

The Degree of Practicing Servant Leadership by Secondary School Principals within the Green Line in light of some Variables

Ali Abdul Karim Asad *
Dr. Mohammed Saleh Banihani**

Received 20/1/2023

Accepted 4/3/2023

Abstract:

The study aimed to identify the degree to which secondary school principals within the Green Line practice servant leadership. The descriptive survey methodology was used and a questionnaire consisting of (24) Paragraph distributed on four domains was developed for data collection, as it was applied to a simple random sample consisted of (370) principals and teachers after verifying its validity and reliability. The results showed that the degree of principals' practice of servant leadership was high, an absence of statistically significant differences due to the variables (gender, academic qualification, and job title), and a presence of statistically significant differences due to the variable (experience) in favor of the category "5 to less than 10 years". In light of the results, the study recommended that decision makers to keep training and qualifying the school principals on modern leadership methods, including servant leadership.

Keywords: servant leadership, secondary schools, principals, teachers, green line.

Palestine\ aliabdasad700@gmail.com *

Faculty of Educational Sciences\ Yarmouk University\ Jordan\ mBaniHani@yu.edu.jo **

درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية داخل الخط الأخضر للقيادة الخادمة في ضوء بعض المتغيرات

علي عبدالكريم الأسد*
د. محمد صالح بني هاني**

ملخص:

هدفت الدراسة التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الخادمة داخل الخط الأخضر. استخدم المنهج الوصفي المسحي، وبهدف جمع البيانات، تم تطوير استبانة تكونت من (24) فقرة موزعة على أربعة مجالات، إذ تم تطبيقها على عينة عشوائية بسيطة تكونت من (370) مديرًا ومعلمًا بعد التأكد من صدقها وثباتها. أظهرت النتائج أن درجة ممارسة المديرين للقيادة الخادمة جاءت مرتفعة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي)، ووجود فروق تعزى لمتغير (الخبرة) لصالح الفئة "5- أقل من 10 سنوات"، وأوصت الدراسة باستمرار الجهات صاحبة القرار في تأهيل المديرين واطلاعهم على الأساليب القيادية الحديثة، ومنها القيادة الخادمة. الكلمات المفتاحية: القيادة الخادمة، المدارس الثانوية، مديرو المدارس، المعلمون، الخط الأخضر.

* فلسطين/ aliabdasad700@gmail.com
** كلية العلوم التربوية/ جامعة اليرموك/ الأردن/ mBaniHani@yu.edu.jo

المقدمة

تعد القيادة بشكل عام، والقيادة الخادمة بشكل خاص عاملاً مؤثراً في مجريات الأحداث، وتبرز أهمية القيادة الخادمة في عملية التطوير الذي تحدثه في القائد التربوي والمرؤوسين، فعندما يشعر المرؤوسون بأنهم سواسية مع قائدهم وأنه داعم ومساند لهم وجميعهم يعملون معاً، سيسعى الجميع إلى تحقيق الهدف الرئيس بتقان في العمل مما يسهم في ارتقاء مؤسستهم وتقدمها نحو الأفضل، فهذا النمط الخدمي يجعل العلاقة بين القائد الخادم وزملائه قائمة على التعاون والمحبة، والإصرار على إنجاز المهمات المطلوبة، ما يؤدي إلى زيادة الإنتاج وتطوير العاملين من أنفسهم ومقدراتهم ومهاراتهم المهنية، وبالتالي تطوير المؤسسة التي ينتمون إليها.

فالقيادة الخادمة تبدأ بنزعة طبيعية لخدمة الآخرين أولاً، يتبعها قوة دافعة للقيادة بفعل ما، ثم ينتمى خيار واع ناتج عن تلك القوة الدافعة يجتذب الفرد ليتوق للقيادة، ليتحقق من أن أفراد مجموعته أو منظمته أو مجتمعه، قد أصبحوا في أثناء خدمته لهم أحسن صحة، وأكثر حكمة وحرية واستقلالاً، فيزداد بذلك فرص أن يكون أولئك المخدمون أنفسهم خدماً لغيرهم فيما بعد. والقيادة الخادمة بذلك تختلف بوضوح عن قيادة أولئك الذين يتوقون ليكونوا قادة أولاً. ولعل هذا الاختلاف يعبر عن نفسه جلياً من خلال العناية التي يوليها القائد الخادم للمرؤوسين، ليتأكد من أن حاجاتهم ذات الأولوية قد تم تلبيتها (Lubin, 2001).

ويمكن للباحثين أن يقدموا تعريفاً للقيادة الخادمة بأنها: أسلوب القيادة الذي يتجاوز به القائد رغباته ومصالحه الشخصية، ويركز جُل اهتمامه على تطوير أداء العاملين في المؤسسة، وخدمتهم من خلال تقديم النصح والإرشاد والتوجيه والتحفيز لهم، وربط أهداف القائد والعاملين بأهداف المؤسسة وتحقيقها.

وذكر حلبي (Halabi, 2016) أن أهمية القيادة الخادمة تظهر من خلال ما تحققه من نتائج إيجابية ملموسة وتتمثل في أهميتها على مستوى المؤسسة: أي تحقيق مستوى أداء تنظيمي أعلى في ظل القيادة الخادمة التي تركز على احتياجات الناس سواء أكانوا تابعين أم مستفيدين من أعمال المؤسسة، والأهمية على مستوى المرؤوسين: وتعني تكمن أهمية القيادة الخادمة من كونها تهتم بالدرجة الأولى بالمرؤوسين، وتحقق لهم احترام الذات الإنسانية، وتمنحهم شعوراً بالاستقلالية، وتعترف بإنجازاتهم وتقدر جهودهم وتقيم أعمالهم وأيضاً تتعاطف معهم، وأخيراً الأهمية على مستوى المجتمع: وتبرز أهمية القيادة الخادمة على مستوى المجتمع كونها تتادي بالفضائل الإنسانية التي

تحتاجها المجتمعات المختلفة.

ولأن القائد التربوي هو عنصر فاعل وله دور كبير في تطوير المدارس بقيادته الحكيمة للقسم الذي يترأسه، فيمكن أن ينظر إلى القيادة الخادمة بأنها تتجاوز الاهتمام بالنفس أو الانشغال بالذات لخدمة احتياجات الآخرين، ومساعدتهم على النمو والتطور، وتزويدهم بالفرض اللازمة للكسب ماديا وعاطفيا، فضلا عن العمل على تحقيق أهداف المؤسسة. ويعد إرضاء الآخرين الهدف الأساس للقائد الخادم الذي يضع خدمة الآخرين قبل مصلحته الشخصية، فيعمل على اختيار واع في استخدام مهاراته من أجل التغيير، والنمو للمؤسسة وللأفراد الآخرين، وأن الرغبة في مساعدة الآخرين تسبق الرغبة في الحصول على منصب قيادي رسمي أو الحصول على القوة أو السلطة أو التحكم في الآخرين (Daft, & Noe, 2001).

ومما يلفت النظر في القيادة الخادمة تشجيعها الأفراد على إحداث توازن في حياتهم بين القيادة وخدمة الآخرين. فهي تذكر أولئك الذين يتبوؤن مراكز قيادية أن مسؤوليتهم الأولى هي خدمة مرؤوسيهيم. كما أنها في الوقت ذاته تشجع أولئك الذين يحتلون مواقع المرؤوسين على استثمار فرص موقفه لممارسة القيادة من خلالها. والنتيجة النهائية الناتجة عن هذه الحركة بين القيادة والمرؤوسين هي تحسين حياة الأفراد أنفسهم أولا، ورفع مستوى مؤسساتهم من بعد (2010 Spears).

وانطلاقا من قناعة الباحثين بالدور المهم الذي تقوم به نظم القيادة الخادمة في تحسين جودة المدرسة. فضلا عن انخفاض تقدير المديرين لنظام القيادة الخادمة، ومن هنا تولدت الحاجة لدراسة موضوع البحث عن كثر لإبراز أهمية القيادة الخادمة، لذلك جاءت هذه الدراسة من أجل الكشف عن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية داخل الخط الأخضر للقيادة الخادمة في ضوء بعض المتغيرات.

