعمل في المدرسة بمفردها، لأن المعلمات لهن دور كبير في نجاح العملية التعليمية بالمدرسة، ويقع عليها دور القيادة لهن لتحقيق الأهداف المنشودة للعملية التعليمية، وفي تقوم بهذا الدور لأبد أن تعمل على كسب ثقة المعلمات، ويجب أن تتصرف بالطريقة المتوقعة بعيداً عن الاستغلال الغير عادل، كي تثق المعلمات في كفاءتها.

البعده السادس: خدمة الآخرين

جدول (12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة حول درجة ممارسة القيادة الخادمة للبعده السادس خدمة الآخرين

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
30	تؤكد على أهمية المسؤولية المجتمعية.	4.92	0.94	عالية جدًا
31	تحتني على خدمة الآخرين.	4.88	0.99	عالية جدًا
28	ترى أن خدمة الآخرين مسؤولية تقع على عاتقها.	3.39	1.09	متوسطة
29	تهتم بمشكلاتي الشخصية.	3.36	1.32	متوسطة
	المتوسط العام	4.14	0.94	عالية

تشير نتائج جدول (12) أن المتوسط الحسابي العام لدرجة ممارسة قائدات المرحلة الثانوية بالعاصمة المقدسة لبعدها خدمة الآخرين، من وجهة نظر المعلمات بلغ (4.14) أي بدرجة (عالية)، وبمتوسطات حسابية للعبارة تراوحت من (3.36) إلى (4.92)، وهذه المتوسطات الحسابية تقع ضمن

درجة الممارسة "عالية جداً" (2) عبارة، "متوسطة" (2) عبارة، على النحو التالي: توجد (2) عبارة بدرجة ممارسة "عالية جداً" وجاءتا في الترتيب الأول والثاني من حيث ممارسة قائدات المرحلة الثانوية بالعاصمة المقدسة لبعدها خدمة الآخرين، من وجهة نظر المعلمات، وهي العبارة "30" تؤكد على أهمية المسؤولية المجتمعية) بمتوسط حسابي (4.92)، العبارة "31" (تحتني على خدمة الآخرين) بمتوسط حسابي (4.88). توجد (2) عبارة بدرجة ممارسة "متوسطة" وجاءتا في الترتيب الثالث والرابع من حيث ممارسة قائدات المرحلة الثانوية بالعاصمة المقدسة لبعدها خدمة الآخرين، من وجهة نظر المعلمات، وهي العبارة "28" (تري أن خدمة الآخرين مسؤولية تقع على عاتقها) بمتوسط حسابي (3.39)، العبارة "29" (تهتم بمشكلاتي الشخصية) بمتوسط حسابي (3.36).

واتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة الغامدي (2016) إلى أن درجة توافر سمات القائد كانت عالية يمكن تفسير ذلك إلى أن البيئة والتنشئة الاجتماعية الدينية التي نشأت فيها القائدة، وتكون نسق أخلاقي لديها يدفعها للانتماء للوطن، وحب الغير وتقديم العون والمساعدة للآخرين، وهو ما تؤكد من خلال وعيها بأن دورها ليس فقط التوجيه أو توزيع الأدوار والتكليفات على المعلمات، لكن أيضاً من خلال تعاونها مع المعلمات وتحمل المسؤولية الاجتماعية والتزامها بالمصلحة العامة، وتفضيلها على المصلحة الخاصة، لتحقيق النجاح للمؤسسة التعليمية التي تقودها، من أجل رقي الوطن.

