

ARRASIKHUN JOURNAL

PEER-REVIEWED INTERNATIONAL JOURNAL

مجلة الرأسخون مجلة عالمية محكمة

ISSN: 2462-2508

Volume 10, Issue 3 Sep 2024

الإصدار العاشر، العدد الثالث، سبتمبر 2024



مجلة الراسخون

مجلة عالمية محكمة

ISSN:2462-2508

أبحاث الإصدار العاشر، العدد الثالث، سبتمبر 2024

أولاً: الدراسات الإسلامية

الصفحة	البحث
28-1	1 تصحيح حديث ابن عباس رضي الله عنهما في القضاء باليمين والشاهد ودرء علله.....
52-29	2 القراءات الشاذة التي نسبها السمرقندي في تفسيره لابن مسعود جمعاً ودراسة.....
84-53	3 المسؤولية الحضارية بين الإسلام والفكر الغربي المعاصر (هانس يوناكس Hans Jonas أنموذجاً).....
110-85	4 توجيه القراءات عند ابن ناقيا البغدادي في كتابيه شرح الفصيح والجمان في تشبيهات القرآن - جمعاً ودراسة.....
144-111	5 البعد العقدي لقيمة اليقين.....
175-145	6 القراءات الواردة في سورة الإسراء من خلال تفسير نظام الدين النيسابوري ت(850هـ) "غرائب القرآن ورغائب الفرقان" (دراسة تحليلية).....
201-176	7 الأمراض النفسية وأثرها على العلاقة الزوجية في المملكة العربية السعودية فقهاً وقانوناً: دراسة فقهية قانونية في محاكم الأحوال الشخصية بالمملكة العربية السعودية.....
224-202	8 أحكام تصرفات الولي في مال القاصر وتطبيقاتها الفقهية والقضائية في النظام السعودي

ثانياً: الدراسات اللغوية

الصفحة	البحث
242-225	9 الشعر بين الرسالة والإبداع في ديوان "أصداء الحياة".....

ثالثاً: الدراسات التربوية

الصفحة	البحث
266-243	10 واقع ممارسة قائدات المدارس للقيادة الخادمة في المرحلة الثانوية بمدينة جدة من وجهة نظر المعلمات.....

أعضاء هيئة تحرير المجلة:



رئيس هيئة التحرير : الأستاذ الدكتور / داود عبد القادر إيليغا



مدير هيئة التحرير: الأستاذ المساعد الدكتور سامي سمير عبد القويّ



نائبة مدير هيئة التحرير: الأستاذة / عايدة حياتي بنت محمد سند



سكرتيرة المجلة: الأستاذة / دينا فتحي حسين

محكمو أبحاث العدد (حسب الترتيب الأبجدي):

- الأستاذ المساعد الدكتور إبراهيم محمد البيومي
- الأستاذ المشارك الدكتورة أمل محمود علي
- الأستاذ المشارك الدكتور / أشرف زاهر
- الأستاذ الدكتور / أنيس الرحمن منظور الحقّ
- الأستاذ المشارك الدكتورة إيمان محمد مبروك قطب
- الأستاذ المشارك الدكتور / باي زكوب عبد العالي
- الأستاذ الدكتور / خالد حمدي عبد الكريم
- الأستاذ المساعد الدكتور / سامي سمير عبد القوي
- الأستاذ المشارك الدكتور / السيد سيد أحمد محمد نجم
- الأستاذ المساعد الدكتور / سمير سعيد حسين الحصري
- الأستاذ المشارك الدكتور / المتولي علي الشحات
- الأستاذ المشارك الدكتور / عبد الرحمن حسانين
- الأستاذ المشارك الدكتور / عبد الواسع إسحاق نصر الدين
- الأستاذ المشارك الدكتور / محمد الحلواني
- الأستاذ المشارك المتولي علي الشحات
- الأستاذ المساعد محمد السيد البساطي
- الأستاذ المشارك الدكتور / محمد صلاح الدين أحمد فتح الباب
- الأستاذ المشارك وليد علي الطنطاوي

واقع ممارسة قائدات المدارس للقيادة الخادمة في المرحلة الثانوية بمدينة جدة من وجهة نظر

المعلمات

The Reality of Schools' Female Leaders Practicing Servant Leadership in Secondary Schools in Jeddah According to Female Teachers' Perspective

نجاة سليمان دخيل الله الجهني الأستاذ المشارك دكتور / د.أ. يمن عايد

محمد ممدوح

كلية التربية -

جامعة المدينة العالمية بماليزيا

ayman.aied@mediu.edu.my

باحثة دكتوراة بكلية التربية - جامعة المدينة

العالمية - ماليزيا

najatbinhreeb@gmail.com

الملخص

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة القيادة الخادمة في مدارس المرحلة الثانوية بمدينة جدة من وجهة نظر المعلمات، والكشف عن ماذا كان هنا فروقاً بين وجهات نظر المعلمات في ممارسة قائدات المدارس للقيادة الخادمة وفقاً لمتغيرات (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)، ولتحقيق ذلك استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، كما استخدمت استبانة أداة لجمع المعلومات. وتكوّن مجتمع الدراسة من جميع معلمات المرحلة الثانوية الحكومية في مدينة جدة، والبالغ عددهن الكلي (6924)، وتمثلت عينة الدراسة في (356) معلمة ثانوية. أظهرت نتائج الدراسة ممارسة قائدات المدارس للقيادة الخادمة من في المرحلة الثانوية بمدينة جدة جاءت (غالباً) وبجميع أبعادها. وكشفت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في واقع ممارسة القيادة الخادمة في المرحلة الثانوية تعزى لمتغير المؤهل العلمي. فيما كشفت النتائج فروقاً في واقع ممارسة القيادة الخادمة تعزى لسنوات الخبرة لصالح المعلمات ذوات سنوات الخبرة من (5 سنوات - أقل من 10 سنوات). وخلصت الدراسة بتوصيات أهمها: ضروره تنظيم ورش عمل ودورات تدريبية مخصصة لقائدات المدارس لزيادة تعزيز فهمهن ومهارتهن في مجال القيادة الخادمة وتضمنين معايير الأداء المرتبطة بالقيادة الخادمة في تقييم أداء قادة المدارس.

الكلمات المفتاحية: ممارسات - القيادة الخادمة - المرحلة الثانوية - مدينة جدة.

Abstract

The study aimed to identify the degree of practicing servant leadership in secondary schools in Jeddah City from the viewpoint of female teachers, and to reveal the differences between the viewpoints of female teachers in school leaders' practice of servant leadership according to these variables: academic qualification and years of experience. To achieve this, the study used the descriptive survey methodology, and the tool of questionnaire to collect information. The study population consisted of all female government secondary school teachers in Jeddah City, the total number of whom was 6924, and the study sample consisted of 356 female secondary teachers. The results of the study showed that school leaders often practice servant leadership in all its dimensions at the secondary level in Jeddah City. The results revealed that there are no statistically significant differences in the reality of practicing servant leadership at the secondary level due to the academic qualification variable. While the results revealed differences in the reality of practicing servant leadership due to years of experience in favor of teachers with (5 years - less than 10 years) of experience. The study recommended to organize workshops and training courses dedicated to school leaders to further enhance their understanding and skills in the field of servant leadership, and include performance standards related to servant leadership in evaluating the performance of school leaders.

Keywords: Practices - Servant leadership - Secondary Stage - Jeddah City.

المقدمة:

تعد القيادة محور اهتمام الدول والباحثين في قطاع التعليم، كونها منطلق نجاح في أي مؤسسة وعامل من عوامل تحقيق أهدافها ورسالتها، إذ هي تيسر تحقيق الأهداف والرؤى، وتضع خريطة طريق للسير نحو النجاح والتفوق، وتشكل بوصلة لجميع العاملين فيها لتحقيق الأهداف المرسومة بكل كفاءة وفاعلية ونمو وازدهار، وبات وجودها ضرورة لازمة في ظل تحقيق التنافسية العالمية.

ويشهد العصر الحالي بروز نمط حديث في القيادة "يعرف بالقيادة الخادمة" والذي يقوم على الاهتمام بالاتباع وخدمتهم، وتقديم مصلحتهم على مصلحته القائد، ويعد أسلوب القيادة الخادمة أسلوباً حديثاً في مجال القيادة حيث يقوم على رعاية وخدمة الاتباع على أهم شركاء، حيث يدرك القائد احتياجاتهم ويتعاطف ويتسامح معهم، وتقوم فكرة القيادة الخادمة على مبدأ الخدمة أولاً.

وتعتبر القيادة الخادمة في الأدبيات الإدارية من أهم أشكال القيادة، بل إن بعض المؤلفين والخبراء يعتبرون القادة الخادمين من بين أفضل القادة (Kazimi, Khan & Shorish, 2023)، وتظهر أهمية القيادة الخادمة بكونها واحدة من أهم وأبرز النظريات الحديثة المعاصرة، حيث أن مبادئ القيادة الخادمة تتوافق مع التصور السائد بأن الأساليب القيادية الحديثة مطلوبة، لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين (Parris & Peachey, 2013).

لقد أثبتت الأبحاث حول القيادة الخادمة على مدار العقد الماضي بقدرتها على التأثير سلوك العمل الابتكاري لدى المعلمين وكذلك علاقتها والرضا الوظيفي والميزة التنافسية (الشلي والغول، Kazimi et al, 2023; Shailja et

al., 2023 وأن لسلوك القائد الخادم الأساسي تأثير على البيئة التنظيمية في الاقتصاد القائم على المعرفة (Phillips, 2018) كما أن للقيادة الخادمة دوراً كبيراً للوصول إلى أعلى مستويات تبادل المعرفة بين العاملين في المنظمة أو تحقيق التنمية المستدامة أو دعم التشارك المعرفي بين الموظفين (حماد والعكر، 2020؛ بوديار وعبدالجليل, 2021؛ Khalaf & Mahdi, 2022).

وبناء على ما سبق، أضحي من الضروري النظر في واقع ممارسات الخادمة في المدارس بالمرحلة الثانوية بشكل فعلي، ومدى امتلاكهم لخصائص القائد الخادم، حيث يساهم في زيادة تمكين المدارس وكفاءتها وتهيئة بيئة تعليمية تربوية لمنسوبيها، وتحفيزهم للقيام بأعمال ومشاريع إبداعية، وتنمية روح الانتماء والولاء والعطاء لمدراسهن وضمان رغبتهم في الاستمرار في العمل فيها، ومن هنا جاءت فكرة الدراسة الحالية.

الاحساس بالمشكلة:

أولت المملكة العربية السعودية موضوع القيادة المدرسة اهتماماً كبيراً؛ وذلك لدعم أجل التطوير والتحسين للأداء التعليمي المدرسي بهدف الارتقاء بالعمل الإداري، فالقيادة تعتبر عاملاً أساسياً يؤثر في شكل البيئة التنظيمية وفي بناء القيم والمبادئ والثقافة داخل المدارس، وتلعب القيادة الخادمة دوراً حاسماً في تشكيل السلوكيات والأنماط العملية للمعلمين والموظفين.

