

Practicing Servant Leadership among Public School Principals in Palestine

Nisreen Jamil Murshed Itmezeh*

Abstract:

The study aimed to identify the degree of practicing servant leadership by public school principals in the South Hebron Education Directorate from the teachers' point of view. The researcher distributed a questionnaire to (140) male and female teachers from the South Hebron Education Directorate. The study concluded that the degree of practicing servant leadership by public school principals in the South Hebron Education Directorate from the teachers' point of view was high, as the mean of the total score was (3.76). The domain of (humility) obtained the highest level with an mean of (3.84), followed by the domain of (altruism) with a mean of (3.78), followed by the domain of (empowerment) with a mean of (3.76), followed by the domain of (administrative organization) with a mean of (3.73), and the lowest level was the domain of (love) with a mean of (3.71). The results showed that there were no differences in the significant of the degree of practicing servant leadership by public school principals in the South Hebron Education Directorate from the teachers' point of view according to the variables of years of experience and academic qualification, while there were differences according to gender variable and in favor of males.

Keywords: Servant leadership, school principals, Palestine, educational leadership.



ممارسة القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الحكومية في فلسطين

نسرين جميل مرشد اظميزه*

ملخص:

هدفت الدراسة إلى التعرف لدرجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم جنوب الخليل للقيادة الخادمة من وجهة نظر المعلمين، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وزعت الباحثة استبانة بالطريقة العشوائية على (140) معلماً ومعلمة من مديرية تربية والتعليم جنوب الخليل، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم جنوب الخليل للقيادة الخادمة من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.76)، وقد حصل مجال (التواضع) على أعلى مستوى بمتوسط حسابي (3.84)، تلاه مجال (الإيثار) بمتوسط حسابي (3.78)، تلاه مجال (التمكين) بمتوسط حسابي (3.76)، تلاه مجال (التنظيم الإداري) بمتوسط حسابي (3.73)، وكان أقل مستوى مجال (المحبة) بمتوسط حسابي (3.71)، وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم جنوب الخليل للقيادة الخادمة من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغيري سنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، بينما وجدت فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغير الجنس ولصالح الذكور.

الكلمات المفتاحية: القيادة الخادمة، مديري المدارس، فلسطين، القيادة التربوية.

* جامعة القدس/ فلسطين / Nisreen.nemer1@gmail.com

المقدمة

تحتاج المؤسسات التربوية في ظل التطور الهائل في أنظمة التعليم إلى تحقيق أهدافها من خلال اتباع القائد عديداً من الإجراءات التي تسهل سير العمل في المدارس بما يحقق أهداف المؤسسات التعليمية الفلسطينية.

القيادة هي جوهر العملية الإدارية، ولا تقتصر على إصدار الأوامر، بل تحفيز المرؤوسين وتشجيعهم، وتحسين معنوياتهم، وحتى مساعدتهم على إقامة علاقات شخصية متبادلة وإيجاد بيئة عمل جذابة إن الأسلوب القيادي المتبع في المؤسسة التعليمية له دلالات عديدة، أهمها وأبرزها الأداء. ويتم التعبير عن هذا المفهوم بالدرجة التي يكمل بها الفرد المهمات والأعمال الموكلة إليه، وتعد من أهم مخرجات العمل ونتائجه، إنه النتيجة النهائية لجميع الأعمال في المؤسسة، يسهم في نجاح الخطط وتحقيق الأهداف (Al-Qarni, 2019).

وفي عام 1970، قدم جرين ليف (Greenleaf) مفهوم القيادة الخادمة في مقال بعنوان "The Servant as Leader". في هذا المقال، أشار إلى أن القائد الخادم يجب أن يكون في المقام الأول خادماً، أي يتمتع بالرغبة في تلبية احتياجات الآخرين قبل كل شيء، ومن ثم تنمو لديه طموحات للقيادة، يركز القائد الخادم بشكل أساسي على نمو الأفراد والمجموعات التي ينتمون إليها ورفاهيتها، في حين أن القيادة التقليدية عادة ما تتضمن تراكم السلطة وممارستها من قبل شخص في قمة الهرم، لكن القيادة الخادمة مختلفة، يشترك القائد الخادم في السلطة ويضع احتياجات الآخرين في المقام الأول ويساعدهم على التطور وتحقيق أعلى مستويات الأداء الممكنة (Al Zaatari, 2020).

وينظر إلى القيادة الخادمة على أنها تتجاوز الاهتمام أو الانشغال بالذات لخدمة الآخرين وتلبية احتياجاتهم ومساعدتهم على النمو والتطور، وتزويدهم بالفرص اللازمة للكسب، مع تحقيق أهداف المؤسسة والرضا الوظيفي هو أحد العناصر الرئيسية للرضا العام الذي يمد بالطاقة اللازمة التي تمكن الفرد من أداء عمله والاستمرار فيه بل وتطويره والإبداع فيه، يعد الدافع إلى الإنجاز من الدوافع المهمة في السلوك الإنساني، ومظهرًا أساسيًا من مظاهر الصحة النفسية والرغبة في الاستعداد للقيام بعمل معين بأسرع وأحسن ما يمكن (Abu al-Ghanam, 2019).

وتتيح القيادة الخادمة للعاملين المشاركة في صنع القرارات وتقديم الاقتراحات، وتمنحهم مساحة لتنفيذ مهماتهم بكفاءة وفالعية، إنها تسهم في إيجاد بيئة عمل إيجابية تتميز بروح الفريق

وتعزز التعاون، ونتيجة لذلك، يصبح العاملون أكثر نشاطاً وتفانياً في أداء واجباتهم، كما تساهم القيادة الخادمة في تطوير أداء العاملين وتحسينه، وتخفيف التوتر والضغط في بيئة العمل (Hijazi, 2021).

تفترض القيادة الخادمة أن المهمة الرئيسة للقائد هي خدمة المرؤوسين ومساعدتهم على تحقيق إمكاناتهم الكاملة داخل المؤسسة. يقوم القائد الخادم بدور المرشد للمرؤوسين ويضع نفسه في خدمتهم، ويعزز إسهاماتهم في تحقيق الأهداف التنظيمية الرئيسة، باستخدام القيادة الخادمة، يدرك القائد أن استخدام أساليب القيادة الأوتوريتية أو التوجيهية قد يؤدي إلى زيادة الاستياء والتوتر بين العاملين، ومع ذلك، تؤدي القيادة الخادمة إلى نتائج إيجابية للفريق بأكملها، إذ تساعد على تعزيز تقديم إسهامات بناءة من قبل أعضاء الفريق باستخدام مهاراتهم ومواهبهم الفردية، وبهذا النوع من القيادة، يتم بناء فريق عمل يتيح لكل فرد استعراض مهاراته والتعاون بشكل فعال مع بقية أعضاء الفريق (Al-Shaili, 2024).

أشار ستورث (Stewart, 2017) إلى أهمية القيادة الخادمة في إيجاد أسلوب قيادة يعتمد على استقلالية الأتباع بدلاً من الاعتماد على السلطة، يركز هذا النمط على تلبية احتياجات واهتمامات الأتباع من خلال تنظيم بيئة العمل، وتعد الجدارة الأخلاقية والنزاهة، وحسن النية من أهم ميزات شخصية القائد في القيادة الخادمة.