البعد السابع: التمكين

جدول (13): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة حول درجة ممارسة القيادة الخادمة لبعدها التمكين

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
36	تشجعي على الابتكار في العمل.	4.79	1.09	عالية جداً
33	تشجعي لاستخدام مواهبك في العمل.	4.62	1.08	عالية جداً
34	تمكني من تنمية قدراتي الشخصية.	4.16	1.16	عالية
35	تمنحي الصلاحيات التي تجعل العمل أسهل بالنسبة لي.	3.39	1.22	متوسطة
32	تحرص على توفير المواد المطلوبة لإنجاز عملي بشكل جيد.	3.38	1.25	متوسطة
	المتوسط العام	4.07	1.03	عالية

تشير نتائج جدول (13) أن المتوسط الحسابي العام لدرجة ممارسة قائدات المرحلة الثانوية بالعاصمة المقدسة لبعدها التمكين، من وجهة نظر المعلمات بلغ (4.07) أي بدرجة (عالية)، وبمتوسطات حسابية للعبارات تراوحت من (3.38) إلى (4.79)، وهذه المتوسطات الحسابية تقع ضمن درجة الممارسة "عالية جداً" (2) عبارة، "عالية" (1) عبارة، "متوسطة" (2) عبارة، على النحو التالي:

توجد (2) عبارة بدرجة ممارسة "عالية جداً" وجاءتا في الترتيب الأول والثاني من حيث ممارسة قائدات المرحلة الثانوية بالعاصمة المقدسة لبعدها التمكين، من وجهة نظر المعلمات، وهي العبارة "36" (تشجعي على الابتكار في العمل) بمتوسط حسابي (4.79)، العبارة "33" (تشجعي لاستخدام مواهبك في العمل) بمتوسط حسابي (4.62). توجد عبارة بدرجة ممارسة "عالية" وجاءت في الترتيب الثالث من حيث ممارسة قائدات المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة لبعدها التمكين، من وجهة نظر المعلمات، وهي العبارة "34" (تمكنني من تنمية قدراتي الشخصية) بمتوسط حسابي (4.16). توجد (2) بدرجة ممارسة "متوسطة" وجاءتا في الترتيب الخامس والسادس من حيث ممارسة قائدات المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة لبعدها التمكين، من وجهة نظر المعلمات، وهي العبارة "35" (تمنحي الصلاحيات التي تجعل العمل أسهل بالنسبة لي) بمتوسط حسابي (3.39)، العبارة "32" (تحرص على توفير المواد المطلوبة لإنجاز عملي بشكل جيد) بمتوسط حسابي (3.38). وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة غالي (2017) في أنه لا يمكن تقديم الصلاحية للمشاركة في عملية اتخاذ القرار للمرؤوسين في جميع القرارات.

وتعزو الباحثة السبب في هذه النتيجة إلى الخبرات التي اكتسبتها القائدة خلال حياتها العملية، من بداية عملها كمعلمة وارتقاءها عبر المراحل الوظيفية إلى أن وصلت إلى وظيفة القائدة، وهو ما أدى إلى إدراكها الصحيح لضرورة أن يعمل الجميع بالمدرسة كفريق، وأهمية استثمار جوانب القوة لدى المعلمات وإشراكهن في القرارات المهمة التي تخصهن، وعدم الانفراد بكل الصلاحيات، وأن تباعد عن المركزية في العمل، وضرورة منح المعلمات الصلاحية والقوة والموارد لتشجيعهن على تطوير وتنمية قدراتهن ومهاراتهن الشخصية لأن ذلك يساهم بشكل فعال في تحقيق النجاح والأهداف المنشودة للمدرسة.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة أحمد (2018) في أن القيادات تشجع الموظفين على الابتكار وتنمية المواهب لأداء أعمالهن بأفضل صورة. وقد يعزو سبب حصول بعض العبارات على درجة متوسطة في أنه يصعب مشاركة المعلمات في أغلب القرارات بشكل مباشر؛ ولا يمكن منح الصلاحية بشكل كامل نتيجة بيئة العمل الهرمية الموجودة في وزارة التعليم. وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة غالي (2017) في أنه لا يمكن تقديم الصلاحية للمشاركة في عملية اتخاذ القرار للمرؤوسين في جميع القرارات.

