



جامعة القدس

عمادة الدراسات العليا

درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل للقيادة الخادمة
من وجهة نظر المعلمين

منار تيسير خليل طميري

رسالة ماجستير

القدس - فلسطين

1441هـ/2020م

درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل للقيادة الخادمة
من وجهة نظر المعلمين

إعداد:

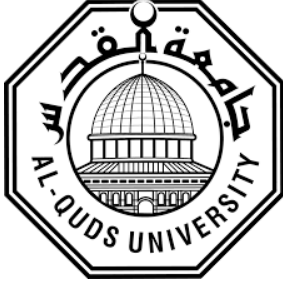
منار تيسير خليل طميري

بكالوريوس مرحلة أساسية أولى من جامعة القدس المفتوحة - فلسطين

إشراف: د. أشرف محمد أبو خيران

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في الإدارة التربوية
من كلية العلوم التربوية / جامعة القدس.

1441هـ/2020 م



جامعة القدس
عمادة الدراسات العليا
برنامج الإدارة التربوية

إجازة الرسالة

درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل للقيادة الخادمة
من وجهة نظر المعلمين

اسم الطالبة: منار تيسير خليل طميري

الرقم الجامعي: (21812075)

المشرف: د . أشرف محمد أبو خيران

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ (7 / 6 / 2020) من أعضاء لجنة المناقشة المدرجة
أسمائهم وتواقيعهم:

- 1- رئيس لجنة المناقشة: د. أشرف محمد أبو خيران
التوقيع:
- 2- ممتحناً داخلياً: د. كامل هاشم
التوقيع:
- 3- ممتحناً خارجياً: أ. د محمد عبد الإله الطيطي
التوقيع:

القدس - فلسطين

1441هـ - 2020 م

الإهداء

أهديها لصاحب الفضل، للداعم الأول والأكثر، والصاحب الأقرب
أبي الغالي ميسر طريقي ومدير دربي، أهديك جهدي ونجاحي وحصادي وحبّي وتقديري .

الباحثة :

منار تيسير خليل طميري

إقرار:

أقر أنا معد الرسالة بأنها قدمت لجامعة القدس، لنيل درجة الماجستير، وأنها نتيجة أبحاثي الخاصة، باستثناء ما تمت الإشارة له حيثما ورد، وأنّ هذه الدراسة، أو أي جزء منها لم يقدم لنيل درجة عليا لأي جامعة أو معهد آخر.

التوقيع :

الاسم: منار تيسير خليل طميري .

التاريخ: 2020 / 6 / 7 .

شكر وتقدير

الحمد لله والشكر لله الموفق أولاً

أتقدم بجزيل الشكر والحب :

لمن روى اصراري بكلماته الداعمة، لمن كان خير موجه لي منذ بداية رحلتي في الماجستير، لصاحب البصمة والتأثير الأكبر، لصانع القادة وملهم الأجيال، و لمن وثق في قدراتي دوماً، وكان وما زال خير أستاذ وصديق، الأستاذ الدكتور الصديق محمود أبو سمرة كل الشكر والود والتقدير .

لأمي غاليتي الصديقة الأولى والرفيقة الأقرب والأسمى والأجمل .

إلى أجمل ما في الوجود لمن زاد الحياة جمالا، وزاد النجاح نجاحا، زوجي الغالي .

إلى من زادوا حياتي ودا وحباً، أخوتي وأهلي، وعائلتي الثانية أهل زوجي .

إلى رفيقات دربي أخواتي اللواتي تشع قلوبهن بالحب والخير..... لمن كن لي خير أخوات، لرفيقات اللحظات الجميلة والأوقات السعيدة، ولرفيقات الصعوبات والضغوطات، لمن كنا وسنبقى خير مثال للصدقة و الطموح، إلى: دعاء حلايقة ، عبير دودين، ايمان سويطي ، سندس ققيشة (الرباعي المرح) والصديقة الغالية عبير الطيبي .

و كل الشكر للصديقة (دعاء الطل) ، لمساعدتها الدائمة لي في انجاز الرسالة ؛ فقد كانت دراستها خير مثال يحتذى به وكانت خير صديقة صادقة وداعمة .

ولمشرفي الدكتور أشرف أبو خيران، ولأعضاء لجنة المناقشة، ولكل كادر جامعة القدس ا دورا (الأكاديمي والإداري)، ولكل الزملاء (دفعة الإدارة التربوية ، الأساليب) ، ولأجمل الأوقات التي جمعتنا .

المخلص :

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل للقيادة الخادمة من وجهة نظر المعلمين. وقد تكون مجتمع الدراسة من (9282) معلما ومعلمة للعام الدراسي 2020/2019، وقد أختيرت عينة الدراسة بالطريقة العشوائية الطبقية حيث بلغ عدد أفرادها (530) معلما ومعلمة. استخدمت الباحثة الاستبانة أداة لدراسها، وتكونت من (40) فقرة موزعة على خمسة مجالات، تم الإجابة عن أسئلة الدراسة وفحص الفرضيات باستخدام برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS). وقد أظهرت نتائج الدراسة أن تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة الخادمة من وجهة نظرهم جاءت بدرجة متوسطة على مقياس القيادة الخادمة، حيث جاء المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3,30) وانحراف معياري مقداره (,785)، وقد جاءت جميع المجالات بدرجة (متوسطة) أيضا، كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل للقيادة الخادمة من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير (المديرية)، فيما لم تظهر النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل للقيادة الخادمة من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغيرات (الجنس و المرحلة التعليمية و المؤهل العلمي و سنوات الخبرة). وفي ضوء نتائج الدراسة أوصت الباحثة بمجموعة من التوصيات ذات العلاقة.

الكلمات المفتاحية: القيادة الخادمة، مديري المدارس، المدارس الحكومية، مديريات التربية، محافظة الخليل.

The degree of servant leadership practiced by public schools' principals in Hebron governorate from teachers' point of view

Prepared by: Manar. T.Tomazy

Supervised by: Dr. Ashraf Abu Khairan

Abstract

The goal of this study is to determine the degree of servant leadership practiced by public schools' principals in Hebron governorate from teachers' point of view. The study population consisted of (9282) individuals (2019-2020 academic year), a stratified random sample consists of (530) individuals has been used. The researcher used a questionnaire as the study tool, which consisted of 56 items assessing 5 constructs. This questionnaire had been verified in terms of its validity and reliability using appropriate statistical methods. The study questions have been investigated and the theories have been tested using Statistical Package for Social Science program (SPSS). The study results showed that the degree of servant leadership practiced by public schools' principals in Hebron governorate from teachers' point of view was in average for all the constructs of the study measurement tool as perceived by the study participants, whereas the mean score of the total score was (3,30) and the standard deviation was (,785). All questionnaire constructs were of a moderate level as indicated by their mean scores. The results also showed that there were statistically significant differences between the mean scores of the sample on the degree of servant leadership practiced by public schools' principals in Hebron governorate from teacher's point of view due to directorate variable. On the other hand, the results showed that there were no statistically significant differences between the mean scores of the sample on the degree of servant leadership practiced by public schools' principals in Hebron governorate from teacher's point of view due to gender, educational stage, academic qualification, and years of experience. Taking into account the study results, the researcher ended by giving a set of related recommendations.

Key words : servant leadership , principals , public schools' , Education directorates , Hebron governorate .

الفصل الأول (خلفية الدراسة ومشكلتها)

1.1 مقدمة

2.1 مشكلة الدراسة

3.1 أسئلة الدراسة

4.1 فرضيات الدراسة

5.1 أهمية الدراسة

6.1 أهداف الدراسة

8.1 حدود الدراسة

9.1 مصطلحات الدراسة

خلفية الدراسة ومشكلتها

1.1 مقدمة :

تعد المؤسسة التربوية أداة حيوية في المجتمعات الإنسانية، فالتربية هي المدخل للتنمية الشاملة، وهي الحصن المنيع الذي تلجأ إليه المجتمعات في حال تعرضها للمحن والشدائد، وإذا كانت المؤسسات التربوية هي الأداة الحيوية في المجتمع، فإن الإدارة التربوية هي نقطة البدء في عملية اصلاح التعليم ليواكب المجتمع وتطلعاته (عياصرة والفاضل، 2006).

ولقد تطورت الإدارة المدرسية بمهامها فأصبحت في محطة القيادة التربوية والتي تعد من أكثر الموضوعات اهتماما في المجال التربوي، فتطور مفهومها بتطور النظريات التي تنبثق منها، كما و أن الاتجاه الحديث في القيادة يقوم على قائد تربوي تجاوز مرحلة الإدارة التي تعنى بتسيير شؤون المؤسسة التربوية تسييرا روتينيا إلى التأثير الفعال في العاملين معه في المؤسسة التربوية؛ مما يوفر لهم فرص الإبداع والتطوير، وبالتالي تحقيق أهداف مؤسستهم على الوجه الأكمل (السعود، 2012).

ويحظى موضوع القيادة باهتمام كبير في أوساط الباحثين والعاملين في المؤسسات سواء تعليمية او غير تعليمية، وذلك لأهميتها الكبيرة في المؤسسات وتأثيرها على تفاعل الافراد- قادة وموظفين - وما يترتب على ذلك من نتائج ترتبط بمستوى مخرجات المؤسسة و منافستها مع مثيلاتها محليا ودوليا، وتشير الدراسات إلى أن أكثر من ثلثي الأشخاص الذين يتركون وظائفهم في المنظمات بصفة عامة، يستقيلون بسبب مدير غير ناجح، أي لا يتركون المؤسسة نفسها وإنما يتركون المدير (Hunter,2004).

وتعد القيادة واحدة من أهم عناصر السلوك الإنساني، فهي تمثل إحدى الركائز المساعدة على تنمية الإبداع لدى العاملين، إذ توفر البيئة المناسبة للإبداع والذي بدوره يعمل على تقدم المؤسسة وازدهارها؛ لذلك لم تكن نجاحات المؤسسات وليدة الصدفة، بل تعزى إلى تلك العوامل التي تحركها عقول قيادات بارعة في إدارة مؤسساتها أو مجتمعاتها نحو تحقيق الأهداف الحكومية والعامّة (القريوتي، 2013).

وفي حركة التطوير التي تناولت النظريات والمداخل القيادية وابتدأت الحلول المناسبة لما قد يوجد من مشكلات في المداخل والنظريات القيادية ظهر أحد المداخل القيادية الحديثة والتي لاقت رواجاً واهتماماً من قبل الباحثين والقياديين خاصة الغربيين وهو القيادة الخادمة (Servant Leadership) والتي تعتمد فكرتها في الأساس على الاهتمام بالمرؤوسين وزيادة الإنتاج، وعلى أن يخدم القائد التابعين أولاً ومن ثم يستطيع أن يقودهم بسهولة وسلاسة، ويولد ذلك رغبة قوية لدى التابعين بخدمة الآخرين وتحفيزهم وتشجيعهم (Hil, 2008).

الفكرة الجديدة في مفهوم القيادة الخادمة أنها أنموذج يرتكز بشكل واضح وجلي على خدمة الآخرين من قبل القائد ، ويعدها أحد شروط القيادة الأخلاقية، ليس الخدمة بالمعنى الوظيفي بل بروح الخدمة المتجلية في كل سلوك بدءاً من النفس والعائلة والمجموعة والأمة وصولاً إلى أصغر المنظمات وأكبرها، فهو يؤمن بأن المنظمات لم تكن إلا لخدمة الإنسان وليس العكس، بل هذه المنظمات هي أنماط تحافظ على وجودها فقط من خلال الاهتمام بالتابع (مطر، 2011) .

و يمكن أن ينظر إلى القيادة الخادمة على أنها تتجاوز الاهتمام أو الانشغال بالذات لخدمة الآخرين وتلبية احتياجاتهم ومساعدتهم على النمو والتطور، وتزويدهم بالفرص اللازمة للكسب، فضلاً عن العمل على تحقيق أهداف المنظمة. ويعد ارضاء الآخرين الهدف الأساس للقائد الخادم الذي يضع خدمة الآخرين قبل مصلحته الشخصية فيعمل على اختيار واع في استخدام مهاراته من أجل التغيير

ونمو المنظمة والأفراد والآخرين، وإن الرغبة في مساعدة الآخرين تسبق الرغبة في الحصول على منصب قيادي رسمي أو الحصول على القوة أو التحكم في الآخرين (Daft & Noe, 2011).

وأوضح جرينليف (Greenleaf ، 2008) صاحب نظرية القيادة الخادمة أن القادة يقومون بتقديم خدماتهم المجانية، لكسب ثقة الأفراد والمجتمعات، لذلك فإن القيادة الخادمة تختلف عن الأنماط الأخرى من القيادة لأنها تركز على الأمانة الشخصية والعلاقات طويلة الأمد مع الأتباع.

وفي هذا السياق و نظرا لأهمية أنماط القيادة ككل وتميز مبدأ القيادة الخادمة وركائزها من وجهة نظر الباحثة، تأتي هذه الدراسة للتعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة الخادمة من وجهة نظر المعلمين في محافظة الخليل، وشملت هذه الدراسة مديرياتها الأربعة.

2.1 مشكلة الدراسة :

تتمحور مشكلة الدراسة حول القصور في الواقع التطبيقي للقيادة الخادمة ، الذي استنتجته الباحثة من نتائج بعض الدراسات ، وبعد الاطلاع على توصيات الدراسات السابقة مثل: دراسة الديرية (2011) ، ودراسة إبراهيم (2013) ، ودراسة المعشر (2014) ، ودراسة غالي (2015) ، والتي أوصت بإجراء دراسات مماثلة أو مشابهة في بيئات مختلفة ، نظرا لأهمية هذا النمط الإداري وأهمية توظيفه في العملية الإدارية التربوية ، ولأهمية النظام التعليمي في أي مجتمع كان ؛ يجب السعي لتطور وتطبيق فكرة ومبادئ القيادة الخادمة ومعرفة درجة ممارستها في المؤسسات التربوية .

وبناء على ما سبق، تتبلور مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي:

ما درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل للقيادة الخادمة من وجهة نظر

المعلمين ؟

3.1 أسئلة الدراسة:

سعت الدراسة للإجابة عن الأسئلة التالية:

1. ما درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل للقيادة الخادمة من وجهة نظر المعلمين؟

2. هل تختلف تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل للقيادة الخادمة باختلاف متغيرات (الجنس، المرحلة التعليمية، المديرية، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة في التربية والتعليم)؟

4.1 فرضيات الدراسة:

اختبرت الدراسة صحة الفرضيات التالية:

الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لتقديرات المبحوثين لدرجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل للقيادة الخادمة من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير الجنس .

الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لتقديرات المبحوثين لدرجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل للقيادة الخادمة من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير المرحلة التعليمية .

الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لتقديرات المبحوثين لدرجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل للقيادة الخادمة من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير المديرية .

الفرضية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لتقديرات المبحوثين لدرجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل للقيادة الخادمة من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي .

الفرضية الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لتقديرات المبحوثين لدرجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل للقيادة الخادمة من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير سنوات الخبرة في التربية والتعليم .

5.1 أهمية الدراسة:

تتبع أهمية هذه الدراسة على الصعيد العملي من أهمية الدور الحيوي لمدير المدرسة لتأثيره بشكل مباشر على سير العملية التعليمية في المجتمع، وبما أن التعليم هو بذرة النجاح لأي مجتمع كان، مهما كانت امكانياته، يجب أن تعطى أهمية بالغة للإدارة المدرسية؛ لدورها الأساسي في الارتقاء بالمؤسسة التعليمية، والتركيز على أهمية وجود قادة خدم، تهمهم مصلحة المعلمين وكل العاملين في المدرسة، في سبيل الارتقاء بالتعليم والمجتمع، وليس مجرد مدرء منفذين للتعليمات ومهتمين فقط بتطور ذاتهم ومصالحهم الشخصية.

وتكمن أهمية الدراسة على الصعيد النظري في ما يلي:

1. تعتبر من الدراسات القليلة على حد علم الباحثة التي تناولت موضوع القيادة الخادمة بأبعادها في الإدارة المدرسية في محافظة الخليل، فتكون الدراسة الحالية إضافة للمكتبة ومدخلا لدراسات أكثر توسعا.

2. تسهم نتائج وتوصيات الدراسة في تطوير برامج تدريب المدرء في الميدان التربوي.

3. توضيح الحاجة الملحة لمثل هذا النوع من القيادة وتأثيرها البالغ في الفعالية الإدارية للمؤسسات التربوية المختلفة.

6.1 أهداف الدراسة:

1. الكشف عن درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل للقيادة الخادمة من وجهة نظر المعلمين.
2. الكشف عن دور متغيرات الدراسة (الجنس، المديرية، سنوات الخبرة في التربية والتعليم، المؤهل العلمي، المرحلة التعليمية) في تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل للقيادة الخادمة من وجهة نظرهم.

7.1 حدود الدراسة:

- الحد البشري:** تم تطبيق الدراسة على المعلمين والمعلمات في المدارس الحكومية بمحافظة الخليل.
- الحد الزمني:** تم تطبيق الدراسة في الفصل الدراسي الثاني للعام الدراسي 2019-2020.
- الحد المكاني:** تم إجراء الدراسة في المدارس الحكومية بمحافظة الخليل.
- الحد الإجرائي:** يتمثل في الإجراءات التي ستحددها الباحثة والأساليب الإحصائية التي اتبعتها في معالجة البيانات.
- الحد المفاهيمي للدراسة:** اقتصرت الدراسة على تحديد درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل للقيادة الخادمة من وجهة نظر المعلمين ، والتي تتحدد في (تمكين المعلمين، الاهتمام بالمعلمين أولاً، التصرف بأخلاق مع المعلمين، التنمية المهنية للمعلمين، تطوير المجتمع) .

8.1 مصطلحات الدراسة:

القيادة الخادمة (servant leadership): هي ممارسة القائد للأسلوب القيادي الذي يخدم الأتباع ويضع مصالحهم قبل مصلحة القائد، وهذا النوع من القيادة يرتقي بقيمة الأتباع و تمكينهم و

مساعدتهم على النمو والتقدم والنجاح، وبناء الروح الجماعية بينهم، ومشاركتهم بالقوة والمكانة، لتحقيق المصالح المشتركة للقائد والتابع على حد سواء (Laub, 2004) .

وتعرف الباحثة القيادة الخادمة إجرائيا: بأنها ذلك النوع من القيادة الذي يركز على خدمة الأتباع،

ويضع مصلحتهم أولا ويهتم برعايتهم والالتزام بتطوير مهاراتهم وقدراتهم، وكما يقاس ذلك باستبانة

القيادة الخادمة التي تم تطويرها واعتمادها في هذه الدراسة.

محافظة الخليل (Hebron district): هي محافظة فلسطينية تقع جنوب الضفة الغربية، وهي أكبر

محافظات الضفة من ناحية المساحة والسكان حيث تبلغ مساحتها (997) كم² أي ما يعادل (16%)

من أراضي الضفة الغربية، وتعدادها السكاني حوالي (743,121) نسمة (مركز الإحصاء الفلسطيني،

2019).

الفصل الثاني (الإطار النظري والدراسات السابقة)

1.2 الإطار النظري

2.2 الدراسات السابقة

1.3.2 الدراسات العربية

2.3.2 الدراسات الاجنبية

3.3.2 تعقيب على الدراسات السابقة

الإطار النظري والدراسات السابقة

1.2 الإطار النظري للدراسة :

نظرا للدور الكبير الذي يلعبه النمط القيادي في نجاح المؤسسات أو فشلها بشكل عام، وفي ضوء الاهتمام بالإدارة التربوية بشكل كبير والاهتمام بتطوير الإدارة المدرسية باستمرار، ينبغي الإطلاع بشكل دائم على الأنماط القيادية الحديثة والمتجددة والتي تحمل أفكار فلسفية قيادية جديدة، وفي هذا الفصل قامت الباحثة ببناء الإطار النظري للدراسة، والذي تدرجت فيه في عرض المعلومات بحيث بدأت من مفهوم الإدارة المدرسية بشكل عام، ومن ثم تطرقت إلى أهميتها وأهدافها، وانتقلت إلى القيادة ومفهومها وأهميتها وبعض نظريات القيادة، ومن ثم تطرقت بشكل خاص لموضوع الدراسة (القيادة الخادمة) و بينت ما يلي:

نظرة تاريخية حول القيادة الخادمة، مفهوم القيادة الخادمة، مراحل تطور مفهوم القيادة الخادمة، سماتها ، خصائصها وأبعادها وأهميتها وأخلاقيات القيادة الخادمة و الأسس النفسية التي تقوم عليها والمبادئ الأساسية للقيادة الخادمة.

1.1.2 الإدارة المدرسة :

تعددت مفاهيم الإدارة المدرسية بتعدد وجهات نظر الباحثين ومنها :

مجموعة من العمليات التنفيذية و الفنية التي يتم تنفيذها عن طريق العمل الإنساني الجماعي التعاوني بقصد توفير المناخ الفكري والنفسي والمادي، الذي يساعد على حفز الهمم وبعث الرغبة في العمل النشاط المنظم، فردياً كان أم جماعياً، من أجل حل المشكلات وتذليل الصعاب حتى تتحقق أهداف المدرسة التربوية والاجتماعية كما ينشدها المجتمع (الشرقاوي، 2006).

وعرفت الإدارة المدرسية أيضا بجميع الأنشطة والعمليات من تخطيط وتنظيم ومتابعة وتوجيه ورقابة، التي يقوم بها المدير مع العاملين من مدرسين، و إداريين، بغرض بناء واعداد الطالب من جميع النواحي (عقليا، اجتماعيا، وجدانيا، جسميا)، حيث يستطيع أن يتكيف بنجاح مع المجتمع، ويحافظ على بيئته المحيطة ويساهم في تقدم مجتمعه (العجمي، 2010).

وهي عملية تخطيط وتنسيق وتوجيه لكل عمل تعليمي أو تربوي، يحدث داخل المدرسة، من أجل تطور وتقدم التعليم فيها (عطوي، 2012).

و أورد عبدالعظيم (2004) أن الإدارة المدرسية السليمة والناجحة تهدف إلى تحقيق عدة أهداف من أهمها ما يلي:

1. بناء شخصية الطالب بناءً متكاملًا عملياً و عقلياً وجسمياً و تربوياً واجتماعياً ونفسياً.
2. تنظيم وتنسيق الأعمال الفنية والإدارية في المدرسة تنظيمياً يقصد منه تحسين العلاقات بين العاملين في المدرسة وسرعة إنجاز الأعمال وتنسيقها.
3. تطبيق ومراعاة ومراقبة الأنظمة والقوانين التي تصدر من الإدارات المسؤولة عن التعليم في الدولة.

4. وضع خطط التطور والنمو اللازم للمدرسة في المستقبل.
 5. إعادة النظر في المناهج المدرسية ومواردها ونشاطاتها ووسائل تعليمها ومكتبتها وبرامجها الدراسية.
 6. الإشراف التام على تنفيذ مشاريع المدرسة حاضراً ومستقبلاً.
 7. العمل على إيجاد العلاقات الحسنة بين المدرسة والبيئة الخارجية عن طريق مجالس الآباء والمؤسسات الثقافية الموجودة في البيئة .
 8. توفير النشاطات المدرسية التي تساعد الطالب على نمو شخصيته نمواً اجتماعياً وثقافياً داخل المدرسة وخارجها.
- وكذلك تهدف الإدارة المدرسية إلى تنظيم المدرسة وتوجيه العمل بها على أسس علمية تمكنها من تحقيق أهدافها وتحسين وتطوير عملية التعليم و التعلم ورفع مستواها في ضوء المتغيرات الحديثة.