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

ومن خلال عمل الباحثة في مديرية التربية والتعلم جنوب الخليل، لاحظت أن القيادة الخادمة تنشئ بيئة مواتية يتم فيها تعزيز القيمة الذاتية للموظفين، وأن العاملين يشكلون تقديرهم لذواتهم بناء على كيفية معاملتهم من قبل الآخرين أي أنه من المرجح أن يستغرق الموظفون في عملهم عندما يتم تزويدهم بفرص كافية لتعزيز الذات من قبل القادة الخادمين.

كما أن القيادة التقليدية تعمل على الحد من تحقيق المؤسسة التربوية أهدافها والحد من مقدرة العاملين على العمل بكفاءة وفاعلية، في ضوء ما سبق فإن مشكلة الدراسة تتمثل في الإجابة عن السؤال الرئيس الآتي: ما درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في فلسطين للقيادة الخادمة وعلاقتها ببعض المتغيرات؟

وينبثق عن السؤال الرئيس السؤالان الآتيان:

1. ما درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في فلسطين للقيادة الخادمة من وجهة نظر

معلميهم؟

2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في فلسطين للقيادة الخادمة تعزى لمتغيرات الجنس، عدد سنوات الخبرة، والمؤهل العلمي؟

أهداف الدراسة:

جاءت هذه الدراسة لتحقيق الأهداف الآتية:

1. التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم جنوب الخليل للقيادة الخادمة من وجهة نظر المعلمين.
2. معرفة ما إذا كان هناك اختلاف في آراء المعلمين في مدارس مديرية التربية والتعليم جنوب الخليل في درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم جنوب الخليل للقيادة الخادمة تبعاً للمتغيرات (الجنس، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي).

أهمية الدراسة:

الأهمية النظرية:

تأتي أهمية هذه الدراسة من موضوعها وهو واقع تطبيق القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل، ويؤمل من هذه الدراسة أن تساعد نتائجها على استنباط أهم الممارسات التي يمكن أن تسهم في تطوير الأداء القيادي، وتحسين واقع الأداء لدى المعلمين، ومن المؤمل أن تفتح المجال أمام باحثين آخرين للخوض في هذا المجال من خلال توصيات الدراسة لإحداث التطور المنشود، وإضافة معرفة جديدة للفكر الإداري والتربوي تدعم البحث العلمي المرغوب فيه إيجابياً، وإثراء المكتبة العربية في مجال القيادة بشكل عام، والقيادة الخادمة لدى المديرين بشكل خاص.

الأهمية العملية:

يؤمل أن تفيد الجهات الآتية من هذه الدراسة: أصحاب القرار في وزارة التربية والتعليم ومديريات التربية والتعليم في فلسطين وتزويدها بالأساليب القيادية الحديثة، والتي تهدف إلى تحقيق بيانات عمل إيجابية ومتعاونة، وبالتالي تحسين العملية التعليمية والوصول إلى واقع تربوي أفضل من خلال ممارسة القيادة الخادمة في تحسين بيئة العمل التنظيمية والإدارة، ويُؤمل أن تُسهم الدراسة الحالية في السعي لإيجاد بيئة تربوية في التعليم تمارس فيها القيادة الخادمة، ولقت

نظر المسؤولين التربويين لهذا الموضوع المهم وضرورة وضع كل الإمكانيات وتضافر كل الجهود لإصلاح البيئة المدرسية وتطويرها.

حدود الدراسة:

- الحد البشري: معلمو المدارس الحكومية في مديرية تربية وتعليم جنوب الخليل.
 - الحد المكاني: مديرية تربية وتعليم جنوب الخليل
 - الحد الزمني: الفصل الدراسي الأول من العام 2025/2024
- مصطلحات الدراسة:

القيادة الخادمة (servant leadership):

هي ممارسة القائد للأسلوب القيادي الذي يخدم الأتباع ويضع مصلحتهم قبل مصلحة القائد، وهذا النوع من القيادة يرتقي بقيمة الأتباع وتمكينهم ومساعدتهم على النمو والتقدم والنجاح، وبناء الروح الجماعية بينهم، ومشاركتهم بالقوة والمكانة، لتحقيق المصالح المشتركة للقائد والتابع على حد سواء (Ibrahim & Al-Shahoumi, 2018).

وتعرف الباحثة القيادة الخادمة إجرائياً بأنها نمط القيادة الذي يركز على خدمة المعلمين بغية تحقيق أهداف المدرسة وكما تقيسه أداة الدراسة التي طورتها الباحثة لهذا الغرض

الإطار النظري:

تُعد القيادة الخادمة مصدرًا للتميز المؤسسي في كلٍ من المنظمات الحكومية والقطاع الخاص. فالتميز له عديد من المداخل والطرق، وأحد تلك المداخل والطرق هو القيادة الخادمة التي يستند إليها تعديل وجهة نظر القادة ليروا أنفسهم كعنصر فاعل في خدمة المؤسسة (Hijazi, 2021)

مفهوم القيادة الخادمة:

تعرف القيادة الخادمة بأنها نمط قيادة يركز القائد فيه على خدمة تابعيه، ويسعى لتطوير مقدراتهم في مختلف المجالات مثل الأداء الفعال للمهام، والإشراف المجتمعي، وتعزيز التحفيز الذاتي، فضلاً عن تنمية مقدراتهم القيادية. تسلط الضوء على صفات أساسية تجسد سلوك القيادة الخادمة، مثل التمكين والإشراف والموثوقية وتوفير التوجيه والتواضع والفضيلة (Ibn Talib, 2018).

أشار (Ibrahim & Al-Shahoumi, 2018) إلى أن القيادة الخادمة يمكن أن تحقق

نتائج إيجابية على المستوى الفردي وعلى مستوى المجموعة، مما يدل على فاعلية هذا النوع من القيادة عبر مختلف مستويات المنظمات.

أهداف القيادة الخادمة

تهدف القيادة الخادمة إلى خدمة المجتمع، وتحول دور القائد من الاستغلال إلى الخدمة، وتسعى لكسر الحواجز والحدود التي تفصل بين القائد والمرؤوسين وبينهم وبين المجتمع، وتتطلع إلى تحقيق التناغم بين رؤية القائد واحتياجات المرؤوسين والمجتمع بأسره (Al- Agrafi, 2023).

وتهدف القيادة الخادمة إلى تشجيع الأفراد على تحقيق توازن بين القيادة وخدمة الآخرين، إذ تكون خدمة مرؤوسيهي هي المسؤولية الأساسية للأشخاص الذين يشغلون مناصب قيادية، وتشجع القيادة الخادمة المرؤوسين على استثمار الفرص الموقفية لممارسة القيادة، مما يؤدي في النهاية إلى تحسين حياة المرؤوسين أنفسهم ورفع مستوى المنظمات التي يعملون بها (Al Thawab, 2022).