إجابة السؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين متوسطات استجابات المعلمات في تحديد درجة ممارسة قائدات المرحلة الثانوية للقيادة الخادمة تعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي - سنوات الخبرة)؟
أولاً: المؤهل العلمي

نظراً للتباين في عدد أفراد العينة في فئة المؤهل (ماجستير فأكثر) من متغير سنوات المؤهل العلمي فقد تم التأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي باستخدام اختبار كولموجوروف-سيمنوف (Kolmogorov – Smirnov) واختبار والك-شايفرو، كما هو موضح في الجدول:

جدول (14): نتيجة اختبار اعتدالة التوزيع الطبيعي للبيانات وفقاً لمتغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	اختبار كولموجوروف-سيمنوف			اختبار والك-شايفرو			النتيجة
	قيمة الإحصائية	درجة الحرية	الدلالة	قيمة الإحصائية	درجة الحرية	الدلالة	
ماجستير فأعلى	0.292	26	0,121	0.862	26	0.197	تتبع التوزيع الطبيعي
الدبلوم العالي	0.202	32	*0.003	0.863	32	*0.001	لا تتبع التوزيع الطبيعي
بكالوريوس	0.202	423	*0.000	0.843	423	*0.000	لا تتبع التوزيع الطبيعي

*دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)

تبين النتائج في الجدول (14) أن البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي، وهذا لا يجوز استخدام تحليل التباين الاحادي، وإنما يجب استخدام الاختبار اللامعلمية المكافئة لتحليل التباين الاحادي، مما تطلب استخدام كروسكال والس بوصفه من الاختبارات اللامعلمية (اللابارامترية) المناسبة للبيانات التي لا تتبع التوزيع الطبيعي. ويوضح الجدول (15) نتائج اختبار كروسكال والس للمقارنة بين متوسطات استجابات المعلمات في تحديد ممارسة قائدات المرحلة الثانوية للقيادة الخادمة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي.

جدول (15): نتائج اختبار كروسكال والس للمقارنة بين متوسطات استجابات المعلمات في تحديد ممارسة قائدات المرحلة الثانوية للقيادة الخادمة وفقاً لمتغير

المؤهل العلمي

البيد	المؤهل العلمي	العدد	متوسط			الدلالة
			متوسط	كاي	درجات	
			الرتب	تربيع	الحرية	الإحصائية
الأول: المحبة والاهتمام بالآخرين	ماجستير فأعلى	26	45.00	4.35	2.00	0.11
	الدبلوم العالي	32	22.86			
	بكالوريوس	423	32.60			
الثاني: التواضع	ماجستير فأعلى	26	46.90	3.79	2.00	0.15
	الدبلوم العالي	32	26.64			
	بكالوريوس	423	31.90			
الثالث: الإينار	ماجستير فأعلى	26	46.40	4.41	2.00	0.11
	الدبلوم العالي	32	23.79			
	بكالوريوس	423	32.34			
الرابع: الرؤية	ماجستير فأعلى	26	42.10	1.74	2.00	0.42
	الدبلوم العالي	32	28.50			
	بكالوريوس	423	32.12			
الخامس: الثقة	ماجستير فأعلى	26	48.00	4.43	2.00	0.11
	الدبلوم العالي	32	26.43			
	بكالوريوس	423	31.83			

0.16	2.00	3.69	46.00	26	ماجستير فأعلى	السادس: خدمة الآخرين
			25.36	32	الدبلوم العالي	
			32.16	423	بكالوريوس	
0.11	2.00	4.41	46.90	26	ماجستير فأعلى	السابع: التمكين
			26.64	32	الدبلوم العالي	
			31.90	423	بكالوريوس	
0.42	2.00	1.94	48.00	26	ماجستير فأعلى	الدرجة الكلية
			26.43	32	الدبلوم العالي	
			31.83	423	بكالوريوس	

تشير نتائج جدول (15) أن قيم "كاي تربيع" تراوحت من (1.74) إلى (4.41) وجميع هذه القيم غير دالة إحصائية وتشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين متوسطات استجابات المعلمات في تحديد درجة ممارسة القائدات المرحلة الثانوية للقيادة الخادمة، حسب اختلاف المؤهل العلمي للمعلمات.