مشكلة الدراسة

في ضوء المشكلات التي يواجهها قطاع التعليم في فلسطين، ومنها المدارس الثانوية داخل الخط الأخضر، والتي تسعى إلى تثبيت العلم والمعرفة لدى الطلبة وزيادة تحصيلهم الدراسي، فهناك صيحات إدارية تنادي بتطبيق الأساليب الإدارية الحديثة، ولا سيما أسلوب القيادة الخادمة، ونظرا لأهمية وحيوية الدور الذي تؤديه المؤسسات التربوية في العالم عامة وفي فلسطين خاصة، فإن موضوع القيادة الخادمة يعد من الدراسات المهمة التي تستحق الدراسة، إذ ترتبط القيادة

الخادمة بعيد من المتغيرات فهي من الظواهر السلوكية ذات العلاقة باتجاه الموظف وسلوكه نحو المؤسسة، ومن خلال خبرة الباحثين في العمل التربوي واطلاعهما على الواقع والمناخ التربوي داخل الخط الأخضر فضلاً عن المشكلات التي تواجه هذا القطاع، فإن كل ذلك دفع الباحثين للقيام بهذه الدراسة. إذ تتمثل مشكلة الدراسة في محاولة استقصاء درجة ممارسة القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الثانوية داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المديرين والمعلمين وذلك من خلال الإجابة عن السؤالين الآتيين:

1. ما درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية داخل الخط الأخضر للقيادة الخادمة من وجهة نظر المديرين والمعلمين؟
2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الخادمة داخل الخط الأخضر تعزى لأثر متغيرات (الجنس، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، المسمى الوظيفي)؟

أهداف الدراسة

هدفت الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1. التعرف إلى درجة ممارسة القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الثانوية داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المديرين والمعلمين من أجل البحث عن أساليب قيادية تواكب التغيرات والمستجدات.
2. التعرف إلى مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تقديرهم لدرجة ممارسة القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الثانوية تعزى للمتغيرات (الجنس، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، المسمى الوظيفي) من أجل تشجيع المديرين على إحداث توازن في حياتهم وبين خدمة الآخرين.

أهمية الدراسة

للدراسة الحالية أهميتان على النحو الآتي:

الأهمية النظرية

تستمد الدراسة أهميتها من أهمية القيادة بشكل عام، وأهمية نمط القيادة الخادمة بشكل خاص، ولما لهذا النمط من أثر واضح في الارتقاء بأداء العاملين، كما تستمد الدراسة الحالية أهميتها من أهمية الدافعية لدى المعلمين والمعلمات كونها أحد المحركات الأساسية لسلوكهم

وأدائهم الوظيفي، ويؤمل من هذه الدراسة أن تسهم في سد النقص في الأبحاث العلمية في مجال دراسة القيادة الخادمة (داخل الخط الأخضر) والإسهام في إثراء الأدب النظري الخاص بموضوع القيادة الخادمة.

الأهمية التطبيقية:

تيز الأهمية التطبيقية للدراسة في تطوير أدواتها وتطبيقها، وما نتج عنها من نتائج وتوصيات. إذ يؤمل أن تفيد الجهات ذات العلاقة، وأصحاب القرار، ومديري المدارس، من خلال تسليط الضوء على أهمية ممارسة القيادة الخادمة، كما ويؤمل الاستفادة من النتائج والتوصيات في فتح المجال أمام الباحثين وطلبة الدراسات العليا في مختلف المجالات التربوية، لبحث الموضوع على مجتمعات وعينات جديدة.

التعريفات الاصطلاحية والإجرائية

اشتملت الدراسة على التعريفات الآتية:

القيادة الخادمة اصطلاحاً: تعرف بأنها: "اتجاه حديث في القيادة يعتمد على استخدام السلطة بنزاهة لتحقيق المصلحة العامة من خلال الاهتمام بالمرؤوسين، والتصرف بأخلاق، والاهتمام بالتمكين، والمعالجة العاطفية وتنمية المهارات الفكرية، والسعي الجاد لمساعدة المرؤوسين على التطور والنجاح في المؤسسات" (Sharab, 2018, 12).

وتعرف القيادة الخادمة إجرائياً: بأنها ذلك النوع من القيادة الذي يركز على خدمة المرؤوسين، بحيث يضع القائد مصلحتهم أولاً ويهتم برعايتهم والالتزام بتطوير مهاراتهم ومقدراتهم، وتم قياس ذلك باستبانة القيادة الخادمة التي تم تطويرها واعتمادها في هذه الدراسة.

حدود الدراسة ومحدداتها

تمثلت حدود الدراسة ومحدداتها فيما يأتي:

1. الحد الموضوعي: تحددت الدراسة في موضوع درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية داخل الخط الأخضر للقيادة الخادمة في ضوء بعض المتغيرات.
2. الحد البشري: اقتصرت الدراسة على عينة من المديرين والمديرات والمعلمين والمعلمات في المدارس الثانوية داخل الخط الأخضر.
3. الحد المكاني: تم تطبيق الدراسة في المدارس الثانوية التابعة لمديريات التربية والتعليم داخل الخط الأخضر.

4. الحد الزمني: تم تطبيق الدراسة خلال الفصل الأول للعام الدراسي (2022/2023م).
5. المحددات: تحددت نتائج الدراسة في ضوء الخصائص السيكومترية (الصدق والثبات) وموضوعية استجابة أفراد عينة الدراسة.

الدراسات السابقة

يتضمن هذا الجزء الدراسات العربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع الدراسة والتي تمكن الباحثان من الوصول إليها

دراسة بوير (Boyer, 2013) هدفت إلى تحديد ما إذا كانت هناك علاقة بين مستويات تصور المعلمين للقيادة الخادمة لمديري المدارس ومستوى تصور المعلمين لثقافة المدرسة، وتحصيل الطلبة في إحدى المناطق التعليمية الريفية في الاسكا في الولايات المتحدة الأمريكية. واستخدمت أداة تقييم القيادة الخادمة (SLAI) فضلاً عن أداة أخرى لتعرف تصورات المعلمين لثقافة المدرسة، وتقارير عن تحصيل الطلبة. وأظهرت الدراسة وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الخادمة وتحصيل الطلبة، وبين ثقافة المدرسة، والتحصيل العلمي للطلبة. وفي دراسة كافي (Caffey, 2013) هدفت إلى دراسة العلاقة بين القيادة الخادمة للمديرين والرضا الوظيفي للمعلمين المبتدئين ونيتهم للبقاء في العمل. كما هدفت إلى تعرف خصائص القيادة الخادمة وتأثيرها في بقاء المعلم الجدد (المبتدئ)، في جنوب وسط ولاية ميزوري الأمريكية، وقد بلغ حجم العينة (123) معلماً واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات عن إدراك المعلم المبتدئ لخصائص القيادة الخادمة التي أظهرها المدير وصفات القيادة الخادمة التي تسهم في الرضا الوظيفي للمعلم المبتدئ. وأسفرت الدراسة عن نسبة عالية من الاستجابة من المشاركين في الدراسة، من أهم النتائج التي توصل إليها: وجود تصور إيجابي لدى المعلمين المبتدئين لصفات القيادة الخادمة عند مديرهم.

وقامت أبو شريك (Abu Shreikh, 2019) بدراسة هدفت إلى استقصاء العلاقة بين ممارسة القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الحكومية في العاصمة (عمان) وأدائهم الوظيفي من وجهة نظر مساعدي المديرين، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، واستخدمت الاستبانة لجمع المعلومات، وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الحكومية في العاصمة (عمان) من وجهة نظر مساعدي المديرين مرتفعة، وأن درجة ممارسة الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في العاصمة (عمان) من وجهة نظر

مساعدتي المديرين مرتفعة أيضاً، وأشارت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين درجة ممارسة القيادة الخادمة ودرجة ممارسة الأداء الوظيفي لديهم.