وذكر نبهان (2007) عدة أهداف للإدارة المدرسية منها :

1. السعي للوصول إلى أهداف التربية والتعليم.
 2. العمل على إيجاد العلاقات الحسنة بين المدرسة والبيئة الخارجية عن طريق مجلس الآباء والمعلمين.
 3. دراسة مشكلات المجتمع ومحاولة تحسين الحياة والاهتمام بنقل الموروث الثقافي.
- وأضاف سلمان (2012) ما يلي:

1. وضع خطط التطوير والنمو للمدرسة في المستقبل.
2. توجيه استخدام الطاقات البشرية والمادية استخداما علميا وعقليا ؛ لزيادة الكفاءة البشرية.

3. الاشراف التام على تنفيذ مشاريع المدرسة حاضرا ومستقبلا.

4.تطبيق ومراعاة الأنظمة التي تصدر من الإدارات التعليمية المسؤولة عن التعليم.

و أكد مصطفى (2002) على عدة أمور تتبين أهمية الإدارة المدرسية منها ما يلي :

1. ضرورة وجود لكل مدرسة عدد من المعلمين والموظفين والطلاب وقدر من المال فلا بد من إنسان يقوم بالتعاون و المشاركة مع الآخرين، يضع الأهداف المراد تحقيقها ويقرر من يقوم بكل جزء من أجزاء العمل وتوجيههم وإرشادهم وتنسيق التعاون بينهم ورفع روحهم المعنوية وتنمية التعاون الاختياري بينهم.

2. تنفيذ الأعمال بواسطة آخرين بتخطيط وتنظيم و توجيه ورقابة مجهوداتهم وتصرفاتهم من طبيعة النشاط الإداري وتحديد العناصر الواجب استخدامها وتحديد كيفية الاستخدام ، والوقت اللازم لتنفيذ كل جزء من أجزاء العمل ووضع خطة يسير عليها الرئيس الإداري في المستقبل.

3. الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية المتاحة، إن المبرر من وجود الإدارة المدرسية هو الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية من طلاب ومدرسين و موظفين وأدوات تعليمية وأموال لتحقيق حاجات التلاميذ وتنمية شخصياتهم إلى أقصى ما تعينهم عليه قدراتهم واستعداداتهم .

4. الإشباع الكامل للحاجات والرغبات الإنسانية داخل المدرسة وخارجها، إن مدير المدرسة كرئيس للإدارة المدرسية ليس حراً في اتخاذ ما يراه من قرارات و إنما يحكم تصرفاته قاعدة المسؤولية الاجتماعية، فعليه أن يأخذ بعين الاعتبار الحاجات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية للمدرسة والطلاب والمجتمع الذي توجد به المدرسة عند إصداره القرارات المختلفة.

وترى الباحثة أن الإدارة المدرسية هي جوهره الارتقاء بالنظام التربوي؛ لاتصالها اتصالاً مباشراً بالعملية التعليمية داخل المدرسة لذا يجب الاهتمام بالتزامها بنظام كفو ومساو صحيح، للنهوض بقدرات وطاقت المدرسة، بما تحتويها من معلمين وموظفين وطلاب . ويتضح مما سبق أهمية الإدارة المدرسية في تنظيم الجهود الجماعية المبذولة ، وتوجيهها في تنظيم العمليات و تحديد المسؤوليات و الصلاحيات والاستثمار الأمثل للإمكانيات المادية و البشرية لتحقيق الأهداف المنشودة.

2.1.2 القيادة :

تعددت تعريفات مفهوم القيادة، وترى الباحثة أن ذلك يرجع الى الاختلاف وجهات نظر العلماء إلى ظاهرة القيادة، ويرجع الى اختلاف منطلقاتهم الفكرية أو خلفياتهم الثقافية أو اختلاف البيئات والمؤسسات التي تم استنتاج مفهوم القيادة من خلالها.

القيادة لغة: إن الجذور اللغوية للفعل (قاد) فيه تقريب المعنى إلى الذهن فقد ورد في مختار الصحاح والقاموس المحيط : قاد وقيادة وقيادا، قاد الدابة أي مشي أمامها آخذا بقيادتها، والقيادة ما تقاد به الدابة من حبل ونحوه، والقائد جمعه قواد وقاده، والقيادة هي مهنة القائد (ابن منظور، 1880).

القيادة اصطلاحاً: ظاهرة مركبة ثلاثية الأبعاد حيث أنها تتشكل في عملياتها وتأثيرها من القائد - المرؤوسين - الموقف (نجم، 2012) .

ويري عطوي (2012) بأن القيادة هي القدرة على التأثير في سلوك أفراد الجماعة وتنسيق جهودهم وتوجيههم لبلوغ الغايات المنشودة.

وعرفها العميان (2005) على أنها : التأثير في الآخرين وتوجيه جهودهم، لتحقيق ما يصبو اليه القائد ومن وجه نظر تنظيمية فإن القيادة تمثل عملية التأثير على الفرد والجماعة لتوجيههم نحو تحقيق أهداف المنظمة.

وتلاحظ الباحثة من خلال التعريفات السابقة للقيادة ؛ أن التأثير هو الميزة الأولى التي اتفقت عليها جميع المفاهيم؛ وذلك لأن التأثير هو حجر الأساس في العملية القيادية ، وترى الباحثة أن القائد الأكثر تأثيرا هو القائد الأكثر نجاحا .

2.2.1.2 أهمية القيادة:

لقد حظى موضوع القيادة بأهمية متميزة لدى العلماء والباحثين منذ زمن بعيد، ولا شك أن للقيادة أهمية كبرى في أي تنظيم مهما كان نوعه، و لا يمكن أن تستقيم حياة البشر والمنظمات والمشاريع بدون قيادة توجه جهود العاملين، وتدفعهم لأداء المهام وفق الخطط المرسومة لتحقيق الأهداف، فإن لفاعلية القيادة أهمية كبيرة في توجيه سلوك العاملين نحو تحقيق الأهداف السامية و المرغوبة، و بدون شك فإن المهارة القيادية لها تأثير على مستوى الأداء العام في التنظيم؛ لكون القائد هو الذي يحرك الجهود ويوجه ويتابع الطاقات لتحقيق أفضل المستويات للإنجاز، وتتميز القيادة بفاعليتها و استمراريتها، وهي عالقة بين الرئيس والمرؤوس وبهذه العملية يمكن للمرؤوسين أن يتصرفوا حسب درجة تأثرهم بالنمط القيادي الذي يمارسه القائد، وهذا بدوره يعتبر تغذية راجعة يستفيد منها القائد في تحسين قراراته في المستقبل (الغامدي،2014).

ويرى العلق (2010) أن أهمية القيادة تتمحور فيما ما يلي:

1. بدون القيادة يفقد التخطيط والتنظيم والرقابة التأثير في تحقيق أهداف المنظمة.
2. القيادة البوتقة التي تنصهر داخلها كافة المفاهيم والاستراتيجيات والسياسات .
3. تدعم القوى الايجابية في المؤسسة وتقلص الجوانب السلبية قدر الإمكان.
4. قدرة السيطرة على مشكلات العمل وحلها وحسم الخلافات والترجيح الآراء.

5. تنمية وتدريب الأفراد باعتبارهم أهم موارد المنظمة، كما أن الأفراد يتخذون من القائد قدوة لهم .

6. مواكبة التغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المنظمة.

7. الميل إلى الاستقلالية والتميز وعدم الالتزام بآراء الآخرين.

8. تسهل للمؤسسة تحقيق الأهداف المرسومة.

3.2.1.2 نظريات القيادة:

من نظريات القيادة كما وردت في (أحمد، 2000):

1. نظرية الرجل العظيم:

تعد هذه النظرية من أقدم نظريات القيادة ويرجع تاريخها إلى عهد الإغريق، واستندت إلى افتراض أن الأحداث والنتائج العظيمة يقوم بها رجال عظماء، وأن القادة يولدون قادة ولديهم ميزات وخصائص يرغبون بها أتباعهم. وتفترض هذه النظرية أن التغيرات التي تطرأ على الجماعة إنما تتم عن طريق شخص ما له قدرات غير عادية. وقد وجهت لهذه النظرية العديد من الانتقادات منها أن هذه النظرية لا تؤمن بتنمية المهارات القيادية، بل إن القائد يولد وله صفات القوة وهذا لا يمكن أن ينطبق على كافة المجتمعات، فلكل مجتمع ظروفه وخصائصه. ومنها أن القائد قدرته على التغيير ترتبط بالزمن الذي يتولى فيه القيادة.

2. نظرية السمات:

اهتمت هذه النظرية بالسمات أو الصفات الشخصية للقائد، حيث تشير إلى أنه إذا اجتمعت لدى فرد سمات وصفات معينة، فإنه يكون مؤهلاً للقيادة. وتنادي هذه النظرية بتحديد السمات المشتركة بين القادة الفاعلين. ويرى أنصار هذه النظرية أن الصفات القيادية تتمثل في المبادرة، والفعالية، والأمانة

والإخلاص، والطموح والشهامة والذكاء، والاستقلال والتفاؤل. وهناك من حدد السمات القيادية في مجموعة من الخصائص القيادية :

1. القدرة (مثل الذكاء-الاستعداد-القدرة على التحدث).
2. الإنجاز (مثل التقييم- المعرفة-القدرات الرياضية-المهارات).
3. المسؤولية (مثل الاعتماد على النفي-المبادأة-المثابرة).
4. المشاركة مثل(النشاط-حسن العلاقات- التعاون).
5. المركز الاجتماعي (مثل الحالة الاجتماعية- الاقتصادية _ الشهرة).

3. النظريات السلوكية :

ساعدت الانتقادات التي تناولت نظرية السمات على ايجاد محددات أخرى للقيادة، وركزت النظرية اهتمامها على سلوك القائد من خلال تقييم مرؤوسيه لتحديد سلوكياته وكيفية تأثيره فيهم وفي أداء مهمته.

4 . النظرية الوظيفية :

تعتمد هذه النظرية على أن خصائص القيادة تتباين وفقاً لكل وظيفة، ويكتسب القائد كافة الصلاحيات التي يمارسها على المرؤوسين دون الاعتماد على ثقافته أو قدرته على الإقناع. وقد ظهر نمطان من القيادة في إطار النظرية الوظيفية:

1- القيادة التي تستخدم الوظيفة لغرض السلطة الشخصية بأسلوب متشدد لتنفيذ المهام.

2- القيادة التي تفرض على العاملين بأسلوب علمي لدعم جهودهم وتنمية مهاراتهم.

5. نظرية الموقف:

تعتمد هذه النظرية على أن سمات القائد ترتبط مع المواقف القيادية، وأن نوعية القادة تختلف وفقاً لاختلاف المواقف والظروف، كما تفترض النظرية عدم وجود أسلوب قيادي مثالي، وأن نجاح القائد لا يعود إلى أسباب خارجية وإنما يرجع إلى الربط بين السمات الشخصية والموقف القيادي.

6. النظرية التفاعلية:

جمعت هذه النظرية بين نظرية السمات ونظرية الموقف، وتستند إلى أن القيادة عملية تفاعل اجتماعي بين القائد ومرؤوسيه وتحقيق أهدافهم وحل مشكلاتهم. وحدد أنصارها إلى تحديد الأبعاد والخصائص التي تمكن القائد من النجاح مع جماعة معينة وهي المجموعة العاملة ، والمناخ الاجتماعي للجماعة، ودرجة الألفة بين أفراد الجماعة ، ومدى الاختلاف في وجهات النظر.

7. النظرية التبادلية:

تنظر هذه النظرية إلى وجود علاقة تبادلية بين القادة والمرؤوسين، وترجع أهمية النظرية التبادلية في القيادة إلى تشجيعها لزيادة الوعي بمعرفة حاجات الآخرين، وحرصها على التبادل العادل الذي يحدث بين القائد والمرؤوس.

ولما كانت الظواهر الاجتماعية والطبيعية معقدة ولا يمكن تفسيرها بنموذج واحد، اتجهت الدراسات الحديثة التي تناولت القيادة إلى دمج كل النظريات السلوكية، والمعرفية، والاجتماعية في تفسير القيادة باعتبارها ظاهرة تصعب الإحاطة بها.

3.1.2 القيادة الخادمة :

1. 3.1.2 نظرة تاريخية عن القيادة الخادمة:

لقد سطعت شمس القيادة الخادمة أول مرة بداية السبعينات من القرن الماضي، في مقالة كانت النواة لفكر القيادة الخادمة، بعد أن سطرها الكاتب روبرت جرينليف Greenleaf، في العام (1970) بعنوان " القائد خادما "، وقد استوحى جرينليف الذي أسس مركزا للقيادة الخادمة فيما بعد الفكرة الأساس لمفهوم القيادة الخادمة من أحداث رواية للأديب الألماني هيرمان هيس عنوانها الرحلة إلى الشرق، كتبها الأخير في العام (1956م). وتدور أحداث الرواية حول مجموعة من الرجال تم اختيارهم لرحلة دينية، يصحبهم فيها خادم يدعى ليو (LYO) ، وظيفته الاعتناء بتلك المجموعة، والسهر على راحتها، وتشير الأحداث إلى أن الرحلة سارت على خير وجه أريد لها حتى اختفاء الخادم ليو، فتبدلت من بعده حال المجموعة المسافرة إلى فوضى عارمة ما دفعهم إلى الغاء رحلتهم، ويذكر راوي الأحداث وهو من الذين قدر لهم أن يكونوا في تلك المجموعة حال تكوينها أنه التقى من بعد سنوات قضت الخادم (ليو)، وذهب به إلى رجل الدين الذي نظم رحلتهم أول مرة، واكتشف هذا الرجل أن ليو كان كبير رجال الدين، ومرشدهم الروحي، وله من المكانة بين رجال الدين ما يجعله قائدهم، وليس مجرد خادم عادي كبقية الخدم، بل هو قائد عظيم أثر إلا أن يكون خادما بالمعنى الحرفي لتحقيق أهدافه التي يدعو إليها (Greenleaf , 2008 f).

2.3.1.2 مفهوم القيادة الخادمة:

تعد القيادة الخادمة نظرية ذات مضامين عملية تدعم كل من يريد أن يخدم الناس ليقودهم كجماعات أو منظمات، وتقوم هذه النظرية على أساس عاطفي ينص على أن الشعور بخدمة الآخرين غريزة إنسانية ينبغي استغلالها بحكمة في محيط القيادة، كما تعتبر القيادة الخادمة عملية الهام الأفراد ليقدموا أفضل ما لديهم بغية تحقيق النتائج المرجوة وهي مرتبطة بتوجيه الأفراد للتحرك في الاتجاه السليم ، والحصول على التزامهم ، وتحفيزهم لتحقيق أهدافهم (آرمسترونج ، 2001) .

وبرزت عدة تعريفات للقيادة الخادمة القيادة الخادمة منها :

القيادة الخادمة هي قيادة تنظر إلى القائد باعتباره خادماً لمرؤوسيه، وعليه أن يضع مصلحتهم فوق مصلحته الشخصية، و يؤكد على التنمية الشخصية لهم (Smith, 2004).

هي أسلوب القيادة الذي يدمج الخدمة المتفانية والأخلاقية للأتباع حيث يمكنهم المشاركة في نموهم وتطورهم كأعضاء في المجموعة (Serrat, 2009).

هي نمط قيادي مقلوب رأساً على عقب، أي أن القائد الذي يتجاوز مصالحه الشخصية ويفضل خدمة حاجات الآخرين ، فهو يساعد على تحقيق التطور والتقدم، كما يمنحهم الفرصة لتحقيق ما يطمحون إليه مادياً وشعورياً مع مراعاة العمل على بلوغ أهداف المنظمة (جلاب، 2011).

كما عرفها ابراهيم (2013) بأنها: فلسفة القيادة التي تركز على تطور المرؤوسين، والتألق والتوجه بشكل كامل تجاه تنفيذ المهام المنوطة بهم بالكفاءة المطلوبة، بالإضافة إلى إفساح المجال في اتجاه ممارستهم للأدوار القيادية في المستقبل.

و عرفها عبد السلام (2009) بأنها: نمط قيادي فطري ينمو مع الأفراد عن طريق الممارسة والتدريب المكثف، وهو نشاط ذو هدف يرتبط بشعور القائد بأنه عضو في جماعة المرؤوسين في المنظمة بحيث يراعى مصالحهم، ويهتم بالأمور الحياتية المتعلقة بهم ويقدرهم، بالإضافة إلى سعيه في تحقيق المصالح عبر التفكير والتعاون المشترك في رسم ووضع ومتابعة الخطط العملية في المجال، بالإضافة إلى توزيع المسؤوليات حسب كفايات العاملين بالدرجة الأولى، ومن ثم حسب الاستعدادات المادية المتاحة عبر استثمار الخدمات المقدمة من العاملين بطريقة حكيمة في إطار القيادة.

ومن خلال التعريفات السابقة تستنتج الباحثة أن القيادة الخادمة تعتمد بشكل أساسي على العلاقات الإنسانية بين القائد والعاملين، بحيث أن دور القائد في هذا النمط مختلف وينبني على شعور القائد من داخله أن العاملين هم مسؤوليته، وينبغي عليه خدمتهم ومساعدتهم للوصول معاً لتحقيق الأهداف،

وأن معظم المفاهيم السابقة ركزت على السلوكيات التالية: دعم الأفراد وتشجيعهم، تعزيز وتطوير المرؤوسين، وضع مصلحة العاملين في المقام الأول، والمشاركة في صنع القرار.

3.3.1.2 مراحل تطور مفهوم القيادة الخادمة

من خلال النظرة العميقة تجاه مفهوم القيادة الخادمة منذ نشأته على يد جرينليف Greenleaf في العام 1977م، يلاحظ أن هذا النمط مر بالكثير من التحسينات والتغيرات، كما أنه مر في العديد من المراحل في إطارها المفاهيمي، وقد قسمت إلى 6 مراحل (خضر ووحدة، 2006) :

• المرحلة الأولى: الإدارة بالقيم

تعد القيم والمعتقدات لدى الأفراد من المداخل الملئمة للتأثير عليهم، فطبيعة النفس البشرية قابلة لتقدم المعونة تحت الإطار القيادي بوصفها تحقق القيم التي يؤمن بها الأفراد، وتمثل شريعتنا الإسلامية دليل متكامل لجوانب الحياة الإدارية والاجتماعية والسياسية والاقتصادية، فضلاً عما تمتلكه من القيم التي تكسب الأفراد ذاتيتهم وتحققها، والإدارة بالقيم جزء أصيل من الدين الإسلامي ونظامه المتين، ويمكن تطبيقه في كافة الممارسات العملية والقيادية في المنظمات.

• المرحلة الثانية: القيادة الخادمة بإدارة التحفيز

اتجه القادة الذين يتخذون نمط القيادة الخادمة في هذه المرحلة إلى التوازن بين القيادة الخادمة والإدارة بالتحفيز، وذلك في ظل طغيان وتقشي الجوانب المادية، والضعف الذي أصاب القيم في بعض المجتمعات، مما تطلب من القادة الخدم رفع المستوى التحفيزي عند العاملين، بغرض تحقيق الأهداف المنشودة للمنظمة وتحقيق التميز الذاتي لهم وللمنظمة.

• المرحلة الثالثة: تلمس حاجات المحيطين وحل مشكلاتهم

إن التعرف على احتياجات الأتباع والعمل على سدها وإشباعها، والتعرف على المشكلات التي تواجههم في العمل وفي معتزكات الحياة، ومساعدتهم على التغلب عليها والحد منها، تعد من أولى الخطوات في اتجاه تحقق معايير القيادة الخادمة.

• المرحلة الرابعة: الخدمة

يعتبر مفهوم الخدمة مجرداً وله أهميته التي ينم نها عن ضرورة الاهتمام بترسيخ الجوانب التطبيقية، ومحاولة تجنب أن تكون القيادة الخدامة مجرد كلام وشعارات يتم اطلاقها من حين لآخر، ويقف خلف هذه الشعارات قادة لا يولوا أي اهتمام تجاه خدمة الأتباع.

المرحلة الخامسة: محددات إعداد القائد وصفاته

بعد ظهور المفهوم المتعلق بالقيادة الخادمة تبين أن الكثير من القادة يفتقرون إلى مهارات القائد الخادم والتي تنمي أسلوبه التكيفي ليصبح قائداً خادماً عبر العديد من البرامج المتنوعة والدورات المعتمدة بالجانب التأهيلي والإعدادي والتدريبي، وقبل كل ذلك يجب أن تتولد الرغبة لدى القائد في القيام بهذا الدور الذي يتبناه نمط القيادة الخادمة، بالإضافة إلى وجود بعض المحددات التي تعينه على ذلك، بهدف التأكد من جهوزيته ومقدرته على الخدمة والبذل والعطاء، والتمتع بالتفاوض والتشارك وتقبل الأفكار الإبداعية.

• المرحلة السادسة: استمرارية التطبيق للقيادة الخادمة

وتعتبر هذه المرحلة هي آخر مراحل تطور مفهوم القيادة الخادمة، خاصة وبعد تبلور الفكرة من مرحلة الإدارة بالقيم، والتحفيز، وتلمس حاجات الأتباع والمباشرة في خدمتهم، وبعد العمل على تجاوز القصور لدى بعض القادة باستخدام التدريب والإعداد.

4.3.1.2 سمات القيادة الخادمة :

أشار كل من بونتو و فوجر (Ponton & Fochr, 2015) إلى سمات القيادة الخادمة وقد تمثلت

في التالي :

1. تقدير الآخرين : ويقصد بها تعظيم الآخرين لذاتهم، لا للغايات المرجوة من ورائهم بمعنى تقدير النفس البشرية للتابعين، والالتزام أمامهم بتحقيق كافة حقوقهم.

2. التواضع : ويقصد بها أن القادة الخدم يقدمون - يؤثرون على أنفسهم - أتباعهم قولاً لا فعلاً .

3. الاستماع : ويقصد بهذه السمة أن القادة الخدم لديهم القدرة على الاستماع لأتباعهم حال لجوء

الآخرين إليهم دون تردد أو خوف ينطوي على إمكانية إصدار حكم من القادة حول شخصية الأتباع.

4. الثقة : ويقصد بها أن القادة الخدم يعطون الثقة لأتباعهم لأنهم هم ذاتهم محل ثقة في التعامل

تحت أي ظرف.

5 . العناية بالآخرين : ويقصد بها أن القادة الخدم يهتمون أكثر بالأتباع أكثر من اهتمامهم بالمنظمة

، في سبيل تحقيق النجاح للمنظمة.

6. النزاهة : ويقصد بها أن القادة الخدم يتمتعون بمعايير أخلاقية عالية.

7. القيام بالخدمة : ويقصد بها أن القادة الخدم هم خدم لأتباعهم قبل كل شيء.

8. التمكين : ويقصد بها أن القادة الخدم يفوضون صلاحياتهم ويقبلون المساءلة.

9. الإيثار: ويقصد بها أن القادة الخدم يقدمون أتباعهم على أنفسهم في كل شيء في مصلحة

الأتباع.

10. التعاون : ويقصد بها أن القادة الخدم يفضلون النوع من العمل غير القائم على المنافسة السلبية

والتي قد تحمل في طياتها أضغانا اتجاه الآخرين.