أشارت نتائج بعض الدراسات السابقة إلى وجود نوع من القصور في إداء قيادات المدارس كقيادات خادمة، حيث توصلت دراسة العودة (2018) أن أكثر من ثلثي الموظفين الذين يتركون وظائفهم هو بسبب مدير غير

استكشاف ممارسات قائدات المدارس خاصة في ظل اهتمام المملكة العربية السعودية في تمكين المدراس أمر يستعدي البحث والتقصي. إضافة إلى ذلك ما لاحظته الباحثان من أن الدراسات العربية خاصة في المملكة العربية السعودية التي تناول القيادة الخادمة وممارستها التربوية لاتزال أقل محدودية في المجال التربوي مقارنة بالمجالات الأخرى. ولذلك تحدت مشكلة الدراسة في وجود حاجة ماسة للتعرف على درجة ممارسة القيادة الخادمة في مدراس المرحلة الثانوية في مدينة جدة.

أسئلة الدراسة:

1. ما درجة ممارسة قائدات المرحلة الثانوية للقيادة الخادمة بمدينة جدة من وجهة نظر المعلمات؟
2. ما مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين متوسطات استجابات المعلمات في تحديد درجة ممارسة قائدات المرحلة الثانوية للقيادة الخادمة تعزى لمتغيرات (المؤهل، سنوات الخبرة)

أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة الحالية إلى:

- التعرف على درجة ممارسة القيادة الخادمة في مدارس المرحلة الثانوية بمدينة جدة.
- التعرف على مدى وجود فروق درجة ممارسة القيادة الخادمة في مدارس المرحلة الثانوية بمدينة جدة من وجهة نظر المعلمات وفقاً لمتغيرات (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

أهمية الدراسة:

الأهمية النظرية:

كفاء وناجح، أي أنهم لا يتركون مؤسستهم إنما يتركون قيادتهم ومدراءهم. وكدت دراسة عسيري (2019) أن انخفاض الأداء الكلي للمدارس نتيجة ضعف مهارات القيادة الخادمة لدى مديري المدارس ومن ثم انخفاض نسبة رضا المعلمين عن العلاقات المدرسية وتكوين علاقات إنسانية جيدة مع زملائهم ورؤسائهم. وتكمن مشكلة الدراسة أيضاً من خلال عمل الباحثة في المجال التربوي مشرفة تربوية على مدى تسع سنوات في مدينة جدة، ورصد الباحثة للواقع التربوي بالمملكة في الاهتمام الدؤوب بتنمية القيادة الخادمة، وإيمان الباحثة بأهمية الدور القيادي خاصة القيادة الخادمة الذي توديه قيادات مع تابعيها، شعرت الباحثة بحاجة ماسة إلى استكشاف ممارسات قائدات المدارس للقيادة الخادمة.

مشكلة الدراسة

انسجماً مع ما شهدت وزارة التعليم بالمملكة في الآونة الأخيرة اهتماماً متزايداً في تجويد العمليات الإدارية والفنية في مكونات النظام التعليمي كافة، وتبني خططها الإستراتيجية لرفع كفاءة الأداء في المدارس فإن تطوير وتمكين المؤسسات التعليمية يتطلب تفعيل دور القيادة المدرسية على وجه التحديد القيادة الخادمة في هذا السياق.

واستناداً إلى خبرة الباحثة المهنية، واحتكاها في العمل التربوي، وانطلاقاً مما آلت له الدراسات السابقة من القيادة الخادمة تعتبر أسلوباً فعالاً في تمكين المدارس وتعزيز تحقيق أهدافها التعليمية والتربوية، تبرز مشكلة الدراسة في أن واقع القيادة الخادمة في المرحلة الثانوية بمدينة جدة ما يزال غير واضح المعالم ويكتنفه الغموض وأن

التعريف الاصطلاحي: وتعرف القيادة الخادمة على أنها أسلوب قيادي يهدف إلى بناء منظمات أفضل تقوم على خدمة الموظفين، ووضع مصالحهم قبل المصالح الشخصية، والمشاركة في اتخاذ القرارات الفعالة، وتشجيعهم على المبادرة والابتكار. (Hebrew, 2017, p4)

كذلك تعرف على أنها نهج موجه نحو القيادة؛ يحرص على تحديد الأولويات للاحتياجات والاهتمامات الفردية للتابعين؛ وإعادة توجيه اهتمام التابعين بالذات نحو الاهتمام بالآخرين داخل المنظمة والمجتمع الأكبر (Eva et al, 2019, p144)

التعريف الإجرائي للقيادة الخادمة:

وتعرف الباحثة القيادة الخادمة إجرائياً في هذه الدراسة: بأنها نمط قيادي، تتبعه قائدات المرحلة الثانوية في المدارس بمدينة جدة، تضمن مجموعة من الممارسات القائمة على خدمة منسوبي المدرسة في التعامل معهم وتلبية حاجاتهم ووضع مصالحهم قبل المصالح الشخصية، وتمكينهم على المبادرة والابتكار والمساعدة على التطوير والنجاح والمشاركة في خدمة المجتمع واتخاذ القرارات الفعالة.

الإطار النظري والدراسات السابقة:

أولاً: القيادة الخادمة:

■ المفهوم والأهمية:

يعد مفهوم القيادة الخادمة من المفاهيم البالغة التعقيد لدرجة يتعذر معها إيجاد تعريف مبسط لها لكونها متعددة الأبعاد ثرية في مظهرها ومترامية الأطراف في دلالاتها (page & wong, 2003) فضلاً عن اختلاف المدارس الفكرية والفلسفية، واتساع ميادين هذه المفهوم التي تدخل عليه.

استمدت هذه الدراسة أهميتها من أهمية تناول موضوع مهم في القيادة المدرسية وهو القيادة الخادمة، والتي أصبحت في الوقت الراهن من أهم مصادر تعزيز بناء بيئة تعليمية تشجع على التعاون والنمو الشخصي والمؤسسي، بالإضافة إلى إثراء المعرفة النظرية المكتبة العربية عامة بالأدب النظري في مجال التنظير لمتغيرات الدراسة المتمثلة في أدوار القيادة الخادمة، وبالتالي تكون مرجعاً نظرياً للمهتمين في هذا المجال.

الأهمية التطبيقية:

يؤمل أن تفيد نتائج هذه الدراسة كلاً من:

- 1- وزارة التعليم: في أن تكون النتائج خارطة طريق في مساعدتها في وضع تصور مستقبلي شامل لآليات وخطط تطوير وتمكين المدراس بالاعتداده على القيادة الخادمة.
- 2- المسؤولين عن برامج التطوير المنهي: بمساعدة المسؤولين في إدارة التعليم على إعداد برامج تدريبية للقادة التربويين هدفهم الرئيسي خدمة المدرسة والمجتمع، قد تساهم في إعطاء تصور للمسؤولين ومتخذي القرار عن أهمية القيادة الخادمة في مختلف المجالات.

- 3- قيادات المدارس: في مساعدة قيادات المدارس المملكة العربية السعودية في تحسين ممارسة القيادة الخادمة من خلال الكفاءات والمهارات والمتطلبات اللازمة امتلاكها في الممارسات اليومية مع منسوبي المدارس.

مصطلحات الدراسة:

القيادة الخادمة:

- القيام بدور كبير في تحقيق مستويات عالية ومتقدمة من أداء الموظفين، ويتم الوصول إلى هذه المستويات من خلال التفاعل الذي يحدث بين القيادة والموظفين في المنظمة.
- زيادة قدرة المنظمات على تلبية احتياجات العملاء بالطريقة التي يرغبون بها، حيث لا تستطيع المنظمة تحقيق ذلك إلا من خلال تحقيق رغبات واحتياجات الموظفين.
- بناء أسلوب جديد يقوم على خدمة الآخرين سواء كانوا داخل المنظمة أو خارجها بدلاً من خدمة قيادة المنظمة
- يتمتع الموظفون العاملون في المنظمة بالمساواة في الكرامة، حيث يشاركون في القرارات التي تصدرها القيادة من خلال منحهم الثقة وتمكينهم والتعاون معهم واستخدام السلطة بطريقة أخلاقية.
- تحرير الموظفين من الأنانية والخوف، مثل تحسين الذات وانعدام الأمن، وتكريس اهتمامات القيادة الخادمة بشكل كامل لتحسين وتطوير أداء الموظفين من أجل بناء المنظمة بشكل صحيح.

■ خصائص القيادة الخادمة:

أوردت الأدبيات السابقة مجموعة مختلفة ومتعددة من أعمال الباحثين والخبراء في نظرية القيادة الخادمة الذين قاموا بتجميع قوائم متعددة من الخصائص التي تميز نظرية القيادة الخادمة عن غيرها من أنواع القيادات الإدارية. كان جيمس لوب أول باحث قام في تطوير أداة قياس لقياس القيادة الخادمة، حيث أنشأ لوب Laub عام (1999) ستة عوامل للقيادة الخادمة يمكن قياسها من

يُعرف الصوالحي والعباد (2023، ص.29) القيادة الخادمة بأنها "أسلوب قيادي حديث قائم على فكرة ذكية وممارسة من القائد لشفافية التعامل ومساعدة العاملين في إنجاز الأهداف وخدمتهم بزيادة قدرتهم الإبداعية والابتكارية وغرس قيم تنظيمية ونقل هذه الثقافة لكافة العاملين بحيث لا يقتصر على القائد، بل مساعدة العاملين لبعضهم البعض في تحقيق الأهداف. كما تعرف على ولويس (2023) على أنها النمط القيادي الذي يشجع الأفراد على إحداث توازن بين ممارسة القيادة وخدمة الآخرين، وتعمل على حث القيادة على أن مسؤولية هي خدمة الرؤى سين، وفي الوقت نفسه تشجع الرؤى سين على استثمار الفرص الموقفية لممارسة القيادة، بهدف تحسين حياة الأفراد أنفسهم، وثم رفع مستوى منظماتهم.

ومن خلال هذه التعريفات ترى الباحثة أن القيادة الخادمة تركز على تعزيز خدمة الآخرين كأسلوب شامل للعمل، وتعزيز الشعور بالانتماء إلى الجماعة وحق المشاركة في اتخاذ القرار، وتهتم بشؤون الرؤى سين والمؤسسات التي يعلمون فيها وترتقي بقيمة الأفراد ونموهم وبناء روح الجماعة فيهم..