كما هدفت دراسة راشيل (Rashsal, 2019) إلى استكشاف تصورات المعلمين حول تأثير القيادة الخادمة في الرضا الوظيفي ونية البقاء في مدرستهم. وكان سؤال البحث لهذه الدراسة عما إذا كان استخدام مدير المدرسة لمبادئ القيادة الخادمة (التعاطف، الوعي، الإقناع، التصور، الاستبصار، الإشراف، نمو الناس، وبناء المجتمع) قد أثرت في الرضا الوظيفي وطول ساعات عمل المعلمين. كان هناك ستة مشاركين في هذه الدراسة، وجميعهم كانوا في مدرستهم الحالية لمدة 10 سنوات متتالية أو أكثر. كان كل واحد من المشاركين معلماً متمرساً لديه 19 إلى 30 عاماً من الخبرة التعليمية على مدار حياتهم المهنية في التدريس، شهد جميع المشاركين. العمل مع قادة مختلفين، على الرغم من أن معظمهم أثر في القادة الحاليين، وأجمع المشاركون الستة أن القيادة الخادمة أثرت في رضاهم وعزمهم على البقاء في مدرستهم.

أما دراسة الشمري (Al-Shamri, 2019) فقد هدفت إلى تعرف واقع ممارسة أبعاد القيادة الخادمة لدى رؤساء الأقسام العلمية بجامعة حفر الباطن، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، كانت الأداة في استبانة لقياس درجة الممارسة، التي تم تطبيقها على 131 من 600 عضو هيئة تدريس في حفر الباطن مع 21.83% من أعضاء هيئة التدريس. أظهرت النتائج أن أعضاء هيئة التدريس يؤكدون أن درجة ممارسة رؤساء الأقسام للقيادة الخادمة كانت عالية. كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية حسب متغير الجنس لصالح الذكور، ولم تكن هناك فروق ذات دلالة إحصائية على حسب المستوى العلمي.

هدفت دراسة إبراهيم والمرزوقي (Ibraheem, & Al-Marzwge, 2021) إلى تعرف أهم نماذج القيادة الخادمة في المؤسسات المعاصرة والتعرف إلى الواجبات الوظيفية لمدير المدرسة كقائد خادم في المدارس بسلطنة عُمان. ووضع نموذج مقترح للقيادة الخادمة في المدارس بسلطنة عُمان في ضوء بعض النماذج المعاصرة. ويتضح مما سبق وجود كثير من الواجبات الوظيفية لمُديري المدارس تتعلق بالقيادة الخادمة للطلبة وهيئة العاملين بالمدرسة وأولياء الأمور وأعضاء المجتمع المحلي، فبالنسبة للطلبة يشرف على تلبية احتياجاتهم التعليمية والاجتماعية والصحية والنفسية، ويشرف على تفعيل الأنشطة التربوية داخل المدرسة وخارجها، ويشرف على تنفيذ البرامج الإثرائية والعلاجية مع المعلمين الأوائل لمساعدة الطلبة بمختلف فئاتهم على تطوير تحصيلهم

الدراسي، ويعمل على غرس القيم والأخلاق الحميدة في المدرسة.

التعقيب على الدراسات السابقة

بعد استعراض مجموعة من الدراسات العربية والأجنبية السابقة وملاحظة بعضاً من أوجه

الاتفاق والاختلاف بينها وبين الدراسة الحالية، وقد خلص الباحثان إلى ما يأتي:

- أكدت الدراسات السابقة على أهمية القيادة الخادمة في المجال التربوي، لما للقيادة الخادمة من أهمية كبيرة في تطوير المؤسسة التي يمارس القادة فيها نظرية القيادة الخادمة.
- اشتركت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من حيث تناول نظرية القيادة الخادمة.
- وتتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بتطوير الإطار النظري المتعلق بدرجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الخادمة في المدارس الثانوية داخل الخط الأخضر.

وقد استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة بمعرفة أبعاد القيادة الخادمة في المدارس الثانوية داخل الخط الأخضر، وتحديد منهج الدراسة وأداتها وأساليبها، والاستفادة من الأطر النظرية وأدبيات الدراسات والمراجع التي استندت إليها تلك الدراسات.

منهج الدراسة

اتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي بوصفه الأكثر ملاءمة للدراسة الحالية.

مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع المديرين والمديرات والمعلمين والمعلمات في المدارس الثانوية داخل الخط الأخضر والبالغ عددهم (3520) مديراً ومديرة ومعلماً ومعلمة (إحصائية وزارة التربية والتعليم 2022/2021)، وتمثلت العينة بالأفراد الذين تم توزيع الاستبانة عليهم.

عينة الدراسة

اتبعت الدراسة عينة طبقية عشوائية في اختيار عينة الدراسة، وتم اختيار عينة الدراسة من المديرين والمديرات والمعلمين والمعلمات الذين يعملون في المدارس الثانوية داخل الخط الأخضر، وفقاً لمتغيرات الدراسة والبالغ عددهم (370) مديراً ومعلماً، وذلك حسب جدول كرجسي ومورغان (Krejci, & Morgan, 1970)، وهم يشكلون نسبة (10.5%) من مجتمع الدراسة.

أداة الدراسة

تحقيقاً لأهداف الدراسة تم تطوير أداة الدراسة بعد الرجوع إلى الأدب النظري والدراسات السابقة ذات العلاقة بمحور الدراسة، مثل دراسة بوير (Boyer, 2013)، ودراسة أبو شريخ

(Abu Shreikh, 2019)، ودراسة راشيل (Rashsal, 2019)، ودراسة الشمري (Al-Shmari, 2019)، والمتمثلة بدرجة ممارسة القيادة الخادمة، تكونت الاستبانة من (24) فقرة موزعة على أربعة مجالات، مجال التمكين وله (6) فقرات، ومجال الرؤية ولها (7) فقرة، ومجال الإيثار وله (6) فقرات، ومجال التواصل وله (5) فقرات.

أ. الصدق الظاهري لمقياس القيادة الخادمة

تم التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة، إذ تم عرضُهما على مجموعة من المحكمين من ذوي الخبرة والاختصاص في مجالات التخطيط التربوي وأصول التربية والإدارة التربوية وعلم النفس والمناهج وأساليب التدريس من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية وعددهم (12) محكمًا، بهدف إبداء آرائهم وملاحظاتهم حول ملاءمة فقرات الاستبانة من حيث مناسبتها للمجال الذي تندرج تحته، ووضوحها، ومدى دقة الفقرات وسلامة صياغتها اللغوية، وقد تم تبني معيار (80%) من إجماع المحكمين لقبول التعديل.

ب. صدق البناء لمقياس القيادة الخادمة

للتحقق من صدق بناء الاستبانة، تم تطبيقها على عينة استطلاعية مكونة من (40) مشاركًا من مجتمع الدراسة وتم استثنائهم من عينة الدراسة، وذلك لحساب البناء لمقياس درجة ممارسة القيادة الخادمة، تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين درجة الفقرة والدرجة الكلية لمجالها، وحساب معامل ارتباط بيرسون بين درجة الفقرة والدرجة الكلية للمقياس، وحساب معامل الارتباط المصحح بين درجة الفقرة والدرجة الكلية لمجالها (Corrected item-total correlation). والجدول (1) يبيّن ذلك.

الجدول (1): مؤشرات صدق مقياس درجة ممارسة القيادة الخادمة

المجال	الفقرة	معامل ارتباط بيرسون بين درجة الفقرة والدرجة الكلية	
		للمقياس	لمجالها
التمكين	1	.86**	.85**
	2	.84**	.84**
	3	.88**	.83**
	4	.78**	.77**
	5	.82**	.80**
	6	.76**	.67**
الرؤية	7	.92**	.91**
	8	.77**	.77**
	9	.88**	.86**

معامل الارتباط المصحح بين درجة الفقرة والدرجة الكلية لمجالها	معامل ارتباط بيرسون بين درجة الفقرة والدرجة الكلية		الفقرة	المجال
	للمقياس	لمجالها		
.74	.78**	.81**	10	التواصل
.75	.78**	.83**	11	
.80	.85**	.85**	12	
.76	.84**	.84**	13	
.78	.83**	.86**	14	
.79	.84**	.88**	15	
.76	.79**	.85**	16	
.72	.81**	.81**	17	
.74	.76**	.84**	18	الإيثار
.62	.74**	.77**	19	
.40	.49**	.59**	20	
.76	.85**	.84**	21	
.83	.83**	.89**	22	
.78	.80**	.86**	23	
.75	.83**	.82**	24	

** ذات دلالة إحصائية عن ($\alpha=0.01$)

يلاحظ من الجدول (1) أن معاملات الارتباط (بيرسون) بين درجة الفقرة والدرجة الكلية لمجالها قد تراوحت بين (0.76) و(0.88) لمجال التمكين، وبين (0.77) و(0.92) لمجال الرؤية، وبين (0.81) و(0.88) لمجال التواصل، وبين (0.59) و(0.89) لمجال الإيثار، وتراوحت معاملات الارتباط بين الفقرة والمقياس بين (0.49) و(0.91)، وجميعها أعلى من علامة القطع (0.30) (Bryman & Cramer, 1997)، مما يشير إلى صدق بناء الأداة، وفقاً لما ورد في (Brown, 1983).