تُعد القيادة الخادمة عملية تهدف إلى إلهام الأفراد لتقديم أفضل ما لديهم من أجل تحقيق النتائج المرجوة، وتتمحور حول توجيه الأفراد في الاتجاه الصحيح، والحصول على التزامهم، وتحفيزهم لتحقيق أهدافهم، ووفقاً لما ذكره وارن وبيرت، "المديرون يفعلون الأشياء بطريقة صحيحة ولكن القادة يفعلون الأشياء الصحيحة" (Al-Shaili, 2024).

أهمية القيادة الخادمة:

القائد الناجح في القيادة الخادمة لا يقتصر على الاهتمام بالجوانب المهنية فحسب، بل يهتم أيضاً بالجوانب الشخصية ويبحث عن جذور المشكلات ويسعى لمساعدة المرؤوسين، ويتجاوز القائد الخادم النمط التقليدي للقيادة وينظر إلى المرؤوسين بصفتهم أفراداً لديهم احتياجات وتطلعات ويعمل على تلبية تلك الاحتياجات وتحقيق تلك التطلعات (Al-Maslat, 2019).

مهمة القائد الحقيقية في القيادة الخادمة هي خدمة الآخرين والعمل على تلبية احتياجاتهم. وليس دور القائد أن يأمر ويطاع فقط، بل يجب أن يكون قائداً خادماً يؤثر على الآخرين بصورة إيجابية ويعمل على خدمتهم، ويتطلب ذلك من القائد أن يكون غير أناني وأن يولي اهتماماً للآخرين بشكل أكبر من اهتمامه بنفسه، ويعمل القائد الخادم في تطوير مهارات المرؤوسين ومقدراتهم ويساعدهم على النمو والتطور ليصبحوا أكثر فاعلية ورضاً. إنه يعتني بتعزيز مبادرات

المؤوسين ودعم أفكارهم، ويسعى لتحطيم البيروقراطية والحواجز التي تعوق تقدمهم، والقائد في هذا السياق يخدم المؤوسين ويعمل معهم لتحقيق التقدم والتطور (Al- Tamam, 2016).
وأكدت برول وبلانجارد (2018. Browell & Blanchard) على أهمية القيادة الخادمة في تلبية احتياجات العاملين واستجابة لرغباتهم، ومنحهم الصلاحيات والسلطات اللازمة لأداء واجباتهم الوظيفية. تشجع القيادة الخادمة العاملين على المشاركة في صنع القرارات وتعزز الإبداع والابتكار في العمل، كما توفر بيئة داعمة وأمنة وتعزز روح الفريق في جميع المجالات التعليمية والمدرسية والتربوية، وتؤثر إيجابياً في سلوك العاملين وتجعلهم أكثر نشاطاً والتزاماً وانتماءً وولاءً تنظيمياً في بيئة العمل المدرسية.

بشكل عام، يتضح أن القيادة الخادمة لها أهمية كبيرة في تحسين الأداء وزيادة الحافز والانتماء لدى العاملين. تعزز القيادة الخادمة العلاقات الشخصية والإنسانية بين القائد والمؤوسين، وتجعل المؤوسين يشعرون بالولاء والانتماء للمؤسسة، وأنها ليست مجرد مكان للعمل، وبالتالي تسهم في تعزيز الحافز والأداء لدى المؤوسين (Al-Qarni, 2019).

أبعاد القيادة الخادمة

لخصها (Al Zaatari, 2020) بما يأتي:

1. **التمكين:** يشجع القائد الخادم العمل الجماعي ويتبنى نهجاً تمكينياً يسمح لأعضاء الفريق بالمشاركة والتطور.
2. **الإيثار:** يعكس هذا البُعد رغبة المدير في تقديم مصلحة المؤسسة كقائد خادم قبل مصلحته الشخصية.
3. **المحبة:** فالقادة الحقيقيون هم الذين يضعون خدمة الآخرين قبل خدمة أنفسهم، وتمتعون بمحبة الآخرين.
4. **التواضع:** يتميز القائد الخادم بالتواضع وعدم تعاليه، ويعترف بأنه ليس لديه كل الإجابات وأنه يمكنه أن يتعلم من الآخرين، ويقدر القائد الخادم الفرصة للتعلم والنمو المستمر.
5. **التنظيم الإداري:** تقسيم الأعمال والمسؤوليات وتخصيصها في وحدات إدارية رئيسة وفرعية وتوزيع هذه الأعمال والمسؤوليات على العاملين لأدائها طبقاً لضوابط الأداء الوظيفي وتحديد العلاقات التنظيمية بما يضمن تحقيق أهداف المؤسسة.

سمات القائد الخادم:

- من الخصائص المميزة للقيادة الخادمة هو التركيز على الأخلاق والنظرة الأساسية وخدمة الآخرين، وأن القادة الخادمين لهم خصائص عدة يتمتعون بها (Hijazi, 2021):
1. الرؤية: القيادة الخادمة تتطلب رؤية قوية وواضحة للمستقبل المثالي للمؤسسة، يتمثل القائد الخادم في تصوره لأهداف المؤسسة وتحقيقها بطريقة فريدة وإلهامية.
 2. الإصغاء الجيد: من الضروري أن يتعلم القادة فن الاستماع الفعال لمروسيهم، وأن يفهموا احتياجاتهم ومطالبهم وتعليقاتهم، فالاستماع الجيد يعكس احترام القائد لمروسيه ويساعد على بناء الثقة بينهم، إن المقدرة على الاستماع بشكل فعال تمكن القادة من تقديم ردود فعل وتغذية مرتدة تخدم احتياجات المرؤوسين بشكل أفضل.
 3. توجه الإقناع: يتجنب القادة الخادم استخدام سلطتهم وصلاحياتهم لإجبار الآخرين على الانصياع لرغباتهم، بل يركزون بدلاً من ذلك على الإقناع بالأفعال المناسبة.
 4. الوعي: الوعي هو المقدرة على قراءة مشاعر الفرد وإدراك تأثير تلك المشاعر في ردود أفعاله واستجاباته للمواقف المختلفة، ومعرفة نقاط القوة والضعف الخاصة به، بحيث يكون قادرًا على تنظيمها، ويتضمن الوعي أيضًا فهم المشاعر الشخصية والتفاعلات العاطفية.
 5. القبول: فالقبول لا يعني أن يلغى القائد لذاته أو هويته أو ثقافته أو إيمانه، بل يعني المقدرة على التفاهم مع الآخر بصورة متبادلة ومتناغمة.
 6. التعاطف: يؤدي التعاطف دورًا مهمًا في سياق القيادة الخدمية، إذ يمكن للقادة المتعاطفين أن يقوموا بالتواصل الفعال مع المرؤوسين، وبالتالي يمكنهم مساعدتهم على حل مشاكلهم وتلبية احتياجاتهم.
 7. المبادرة: تُعد المبادرة من صفات القادة الناجحين، إذ أنهم لا ينتظرون حدوث الأمور بل يعملون على تحقيقها.