ونالت القيادة الخادمة أيضاً أهمية كبيرة من قبل العديد من الباحثين في السنوات الأخيرة باعتبارها جزءاً أساسياً في تطور المؤسسات وتحقيق أهدافها، حيث أتكف عدد من الباحثين في تحديد أهمية القيادة الخادمة في النقاط التالية محمود وعمر (2018) و سعيد وعبد (2019) في النقاط الآتية:

تحدد الإطار المفاهيمي للقيادة الخادمة يمكن توضيحها كما يلي:

أولاً بعد: الاصاله:

يتم وصف الاصاله في هذا السياق على أنها تعبير القائد عن نفسه بطريقة تعكس ظاهرياً أفكار القائد ومشاغره الداخليه (van Dierendonck, 2011; Rachmawati & Lantu, 2014). ويقصد بها أيضاً التصف ب شكل أخلاقي وموضوعي، رغم الضغوط التي قد يتعرض لها القائد، والقائد الأصل يتصف بالصدق والأمانة، كما أنه جدير بالثقة، ويمكن الاعتماد عليه، وهو نموذج يحتذى به (الزهيري, 2021).

ثانياً: التمكين:

ويقصد به أن القائد الخادم لديه القدرة على استغلال مهارات وخبرات موظفيه في اتخاذ القرارات بطريقة جيدة حيث يزودهم بالمعلومات التي يحتاجونها في وظائفهم مما يساعدهم في تمكينهم إدارياً ويحرص على تفويض بعض المسؤوليات والصلاحيات لموظفيه ويسعى جاهداً لتشجيعهم وتحفيزهم لتحسين معنوياتهم بشكل مستمر (Chetty, 2017).

ثالثاً: سلوكيات الإيثار:

تركز السلوكيات الإيثارية للقيادة الخادمة على احتياجات التابعين وتوقعاتهم وحل مشكلاتهم، بدلاً من السلوكيات والاتجاهات الطموحة والأنانية (Sendjaya & Cooper, 2011) وتشير سلوكيات الإيثار إلى النهج الذي يركز به القائد على احتياجات وتوقعات أتباعه بدلاً من احتياجاتهم وتوقعاتهم (Ekinci, 2015). ولهذا السبب فإن من أهم الشروط المسبقة للخدمة هو أنه بدلاً

خلال أداة المسح الخاصة، إذا كان يعتقد لوب أن هذه الخصائص الست فطرية في جميع القادة الخادمين وهي (1) تطوير الأشخاص، (2) القيادة المشتركة، (3) إظهار الاصاله، (4) تقدير المرؤوسين، (5) توفير القيادة، و (6) بناء المجتمع (Rachmawati & Lantu, 2014).

إن الخصائص الشائعة في معظم تصنيفات المؤلفين تم تجميعها في مجموعتين رئيسيتين؛ هما الخصائص التي يقودها القادة نحو الأفراد والخصائص الموجهة نحو الهدف، فبالنسبة للخصائص الأولى ظهرت في الأدبيات أربع خصائص تمثلت في التمكين، والاستماع، والتعاطف، والشفاء العاطفي، أما الخصائص الموجهة نحو الهدف، والتي يشار إليها أيضاً باسم الوظائف، فهي تؤثر بشكل مباشر على وظيفة القادة في المؤسسة، وتساعد على تحسين المهارات الشخصية للقادة أثناء العمل، خمس من هذه الخصائص تم تحديدها من أدبيات القيادة الخادمة هي: الوعي الذاتي والأصاله والإقناع والقدرة على التصور والإشراف (Timiyo, 2016).

وفي ضوء ما سبق، ترى الباحثة أن خصائص القيادة الخادمة المذكورة تختلف بين المؤلفين والباحثين، ومع ذلك توفر الأساس لاكتساب رؤية نظرية واضحة لفهم وبناء أبعاد القيادة الخادمة كما هو موضح في الدراسة الحالية.

■ أبعاد القيادة الخادمة:

منذ تقديم مفهوم القائد الخادم في السبعينيات في مقالات جرينليف الأساسية، بدأت الدراسات المختلفة في تحديد أبعاد القيادة الخادمة، وأوردت الأدبيات المتعلقة بالقيادة الخادمة مجموعة غير متناسقة أو موحدة من الأبعاد التي

سلطت العديد من الدراسات العربية والأجنبية على القيادة الخادمة من جوانب مختلفة. فقد أجرى الشلي (2023) دراسة بعنوان: القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الخاصة وعلاقتها بالميزة التنافسية من وجهة نظر المعلمين. هدفت إلى الكشف عن العلاقة بين درجة ممارسة القيادة الخادمة ومستوى الميزة التنافسية في المدارس الخاصة في لواء الجامعة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين، استخدمت الدراسة على المنهج الوصفي الارتباطي. وتم اعداد استبانة أداة لجمع البيانات. وشملت عينة الدراسة من المعلمين بلغ عددهم (370) معلماً. أظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة القيادة الخادمة وبجميع أبعادها بدرجة مرتفعة. وأعد (Kazimi et al., 2023) دراسة بعنوان: تأثير أسلوب القيادة الخادمة على الرضا الوظيفي للمعلمين. هدفت إلى معرفة العلاقة بين تصورات المعلمين لأسلوب القيادة الخادمة لمديريهم والرضا الوظيفي للمعلم. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي. تم استخدام أداتين الأولى استبانة القيادة الخادمة الذي أجراه ليدن وآخرون (2008). والثانية استبيان موهرمان-كوك-مورمان للرضا الوظيفي. تكون مجتمع الدراسة من (311) معلماً. أشارت النتائج إلى أن المعلمين يدركون أن سلوك قادة مدارسهم يعكس خصائص القيادة الخادمة، وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين القيادة الخادمة والرضا الوظيفي. وأجرى أبو صعلوك (2021) دراسة بعنوان: درجة ممارسة القيادة الخادمة من قبل مديري المدارس الثانوية في منطقة النقب من وجهة نظر المعلمين. هدفت الدراسة

من التركيز على نفسه، يجب على القائد أن يضع أولاً احتياجات الآخر ومصلحه.

رابعاً: الاهتمام بنمو التابعين ومساعدتهم على التطور والنجاح:

ويقصد بها الاهتمام الذي يظهر القادة تجاه العاملين في المنظمة وذلك بتطوير أدائهم مهنيًا من خلال تقديم التدريب أو تزويدهم بالمعارف والخبرات والمهارات، التي تساعد على تحقيق أهدافهم المهنية، فضلاً عن أهداف المنظمة، والتي في ضوءها خلالها يتم الوصول إلى تحقيق الأهداف المنشودة (العزام، 2023)

خامساً: الالتزام ببناء شعور بخدمة المجتمع: ويقوم القادة الخادمون باستمرار ببناء المجتمع حول منظماتهم، مدركين أن مجتمعاتهم المحلية ضرورية في حياة أتباعهم (Rachmawati & Lantu, 2014). وهذه يتطلب من القادة الخدم توفير مكان مناسب لأتباعهم، حيث يشعرون بالأمان والتواصل مع الآخرين والحرية في التعبير عن أنفسهم بشكل فردي (Kazimi et al, 2023).

سادساً: الاهتمام بالمرؤوسين أولاً: ويقصد بالاهتمام بالمرؤوسين بأنها الاستجابة لحاجات الموظفين وإعطائهم الأولوية والاهتمام المتعلقة بهم وتقديم مصالحهم على مصلحة القائد الشخصية، مما يهيئ لهم المهام المتعلقة بالعمل، لأن التمكين الفعال للموظفين يؤثر بشكل إيجابي على معنوياتهم ودوافعهم من خلال تعليمهم وتدريبهم والشعور بالمسؤولية والمشاركة، وزيادة الاتصال بين القائد والموظفين (Timiyo, 2016).

الدراسات السابقة:

مدارسهم، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي. حيث تكونت عينة الدراسة (297) معلماً ومعلمة، وكانت الأداة المستخدمة الاستبانة، وقد كشفت الدراسة أن درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة بمحافظات غزة للقيادة الخادمة من وجهة نظر المعلمين حصلت على مستوى متوسط.

دراسة الصالح (2020) بعنوان: القيادة الخادمة لمديري المدارس كما يدركها المعلمون في مدارس التعليم العام في دولة الكويت وعلاقتها برضاهم الوظيفي. هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى ممارسة القيادة الخادمة لدى مديري مدارس التعليم العام بدولة الكويت من وجهة نظر معلمهم، وعلاقتها برضاهم الوظيفي، وتبنت الدراسة المنهج الوصفي والاستبانة أداة البحث، وتكونت عينة الدراسة من (794) معلمين ومعلمات التعليم العام. وجاءت أهم نتائج الدراسة أن ممارسة القيادة الخادمة لدى مديري المدارس على استجابات متوسطة، بينما مستوى الرضا الوظيفي جاء بدرجة مرتفعة.

دراسة فايد (2020) بعنوان: القيادة الخادمة مدخل لتحسين جودة الحياة الوظيفية للعاملين بالمدارس الحكومية في محافظة الفيوم. والتي هدفت إلى رصد واقع جودة الحياة الوظيفية للعاملين بالمدارس الحكومية في محافظة الفيوم وعلاقتها بتطبيق ممارسات القيادة الخادمة من وجهة نظر المعلمين والإداريين، استخدم الباحث المنهج الوصفي والاستبانة أداة الدراسة، وتكونت عينة الدراسة (600) من المعلمين والإداريين، وتوصلت الدراسة أن ممارسات القيادة الخادمة متوسطة ووجود

إلى معرفة درجة ممارسة القيادة الخادمة من قبل مديري المدارس الثانوية في منطقة النقب من وجهة نظر المعلمين، اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من كافة المعلمين والمعلمات في المدارس الثانوية في منطقة النقب، وتم تصميم استبانة أداة للبحث، أظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة القيادة الخادمة من قبل مديري المدارس الثانوية في منطقة النقب مرتفعة في جميع المجالات.

دراسة شريف (2019) بعنوان: القيادة الخادمة التي يمارسها مديرو المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مادبا وعلاقتها بالمناخ التنظيمي السائد في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين ومساعدو المديرين. سعت إلى معرفة درجة ممارسة القيادة الخادمة من قبل مديري مدارس الثانوية الحكومية في محافظة مادبا وعلاقتها بالمناخ التنظيمي السائد في مدارسهم. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، تكونت عينة الدراسة من (234) معلم ومعلمة ومساعدو المديرين. وكانت أداة البحث الاستبانة. أشارت نتائج الدراسة إلى أن درجة ممارسة القيادة الخادمة من قبل مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مادبا كانت متوسطة، وكانت هناك علاقة ارتباط موجبة بين درجة ممارسة القيادة الخادمة ودرجة المناخ التنظيمي السائد.