كما تراوحت معاملات الارتباط المصحح بين درجة الفقرة والدرجة الكلية لمجالها بين (0.66) و(0.82) لمجال التمكين، وبين (0.71) و(0.88) لمجال الرؤية، وبين (0.72) و(0.79) لمجال التواصل، وبين (0.40) و(0.83) لمجال الإيثار، وجميعها أعلى من علامة القطع (0.30) التي وردت في (Brown, 1983)، مما يشير إلى صدق بناء مقياس القيادة الخادمة.

ثبات أداة الدراسة

للتحقق من ثبات مقياس القيادة الخادمة، تم حساب معاملات كرونباخ ألفا (الاتساق الداخلي)، وثبات الاستقرار (التطبيق وإعادة التطبيق)، لمجالات المقياس، وذلك كما هو مبين في

الجدول (2).

الجدول (2): مؤشرات ثبات المحور الأول القيادة الخادمة

المجال	كرونباخ ألفا	الإعادة
التمكين	0.90	0.85
الرؤية	0.93	0.90
التواصل	0.90	0.87
الإيثار	0.87	0.86
الكلية		0.89

يتبين من الجدول (2) أن معامل ثبات الاتساق الداخلي باستخدام معادلة كرونباخ ألفا لمجال التمكين (0.90)، ولمجال الرؤية (0.93)، ولمجال التواصل (0.90)، ولمجال الإيثار (0.87)، في حين بلغ معامل ثبات الإعادة (0.85) لمجال التمكين، و(0.90) لمجال الرؤية، و(0.87) لمجال التواصل، و(0.86) لمجال الإيثار، و(0.89) للمقياس الكلي، وجميعها أعلى من علامة القطع (0.70) (Cronbach, 1951).

متغيرات الدراسة:

اشتملت الدراسة الحالية على المتغيرات الآتية:

أولاً: المتغير الرئيس

- ممارسة المديرين للقيادة الخادمة.

ثانياً: المتغيرات الوسيطة

- الجنس: وله فئتان (ذكر، أنثى).
- سنوات الخبرة: ولها ثلاثة مستويات، هي: (أقل من 5 سنوات، من 5-أقل من 10 سنوات، 10 سنوات فأكثر).
- المؤهل العلمي: وله مستويان، هي: (بكالوريوس، دراسات عليا).
- المسمى الوظيفي: وله مستويان، هما (مدير، معلم).

المعالجات الإحصائية

تم استخدام الأساليب الإحصائية الآتية:

1. للإجابة عن السؤال الأول: تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية؛ لمعرفة درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الخادمة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.
2. للإجابة عن السؤال الثاني: تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وفقاً

لمتغير (الجنس، سنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي)، وتحليل التباين الرباعي (Four Way ANOVA) لمعرفة الدلالة الإحصائية للفروق الظاهرية بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات القيادة الخادمة ككل وفقاً لمتغير (الجنس، سنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي). وتحليل التباين الرباعي المتعدد (Four Way Manova) لمعرفة الدلالة الإحصائية للفروق الظاهرية بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على كل مجال من مجالات القيادة الخادمة، وفقاً لمتغيرات: (الجنس، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي).

معييار التصحيح

تم اعتماد النموذج الإحصائي ذي التدرج النسبي، بهدف إطلاق الأحكام على المتوسطات الحسابية الخاصة بأداة الدراسة بمحوريتها، ومجالاتها، وفقراتها، حيث اعتمدت الدراسة سلم ليكرت الخماسي (كبيره جداً، كبيرة، متوسطة، قليلة، قليلة جداً)، وتمثل رقمياً (5،4،3،2،1) على الترتيب، ولأغراض تقييم استجابات أفراد عينة الدراسة، تم تصنيف المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة إلى ثلاث درجات، وذلك باستخدام معادلة طول الفئة لتدريج ليكرت ذي الفئات الخمس التي تنص على:

طول الفئة = (التدرج الأعلى-التدرج الأدنى) / عدد أحكام مناقشة النتائج = (5-1)/3=1.33. وعليه، فقد تم تقييم استجابات أفراد عينة الدراسة على النحو الآتي:

الدرجة/ المستوى	القيمة
قليلة	2.33-1.00
متوسطة	3.67-2.34
كبيرة	5-3.68

نتائج الدراسة ومناقشتها

تناول هذا الجزء عرضاً للنتائج التي توصلت إليها الدراسة، إذ عُرضت في ضوء سؤالها على النحو الآتي:

أولاً: نتائج السؤال الأول: ما درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية داخل الخط الأخضر

للقيادة الخادمة من وجهة نظر المديرين والمعلمين؟

للإجابة عن هذا السؤال، تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية داخل الخط الأخضر للقيادة الخادمة من وجهة نظر المديرين والمعلمين، وفي المجالات الأربعة (التمكين، والرؤية، والتواصل، والإيثار). والجدول (3) يُبين

ذلك.

الجدول (3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة

الخدمة في المجالات الأربعة

المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
الرؤية	4.12	.61	1	مرتفعة
التمكين	4.06	.63	2	مرتفعة
التواصل	4.05	.63	3	مرتفعة
الإيثار	3.93	.64	4	مرتفعة
الكلي	4.04	.57		مرتفعة

يتبين من الجدول (3)، أن المتوسط الحسابي لتقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية داخل الخط الأخضر للقيادة الخادمة من وجهة نظر المديرين والمعلمين في المجالات الأربعة (4.04)، وبدرجة مرتفعة؛ إذ جاء مجال الرؤية في الرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.12)، وانحراف معياري (0.61)، وبدرجة ممارسة مرتفعة، وجاء مجال التمكين في الرتبة الثانية، بمتوسط حسابي (4.06)، وانحراف معياري (0.63)، وبدرجة ممارسة مرتفعة، وجاء مجال التواصل في الرتبة الثالثة، بمتوسط حسابي (4.05)، وانحراف معياري (0.63)، وبدرجة ممارسة مرتفعة. وأخيراً جاء مجال الإيثار في الرتبة الرابعة، بمتوسط حسابي (3.93)، وانحراف معياري (0.64)، وبدرجة ممارسة مرتفعة، ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى أن وزارة التربية والتعليم تركز على تقديم البرامج التدريبية لمديري المدارس والتي تهدف إلى تغيير ممارساتهم القيادية وتطويرها من خلال دورات تأهيل المديرين التي تشرف عليها وزارة التربية والتعليم، والتي تمكن المديرين من فهم ماهية وطبيعة عملهم، فضلاً عن توليد بيئات تحفيزية للمعلمين تساعدهم على أداء عملهم بمهنية عالية من خلال زيادة دافعيتهم للعمل، وبالتالي فإن المعلمين يشعرون بأن القيادة الخادمة تساعدهم على تحقيق الأهداف التعليمية في المدرسة من خلال مشاركتهم مع مدير المدرسة في صياغة رؤية واضحة للمدرسة، وهو ما يمثل اللبنة الأولى في تحقيق الأهداف، فضلاً عن تمكينهم، ومن خلال بناء العلاقات الإنسانية الطيبة والتي تؤدي إلى التواصل معهم، بحيث يقدم مدير المدرسة المشورة للمعلمين حول القضايا المهمة في المدرسة، والتي لها أثر في تحقيق الأهداف، وقد تتعدى تلك العلاقات الطيبة مع المعلمين إلى الإيثار في كثير من الأمور، وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة أبو شريك (Abu Shreikh, 2019)، والتي أشارت إلى أن درجة ممارسة القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الحكومية من وجهة نظر مساعدي المديرين جاءت

بدرجة مرتفعة.