وتعزو الباحثة سبب هذه النتيجة بأنه قد يعود إلى التشابه بين القائدات عينة الدراسة من حيث تنشئتهم القائمة على التدين والإيمان بالله والانتماء للوطن، وتشابه الظروف العملية والحياتية لهن، واكتسابهن لسلوكيات القيادة الخادمة وحرصها على المصلحة العامة والسعي لتحقيق الأهداف المنشودة للمدرسة، وتعاملهن مع المعلمات بطريقة جيدة تسودها المحبة والحرص على خدمة المعلمات والثقة بهن وتمكينهن في العمل والإيثار على أنفسهن، والتواضع في التعامل مع المعلمات، وانعكس ذلك كله على تقييم المعلمات لدرجة ممارسة قائدات المرحلة الثانوية للقيادة الخادمة ولم تظهر فروقا دالة تعزى إلى اختلاف المؤهل العلمي للمعلمات. وتتفق نتيجة الدراسة الحالية مع نتائج دراسة المهنا وآخرون (2019) التي توصلت إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية في سلوك القيادة الخادمة لدى عينة الدراسة ترجع لمتغير المؤهل العلمي.

ثانياً: سنوات الخبرة

للمقارنة بين متوسطات استجابات المعلمات في تحديد درجة ممارسة قائدات المرحلة الثانوية للقيادة الخادمة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة، تم استخدام اختبار تحليل التباين وكانت النتائج كالتالي:

جدول (16): اختبار (ف) للمقارنة بين متوسطات استجابات المعلمات في تحديد ممارسة قائدات المرحلة الثانوية للقيادة الخادمة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة

الدلالة الإحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصادر التباين	البعد
0.36	1.08	0.83	3	2.50	بين المجموعات	الأول: المحبة والاهتمام بالآخرين
		0.78	477	369.66	داخل المجموعات	
			480	372.17	الكلية	
0.55	0.70	0.65	3	1.96	بين المجموعات	الثاني: التواضع
		0.94	477	446.05	داخل المجموعات	
			480	448.01	الكلية	
0.09	2.20	2.11	3	6.32	بين المجموعات	الثالث: الإيثار
		0.96	477	456.15	داخل المجموعات	
			480	462.47	الكلية	
0.34	1.12	1.15	3	3.45	بين المجموعات	الرابع: الرؤية
		1.03	477	491.33	داخل المجموعات	
			480	494.78	الكلية	
0.34	1.11	0.99	3	2.96	بين المجموعات	الخامس: الثقة

				423.70	477	0.89	داخل المجموعات
				426.67	480		الكلية
0.16	1.71	1.51	3	4.52			بين المجموعات
				419.70	477	0.88	داخل المجموعات
				424.23	480		الكلية
0.45	0.89	0.94	3	2.82			بين المجموعات
				507.17	477	1.06	داخل المجموعات
				509.99	480		الكلية
0.30	1.24	0.98	3	2.95			بين المجموعات
				377.99	477	0.79	داخل المجموعات
				380.93	480		الكلية