دراسة الحلو (2020) بعنوان: درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة بمحافظات غزة للقيادة الخادمة وعلاقتها بجودة تعليم مدارسهم من وجهة نظر المعلمين. وهدفت إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة بمحافظات غزة للقيادة الخادمة وعلاقتها بجودة التعليم في

دراسة الجهني (2019) بعنوان: تصور مقترح لتحسين إدارة المدارس الثانوية باستخدام مدخل القيادة الخادمة. هدفت إلى التعرف على مستوى ممارسة قائدات الثانوية العامة للقيادة الخادمة، وتحديد المقترحات التي من شأنها تحسين إدارة المدرّسة من وجهة نظر المعلمات، استخدمت المنهج الوصفي التحليل والاستبانة إداة للدراسة، وتكونت عينة البحث من (246) معلمة من المرحلة الثانوية بشرق الرياض. وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى ممارسة قائدات المدارس الثانوية للقيادة الخادمة جاءت بدرجة مرتفعة.

وأخيراً أجرى (McMillan, 2017) بعنوان: تحليل أثر القيادة الخادمة في العلاقة مع المدرسين. هدفت إلى معرفة مستوى تطبيق نمط القيادة الخادمة لدى مديري مدارس الابتدائية في شمال غرب الولايات المتحدة الأمريكية، حيث استخدم المنهج الوصفي، ومقياس القيادة الخادمة ومقابلات أداة لجمع المعلومات. وتكونت عينة الدراسة من معلمي المرحلة الابتدائية. وتوصلت الدراسة إلى أن مديري المدارس يمارسون القيادة الخادمة بدرجة كبيرة ويشجعون المعلمين على التمسك بوظائفهم ومدارسهم، ويوفرون بيئة مدرسية جاذبة ومناخ تنظيمي يحفز على الأبداع والتميز في العمل.

التعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال استعراض الدراسات السابقة، يتضح أن الدراسة الحالية اتفقت مع الدراسات السابقة بصفة عامة في الهدف تحديداً في معرفة ممارسة القيادة الخادمة بأبعادها أو بعضها كدراسة (أبو صعلوك، 2021؛ شريف، 2019؛ فايد، 2020؛ المهنا وآخرون، 2019؛

علاقة ارتباطية موجبة بين القيادة الخادمة وجودة الحياة الوظيفية للعاملين.

دراسة (Shafi et al, 2020) بعنوان: أثر القيادة الخادمة على السلوك الإنساني التنظيمي وسلوك تبادل المعرفة. هدفت إلى معرفة أثر القيادة الخادمة على السلوك الإنساني التنظيمي وسلوك تبادل المعرفة. ودور القيادة الخادمة كوسيط في المشاركة في العمل والاعتدال في الكفاءة الذاتية في السلوك الإنساني التنظيمي وسلوك تبادل المعرفة. استخدمت الدراسة المنهج الارتباطي، وتمثلت أدوات الدراسة بمقياس القيادة الخادمة والمشاركة في سلوك العمل والكفاءة الذاتية وسلوك المواطنة التنظيمية وسلوك مشاركة المعرفة. تكونت عينة الدراسة من (264) شخصاً من القطاع المصرفي الباكستاني. أظهرت نتائج التحليل أن تأثير القيادة الخادمة على السلوك الإنساني التنظيمي وسلوك تبادل المعرفة مهم حيث إن المشاركة في العمل تعمل كوسيط.

دراسة المهنا وآخرون (2019) بعنوان: واقع القيادة الخادمة في مدارس المرحلة الثانوية بدولة الكويت. هدفت إلى التعرف على واقع القيادة الخادمة في مدارس المرحلة الثانوية بدولة الكويت، وتم استخدام المنهج الوصفي، وتكونت العينة من (405) معلم ومدير مدرسة، وكانت أداة الدراسة الاستبانة، وأظهرت نتائج الدراسة أن واقع ممارسة القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الثانوي جاءت بدرجة متوسطة في جميع المجالات (المهارات المفاهيمية، الايثار، مساعدة الآخرين، التمكين، الالتزام بخدمة المجتمع، الاهتمام بالمرؤوسين).

استجواب جميع أفراد مجتمع البحث أو عينة كبيرة منهم، ويهدف إلى وصف الظاهرة المدروسة من حيث طبيعتها ودرجة وجودها، دون دراسة العلاقة أو استنتاج الأسباب مثلاً".

مجتمع الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة من جميع معلمات المرحلة الثانوية الحكومية في مدينة جدة، والبالغ عددهن الكلي (6923)، حسب الإحصائيات الواردة من إدارة التخطيط والمعلومات بإدارة تعليم جدة لعام 1444-1443.

عينة الدراسة:

تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية، واستخدمت الدراسة معادلة ستيفن تامبسون Steven Thompson، التي تبين حجم العينة العشوائية بمستوى دلالة (0.95)، ونسبة خطأ (0.05) حيث تكونت عينة الدراسة من (356) معلمة من المرحلة الثانوية، ويمثل ما نسبته (5%) تقريباً من الحجم الأصلي للمجتمع، وتم توضيح عينة الدراسة تبعاً للمتغيرات كما في الجدول الآتي:

جدول (1): توزيع معلمات الرياضيات بالمرحلة المتوسطة عينة الدراسة طبقاً (المؤهل العملي وسنوات الخبرة)

المتغير	الفئات	العدد	النسبة المئوية
المؤهل العلمي	دبلوم	6	1.7%
	بكالوريوس	323	90.7%
	ماجستير	27	7.6%
	المجموع	356	100%
عدد سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	15	4.2%
	من 5 سنوات - أقل من 10 سنوات	24	6.7%
	من 10 سنوات فأكثر	317	89.1%
	المجموع	356	100%

إداه الدراسة (الاستبانة):

الجهني، 2019) (Kazimiet al., 2023; McMillan, 2017) إلا أنها تختلف عنها في المنهج المستخدم ومحتوى الاستبانة ومكان التطبيق إذا أغلبها طبقت خارج سياق الملكة العربية السعودية أما في دول عربية أو اجنبية أو منطقة الرياض. كذلك تختلف هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في ارتباط هدفها بدراسة متغيرات مثل الميزة التنافسية والرضا الوظيفي وولاء المعلمين وجودة التعليم (الشليبي، 2023؛ الحلو، 2020؛ الصالح، 2020؛ Kazimiet al., 2023). كما تختلف غالبية الدراسات السابقة من حيث المجتمع والعينة

أوجه الاستفادة والتميز عن الدراسات السابقة:

واستفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في عدة نواحي منها: من التوصيات والمقترحات لدعم المشكلة، خاصة تلك الدراسات التي طبقت في المملكة العربية السعودية، وكذلك الإطار النظري في بناء أسئلة الدراسة ومنهجية الدراسة وأبعاد القيادة الخادمة، كما تم الاستفادة من طرق مناقشة النتائج. وتميزت الدراسة الحالية بالمرحلة المستهدفة، عن ندرة تناول الدراسات السابقة لأبعاد القيادة الخادمة خاصة في البيئة السعودية.

منهج الدراسة وإجراءاتها

منهج الدراسة:

سعيًا لتحقيق أهداف الدراسة، المتمثلة في معرفة درجة ممارسة القيادة الخادمة في مدارس المرحلة الثانوية بمدينة جدة، اعتمدت الباحثة في الدراسة على المنهج الوصفي المسحي للملائمة لطبيعة الدراسة الحالية، حيث يقدّم العساف (2012، ص. 179) بالمنهج الوصفي المسحي على أنه: "ذلك النوع من البحوث الذي يتم بواسطة

صدق إداه الدراسة (الاستبانة):

تحققت الباحثة من صدق الاستبانة على النحو الآتي:

- الصدق الخارجي (صدق المحكمين): عرضت الباحثة الاستبانة في صورتها الأولية على عدد من المحكمين في الجامعات السعودية بلغ عددهم (13) محكم من مختلف التخصصات التربوية والنفسية الذين أسهموا في إثراء الاستبانة، لاستشرائهم حول مدى وضوح الفقرات، وجودة صياغتها اللغوية، ومدى انتمائها للبعد الذي تقيسه. واعتمدت الباحثة نسبة 80% من اتفاق المحكمين للفقرة لتكون في صورتها النهائية مع الأخذ بعين الاعتبار ملاحظات المحكمين، حيث قدموا ملاحظات قيمة أفادت الدراسة، وأثرت الاستبانة، وساعدت على إخراجها بصورة جيدة. وبذلك تكون الاستبانة قد حققت ما يسمى بالصدق الظاهري، أو المنطقي.

- صدق الاتساق الداخلي: جرى التحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة بتطبيقها على عينة استطلاعية من مجتمع الدراسة مكونة من (30) معلمة في المرحلة الثانوية ومن واقع بيانات استجابتهم تم استخدام معاملات ارتباط بيرسون (PEARSON)؛ لإيجاد قيم معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات أبعاد القيادة الخادمة بالدرجة الكلية للبعد، وجاءت النتائج كما يلي:

الجدول (2) مصفوفة معاملات ارتباط بيرسون بين درجة كل عبارة بالدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه

اعتمدت الدراسة على الاستبانة؛ نظراً لملاءمتها لطبيعة هذه الدراسة الوصفية، وتحقيق أهدافها المتمثل في معرفة درجة ممارسة القيادة الخادمة في مدارس المرحلة الثانوية بمدينة جدة. وقد تم بناء أداة الدراسة بصورتها الأولية بعد الاطلاع على الأدب التربوي والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع القيادة الخادمة، من تلك الدراسات (Dierendonck, 2011; Kazimiet al., 2023; Liden et al. 2008)؛ وللدراسات العربية (أبو صعلوك، 2021؛ الصالح، 2020؛ المهنا وآخرون، 2019). وتكون الاستبانة بصورتها الأولية من (49) فقرة موزعة على خمس مجالات على النحو التالي:

- البعد الأول: الأصالة وتضمن (8) فقرات.
 - البعد الثاني: سمات القيادة: وتضمن (10) فقرات.
 - البعد الثالث: القيادة التشاركية: وتضمن (9) فقرات.
 - البعد الرابع: العلاقات الاجتماعية: وتضمن (15) فقرة.
 - البعد الخامس: تنمية الأفراد: وتضمن (7) فقرات.
- وبعد الانتهاء من التحقق من صدق وثبات الاستبانة، توصلت الاستبانة بصورتها النهائية من (37) عبارة بعد موزعة على ستة أبعاد (الأصالة، سلوكيات الإثارة، التمكين، المساعدة على التطوير والنجاح، الالتزام بخدمة المجتمع، الاهتمام بالمرؤوسين أولاً) وتم تحديد استجابة عينة الدراسة على عبارات الاستبانة وفق مقياس (ليكرت) الخماسي متدرج (أبداً، نادراً، أحياناً، غالباً، دائماً)، وذلك لإتاحة الفرصة لعينة الدراسة لتقديم استجابة في كل عبارة بما تراه مناسباً لآرائهم.