12. المحبة : ويقصد بها أن القادة الخدم يقبلون ويقدرّون الآخرين على اختلاف أشكالهم وسلوكهم.

13. التعلم : ويقصد بها أن القادة الخدم قادرين على التعلم من اتباعهم دون أن تكون لديهم تلك النظرة الفوقية للآخر، بل إن ذلك يعتبر من التواضع الذي يميز القادة الخدم.

ولقد تناول العديد من الباحثين في دراساتهم صفات القائد الخادم ، ومنهم دينس (Denis, 2004) والتي أشارت إلى خمس صفات رئيسية يتصف بها القائد الخادم، وهي:

1. الثقة الأكيدة بالاتباع.

2. التواضع للاتباع.

3. محبة الأتباع وقبولهم.

4. تمكين الأتباع من الأعمال التي يقومون بأدائها.

5. امتلاك الأتباع للرؤية الواضحة والعمل الذي يقومون بأدائه.

5.3.1.2 خصائص القيادة الخادمة :

أشار عبد الرحمن (2014) إلى أن خصائص القيادة الخادمة تتمثل فيما يلي:

• الخصائص الشخصية :

ويقصد بها الخصائص التي تتعامل مع القادة، وتبنى عليها نظرية القيادة الخادمة بوصفها أساساً له، وهي عادة ما تهتم بموقف القادة والعواطف والمشاعر والأفكار التي يحملها والتي تنطلق مواقفه وتوجهاته بناءً عليها.

• الخصائص الموجهة نحو الأتباع :

ويقصد بها الخصائص التي تؤثر في المجتمع وثقافته ومن ضمنهم المرؤوسين، وهذه الخصائص تبين الكيفية التي يقوم فيها القائد الخادم بالتعامل مع المرؤوسين مثل الاهتمام بالمرؤوسين وتنكينهم وتطويرهم.

• الخصائص الموجهة نحو المهمات :

ويقصد بها الخصائص التي تكون في نطاق المؤسسة والتي تهتم بالفعاليات والنشاطات القيادية، كما وترتكز على مهام القيادات الخادمة والمهارات التي يمتلكها والتي تضمن له النجاح كالرؤية والرسالة ورسم الخطط ووضع الأهداف.

• الخصائص الموجهة نحو العمليات :

ويقصد بها خصائص القائد التي تؤثر في كيفية تنفيذ العمليات في المنظمة بالكفاءة والفاعلية المطلوبة، وترتكز على مدى قدرة القادة على تطوير نظام كفؤ ومرن مثل النمذجة وبناء الفريق والمشاركة في صنع القرار.

كما وذكر زوهار (Zohar, 2002) العديد من الخصائص الهامة التي يجب أن يتحلى بها الفرد حتى يتم تأهيله إلى مرتبة القائد الخادم وهي :

- الإحساس العميق بنشأبك الحياة وتواصلها في كافة الجوانب .
- المشاركة الفعالة.
- الإحساس بالمسئولية.
- الاقتناع بحتمية تحقيق النجاح.
- القناعة بأن النشاط والمحاولة والتجربة في إطار العمل ما هي إلا جزء من النسيج الأكبر في محيط الكون والأكثر إثراءً له.
- الإضافة إلى ذلك فقد وضع ريسل وستون (Russell & Stone,2002) أيضا إحدى عشرة خاصية هي:

- الاتصال communication .
- الموثوقية Credibility .
- الجدارة Competence .

- القيام بالخدمة Stewardship .
- الظهور Visibility .
- التأثير Influence .
- الإقناع Persuasion .
- الإنصات Listening .
- التشجيع Encouragement .
- التعليم _ Teaching .
- التفويض - Delegation .

6.3.1.2 أبعاد القيادة الخادمة :

قام الباحثين باعتماد سبعة أبعاد وهي كما وردت في هيندرسون ووايني (Henderson & Wayne, 2003) :

1. المهارات المفاهيمية :

وتعني حياة المعرفة الكاملة عن المنظمة وطبيعة عملها والمهام الموكلة للقيادة الخادمة بحيث يكون القائد الخادم في وضع مناسب من المرؤوسين، ويعمل على تقديم المساعدات والدعم الكامل، بالإضافة إلى تسهيل مهام الآخرين خصوصاً المرؤوسين المباشرين.

2. التمكين : وتتمثل في تشجيع وتقديم التسهيلات المطلوبة للآخرين خصوصاً من المرؤوسين المباشرين، وذلك من خلال تحديد وحل المشكلات، بالإضافة إلى تحديد متى وكيف يتم إنجاز المهام المنوطة بالعمل بجودة وكفاءة عالية.

3. مساعدة المرؤوسين على التطور والنجاح :

وتتمثل في إيلاء الاهتمام الحقيقي والمكثف لنمو المرؤوسين من خلال توفير وإيجاد الدعم الكامل والتوجيه اللازم لهم، لكي يمتلكوا المهارات المهنية اللازمة لكي يقوموا بالأعمال الموكلة إليهم بطريقة مناسبة وفعالة.

4. الاهتمام بالمرؤوسين أولاً :

وتتمثل في استخدام الإجراءات والعبارات المناسبة والواضحة للآخرين وتحديداً مع المرؤوسين المباشرين، وتلبية كافة احتياجاتهم من انضمامهم للعمل واعتبارها من الأولويات الهامة.

5. التصرف بأخلاق :

وتتمثل في آلية التعامل المبنية على الصراحة والإنصاف والصدق والعدالة في التعامل مع المرؤوسين.

6. المعالجة العاطفية :

وتتمثل في إظهار الاهتمام تجاه الاهتمامات والاحتياجات الشخصية للمرؤوسين، ومساعدتهم في تحقيقها وتلبيتها.

7. الالتزام بتطوير المجتمع :

ويتمثل في الوعي الحقيقي تجاه تطوير وتحسين ومساعدة المستوى الاجتماعي والاقتصادي والثقافي في المجتمع.

وقد قامت الباحثة بدمج الأبعاد و الحصول على خمسة أبعاد استخدمتها في دراستها الحالية وهي :

أولاً : تمكين المعلمين.

ثانياً : الاهتمام بالمعلمين أولاً .

ثالثاً : التصرف بأخلاق مع المعلمين .

رابعاً : التنمية المهنية للمعلمين .

خامساً : تطوير المجتمع .

7.3.1.2 أهمية القيادة الخادمة

تتجلى أهمية القيادة الخادمة فيما يلي كما ورد في حلي (2016) :

1. الأهمية على مستوى المؤسسة:

ويعني بذلك تحقيق المستوى المنشود من الأداء التنظيمي في إطار العمل بنمط القيادة الخادمة، والتي تركز على حاجات الناس سواء كانوا أتباع أو مستفيدين من أعمال المؤسسة.

2. الأهمية على مستوى التابعين:

وتكمن الأهمية الكبرى للقيادة الخادمة في كونها مهتمة بدرجة كبيرة بالدرجة الأولى بالمرؤوسين، بحيث تحقق لهم احترام ذواتهم الإنسانية، وتمنحهم الحرية والاستقلالية، بالإضافة إلى أنها تعترف بالإنجازات والجهود التي يقدموها في سبيل المصلحة العامة للمؤسسة والتي تقيم أعمالهم وتتعاطف معهم.

3. الأهمية على مستوى المجتمع:

وتبرز أهمية القيادة الخادمة في كافة مستويات المجتمع كونها تتادي بالفضائل الإنسانية والمهنية التي تحتاجها مختلف المجتمعات.

بالإضافة إلى ذلك فإن هناك مجموعة من النقاط التي أضافها مطر و رشيد (2014) وهي أن الأهمية الكبيرة للقيادة الخادمة تبرز في ما يلي:

- تشجيع العمل بروح الفريق.
- مشاركة المرؤوسين في صنع القرار .
- تمكين المرؤوسين وتطويرهم .
- التركيز على الإبداع والابتكار .
- الاستجابة والمرونة .
- ترسيخ القيم للمبادئ الأخلاقية .
- احترام المرؤوسين وتوفير المناخ الديمقراطي .
- ضمان الولاء التنظيمي من قبل المرؤوسين .
- تأسيس ثقافة خدمة الآخرين داخل المؤسسة وخارجها .

وأشار دوجان (Duggan, 2015) أيضا إلى أهمية وفوائد القيادة الخادمة :

- بناء الفريق : إن استخدام أسلوب القيادة الخادمة يجعل القائد يدرك أن اتباع الأسلوب الاستبدادي أو الهرمي يؤدي إلى زياد الاغتراب والخلافات لدى الموظفين، لكن أسلوب القيادة الخادمة يؤدي إلى نتائج مفيدة لفريق العمل ككل، حيث تساعد القيادة الخادمة كل عضو من أعضاء الفريق

بتقديم مساهماته بناء على مهارات وخبرات كل فرد من أفراد الفريق، وهذا النوع من القيادة يؤدي إلى بناء فريق عمل يسمح لكل فرد من أفرادها بعرض مهاراته، والتعاون بشكل أكثر فاعلية مع بقية أفراد الفريق.

- الإنجاز: باتباع أسلوب القيادة الخادمة يشرك القائد جميع أعضاء الفريق في وضع الأهداف والغايات ، لذلك سيصبح كل فرد لديه صوت في اتخاذ القرار، بالإضافة إلى أن القائد يخلق جوا إيجابيا نحو قيمهم، وهذا النوع من القيادة يسمح للموظفين بوضع مؤشرات الأداء الرئيسية الخاصة بهم ، مما يعطي الموظف الصلاحيات اللازمة لإجراء التغييرات التي يؤدي إلى نجاح المنظمة على المدى الطويل.

- التغيير: تتطوي إدارة التغيير على وضع رؤية للمستقبل باتباع أسلوب القيادة الخادمة ، من خلال تحديد مهام وأهداف المنظمة بناء على وجهات نظر الموظفين، مما يمكن الموظفين من إدارة حياتهم المهنية الخاصة بشكل أكثر.

- الرضا: عندما يعمل الموظفون تحت إمرة قائد خادم ، فهم يعملون بشكل جماعي لمصلحة الجميع، وينعكس ذلك إيجابيا على معدلات الرضا لديهم ، لأن جميع الاحتياجات يتم تلبيتها، وعندما يتبع القائد أسلوب القيادة الديمقراطي، من خلال إشراك الجميع في عملية صنع القرار، فالقادة الخدم يضمنون أن آراء الجميع يتم الاستماع إليها.

وذكر العجمي (2008) مجموعة من النقاط التي تبين أهمية القيادة الخادمة في المجال التربوي والتي تتمثل في ما يلي:

- تشكل حلقة وصل بين العاملين وبين الخطط و التصورات المستقبلية في المؤسسات التربوية .
- تؤدي إلى تحقيق الأهداف المنشودة للمؤسسة التربوية .

- تعمل على نشر المفاهيم الإيجابية وتباعد المفاهيم السلبية .
- تحد من مشكلات العمل و تضع الخطط العلاجية اللازمة لها .
- تهتم بالأفراد داخل المؤسسات التربوية وتعمل على تدريبهم وتمييزهم .
- تعمل على مواكبة التغيرات والتطورات بهدف توظيفها لصالح المؤسسات التربوية .

وتضيف الباحثة أن القيادة الخادمة تسهم في رفع الروح المعنوية لدى المعلمين ، وتسهم في زيادة الاستغراق و الرضا الوظيفي لديهم.

8.3.1.2 أخلاقيات القيادة الخادمة

ترى الباحثة أن أي نمط قيادي لابد أن يتسلح بمجموعة من الأخلاقيات في إطاره العملي، خاصة وأنها تعزز سبل الاحترام مع المنافسين ومع الطواقم العاملة في المؤسسة وكذلك في تعامله مع المجتمع، وأشار بعض الكتاب والباحثون إلى العديد من الأخلاقيات التي تساهم في إظهار أساسيات القيادة الخادمة، وتمثلت القواعد الأخلاقية كما أشار إليها البداح (2006) :

1. أن المسؤولية الأساسية في القيادة الأخلاقية هي العمل والمساهمة في رفع مستوى رفاهية الفرد أو الجماعات أو المجتمعات الي يقوموا بخدمتها.
2. أن يتفهم مسؤولياته المهنية ، ويقدمها على المصالح الشخصية.
3. أن يعتبر نفسه مسئول بشكل مطلق عن مستوى ومقدار الخدمات التي يقدمها، بمعنى أن يضمن كفاءتها وجودتها وفعاليتها العالية .

كما وأضافت العبرية (2017) أخلاقيات أخرى تعتبرها ذات أهمية في ممارسات القائد الخادم والتي تمثلت فيما يلي:

1. المهارة في تلمس الاحتياجات الملموسة للمرؤوسين والعمل على تلبيةها وتحقيق الرغبات الخاصة بهم.

2. المشاركة الفعالة للعاملين في صنع القرارات.

3. التزام القادة الخادمين بالأخلاقيات اللازمة لصنع القرار المهني والأخلاقي .

9.3.1.2 الأسس النفسية التي تقوم عليها القيادة الخادمة

يشير ثابت (2008) إلى الأسس النفسية التي تقوم عليها القيادة الخادمة:

1. إمكانية الرغبة في العمل تماثل اللعب تماماً خاصة إذا توافرت المناسبة لذلك.
2. الانضباط الذاتي لا يمكن الاستغناء عنه أو إهماله في جميع الأحوال، وذلك لدوره الكبير في إنجاز أهداف المؤسسة.
3. امتلاك القدرة على الإبداع في إيجاد الحلول للمشاكل التي تواجهها المنظمة، وذلك في حال توفر الجو الملائم لتفعيلها.
4. يتم حدوث التحفيز المطلوب من قبل:
 - المستوى الاجتماعي الذي ينشأ من تحقيق الاحتياجات الاجتماعية.
 - تأكيد الذات وما يتبعه من شعور بالأهمية والتقدير من قبل المجتمع.
 - المستوى الفسيولوجي.
 - المستوى الأمني.
5. يمكن للناس أن يتم توجيههم بشكل ذاتي، وأن يكونوا على قدر كافي من الإبداع في مجال العمل، وذلك في حال وجود التحفيز المناسب والصحيح.

10.3.1.2 المبادئ الأساسية للقيادة الخادمة :

هناك العديد من المبادئ التي يتحتم على القادة اتباعها في حال رغبتهم باتخاذ نمط الإدارة الخادمة كأسلوب لممارسة المهام الموكلة إليهم في إطار المنظمة أو المؤسسة التي يعملوا بها، وعليه فإن هناك محددات لتصرف القائد كخادم وليس كقائد متسلط، والتي تتمثل فيما يلي (البداح، 2006) :

1. الأمانة: وتعني أن يضطلع القائد الخادم بالمسؤوليات والواجبات المنوطة به، وأن يقوم بها بالاعتدال والأمانة التامة، والأفراد مسئولين أمام من يقوموا بخدمتهم سواء كانوا المرؤوسين أو عملائهم، والرؤساء يعاملوا على أنهم مقدمين للخدمات.
2. الثقة بالنفس والمصادقية والصدق.
3. القوة وتعني الكفاءة.
4. العناية والاهتمام والولاء للاتباع: حيث يتم فرض الالتزام بالتصرفات والعمل حسب ما تتطلبه المصلحة العامة للمنظمة، والعمل على دعم وتفعيل الحلول المحلية التي تنبع من الدخل، ورفض التسلط في الرأي الراض للمشورة بهدف فرض رأي شخصي .
5. المبادرة: حيث يجب على المرؤوسين أن يقوموا بعملية الإقناع تجاه ما يتم تقديمه كم خدمات، وإثبات قيمة الآراء والقرارات التي من شأنها المساهمة في رفعة ورقي العمل في المنظمة وتنميتها.
6. زيادة فرص الاختبار أمام الأفراد الأكثر قرباً في العمل، بالإضافة إلى إعادة الدمج بين الإدارة وبين سير الأداء في العمل، حيث أن المسؤولية تقع على عاتق الجميع.
7. أهمية أن تكون قياسات الأداء والضوابط والمعايير في خدمة العدالة الأساسية ، ووضع حد للسرية والتكتم .

3.2 الدراسات السابقة :

تشكل الدراسات السابقة إرثاً تراكمياً مهماً ، ومنهلاً معرفياً خصباً للدارسين والباحثين والمهتمين إذ تساعد في تكوين وبلورة خلفية علمية حول موضوع الدراسة والبحث المطلوب. وقد تركزت جهود الباحثة نحو تحديد كيفية ومجالات الإفادة من هذه الدراسات التي تناولت موضوع القيادة الخادمة بما يخدم أغراض الدراسة، حيث اطلعت الباحثة على العديد من الدراسات والبحوث سواء ذات العلاقة وثيقة الصلة بالموضوع أو المرتبطة بشكل جزئي بها، والتي طبقت في البيئة المحلية وفي بيئات عربية مختلفة ، وقد تم اختيار (31) دراسة تنوعت بين عربية وأجنبية لها علاقة بمتغيرات الدراسة الحالية أو بظروفها .

حيث قامت الباحثة بترتيب هذه الدراسات تنازلياً وفق التدرج التاريخي لإجرائها من الأحدث إلى الأقدم، نظراً لاختلاف المجال الزمني لهذه الدراسات، وسيتم استعراضها عبر التركيز على أهم ما تضمنته هذه الدراسات، من حيث:

- الأهداف.
- منهجية الدراسة.
- النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسات.
- توصيات الدراسة التي وردت في الملخص .
- وختمتها الباحثة بالتعقيب على هذه الدراسات وبيان استنتاجاتها، وفيما يلي ملخصاً لتلك

الدراسات

مبينة على النحو الآتي:

1.3.2 الدراسات العربية :

هدفت دراسة **مخامرة (2019)** التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة الخليل للقيادة الخادمة وعلاقتها بجودة الحياة الوظيفية لدى معلمهم ، ومعرفة تأثير كل من متغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة) على درجة ممارسة القيادة الخادمة، ومستوى جودة الحياة الوظيفية لدى المعلمين، تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الثانوية والبالغ عددهم (2902)، أجريت الدراسة على عينة عشوائية طبقية قوامها (146) معلما، استخدم الباحث استبانة القيادة الخادمة واستبانة جودة الحياة الوظيفية، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية : درجة ممارسة القيادة الخادمة جاءت بدرجة متوسطة، ومستوى جودة الحياة الوظيفية جاء بدرجة منخفضة، مع وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة احصائية بين ممارسة القيادة الخادمة ومستوى جودة الحياة الوظيفية، وعدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة القيادة الخادمة ومستوى جودة الحياة الوظيفية تعزى لمتغيرات (الجنس والمؤهل وسنوات الخبرة) .

هدفت دراسة **الشايح و المطيري (2019)** إلى التعرف على العلاقة بين درجة ممارسة قائدات المدارس لمهارات الذكاء العاطفي، ودرجة ممارسة القيادة الخادمة من وجهة نظر المعلمات بمحافظة المذنب، وإذا ما كانت هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الذكاء العاطفي والقيادة الخادمة لدى قائدات المدارس بمحافظة المذنب، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، حيث اعتمدت في جمع المعلومات على الاستبانة، وبلغ عدد أفراد العينة 264 معلمة ، وقد اختيرت عينة الدراسة بطريقة عشوائية، وكانت أهم النتائج: أن درجة ممارسة قائدات المدارس لمهارات الذكاء العاطفي والقيادة الخادمة، متحققة بدرجة كبيرة، وكذلك وجود علاقة إيجابية بين الذكاء العاطفي والقيادة الخادمة لدى قائدات المدارس بمحافظة المذنب من وجهة نظر المعلمات، وأوصت الدراسة بالاهتمام بالذكاء

العاطفي، وعقد محاضرات ودورات تدريبية للقائدات حول القيادة الخادمة، وكذلك عدم إغفال أهمية العلاقات الإنسانية وتحسينها بين القائدات والمعلمات.

وهدفنا دراسة الشمري (2019) إلى استقصاء واقع ممارسة أبعاد القيادة الخادمة لدى رؤساء الأقسام العلمية في جامعة حفر الباطن. واستخدم الباحث المنهج الوصفي، وتمثلت الأداة في استبانة لقياس درجة الممارسة، تم تطبيقها على (131) من (600) عضو هيئة تدريس من جامعة حفر الباطن بنسبة 21,83% من أعضاء هيئة التدريس وكان من أهم نتائج هذه الدراسة : أن المتوسط الحسابي العام لجميع المجالات بلغ (3,70) من أصل 5 أي أن درجة ممارسة رؤساء الأقسام للقيادة الخادمة عالية. ووجود فروق ذات دلالة احصائية في متغير الجنس عند المستوى ($\alpha \leq 0.01$) لصالح الذكور وعدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في متغير الرتبة العلمية عند مستوى ($\alpha \leq 0.01$). وفي ضوء النتائج تم تقديم جملة من التوصيات منها : نشر ثقافة القيادة الخادمة بجميع أبعادها بين رؤساء ومشرفين الأقسام العلمية والمسؤولين وأعضاء هيئة التدريس بالجامعة ، و توفير إدارة الجامعة للبيئة التنظيمية التي تشجع القيادات والمسؤولين فيها على ممارسة القيادة الخادمة .

وهدفنا دراسة ابراهيم (2018) إلى التعرف على درجة توافر أبعاد القيادة الخادمة لدى مديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة الظاهرة في سلطنة عمان في ضوء نموذج لوب، واستخدمنا الدراسة المنهج الوصفي، كما استخدمنا الاستبانة في جمع المعلومات وطبقت على عينة مكونة من (208) معلمين ومعلمات ، وتوصلنا نتائج الدراسة إلى أن درجة توافر أبعاد القيادة الخادمة لدى مديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة الظاهرة في سلطنة عمان في ضوء نموذج لوب جاءت بدرجة كبيرة بشكل عام وكبيرة أيضا في كافة المحاور (تقدير الآخرين، تنمية الأفراد، بناء المجتمع المدرسي، إظهار الأصالة ، توفير القيادة، المشاركة في القيادة) ، كما كشفت أيضا عن وجود فروق ذات دلالة احصائية في

استجابات أفراد العينة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) تعزى إلى متغيري سنوات الخبرة والمؤهل العلمي ، ولكن وجدت هذه الفروق في متغير الجنس ولصالح الإناث .

فيما بينت دراسة عبد الله (2018) دور القيادة الخادمة بأبعادها (تمكين وتنمية الآخرين، التواضع، الموثوقية، قبول من قبل الآخرين، تقديم التوجهات، القيام بخدمة الآخرين) في تحقيق الاستغراق الوظيفي للتدريسيين في جامعة السليمانية. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم تصميم استبانة لهذا الغرض، وتم تطبيقها على أعضاء الهيئة التدريسية في مختلف كليات الجامعة السليمانية والتي تم اختيارها كمجتمع الدراسة، وقد تضمنت الاستبانة الأبعاد التالية: (الحماس في العمل - الإخلاص في العمل - الانغماس في العمل). وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط وأثر إيجابي بين المتغيرات. وأوصى الباحث بضرورة تركيز الإدارات العلمية والقياديين على اتباعهم لأبعاد القيادة الخادمة من أجل تحقيق الاستغراق الوظيفي من قبل هيئة التدريسيين.