الدراسات السابقة

هدفت الدراسة التي قام بها (Rathwan, 2023) التعرف إلى درجة ممارسة القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة جرش من وجهة نظر المعلمين، وقد تكونت عينة الدراسة من (421) معلمًا ومعلمة، وأظهرت النتائج أنَّ تقديرات معلمي المدارس الحكومية في محافظة جرش لدرجة ممارسة مديريهم القيادة الخادمة على الأداة جاءت كبيرة، وقد جاءت

المجالات التابعة لها وفقاً للترتيب الآتي: مجال التمكين في الرتبة الأولى، تلاه مجال الاهتمام بالآخرين وخدمتهم في الرتبة الثانية، ثم مجال التواصل والإيثار في الرتبة الثالثة، وأخيراً مجال الرؤية في الرتبة الرابعة وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الأوساط الحسابية لتقديرات المعلمين لدرجة ممارسة مديريهم القيادة الخادمة وفقاً لمتغيرات الدراسة الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة.

دراسة (Awad & Hatamleh, 2021) هدفت إلى الكشف عن دور القيادة الخادمة في تطوير أداء معلمي مدارس الأغوار الشمالية، تكونت عينة الدراسة من (300) معلم ومعلمة، تم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، وقد أظهرت النتائج أن تقديرات أفراد عينة الدراسة حول دور القيادة الخادمة في تطوير أداء معلمي مدارس الأغوار الشمالية جاءت بدرجة (مرتفعة)، وكشفت نتائج الدراسة المتعلقة بالفروق الفردية الإحصائية عن وجود فروق تعزى لأثر الجنس، وجاءت الفروق لصالح الإناث، وجود فروق تعزى لأثر المؤهل العلمي، وجاءت الفروق لصالح الدراسات العليا، ووجود فروق تعزى لأثر سنوات الخبرة وجاءت لصالح كل من اقل من 5 سنوات، ومن 5 إلى 10 سنوات.

دراسة (Abu Shamala, 2020) هدفت التعرف إلى أثر القيادة الخادمة لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة في مستوى الثقة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين، وتكونت عينة الدراسة من (322) معلماً ومعلمة من معلمي مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية الطبقية، وقد اعتمدت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن الدرجة الكلية لتقدير عينة الدراسة من المعلمين لممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة للقيادة الخادمة جاءت بدرجة مرتفعة، وتبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة للقيادة الخادمة تعزى لمتغيري (الجنس، المؤهل العلمي)، وتبين أنه لا توجد فروق لدرجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية للرؤية والتواصل والاهتمام بالمعلمين تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

دراسة (Abu al-Ghanam, 2019) فقد هدفت للتعرف إلى درجة ممارسة القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مادبا وعلاقتها بالمناخ التنظيمي السائد في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين ومساعد المديريين، وتكونت عينة الدراسة من فئتين:

فئة المعلمين وعددهم (234)، وفئة مساعدي المديرين الذين بلغ عددهم 31 فرداً، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية للقيادة الخادمة في محافظة مادبا من وجهة نظر المعلمين ومساعدي المديرين كانت متوسطة، وكانت هناك علاقة إيجابية بين درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مادبا ودرجة المناخ التنظيمي السائد في مدارسهم، كما وجدت علاقة بين جميع مجالات المناخ التنظيمي باستثناء مجال (التباعد) وجميع مجالات القيادة الخادمة، كما أظهرت النتائج وجود فروق لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مادبا للقيادة الخادمة تعزى لمتغير الجنس في الدرجة الكلية ولصالح الإناث ولم تكن هناك فروق في الدرجة الكلية تعزى لمتغير سنوات الخدمة وبتغير المؤهل العلمي. وهدفت دراسة (Al-Shaya, 2019) إلى التعرف إلى العلاقة بين درجة ممارسة قائدات المدارس لمهارات الذكاء العاطفي، ودرجة ممارسة القيادة الخادمة من وجهة نظر المعلمات بمحافظة المذنب، وفيما إذا ما كانت هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الذكاء العاطفي والقيادة الخادمة، لدى قائدات المدارس بمحافظة المذنب، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، واعتمد في جمع المعلومات على الاستبانة، وبلغ عدد أفراد العينة (264) معلمة، وقد اختيرت عينة الدراسة بطريقة عشوائية، وكانت أهم النتائج: أن درجة ممارسة قائدات المدارس لمهارات الذكاء العاطفي والقيادة الخادمة، متحققة بدرجة كبيرة، وكذلك وجود علاقة إيجابية بين الذكاء العاطفي والقيادة الخادمة لدى قائدات المدارس بمحافظة المذنب من وجهة نظر المعلمات.

وهدفت دراسة (AL Sharifi & AL- Kubaysi 2018) إلى التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة عمان لأبعاد القيادة الخادمة من وجهة نظر المعلمين، وقد تكونت العينة من (368) معلماً ومعلمة، وأظهرت النتائج إن درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان لأبعاد القيادة الخادمة من جهة نظر المعلمين كانت منخفضة ولم تكن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان لأبعاد القيادة الخادمة تعزى لمتغير الجنس، بينما كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الخبرة ولصالح الفئة (10 سنوات فأكثر).

ملخص الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها

توصلت دراسة (Awad & Hatamleh, 2021) دراسة (Abu Shamala, 2020) دراسة (Al-Shaya, 2019) ودراسة (Rathwan, 2023) إلى درجة مرتفعة للقيادة الخادمة، توصلت دراسة (Abu al-Ghanam, 2019) إلى درجة متوسطة للقيادة الخادمة، بينما توصلت دراسة (AL- Kubaysi AL Sharifi &2018) إلى أن القيادة الخادمة حصلت على درجة منخفضة.

تم الاستفادة من الدراسات السابقة في إعداد أداة الدراسة وتحديد المتغيرات التي يتم بحثها في هذه الدراسة وكذلك اختيار المنهج المناسب لتحقيق أهداف الدراسة، وكذلك دعم الإطار النظري والنتائج بالدراسات السابقة من حيث التوافق والاختلاف.

تشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في أبعاد الدراسة التي تم دراستها، وكذلك استخدام أداة الاستبانة من خلال المنهج الوصفي، كما أن هذه الدراسة طبقت على المدارس الحكومية، كما في معظم الدراسات السابقة التي تم تناولها، بينما اختلفت هذه الدراسة عن الدراسات السابقة أنها طبقت في مديرية تربية وتعليم جنوب الخليل، ونتائجها مقترنة بفترة حرجة من الأزمة بسبب الدوام الجزئي في المدارس الفلسطينية في ظل انتشار الحرب.

منهج الدراسة:

اتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي من خلال دراسة الظاهرة في الوقت الحاضر، وهذا المنهج المناسب لدراسات العلوم الإنسانية.

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من المعلمين في المدارس الحكومية في مديرية تربية وتعليم جنوب الخليل، والبالغ عددهم (3446) معلماً ومعلمة، منهم (2067) معلمة، و(1379) معلماً، حسب إحصائية مديرية تربية وتعليم جنوب الخليل.