كما حسبت الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية داخل الخط الأخضر للقيادة الخادمة من وجهة نظر المديرين والمعلمين، وفي المجالات الأربعة، لكل مجال على حدة، والجدول من (4-7) تبين ذلك.

1. مجال التمكين

الجدول (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ودرجة الممارسة لتقديرات عينة الدراسة

للفقرات مجال التمكين

رقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
5	يحترم المدير آراء المعلمين فيما يخص العمل المدرسي	4.15	.76	1	مرتفعة
1	يغرس المدير القيم الإيجابية في نفوس المعلمين	4.14	.82	2	مرتفعة
2	يفوض المدير للمعلمين بعض الصلاحيات اللازمة للعمل	4.09	.68	3	مرتفعة
3	يشارك المدير المعلمين في صناعة القرار	4.05	.78	4	مرتفعة
6	يوفر المدير الفرص للمعلمين لتطوير أدائهم بشكل دائم	4.01	.85	5	مرتفعة
4	يقدم المدير الدعم والمساندة للمعلمين لتعزيز فرص النجاح لديهم	3.91	.85	6	مرتفعة
	الكلي	4.06	.63		مرتفعة

يبدو من الجدول (4) أن المتوسطات الحسابية لتقديرات عينة الدراسة في مجال التمكين قد تراوحت بين (3.91-4.15)، بدرجة مرتفعة، وجاءت ممارسة الفقرات جميعها بدرجة مرتفعة. وجاءت الفقرة (5) في الرتبة الأولى، في حين جاءت الفقرة (4) في الرتبة الأخيرة. ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى أن المدير يحترم آراء المعلمين فيما يخص العمل المدرسي ربما لإدراكهم من خلال البرامج التدريبية لمديري المدارس التي تهدف إلى تغيير ممارساتهم القيادية وتطويرها، بأهمية مشورة المعلمين والأخذ بآرائهم في صناعة القرارات المدرسية؛ لأن ذلك ينمي القيم الإيجابية في نفوس المعلمين، ويضمن التزامهم بتلك القرارات، وتنفيذها على أكمل وجه، ويشعرهم بأن هناك احترام وثقة بينهم وبين مديريهم، ويسهل عليهم تحقيق أهداف ورؤية المدرسة. كما أن تمكين المعلمين بمنحهم المهارات في العمل الإداري، وبالتالي يسهل على المدير تفويض صلاحياته للمعلمين الأكفاء، وبذلك يضمن تقاسم النجاح، وسرعة إنجاز المهمات، وديمومة سير العمل في حال غياب المدير أو انشغاله. وفيما يتعلق بورود الفقرة (4) في الرتبة الأخيرة فيعزو الباحثان ذلك إلى أن قيام المدير بتقديم الدعم والمساندة للمعلمين لتعزيز فرص النجاح لديهم أمر مرهون ببناء الثقة، وتمكّن المدير من الاعتماد على المعلمين، وذلك ما لا يتأتى للمدير إلا بعد

تقييم أداء معلميه، واختبارهم في المواقف العملية، وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة أبو شريك (Abu Shreikh, 2019)، ونتيجة دراسة الشمري (Al-Shmari, 2019) والتي أكدت على أن درجة ممارسة رؤساء الأقسام للقيادة الخادمة كانت عالية.

2. مجال الرؤية

الجدول (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ودرجة الممارسة لتقديرات عينة الدراسة

لـفـقـرات مجال الرؤية

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
13	يستثمر المدير جهوده وطاقاته لصالح أهداف المدرسة	4.20	.74	1	مرتفعة
7	يوضح المدير الاتجاهات المستقبلية لإنجاز أهداف المدرسة	4.18	.87	2	مرتفعة
9	يمتلك المدير رؤية واضحة لحاجات المدرسة المختلفة	4.15	.76	3	مرتفعة
8	يشارك المدير المعلمين في صياغة رؤية واضحة للمدرسة	4.13	.94	4	مرتفعة
12	يجعل المدير الهدف من الرؤية تطوير العمل لضمان جودته	4.12	.75	5	مرتفعة
11	يحدد المدير من خلال الرؤية تصوراً دقيقاً لجوانب الضعف في مجال العمل	4.06	.67	6	مرتفعة
10	يحدد المدير من خلال الرؤية تصوراً دقيقاً لجوانب القوة في مجال العمل	3.99	.73	7	مرتفعة
	الكلي	4.12	.61		مرتفعة

يتضح من الجدول (5) أن المتوسطات الحسابية لتقديرات عينة الدراسة في مجال الرؤية قد تراوحت بين (3.99- 4.20)، بدرجة مرتفعة، وجاءت ممارسة الفقرات جميعها بدرجة مرتفعة. وجاءت الفقرة (13) في الرتبة الأولى، في حين جاءت الفقرة (10) في الرتبة الأخيرة، ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى أن مديري المدارس يستثمرون جهودهم وطاقاتهم لصالح أهداف المدرسة، إذ يقومون باستمرار بتحديد حاجات المدرسة المختلفة، ويشركون المعلمين في جمع هذه الحاجات وتلبيتها. كما أن المديرين يقومون بتوضيح الاتجاهات المستقبلية لإنجاز أهداف المدرسة مما يساهم بشكل عالٍ في تشكيل رؤية واضحة لدى المعلمين حول حاجات المدرسة، وبالتالي يعملون سوية على وضع رؤية المدرسة بحيث تكون واضحة ومتفق عليها من قبل جميع العاملين في المدرسة بحيث يكون الهدف من الرؤية تطوير العمل لضمان جودته. أما مجيء الفقرة (10) في الرتبة الأخيرة، فيعزوه الباحثان إلى أن تحديد تصور دقيق لجوانب القوة في مجال العمل من خلال الرؤية أمر يصعب تنفيذه؛ لأن ذلك يعتمد على التغذية الراجعة من خلال التنفيذ، والذي قد يتعرض بعض المعوقات، وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة راشيل (Rashal, 2019) والتي أظهرت أن استخدام المديرين لمبادئ القيادة الخادمة يؤثر بشكل إيجابي في الرضا الوظيفي وطول

ساعات العمل للمعلمين.

3. مجال التواصل

الجدول (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ودرجة الممارسة لتقديرات عينة الدراسة

لـفـقـرات مـجـال التـواصـل

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
14	يعرض المدير (القرارات والتعليمات) على المعلمين بشفافية ووضوح	4.25	.69	1	مرتفعة
18	يصغي المدير لأراء المعلمين بكل اهتمام	4.08	.87	2	مرتفعة
16	ينمي المدير العلاقات الإيجابية مع فريق العمل	4.04	.84	3	مرتفعة
17	يفعل المدير الاجتماعات الدورية لمعرفة احتياجات المعلمين	4.01	.86	4	مرتفعة
15	يطلع المدير المعلمين على الكتب الرسمية الصادرة عن الوزارة	3.88	.86	5	مرتفعة
	الكلي	4.05	.63		مرتفعة

يتبين من الجدول (6) أن المتوسطات الحسابية لتقديرات عينة الدراسة في مجال التواصل قد تراوحت بين (3.88- 4.25)، بدرجة مرتفعة، وجاءت ممارسة الفقرات جميعها بدرجة مرتفعة. وجاءت الفقرة (14) في الرتبة الأولى، في حين جاءت الفقرة (15) في الرتبة الأخيرة، ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى أن المديرين يدركون أهمية التواصل مع المعلمين لاطلاعهم على كل ما هو جديد وخاصة فيما يتعلق بالأنظمة والتعليمات والمستجدات التعليمية، لأن ذلك يسهم في تحسين مستويات الأداء، وتحسين آليات حل المشكلات داخل المدرسة؛ ك معالجة المشكلات الفنية، والتعامل مع الأزمات والتحديات الخارجية والداخلية التي قد تتعرض لها المدرسة، لذلك يصغي المديرون لأراء المعلمين بكل اهتمام، ويحرصون على تنمية العلاقات الإيجابية مع فريق العمل، وهذا ما يؤدي إلى تكوين بيئة مناسبة للابتكار والإبداع للعاملين، ويرفع أداء المعلمين؛ لشعورهم باهتمام الإدارة المدرسية بالعملية التعليمية ومشاعر المعلمين، وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة كافي (Caffey, 2013) والتي أسفرت عن نتيجة عالية مع الاستجابة من المشاركين إذ توصلت إلى وجود تصور إيجابي لدى المعلمين لصفات القيادة الخادمة لدى المعلمين. أما مجيء الفقرة (15) في الرتبة الأخيرة، فيعزوه الباحثان ذلك إلى أن المديرين قد لا يطلعون المعلمين على الكتب الرسمية الصادرة عن الوزارة بحكم أن كثيراً من الكتب الرسمية لا تعني المعلمين، وإنما تتعلق بجوانب إدارية، أو ربما أن بعض الكتب الرسمية تقتضي السرية في التعامل معها، وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة بوفي (Bovee, 2012)، والتي أظهرت أن من الأسباب التي دعت إلى محاولة فهم ترك مديري المدارس مهنة التعليم بمعدلات غير مقبولة.