هدفت دراسة النجار (2018) إلى التعرف إلى درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة للقيادة الخادمة وعلاقتها بالانتماء المهني لدى معلميه، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، واستبانتي الأولى لقياس درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة للقيادة الخادمة والثانية لقياس مستوى الانتماء المهني، وتكون مجتمع الدراسة من (8944) معلما ومعلمة، وبلغت عينة الدراسة (760) معلما ومعلمة تم اختيارها بطريقة عشوائية طبقية. وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها: أن درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة للقيادة الخادمة جاءت بدرجة كبيرة بوزن نسبي (83,20%) و مستوى الانتماء المهني للمعلمين جاء بدرجة كبيرة جدا بوزن نسبي (88,8%) ، يوجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث

الدولية بمحافظات غزة للقيادة الخادمة ولمستوى الانتماء المهني لدى معلمهم تعزى لمتغير الجنس لصالح الإناث ، وفروق تعزى لمتغير سنوات الخبرة لصالح سنوات الخدمة الأكثر، بينما لا توجد فروق تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وقد أوصت الباحثة بالتوصيات التالية : تنظيم دورات تدريبية للقيادات التربوية حول مفهوم القيادة الخادمة وأهميتها والممارسات المرتبطة بها ودورها في زيادة الانتماء المهني لدى المعلمين، وتوسيع نطاق مشاركة المعلمين في التخطيط وصنع القرار والاهتمام بأرائهم ومطالبهم .

هدفت دراسة الديرية وسلامة (2017) الكشف عن درجة إمكانية تطبيق مديري المدارس الاستكشافية الأردنية في محافظة العاصمة للقيادة الخادمة وعلاقتها بالدافعية لدى المعلمين والمعلمات من وجهة نظرهم، حيث تم اختيار عينة طبقية عشوائية من معلمي المدارس الاستكشافية في محافظة العاصمة عمان ومعلماتها، بلغ عددهم (300) معلم ومعلمة بما نسبته (10%) من مجتمع الدراسة. أجابوا عن أسئلة استبانتها، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن درجة إمكانية تطبيق مديري المدارس الاستكشافية الأردنية في محافظة العاصمة للقيادة الخادمة من وجهة نظر معلمهم جاءت مرتفعة، ودرجة الدافعية لدى المعلمين والمعلمات جاءت بدرجة مرتفعة أيضا، كما أظهرت النتائج فيما يخص درجة إمكانية تطبيق مديري المدارس الاستكشافية الأردنية للقيادة الخادمة من وجهة نظر المعلمين عدم وجود دلالة إحصائية لأثر المؤهل العلمي للمعلمين، بخلاف الجنس التي كانت الدلالة الإحصائية لصالح المعلمين الذكور، وفي المرحلة الدراسية لصالح معلمي ومعلمات المرحلة الثانوية، وفي الخبرة التدريسية لصالح الفئة ذات الخبرة التدريسية الأقل، كما أظهرت النتائج أن درجة الدافعية لدى المعلمين والمعلمات جاءت مرتفعة أيضا، كما كشفت النتائج وجود علاقة ارتباطية إيجابية دالة إحصائيا بين درجة إمكانية تطبيق القيادة الخادمة لمديري المدارس، والدافعية لدى المعلمين والمعلمات.

وسعت دراسة حلبي (2016) إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية للقيادة الخادمة ، وعلاقتها بالتنمية المهنية لدى المعلمين من وجهة نظر المديرين والمعلمين ، وطور الباحث استبانة من قسمين هما : (درجة ممارسة القيادة الخادمة والتنمية المهنية) . اختيرت عينة الدراسة بالطريقة العشوائية الطبقية قوامها (903) من المعلمين والمديرين ، وأظهرت النتائج وجود درجة كبيرة في ممارسة القيادة الخادمة والتنمية المهنية للمعلمين ، وعلاقة ايجابية دالة احصائيا بين درجتي القيادة الخادمة والتنمية المهنية للمعلمين ، ووجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة في درجة ممارسة القيادة الخادمة والتنمية المهنية للمعلمين تعزى لمتغير الجنس لصالح الإناث ، والوظيفة لصالح وظيفة مدير ، ووجود فروق في متغير المديرية لصالح مديريات (نابلس ، وقباطية ، وطولكرم) ووجود متغير في سنوات الخبرة لصالح مستوى الخبرة (أكثر من 10 سنوات) ، وعدم وجود فروق في متغير المؤهل العلمي .

و هدفت دراسة عبد الفتاح و أبو سيف (2016) إلى التعرف على دور القيادة الخادمة في تحقيق التماثل مع الهوية التنظيمية بمدارس التعليم قبل الجامعي بمصر من وجهة نظر المعلمين ، و تكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين العاملين في مدارس مدينة (إهناسيا) التابعة لمحافظة بني سويف والبالغ عددهم (6472) ، تم أخذ عينة عشوائية طبقية مقدارها (399) مدرسا و مدرسة ، و اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لتحديد العلاقة بين القيادة الخادمة وتماثل الهوية التنظيمية لدى عينة الدراسة ، و أعد الباحثان استبانتين للدراسة ، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن ممارسة المديرين للقيادة الخادمة من وجهة نظر المدرسين جاءت بدرجة مرتفعة، (بوزن نسبي بلغ 74.00%)، وبانحراف معياري بلغ (0.87) ، وأوصى الباحثان بضرورة عقد ندوات مجتمعية تعزز علاقة المدرسين بالمجتمع المحلي والأخذ بآرائه حول جهود المدرسة.

وتناولت دراسة غالي (2015) العلاقة بين ممارسة القيادة الخادمة وتحقيق الالتزام التنظيمي للعاملين الأكاديميين والإداريين في جامعات قطاع غزة (الجامعة الإسلامية ، جامعة الأزهر ، جامعة الأقصى ، جامعة فلسطين). كما أنها سعت لتحقيق مجموعة من الأهداف تمثلت في التعرف على مدى ممارسة الجامعات محل الدراسة لأبعاد القيادة الخادمة وأوجه الاختلاف في ممارسة تلك الجامعات لها، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي إلى جانب أسلوب الدراسة الميدانية باستخدام الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات الأساسية للدراسة، وقد قام الباحث باستخدام طريقة العينة الطبقية العشوائية وتم اختيار عينة بلغ حجمها (400) شخص من العاملين وبلغ مجتمع الدراسة (157,2) شخص . وكانت من أهم النتائج التي تم التوصل إليها أن درجة ممارسة المسؤولين للقيادة الخادمة كانت متوسطة في الجامعات محل الدراسة من وجهة نظر المبحوثين ، حيث بلغت النسبة (7.65%). كما وبيّنت النتائج وجود تفاوت في درجة ممارسة المسؤولين للقيادة الخادمة من وجهة نظر المبحوثين . وكشفت النتائج عن وجود علاقة ارتباطية طردية بين ممارسة القيادة الخادمة وبين الالتزام التنظيمي، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من التوصيات أهمها العمل على تنفيذ برامج تدريبية للمسؤولين لتنمية مهاراتهم ومعارفهم عن سمات القيادة الخادمة وفوائدها وأثرها على كل من الجامعة والعاملين.

وهدفت دراسة المعشر (2014) إلى التعرف على درجة ممارسة مديري مدارس الأمانة العامة للمؤسسات التربوية المسيحية في عمان للقيادة الخادمة وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين، وبلغ عدد أفراد عينة الدراسة (278) معلماً ومعلمة تم اختيارهم بالطريقة الطبقية العشوائية النسبية، ولغرض جمع البيانات وظفت أداتان بعد التأكد من صدقهما وثباتهما: الأولى لقياس درجة ممارسة المديرين للقيادة الخادمة، والثانية لقياس سلوك المواطنة التنظيمية، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى ممارسة مديري المدارس للقيادة الخادمة من وجهة نظر المعلمين كان متوسطاً، ووجود علاقة إيجابية دالة إحصائية في ممارستهم للقيادة الخادمة

ومستوى سلوك المواطنة التنظيمية، كما وجدت فروق ذات دلالة إحصائية بين مستوى ممارسة المديرين للقيادة الخادمة تُعزي لمتغير الجنس ولصالح الذكور في ثلاثة مجالات، هي: الإيثار، والتمكين، والتواضع. أما مجال المحبة فكان الفارق فيه لصالح الإناث، ولمتغير المؤهل العلمي كان الفارق لصالح حملة البكالوريوس، ولمتغير المرحلة الدراسية كان الفارق لصالح المرحلة الأساسية وأما بالنسبة لمتغير الخبرة فقد كان الفارق لصالح الفئة (من 5- أقل من 10 سنوات).

وهدفت دراسة الغامدي (2014) إلى التعرف على درجة توافر سمات القائد الخادم (التمكين، دعم ومساندة الآخرين، المحاسبية، التسامح مع الآخرين، والتحلي بالشجاعة وبالنزعة الواقعية في العمل والتواضع والاشراف) لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة الطائف من وجهة نظر المعلمين، والكشف عن الفروق الإحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في درجات تقدير المعلمين لتوافر سمات القائد الخادم لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة الطائف وفقاً (لسنوات الخبرة، المؤهل العلمي، والدورات التدريبية، والتخصص)، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الاستبانة كأداة للدراسة، وتكونت عينة الدراسة الفعلية من (400) معلماً تم اختيارهم بالطريقة العشوائية الطبقية، ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أن درجة توافر سمات القائد لخادم (الاشراف، المحاسبية، التمكين، الشجاعة، التواضع، دعم ومساندة الآخرين) كانت بدرجة عالية بينما ظهرت في الواقعية والتسامح مع الآخرين بدرجة متوسطة .

و هدفت دراسة شيخ السوق (2014) إلى تحقيق مجموعة من الأهداف تمثلت في التعرف على مدى ممارسة الجامعات المصرية محل الدراسة لأبعاد القيادة الخادمة، ومعرفة ما إذا كانت اتجاهات أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية محل الدراسة نحو أبعاد القيادة الخادمة تتفاوت بتفاوت خصائصهم الديموغرافية، والتعرف على مستوى الرضا الوظيفي الكلي لدى أعضاء هيئة التدريس. اعتمد الباحث

المنهج التجريبي والاستبانة كأداة دراسة وزعت على عينة الدراسة البالغ عددها ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة الأساليب الإحصائية التي تمثلت فيا لوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل ألفا كرونباخ، معامل الارتباط المتعدد، تحليل الانحدار المتعدد. وكانت من أهم النتائج التي تم التوصل إليها انخفاض مستوى ممارسة القيادة الخادمة بالجامعات المصرية محل الدراسة حيث يرى (45.5%) فقط من أعضاء هيئة التدريس بالجامعات محل الدراسة أنه يتم ممارسة القيادة الخادمة بتلك الجامعات وهيه نسبة منخفضة، فضلاً عن أن (34.4%) من أعضاء هيئة التدريس بهذه الجامعات يرون انه لا يوجد ممارسة للقيادة الخادمة، والباقي (20.1%) من أعضاء هيئة التدريس بهذه الجامعات لا يدركون مفهوم القيادة الخادمة. كما تؤثر ممارسة القيادة الخادمة بأبعادها الثلاثة (الخدمة، الرؤية، التواصل) في الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات محل الدراسة، حيث وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين ممارسة أبعاد القيادة الخادمة والرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات محل الدراسة، ووجود علاقة ارتباطية إيجابية بين ممارسة أبعاد القيادة الخادمة والالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات محل الدراسة. كما تؤثر المتغيرات الديموغرافية في اتجاهات أعضاء هيئة التدريس بالجامعات محل الدراسة نحو ممارسة أبعاد القيادة الخادمة. (التواصل، دعم ومساندة الآخرين) كانت بدرجة عالية بينما ظهرت في الواقعية والتسامح مع الآخرين بدرجة متوسطة.

وهدفت دراسة إبراهيم (2013) إلى تعرف درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في عمان للقيادة الخادمة وعلاقتها بمستوى الثقة التنظيمية السائدة في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين. وتكونت عينة الدراسة من (327) معلما ومعلمة تم اختيارهم بالطريقة الطبقيّة العشوائية النسبية من ثلاث مديريات للتربية والتعليم تم اختيارهم بالطريقة العنقودية من مجموع مديريات التربية والتعليم. وقد استخدمت أداتان: الأولى لقياس درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في عمان للقيادة

الخادمة، والثانية لقياس مستوى الثقة التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية الخاصة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في عمان للقيادة الخادمة من وجهة نظر المعلمين كانت متوسطة، أما مستوى الثقة التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية الخاصة في عمان من وجهة نظر المعلمين فكان مرتفعاً بشكل عام. كما توصلت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في عمان للقيادة الخادمة تُعزى لمتغيرات الجنس، والخبرة، والمؤهل العلمي، ووجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.01)$ بين درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في عمان للقيادة الخادمة، ومستوى الثقة التنظيمية السائدة في هذه المدارس.

وسعت دراسة الديرية (2011) إلى التعرف على درجة ممارسة عمداء كليات التربية في الجامعات الأردنية للقيادة الخادمة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية وعلاقتها برضاهم الوظيفي، اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وكانت أداة الدراسة استبانة تقييم القيادة الخادمة التنظيمية، وتكونت عينة الدراسة من (189) عضواً من أعضاء هيئة التدريس تم اختيارهم بالطريقة الطبقيّة العشوائية، وقد توصلت الدراسة إلى أن عمداء كليات التربية في الجامعات الأردنية يمارسون القيادة الخادمة بدرجة متوسطة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، ولا توجد فروق دالة إحصائية لأثر الجنس والخبرة ومصدر شهادة الدكتوراه، بخلاف الرتبة الأكاديمية وطبيعة العمل في الكلية، إذ بدا واضحاً وجود دلالة إحصائية لأثر الرتبة الأكاديمية لصالح رتبة أستاذ مساعد، ووجود دلالة إحصائية لأثر طبيعة العمل الحالي لصالح الإداري وعضو هيئة التدريس، كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية إيجابية دالة إحصائياً بين درجة ممارسة عمداء كليات التربية للقيادة الخادمة والرضا الوظيفي لأعضاء الهيئة التدريسية.

وهدفت دراسة أبو تينة، وخصاونة، والطحاينة (2007) إلى التعرف إلى درجة ممارسة مديري مدارس محافظة الزرقاء ومديراتها للقيادة الخادمة في مدارسهم، من وجهة نظرهم ووجهة نظر معلمهم ومعلماتهم، اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وكانت أداة الدراسة الاستبانة ، وقد بلغ عدد أفراد عينة الدراسة (390) معلم ومعلمة، و(95) مديراً ومديرة. وأظهرت نتائج الدراسة أن ممارسة القيادة الخادمة من وجهة نظر المعلمين والمعلمات جاءت بدرجة عالية، كما بينت عدم وجود فروق دالة إحصائية لأثر النوع، أو المرحلة الدراسية، أو المؤهل العلمي للمعلمين والمعلمات في إدراكهم لواقع ممارسة مديريهم ومديراتهم للقيادة الخادمة، بخلاف الخبرة التدريسية فقد كان أثرها ذا دلالة إحصائية لصالح المعلمين والمعلمات من ذوي الخبرة الطويلة.

2. الدراسات الأجنبية :

هدفت دراسة (Fischer، 2017) إلى تحديد مدى ارتباط تصورات المعلمين حول سلوكيات القيادة الخادمة لمديري مدارسهم بالرضا الوظيفي للمعلمين. واستخدم الباحث المنهج الكمي وأعد استبانة لقياس القيادة الخادمة مكونة من 30 فقرة موزعة على ثمانية مجالات، وهي (التمكين، التواصل، الأصالة، الدعم، الشجاعة، المسائلة، الإشراف، التسامح)، واستبانة لقياس الرضا الوظيفي مكونة من 20 فقرة . تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات الصفوف العليا في المارس الحكومية و الخاصة في ولاية شمال داكوتا والبالغ عددهم (162) معلما ومعلمة منهم (144) من المدارس الحكومية و (18) من المدارس الخاصة، وتكونت عينة الدراسة من (76) معلما ومعلمة تم اختيارهم بطريقة عشوائية طبقية . وكان من أهم النتائج وجود علاقة ارتباطية طردية بين القيادة الخادمة والرضا الوظيفي.

وهدفت دراسة (Millan, 2017) إلى معرفة نظرة المعلمين في المدارس الابتدائية إلى أساليب القيادة الخاصة بمديرياتهم ، كما وتهدف إلى تحديد أي من القيادة الخادمة أو القيادة التحويلية أو

كلاهما له علاقة مع بقاء المعلمين في المدارس الابتدائية ، وتحديد الاختلاف إن وجد الأسباب الكامنة وراء ذلك . واستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي ، واستخدم أداتين للدراسة ، الأولى استبانة خاصة بالقيادة الخادمة موزعة على سبعة مجالات والثانية استبانة خاصة بالقيادة متعددة الجوانب ، والثالثة مقابلة شخصية خاصة ببقاء المعلمين ، وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الابتدائية الذين يعملون في المناطق الريفية والحضرية في مدارس شمال غرب الولايات المتحدة ، وتكونت عينة الدراسة من 38 معلما ومعلمة تم اختيارهم بطريقة العينة القصدية ، وقد طبقت أداة الاستبانة على 22 منهم وطبقت المقابلة الشخصية على 16 معلم ومعلمة . وأهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة أنه يغلب على أنماط القيادة لدى المديرين خصائص القيادة الخادمة عن التحويلية ، وهناك علاقة ارتباطية طردية موجبة بين نمط القيادة الخادمة لدى مديري المدارس وقرارات المعلمين بالبقاء في مدارسهم .

و هدفت دراسة (Gungur, 2016) إلى التنبؤ بتأثير ممارسات القيادة الأخلاقية والقيادة الخادمة لمديري المدارس على الرضا الوظيفي للمدرسين من وجهة نظر المدرسين أنفسهم في المدارس الثانوية بمدينة (اسكيشهر) التركية، والذين بدورهم شكلوا حجم مجتمع الدراسة ، فيما كانت العينة المستهدفة (3 19) مدرسا ومدرسة جرى اختيارهم بطريقة عشوائية من مدارس المدينة ، واستخدم الباحث الاستبانة كأداة للدراسة متبعا المنهج الوصفي التحليلي للوصول إلى نتائج الدراسة ، وأظهرت النتائج وجود علاقة سلبية بين القيادة الخادمة وكل من القيادة الأخلاقية ودرجة الرضا الوظيفي، كما أن علاقة القيادة الأخلاقية بالرضا الوظيفي بكل أبعاده إيجابية، وبينت نتائج تحليل الانحدار التالي: زيادة ملحوظة في مستوى الرضا الوظيفي كلما زادت ممارسات القيادة الأخلاقية وهذا يؤكد العلاقة الطردية الايجابية بين المتغيرين، في حين أن درجة الرضا الوظيفي تتخفض كلما زادت ممارسات القيادة الخادمة، كما أن الوزن النسبي للقيادة الخادمة بلغ (67.1%)، وأوصى الباحث بضرورة وضع

وصياغة مقاييس لكل من القيادة الخادمة والقيادة الأخلاقية والرضا الوظيفي تتماشى مع طبيعة الثقافة التركية بما يزيد من فرصة تحسين النتائج المرتقبة.

وسعت دراسة (Mahembe & Englebrecht، 2014) إلى تحليل العلاقة بين القيادة الخادمة وسلوك المواطنة التنظيمية، وفاعلية الفريق المدرسي في جنوب افريقيا واستخدم الباحثان المنهج الكمي وثلاثة مقاييس الأول هو استبانة القيادة الخادمة وتكونت من 23 فقرة موزعة على خمسة مجالات (الإيثار، الشفاء العاطفي، الحكمة، رسم الخرائط المقنعة، الإشراف التنظيمي)، والمقياس الثاني هو مقياس المواطنة التنظيمية ، ويتكون من 24 فقرة موزعة على خمسة مجالات ، أما المقياس الثالث فهو استبانة فاعلية الفريق ويتكون من 11فقرة. وتكون مجتمع الدراسة من جميع مدارس كيب بجنوب افريقيا، وتكونت عينة الدراسة من (288) معلما ومعلمة تم اختيارهم بطريقة العينة غير الاحتمالية من 38 مدرسة. وأهم نتائج هذه الدراسة أنه توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين القيادة الخادمة وفاعلية الفريق المدرسي وأنه أيضا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين القيادة الخادمة وسلوك المواطنة التنظيمية .

وهدفت دراسة (Caffey,2013) إلى دراسة خصائص القيادة الخادمة والعلاقة بين القيادة الخادمة للمديرين والرضا الوظيفي للمعلمين المبتدئين ونيتهم للبقاء في العمل، واستخدم الباحث أساليب البحث الكمي، واستخدم الباحث استبانتين الأولى لقياس القيادة الخادمة مكونة من (42) فقرة موزعة على أربع مجالات (الحب، التواضع، الثقة، البصيرة) والثانية مكونة من 10 فقرات لقياس الرضا الوظيفي والنية في البقاء ولتحديد الخصائص القيادية الأكثر أهمية، وتكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين المبتدئين والذين عدد سنوات العمل لديهم لا يزيد عن خمس سنوات في جنوب وسط ميسوري بالولايات المتحدة وتكونت عينة الدراسة من 123 معلما ومعلمة تم اختيارهم بالطريقة العينة القصدية، وأهم نتائج هذه الدراسة تمثلت في وجود تصور ايجابي لدى المعلمين المبتدئين لصفات القيادة الخادمة

عند مديرهم، ووجود علاقة ايجابية طردية بين القيادة الخادمة لدى المديرين والرضى الوظيفي للمعلمين المبتدئين، ووجود علاقة ايجابية طردية بين القيادة الخادمة لدى المديرين المعلمين المبتدئين في البقاء.

هدفت دراسة (Babb, 2012) إلى تحديد ما إذا كان بإمكان المدارس المتوسطة في ولاية بنسلفانيا في الولايات المتحدة الأمريكية، والتي تمتلك كفاءات ومهارات عالية فيما يخص القيادة الخادمة أن تحقق نتائج أفضل من مثيلاتها التي تمتلك مستوى ومهارات وكفاءات أقل فيما يخص القيادة الخادمة، وهدفت هذه الدراسة أيضاً إلى تحديد العوامل البيئية الداخلية المرافقة للدرجات العالية أو المتوسطة للقيادة الخادمة في المنظمات، وكانت أداة الدراسة المستخدمة هي (ola)، وقد شارك في هذه الدراسة المسحية (295) مشاركاً من أصل (298) من مجموع العاملين في المدارس ممن أتيحت لهم فرصة المشاركة، أما المتغيرات التي استخدمت لتحديد العلاقة بين القيادة الخادمة وفاعلية المدرسة فمنها: الاستقرار الوظيفي لمدير المدرسة. وأشارت نتائج هذه الدراسة إلى أن العوامل المرتبطة بالحالة الاجتماعية والاقتصادية للطلبة والعرق لها تأثير كبير جداً في مستوى أداء الطالب من تأثير ممارسة القيادة الخادمة.