عينة الدراسة:

تكونت العينة من (140) معلماً ومعلمة، تم اختيارهم عشوائياً، الجدول (1) يوضح الخصائص الديمغرافية للعينة:

الجدول (1): خصائص العينة الديموغرافية

المتغير	مستويات المتغير	العدد	النسبة
الجنس	ذكر	41	29.3

النسبة	العدد	مستويات المتغير	المتغير
70.7	99	أنتهى	عدد سنوات الخبرة
19.3	27	أقل من 5 سنوات	
23.6	33	5 - 10 سنوات	
57.1	80	أكثر من 10 سنوات	المؤهل العلمي
88.6	124	أقل من بكالوريوس	
11.4	16	ماجستير فأعلى	

أداة الدراسة:

تم تصميم أداة الدراسة بالاعتماد على دراسة (Al Zaatari, 2020) ودراسة (Abu al- (Ghanam, 2019)، ودراسة (Abu Shamala, 2020)، وقد كانت الاستبانة مكونة من جزأين: وهما جزء يقيس البيانات الشخصية، وتمثلت في (الجنس، عدد سنوات الخبرة، والمؤهل العلمي)، وجزء آخر يقيس درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم جنوب الخليل للقيادة الخادمة من وجهة نظر المعلمين، وهو مكون من (28) فقرة، موزعة على الأبعاد (التمكين، الإيثار، المحبة، التواصل، التنظيم الإداري)، وكانت بدائل الإجابة كما يأتي (درجة كبيرة جداً (5) درجات، درجة كبيرة (4) درجات، درجة متوسطة (3) درجات، درجة قليلة درجتان، درجة قليلة جداً (درجة واحدة).

صدق أداة الدراسة:

عرضت أداة الدراسة على خمسة محكمين من ذوي الاختصاص، وأبدوا بعض الملاحظات حولها، وتم تعديلها، وتم التحقق من صدق الأداة بحساب معامل ارتباط بيرسون (Pearson Coefficient) لفقرات الدراسة مع الدرجة الكلية للأداة كما في الجدول (2).

الجدول (2): نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Coefficient) لمصفوفة ارتباط الفقرات مع

الدرجة الكلية للأداة

رقم الفقرة	الفقرة	قيمة (r)	مستوى الدلالة
التمكين			
1.	يأخذ المدير بآراء المعلمين عند اتخاذ القرارات.	0.843	0.00
2.	يدعم المدير المعلمين من أجل تحقيق أهداف المدرسة ورسالتها.	0.879	0.00
3.	يساعد المدير المعلمين على تنمية مهاراتهم وتطوير أدائهم الأكاديمي.	0.852	0.00
4.	يشجع المدير المعلمين على العمل التعاوني.	0.861	0.00
5.	يساعد المدير المعلمين في التغلب على المشكلات المهنية والأكاديمية.	0.893	0.00
6.	يشجع المدير المعلمين على ممارسة بعض الأدوار القيادية.	0.885	0.00
الإيثار			
7.	يسعى المدير إلى خدمة المعلمين.	0.899	0.00

رقم الفقرة	الفقرة	قيمة (ر)	مستوى الدلالة
8.	يضع المدير احتياجات المعلمين في مقدمة أولوياته.	0.888	0.00
9.	يدافع المدير عن حقوق المعلمين.	0.889	0.00
10.	ينظر المدير إلى خدمة المعلمين على أنها مسؤولية إنسانية.	0.891	0.00
11.	يقدم المدير الخدمة للمعلمين دون انتظار أي مقابل.	0.850	0.00
المحبة			
12.	يظهر المدير اهتمامه بالمعلمين باستمرار.	0.920	0.00
13.	يوفر المدير الراحة النفسية للموظفين.	0.899	0.00
14.	يتفهم المدير الظروف الاجتماعية التي يمر بها المعلمون.	0.885	0.00
15.	يصغي المدير باهتمام لأراء المعلمين ومقترحاتهم.	0.910	0.00
16.	يلتزم المدير بتنفيذ وعده للمعلمين.	0.885	0.00
التواضع			
17.	يعد المدير نفسه واحداً من فريق العمل في المدرسة.	0.863	0.00
18.	يعتذر المدير عن كل خطأ يصدر عنه تجاه أي معلم .	0.872	0.00
19.	يفخر المدير بما يقدمه المعلمون من إنجازات تربوية .	0.883	0.00
20.	يرى المدير إنجازات المعلمين نجاحاً ودعمًا لمهامه الإدارية والتربوية.	0.844	0.00
21.	يستشير المدير المعلمين قبل اتخاذ القرارات.	0.888	0.00
التنظيم الإداري			
22.	يستطيع المدير حل مشكلات العمل بأفكار جديدة ومبتكرة.	0.853	0.00
23.	يستخدم المدير الإقناع في التأثير عوضاً عن الإكراه والإكراه.	0.889	0.00
24.	يسعى المدير إلى تقديم الخدمة للأفراد و للمجتمع.	0.901	0.00
25.	يحرص المدير على تفعيل مجلس أولياء الأمور في تحقيق أهداف المدرسة.	0.733	0.00
26.	يقدر المدير العواقب المختلفة للقرارات الإدارية التي يصدرها .	0.796	0.00
27.	يسعى المدير إلى مواكبة التطورات التكنولوجية وتوظيفها لخدمة العمل المدرسي.	0.731	0.00
28.	يلتزم المدير بنظام عادل للحوافز وتقدير المعلمين.	0.878	0.00

تشير النتائج الواردة في الجدول (2) إلى أن معظم قيم مصفوفة ارتباط فقرات أداة الدراسة مع الدرجة الكلية للأداة دالة إحصائياً مما يشير إلى قوة الاتساق الداخلي لفقرات الأداة، وأنها تشترك في قياس درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم جنوب الخليل للقيادة الخادمة من وجهة نظر المعلمين.

ثبات أداة الدراسة:

تم احتساب ثبات أداة الدراسة عن طريق إيجاد معامل ثبات الاتساق الداخلي باستخدام معادلة كرونباخ ألفا لفقرات الاستبانة، وذلك كما هو موضح في الجدول (3).

الجدول (3): نتائج معادلة كرونباخ ألفا لثبات أداة الدراسة

المتغيرات	عدد الحالات	عدد الفقرات	قيمة ألفا
التمكين	140	6	0.955
الإيثار		5	0.951

المتغيرات	عدد الحالات	عدد الفقرات	قيمة ألفا
المحبة		5	0.959
التواضع		5	0.938
التنظيم الإداري		7	0.946

يتضح من الجدول (3) أن درجة الاتساق الداخلي بين الفقرات مرتفعة إذ تراوحت بين (0.938-0.959)، وبذلك فهي مقبولة لاعتمادها على تحقيق أهداف الدراسة.
خطوات تطبيق الدراسة:

1. بعد التأكد من صدق أداة الدراسة قامت الباحثة بتوزيع أداة الدراسة حسب الرابط
https://docs.google.com/forms/d/1ZTOPEUecDHqhEDJ7d-.dKPrV9Gx6EGvHk_UKET9cNKUk/edit
 2. قام المعلمون بتعبئة الاستبانة كما هو مطلوب منهم، وبعد ذلك قامت الباحثة بجمعها منهم وقد بلغ عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (140) استبانة.
 3. قامت الباحثة بتحليل النتائج ومناقشتها.
- متغيرات الدراسة:**

المتغيرات المستقلة الوسيطة:

- الجنس: ذكر، أنثى.
- عدد سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات، 5-10 سنوات، أكثر من 10 سنوات.
- المؤهل العلمي: أقل من بكالوريوس، ماجستير فأعلى.