تشير نتائج جدول (16) أن قيم "ف" تراوحت من (0.09) إلى (0.55) وجميع هذه القيم غير دالة إحصائياً وتشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين متوسطات استجابات المعلمات في تحديد درجة ممارسة قائدات المرحلة الثانوية للقيادة الخادمة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة للمعلمات. وتتفق مع دراسة Cerit(2009) أظهرت نتائج الدراسة إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية تعزى للخبرات المهنية للمعلمين، كما اختلفت مع دراسة إبراهيم(2013) حيث أظهرت النتائج إلى وجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخبرة للمعلمين. وترى الباحثة أن سبب هذه النتيجة قد يرجع إلى أن تحديد المعلمات لدرجة ممارسة قائدات المرحلة الثانوية للقيادة الخادمة يعتمد في جزء كبير منه على التعامل بين المعلمات والقائدات، ودرجة رضا المعلمة عن الطريقة التي تتعامل بها القائدة معها، ومدى رضا المعلمة عن سلوكيات القائدة، التي تتحدد في إظهار كل من (المحبة والإيثار والتواضع وخدمة الآخرين والثقة والتمكين)، ونظراً لعمل المعلمات ذوات الخبرة الأعلى وذوات الخبرة الأقل في بيئة واحدة وتشابه الظروف العملية والحياتية بينهن، من حيث العمل في مدارس مدينة واحدة وفي نفس المرحلة الدراسية ومع نفس القائدات، لذا لم تظهر فروق دالة إحصائية بينهن في تحديدهن لدرجة ممارسة قائدات المرحلة الثانوية للقيادة الخادمة حسب متغير سنوات الخبرة.

التوصيات:

حيث أن التوصيات تنبثق من النتائج، لذا توصي الباحثة بما يلي:

- العمل على تنفيذ برامج تدريبية للقيادات التربوية في المدارس لتنمية مهاراتهم ومعارفهم حول أبعاد القيادة الخادمة.
- التأكيد على أهمية غرس الثقافة التنظيمية التي تدعم استمرارية القيادة الخادمة.
- تشجيع قائدات المرحلة الثانوية للاستمرار على هذا المستوى الجيد من ممارسة القيادة الخادمة مع مراعاة أن هناك بعض العبارات حصلت على درجة ممارسة "متوسطة" لذا توصي الباحثة ببحث القائدات على زيادة درجة ممارستهن لكل من (تبتعد عن وصف ميزاتهن - تعترف بأخطائهن) في بعد التواضع، (تبذل الجهد لمساعدتي - تقدم الكثير من التوضيحات من أجلي) في بعد الإيثار، (تهتم بمعرفة آرائهن الخاصة برؤية المدرسة) في بعد الرؤية، (تترفع عن استغلال قوتها لمصالحها الشخصية) في بعد الثقة.
- مراعاة ممارسة القيادة الخادمة من قبل القائدات في مراحل التعليم الثانوي حيث ينعكس ذلك إيجابياً على سلوك المعلمات.

المراجع:

أولاً: المراجع العربية:

1. إبراهيم، م. (2013). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان للقيادة الخادمة وعلاقتها بمستوى الثقة التنظيمية السائدة في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، العدد (22): 1-22.
2. أحمد، م. (2018). درجة ممارسة القيادات الجامعية للقيادة الخادمة بجامعة أم القرى لدى موظفات الجامعة وعلى مستوى الالتزام التنظيمي. مجلة الإدارة العامة. الرياض. معهد الإدارة العامة، المجلد 48 العدد 2: 161-195.
3. التمام، ع. (2016). واقع القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الثانوية بالمدينة المنورة من وجهة نظر المعلمين. دراسات العلوم التربوية: مج 24، ع 1: 257-309.