4. مجال الإيثار

الجدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ودرجة الممارسة لتقديرات عينة الدراسة

لنقرات مجال الإيثار

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
22	يحرص المدير على تقديم يد العون للمعلمين دون أن ينتظر خدمة منهم	4.17	.88	1	مرتفعة
24	يقدم المدير خدمة الآخرين تخلو من وجود دوافع خفية لديه	4.02	.81	2	مرتفعة
20	يحرص المدير على نجاح المعلمين أكثر من اهتمامه بنجاحه الذاتي	3.95	.82	3	مرتفعة
23	يدرك المدير أن خدمة الآخرين تعد جوهر القيادة المدرسية	3.92	.76	4	مرتفعة
21	يؤدي المدير أعمالاً إضافية تخدم العمل دون مقابل	3.79	.86	5	مرتفعة
19	يقدم المدير مصالح المدرسة على مصلحته الشخصية	3.74	.88	6	مرتفعة
	الكلي	3.93	.64		مرتفعة

يتبين من الجدول (7) أن المتوسطات الحسابية لتقديرات عينة الدراسة في مجال الإيثار قد تراوحت بين (3.74 - 4.17)، بدرجة مرتفعة، وجاءت ممارسة الفقرات جميعها بدرجة مرتفعة. وجاءت الفقرة (22) في الرتبة الأولى، في حين جاءت الفقرة (19) في الرتبة الأخيرة، ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى أن المديرين يحرصون على إنجاز المهمات وتحقيق أهداف العمل التربوي في مدارسهم في المقام الأول، ويدركون أن ذلك لا يمكن أن يتحقق إلا من خلال تضافر جهود العاملين، وخصوصاً المعلمين الذين هم القائمون على تنفيذ تلك المهمات، وتحقيق تلك الأهداف؛ لذلك يحرص المديرين على تقديم يد العون للمعلمين دون أن ينتظروا خدمة منهم، ويقدمون الخدمة لهم، وذلك من لكسب مودتهم، وتوفير الظروف المريحة للمعلمين ليتمكنوا من تنفيذ تلك المهام. أما ورود الفقرة (19) في الرتبة الأخيرة فيعزوه الباحثان إلى أن المدير الناجح هو الذي يسعى إلى مصلحة المدرسة أولاً، ويقدم مصالح المدرسة على مصلحته الشخصية، والمديرون يحرصون على أن يكونوا مديرين ناجحين؛ لأن ذلك ينعكس على سمعتهم، وسمعة مدارسهم، ويحسن قيمتهم الاجتماعية في المجتمع، وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة بوفي (Bovee, 2012)، والتي أشارت إلى أن أسلوب القيادة الخادمة لديه المقدرة على جذب العاملين للقيام بالأدوار القيادية في المدرسة.

ثانياً: نتائج السؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الخادمة داخل الخط الأخضر تعزى لأثر متغيرات (الجنس، وسنوات الخبرة، والمؤهل

العلمي، والمسمى الوظيفي)؟

للإجابة عن هذا السؤال، حسب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الخادمة داخل الخط الأخضر وفقاً لمتغيرات (الجنس، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي) في المجالات الأربعة منفردة ومجمعة، والجدول (8) يبين ذلك.

الجدول (8): المتوسطات الحسابية، والانحرافات لاستجابات أفراد الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الخادمة في المجالات الأربعة منفردة ومجمعة وفقاً لمتغيرات (الجنس، وسنوات الخبرة،

والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي)

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجال	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مستويات المتغير التصنيفي	المتغير التصنيفي	المجال
.65	4.00	التواصل	.62	4.03	ذكور	الجنس	التمكين
.61	4.09		.64	4.08	إناث		
.56	4.12		.59	4.15	أقل من 5 سنوات	سنوات الخبرة	
.57	4.17		.67	4.14	من 5 إلى أقل من 10 سنوات		
.69	3.90		.59	3.93	10 سنوات فأكثر	المؤهل العلمي	
.60	4.12		.63	4.14	بكالوريوس		
.64	4.00		.63	4.01	دراسات عليا	المسمى الوظيفي	
.63	4.06		.64	4.07	معلم		
.62	4.02		.60	4.03	مدير	الرؤية	
.63	3.89		الإيثار	.61	4.10		
.65	3.97	.61		4.13	إناث		
.57	3.97	.62		4.14	أقل من 5 سنوات		سنوات الخبرة
.59	4.03	.52		4.21	من 5 إلى أقل من 10 سنوات		
.71	3.82	.66		4.03	10 سنوات فأكثر		المؤهل العلمي
.60	3.97	.600		4.13	بكالوريوس		
.66	3.91	.62		4.11	دراسات عليا		المسمى الوظيفي
.65	3.92	.63		4.11	معلم		
.59	3.96	.55		4.15	مدير		مجتمعة
				.56	4.01	ذكور	
			.58	4.07	إناث		
			.54	4.10	أقل من 5 سنوات	سنوات الخبرة	
			.50	4.14	من 5 إلى أقل من 10 سنوات		
			.63	3.93	10 سنوات فأكثر	المؤهل العلمي	
			.56	4.09	بكالوريوس		
			.58	4.01	دراسات عليا	المسمى الوظيفي	
			.59	4.04	معلم		
			.52	4.05	.52	4.05	

يتضح من الجدول (8) وجود فروق ظاهرية بين استجابات أفراد الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الخادمة داخل الخط الأخضر وفقاً لمتغيرات (الجنس، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي) في المجالات الأربعة منفردة ومجمعة. ولتحديد الدلالة الإحصائية للفروق الظاهرية، استخدم تحليل التباين الرباعي متعدد المتغيرات (بدون تفاعل) (Four-Way MANOVA)، والجدول (9) يبين ذلك.

الجدول (9): نتائج تحليل التباين الرباعي متعدد المتغيرات للتحقق من الدلالة الإحصائية لأثر المتغيرات الديموغرافية في استجابات أفراد الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الخادمة

المتغير	القيمة	قيمة F	درجة الحرية	درجة حرية الخطأ	الدلالة الإحصائية
الجنس	.012	1.064	4.000	361.000	.374
الخبرة	.967	1.540	8.000	722.000	.140
المؤهل العلمي	.007	.638	4.000	361.000	.636
المسمى الوظيفي	.012	1.117	4.000	361.000	.348

أظهرت نتائج اختبار (Hotelling's Trace) و (Wilks' Lambda) عدم وجود أثر دال إحصائياً لمتغيرات (الجنس، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي) في المجالات الأربعة. ولتحديد الدلالة الإحصائية للفروق الظاهرية في المجالات الثلاثة منفردة، استخدم تحليل التباين الرباعي، والجدول (10) يبين ذلك.