م	مضمون الابعاد	عدد العبارات	معامل ثبات ألفا كرونباخ
6	الاهتمام بالمرؤوسين أولاً	6	0.951
	الثبات الكلي	37	0.984

يتبين من الجدول (3) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ للشباب الكلي لأداة الدراسة "القيادة الخادمة" بلغ (0.984)، والابعد المتابعة له بين (-0.724-0.970)، وهذه القيم مؤشر على أن الاستبانة بجميع عباراتها وأبعادها يتصف بدرجة عالية من الثبات. مما جعل الباحثة على ثقة تامة بموثوقية النتائج.

خطوات إجراء تطبيق الدراسة:

اتبعت الباحثة مجموعة من الإجراءات التنظيمية في تطبيق الدراسة بالمرحلة التالية:

1. الاطلاع على الأدبيات التربوية السابقة ذات الصلة بالموضوع.
2. كتابة الإطار النظري والدراسات السابقة المتعلقة بالقيادة الخادمة
3. إعداد أداة الدراسة والتأكد من صدقها وثباتها من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين، وتطبيقها على عينة من المعلمين من خارج عينة الدراسة.
4. الحصول على خطاب تيسير المهمة من وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية.
5. توزيع الاستبانة على أفراد عينة الدراسة واسترجاعها، ثم فرز الاستبانة ومراجعتها بعد استكمال جمعها، وذلك تمهيداً لإجراء التحليل الإحصائي المناسب، واستخراج النتائج.
6. رصد النتائج وتحليلها، وتفسيرها، وتقديم التوصيات، والمقترحات.

الاهتمام بالمرؤوسين أولاً	الالتزام بخدمة المجتمع	المساعدة على التطوير والنجاح	التمكين	سلوكيات الإيثار	الاصالة
معامل الارتباط	معامل الارتباط	معامل الارتباط	معامل الارتباط	معامل الارتباط	معامل الارتباط
1	1	1	1	1	1
0.90**	0.93**	0.89**	0.90**	0.90**	0.76**
2	2	2	2	2	2
0.90**	0.93**	0.956**	0.92**	0.88**	0.44*
3	3	3	3	3	3
0.94**	0.93**	0.953**	0.91**	0.91**	0.48**
4	4	4	4	4	4
0.91**	0.92**	0.948**	0.91**	0.94**	0.67**
5	5	5	5	5	5
0.87**	0.80**	0.944**	0.93**	0.94**	0.76**
6		6	6	6	6
0.83**		0.907**	0.92**	0.88**	0.73**
			7		
			0.74**		
			8		
			0.81**		

يتضح من الجدول (2) أعلاه أن قيم معاملات ارتباطات بيرسون بين درجة كل عبارة بالدرجة الكلية للبعد جميعها دالة إحصائياً عند مستوى ($\alpha \leq 0.01$)، حيث تراوحت قيم معاملات الارتباطات بين (0.448*0.956**) كأقل قيمة و(0.956**) كأعلى قيمة ارتباط. وجميع القيم تدل على صدق فقرات القيادة الخادمة بأبعادها وأنها تشترك وتجانس معاً في قياس ممارسة القيادة الخادمة في المرحلة الثانوية بمدينة جدة.

2-1- ثبات أداة الدراسة (الاستبانة):

تحققت الدراسة من ثبات الاستبانة بعد تطبيقها على العينة الاستطلاعية، من خلال استخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)؛ يوضح الجدول (3) نتائج ذلك.

الجدول (3) يوضح معاملات الثبات بطريقة ألفا كرونباخ لعبارات أبعادها القيادة الخادمة

م	مضمون الابعاد	عدد العبارات	معامل ثبات ألفا كرونباخ
1	الاصالة	6	0.724
2	سلوكيات الإيثار	6	0.959
3	التمكين	8	0.960
4	المساعدة على التطوير والنجاح	6	0.970
5	الالتزام بخدمة المجتمع	5	0.940

م	مضمون الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الممارسة	الرتبة
1	الإصالة	3.65	0.708	غالباً	6
2	سلوكيات الإيثار	4.06	0.901	غالباً	1
3	التمكين	4.02	0.894	غالباً	3
4	المساعدة على التطوير والنجاح	3.93	1.032	غالباً	4
5	الالتزام بخدمة المجتمع	4.04	0.982	غالباً	2
6	الاهتمام بالمرؤوسين أولاً	3.83	1.025	غالباً	5
	المحور (القيادة الخادمة) ككل	3.92	0.832	غالباً	

نلاحظ من الجدول (5) المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لأبعاد القيادة الخادمة تراوحت بين (3.65) و(4.06) بدرجة ممارسة (غالباً) لجميع الأبعاد، كما أن المتوسط العام لاستجابة أفراد عينة الدراسة للاستبانة ككل بلغ (3.92) وبانحراف معياري (0.832) وبدرجة ممارسة (غالباً). وهذا يشير أن قائدات المرحلة الثانوية بمدينة جدة تمارس (غالباً) القيادة الخادمة .

وتفسر الباحثة هذه النتيجة إلى كون القائدات يتحلون بصفة الإيثار، وهذه النتيجة تتفق مع ما كشفته نتائج الدراسات السابقة في أن درجة ممارسة مدراء وقيادات المدارس للقيادة الخادمة جات بدرجة مرتفعة أو موافق أو كبيرة (أبو صـعـمـلوك، 2021؛ الحلو، 2020؛ الجهني، 2019؛ الشلي، 2023). كما تتماشى هذه النتائج مع نتائج دراسي (Kazimi et al., 2020; Shafi et al., 2017; McMillan, 2017) في أن تصورات المعلمين وتقييمهم لسلوكيات القيادة الخادمة لدى مديري المدارس كانت عالية، ودراسة (McMillan, 2017) التي توصلت الدراسة إلى أن مديري المدارس يمارسون القيادة الخادمة بدرجة كبيرة. فيما تختلف عن نتائج دراسات مماثلة أظهرت أن ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة

الأساليب الإحصائية:

استعانت الباحثة لتحليل بيانات الدراسة مجموعة من الأساليب الإحصائية الوصفية بواسطة برنامج الحزم الإحصائية (spss22) والتي تم توضيح استخدامها وهي: معامل ارتباط بيرسون، ومعامل ألفا كرونباخ، المتوسطات الحسابية، الانحراف المعياري، واختبار كروسكال ويلز (Wallis Kruskal T)، ومعامل اختبار مان ويتني (Mann Whitney U) للعينات المستقلة، بهدف تحديد اتجاه الفروق بين فئات المستوى التعليمي من واقع تحليل كروسكال ويلز (Wallis Kruskal T) معيار الحكم في الدراسة: اعتمدت الدراسة على معيار للتعامل مع قيم المتوسطات الحسابية لاستجابة عينة الدراسة بهدف تفسير النتائج كما في الجدول الآتي:

جدول (4) تصنيف درجة الموافقة للمقياس ومعيار الحكم على تفسير النتائج.

الأداة	درجة الموافقة			
	أبداً	نادراً	أحياناً	غالباً
الاستبانة	1-1.80	1.81-2.60	2.61-3.40	3.41-4.20
				4.21-5

نتائج الدراسة ومناقشتها:

السؤال الأول: ما درجة ممارسة قائدات المرحلة الثانوية للقيادة الخادمة بمدينة جدة من وجهة نظر المعلمات؟ وللإجابة عن هذا السؤال، تم إيجاد المتوسطات والانحرافات المعيارية من واقع استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات وأبعاد القيادة الخادمة، وجاءت النتائج كما يلي:

جدول (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات العينة لدرجة ممارسة القيادة الخادمة

ممارسة (أحياناً) للعبارة (3) وهي "تبدي القائدة استعداداً للتعبير عن مشاعرها، حتى لو كان لذلك عواقب غير مرغوب فيها" وجاءت في المرتبة السادسة والأخيرة بمتوسط (3.06).

تشير النتائج بصفة عامة أن قائدات المرحلة الثانوية تمارس (غالباً) الاصالة في ممارستها للقيادة الخادمة بمدينة جدة. وتعزو الباحثة ذلك إلى أن قائدات مدارس المرحلة الثانوية يتصرفون بشكل أخلاقي وموضوعي رغم الضغوط التي يتعرض لها قائدات المدارس، فالقائدة الا صيلة تتصف بالصدق والأمانة كما أنها جدير بالثقة ونموذج يحتذى بها. وهذه النتيجة اختلفت عن نتيجة دراسة الصالح (2020) التي أظهرت أن ممارسة مديري المدارس الثانوية لبعدها الا صالة في القيادة الخادمة متوسطة.

البعد الثاني: سلوكيات الإيثار.

جدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة

القيادة الخادمة في بعد سلوكيات الإيثار

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	الرتبة
1	تنظر القائدة إلى خدمة تنمية المعلمات على أنها مسؤولية اجتماعية.	4.15	0.957	غالباً	3
2	تقدم القائدة احتياجات المعلمات على احتياجاتها الخاصة.	3.51	1.204	غالباً	5
3	تسعى القائدة باستمرار تحسين ظروف العمل في المدرسة.	4.25	0.956	دائماً	1
4	تقدم القائدة ما في وسعها لخدمة تطوير وتنمية معارف ومهارات المعلمات.	4.15	1.020	غالباً	4
5	تبذل القائدة قصارى جهدها للارتقاء بالعمل المدرسي دون النظر على المقابل.	4.17	1.058	غالباً	2
6	تحرص القائدة على تحقيق منفعة العمل أكثر من منفعتها الشخصية.	4.12	1.064	غالباً	6

الخادمة متوسطة (شريف، 2019؛ الصالح، 2020؛ فايد، 2020؛ المهنا وآخرون، 2019) وفيما يلي عرض النتائج التفصيلية لكل أبعاد في ممارسات القيادة الخادمة على النحو الآتي:

البعد الأول: الا صالة

جدول (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة

القيادة الخادمة في بعد الا صالة

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	الرتبة
1	تفتح القائدة بشأن حدودها ونقاط ضعفها.	3.47	1.178	غالباً	4
2	غالباً ما تتأثر القائدة بالأشياء التي تراها تحدث من حولها.	3.61	1.054	غالباً	3
3	تبدي القائدة استعداداً للتعبير عن مشاعرها، حتى لو كان لذلك عواقب غير مرغوب فيها.	3.06	1.225	أحياناً	6
4	تُظهر القائدة مشاعرها الحقيقية تجاه المعلمات.	3.57	1.130	غالباً	5
5	تفتح القائدة فكراً على كافة القضايا المرتبطة بالعملية التعليمية.	4.17	0.972	غالباً	1
6	تسمح القائدة بالمرونة والحرص على تسوية القضايا بطرق إبداعية.	4.04	1.102	غالباً	2
بُعد (الاصالة) ككل		3.65	0.708	غالباً	

يتضح من الجدول (6)، أن المتوسط العام لاستجابة عينة الدراسة تجاه ممارسة القيادة الخادمة في بُعد (الاصالة) ككل بلغ (3.65) وانحرافاً معيارياً (0.708)، وبدرجة ممارسة (غالباً)، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية تجاه عبارات ممارسة القيادة الخادمة في بُعد (الاصالة) بين (3.06)، و(4.17)، وبدرجة ممارسة ما بين (غالباً) للعبارات (1-2-4-5-6). إذ حلت العبارة (5) وهي "تفتح القائدة فكراً على كافة القضايا المرتبطة بالعملية التعليمية." المرتبة الأولى بأعلى متوسط (4.17) ودرجة

و(Ekinci, 2015). فيما تختلف هذه النتيجة عما توصلت له نتائج دراسات (صلاح الدين, 2016؛ فايد, 2020؛ المهنا وآخرون, 2019) في أن ممارسة القيادة الخادمة في بعد الايثار كانت ما بين متوسطة وضعيفة.