دراسة (Boyum, 2012) أجري من خلالها مقابلات مع ثلاثة من القادة الخدم و (14) من الأتباع في جامعة منيسوتا في الولايات المتحدة الأمريكية. وخلال هذه المقابلات قام كل من القائد الخادم والأتباع بتوضيح كيف تم تطبيق القيادة الخادمة والعمل بها، وما نتج عن هذا التطبيق من تأثير في مناخ العلاقات بين كل من القائد والأتباع . وأهم النتائج التي تم التوصل لها ما يأتي: إن القيادة الخادمة قائمة على العلاقات، وتهتم بكل فرد من الأتباع ، وتحضن الشخص بأكمله، والعلاقات التفاعلية بين كل من القائد والأتباع تظهر في مناخ عادل. كما توصلت النتائج إلى بناء نموذج مُقترح للقيادة الخادمة مدعوماً بمنهجية فلسفية، فقد تم توسيع النماذج الحالية من خلال إضافة

عناصر تطويرية ومتكاملة وتوضيح كيفية تطور التابع إلى قائد خادم، وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود ارتباط إيجابي ذا دلالة إحصائية بين القيادة الخادمة وثقة الموظفين برؤسائهم في العمل، بالإضافة إلى وجود ارتباط إيجابي بين القيادة الخادمة والالتزام التنظيمي لدى الموظفين، وأخيرا خلصت النتائج إلى وجود ارتباط وثيق بين ثقة الموظفين بقادتهم في العمل والالتزام التنظيمي. كما وأوصت الدراسة بمزيد من الأبحاث حول القيادة الخادمة نظرا لقلتها في البلدان النامية وحيث أنه تم تطبيق الدراسة على قطاع الصناعة فإنه تمت التوصية بتطبيق دراسة مستقبلية أخرى على باقي القطاعات في جنوب أفريقيا، بالإضافة إلى توصية أخرى بتطبيق الدراسة على بلدان أخرى في أفريقيا ومقارنة نتائج الدراسات مع بعضها البعض.

هدفت دراسة (Bovee, 2012) إلى إيجاد العلاقة بين مستوى فهم القيادة الخادمة ورضا قادة المدارس في الأدينتست في منيسوتا في الولايات المتحدة الأمريكية. واستُخدم في هذه الدراسة نموذج تقييم القيادة التنظيمية (organizational leadership assessment) لإيجاد العلاقة بين مستويات القيادة الخادمة ورضا قادة المدارس. وتم القيام بعملية مسح لعينة من المديرين والمعلمين والمراقبين . ومن الأسباب التي دعت إلى هذه الدراسة محاولة فهم سبب ترك مديري المدارس مهنة التعليم بمعدلات غير مقبولة، وتم توزيع (1260) استبانة للمشاركين للحصول فقط على (328) إجابة مطلوبة في الدراسة. وقد تم الحصول على (332) إجابة. وأظهرت النتائج أن هناك علاقة إيجابية مهمة بين كل من القيادة الخادمة ومستوى رضا قادة المدارس. كما اقترحت الدراسة أن أسلوب القيادة الخادمة لديه المقدرة على الإبقاء على المربين وجذبهم للقيام بالأدوار القيادية في المدارس.

فيما هدفت دراسة (Black, 2010) إلى تحديد مدى ارتباط القيادة الخادمة مع المناخ المدرسي، كما وهدفت إلى تحديد ما اذا كان هناك علاقة بين ممارسة المديرين للقيادة الخادمة والمناخ المدرسي

، واستخدم الباحث استبانة لقياس القيادة الخادمة مكونة من 6 مجالات (تقدير الآخرين، تطوير الآخرين، بناء المجتمع، توفير القيادة، مشاركة القيادة، الأصالة)، واستبانة تقييم المناخ المدرسي، و المقابلات الفردية والمجموعات البؤرية. وتكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين والمديرين في المدارس الابتدائية في اونتاريو الإنجليزية والبالغ عددهم 998 و تكونت العينة من 231 معلما و 15 مديرا من المدارس الكاثوليكية في اونتاريو في كندا تم اختيارهم بطريقة احتمالية، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها فاعلية تطبيق مبادئ القيادة الخادمة لإيجاد مناخ مدرسي ايجابي.

وهدف دراسة (Cerit, 2010) إلى التعرف على أثر نمط القيادة الخادمة على الالتزام التنظيمي لدى المعلمين في المدارس الأساسية في تركيا، وقامت باختبار أثر سلوك القيادة الخادمة لمديري المدارس الابتدائية على الالتزام التنظيمي لدى المدرسين، تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات بناء على مقياس (Laub (1999) ، و تكونت عينة الدراسة من (563) معلما ومعلمة من العاملين في المدارس الابتدائية في مدينة دوزجي التركية، و أثبتت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة بين ممارسة القيادة الخادمة لمديري المدارس وبين الالتزام التنظيمي لدى المعلمين، كما وكشفت الدراسة عن أبعاد القيادة الخادمة الأكثر تأثيرا على الالتزام التنظيمي لدى المعلمين وهي (تقدير الموظفين، تطوير الموظفين، والاهتمام بالموظفين) ، كما وأوصت الدراسة بتعزيز الالتزام التنظيمي لدى المعلمين، مما ينعكس إيجابا على جودة العملية التعليمية ككل.

و قام (Jackson, 2010) بإجراء دراسة شبه تجريبية هدفت إلى تحديد العلاقة بين نتائج القيادة الخادمة والمتغيرات المهنية والديموغرافية والتصورات والممارسات للقيادة الخادمة ضمن قادة المدارس، وتكوّنت عينة الدراسة من (74) مشاركا من قادة المدارس في المناطق الحضرية في الاباما في الولايات المتحدة الأمريكية التي تواجه تحديات مالية وأكاديمية، وتمّ تصنيف (30%) من المشاركين

بأنهم قادة خدم . وأظهرت النتائج أنه لا يوجد اختلاف كبير لمفهوم القيادة الخادمة من وجهة نظر مديري المدارس سواء من الذكور أم الإناث، أم بين قادة المدارس الابتدائية والثانوية، وأن (68.9%) من المشاركين لم يُصنّفوا بأنهم قادة خدم، وهذه النسبة هي ضعف النسبة التي شكلت القادة الخدم (31.1%). لقد تحدث عشرة مديرين من خلال مقابلة أجريت معهم عن القيادة الخادمة وأجمعوا على أنها أسلوب قيادي ناجح وحددوا خمسة موضوعات أساسية متعلقة بالقيادة الخادمة وهي: التواضع والقيادة المُلهمة، وتقديم الخدمة للآخرين، وخدمة المجتمع، والإيمان. كما حددوا ثلاثة موضوعات أخرى تُسهم في دعم الموضوعات الخمسة السابقة وهي: التأثير، والمسائل الأخلاقية، والدروس المتعلمة.

هدفت دراسة (Stephen,2007) إلى اختبار نجاح القيادة الخادمة كأسلوب قيادي لمديري المدارس الحكومية. فقد وزعت استبانة على مجموعتين من مديري المدارس الحكومية في تكساس في الولايات المتحدة الأمريكية، إحدى هاتين المجموعتين من المديرين تم ترشيحهم كأفضل مديرين للسنة بسبب تفوق مدارسهم، فيما كان أعضاء المجموعة الأخرى من المديرين الذين لم يترشحوا لهذا المستوى . وأوضحت الاختبارات الإحصائية بأنه لا يوجد اختلاف كبير في التصور الشخصي للقيادة الخادمة بين المجموعتين الأولى والثانية من المديرين. بينما لوحظ أن هناك اختلافاً كبيراً في التصور الشخصي للقيادة الخادمة بين المديرين والمديرات، وبين مديري المدارس الابتدائية ومديري المدارس الثانوية، وبين المديرين ذوي الاختلافات العرقية . وأكد المديرين الذين تمت مقابلتهم والبالغ عددهم (12) مديراً على نجاح القيادة الخادمة كأسلوب قيادي، وتم تحديد (60) إجراء للقيادة الخادمة وأكدت هذه الدراسة أن مديري المدارس الحكومية ينظرون إلى أنفسهم على أنهم قادة خدم.

و هدفت دراسة أندرسون (Anderson, 2006) إلى اختبار تأثير القائد الخادم في منظمات التعليم الحكومي عبر تحديد سلوك القيادة وتأثيره في المنظمة ككل والأفراد العاملين فيها، لتقييم القيادة التنظيمية في ولاية ميزوري بالولايات المتحدة الأمريكية على أعضاء إحدى المدارس الحكومية في الغرب الأوسط ، وقد بلغ عدد المشاركين في التقييم (50) مشاركاً. وتم تحليل الإجابات بناءً على المقاييس الفرعية الآتية : مشاركة القيادة، وإظهار الأصالة، وتقدير العاملين وتطويرهم، وبناء المجتمعات المحلية. وأظهرت نتائج تحليل البيانات أن سلوك مشاركة القيادة قد احتلَّ أعلى رتبة للقائد الخادم، بينما احتلَّ بناء المجتمعات المحلية وإظهار الأصالة الرتبتين الثانية والثالثة على التوالي، واحتلَّ تقدير العاملين وتطويرهم الرتبة الأخيرة، وأكَّدت الدراسة على أنَّ سلوك القائد الخادم له تأثير إيجابي في صحة المدرسة، وتأثيره الكبير في العاملين. وأوصت الدراسة بأهمية استخدام نمط القيادة الخادمة لتأثيرها الإيجابي على مسيرة ومنظومة العمل في المدارس.

وهدفت دراسة (Drury, 2004) إلى فحص العلاقة بين ممارسة القيادة الخادمة وتحقيق الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي في الجامعات الغير تقليدية في الولايات المتحدة الأمريكية، وتكونت عينة الدراسة من (179) أكاديمي من العاملين بتلك الجامعات، وتم توزيع أداة جمع البيانات عليهم ونسبة الاسترداد كانت (76%)، أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية قوية بين القيادة الخادمة والرضا الوظيفي لدى العاملين في الجامعات سواء العاملين بنظام العقود الدائمة أو بنظام الساعة ، كما كشفت النتائج عن وجود علاقة ارتباطية سالبة بين القيادة الخادمة والالتزام التنظيمي، وفي النهاية أوصت الدراسة ب تطبيق متغيرات الدراسة على منظمات من قطاعات أخرى غير القطاع الأكاديمي .

هدفت دراسة (Herbest, 2003) إلى تقرير ما إذا كانت المدارس الثانوية التي تمارس القيادة الخادمة بدرجة عالية أفضل أداء من المدارس الثانوية التي تمارس فيها القيادة الخادمة بدرجة منخفضة في مدارس فلوريدا بالولايات المتحدة الأمريكية. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقد تكونت عينة الدراسة من (1104) مديرا ومساعد مدير ومعلم، أجابوا عن أسئلة استبانة تقييم القيادة المنظمة الخادمة . وقد تم دراسة العلاقة بين إجابات المشاركين عن أسئلة الاستبانة ونتائج الطلبة في امتحان فلوريدا التقييمي الشامل (fcat)، وقد توصلت الدراسة الى وجود علاقة إيجابية بين القيادة الخادمة وتحصيل الطلبة، إذ كانت المدارس الثانوية التي تمارس فيها القيادة الخادمة بدرجة منخفضة ، ذات نتائج منخفضة لتحصيل طلبتها وخاصة في مادة الرياضيات، والقراءة ومكاسب التعلم السنوي. وأوصت الدراسة بأهمية استخدام نمط القيادة الخادمة لتأثيرها الإيجابي على مسيرة ومنظومة العمل في المدارس.

3.3.2. التعقيب على الدراسات السابقة

بعد الاطلاع على الدراسات السابقة العربية والأجنبية، والتي تناولت موضوع القيادة الخادمة، يُمكن للباحثة استنتاج النقاط الرئيسية التالية وتحديد نقاط التشابه والاختلاف بين الدراسات الحالية والدراسات التي أشارت إليها:

1. ركزت بعض الدراسات على دراسة درجة أو واقع ممارسة القيادة الخادمة لدى العينة محل الدراسة، مثل: دراسة الشمري (2019) ، ودراسة ابراهيم (2018) ، ودراسة أبو تينة والطحاينة (2007) ، ودراسة Stephen (2007) ودراسة Herbest (2003) (وبذلك تشابهت مع الدراسة الحالية في هذه النقطة).

2. بينما ركزت دراسات أخرى على قياس أثر القيادة الخادمة على بعض المتغيرات، مثل: دراسة مخامرة (2019) التي ركزت على قياس أثر القيادة الخادمة على جودة الحياة الوظيفية، ودراسة

Gungur (2016) التي ركزت على قياس أثر القيادة الخادمة والقيادة الأخلاقية على الرضى الوظيفي للمدرسين، ودراسة Cerit (2010) التي ركزت على قياس أثر القيادة الخادمة على الالتزام التنظيمي (أي أن هذه الدراسات اختلفت مع الدراسة الحالية في هذه النقطة).

3. وقد تناولت الدراسات أبعاد أو مجالات معينة للقيادة الخادمة تمثلت في (تقدير الآخرين ، تنمية الأفراد ، بناء المجتمع ، اظهار الأصالة ، توافر القيادة ، المشاركة في القيادة)، مثل: دراسة ابراهيم (2018)، و دراسة عبد الله (2018) تناولت المجالات التالية : (تمكين وتنمية الآخرين ، التواضع ، الموثوقية ، تقديم التوجيهات ، القيام بخدمة الآخرين)، فيما تناولت دراسة الغامدي (2014) الأبعاد التالية : (التمكين، دعم ومساعدة الآخرين المحاسبية، التسامح مع الآخرين، التواضع والإشراف) ، فيما تناولت دراسة Fischer (2017) ثمانية مجالات هي (التمكين، التواضع، الأصالة، الدعم، الشجاعة، المسائلة، الإشراف، التسامح)، ودراسة (2014) Mahembe & Englebrecht شملت خمسة مجالات هي (الإيثار ، الشفاء العاطفي ، الحكمة ، رسم الخرائط المقنعة ، الإشراف التنظيمي) ، بينما تناولت الدراسة الحالية خمس مجالات وهي : (تمكين المعلمين، الإهتمام بالمعلمين أولاً، التصرف بأخلاق مع المعلمين، التنمية المهنية للمعلمين، تطوير المجتمع).

4. وقد طُبقت بعض الدراسات على المدراء، مثل: دراسة مخامرة (2019) ، ودراسة ابراهيم (2018)، ودراسة النجار (2018)، ودراسة الديرية وسلامة (2018) ، ودراسة حلبى (2016) ، ودراسة Bovee(2012) ، ودراسة Cerit (2010) ودراسة(Herbest,2003)، (وذلك يعني أنها تشابهت مع الدراسة الحالية في هذه النقطة). و بعض الدراسات طبقت على المعلمين مثل دراسة Fischer(2017) ، ودراسة ، وبعض الدراسات طبقت على الأكاديميين العاملين في الجامعات مثل

دراسة (2004) Drury، ودراسة الديرية (2017) ودراسة شيخ السوق (2014)، (مما يعني أن هذه الدراسات اختلفت مع الدراسة الحالية في هذه النقطة).

5. وقد اتبعت معظم الدراسات العربية والأجنبية المنهج الوصفي في دراسة القيادة الخادمة، Black (2010)، ودراسة (2017) Millan، ودراسة (2003) Herbest، (أي أنها تشابهت مع الدراسة الحالية في المنهج المتبع). بينما دراسة (2010) Jackson اعتمدت المنهج شبه التجريبي (أي أنها اختلفت عن الدراسة الحالية في المنهج المتبع).
ومما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة أنها:

- تقوم بدراسة درجة القيادة الخادمة لدى المدراء من وجهة نظر المعلمين من كافة المراحل التعليمية فلم تقتصر الدراسة على التعليم الثانوي فقط بل شملت كل المراحل في محافظة الخليل.

- تقوم بدراسة درجة القيادة الخادمة من خلال خمسة متغيرات فرعية (تمكين المعلمين ، الاهتمام بالمعلمين، التصرف بأخلاق مع المعلمين، التنمية المهنية للمعلمين، تطوير المجتمع) .

الفصل الثالث (الطريقة والإجراءات)

1.3 المقدمة.

2.3 منهج الدراسة.

3.3 مجتمع الدراسة.

4.3 عينة الدراسة.

5.3 أداة الدراسة (الصدق والثبات).

6.3 تطبيق الدراسة

7.3 متغيرات الدراسة

8.3 المعالجة الإحصائية.

الطريقة والإجراءات

1.3 المقدمة :

تناول هذا الفصل وصفاً للمنهج المتبع ومجتمع وعينة الدراسة، وكذلك أداة الدراسة المستخدمة وطريقة إعدادها وكيفية بنائها وتطويرها، ومدى صدقها وثباتها، وينتهي الفصل بالمعالجات الإحصائية التي استخدمت في تحليل البيانات واستخلاص النتائج، وفيما يلي وصفاً لهذه الإجراءات.

2.3 منهج الدراسة :

من أجل تحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة باستخدام المنهج الوصفي الذي يحاول من خلاله وصف ظاهرة موضوع الدراسة، وتحليل بياناتها، والعلاقة بين مكوناتها والآراء التي تطرح حولها والعمليات التي تتضمنها والآثار التي تحدثها.

وقد استخدمت الباحثة مصدرين أساسيين للمعلومات:

1. المصادر الثانوية: لقد لجأت الباحثة إلى مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والتقارير، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة؛ وذلك لمعالجة الإطار النظري للدراسة.

2. المصادر الأولية: لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة لجأت الباحثة إلى جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة كأداة رئيسة للدراسة، صممت خصيصاً لهذا الغرض.

3.3 مجتمع الدراسة:

بناءً على مشكلة الدراسة وأهدافها، فإن المجتمع المستهدف تكون من جميع المعلمين العاملين في المدارس الحكومية في محافظة الخليل والبالغ عددهم (9282) معلماً ومعلمة، كما هو موضح في الجدول (1.3).

جدول 1.3: توزيع أفراد مجتمع الدراسة لمعلمي ومعلمات المدارس الحكومية في محافظة الخليل.

المجموع	يضا		جنوب الخليل		شمال الخليل		الخليل		المديرية
	أنثى	ذكر	أنثى	ذكر	أنثى	ذكر	أنثى	ذكر	الجنس
9282	787	624	1947	1380	996	852	1630	1066	معلم

4.3 عينة الدراسة:

قامت الباحثة باستخدام أسلوب العينة العشوائية الطبقية، وبلغ حجم عينة الدراسة (530) معلماً ومعلمة في مدارس محافظة الخليل الحكومية، وبذلك تكون نسبة العينة (5.7%) من مجتمع الدراسة، وقد تم توزيع الاستبانة على عينة الدراسة بحسب طريقة العينة العشوائية الطبقية بحسب المديرية والمرحلة التعليمية، وقد بلغ حجم الاستبانات المستردة (487) استبانة.

الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق البيانات الديموغرافية :

يبين الجدول (2.3) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس أن نسبة 37.2% للذكور، ونسبة 62.8% للإناث. ويبين متغير المرحلة التعليمية أن نسبة 52.6% لأساسية، ونسبة 47.4% لثانوية. ويبين متغير المديرية أن نسبة 28.5% للخليل، ونسبة 21.1% لشمال الخليل، ونسبة 34.1% لجنوب الخليل، ونسبة 16.2% ليضا. ويبين متغير المؤهل العلمي أن نسبة 90.6% لبيكالوريوس فما

دون، ونسبة 9.4% لماجستير فأعلى. ويبين متغير سنوات الخبرة أن نسبة 26.1% لأقل من 5 سنوات، ونسبة 37.6% من 5-10 سنوات، ونسبة 36.3% لأكثر من 10 سنوات.

جدول (2.3): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة.

المتغير	المستوى	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	181	37.2
	أنثى	306	62.8
المرحلة التعليمية	أساسية	256	52.6
	ثانوية	231	47.4
المديرية	الخليل	139	28.5
	شمال الخليل	103	21.1
	جنوب الخليل	166	34.1
	يطا	79	16.2
المؤهل العلمي	بكالوريوس فما دون	441	90.6
	ماجستير فأعلى	46	9.4
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	127	26.1
	من 5-10 سنوات	183	37.6
	أكثر من 10 سنوات	177	36.3

5.3 أداة الدراسة:

قامت الباحثة ببناء استبانة حول "درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل للقيادة الخادمة من وجهة نظر المعلمين". وقامت الباحثة بإعداد هذه الأداة بعد الاطلاع على الأدب التربوي والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة كدراسة حلبي (2016)، ودراسة مخامرة (2019)، ودراسة النجار (2018)، والاستفادة منها في بناء الاستبانة وصياغة فقراتها.

حيث تكونت الاستبانة في صورتها الأولية، من قسمين رئيسيين:

القسم الأول: البيانات الشخصية عن المستجيبين: (الجنس، المرحلة التعليمية، المديرية، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة في التعليم).

القسم الثاني: مقياس القيادة الخادمة: وتكون من (40) فقرة، موزعة على (5) مجالات:

المجال الأول: تمكين المعلمين: وتكون من (8) فقرات.

المجال الثاني: الإهتمام بالمعلمين: وتكون من (8) فقرات .

المجال الثالث: التصرف بأخلاق مع المعلمين: ويتكون من (8) فقرات

المجال الرابع : التنمية المهنية للمعلمين: ويتكون من (8) فقرات

المجال الخامس : تطوير المجتمع: ويتكون من (8) فقرات . ملحق رقم(2)

وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس فقرات الاستبانة، والجدول (4.3) يوضح ذلك:
جدول 3.3: درجات مقياس ليكرت الخماسي.

موافق بدرجة					الاستجابة
كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً	
5	4	3	2	1	الدرجة

1.5.3. صدق الاستبانة:

تم التأكد من صدق الاستبانة بطريقتين:

أولاً: صدق المحكمين:

تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين من ذوي الخبرة والاختصاص وعددهم (14) محكماً ومحكمة، الملحق رقم (2)، وقد استجابت الباحثة لآراء المحكمين وقامت بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترحات المقدمة.

من ناحية أخرى تم التحقق من صدق الأداة أيضاً بحساب معامل الارتباط بيرسون لفقرات الاستبانة مع الدرجة الكلية للأداة، واتضح وجود دلالة إحصائية في جميع فقرات الاستبانة ويدل على أن هناك اتساق داخلي بين الفقرات. والجداول التالية تبين ذلك:

جدول (4.3): نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات مجال تمكين المعلمين

الرقم	قيمة R	الدلالة الإحصائية	الرقم	قيمة R	الدلالة الإحصائية	الرقم	قيمة R	الدلالة الإحصائية
1	0.898 ^{**}	0.000	4	0.897 ^{**}	0.000	7	0.904 ^{**}	0.000
2	0.921 ^{**}	0.000	5	0.945 ^{**}	0.000	8	0.843 ^{**}	0.000
3	0.938 ^{**}	0.000	6	0.945 ^{**}	0.000			

** داله احصائية عند 0.001

* داله احصائية عند 0.005

جدول (5.3): نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات مجال الاهتمام بالمعلمين

الرقم	قيمة R	الدلالة الإحصائية	الرقم	قيمة R	الدلالة الإحصائية	الرقم	قيمة R	الدلالة الإحصائية
1	0.753 ^{**}	0.000	4	0.895 ^{**}	0.000	7	0.830 ^{**}	0.000
2	0.809 ^{**}	0.000	5	0.880 ^{**}	0.000	8	0.803 ^{**}	0.000
3	0.826 ^{**}	0.000	6	0.872 ^{**}	0.000			

** داله احصائية عند 0.001

* داله احصائية عند 0.050

جدول (6.3): نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات مجال التصرف بأخلاق مع المعلمين

الرقم	قيمة R	الدلالة الإحصائية	الرقم	قيمة R	الدلالة الإحصائية	الرقم	قيمة R	الدلالة الإحصائية
1	0.779 ^{**}	0.000	4	0.849 ^{**}	0.000	7	0.828 ^{**}	0.000
2	0.859 ^{**}	0.000	5	0.845 ^{**}	0.000	8	0.785 ^{**}	0.000
3	0.867 ^{**}	0.000	6	0.835 ^{**}	0.000			

** داله احصائية عند 0.001

* داله احصائية عند 0.050

جدول (7.3): نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات مجال التنمية المهنية للمعلمين

الرقم	قيمة R	الدلالة الإحصائية	الرقم	قيمة R	الدلالة الإحصائية	الرقم	قيمة R	الدلالة الإحصائية
1	0.869**	0.000	4	0.844**	0.000	7	0.868**	0.000
2	0.869**	0.000	5	0.874**	0.000	8	0.839**	0.000
3	0.881**	0.000	6	0.870**	0.000			

** داله احصائية عند 0.001

* داله احصائية عند 0.050

جدول (8.3): نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات مجال تطوير المجتمع

الرقم	قيمة R	الدلالة الإحصائية	الرقم	قيمة R	الدلالة الإحصائية	الرقم	قيمة R	الدلالة الإحصائية
1	0.887**	0.000	4	0.877**	0.000	7	0.882**	0.000
2	0.893**	0.000	5	0.916**	0.000	8	0.863**	0.000
3	0.901**	0.000	6	0.901**	0.000			

** داله احصائية عند 0.001

* داله احصائية عند 0.050

2.5.3 ثبات أدوات الدراسة

قامت الباحثة من التحقق من ثبات الأداة، من خلال حساب ثبات الدرجة الكلية لمعامل الثبات، لمجالات الدراسة حسب معادلة الثبات كرونباخ الفاء، وكانت الدرجة الكلية لدرجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل للقيادة الخادمة من وجهة نظر المعلمين (0.984)، وهذه النتيجة تشير الى تمتع هذه الاداة بثبات يفوي بأغراض الدراسة . والجدول التالي يبين معامل الثبات للمجالات والدرجة الكلية .