الجدول (10): نتائج تحليل التباين الرباعي للمقارنة بين الأوساط الحسابية لاستجابات أفراد الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الخادمة

المصدر	المتغير التابع	مجموع المربعات	درجات الحرية	وسط المربعات	الإحصائي F	الدلالة الإحصائية	مربع إيتا
الجنس	التمكين	.242	1	.242	.621	.431	.002
	الرؤية	.315	1	.315	.855	.356	.002
	التواصل	.803	1	.803	2.095	.149	.006
سنوات الخبرة	الإيثار	1.099	1	1.099	2.756	.098	.008
	التمكين	2.872	2	1.436	3.682	.026	.020
	الرؤية	2.641	2	1.320	3.583	.029	.019
المؤهل العلمي	التواصل	4.399	2	2.199	5.742	.004	.031
	الإيثار	3.203	2	1.602	4.017	.019	.022
	التمكين	.095	1	.095	.243	.622	.001
المسمى الوظيفي	الرؤية	.136	1	.136	.370	.544	.001
	التواصل	.005	1	.005	.014	.905	.000
	الإيثار	.005	1	.005	.011	.915	.000
المسمى الوظيفي	التمكين	.320	1	.320	.822	.365	.002
	الرؤية	.801	1	.801	2.174	.141	.006
	التواصل	.415	1	.415	1.083	.299	.003

المصدر	المتغير التابع	مجموع المربعات	درجات الحرية	وسط المربعات	الإحصائي F	الدلالة الإحصائية	مربع إيتا
الخطأ	الإيثار	1.297	1	1.297	3.253	.072	.009
	التمكين	141.948	364	.390			
	الرؤية	134.132	364	.368			
	التواصل	139.424	364	.383			
الكلية المعدل	الإيثار	145.130	364	.399			
	التمكين	146.581	369				
	الرؤية	137.284	369				
	التواصل	145.745	369				
	الإيثار	149.961	369				

يتبين من الجدول (10):

- عدم وجود فروق دالة إحصائية بين الذكور والإناث في تقديراتهم لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الخادمة في المجالات الأربعة منفردة.
- عدم وجود فروق دالة إحصائية بين حملة البكالوريوس وحملة الدراسات العليا في تقديراتهم لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الخادمة في المجالات الأربعة منفردة.
- عدم وجود فروق دالة إحصائية بين المديرين والمعلمين في تقديراتهم لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الخادمة في المجالات الأربعة منفردة.
- وجود فروق دالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة في تقديراتهم لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الخادمة في المجالات الأربعة منفردة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة. ولتحديد الفروق الثنائية بين الأوساط الحسابية لفئات الخبرة الثلاثة في استجاباتهم لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الخادمة في المجالات الأربعة منفردة، تم استخدام اختبار شيفيه (Post hoc analysis)، كما في الجدول (11).

الجدول (11) نتائج اختبار شيفيه لدلالة الفروق الثنائية بين الأوساط الحسابية لفئات الخبرة الثلاثة في استجاباتهم لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الخادمة في المجالات الأربعة منفردة

المجال	الخبرة (أ)	الخبرة (ب)	الفرق بين الوسطين (أ-ب)	الخطأ القياسي	الدلالة الإحصائية للفرق بين الوسطين
التمكين	أقل من 5 سنوات	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	.012	.083	.990
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	10 سنوات فأكثر	.223*	.079	.020
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	أقل من 5 سنوات	-.012	.083	.990
	10 سنوات فأكثر	10 سنوات فأكثر	.211*	.078	.026
الرؤية	10 سنوات	أقل من 5 سنوات	-.223*	.079	.020
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	-.211*	.078	.026
	أقل من 5 سنوات	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	-.070	.081	.688

المجال	الخبرة (أ)	الخبرة (ب)	الفرق بين الوسطين (أ-ب)	الخطأ القياسي	الدلالة الإحصائية للفرق بين الوسطين
	سنوات	10 سنوات فأكثر	.110	.077	.361
	من 5 إلى أقل	أقل من 5 سنوات	.070	.081	.688
	من 10 سنوات	10 سنوات فأكثر	.180	.076	.060
	10 سنوات فأكثر	أقل من 5 سنوات	-.110	.077	.361
الاتصال	اقل من 5 سنوات	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	-.041	.082	.883
	من 5 إلى أقل	10 سنوات فأكثر	.225*	.079	.017
	من 10 سنوات	أقل من 5 سنوات	.041	.082	.883
	10 سنوات فأكثر	10 سنوات فأكثر	.266*	.077	.003
الإيثار	اقل من 5 سنوات	أقل من 5 سنوات	-.062	.084	.764
	من 5 إلى أقل	10 سنوات فأكثر	.150	.080	.177
	من 10 سنوات	أقل من 5 سنوات	.062	.084	.764
	10 سنوات فأكثر	10 سنوات فأكثر	.211*	.079	.028
	10 سنوات	أقل من 5 سنوات	-.150	.080	.177
	فأكثر	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	-.211*	.079	.028

يتبين من الجدول (11) مايلي:

- وجود فرق دال إحصائياً بين الوسطين الحسابيين لاستجابات ذوي الخبرة (أقل من 5 سنوات) وذوي الخبرة (10 سنوات فأكثر) في مجال التمكين لصالح ذوي الخبرة (أقل من 5 سنوات).
- وجود فرق دال إحصائياً بين الوسطين الحسابيين لاستجابات ذوي الخبرة (من 5 إلى أقل من 10 سنوات) وذوي الخبرة (10 سنوات فأكثر) في مجال التمكين لصالح ذوي الخبرة (من 5 إلى أقل من 10 سنوات).
- وجود فرق دال إحصائياً بين الوسطين الحسابيين لاستجابات ذوي الخبرة (أقل من 5 سنوات) وذوي الخبرة (10 سنوات فأكثر) في مجال الاتصال لصالح ذوي الخبرة (أقل من 5 سنوات).
- وجود فرق دال إحصائياً بين الوسطين الحسابيين لاستجابات ذوي الخبرة (من 5 إلى أقل من 10 سنوات) وذوي الخبرة (10 سنوات فأكثر) في مجال الاتصال لصالح ذوي الخبرة (من 5 إلى أقل من 10 سنوات).
- وجود فرق دال إحصائياً بين الوسطين الحسابيين لاستجابات ذوي الخبرة (من 5 إلى أقل من 10 سنوات) وذوي الخبرة (10 سنوات فأكثر) في مجال الإيثار لصالح ذوي الخبرة (من 5 إلى أقل من 10 سنوات).

ولتحديد الدلالة الإحصائية للفروق الظاهرية في المجالات الأربعة مجتمعة، استخدم تحليل التباين الرباعي (بدون تفاعل) (Four-Way ANOVA)، والجدول (12) يبين ذلك.

الجدول (12): نتائج تحليل التباين الرباعي لدلالة الفروق في تقديرات ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الخادمة في المجالات الأربعة مجتمعة وفقاً للمتغيرات الديموغرافية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	الإحصائي F	الدلالة الإحصائية
الجنس	.541	1	.541	1.705	.193
الخبرة	3.155	2	1.577	4.972	.007
المؤهل العلمي	.001	1	.001	.003	.954
المسمى الوظيفي	.675	1	.675	2.127	.146
الخطأ	115.477	364	.317		
الكلّي المعدل	119.739	369			

يتبين من الجدول (12):

- عدم وجود فروق دالة إحصائية بين الذكور والإناث في تقديراتهم لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الخادمة في المجالات الأربعة مجتمعة.
- عدم وجود فروق دالة إحصائية بين حملة البكالوريوس وحملة الدراسات العليا في تقديراتهم لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الخادمة في المجالات الأربعة مجتمعة.
- عدم وجود فروق دالة إحصائية بين المديرين والمعلمين في تقديراتهم لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الخادمة في المجالات الأربعة مجتمعة.
- وجود فروق دالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة في تقديراتهم لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الخادمة في المجالات الأربعة مجتمعة وفقاً لمتغير الخبرة. ولتحديد الفروق الثنائية بين الأوساط الحسابية لفئات الخبرة الثلاثة في استجاباتهم لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الخادمة في المجالات الأربعة مجتمعة، تم استخدام اختبار شيفيه (Post hoc analysis)، كما في الجدول (13).

الجدول (13) نتائج اختبار شيفيه لدلالة الفروق الثنائية بين الأوساط الحسابية لفئات الخبرة الثلاثة في استجاباتهم لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الخادمة في المجالات الأربعة مجتمعة

الخبرة (أ)	الخبرة (ب)	الفرق بين الوسطين (أ-ب)	الخطأ القياسي	الدلالة الإحصائية للفرق بين الوسطين
أقل من 5 سنوات	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	-.041	.075	.858
	10 سنوات فأكثر	.172	.072	.057
من 5 إلى أقل من 10 سنوات	أقل من 5 سنوات	.041	.075	.858
	10 سنوات فأكثر	.214*	.070	.010
10 سنوات فأكثر	أقل من 5 سنوات	-.172	.072	.057

الخبرة (أ)	الخبرة (ب)	الفرق بين الوسطين (أ-ب)	الخطأ القياسي	الدالة الإحصائية للفرق بين الوسطين
من 5 إلى أقل من 10 سنوات		-.214*	.070	.010

يتبين من الجدول (13) وجود فرق دال إحصائياً بين الوسطين الحسابيين لاستجابات ذوي الخبرة (من 5 إلى أقل من 10 سنوات) وذوي الخبرة (10 سنوات فأكثر) في المجالات مجتمعة لصالح ذوي الخبرة (من 5 إلى أقل من 10 سنوات).