البعد الثالث: التمكين

جدول (8): يوصف المتوسطات الحسابية والانحرافات لدرجة ممارسة

القيادة الخادمة في بعد التمكين

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	الترتبة
1	تقدم القائدة المعلومات التي أحتاجها للقيام بعملتي بشكل جيد.	4.17	0.976	غالباً	1
2	تساعد القائدة المعلمات على تطوير أنفسهن بشكل أكبر.	4.12	1.003	غالباً	4
3	تشجع القائدة المعلمات على توليد وابتكار أفكار جديدة.	4.16	1.043	غالباً	3
4	تمنح القائدة السلطة لاتخاذ القرارات التي تجعل العمل أسهل بالنسبة للمعلمات.	3.78	1.172	غالباً	8
5	تمكن القائدة المعلمات من حل المشكلات بأنفسهن بدلاً من إخبارهن بما يجب فعله.	3.81	1.079	غالباً	7
6	تقدم القائدة للمعلمات فرصاً وفيرة لتعلم مهارات ومعارف جديدة.	3.98	1.055	غالباً	5
7	تشجع المعلمات التطور المهني من خلال المشاركة في الدورات التدريبية.	4.17	1.015	غالباً	2
8	تحرص القائدة على توفير المواد والأدوات اللازمة لإنجاز العمل على أكمل وجه.	3.98	1.082	غالباً	6
بُعد (التمكين) ككل		4.02	0.894	غالباً	

يتبين من الجدول أعلاه: (8)، أن المتوسط العام لاستجابة عينة الدراسة تجاه ممارسة القيادة الخادمة في بعد (التمكين) ككل بلغ (4.02) وانحرافاً معيارياً (0.894)، وبدرجة ممارسة (غالباً)، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية تجاه عبارات بعد (التمكين) بين (3.78)، و(4.17)، وبدرجة

بُعد (سلوكيات الإيثار) ككل	4.06	0.901	غالباً
----------------------------	------	-------	--------

يتبين من الجدول (7)، أن المتوسط العام لا استجابة عينة الدراسة تجاه ممارسة القيادة الخادمة في بعد (سلوكيات الإيثار) ككل بلغ (4.06) وانحرافاً معيارياً (0.901)، وبدرجة ممارسة (غالباً)، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية تجاه عبارات البعد بين (4.12)، و(4.25)، وبدرجة ممارسة (دائماً) للعبارة رقم (3)، وهي "تسعي القائدة باستمرار تحسين ظروف العمل في المدرسة" والتي حلت المرتبة الأولى بأعلى متوسط (4.25) فيما جاءت ممارسات قائدات المدارس في سلوكيات الإيثار (غالباً) للعبارات (1-2-4-5-6). حيث جاءت العبارة رقم (6) وهي "تحرص القائدة على تحقيق منفعة العمل أكثر من منفعتها الشخصية" في المرتبة السادسة والأخيرة بمتوسط حسابي (4.12).

تشير النتائج بصفة عامة أن قائدات المرحلة الثانوية تمارس سلوكيات الإيثار (غالباً) في ممارسة سنها للقيادة الخادمة بمدينة جدة. وتغزو الباحثة إلى حرص بعض قائدات مدارس المرحلة الثانوية على أن يكون العاملون في المدرسة لهم دور فعال في تحقيق الأهداف المنشودة، ويعزى ذلك ربما إلى أن البيئة الاجتماعية في المجتمع السعودي التي يغلب عليها الطابع الإسلامي والتربية القائمة على الاقتداء بالرسول عليه الصلاة والسلام من حيث الإيثار بالمرؤوسين وخدمتهم، وكل ذلك يكمل رؤية قائدات المدارس وخبرته وإدراك مدى نجاح العمل في المدرسة.

وهذه النتيجة تتفق مع نتائج دراسات سابقة كشفت مستوى ممارسة قائدات المدارس الثانوية للقيادة الخادمة في بعد الإيثار كانت عالية كدراس الجهنبي (2019)

البعد الرابع: المساعدة على التطوير والنجاح

جدول (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة

القيادة الخادمة في بعد المساعدة على التطوير والنجاح

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	الرتبة
1	تنسق القائدة مع الجهات المختصة لتدريب المعلمات وفقاً لاحتياجاتهن المهنية.	3.81	1.191	غالباً	6
2	تزود القائدة المعلمات بخبرات تمكنهن من تطوير معارف ومهارات جديدة.	3.87	1.143	غالباً	5
3	توفر القائدة التدريب والتعليم المستمر للمعلمات.	3.90	1.158	غالباً	4
4	تعمل القائدة على بناء ثقافة التميز العلمي لدى المعلمات.	3.97	1.091	غالباً	2
5	تحرص القائدة على تقديم الاستشارات التي تثرى التنمية المهنية لدى المعلمات.	3.93	1.109	غالباً	3
6	تشجع القائدة روح المبادرة لدى المعلمات على الابتكار والابداع في العمل	4.13	1.080	غالباً	1
بُعد (المساعدة على التطوير والنجاح) ككل		3.93	1.032	غالباً	

يتبين من الجدول أعلاه: (9)، أن المتوسط العام لاستجابة عينة الدراسة تجاه ممارسة القيادة الخادمة في بُعد (المساعدة على التطوير والنجاح) ككل بلغ (3.93) وانحرافاً معيارياً (1.03)، وبدرجة ممارسة (غالباً)، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية تجاه عبارات ممارسة القيادة الخادمة في بُعد (المساعدة على التطوير والنجاح) بين (3.81)، و(4.13)، وبدرجة ممارسة (غالباً) لجميع العبارات، حيث جاءت العبارة رقم (6) وهي "تشجع القائدة روح المبادرة لدى المعلمات على الابتكار والابداع في العمل" في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي (4.13) وانحراف معياري (1.080)، فيما جاءت العبارة رقم (1) وهي "تنسق القائدة مع الجهات المختصة لتدريب المعلمات وفقاً

لممارسة (غالباً) لجميع العبارات، جاءت العبارة (1) وهي "تقدم القائدة المعلومات التي أحتاجها للقيام بعملتي بشكل جيد" في المرتبة الأولى بأعلى متوسط (4.17)، فيما جاءت العبارة (4) "تمنح القائدة السلطة لاتخاذ القرارات التي تجعل العمل أسهل بالنسبة للمعلمات" في المرتبة الثامنة والأخيرة بمتوسط (3.78).

وتشير النتائج السابقة بصفة عامة أن قائدات المرحلة الثانوية تمارس التمكين (غالباً) في ممارستها للقيادة الخادمة بمدينة جدة. وترجع الباحثة ذلك إلى أن قائدات المرحلة الثانوية تهتم بتمكين موظفاتهن وإعطائهم الصلاحيات المناسبة مما يساهم في تحقيق الأهداف المنشودة، ورغبة منهم في تطوير قدرات المعلمات وتمكينهن مهنيًا وعدم احتكار السلطة، وقد يرجع إلى وعي القائدات بأهمية العنصر البشري، حيث لا يمكن المشاركة في عملية اتخاذ القرار للمرؤوسين في جميع القرارات بحكم المركزية في العمل.

واتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسات كل من الجهني (2019) والشبيلي (2023) وأبو صلحوك (2021) التي أظهرت أن ممارسة مديري المدارس للقيادة الخادمة في بعد التمكين كانت مرتفعة. بما في ذلك توفير الموارد المطلوبة لمندوبات المدرسة التي تمكنهن من العمل على تحقيق أهدافهن ومنح الصلاحيات الكافية لاتخاذ قرارات هامة تتعلق بعملهن. تختلف هذه النتيجة عن نتيجة دراسة شريف (2019) ودراسة فايد (2020) ودراسة المهنا وآخرون (2019) في أن واقع ممارسة المديرين بالمدارس الحكومية للتمكين في القيادة الخادمة جاءت بدرجة متوسطة.

4	تحرص القائدة على أقامه علاقات جيدة مع قادة المجتمع المحلي وذوي الخبرة فيه	4.08	1.068	غالباً	3
5	تهتم على المشاركة بالأنشطة المجتمعية خارج الوظيفة.	3.74	1.225	غالباً	5
	بعد (الالتزام بخدمة المجتمع) ككل	4.04	0.982	غالباً	

يتبين من الجدول (10)، أن المتوسط العام لاستجابة عينة الدراسة تجاه ممارسة القيادة الخادمة في بُعد (الالتزام بخدمة المجتمع) ككل بلغ (4.04) وانحرافاً معياري (0.982)، وبدرجة ممارسة (غالباً)، وتراوحت المتوسطات الحسابية تجاه عبارات بُعد (الالتزام بخدمة المجتمع) بين (3.74)، و(4.24)، وبدرجة ممارسة (دائماً) للعبارة (1) "نصها" تؤكد القائدة على أهمية نفع المجتمع "حيث حازت المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي (4.24)، فيما كانت ممارسة قائدات المدارس لسلوكيات الالتزام بخدمة المجتمع (غالباً) للعبارة (2-3-4-5). حيث حصلت العبارة (2) "تدعم القائدة الأنشطة التنموية المجتمعية." المرتبة الثانية بمتوسط (4.13). فيما جاءت العبارة (5) "تهتم على المشاركة بالأشغال المجتمعية خارج الوظيفة." في المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط (3.74).

بصفة عامة تشير النتائج إلى أن قائدات المرحلة الثانوية بمدينة جدة تمارس الالتزام بخدمة المجتمع (غالباً) في ممارستها للقيادة الخادمة. وتعزو ذلك إلى قيام قائدات المدارس بتنظيم برامج مجتمعية يقومون بحلقة وصل بين المرؤوسين والمجتمع المحلي مما يدل على أهمية وجود وعي حقيقي لدى القائد الخادم اتجاه المجتمع. وهذه النتيجة تتفق مع دراسة الشيلي (2023) وأبو صعلوك (2021) في أن مديري المدارس للقيادة الخادمة

لاحتياجاً للمهنية" في المرتبة السادسة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.81) وانحراف معياري (1.191) وبدرجة ممارسة (غالباً).