4. أبو تينة، ع، خصاونة، س،، الطحائية، ز. (2007). القيادة الخادمة في المدارس الأردنية كما يدركها المعلمون والمديرون. بحث منشور. مجلة العلوم التربوية والنفسية: مج 8 ع 4: 65-98.
5. الخشالي، م. (2010). المفاهيم الإدارية الحديثة. الأردن. مركز الكتب الأردني.
6. رشيد، ص،، مطر، ل. (2014). سلوكيات المواطنة التنظيمية في ظل نظرية القيادة الخادمة. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية: مج 20 ع 76: 83-109.
7. شيخ السوق، س. (2014). القيادة الخادمة وعلاقتها بالرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس ببعض الجامعات المصرية (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة المنوفية. مصر.
8. العامري، م. (2015). القيادة الخادمة. مكتبة الرشد للنشر والتوزيع. الرياض. المملكة العربية السعودية.
9. عبدالرحمن، ط. (2014). اختبار صلاحية تطبيق مقياس للقيادة الخادمة في بيئة الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية. ورقة عمل مقدمة إلى مؤتمر القيادات الإدارية الحكومية في المملكة العربية السعودية الواقع والتطلعات، معهد الإدارة العامة، الرياض.
10. عبد الرحمن، ط،، حربي، م. (2015). ممارسة مديري المدارس الحكومية الريفية لسلوكيات القيادة الخادمة من وجهة نظر المعلمين بقرية نواج بمحافظة الغربية. مجلة المنوفية للبحوث الزراعية: مج 40، ع 6: 1721-175.
11. عبد الرسول، م. (2012). سلوك القيادة الخادمة لدى أعضاء الهيئة التدريسية بجامعة كربلاء. (رسالة دكتوراه منشورة) كلية التربية. جامعة كربلاء.
12. العجمي، م،، حسان، ح. (2007). الإدارة التربوية. عمان. دار الميسرة.
13. عجوة، أ (2010). القيادة الخادمة دراسة تطبيقية على قطاع الأعمال. المجلة المصرية للدراسات التجارية: مج 34، ع 2: 1-40.
14. عطية، م. (2010). البحث العلمي في التربية: مناهجه أدواته وسائله الإحصائية. الأردن. دار المناهج.
15. غالي، م. (2017). القيادة الخادمة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي دراسة تطبيقية على الجامعات في قطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الإسلامية. غزة.
16. الغامدي، ب. (2016). درجة توافر سمات القائد الخادم لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف. (رسالة ماجستير). جامعة أم القرى. مكة المكرمة.
17. مصطفى، إ. (2015). نموذج مقترح لقياس أثر خصائص القيادة الخادمة على جودة الحياة الوظيفية وتأثيرهما على الالتزام بالعقد النفسي دراسة مقارنة على قطاع البنوك. رسالة دكتوراه غير منشورة. جامعة عين شمس. مصر.
18. المهنا، م،، محمد، ف،، أحمد، أ،، محمد، س. (2019). واقع القيادة الخادمة في مدارس المرحلة الثانوية بدولة الكويت. مجلة العلوم التربوية: العدد 3: 155-208.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

1. Barbuto, J. E. & Wheeler, D. W. (2006). scale development and construct clarification of servant leadership. *Group & Organization Management*, 31(3): 300-324, <https://doi.org/10.1177/1059601106287091>.
2. Russell, F, R, & Stone, A. G. (2002). A review of servant leadership attributes: developing a practical model. *Leadership & Organization Development Journal*, 23(3): 145-157, <https://doi.org/10.1108/01437730210424>.
3. Alcala, M. (2009). *Secondary Principals as Servant Leaders*, Unpublished doctoral dissertation, The University of Texas, San Antonio, USA.
4. Cerit, Y. (2009). The Effects of Servant Leadership Behaviors of school Principals on Teachers' Job Satisfaction. *Educational Management Administration & Leadership*, 37(5): 600-623, <https://doi.org/10.1177/1741143209339650>.
5. Dennis, R. S. & Bocarnea, M. (2005). Development of the servant leadership assessment instrument. *Leadership & Organization Development Journal*, 26 (8): 600-615, <https://doi.org/10.1108/01437730510633692>.
6. Fridell, M. Belcher, R. & Aandmessner, P, (2009). Discriminate analysis gender public school principal servant leadership differences. *Leadership & Organization Development Journal*, 30(8): 722-736, <https://doi.org/10.1108/01437730911003894>.
7. Inbarasu, Jeba (2008). *Influence of Servant Leadership Practice on Job Satisfaction: A Correlation Study in A Lutheran Organization*, A Dissertation Presented in Partial Fulfillment of The Requirements for The Degree Doctor of Education In Educational Leadership, University of Phoenix.
8. Jones, David (2012). Servant Leadership's Impact on Profit, Employee Satisfaction, And Empowerment Within the Framework of a Participative Culture in Business. *Business Studies Journal*, 4(1): 35.
9. Miao, Q., Newman, A. & Schwarz, G. (2014). Servant leadership, trust, and the organizational commitment of public sector employees in china. *Public administration*, 92(3): 727-743, <https://doi.org/10.1111/padm.12091>.