جدول (9.3): نتائج معامل الثبات للمجالات

المجالات	معامل الثبات
تمكين المعلمين	0.970
الاهتمام بالمعلمين	0.936
التصرف بأخلاق مع المعلمين	0.936
التنمية المهنية للمعلمين	0.951
تطوير المجتمع	0.962
الدرجة الكلية	0.984

6.3 تطبيق الدراسة:

تم الحصول على كتاب تسهيل المهمة من جامعة القدس (ملحق رقم 3) ومن ثم من مديريات التربية والتعليم الأربع في محافظة الخليل (ملحق رقم 4) ، حيث تم الذهاب لجميع المدارس والمديريات المستهدفة وتوزيع الاستبانات باليد للمستجيبين، واستغرقت عملية توزيع وجمع الاستبانات ما يقارب الأسبوع ، حيث تم استرجاع (487) استبانة وبعد ذلك تم مراجعتها وتدقيقها، والتأكد من صلاحيتها للتحليل الإحصائي .

7.3 متغيرات الدراسة:

المتغيرات المستقلة:

1. الجنس: وله مستويان ذكر وأنتى .
2. المرحلة التعليمية : وله مستويان: مرحلة أساسية، مرحلة ثانوية.
3. المديرية: وله أربعة مستويات: الخليل، شمال الخليل، جنوب الخليل، يطا.
4. المؤهل العلمي : وله مستويان: بكالوريوس فأقل ، ماجستير فأعلى .
- 5 . سنوات الخبرة في التعليم وله ثلاثة مستويات: أقل من 5 سنوات، من 5 إلى 10 سنوات، أكثر من 10 سنوات.

المتغير التابع:

تقديرات المبحوثين لدرجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل للقيادة الخادمة من وجهة نظر المعلمين .

8.3 المعالجة الإحصائية:

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن أسئلتها واختبار فرضياتها استخدمت الباحثة برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS ، لإيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار (t-

(test) ، كما استخدمت تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) واختبار (Scheffe) للمقارنات الثنائية للتحقق من دلالة الفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل للقيادة الخادمة ، كما استخدمت الباحثة معامل الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) لحساب قيمة معامل ثبات إدارة الدراسة.

وقد تم اعتماد المقياس الوزني التالي لتحديد درجة تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة القيادة الخادمة من خلال قيم المتوسطات الحسابية والوزن النسبي الموضحة في الجدول (10.3):

جدول 10.3: المقياس الوزني لتحديد تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة القيادة الخادمة .

التقدير	الوزن النسبي%	الوسط الحسابي
منخفضة	أقل من 46.8%	أقل من 2.34
متوسطة	من 46.8% - 73.4%	من 2.34 - 3.67
مرتفعة	73.4% فأكثر	3.67 فأكثر

الفصل الرابع (نتائج الدراسة)

1.4 المقدمة.

2.4 نتائج الدراسة

1.2.4 نتائج السؤال الاول

2.2.4 نتائج السؤال الثاني

3.4 نتائج فرضيات الدراسة

1.3.4 نتائج الفرضية الأولى

2.3.4 نتائج الفرضية الثانية

3.3.4 نتائج الفرضية الثالثة

4.3.4 نتائج الفرضية الرابعة

5.3.4 نتائج الفرضية الخامسة

6.3.4 نتائج الفرضية السادسة

1.4 المقدمة:

تضمن هذا الفصل عرضاً لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة، وذلك من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة واستعراض أبرز نتائج الاستبانة والتي تم التوصل إليها من خلال تحليل فقراتها، لذا تم إجراء المعالجات الإحصائية للبيانات المتجمعة من ادوات الدراسة، إذ تم استخدام برنامج الرزم الإحصائية للدراسات الاجتماعية (SPSS) للحصول على نتائج الدراسة التي سيتم عرضها وتحليلها في هذا الفصل.

2.4 نتائج الدراسة

1.2.4. نتائج السؤال الأول:

ما درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل للقيادة الخادمة من وجهة نظر المعلمين ؟

للإجابة عن هذا السؤال قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل للقيادة الخادمة من وجهة نظر المعلمين .

جدول (1.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل للقيادة الخادمة من وجهة نظر المعلمين

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجالات	الرقم
متوسطة	0.95	3.23	تمكين المعلمين	1
متوسطة	0.85	3.18	الاهتمام بالمعلمين	2
متوسطة	0.81	3.30	التصرف بأخلاق مع المعلمين	3
متوسطة	0.83	3.36	التنمية المهنية للمعلمين	4
متوسطة	0.85	3.43	تطوير المجتمع	5
متوسطة	0.78	3.30	الدرجة الكلية	

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل للقيادة الخادمة من وجهة نظر المعلمين أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.30) وانحراف معياري (0.785) وهذا يدل على أن درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل للقيادة الخادمة من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة متوسطة .

ولقد حصل مجال تطوير المجتمع على أعلى متوسط حسابي ومقداره (3.43) ، يليه مجال التنمية المهنية للمعلمين بمتوسط حسابي (3.36) ، ومن ثم مجال التصرف بأخلاق مع المعلمين بمتوسط حسابي (3.30) ، يليه مجال تمكين المعلمين بمتوسط حسابي (3.23) ، ومن ثم مجال الاهتمام بالمعلمين بمتوسط حسابي (3.18) .

وقامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن مجال تمكين المعلمين .

جدول (2.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال تمكين المعلمين

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
4	يشجع المدير المعلمين على مشاركته ومساعدته ببعض الأعمال.	3.54	1.08	متوسطة
1	يعطي المدير للمعلمين صلاحيات اتخاذ قرارات تتعلق بعملهم .	3.41	1.06	متوسطة
2	يمنح المدير للمعلمين الصلاحيات الضرورية لتنفيذ العمل .	3.34	1.01	متوسطة
5	يثق المدير بالمعلمين ويستشيرهم عند صنع القرارات .	3.30	1.01	متوسطة
3	يعطي المدير المعلمين حرية التعامل مع المواقف الصعبة بالطريقة التي يرونها مناسبة .	3.29	1.05	متوسطة
6	يأخذ المدير اقتراحات المعلمين وآرائهم على محمل الجد .	3.25	1.02	متوسطة
7	يشرك المعلمين في عملية التخطيط .	3.05	1.04	متوسطة
8	يشجع المدير كل معلم في المدرسة على ممارسة القيادة وفق الصلاحيات الممنوحة له (يصنع معلمين قادة).	2.73	1.09	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.238	0.956	متوسطة

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجال تمكين المعلمين أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.23) وانحراف معياري (0.956) وهذا يدل على أن مستوى تمكين المعلمين جاء بدرجة متوسطة .

كما وتشير النتائج في الجدول رقم (2.4) أن جميع الفقرات جاءت بدرجة متوسطة. وحصلت الفقرة " يشجع المدير المعلمين على مشاركته ومساعدته ببعض الأعمال " على أعلى متوسط حسابي (3.54) ، يليها فقرة " يعطي المدير للمعلمين صلاحيات اتخاذ قرارات تتعلق بعملهم " بمتوسط حسابي (3.41) . وحصلت الفقرة " يشجع المدير كل معلم في المدرسة على ممارسة القيادة وفق الصلاحيات الممنوحة له (يصنع معلمين قادة)" على أقل متوسط حسابي (2.73) ، يليها الفقرة " يشرك المعلمين في عملية التخطيط " بمتوسط حسابي (3.05) .

وقامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن مجال الاهتمام بالمعلمين .

جدول (3.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال الاهتمام بالمعلمين

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
6	يبذل المدير جهدا في دفاعه عن حق المعلمين .	3.53	0.985	متوسطة
8	يعمل المدير على توفير الراحة النفسية للمعلمين.	3.41	1.052	متوسطة
5	يخصص المدير جزء من وقته لمساعدة المعلمين وحل مشاكلهم .	3.37	1.001	متوسطة
4	يراعي المدير الفروق الفردية بين المعلمين .	3.32	0.974	متوسطة
7	يقدم المدير الخدمات ولا ينتظر المقابل من المعلمين .	3.24	1.065	متوسطة
2	يظهر المدير اهتمامه بالمعلمين وبمكائنتهم ويشجعهم دائما.	3.23	0.988	متوسطة
3	يضحي المدير ببعض مصالحه الشخصية في سبيل تحقيق احتياجات المعلمين .	2.88	1.013	متوسطة
1	يحرص المدير على نجاح المعلمين أكثر من اهتمامه بنجاحه الشخصي .	2.46	1.099	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.180	0.850	متوسطة

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجال الاهتمام بالمعلمين أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.18) وانحراف معياري (0.850) وهذا يدل على أن مستوى الاهتمام بالمعلمين جاء بدرجة متوسطة .

كما وتشير النتائج في الجدول رقم (3.4) أن جميع الفقرات جاءت بدرجة متوسطة . وحصلت الفقرة " يبذل المدير جهدا في دفاعه عن حق المعلمين " على أعلى متوسط حسابي (3.53) ، يليها فقرة " يعمل المدير على توفير الراحة النفسية للمعلمين " بمتوسط حسابي (3.41) . وحصلت الفقرة " يحرص المدير على نجاح المعلمين أكثر من اهتمامه بنجاحه الشخصي " على أقل متوسط حسابي

(2.46) ، يليها الفقرة " يضحى المدير ببعض مصالحه الشخصية في سبيل تحقيق احتياجات المعلمين " بمتوسط حسابي (2.88).

وقامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن مجال التصرف بأخلاق مع المعلمين.

جدول (4.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال التصرف بأخلاق مع المعلمين

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	الرقم
متوسطة	0.915	3.62	يتعامل المدير مع المعلمين بمبدأ العدل والمساواة أي يكون عادلاً في توزيع الأعباء والمسؤوليات عليهم .	2
متوسطة	0.988	3.55	يتعامل المدير مع المعلمين بمصداقية أي يلتزم بما يعد المعلمين به .	1
متوسطة	0.937	3.43	يظهر المدير مستويات عالية في الأمانة .	8
متوسطة	0.939	3.36	يكون قدوة حسنة ومثل أعلى في السلوك والأداء للمعلمين في المدرسة	7
متوسطة	0.979	3.21	ينظر المدير إلى خدمة المعلمين بأنها مسؤولية إنسانية وأخلاقية .	3
متوسطة	1.023	3.17	يراعي المدير الظروف الحياتية والإنسانية للمعلمين (الرحمة والإنسانية في التعامل) .	5
متوسطة	1.003	3.05	يعتذر المدير من كل خطأ يصدر منه اتجاه أي معلم .	4
متوسطة	1.047	3.03	يعتمد المدير أسس موضوعية في تقييم المعلمين	6
متوسطة	0.813	3.303	الدرجة الكلية	

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجال التصرف بأخلاق مع المعلمين أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.30) وانحراف معياري (0.813) وهذا يدل على أن مستوى التصرف بأخلاق مع المعلمين جاء بدرجة متوسطة .

كما وتشير النتائج في الجدول رقم (4.4) أن جميع الفقرات جاءت بدرجة متوسطة. وحصلت الفقرة " يتعامل المدير مع المعلمين بمبدأ العدل والمساواة أي يكون عادلا في توزيع الأعباء والمسؤوليات عليهم " على أعلى متوسط حسابي (3.62) ، يليها فقرة " يتعامل المدير مع المعلمين بمصداقية أي يلتزم بما يعد المعلمين به " بمتوسط حسابي (3.55) . وحصلت الفقرة " يعتمد المدير أسس موضوعية في تقييم المعلمين " على أقل متوسط حسابي (3.03) ، يليها الفقرة " يعتذر المدير من كل خطأ يصدر منه اتجاه أي معلم " بمتوسط حسابي (3.05) .

وقامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن مجال التنمية المهنية للمعلمين.

جدول (5.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال التنمية المهنية للمعلمين

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	الرقم
متوسطة	0.987	3.50	يعتبر المدير تطور المعلمين المهني من أولوياته.	1
متوسطة	1.012	3.48	يهتم المدير بتدريب المعلمين وتنمية مهاراتهم وقدراتهم.	4
متوسطة	0.946	3.43	يحرص المسؤول على معرفة أهداف المعلمين المهنية .	2
متوسطة	0.910	3.38	يعد المدير خططا لتنمية المعلمين مهنيا وفق حاجاتهم .	5
متوسطة	0.984	3.36	يزود المدير المعلمين بخبرات العمل التي تمكنهم من تطوير مهارات جديدة .	3
متوسطة	0.976	3.29	يبادر المدير بمساعدة المعلمين لمواجهة الصعوبات المهنية .	6
متوسطة	0.921	3.27	يوفر المدير للمعلم فرص التطور المهني داخل وخارج المدرسة .	7
متوسطة	1.023	3.18	يوفر المدير للمعلمين بيئة داعمة للتطور المهني المستمر .	8
متوسطة	0.837	3.361	الدرجة الكلية	

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجال التنمية المهنية للمعلمين أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.36) وانحراف معياري (0.837) وهذا يدل على أن مستوى التنمية المهنية للمعلمين جاء بدرجة متوسطة.

كما وتشير النتائج في الجدول رقم (5.4) أن جميع الفقرات جاءت بدرجة متوسطة. وحصلت الفقرة " يعتبر المدير تطور المعلمين المهني من أولوياته " على أعلى متوسط حسابي (3.50) ، ويليهما فقرة " يهتم المدير بتدريب المعلمين وتنمية مهاراتهم وقدراتهم " بمتوسط حسابي (3.48) . وحصلت الفقرة " يوفر المدير للمعلمين بيئة داعمة للتطور المهني المستمر " على أقل متوسط حسابي (3.18) ، يليها الفقرة " يوفر المدير للمعلم فرص التطور المهني داخل وخارج المدرسة " بمتوسط حسابي (3.27).

وقامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن مجال تطوير المجتمع.

جدول (6.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال تطوير المجتمع

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	الرقم
متوسطة	0.995	3.60	يهتم المدير بمشاركة المعلمين في الأنشطة المجتمعية المتنوعة .	4
متوسطة	0.985	3.53	يشجع المدير المعلمين على ضرورة الارتباط بالمجتمع .	1
متوسطة	0.920	3.47	يؤكد المدير على أهمية الأعمال التطوعية في المجتمع .	2
متوسطة	0.966	3.44	يحفز المدير المعلمين على التواصل الفعال مع أولياء الأمور بشكل خاص وأفراد المجتمع بشكل عام .	3
متوسطة	0.948	3.42	يؤكد المدير على احترام قيم وثقافة المجتمع .	5
متوسطة	0.960	3.41	يهتم المدير بمشاركة المعلمين في المناسبات الاجتماعية المهمة .	6
متوسطة	0.904	3.33	يهتم المدير بالتعاون بين المدرسة والمجتمع لتحقيق المصالح المشتركة .	7
متوسطة	0.980	3.29	يشجع المدير المعلمين على تنفيذ أنشطة تخدم المجتمع .	8
متوسطة	0.851	3.435	الدرجة الكلية	

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجال تطوير المجتمع أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.43) وانحراف معياري (0.851) وهذا يدل على أن مستوى تطوير المجتمع جاء بدرجة متوسطة .

كما وتشير النتائج في الجدول رقم (6.4) أن جميع الفقرات جاءت بدرجة متوسطة . وحصلت الفقرة " يهتم المدير بمشاركة المعلمين في الأنشطة المجتمعية المتنوعة " على أعلى متوسط حسابي (3.60)، يليها فقرة " يشجع المدير المعلمين على ضرورة الارتباط بالمجتمع " بمتوسط حسابي (3.53). وحصلت الفقرة " يشجع المدير المعلمين على تنفيذ أنشطة تخدم المجتمع " على أقل متوسط حسابي (3.29)، يليها الفقرة " يهتم المدير بالتعاون بين المدرسة والمجتمع لتحقيق المصالح المشتركة " بمتوسط حسابي (3.33).

2.2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني :

هل تختلف درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل للقيادة الخادمة من وجهة نظر المعلمين حسب متغيرات الجنس، المرحلة التعليمية، المديرية، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة ؟
وللإجابة عن هذا السؤال تم تحويله للفرضيات التالية :

- 1 . لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل للقيادة الخادمة من وجهة نظر المعلمين يعزى لمتغير الجنس.
- 2 . لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل للقيادة الخادمة من وجهة نظر المعلمين يعزى لمتغير المرحلة التعليمية.

3 . لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في درجة ممارسة مديري

المدارس الحكومية في محافظة الخليل للقيادة الخادمة من وجهة نظر المعلمين يعزى لمتغير المديرية.

4. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في درجة ممارسة مديري

المدارس الحكومية في محافظة الخليل للقيادة الخادمة من وجهة نظر المعلمين يعزى لمتغير المؤهل

العلمي .

5. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في درجة ممارسة مديري

المدارس الحكومية في محافظة الخليل للقيادة الخادمة من وجهة نظر المعلمين يعزى لمتغير سنوات

الخبرة .

نتائج الفرضية الأولى:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في درجة ممارسة مديري

المدارس الحكومية في محافظة الخليل للقيادة الخادمة من وجهة نظر المعلمين يعزى لمتغير

الجنس"

تم فحص الفرضية الأولى بحساب نتائج اختبار "ت" والمتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة

الدراسة في درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل للقيادة الخادمة من وجهة نظر

المعلمين حسب لمتغير الجنس.

جدول (7.4): نتائج اختبار "ت" للعينات المرتبطة لاستجابة أفراد العينة في درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظة

الخليل للقيادة الخادمة من وجهة نظر المعلمين حسب متغير الجنس

المجال	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t"	مستوى الدلالة
تمكين المعلمين	ذكر	181	3.279	0.947	0.727	0.467
	أنثى	306	3.214	0.961		
الاهتمام بالمعلمين	ذكر	181	3.246	0.843	1.315	0.189
	أنثى	306	3.141	0.853		
التصرف بأخلاق مع المعلمين	ذكر	181	3.375	0.812	1.496	0.135
	أنثى	306	3.261	0.812		
التمتية المهنية للمعلمين	ذكر	181	3.423	0.795	1.261	0.208
	أنثى	306	3.324	0.861		
تطوير المجتمع	ذكر	181	3.468	0.829	0.664	0.507
	أنثى	306	3.415	0.865		
الدرجة الكلية	ذكر	181	3.358	0.767	1.184	0.237
	أنثى	306	3.271	0.796		

يتبين من خلال الجدول السابق أن قيمة "ت" للدرجة الكلية (1.184) ، ومستوى الدلالة (0.237) ، أي أنه لا توجد فروق في درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل للقيادة الخادمة من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير الجنس ، وكذلك للمجالات، وبذلك تم قبول الفرضية الأولى.

نتائج الفرضية الثانية:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل للقيادة الخادمة من وجهة نظر المعلمين يعزى لمتغير المرحلة التعليمية"

تم فحص الفرضية الثانية بحساب نتائج اختبار "ت" والمتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة في درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل للقيادة الخادمة من وجهة نظر المعلمين حسب لمتغير المرحلة التعليمية.

جدول(8.4): نتائج اختبار "ت" للعينات المرتبطة لاستجابة أفراد العينة في درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل للقيادة الخادمة من وجهة نظر المعلمين حسب متغير المرحلة التعليمية

المجال	المرحلة التعليمية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t"	مستوى الدلالة
تمكين المعلمين	أساسية	256	3.201	0.995	0.900	0.369
	ثانوية	231	3.279	0.910		
الاهتمام بالمعلمين	أساسية	256	3.149	0.866	0.854	0.393
	ثانوية	231	3.215	0.832		
التصرف بأخلاق مع المعلمين	أساسية	256	3.265	0.850	1.093	0.275
	ثانوية	231	3.345	0.769		
التنمية المهنية للمعلمين	أساسية	256	3.327	0.896	0.942	0.346
	ثانوية	231	3.398	0.768		
تطوير المجتمع	أساسية	256	3.393	0.897	1.160	0.247
	ثانوية	231	3.482	0.797		
الدرجة الكلية	أساسية	256	3.267	0.817	1.083	0.279
	ثانوية	231	3.344	0.748		

يتبين من خلال الجدول السابق أن قيمة "ت" للدرجة الكلية (1.083) ، ومستوى الدلالة (0.279) ، أنه لا توجد فروق في درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل للقيادة الخادمة من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير المرحلة التعليمية، وكذلك للمجالات ، وبذلك تم قبول الفرضية الثانية.

نتائج الفرضية الثالثة:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل للقيادة الخادمة من وجهة نظر المعلمين يعزى لمتغير المديرية "

تم حساب المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل للقيادة الخادمة من وجهة نظر المعلمين يعزى لمتغير المديرية جدول (9.4).