المتغير التابع:

درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في فلسطين للقيادة الخادمة.

المعالجة الإحصائية:

أعطى كل مستوى من مستويات درجة الموافقة درجة معينة، فأعطيت، درجة كبيرة جداً (5) درجات، درجة كبيرة (4) درجات، درجة متوسطة (3) درجات، درجة قليلة درجتان، درجة قليلة جداً درجة واحدة، وتمت المعالجة الإحصائية للبيانات باستخراج الأعداد، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، معامل ارتباط بيرسون (Person correlation)، اختبار التباين الأحادي (one way analysis of variance)، واختبار (ت) ومعادلة الثبات كرونباخ ألفا، وذلك باستخدام برنامج الرزم الإحصائية SPSS.

تم استخراج مقياس لكرت الخماسي، ويعتمد المقياس على ردود تدل على درجة الموافقة أو

الاعتراض على فقرات الاستبانة، وتم اعتماد المتوسط الحسابي للتعبير عن ذلك، كما في الجدول (4).

الجدول(4): مفاتيح التصحيح

الدرجة	المتوسط الحسابي
منخفضة	2.33 – 1.00
متوسطة	3.67 – 2.34
مرتفعة	5.00 – 3.68

نتائج الدراسة:

نتائج السؤال الأول: ما درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم جنوب الخليل للقيادة الخادمة من وجهة نظر المعلمين؟

للإجابة عن السؤال الأول تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات لدرجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم جنوب الخليل للقيادة الخادمة من وجهة نظر المعلمين، وذلك كما هو موضح في الجدول (5)

الجدول(5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم جنوب الخليل للقيادة الخادمة من وجهة نظر المعلمين

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتغيرات
مرتفعة	0.92	3.96	يشجع المدير المعلمين على العمل التعاوني.
مرتفعة	1.00	3.95	يدعم المدير المعلمين من أجل تحقيق أهداف المدرسة ورسالتها.
مرتفعة	0.94	3.81	يساعد المدير المعلمين على تنمية مهاراتهم وتطوير أدائهم الأكاديمي.
مرتفعة	0.95	3.69	يساعد المدير المعلمين في التغلب على المشكلات المهنية والأكاديمية.
متوسطة	1.02	3.59	يأخذ المدير بآراء المعلمين عند اتخاذ القرارات.
متوسطة	1.15	3.57	يشجع المدير المعلمين على ممارسة بعض الأدوار القيادية.
مرتفعة	0.90	3.76	التمكين
مرتفعة	1.06	3.86	يقدم المدير الخدمة للمعلمين دون انتظار أي مقابل.
مرتفعة	1.07	3.84	يسعى المدير إلى خدمة المعلمين.
مرتفعة	1.04	3.78	ينظر المدير إلى خدمة المعلمين على أنها مسؤولية إنسانية.
مرتفعة	1.11	3.76	يدافع المدير عن حقوق المعلمين.
متوسطة	1.04	3.66	يضع المدير احتياجات المعلمين في مقدمة أولوياته.
مرتفعة	0.97	3.78	الإيثار
مرتفعة	1.08	3.79	يتفهم المدير الظروف الاجتماعية التي يمر بها المعلمون.
مرتفعة	1.05	3.76	يصغي المدير باهتمام لآراء المعلمين ومقترحاتهم.
مرتفعة	1.11	3.72	يظهر المدير اهتمامه بالمعلمين باستمرار.
مرتفعة	0.98	3.69	يلتزم المدير بتنفيذ وعوده للمعلمين.
متوسطة	1.20	3.63	يوفر المدير الراحة النفسية للموظفين.
مرتفعة	1.00	3.71	المحبة

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتغيرات
مرتفعة	0.93	4.09	يرى المدير إنجازات المعلمين نجاحاً ودعمًا لمهامه الإدارية والتربوية.
مرتفعة	1.01	4.06	يعد المدير نفسه واحداً من فريق العمل في المدرسة.
مرتفعة	0.96	4.01	يفخر المدير بما يقدمه المعلمون من إنجازات تربوية .
متوسطة	1.16	3.57	يعتذر المدير عن كل خطأ يصدر عنه تجاه أي معلم .
متوسطة	1.03	3.47	يستشير المدير المعلمين قبل اتخاذ القرارات.
مرتفعة	0.91	3.84	التواضع
مرتفعة	0.92	3.85	يرحس المدير على تفعيل مجلس أولياء الأمور في تحقيق أهداف المدرسة.
مرتفعة	0.89	3.84	يسعى المدير إلى مواكبة التطورات التكنولوجية وتوظيفها لخدمة العمل المدرسي.
مرتفعة	0.88	3.77	يقدر المدير العواقب المختلفة للقرارات الإدارية التي يصدرها
مرتفعة	0.90	3.75	يسعى المدير إلى تقديم الخدمة للأفراد و للمجتمع.
مرتفعة	0.87	3.72	يستطيع المدير حل مشكلات العمل بأفكار جديدة ومبتكرة.
متوسطة	1.10	3.62	يستخدم المدير الإقناع في التأثير عوضاً عن الإكراه والإكراه.
متوسطة	1.04	3.56	يلتزم المدير بنظام عادل للحوافز وتقدير المعلمين.
مرتفعة	0.82	3.73	التنظيم الإداري
مرتفعة	0.89	3.76	الدرجة الكلية

من خلال معطيات الجدول (5) فإن درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم جنوب الخليل للقيادة الخادمة من وجهة نظر المعلمين جاءت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.76) والانحراف المعياري (0.89).

حقق مجال (التواضع) أعلى مستوى بمتوسط حسابي (3.84)، وانحراف معياري (0.91)، تلاه مجال (الإيثار) بمتوسط حسابي (3.78)، وانحراف معياري (0.97)، تلاه مجال (التمكين) بمتوسط حسابي (3.76)، وانحراف معياري (0.90)، تلاه مجال (التنظيم الإداري) بمتوسط حسابي (3.73)، وانحراف معياري (0.82)، وكان أقل مستوى مجال (المحبة) بمتوسط حسابي (3.71)، وانحراف معياري (1.00).

أولاً: التمكين

أظهرت النتائج أن مجال التمكين حصل على درجة مرتفعة بمتوسط حسابي (3.76)، وانحراف معياري (0.90)، وحصلت الفقرة (يشجع المدير المعلمين على العمل التعاوني) على أعلى متوسط حسابي بلغ (3.96)، ثم الفقرة (يدعم المدير المعلمين من أجل تحقيق أهداف المدرسة ورسالتها) بمتوسط حسابي (3.95)، ثم الفقرة (يساعد المدير المعلمين على تنمية مهاراتهم وتطوير أدائهم الأكاديمي) بمتوسط حسابي (3.81)، وأقل الفقرات أهمية كانت الفقرة (يشجع المدير المعلمين على ممارسة بعض الأدوار القيادية) بمتوسط حسابي (3.57).