10. Patterson, K. A. (2003). Servant leadership: A theoretical Model. DAL-A,64/02 p.570.
11. Podsakoff, P, M. Mackenzie, s, B. paine, J.B.& Bachrach, D.G(2000). Organizational citizenship behaviors: Acritical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26(3): 513-563, <https://doi.org/10.1177/014920630002600307>.
12. Prajo,d & Mcdemott, M. (2011). The relationship between multidimensional organizational culture and performance. *International journal of Operations and production Management*, 31(7): 712-735, <https://doi.org/10.1108/01443571111144823>.
13. Robbins, S, P. & Judge, T. A. (2007). *Organizational Behavior*, 12th ed. Saddle River, NJ: Prentice Hall.
14. Spears, L. C. (2010). Character and Servant Leadership: Ten Characteristics of Effective, Caring Leaders. *The Journal of Virtues & Leadership*, 1(1): 25-30
15. Stephen, D. & Terrence, Q. (2001). Ethical dilemmas for school administrators. *High School Journal*. 48(4): 7-43, <https://doi.org/10.1353/hsj.2001.0009>.



Servant leadership for leaders of public schools in Makkah - applied study

Elham N. Al rajhi

Department of Educational Administration and Planning, College of Education Umm Al-Qura University, KSA
enraghai@uqu.edu.sa

Received : 7/7/2020 Revised : 22/7/2020 Accepted : 8/8/2020 DOI : <https://doi.org/10.31559/EPS2021.9.2.4>

Abstract: The study aimed to determine the degree of servant leadership practice among high school leaders from the teacher's point of view, and the study relied on the descriptive approach, and the study was applied to the study community consisting of all secondary school teachers. There are 2953 teachers in Mecca, and the study sample (481) is a random teacher. The questionnaire was used as a study tool using the Dennis & Bocarnea (2005) Server Leadership Scale. The results of the study showed that the degree of secondary school leaders in Makkah Al-Mukarramah to dimensions of servant leadership was high and was arranged as follows (love and care of others, trust, service to others, empowerment, altruism, humility), and the results showed that there were no statistically significant differences at the level of (0.05) among the averages of teacher responses in determining the degree of secondary school leaders who practice servant leadership according to the variable (qualification - years of experience) for the teachers.

Keywords: *maid of leadership; leaders of public schools; Makkah Al-Mukarramah.*

References:

1. Al'amry, M. (2015). Alqyadh Alkhadmh. Mktbh Alrshd Lnshr Waltwzy'. Alryad. Almmlkh Al'rbyh Als'wdyh.
2. 'bdalrhmn, T. (2014). Akhtbar Slahyh Ttbyq Mqyas Llqyadh Alkhadmh Fy By't Alajhzh Alhkwmlyh Fy Almmlkh Al'erbyh Als'wdyh. Wrqh 'ml Mqdmh Ela M'tmr Alqyadat Aledaryh Alhkwmlyh Fy Almmlkh Al'rbyh Als'wdyh Alwaq' Walatl'at, M'hd Aledarh Al'amh, Alryad.
3. 'bd Alrhmn, T., Hrby, M. (2015). Mmarsh Mdyry Almdars Alhkwmlyh Alryfyh Lslwkyat Alqyadh Alkhadmh Mn Wjht Nzr Alm'lmyn Bqryh Nwaj Bmhafzt Alghrbyh, Mjlt Almfwfyh Llbhwth Alzra'yh: Mj 40, ' 6: 1721-175.
4. 'bd Alrswl, M. (2012). Slwk Alqyadh Alkhadmh Lda A'da' Alhy'h Altdrysyh Bjam't Krblla'. (Rsalt Dktwrah Mnshwrh) Klyt Altrbyh. Jam't Krblla'.
5. Al'jmy, M., Hsan, H. (2007). Aledarh Altrbyh. 'man. Dar Almysrh.
6. 'jwh, A (2010). Alqyadh Alkhadmh Drash Ttbyqyh 'la Qta' Ala'mal. Almjhl Almsryh Lldrasat Altjaryh: Mj 34, ' 2: 1-40.
7. 'tyh, M. (2010). Albhth Al'Imy Fy Altrbyh: Mnahjh Adwath Wsa'lt Alehsa'yh. Alardn. Dar Almahj.
8. Ahmd, M. (2018). Drjt Mmarsh Alqyadat Aljam'yh Llqyadh Alkhadmh Bjam't Am Alqra Lda Mwzfah Aljam'h W'la Mstwa Alaltzam Altnzymy. Mjlt Aledarh Al'amh. Alryad. M'hd Aledarh Al'amh, Almjld 48 Al'dd 2: 161-195.
9. Ebrahym, M. (2013). Drjt Mmarsh Mdyry Almdars Althanwyh Alkhash Fy Mhafzt 'man Llqyadh Alkhadmh W'laqtha Bmstwa Althqh Altnzymy Alsa'dh Fy Mdarshm Mn Wjht Nzr Alm'lmyn . Almjhl Al'Imy Llaqtsad Waltjarh, Al'dd (22): 1-22.
10. Ghaly, M. (2017). Alqyadh Alkhadmh W'laqtha Balaltzam Altnzymy Drash Ttbyqyh 'la Aljam'at Fy Qta' Ghzh. Rsalt Majstyr Ghyr Mnshwrh. Aljam'h Aleslmyh. Ghzh.
11. Alghamdy, B. (2016). Drjt Twafr Smat Alqa'd Alkhadmh Lda Mdyry Almdars Althanwyh Bmdynh Alta'f. (Rsalt Majstyr). Jam't Am Alqra. Mkh Almkrmh.
12. Alkshaly, M. (2010). Almfahym Aledaryh Alhdythh. Alardn. Mrkz Alktb Alardny.
13. Almhna, M., Mhmd, F., Ahmd, A., Mhmd, S. (2019). Waq' Alqyadh Alkhadmh Fy Mdars Almrhlh Althanwyh Bdwl't Alkwy't. Mjlt Al'lwm Altrbyh: Al'dd 3: 155-208.

14. Mstfa, E. (2015). Nmwdj Mqtrh Lqyas Athr Khsa's Alqyadh Alkhadmh 'la Jwdh Alhyah Alwzyfyh Wtathyrhma 'la Alaltzam Bal'qd Alnfsy Drash Mqarnh 'la Qta' Albnwk. Rsalt Dktwrah Ghyr Mnshwrh. Jam't 'yn Shms. Msr.
15. Rshyd, S., Mtr, L. (2014). Slwkyat Almwatnh Altnzomyh Fy Zl Nzryt Alqyadh Alkhadmh. Mjlt Al'lwm Alaqtsadyh Waledaryh: Mj 20.' 76: 83 - 109.
16. Shykh Alswq, S. (2014). Alqyadh Alkhadmh W'laqtha Balrda Alwzyfy Walaltzam Altnzomy La'da' Hy't Altdrys Bb'd Aljam'at Almsryh (Rsalt Majstyr Ghyr Mnshwrh). Aljam'h Almnwfyh. Msr.
17. Altmam, '. (2016). Waq' Alqyadh Alkhadmh Lda Mdyry Almdars Althanwyh Balmdynh Almnwrh Mn Wjht Nzr Alm'lmyh. Drasat Al'lwm Altrbwyh: Mj 24, ' 1: 257-309.
18. Abw Tynh, ', Khsawnh, S., Althaynh, Z. (2007). Alqyadh Alkhadmh Fy Almdars Alardnyh Kma Ydrkha Alm'lmwn Walmdyrwn. Bhth Mnshwr. Mjlt Al'lwm Altrbwyh Walnfsyh: Mj 8.' 4: 65-98.