تشير النتائج السابقة أن قائدات المرحلة الثانوية تمارس المساعدة على التطوير والنجاح (غالباً) في ممارستها للقيادة الخادمة بمدينة جدة. وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن قائدات المدارس يقومون بالعديد من الممارسات التي تقوم على خدمة المرؤوسين وتشجعهم على المشاركة والمبادرة والابتكار ضمن فريق، مما يساهم في بناء مناخ متماسك، ويقدمون النصائح والإرشاد للمرؤوسين ويهتمون بنموهم المهني ويساعدونهم على تحقيق أهدافهم للارتقاء بأدائهم وتوفير الدعم لتحقيق النجاح والتطور. واتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسات سابقة توصلت أن درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الخادمة في بُعد مساعدة المرؤوسين على التطور والاهتمام مرتفعة (الشيلي، 2023؛ أبو صعلوك، 2021). فيما اختلفت هذه النتائج عما أشارت له دراسة المهنا وآخرون (2019) في أن ممارسة القيادة الخادمة في مساعدة المرؤوسين على التطوير والنجاح جاء بدرجة متوسطة.

البعد الخامس: الالتزام بخدمة المجتمع

جدول (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة

القيادة الخادمة في بُعد الالتزام بخدمة المجتمع

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	الرتبة
1	تؤكد القائدة على أهمية نفع المجتمع	4.24	0.992	دائماً	1
2	تدعم القائدة الأنشطة التنموية المجتمعية.	4.13	1.024	غالباً	2
3	تشجع القائدة المعلمات على العمل التطوعي التنموي.	4.03	1.131	غالباً	4

المدرسي والمجتمعي" في المرتبة الأولى بأعلى متوسط (4.20) فيما جاءت العبارة (1) وهي "تضع القائدة مصلحة المعلمة فوق مصلحتها" في المرتبة السادسة والأخيرة بمتوسط (3.59).

تشير النتائج السابقة أن قائدات المرحلة الثانوية بمدينة جدة تمارس الاهتمام بالمرؤوسين أولاً (غالباً) في ممارستها للقيادة الخادمة. وقد يرجع ذلك كون قائدات المرحلة الثانوية تتحمل المسؤولية في المدرسة ويصغون باهتمام على المرؤوسين ويبدلون الجهد للدفاع عنهم ويقدمون لهم المساعدة لحل المشكلات التي تواجههم مما يدعم القيادة الخادمة.

اتفقت هذه النتيجة مع دراسة أبو صعلوك (2021) في أن ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الخادمة في مجال الاهتمام بالمعلمين بدرجة مرتفعة ودراسة الاهتمام بالمرؤوسين أولاً بدرجة مرتفعة (McMillan, 2017) في أن للقيادة الخادمة تأثير على الاحتفاظ بالمعلمين من خلال التركيز على بناء العلاقات مع الآخرين، ودعمهم والاهتمام بهم. فيما اختلفت عن نتائج دراسة المهنا وآخرون (2019) في أن ممارسة القيادة الخادمة في الاهتمام بالمرؤوسين أولاً بمتوسطة، ودراسة (Kazimiet al, 2023) في أن "مدراء المدارس يضعوا مصلحتهم قبل مصلحته المعلمين" كانت أدنى ممارسات القيادة الخادمة من قبل المشاركين.

السؤال الثاني: ما مدى وجود توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين متوسطات استجابات المعلمات نحو ممارسة القيادة الخادمة تعزى لمتغيرات (المؤهل، سنوات الخبرة)؟

يمارس تطوير المجتمع بدرجة مرتفعة. فيما اختلفت هذه النتائج عما أشارت له دراسة المهنا وآخرون (2019) في أن مديري المدارس الثانوية تمارس القيادة الخادمة في الالتزام بخدمة المجتمع بدرجة متوسطة.

البعد السادس: بُعد (الاهتمام بالمرؤوسين أولاً) ككل

جدول (11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة القيادة الخادمة في (الاهتمام بالمرؤوسين أولاً)

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	الرتبة
1	تضع القائدة مصلحة المعلمة فوق مصلحتها	3.59	1.252	غالباً	6
2	تبذل القائدة ما بوسعها لجعل مهام ومسؤوليات المعلمة أسهل.	3.97	1.157	غالباً	3
3	تساعد القائدة المعلمة على حل المشكلات التي تواجهها.	4.01	1.126	غالباً	2
4	تضحي القائدة ببعض مصالحها في سبيل تحقيق احتياجات المعلمة.	3.62	1.227	غالباً	4
5	تشعر القائدة المعلمة بأهمية دورها في العمل المدرسي والمجتمعي	4.20	1.015	غالباً	1
6	تقدم القائدة حوافز مادية ومعنوية مناسبة بناء على نتائج تقييم الأداء.	3.60	1.313	غالباً	5
بُعد (الاهتمام بالمرؤوسين أولاً) ككل		3.83	1.025	غالباً	

يتبين من الجدول (11)، أن المتوسط العام لاستجابة عينة الدراسة تجاه ممارسة القيادة الخادمة في بُعد (الاهتمام بالمرؤوسين أولاً) ككل بلغ (3.83) وانحرافاً معيارياً (1.025)، وبدرجة ممارسة (غالباً)، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية تجاه عبارات بُعد (الاهتمام بالمرؤوسين أولاً) بين (3.59)، و(4.20)، وبدرجة ممارسة (غالباً) لجميع العبارات، حيث جاءت العبارة (5) وهي "تشعر القائدة المعلمة بأهمية دورها في العمل

العلمي، فيما اختلف عن دراسة المهنا وآخرون (2016) التي أظهرت وجود فروق في القيادة الخادمة تعزى المؤهل العلمي.

وتفسر هذه النتيجة إلى أن جميع قائدات مدارس المرحلة الثانوية خريجات الكليات والجامعات وتم اختيارهن وفق معيار عال، وعلى أساس مبدأ الكفاءة والملاءمة لمكان العمل، فضلاً على السياسة المتبعة في تولي قيادة المدارس عادة من ذوي مؤهلات العلمية والخبرات على الأقل جامعية؛ نظراً لأنها المرحلة التي يتكون لدى القائدات بعض المهارات والمعارف المتصلة بالقيادة.

فيما يظهر من الجدول فروقاً ذات دلالة إحصائية تجاه درجة ممارسة القيادة الخادمة تعزى لمتغير سنوات الخبرة، وذلك لأن قيم مستوى الدلالة المعنوية المقترنة بقيمة التباين (Chi-Square) بلغت (0.009) هي قيمة دالة إحصائية، لأنها قيمة أقل من مستوى الدلالة (0.05). لمعرفة لصالح ذلك الفروق استخدمت الدراسة معامل مان ويتني (Mann Whitney U) للمقارنات البعدية، وكانت النتائج كالاتي: جدول (13): اختبار مان ويتني (Mann Whitney U) للفروق بين متوسطي رتب استجابات عينة الدراسة تجاه ممارسة القيادة الخادمة طبقاً لمتغير سنوات الخبرة

الفرق	المجموعات	العدد	متوسط الرتب	مجموع الرتب	قيمة (Z)	القيمة المعنوية	دلالة الفرق
الفرق بين المجموعتين	أقل من 5 سنوات	15	19.27	289.00	0.318	0.751	غير دال إحصائياً
	من 5 سنوات - أقل من 10 سنوات	24	20.46	491.00			
الفرق بين المجموعتين	أقل من 5 سنوات	15	210.37	3155.50	1.812	0.070	غير دال إحصائياً
	من 5 سنوات - أقل من 10 سنوات فأكثر	317	164.42	52122.50			
الفرق بين المجموعتين	من 5 سنوات - أقل من 10 سنوات	24	220.81	5299.50	2.568	0.010	دال إحصائياً

وللإجابة عن هذا السؤال، وبعد التحقق من عدم اعتدالية توزيع البيانات، استخدمت الباحثة اختبار كروسكال ويلز (Wallis Kruskal T)؛ للمقارنة بين متوسطات رتب درجات استجابات أفراد عينة الدراسة تجاه درجة ممارسة قائدات المرحلة الثانوية للقيادة الخادمة، وجاءت النتائج كما في الآتي:

جدول (12): اختبار كروسكال ويلز (Wallis Kruskal T) لدلالة الفروق بين في ممارسة القيادة الخادمة وفق متغير المؤهل العلمي وسنوات الخبرة

فئات المجموعات	عدد العينة	متوسط الرتبة	قيمة كا ² Chi-Square	درجة الحرية	القيمة المعنوية	القرار (الفرق)
دبلوم	6	171.33	1.550	2	0.461	غير دال إحصائياً
بكالوريوس	323	180.58				
ماجستير	27	155.17				
أقل من 5 سنوات	15	221.63	9.388	2	0.009	دال إحصائياً
من 5 - أقل من 10 سنوات	24	228.77				
من 10 سنوات فأكثر	317	172.65				

يتضح من الجدول (12) عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين متوسط رتب درجات استجابات المعلمات عينة الدراسة تجاه واقع ممارسة القيادة الخادمة في المرحلة الثانوية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وذلك لأن قيمة مستوى الدلالة المعنوية المقترنة بقيمة التباين (Chi-Square) بلغت (0.461) قيمة غير دالة إحصائية، لأنها قيمة أكبر من مستوى الدلالة (0.05). وهذه النتيجة اتفقت مع نتائج دراستي شريف (2019) والحلو (2020) في عدم وجود فروق دالة إحصائية في درجة ممارسة القيادة الخادمة تعزى للمؤهل

القيادة الخادمة. يمكن أن تتناول هذه الورش مواضيع مثل الاتصال الفعال، وبناء الثقة، وتمكين الآخرين.

4. قيام الجهات المسؤولة في التعليم بتضمين معايير الأداء المرتبطة بالقيادة الخادمة في تقييم أداء قادة المدارس، وتحفيزهم على تبني هذا النهج القيادي وتطبيقه بفعالية

5. ضرورة التركيز والاهتمام بتعزيز سلوكيات القيادة الخادمة خاصة مع المعلمات من ذوي سنوات الخبرة الاقدم من 5 سنوات وحتى أكثر من 10 سنوات.

مقترحات الدراسة:

تقترح الدراسة الحالية إجراء المزيد من الدراسات المستقبلية حول الآتي:

1. تحديات ممارسة القيادة الخادمة في المدارس الحكومية في مدينة جدة
2. القيادة الخادمة في مدراس المرحلة الثانوية وعلاقتها بتحقيق التميز المدرسي في مدينة جدة
3. العوامل المساهمة في دور القيادة الخادمة في مدراس المرحلة الثانوية في مدينة جدة.
4. واقع ممارسة القيادة الخادمة في مدراس المرحلة الثانوية من وجهة نظر المشرفات التربويات.