جدول (9.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل للقيادة الخادمة من وجهة نظر المعلمين يعزى لمتغير المديرية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المديرية	المجال
0.991	3.326	139	الخليل	تمكين المعلمين
0.824	3.305	103	شمال الخليل	
0.997	3.178	166	جنوب الخليل	
0.961	3.123	79	يطا	
0.828	3.346	139	الخليل	الاهتمام بالمعلمين
0.7438	3.277	103	شمال الخليل	
0.908	3.049	166	جنوب الخليل	
0.838	3.038	79	يطا	
0.7963	3.545	139	الخليل	التصرف بأخلاق مع المعلمين
0.704	3.506	103	شمال الخليل	
0.831	3.103	166	جنوب الخليل	
0.756	3.033	79	يطا	

0.805	3.541	139	الخليل	التنمية المهنية للمعلمين
0.722	3.316	103	شمال الخليل	
0.900	3.283	166	جنوب الخليل	
0.861	3.265	79	يطا	
0.891	3.515	139	الخليل	تطوير المجتمع
0.749	3.470	103	شمال الخليل	
0.910	3.348	166	جنوب الخليل	
0.774	3.432	79	يطا	
0.786	3.455	139	الخليل	الدرجة الكلية
0.667	3.375	103	شمال الخليل	
0.830	3.192	166	جنوب الخليل	
0.788	3.178	79	يطا	

يلاحظ من الجدول رقم (9.4) وجود فروق ظاهرية في درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل للقيادة الخادمة من وجهة نظر المعلمين يعزى لمتغير المديرية، ولمعرفة دلالة الفروق تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) كما يظهر في الجدول رقم (10.4):

جدول (10.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل للقيادة الخادمة من وجهة نظر المعلمين يعزى لمتغير المديرية

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
تمكين المعلمين	بين المجموعات	3.186	3	1.062	1.163	0.323
	داخل المجموعات	441.158	483	0.913		
	المجموع	444.344	486			
الاهتمام بالمعلمين	بين المجموعات	9.240	3	3.080	4.347	0.005
	داخل المجموعات	342.234	483	0.709		
	المجموع	351.474	486			
التصرف بأخلاق مع المعلمين	بين المجموعات	24.824	3	8.275	13.468	0.000
	داخل المجموعات	296.756	483	0.614		
	المجموع	321.581	486			
التنمية المهنية للمعلمين	بين المجموعات	6.446	3	2.149	3.101	0.026
	داخل المجموعات	334.679	483	0.693		
	المجموع	341.125	486			
تطوير المجتمع	بين المجموعات	2.267	3	0.756	1.042	0.374
	داخل المجموعات	350.321	483	0.725		
	المجموع	352.588	486			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	7.001	3	2.334	3.846	0.010
	داخل المجموعات	293.088	483	0.607		
	المجموع	300.089	486			

يلاحظ أن قيمة ف للدرجة الكلية (3.846) ومستوى الدلالة (0.010) وهي أقل من مستوى الدلالة

($0.05 \geq \alpha$) أي أنه توجد فروق دالة إحصائية في درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في

محافظة الخليل للقيادة الخادمة من وجهة نظر المعلمين يعزى لمتغير المديرية، وكذلك لمجال الاهتمام بالمعلمين ومجال التصرف بأخلاق مع المعلمين ومجال التنمية المهنية للمعلمين . وبذلك تم رفض الفرضية الثالثة ولعمل المقارنات البعدية للمتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حسب متغير المديرية تم استخدام نتائج اختبار (LSD) لبيان اتجاه الفروق الدول (11.4):

الجدول(11.4): نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حسب متغير المديرية

المجال	المتغيرات	الفروق في المتوسطات	مستوى الدلالة
الاهتمام بالمعلمين	الخليل	شمال الخليل	0.533
		جنوب الخليل	0.002
		يطا	0.010
شمال الخليل	الخليل	الخليل	0.533
		جنوب الخليل	0.031
		يطا	0.057
جنوب الخليل	الخليل	الخليل	0.002
		شمال الخليل	0.031
		يطا	0.919
يطا	الخليل	الخليل	0.010
		شمال الخليل	0.057
		جنوب الخليل	0.919
التصرف بأخلاق مع المعلمين	الخليل	شمال الخليل	0.696
		جنوب الخليل	0.000
		يطا	0.000

0.696	-0.039	الخليل	شمال الخليل	
0.000	0.402°	جنوب الخليل		
0.000	0.472°	يطا		
0.000	-0.442°	الخليل	جنوب الخليل	
0.000	-0.402°	شمال الخليل		
0.514	0.06993	يطا		
0.000	-0.512°	الخليل	يطا	
0.000	-0.472	شمال الخليل		
0.514	-0.069	جنوب الخليل		
0.038	0.224	شمال الخليل	الخليل	التممية
0.007	0.258°	جنوب الخليل		المهنية
0.019	0.275°	يطا		للمعلمين
0.038	-0.224°	الخليل	شمال الخليل	
0.748	0.03362	جنوب الخليل		
0.683	0.050	يطا		
0.007	-0.258°	الخليل	جنوب الخليل	
0.748	-0.033	شمال الخليل		
0.879	0.017	يطا		
0.019	-0.275°	الخليل	يطا	
0.683	-0.050	شمال الخليل		
0.879	-0.0173	جنوب الخليل		
0.433	0.079	شمال الخليل	الخليل	الدرجة الكلية
0.004	0.262°	جنوب الخليل		
0.012	0.276°	يطا		

0.433	-0.079	الخليل	شمال الخليل
0.062	0.182	جنوب الخليل	
0.091	0.197	يطا	
0.004	-0.262	الخليل	جنوب الخليل
0.062	-0.182	شمال الخليل	
0.894	0.0141	يطا	
0.012	-0.276	الخليل	يطا
0.091	-0.197	شمال الخليل	
0.894	-0.014	جنوب الخليل	

وكانت الفروق في الدرجة الكلية بين مديرية وسط الخليل وجنوب الخليل لصالح مديرية الخليل، وبين مديرية الخليل ويطا لصالح مديرية وسط الخليل .

نتائج الفرضية الرابعة:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل للقيادة الخادمة من وجهة نظر المعلمين يعزى لمتغير المؤهل العلمي"

تم فحص الفرضية الرابعة بحساب نتائج اختبار "ت" والمتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة في درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل للقيادة الخادمة من وجهة نظر المعلمين حسب لمتغير المؤهل العلمي.

جدول (12.4): نتائج اختبار "ت" للعينات المرتبطة لاستجابة أفراد العينة في درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل للقيادة الخادمة من وجهة نظر المعلمين حسب متغير المؤهل العلمي

المجال	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t"	مستوى الدلالة
تمكين المعلمين	بكالوريوس فما دون	441	3.224	0.973	1.016	0.310
	ماجستير فأعلى	46	3.375	0.769		
الاهتمام بالمعلمين	بكالوريوس فما دون	441	3.167	0.862	1.105	0.270
	ماجستير فأعلى	46	3.312	0.724		
التصرف بأخلاق مع المعلمين	بكالوريوس فما دون	441	3.278	0.821	2.425	0.018
	ماجستير فأعلى	46	3.543	0.692		
التمتية المهنية للمعلمين	بكالوريوس فما دون	441	3.347	0.851	1.089	0.277
	ماجستير فأعلى	46	3.489	0.686		
تطوير المجتمع	بكالوريوس فما دون	441	3.429	0.864	0.493	0.622
	ماجستير فأعلى	46	3.494	0.726		
الدرجة الكلية	بكالوريوس فما دون	441	3.289	0.801	1.262	0.208
	ماجستير فأعلى	46	3.442	0.608		

يتبين من خلال الجدول السابق أن قيمة "ت" للدرجة الكلية (1.262) ، ومستوى الدلالة (0.208) ، أي أنه لا توجد فروق في درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل للقيادة الخادمة من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وكذلك للمجالات ما عدا مجال التصرف بأخلاق مع المعلمين، وكانت الفروق لصالح ماجستير فأعلى، وبذلك تم قبول الفرضية الرابعة .

نتائج الفرضية الخامسة:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل للقيادة الخادمة من وجهة نظر المعلمين يعزى لمتغير سنوات الخبرة "

تم فحص الفرضية الخامسة تم حساب المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل للقيادة الخادمة من وجهة نظر المعلمين يعزى لمتغير سنوات الخبرة.

جدول (13.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل للقيادة الخادمة من وجهة نظر المعلمين يعزى لمتغير سنوات الخبرة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	سنوات الخبرة	المجال
0.957	3.307	127	أقل من 5 سنوات	تمكين المعلمين
0.943	3.224	183	من 5-10 سنوات	
0.971	3.204	177	أكثر من 10 سنوات	
0.810	3.253	127	أقل من 5 سنوات	الاهتمام بالمعلمين
0.863	3.097	183	من 5-10 سنوات	
0.862	3.214	177	أكثر من 10 سنوات	
0.744	3.440	127	أقل من 5 سنوات	التصرف بأخلاق مع المعلمين
0.802	3.258	183	من 5-10 سنوات	
0.863	3.251	177	أكثر من 10 سنوات	
0.829	3.437	127	أقل من 5 سنوات	التنمية المهنية للمعلمين
0.870	3.325	183	من 5-10 سنوات	
0.809	3.343	177	أكثر من 10 سنوات	
0.852	3.497	127	أقل من 5 سنوات	تطوير المجتمع
0.865	3.421	183	من 5-10 سنوات	
0.839	3.406	177	أكثر من 10 سنوات	
0.766	3.387	127	أقل من 5 سنوات	الدرجة الكلية
0.792	3.265	183	من 5-10 سنوات	
0.792	3.283	177	أكثر من 10 سنوات	

يلاحظ من الجدول رقم (13.4) وجود فروق ظاهرية في درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل للقيادة الخدمية من وجهة نظر المعلمين يعزى لمتغير سنوات الخبرة، ولمعرفة دلالة الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) كما يظهر في الجدول (14.4):
جدول(14.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل .

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
تمكين المعلمين	بين المجموعات	0.837	2	0.418	0.457	0.634
	داخل المجموعات	443.507	484	0.916		
	المجموع	444.344	486			
الاهتمام بالمعلمين	بين المجموعات	2.139	2	1.069	1.482	0.228
	داخل المجموعات	349.335	484	0.722		
	المجموع	351.474	486			
التصرف بأخلاق مع المعلمين	بين المجموعات	3.255	2	1.627	2.475	0.085
	داخل المجموعات	318.326	484	0.658		
	المجموع	321.581	486			
التنمية المهنية للمعلمين	بين المجموعات	1.016	2	0.508	0.723	0.486
	داخل المجموعات	340.109	484	0.703		
	المجموع	341.125	486			
تطوير المجتمع	بين المجموعات	0.670	2	0.335	0.461	0.631
	داخل المجموعات	351.918	484	0.727		
	المجموع	352.588	486			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	1.223	2	0.611	0.990	0.372
	داخل المجموعات	298.866	484	0.617		
	المجموع	300.089	486			

يلاحظ أن قيمة ف للدرجة الكلية (0.990) ومستوى الدلالة (0.372) وهي أكبر من مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) أي أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل للقيادة الخادمة من وجهة نظر المعلمين يعزى لمتغير سنوات الخبرة، وكذلك للمجالات. وبذلك تم قبول الفرضية الخامسة.

الفصل الخامس: (مناقشة نتائج الدراسة والتوصيات)

1.5 المقدمة

2.5 مناقشة أسئلة الدراسة

1.2.5 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول

2.2.5 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني

3.5 التوصيات والمقترحات

مناقشة نتائج الدراسة والتوصيات

1.5 مقدمة:

تضمن هذا الفصل مناقشة نتائج الدراسة وتفسيرها وفقاً لأسئلتها وفرضياتها ثم عرض التوصيات التي توصلت إليها الدراسة بناءً على نتائجها.

2.5 مناقشة نتائج الدراسة

1.2.5. مناقشة نتائج السؤال الأول:

ما درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل للقيادة الخادمة من وجهة نظر المعلمين ؟

تبين من نتائج الدراسة أن درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل للقيادة الخادمة من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة متوسطة ، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.30)، والانحراف المعياري الكلي مقداره (0.785)، وكانت أعلى درجات الموافقة هي درجة مجال تطوير المجتمع حيث جاء بمتوسط حسابي مقداره (3.43)، يليها في المرتبة الثانية مجال التنمية المهنية للمعلمين بمتوسط حسابي مقداره (3.36)، وجاء في المرتبة الثالثة مجال التصرف بأخلاق مع المعلمين بمتوسط حسابي مقداره (3.30)، وفي المرتبة الرابعة مجال تمكين المعلمين بمتوسط حسابي (3.23)، وفي المرتبة الأخيرة جاء مجال الاهتمام بالمعلمين بمتوسط حسابي (3.18) وكانت جميع المجالات متوسطة.

وتعزو الباحثة ذلك إلى أن فلسفة القيادة الخادمة غير مألوفة لدى المديرين؛ بسبب الفكرة السائدة أن الأتباع هم في خدمة القائد وليس العكس، وأن سلطة المدير توكل الجميع لخدمته ولا يستخدم الغرض الأساسي منها وهو خدمة وتسهيل مهمات الآخرين، وترجح الباحثة أيضاً ذلك إلى سيادة النمط الدكتاتوري في بعض المدارس والذي تتنافى مبادئه مع مبادئ القيادة الخادمة، ويمكن أن تعزو ذلك أيضاً إلى كثرة المهام التي يؤديها مدير المدرسة والتي تأخذ من وقته، ويحتاج أداؤها وقتاً طويلاً مما يجعله غير متفرغ دائماً لخدمة المعلمين، وأسس التدريب غير المتينة التي يتلقاها المدراء أهمها فن التعامل مع المعلمين والاهتمام بهم وسبل خدمتهم وتطويرهم، حيث اتفقت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة غالي (2015) ودراسة أبو تينة وآخرون (2007)، التي أشارت أن المدراء يمارسون القيادة الخادمة بدرجة متوسطة من وجهة نظر المعلمين، واختلفت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة حليبي (2016) و التي أشارت إلى وجود استجابة كبيرة لدرجة ممارسة القيادة الخادمة، ودراسة الديرية وسلامة (2018) التي أشارت إلى أن إمكانية تطبيق مديري المدارس الاستكشافية الأردنية للقيادة الخادمة من وجهة معلمهم جاءت بدرجة مرتفعة.

بالنسبة لتقديرات الباحثين لدرجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة الخادمة في محافظة الخليل وفقاً للمجال الأول (تمكين المعلمين) ، فقد جاءت تقديرات الباحثين متوسطة، بمتوسط حسابي للدرجة الكلية (3.23) وانحراف معياري (0.956) ، كما وتشير النتائج أن جميع الفقرات جاءت بدرجة متوسطة، وحصلت الفقرة " يشجع المدير المعلمين على مشاركته ومساعدته ببعض الأعمال " على أعلى متوسط حسابي (3.54) ، يليها فقرة " يعطي المدير للمعلمين صلاحيات اتخاذ قرارات تتعلق بعملهم " بمتوسط حسابي (3.41). وحصلت الفقرة " يشجع المدير كل معلم في المدرسة على ممارسة القيادة وفق الصلاحيات الممنوحة له (يصنع معلمين قادة) " على أقل متوسط حسابي (2.73) ، يليها الفقرة " يشرك المعلمين في عملية التخطيط " بمتوسط حسابي (3.05) . وتفسر

الباحثة عزوف بعض المدراء عن تمكين المعلمين بسبب اعتقادهم أن وظيفة المعلم الرئيسية هي التعليم وتحقيق الأهداف التربوية ، وأن العمليات الإدارية خاصة بالمدراء فقط ، بحيث أن هدفهم تنمية المهارات التعليمية والتربوية لدى المعلمين وليس الصفات القيادية ، وأن عملية التخطيط هي من مهام المدير وينبغي على المعلم تنفيذ الخطط بدون المشاركة في اعدادها لأن التخطيط عملية إدارية.

بالنسبة لتقديرات المبحوثين لدرجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة الخادمة في محافظة الخليل وفقاً للمجال الثاني (الاهتمام بالمعلمين) ، حيث جاءت تقديرات المبحوثين متوسطة بمتوسط حسابي للدرجة الكلية (3.18) وانحراف معياري (0.850)، و جميع الفقرات جاءت بدرجة متوسطة. وحصلت الفقرة " يبذل المدير جهداً في دفاعه عن حق المعلمين " على أعلى متوسط حسابي (3.53) ، ويفسر هذا بأن المدير يدافع عن حقوق المعلمين باعتباره المسؤول عنهم داخل المدرسة وأن أي انتهاك لحقوق المعلم هو انتهاك لحقوق المؤسسة التربوية التي يعمل فيها، ويليها فقرة " يعمل المدير على توفير الراحة النفسية للمعلمين " بمتوسط حسابي (3.41) وذلك لأن المدير يسعى لأن يسود جو مريح داخل المدرسة للمساعدة في تحقيق الأهداف . وحصلت الفقرة " يحرص المدير على نجاح المعلمين أكثر من اهتمامه بنجاحه الشخصي " على أقل متوسط حسابي (2.46) ، يليها الفقرة " يضحى المدير ببعض مصالحه الشخصية في سبيل تحقيق احتياجات المعلمين " بمتوسط حسابي (2.88). وتفسر الباحثة ذلك في أن همهم الأول هو التطور والنجاح الشخصي أكثر من تطور فريق العمل والمؤسسة وعدم المامهم بمفهوم القيادة الخادمة واتباع أنماط إدارية تقليدية.

2.2.5. مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:

هل تختلف تقديرات المبحوثين لدرجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل للقيادة الخادمة من وجهة نظر المعلمين حسب متغيرات (الجنس، المرحلة التعليمية، المديرية، المؤهل العلمي ، سنوات الخبرة في التربية والتعليم) ؟

مناقشة نتائج الفرضية الأولى:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لدرجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير الجنس.

أظهرت النتائج: أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لتقديرات المبحوثين حول هذه المجالات تبعاً إلى الجنس، أي أن عامل الجنس لم يكن عامل مهم في تكوين آراء المعلمين حول ممارسة مديري المدارس للقيادة الخادمة، وربما يعزى ذلك إلى أن مدير المدرسة يتبنى سياسة واحدة في التعامل مع المعلمين ذكورا أو إناثا، وتقييم المعلمين للمدراء كان مبنيا على نفس الظروف فمعظم المدراء تعرضوا لنفس مراحل الاختيار والتأهيل والتدريب سواء أكانوا ذكورا أم إناثا. وتتفق هذه الدراسة مع ما توصلت إليه دراسة مخامرة (2019)، ودراسة عبد الفتاح وأبو سيف (2016)، ودراسة أبو تينة وآخرون (2007)، التي أشارت إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لتقديرات المبحوثين تبعاً إلى الجنس ، واختلفت مع دراسة النجار (2018) ودراسة حلبي (2016) ودراسة المعشر (2014) ودراسة ابراهيم (2013)، التي كشفت عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لتقديرات المبحوثين تبعاً إلى الجنس.

مناقشة نتائج الفرضية الثانية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لتقديرات المبحوثين لدرجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل للقيادة الخادمة من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير المرحلة التعليمية.

أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لتقديرات المبحوثين لدرجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل للقيادة الخادمة تبعاً لمتغير المرحلة التعليمية، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن القيادة الخادمة لا تطبق على مرحلة تعليمية دون الأخرى أو أكثر من الأخرى، فإذا امتلك المدير صفات وخصائص القائد الخادم فالمرحلة التعليمية لا تؤثر على أداءه وفئة المرحلة التعليمية سواء كانت أساسية أو ثانوية لا تساهم في تميز المدير أو امتلاكه سمات القيادة الخادمة، ويمكن أن يكون هذا السبب في عدم اختلاف تقديرات المبحوثين في المراحل التعليمية المختلفة.

مناقشة نتائج الفرضية الثالثة :

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لتقديرات المبحوثين لدرجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل للقيادة الخادمة من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير المديرية.

أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لتقديرات المبحوثين لدرجة ممارسة القيادة الخادمة تبعاً لمتغير المديرية، وكانت النتائج لصالح مديرية وسط الخليل، ويمكن أن تفسر الباحثة ذلك، أن مديرية وسط الخليل كانت المديرية الأم

أي أنها أقدم المديریات، وكانت المسؤولة عن المديریات الأربعة سابقا وكانت المشرفة عليها، إلى أن تم تقسيمها فيما بعد إلى أربع مديریات. لذلك قد تكون سبابة في تطبيق الأنماط القيادية الحديثة كالقيادة الخادمة.

مناقشة نتائج الفرضية الرابعة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل للقيادة الخادمة من وجهة نظر المعلمين يعزى لمتغير المؤهل العلمي"

أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لتقديرات المبحوثين لدرجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل للقيادة الخادمة من وجهة نظر المعلمين تبعاً إلى المؤهل العلمي، وتعزو الباحثة ذلك أن جميع المعلمين يخضعون لنفس المعاملة الوظيفية في المدارس بغض النظر عن اختلاف مؤهلاتهم العلمية ، وتتشابه وجهة نظرهم لأنهم يشتركون في نفس البيئة التعليمية ويتلقون نفس المعاملة فالقائد الخادم سماته وخصائصه هي نفسها تنعكس لجميع المعلمين ولا تختلف من معلم لآخر، أي يعامل المعلمين بنفس الطريقة مهما كانت مؤهلاتهم العلمية. وتتفق نتيجة هذه الفرضية مع دراسة مخامرة (2019)، و دراسة ديرية وسلامة (2018)، ودراسة عبد الفتاح أبو سيف (2015)، في عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لتقديرات المبحوثين تبعاً إلى المؤهل العلمي ، واختلفت مع دراسة معشر (2014)، ودراسة ابراهيم (2013)، التي توصلت إلى فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لتقديرات المبحوثين تبعاً إلى المؤهل العلمي.

مناقشة نتائج الفرضية الخامسة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل للقيادة الخادمة من وجهة نظر المعلمين يعزى لمتغير سنوات الخبرة .

أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لتقديرات المبحوثين الدارسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل للقيادة الخادمة من وجهة نظر المعلمين تبعاً إلى سنوات الخبرة في التربية والتعليم، تعزو الباحثة ذلك إلى أن سنوات الخبرة ليست مؤثرة على آراء المعلمين لأنهم يعاملون بنفس الأسلوب من قبل مديرهم وجميع يعيشون نفس الأحداث داخل المدرسة أو من الممكن للمعلم أن يستطيع تمييز أسلوب مديره أو امتلاكه لخصائص وسمات معينة من خلال موقف قليلة، وليس بحاجة لسنوات طويلة ليتمكن من تقييمه لذلك تشابهت آراء المعلمين الجدد والقدامى.

واتفقت نتيجة هذه الفرضية مع دراسة مخامرة (2019)، ودراسة عبد الفتاح أبو سيف (2015)، في عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لتقديرات المبحوثين تبعاً إلى سنوات الخبرة في التربية والتعليم ، واختلفت مع دراسة حليبي (2016)، ودراسة معشر (2014) ، ودراسة ابراهيم (2013)، في أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لتقديرات المبحوثين تبعاً إلى سنوات الخبرة في التربية والتعليم.

3.5 التوصيات

لقد أظهرت النتائج أن درجة ممارسة القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة

الخليل جاءت بدرجة متوسطة، لذلك فإن التوصيات التي توصي بها الباحثة هي:

1. أن تحرص وزارة التربية والتعليم على اعداد برامج تدريبية ابداعية جديدة من شأنها ادخال وتوسيع

فكرة وفلسفة القيادة الخادمة لنظم الإدارة والقيادة المتبعة، والاهتمام بتطبيق المدراء لأسس ومبادئ

القيادة الخادمة في المدارس.

2. نشر الوعي بضرورة وأهمية ممارسة القيادة الخادمة لدى مديري المدارس. وتوضيح أثر و انعكاس

تطبيقها على المدرسة، وحثهم على صنع معلمين قادة، والاهتمام بهم وبمصالحهم الشخصية والسعي

لتنمية قدراتهم باستمرار باستخدام طرق متعددة وتمكينهم.

3. عقد دورات تدريبية وورش عمل حول العلاقات الإنسانية، لتطوير وتحسين العلاقة القائمة بين

مدير المدرسة والمعلمين وزيادة الثقة المتبادلة معهم.