ثانياً: الإيثار

أظهرت النتائج أن مجال الإيثار حصل على درجة مرتفعة بمتوسط حسابي (3.78)، وانحراف معياري (0.97)، وحصلت الفقرة (يقدم المدير الخدمة للمعلمين دون انتظار أي مقابل) على أعلى متوسط حسابي بلغ (3.86)، ثم الفقرة (يسعى المدير إلى خدمة المعلمين) بمتوسط حسابي (3.84)، ثم الفقرة (ينظر المدير إلى خدمة المعلمين على أنها مسؤولية إنسانية) بمتوسط حسابي (3.78)، وأقل الفقرات أهمية كانت الفقرة (يضع المدير احتياجات المعلمين في مقدمة أولوياته) بمتوسط حسابي (3.66).

ثالثاً: المحبة

أظهرت النتائج أن مجال المحبة حصل على درجة مرتفعة بمتوسط حسابي (3.71)، وانحراف معياري (1.00)، وحصلت الفقرة (يتفهم المدير الظروف الاجتماعية التي يمر بها المعلمون) على أعلى متوسط حسابي بلغ (3.79)، ثم الفقرة (يصغي المدير باهتمام لآراء المعلمين ومقترحاتهم) بمتوسط حسابي (3.76)، ثم الفقرة (يظهر المدير اهتمامه بالمعلمين باستمرار) بمتوسط حسابي (3.72)، وأقل الفقرات أهمية كانت الفقرة (يوفر المدير الراحة النفسية للموظفين) بمتوسط حسابي (3.63).

رابعاً: التواصل

أظهرت النتائج أن مجال التواصل حصل على درجة مرتفعة بمتوسط حسابي (3.84)، وانحراف معياري (0.91)، وحصلت الفقرة (يرى المدير إنجازات المعلمين نجاحاً ودعماً لمهامه الإدارية والتربوية) على أعلى متوسط حسابي بلغ (4.09)، ثم الفقرة (يعد المدير نفسه واحداً من فريق العمل في المدرسة) بمتوسط حسابي (4.06)، ثم الفقرة (يفخر المدير بما يقدمه المعلمون من إنجازات تربوية) بمتوسط حسابي (4.01)، وأقل الفقرات أهمية كانت الفقرة (يستشير المدير المعلمين قبل اتخاذ القرارات) بمتوسط حسابي (3.47).

خامساً: التنظيم الإداري

أظهرت النتائج أن مجال التنظيم الإداري حصل على درجة مرتفعة بمتوسط حسابي (3.73)، وانحراف معياري (0.82)، وحصلت الفقرة (يحرص المدير على تفعيل مجلس أولياء الأمور في تحقيق أهداف المدرسة) على أعلى متوسط حسابي بلغ (3.85)، ثم الفقرة (يسعى المدير إلى مواكبة التطورات التكنولوجية وتوظيفها لخدمة العمل المدرسي) بمتوسط حسابي

(3.84)، ثم الفقرة (يقدر المدير العواقب المختلفة للقرارات الإدارية التي يصدرها) بمتوسط حسابي (3.77)، وأقل الفقرات أهمية كانت الفقرة (يلتزم المدير بنظام عادل للحوافز وتقدير المعلمين) بمتوسط حسابي (3.56).

اتفقت النتيجة مع دراسة (Awad & Hatamleh, 2021)، دراسة (Abu Shamala, 2020)، دراسة (Al-Shaya, 2019)، ودراسة (Rathwan, 2023)، بحيث أظهرت درجة مرتفعة للقيادة الخادمة، بينما تختلف مع دراسة (Abu al-Ghanam, 2019) التي أظهرت درجة متوسطة.

تفسر الباحثة هذه النتيجة من خلال سعي المدير لتحقيق أهداف المؤسسة التعليمية التي يديرها من خلال التعاون مع المعلمين، ومساعدة المعلمين في تنمية مهاراتهم وأدائهم المهني، وكذلك إرشاد المعلمين في التغلب على المشكلات التي يمكن أن تواجههم في أثناء العمل، كما أن المدير يعمل على تكليف المعلمين في عديد من المهمات وتنمية المهارات القيادية.

السؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في فلسطين للقيادة الخادمة تعزى لمتغيرات الجنس، عدد سنوات الخبرة، المؤهل العلمي؟ أولاً: الجنس.

تم استخدام اختبار "ت" للفروق حول درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم جنوب الخليل للقيادة الخادمة تعزى لمتغير الجنس، وقد حصلت الباحثة على النتائج كما هي موضحة في الجدول (6).

الجدول (6): نتائج اختبار "ت" للفروق حول درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم جنوب الخليل للقيادة الخادمة تعزى إلى متغير الجنس

الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة "t"	مستوى الدلالة
ذكر	41	4.04	0.67	138	2.388	0.018*
أنثى	99	3.65	0.94			

تشير النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم جنوب الخليل للقيادة الخادمة من وجهة نظر المعلمين تعزى إلى متغير الجنس، وذلك لأن قيمة الدلالة الإحصائية المتعلقة بهذا المتغير بلغت (0.018)؛ أي أن هذه القيمة أقل من قيمة ألفا (0.05)، وكانت الفروق لصالح الذكور؛ لأن المتوسط الحسابي لديهم أكبر.

اختلفت النتيجة مع دراسة (Awad & Hatamleh, 2021)، ودراسة (Abu al- (Ghanam, 2019)، بحيث كانت الفروق لصالح الإناث، أما دراسة (Abu Shamala, (2020)، ودراسة (Rathwan, 2023)، ودراسة (AL- Kubaysi AL Sharifi & 2018)، فإنها لم تظهر فروقاً تبعاً لمتغير الجنس.

تفسر الباحثة هذه النتيجة لكون المعلمين لديهم مرونة في التعامل مع القوانين، وكذلك المديرين بهدف تحقيق الأهداف التربوية التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها في ظل الأزمات التي تمر فيها العملية التعليمية، وفي المقابل نجد أن المعلمات والمديرات يعملن على التمسك بالوصف الوظيفي والقانونين بحذافيرها دون مراعاة الأزمة التي تمر فيها العملية التعليمية، فنجد أن المعلمات يعملن على اتباع عديد من التعليمات التي لا ضرورة لها في بعض الأحيان.

ثانياً: سنوات الخبرة.

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم جنوب الخليل للقيادة الخادمة تعزى لمتغير سنوات الخبرة، وقد حصلت الباحثة على النتائج كما هي موضحة في الجدول (7).

الجدول (7): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق حول درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم جنوب الخليل للقيادة الخادمة تعزى إلى متغير سنوات الخبرة

الدلالة الإحصائية	قيمة ف المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
0.737	0.306	0.244	2	0.489	بين المجموعات
		0.800	137	109.625	داخل المجموعات
			139	110.113	المجموع

تشير النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $(0.05 \geq \alpha)$ في درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم جنوب الخليل للقيادة الخادمة من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير سنوات الخبرة؛ وذلك لأن قيمة الدلالة الإحصائية بلغت (0.737) ؛ أي أن هذه القيمة أكبر من قيمة ألفا (0.05) .

اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (Abu Shamala, 2020)، ودراسة (Abu al-Ghanam, (2019)، ودراسة (Rathwan, 2023)، بحيث لم تظهر فروقاً تبعاً لمتغير سنوات الخبرة، واختلفت النتيجة مع دراسة (Awad & Hatamleh, 2021) التي أظهرت فروقاً لصالح ذوي الخبرة الأقل، بينما أظهرت دراسة (AL- Kubaysi AL Sharifi & 2018) فروقاً لصالح دور

الخبرة 10 سنوات فأكثر .

تفسر الباحثة هذه النتيجة من خلال تقديم المديرين لعدد من الخدمات التي تساعد المعلمين على تسهيل تحقيق المؤسسات التربوية لأهدافها بغض النظر عن الخبرة التي يمتلكها المعلمين .

ثالثاً: المؤهل العلمي.

تم استخدام اختبار "ت" للفروق في درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم جنوب الخليل للقيادة الخادمة لمتغير المؤهل العلمي، وقد حصلت الباحثة على النتائج كما هي موضحة في الجدول (8).

الجدول (8): نتائج اختبار "ت" للفروق حول درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم جنوب الخليل للقيادة الخادمة تعزى إلى متغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة "t"	مستوى الدلالة
أقل من بكالوريوس	124	3.78	0.87	138	0.663	0.508
ماجستير فأعلى	16	3.62	2.04			

تشير النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم جنوب الخليل للقيادة الخادمة من وجهة نظر المعلمين تعزى لتغير المؤهل العلمي؛ وذلك لأن قيمة الدلالة الإحصائية المتعلقة بهذا المتغير بلغت (0.508)؛ أي أن هذه القيمة أكبر من قيمة ألفا (0.05).

اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (Awad & Hatamleh, 2021)، دراسة (Abu Shamala, 2020)، دراسة (Abu al-Ghanam, 2019)، ودراسة (Rathwan, 2023) بحيث لم تظهر فروقاً تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

تفسر الباحثة هذه النتيجة من خلال سعي المدير إلى تزويد المعلمين بعدد من المهارات التي يحتاجونها من أجل تحقيق أهداف المؤسسة التربوية؛ فنجد أن يعمل على تمكين المعلمين بغض النظر عن المؤهل العلمي لديهم، ونشر روح المحبة بينهم من خلال ما يتمتع به من تواضع.

التوصيات: بناءً على النتائج السابقة توصي الباحثة بما يأتي:

- عدم إغفال أهمية العلاقات الإنسانية وتحسينها بين المديرين والمعلمين من خلال المشاركة في اتخاذ القرارات.
- أن يشجع المدير المعلمين على ممارسة بعض الأدوار القيادية.

- أن يضع المدير احتياجات المعلمين في مقدمة أولوياته.
- أن يستشير المدير المعلمين قبل اتخاذ القرارات
- أن يلتزم المدير بنظام عادل للحوافز وتقدير المعلمين

References:

- Abu Al-Ghanem, Alaa. (2019). Ethical leadership practiced by public secondary school principals in Madaba Governorate and its relationship to the organizational climate in their schools from the perspectives of teachers and assistant principals. Unpublished master's thesis. Middle East University. Amman, Jordan.
- Abu Shamala, Ahmed. (2020). The Impact of Servant Leadership on the Level of Organizational Trust among UNRWA School Principals in the Gaza Strip from the Teachers' Perspective. Unpublished Master's Thesis. Al-Aqsa University. Gaza.
- Al- Agrafi, Falah. (2023). A proposed vision for developing the performance of school leaders at the secondary level in light of the dimensions of servant leadership. Journal of the Islamic University for Educational and Social Sciences. (13): 59-86.
- Al- Tamam, Abdullah. (2016). The reality of servant leadership among secondary school principals in Medina from the teachers' perspective: A field study. Educational Sciences. 24 (1): 255-309.
- Al Zaatari, Dunya. (2020). Servant leadership among government primary school principals in the Hebron Governorate and its relationship to teachers' organizational citizenship behavior from the teachers' perspectives. Unpublished master's thesis. Hebron University, Hebron, Palestine.
- Al-Maslat, Muhammad. (2019). Servant leadership among secondary school leaders in Abha City and its relationship to the organizational commitment of their employees. Al-Jouf University Journal of Educational Sciences. 5 (2): 51-75.
- Al-Qarni, Muhammad. (2019). Ethical leadership among school leaders in Namas Governorate and its relationship to developing aspects of intellectual security among secondary school students from the teachers' perspective. Journal of the Faculty of Education, Al-Azhar University. 3(182): 589-638.
- Al-Shaili, Saud. (2024). The level of availability of servant leadership dimensions among school principals in the Wilayat of Bahla in the Ad

- Dakhiliyah Governorate in the Sultanate of Oman in light of the Olisa et al. model. Arab Educators Association. 148 (1): 205-228
- Al-Sharifi, A. & Al-Kubaysi, A. (2018). The degree of practicing servant leadership dimensions by private basic school principals in Amman governorate from teachers' point of view. *Transylvanian Review*, 26(26): 210-223.
- Al-Shaya, Ali. (2019). Emotional intelligence and its relationship to servant leadership among female school principals in Al-Muznib Governorate from the perspective of female teachers. *International Journal of Educational and Psychological Studies*. 5 (2): 97-116.
- Al-Thawab, Saliha. (2022). The Reality of Applying Servant Leadership among Secondary School Principals in Khafji Governorate from the Perspective of Female Teachers. *King Khalid University Journal of Educational Sciences*. 9 (3): 171-192.
- Awad, Fatiha & Hatamleh, Habis. (2021). The Role of Servant Leadership in Developing the Performance of Teachers in the Northern Jordan Valley Schools. *Arab Journal of Scientific Publishing*. 28 (28): 232-254.
- Hegazy, Sameh. (2021). Servant Leadership and Its Impact on Excellence in University Performance. *Journal of Financial and Business Research*. 22(2): 270-305.
- Ibn Talib, Abdullah. (2018). The degree of contribution of servant leadership in achieving organizational trust among secondary school leaders in the governorates of Hawtah Bani Tamim and Al-Hariq from the teachers' point of view. *Journal of the Faculty of Education (Assiut)*, 34(4): 506-529.
- Ibrahim, Hussam Al-Din and Al-Shahoumi, Saeed. (2018). The degree of availability of servant leadership dimensions among primary school principals in Al Dhahirah Governorate in the Sultanate of Oman in light of the (Laub Model). *International Journal of Educational and Psychological Studies*. 4(1): 136-159.
- Rathwan, F. (2023). The servant leadership of public-school principals in Jerash Governorate from the teachers' perspective. *Jordan Journal of Applied Science-Humanities Series*, 37(1): 91-108.
- Stewart, G. (2017). The importance of servant leadership in schools, *International Journal of Business Management and Commerce*, 2(5):1-5.