أظهرت النتائج المتعلقة بهذا السؤال ما يأتي:

- عدم وجود فروق دالة إحصائية بين الذكور والإناث في تقديراتهم لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الخادمة في المجالات الأربعة مجتمعة.

يعزو الباحثان هذه النتيجة إلى أن المديرين يتعاملون مع الجميع ضمن أسس محددة، كما أنهم يتمتعون بالمهارات القيادية والإدارية التي تطبق على جميع المعلمين من الجنسين، وأن القيادة الخادمة التي يمارسها المديرون تركز على خدمة العاملين بغض النظر عن جنسهم، حيث إن الهدف الأساس منها هو تحقيق الأهداف التعليمية داخل المدرسة. كما يمكن أن تعزى هذه النتيجة أيضاً إلى أن المعلمين والمعلمات يدركون ما تقوم به الإدارة المدرسية على حد سواء في أداء المهمات وممارسة أنماط القيادة المختلفة لإدارة المدرسة بشكل يحقق الأهداف التعليمية التعلمية في المدرسة، وبالتالي لم يكن هناك اختلاف في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الجنس، واختلفت نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة الشمري (Al-Shmari, 2019)، والتي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية حسب متغير الجنس ولصالح الذكور، وربما يعود السبب في ذلك إلى اختلاف البيئة التي تم إجراء الدراسة فيها.

- عدم وجود فروق دالة إحصائية بين حملة البكالوريوس وحملة الدراسات العليا في تقديراتهم لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الخادمة في المجالات الأربعة مجتمعة.

يعزو الباحثان هذه النتيجة إلى أن مفهوم القيادة الخادمة لدى المديرين لا يختلف باختلاف مؤهلاتهم العلمية، وقد ينبع ذلك من أن المديرين يتعاملون بطريقة واحدة، ويقدمون خدماتهم الإدارية والقيادية لجميع المعلمين على اختلاف مؤهلاتهم، وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الشمري (Al-Shmari, 2019) والتي أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بحسب المستوى التعليمي.

- عدم وجود فروق دالة إحصائية بين المديرين والمعلمين في تقديراتهم لدرجة ممارسة مديري

المدارس الثانوية للقيادة الخادمة في المجالات الأربعة مجتمعة، وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة أبو شريك (Abu Shreikh, 2019) والتي اشارت إلى وجود تصورات إيجابية حول القيادة الخادمة تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

يعزو الباحثان هذه النتيجة إلى أن هنالك تقارباً بين المديرين والمعلمين في مفهوم القيادة الخادمة، وربما يعود ذلك إلى الاستكمالات والدورات والورشات التدريبية والتنمية المهنية المستمرة في المدارس، والتي تعقد بشكل مستمر وبشكل دوري للمديرين والمعلمين على حد سواء.

- وجود فروق دالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة في تقديراتهم لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الخادمة في المجالات الأربعة مجتمعة وفقاً لمتغير الخبرة. ولصالح ذوي الخبرة (من 5 إلى أقل من 10 سنوات).

يعزو الباحثان هذه الفروق ربما إلى أن المديرين من ذوي الخبرات الطويلة لا يزالون يطبقون بعض أوجه الإدارة التقليدية، والتي تعتمد النمط التسلسلي، أو ربما لأن فارق السنّ بينهم وبين كثير من المعلمين يقف حاجزاً أمام تكوين علاقات اجتماعية وتواصل فعال بينهم. بينما يمكن للباحث أن يعزو الفروق بين المديرين من ذوي الخبرة (من 5 إلى أقل من 10 سنوات) و ذوي الخبرة (أقل من 5 سنوات) إلى أن المديرين الجدد غالباً ما يخشون الفشل، ويحاولون أن يفرضوا شخصياتهم على المعلمين الذين قد لا يستجيبون للمدير بحكم قلة خبرته، وحدائه عهده بالإدارة، والذي كان بالأمس القريب معلماً زميلاً لهم.

التوصيات: في ضوء النتائج توصي الدراسة بما يأتي:

- تشجيع مديري المدارس على الاستمرار في تمكين المعلمين في مدارسهم، من خلال تدريبهم على تمكين المعلمين.
- استمرار الجهات صاحبة القرار من تأهيل المديرين وإطلاعهم على المهارات القيادية، ومنها القيادة الخادمة لما لذلك من انعكاس إيجابي في مقدرتهم على تمكين المعلمين من جميع الجوانب عموماً، وتحقيق التطوير التنظيمي في مدارسهم.
- الاستمرار في تدريب المعلمين مهنيًا ومسلكيًا؛ لزيادة اعتماد المديرين عليهم وتمكينهم.
- تشجيع المديرين على إشراك المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية.
- الاستمرار في دعم المديرين والمعلمين على أن يبقوا على اطلاع بأخر المستجدات والتطورات

التنظيمية.

- إجراء مزيد من الدراسات المشابهة على مجتمعات أخرى.

References

- Abu Shreikh, A. (2019). *The style of servant leadership of the principals of public schools in the capital Amman and its relationship to their performance from the point of View of assistant principals*. Unpublished Master's Thesis, Middle East University, Amman, Jordan.
- Al-Shmari, R. (2019). The reality of the practice of serving leadership dimensions Among the Heads of the Scientific Departments at the University of Hafr Al-Batin from the point of view of the faculty members of the university. *Journal Education and psychological sciences*, 3(8), 1-19.
- Boyer, D. (2013). A study of the relationship between the servant leader principal on school culture and student achievement in the lower Kuskokwim school district. *DAI-A*, 73/07 (E) Jan. 2013.
- Bryman, A., & Cramer, D. (1997). *Quantitative data analysis with SPSS for Windows: A guide for socialscientists*. London, Routledge.
- Brown, F. (1983). *Principles of educational and psychological testing* 3rd ed. New York, NY: Holt, Rinehart & Winston.
- Caffey, R. (2013). The relationship between servant leadership principals and beginning teacher job satisfaction and intent to say. *DAI-A*, 74/02 (E) Aug.2013.
- Cronbach, L. J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*, 16(3), 297-334.
- Daft, R., & Noe, R. (2001). *Organizational behavior*. OH: Thomson South-Western.
- Halabi, M. (2016). *The degree of practicing of servant leadership by secondary governmental schools' principals in West Bank Northern Governorates and its relationship teachers' professional development from the perspective of principals and teachers*. Unpublished Master's Thesis, An-Najah National University, Nablus, Palestine.
- Ibraheem, H., & almarzwe, A. (2021). A suggested model for servant leadership in schools in the Sultanate of Oman in light of some contemporary models. *The Arab Journal of Specific Education*, 5(16), 143-180.

- Matar, L. (2014). Organizational citizenship behaviors under theory of servant leadership: An exploratory study in a sample of faculties of the University of Al-Qadisiya. *Journal of Economics and Administrative sciences*, 76(20), 83-109.
- Krejci, R. & Morgan, D, (1970). Determining sample size for research activities, *Educational and Psychological Measurement*, 30, 607-610.
- Lubin, K. (2001). *Visionary leader behaviors and their congruency with servnt leadership characteristics*, Unpublished Doctoral Dissertation, University of La verne, California, USA.
- Rashsal, E. (2019). Servant leadership theory and the emergency service student. *Journal instrucuoinal research*, (3), 64-72.
- Spears, L. (2010). The understanding and practice of servant leadership. *International Journal of Servant Leadership*, 1, (1): 29-46.
- Sharab, S. (2018). *The impact of servant leadership on teams' effectiveness in major municipalities of Gaza Governorates from employees' point of view*. Unpublished Master's Thesis, Al Azhar Uiversity, Gaza, Palestine.