قائمة المراجع:

1. أبو صعلوك، خميس. 2021. درجة ممارسة القيادة الخادمة من قبل مديري المدارس الثانوية في منطقة النقب من وجهة نظر المعلمين. مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع، (69)، 208-222.
2. بوديار، فتيحة؛ وعبد الجليل، طواهر. 2021. دور القيادة الخادمة في دعم التشارك المعرفي بين الموظفين: دراسة ميدانية على عينة من الممرضين

الفرق	المجموعات	العدد	متوسط الرتب	مجموع الرتب	قيمة (Z)	القيمة المعنوية	دلالة الفرق
	من 10 سنوات فأكثر	317	167.23	53011.50			

يظهر من الجدول (13) فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات رتب استجابات عينة الدراسة من سنوات خبرتهم من (5 سنوات - أقل من 10 سنوات) ومن (10 سنوات فأكثر) تجاه ممارسات قائدات المدارس للقيادة الخادمة لصالح المعلمات ذوات سنوات الخبرة من (5 سنوات - أقل من 10 سنوات)؛ لأن قيم مستوى الدلالة المعنوية المقترنة بـ (Z) بلغت (0.010)، هي قيمة دالة احصائيا وأقل من مستوى (0.05). وتفسر الباحثة ذلك إلى أن القائدات الأقل خبرة يكونوا أكثر حساسية بالجانب الإنساني المرتبط بالإيثار والتمكين ومساعدة الآخرين والاهتمام بالمرؤوسين، ووعيهم بالمشاركة الفاعلة بالتعاون مع المرؤوسين وهذه النتيجة اختلفت مع دراسة الحلو (2020) ودراسة الصالح (2020) في عدم وجود فروق في درجة ممارسة للقيادة الخادمة تعزى لمتغير سنوات الخبرة

توصيات الدراسة: في ضوء ما توصلت له الدراسة من نتائج، توصي الدراسة بما يلي:

1. توعية القائدات بأهمية القيادة الخادمة وأبعاد مختلفة ودورها الفعال من خلال البرامج التدريبية المناسبة لتنمية مهارات القيادة الخادمة أبعادها.
2. تولى وزارة التعليم إعداد دليل إجرائي للقيادة الخادمة لمساعدة قائدات المدراس الثانوية على ممارسة القيادة الخادمة.
3. ضروره تنظيم ورش عمل ودورات تدريبية مخصصة لقادة المدارس لتعزيز فهمهم ومهاراتهم في مجال

مأدبا وعلاقتها بالمناخ التنظيمي السائد في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين ومساعدتي المديرين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط.

9. الشليبي، ريماء؛ والغول، كاظم. 2023. القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الخاصة وعلاقتها بالميزة التنافسية من وجهة نظر المعلمين [رسالة ماجستير منشورة. جامعة الشرق الأوسط، عمان] قاعدة بيانات دار المنظومة.

10. الصالح، أمل. 2020. القيادة الخادمة لمديري المدارس كما يدركها المعلمون في مدارس التعليم العام في دولة الكويت وعلاقتها برضاهم الوظيفي. مجلة كلية التربية، 30 (4)، 65-89.

11. الصوالحي، عماد؛ العبادسة، شيماء جميل؛ الشاعر، ياسمين؛ مقداد، شيماء؛ وعقل، محمد. 2023. واقع تطبيقات سلوكيات القيادة الخادمة في الجامعات الفلسطينية: دراسة تطبيقية على جامعة الأقصى. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية (1)، 24-38.

12. العزام، ميسم. 2023. واقع القيادة الخادمة وعلاقتها بالرضا الوظيفي من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة حائل. مجلة العلوم التربوي والنفسية، 7 (16)، 1-19.

13. العساف، صالح. 2012. المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية (ط1). الرياض: دار الزهراء.

14. العسيري، حسن محمد حسن. (2019). دور القيادة الخادمة كمدخل لجودة الحياة الوظيفية

والممرضات في مستشفى بشير بن ناصر ولاية بسكرة. مجلة إيليزا للبحوث والدراسات، 6 (2)، 373-396.

3. الجهني، سارة. 2019. تصور مقترح لتحسين إدارة المدارس الثانوية باستخدام مدخل القيادة الخادمة. مجلة البحث العلمي في التربية، 14 (2)، 175-2011.

4. الحلو، علي عمر. 2020. درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة بمحافظات غزة للقيادة الخادمة وعلاقتها بجودة تعليم مدارسهم من وجهة نظر المعلمين. مجلة العلوم التربوية والنفسية، 4 (41)، 1-27.

5. حماد، رشاد؛ والعكر، محمد. 2020. دور القيادة الخادمة في تحقيق التنمية المستدامة، دراسة ميدانية على جامعة الأقصى في قطاع غزة. مجلة الباحث الاقتصادي، 8 (13)، 339-363.

6. الزهيري، أميرة. 2021. أثر القيادة الخادمة في الرفاهية النفسية للعاملين: دراسة التأثير الوسيط في الثقة في القائد: التطبيق على قطاع البنوك التجارية المصرية. المجلة العربية للإدارة، 41 (4)، 53-86.

7. سعيد، هديل؛ عبده، نور. 2019. القيادة الخادمة وتأثيرها في الثقة التنظيمية: دراسة تحليلية في شركة توزيع المنتجات النفطية/بغداد. مجلة الاقتصاد والعلوم الإدارية، 25 (111)، 55-77.

8. شريف، علا عادل. 2019. القيادة الخادمة التي يمارسها مديرو المدارس الثانوية الحكومية في محافظة

20. Chetty, K. (2017). Explore The Perceptions Of Servant Leadership Dimensions And Its Influence On Team Effectiveness Among Armed Forces Hospital Managers Khamis Mushayt Saudi Arabia (Doctoral Dissertation).
21. Ekinci, A. (2015). Development Of The School Principals' Servant Leadership Behaviors Scale And Evaluation Of Servant Leadership Behaviors According To Teachers' Views. *Egitim Ve Bilim*, 40 (179), 341-360.
22. Eva, N., Robin, M., Sendjaya, S., Van Dierendonck, D., & Liden, R. C. (2019). Servant Leadership: A Systematic Review And Call For Future Research. *The Leadership Quarterly*, 30(1), 111-132.
23. Hebrew, N, S, Zr, (2107), "The Relationship Of Servant And Distributed Leadership Styles To Moral Decision-Making Among Principals Of Basic Education Schools In The Governorate Of Muscat In The Sultanate Of Oman From The Point Of View Of Female Teachers[Master's Thesis, Middle East University, Jordan].
24. Kazimi, A., Khan, S., & Shorish, I. (2023). The Effect Of Servant Leadership Style On Teachers Job Satisfaction. *American Journal Of Economics And Business Innovation*, 2(3), 32-43.
25. Khalaf, A. M., & Mahdi, A. H. (2022). THE ROLE OF SERVANT LEADERSHIP CHARACTERISTICS IN PROMOTING KNOWLEDGE SHARING AN EXPLORATORY STUDY OF THE OPINIONS OF A SAMPLE OF ADMINISTRATIVE EMPLOYEES IN A GAS FILLING COMPANY/KIRKUK BRANCH. *World Economics And Finance Bulletin*, 12, 32-46.
26. Liden, R. C., Wayne, S. J., Zhao, H., & Henderson, D. (2008). Servant Leadership: Development Of معلمي التعليم العام بالمملكة العربية السعودية. *المجلة التربوية الدولية المتخصصة*, 8(4)، 137-150.
15. علي، إيناس أحمد إسماعيل إبراهيم، ولويس، رفيق و جدي. 2023. *علاقة القيادة الخادمة بالتعلم التنظيمي: دراسة تطبيقية على معهد القلب القومي بمصر*. *المجلة العلمية للبحوث التجارية*، 10(2)، 93-126.
16. العودة، إبراهيم بن سليمان. (2018). *تصور مقترح لرفع درجة الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية في ضوء أبعاد القيادة الجامعية الخادمة*. *المجلة التربوية الدولية المتخصصة*، 17(10)، 1-26.
17. فايد، عبد ال ستار. 2020. *القيادة الخادمة مدخل لتحسين جودة الحياة الوظيفية للعاملين بالمدارس الحكومية في محافظة الفيوم*. *دراسات تربوية واجتماعية*، 26(2)، 125-209.
18. محمود، ناجي؛ وعمر، إيمان موفق. 2018. *خصائص القيادة الخادمة لدى القيادات الإدارية لمنظمات التعليم العالي: جامعة تكريت أنموذجا*. *مجلة تكريت للمعلوم الإدارية والاقتصادية*، 14(44)، 328-345.
19. المهنا، محمد؛ حسن، فتحي؛ محمود، سيدة؛ ومحمود، أشرف. 2019. *واقع القيادة الخادمة في مدارس المرحلة الثانوية بدولة الكويت*. *مجلة العلوم التربوية*، 3(3)، 155-208.

34. Timiyo, J. (2016). Conceptualisation Of The Leading Manager Theory In Higher Education Institutions: Insights From Servant Leadership (Doctoral Dissertation, University Of Huddersfield).
35. Van Dierendonck, D. (2011). Servant Leadership: A Review And Synthesis. *Journal Of Management*, 37(4), 1228-1261.
36. Wong, P. T. P. & Page, D. (2003). Servant Leadership: An Opponent-Process Model And The Revised Servant Leadership Profile. Paper Presented At The Servant Leadership Roundtable At Regent Un
Multidimensional Measure And Multi-Level Assessment. *The Leadership Quarterly*(2),161-177.
27. Mcmillan, K. (2017). An Analysis Of The Impact Servant Leadership Has On Staff Retention In Elementary Schools. Available From Proquest Central; Proquest Dissertations & Theses Global.
28. Parris, L., & Peachey, W. (2013). A Systematic Literature Review Of Servant Leadership Theory In Organizational Contexts. *Journal Of Business Ethics*, 113, 377-393.
29. Phillips, L. D. (2018). Investigating The Link Between Essential Servant Leader Behavior And Employee Engagement In The Knowledge Economic Era: An Autonomous Motivation Critique Of Servant Leader Behavior (Doctoral Dissertation, Regent University).
30. Rachmawati, A. W., & Lantu, D. C. (2014). Servant Leadership Theory Development And Measurement. *Procedia Social And Behavioral Sciences*, 115, 387-393.
31. Sendjaya, S., & Cooper, B. (2011). Servant Leadership Behaviour Scale: A Hierarchical Model And Test Of Construct Validity. *European Journal Of Work And Organizational Psychology*, 20(3), 416-436.
32. Shafi, M. Q., Rabbani, S., Alam, R. M., & Gul, S. (2020). Servant Leadership: Impact On Organizational Citizenship Behavior And Knowledge Sharing Behavior. *Journal Of Southwest Jiaotong University*, 55(4).
33. Shailja, S., Kumari, P. And Singla, H. (2023), "Impact Of Servant Leadership On Innovative Work Behaviour: A Moderation Mediation Analysis", *Leadership & Organization Development Journal*, 44(3), 330-349.