4. التأكيد على أهمية اجراء مزيد من الدراسات حول موضوع القيادة الخادمة وعلاقتها بموضوعات

مهمة في الميدان التربوي.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية:

ابن منظور، أبي الفضل جمال الدين محمد بن مكرم.(1880). لسان العرب. كتبه: أحمد فارس صاحب الجوانب. ط1، المجلد العاشر، دار صادر، بيروت .

أحمد، جاد الله يعقوب.(2000). القيادة التربوية . ط1، دار البيان، دمشق

آرمسترونغ، ميشيل.(2001). إذا كنت مديراً ناجحاً كيف تكون أكثر نجاحاً. ط (1) ،

ترجمة مكتبة جرير، السعودية : مكتبة جرير للترجمة و النشر والتوزيع.

أبو تينة، عبدالله، وخصاونة، سامر، والطحاينة، زياد.(2007). القيادة الخادمة في المدارس

الأردنية كما يدركها المعلمون والمديرون. مجلة العلوم التربوية والنفسية، 8(4)، 159-173.

إبراهيم، منى عمر. (2013). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان

للقيادة الخادمة وعلاقتها بمستوى الثقة التنظيمية السائدة في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين .

(رسالة ماجستير غير منشورة) ، جامعة الشرق الأوسط، السعودية.

إبراهيم، حسام الدين السيد محمد .(2018). درجة توافر أبعاد القيادة الخادمة لدى مديري مدارس التعليم

الأساسي في محافظة في سلطنة عمان في ضوء نموذج لوب، المجلة الدولية للدراسات التربوية

والنفسية ،4(1)، 136-159.

البداح ، محمد بن خالد .(2006). مفهوم القيادة الخدمية في الفكر المعاصر.

ثابت، عادل خليل . (2008). الإدارة المعاصرة، ط1، عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع.

جلاب، احسان . (2011). إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير. عمان: دار الصفاء للطباعة والنشر.

حليبي، منال . (2016). درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية للقيادة الخادمة وعلاقتها بالتنمية المهنية للمعلمين من وجهة نظر مديريها ومعلميها. (رسالة ماجستير غير منشورة) ، جامعة النجاح، نابلس، فلسطين.

خضر، مرغاد، وحدة، راييس.(2006). الإدارة بالأهداف والإدارة بالقيم في منظمات الأعمال، ط (1) ، القاهرة: ايتراك للنشر والتوزيع.

ديرية، لانا ، وكايد، سلامة.(2017). درجة امكانية تطبيق مديري المدارس الاستكشافية الأردنية في محافظة العاصمة للقيادة الخادمة وعلاقتها بالدافعية لدى المعلمين والمعلمات من وجهة نظرهم. مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، 7(22)، ، 148-159.

الديرية، لانا فوزي.(2011). درجة ممارسة مدبري المدارس الاستكشافية الأردنية في محافظة العاصمة للقيادة الخادمة من وجهة نظر المعلمين وعلاقتها بالدافعية تجاه عملهم. (رسالة دكتوراه غير منشورة) ، جامعة اليرموك، اربد، الأردن.

رشيد، صالح عبد الرضا ، و مطر ، ليث علي .(2014). سلوكيات المواطنة التنظيمية في ظل نظرية القيادة الخادمة دراسة استطلاعية على عينة من كليات جامعة القادسية، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، مجلد (20)، عدد (76)، ص 83-109.

السعود ، راتب .(2012). القيادة التربوية مفاهيم وأفق . ط (1)، الأردن : دار الصفاء للنشر والتوزيع.

سلمان ، زيد منير .(2012). الاتجاهات الحديثة في الإدارة المدرسية . ط (1) ، عمان : دار البداية.

الشرقاوي، مريم. (2006). الإدارة المدرسية ، القاهرة : مكتبة النهضة المصرية.

شيخ السوق، سمر محمود.(2014). القيادة الخادمة وعلاقتها بالرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي،

(رسالة ماجستير غير منشورة) ، جامعة المنوفية، القاهرة، مصر .

الشايح، علي صالح، المطيري، عواف بطاح.(2019). الذكاء العاطفي وعلاقته بالقيادة الخادمة لدى

قائدات مدارس محافظة المذنب من وجهة نظر المعلمات. المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية

، (2)5، 97-116.

الشمري، راضي بن تركي .(2019). واقع ممارسة أبعاد القيادة الخادمة لدى رؤساء الأقسام العلمية في

جامعة حفر الباطن من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعة .المجلة العربية للعلوم ونشر

الأبحاث، 8(3).

عبد العظيم، حسن سلامة . (2004). اتجاهات حديثة في الإدارة المدرسية الفعالة، عمان : دار الفكر

العربي.

العميان، محمود.(2005). السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، ط8، عمان: دار وائل للنشر

والتوزيع.

عياصرة، على، ومحمد، الفاضل.(2006). القيادة والدافعية في القيادة التربوية ، الأردن : دار الحامد

للنشر والتوزيع.

عبد السلام ، رائف حسين .(2009). الإدارة والقيادة ، ط (1)، العراق : كربلاء للنشر والتوزيع.

العجمي ، محمد حسنين .(2010) . الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، عمان : دار المسيرة للنشر والتوزيع.

العلاق ، محمد .(2010).الاتجاهات الحديثة في القيادة الادارية والتنمية البشرية، عمان : دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

عطوي، جودت عزت .(2012). الإدارة المدرسية الحديثة ، ط(4)، الأردن : دار الثقافة للنشر والتوزيع.

العبرية ، نعيمة بنت سيف بنت زاهر . (2017). علاقة نمطي القيادتين الخادمة والموزعة بصنع القرار الأخلاقي لدى مديرات مدارس التعليم الأساسي في محافظة مسقط بسلطنة عمان من وجهة نظر المعلمات ، (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

عبد الله، رون فريدون. (2018). دور القيادة الخادمة في تحقيق الاستغراق الوظيفي: دراسة تحليلية لآراء عينة من أعضاء الهيئات التدريسية في جامعة السليمانية. مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة السليمانية، مج8، ع1، ص ص 227-278.

عبد الله، محمد ، و أبو سيف ، محمود . (2016). دور القيادة الخادمة في تحقيق التماثل مع الهوية التنظيمية بمدارس التعليم قبل الجامعي بمصر من وجهة نظر المعلمين. مجلة العلوم التربوية، 24 (2)، 263-310 .

الغامدي، بندر (2014). درجة توافر سمات القائد الخادم لدى مديري المدارس الثانوية بالطائف.(رسالة ماجستير غير منشورة) ، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، السعودية .

غالي ، محمد . (2015). القيادة الخادمة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي دراسة تطبيقية على الجامعات في قطاع غزة. (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية ،غزة، فلسطين .

القريوتي، محمد قاسم . (2013). السلوك التنظيمي في المؤسسات الإدارية . ط2 ، المكتبة الوطنية : عمان.

مصطفى، صلاح عبد الحميد .(2002). الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر ،الرياض : دار المريخ للنشر والتوزيع.

مطر، ليث.(2011).دور القيادة الخادمة في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية ،(رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة القادسية ، العراق.

المعشر، فاتن سعيد سالم .(2014). القيادة الخادمة التي يمارسها مديرو مدارس الأمانة العامة للمؤسسات التربوية المسيحية في عمان وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين من وجهة نظرهم ، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط ، عمان، الأردن.

مخامرة ،كمال .(2019).ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الخادمة وعلاقتها بجودة الحياة الوظيفية للمعلمين ،مجلة جامعة الخليل للبحوث . (2)14، 204-230.

مركز الإحصاء الفلسطيني . فلسطين . (2019) .

نجم، عبود.(2012) . القيادة وإدارة الابتكار . عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع.

نبهان، يحيى. (2007). الإدارة التربوية بين الواقع والنظرية..، ط(1) ، الأردن : دار الصفا للنشر والتوزيع.

النجار، ميرفت .(2018). درجة ممارسة مديري المدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة للقيادة
الخدمة وعلاقتها بالانتماء المهني لدى معلميهـم . (رسالة ماجستير غير منشورة)،الجامعة
الإسلامية ، غزة ، فلسطين.

- Anderson, J. D. (2006). **Servant Leadership in public schools: a case study**. DAI-A 67/11 a. Retrieved from <https://search.proquest.com/> .
- Babb, C. A. (2012). **An Analysis of the relationship between organizational servant leadership and student achievement in middle level school**. DAI-A 73/10 E. Retrieved from <https://search.proquest.com/>
- Bovee, J. A (2012). **School leadership retention: A study of servant leadership and school leader satisfaction**. DAI-A 73/11 E. Retrieved from <https://search.proquest.com/> .
- Boyum, V. S. (2012). **A model of servant leadership in higher education**. DAI-A 73/08(E)
.Dunn P J M (2012). Examining perceptions of servant leadership in administration of selected public schools. DAI-A 74/06 E. Retrieved from <https://search.proquest.com/> .
- Black, G.(2010). **Correlational Analysis of servant leadership and school climate**. Catholic Education, A Journal of inquiry and Practice, 4(13), 437-466.
- Caffey, R.D.(2013). **The Relationship between servant leadership of principals and beginning teacher job satisfaction and intent to stay**, DAI-A, 74/02 (E) Retrieved from <http://search.proquest.com> 17/10/2017.
- Cerit, Y. (2010), “**The effects of servant leadership on teachers’ organizational commitment in primary schools in Turkey**”, In **ternational Journal of Leadership in Education: Theory and Practice** . (13), No(3), PP 301-317.
- Dennis, R. (2004). **Development of the servant leadership assessment instrument**. Dissertation Abstracts International.
- Drury, S. L. (2004). **Servant Leadership and Organizational Commitment**, School of Leadership Studies, REGENT UNIVERSITY.
- Daft .R & Noe.R .(2011). **Organizational behavior** .OH: Thomson South-western.
- Duggan, T . (2015). **The advantage of servant leadership style** .
- Fischer, P,V. (2017).**The Relationship Between Teacher Perceptions of Principal Servant Leadership Behavior and Teacher Job Satisfaction in South Dakota**, DAI-A, 78/11 (E).) Retrieved from <http://search.proquest.com>1/12/2017
- Jackson H C (2010). **An exploratory study of servant leadership among school leaders in an urban school district**. DAI-a 71/12. Retrieved from <https://search.proquest.com/> .
- Herbest J D (2003). **Organizational servant leadership and its relation to secondary school effectiveness**. Unpublished doctoral dissertation, Florida University, Florida, USA.

- Henderson, D. & Wayne, S.J. (2003). **Leadership Quarterly**, vol(19), No(2), PP 161-77.
- Hunter, J. C. (2004). **The World's Most Powerful Leadership Principle: How to a several Leader**. New York: Crown Business.
- Hill, V. (2008). **Employee Satisfaction and Organizational Commitment: A Mixed Methods Investigation of the Servant Leadership**, Unpublished doctoral dissertation, Capella University, Minneapolis, USA.
- Greenleaf, R. K. (2008). **The Servant as Leader**. Indianapolis, Indiana: The Greenleaf Center for Servant Leadership.
- Gunger, S.K. (2016). **The prediction power of servant and Ethical leadership Behaviors of Administrators on Teachers' Job Satisfaction**, Universal Journal of Educational Research, 4 (5), 1180-1188.
- Laub, J. A. (2004). **Defining servant leadership: A recommended typology for servant leadership studies**. School of Leadership Studies, REGENT UNIVERSITY
- Mahembe, B. & Englebrecht, A. (2014). **The Relationship Between Servant Leadership, Organizational Citizenship behavior and Team Effectiveness**. Journal of Industrial Psychology, 40(1), 1107-1117.
- Millan, K. (2017). **An Analysis of the Impact Servant Leadership Has on Staff Retention in Elementary Schools**,. DAI-A, 78/12.
- Ponton, M., & Focht, A. (2015). **Identifying Primary Characteristics of Servant Leadership**. *International Journal of Leadership Studies*, 9(1), 44-61.
- Russell, R. F., Stone, A. G. (2002). **A review of servant leadership attributes, Developing a practical model**. *Leadership & Organization Development Journal*, 3(23), 145-157.
- Reinke, S. J. (2004). **Service before Self: Towards A Theory of Servant Leadership**. *Global Virtue Ethics Review*, vol. 5, No. 3, PP 30-57.
- Stephen M J (2007). **Servant Leadership An examination of public school principles: properties of servant leadership as a successful leadership style**. DAI A 68/03. Retrieved from <https://search.proquest.com/>
- Smith, B. N., Montagno, R. V., Kuzmenko, T. V. (2004). **Transformational and servant leadership: content and contextual comparisons**. *Journal of leadership and Organizational Studies*, Vol. (10), No. (4), PP 79-91.
- Serrat, O. (2009). **Exercising Servant Leadership**, knowledge solutions, 63, Asian Development Bank.
- Wayne, S.J., Zhao, H. & Henderson, D, (2003), "Servant Leadership- Development of a multi dimensional measure and multi- level assessment" *The leadership Quarterly*, 19 (2), 161-177.
- Zohar, D. (2002). **Servant Leadership and rewriting the corporate brain**, PP 111-121, Wiley, New York.

الملاحق:

ملحق رقم (1): أسماء المحكمين.

ملحق رقم (2): الاستبانة في صورتها النهائية.

ملحق رقم (3): كتاب تسهيل مهمة باحث من الجامعة.

ملحق رقم (4): كتب تسهيل مهمة من المديریات.

ملحق رقم (1): أسماء المحكمين:

- 1 . أ.د محمود أبو سمرة جامعة القدس
- 2 . أ.د كمال مخامرة جامعة الخليل
- 3 . أ.د تيسير أبو ساكور جامعة القدس المفتوحة
- 4 . د. ابراهيم عرمان جامعة القدس
- 5 . د. غسان سرحان جامعة القدس
- 6 . د. محسن عدس جامعة القدس
- 7 . د. محمود الشمالي جامعة النجاح الوطنية
- 8 . د. محمد شاهين جامعة القدس المفتوحة
- 9 . د. خالد كتلو جامعة القدس المفتوحة
- 10 . د. رجاء العسيلي جامعة القدس المفتوحة
- 11 . د . عادل ريان جامعة القدس المفتوحة
- 12 . د. ابراهيم أبو عقيل جامعة الخليل
- 13 . د. محمد عجوة جامعة الخليل
- 14 . أ . محمد شاهين مدير مدرسة في تربية جنوب الخليل

ملحق رقم (2): الاستبانة في صورتها النهائية



جامعة القدس
Al-Quds University

المعلمة..... المحترم/ة

تحية طيبة وبعد...

تقوم الباحثة بإجراء دراسة ميدانية بعنوان: "درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل للقيادة الخادمة من وجهة نظر المعلمين"، استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية من جامعة القدس. ولأغراض جمع البيانات؛ قامت الباحثة بإعداد هذه الاستبانة، راجية من سيادتكم التعاون بالإجابة عن فقراتها بما يتوافق مع آرائكم، بوضع إشارة (/) في العمود المناسب أمام كل عبارة، علماً بأن جميع البيانات سيتم استخدامها بسرية تامة، ولأغراض البحث العلمي فقط.

الباحثة: منار تيسير طمیزی

المشرف: د. أشرف أبوخيران

القسم الأول: المعلومات الشخصية

يرجى الإجابة على الفقرات التالية بوضع إشارة (/) في المكان المناسب:

	أ- الخليل	ب- شمال الخليل	1- المديرية
	ج- جنوب الخليل	د- يطا	
	أ- أساسي	ب- ثانوي	2- المرحلة التعليمية
	أ- أنثى	ب- ذكر	3- الجنس
	أ- بكالوريوس فأقل	ب- ماجستير فأعلى	4- المؤهل العلمي
أ- أقل من 5 سنوات	ب- 5 - 10 سنوات	ج- 10 سنوات فأكثر	5- سنوات الخبرة في التربية والتعليم

القسم الثاني: مجالات القيادة الخادمة .

وتعرف القيادة الخادمة بأنها : هي قيادة تنظر إلى القائد باعتباره خادماً لمرؤوسيه وعليه أن يضع مصلحتهم فوق مصلحته الشخصية و يؤكد على التنمية الشخصية لهم .

يرجى الإجابة عن الفقرات التالية بوضع إشارة (/) في المكان المناسب:

الرقم	الفقرة/ بدرجة	كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
المجال الأول: تمكين المعلمين						
1	يعطي المدير للمعلمين صلاحيات اتخاذ قرارات تتعلق بعملهم .					
2	يمنح المدير للمعلمين الصلاحيات الضرورية لتنفيذ العمل .					
3	يعطي المدير المعلمين حرية التعامل مع المواقف الصعبة بالطريقة التي يرونها مناسبة .					
4	يشجع المدير المعلمين على مشاركته ومساعدته ببعض الأعمال .					
5	يثق المدير بالمعلمين ويستشيرهم عند صنع القرارات .					
6	يأخذ المدير اقتراحات المعلمين وآرائهم على محمل الجد .					
7	يشرك المعلمين في عملية التخطيط .					
8	يشجع المدير كل معلم في المدرسة على ممارسة القيادة وفق الصلاحيات الممنوحة له (يصنع معلمين قادة) .					
المجال الثاني: الاهتمام بالمعلمين						
1	يحرص المدير على نجاح المعلمين أكثر من اهتمامه بنجاحه الشخصي .					
2	يظهر المدير اهتمامه بالمعلمين وبمكائنتهم ويشجعهم دائماً .					
3	يضحي المدير ببعض مصالحه الشخصية في سبيل تحقيق احتياجات المعلمين .					
4	يراعي المدير الفروق الفردية بين المعلمين .					
5	يخصص المدير جزء من وقته لمساعدة المعلمين وحل مشاكلهم .					
6	يبذل المدير جهداً في دفاعه عن حق المعلمين .					
7	يقدم المدير الخدمات ولا ينتظر المقابل من المعلمين .					
8	يعمل المدير على توفير الراحة النفسية للمعلمين .					

المجال الثالث: التصرف بأخلاق مع المعلمين				
				1 يتعامل المدير مع المعلمين بمصداقية أي يلتزم بما يعد المعلمين به .
				2 يتعامل المدير مع المعلمين بمبدأ العدل والمساواة أي يكون عادلا في توزيع الأعباء والمسؤوليات عليهم .
				3 ينظر المدير إلى خدمة المعلمين بأنها مسؤولية إنسانية وأخلاقية .
				4 يعتذر المدير من كل خطأ يصدر منه اتجاه أي معلم .
				5 يراعي المدير الظروف الحياتية والإنسانية للمعلمين (الرحمة والإنسانية في التعامل) .
				6 يعتمد المدير أسس موضوعية في تقييم المعلمين
				7 يكون قدوة حسنة ومثل أعلى في السلوك والأداء للمعلمين في المدرسة .
				8 يظهر المدير مستويات عالية في الأمانة .
المجال الرابع : التنمية المهنية للمعلمين				
				1 يعتبر المدير تطور المعلمين المهني من أولوياته.
				2 يحرص المسؤول على معرفة أهداف المعلمين المهنية .
				3 يزود المدير المعلمين بخبرات العمل التي تمكنهم من تطوير مهارات جديدة .
				4 يهتم المدير بتدريب المعلمين وتنمية مهاراتهم وقدراتهم.
				5 يعد المدير خططا لتنمية المعلمين مهنيا وفق حاجاتهم .
				6 يبادر المدير بمساعدة المعلمين لمواجهة الصعوبات المهنية .
				7 يوفر المدير للمعلم فرص التطور المهني داخل وخارج المدرسة .
				8 يوفر المدير للمعلمين بيئة داعمة للتطور المهني المستمر .
المجال الخامس : تطوير المجتمع				
				1 يشجع المدير المعلمين على ضرورة الارتباط بالمجتمع .

					يؤكد المدير على أهمية الأعمال التطوعية في المجتمع .	2
					يحفز المدير المعلمين على التواصل الفعال مع أولياء الأمور بشكل خاص وأفراد المجتمع بشكل عام .	3
					يهتم المدير بمشاركة المعلمين في الأنشطة المجتمعية المتنوعة .	4
					يؤكد المدير على احترام قيم وثقافة المجتمع .	5
					يهتم المدير بمشاركة المعلمين في المناسبات الاجتماعية المهمة .	6
					يهتم المدير بالتعاون بين المدرسة والمجتمع لتحقيق المصالح المشتركة .	7
					يشجع المدير المعلمين على تنفيذ أنشطة تخدم المجتمع .	8

ملحق رقم (3): كتاب تسهيل مهمة باحث من الجامعة

بسم الله الرحمن الرحيم

Al-Quds University
Dura campus



جامعة القدس
حرم دورا الدراسي

التاريخ: ٢٠٢٠ / ٢ / ٣

لمن يهمه الامر

الموضوع: تسهيل مهمة

تحية طيبة وبعد،،

تقوم الطالبة منار تيسير خليل الطميرة رقمها الجامعي (٢١٧١٢٠٧٥) بدراسة بعنوان
" درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل للقيادة الخادمة من وجهة نظر المعلمين "
وهي متطلب للحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية
يرجى من حضرتكم تسهيل مهمة الطالبة المذكورة أعلاه وذلك لتطبيق الدراسة

شاكرين لكم حسن تعاونكم

مدير الفرع

الدكتور محمد سمير نمورة
مدير الفرع / حرم دورا
3.2.2020



Tel: 02-2756200

Email: Dura@alquds.edu

Jawal:0595200842

P.O. Box 2031/dura_hebron

ملحق رقم (4) كتب تسهيل مهمة من المديرية

كتاب تسهيل مهمه مديرية شمال الخليل

State of Palestine
Ministry of Education
Directorate of Education /North Hebron



دولة فلسطين
وزارة التربية والتعليم
مديرية التربية و التعليم / شمال الخليل

الرقم: ت.ش.خ/ 2644/1/30

التاريخ: 2020/02/23م

الموافق: 1441/06/29هـ

حضرات مديري ومديرات المدارس الحكومية المحترمين

الموضوع: تسهيل مهمة / (توزيع استبيان)

نُهدىكم أطيب التحيات و بخصوص الموضوع أعلاه، أرجو السماح للدارسة: (منار تيسير الطمينة) بتوزيع استبيان بعنوان 'درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل للقيادة الخادمة من وجهة نظر المعلمين' ، على أن لا يؤثر ذلك على سير العملية التعليمية.

مع الاحترام

أ. محمد جديع الفروخ
مدير التربية و التعليم



أ.ع.م.ع (التعليم العام)

كتاب تسهيل مهمة من مديرية الخليل

 State of Palestine Ministry of Education Directorate of Education /Hebron	 وزارة التربية والتعليم	دولة فلسطين وزارة التربية والتعليم مديرية التربية والتعليم /الخليل
 القدس جامعة القدس al QUDS		الرقم: ت.خ / 30 / 60 / 53348 التاريخ: 29 جمادى الثانية، 1441 الموافق: الأحد، 23 شباط، 2020
حضرات مديري ومديرات المدارس الحكومية المحترمين		
الموضوع: تسهيل مهمة		
<p>نهديكم أطيب التحيات ، وبرجى تسهيل مهمة الطالبة " منار تيسير خليل الطميمة " من جامعة القدس من أجل الحصول على معلومات لاستكمال الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية بعنوان " درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل للقيادة الخادمة من وجهة نظر المعلمين " ، وذلك بما لا يؤثر على سير العملية التعليمية والإدارية.</p>		
مع الاحترام		
أ. بسام مدحت طهبوب  مدير التربية والتعليم		
تلفون (2=2227863 + 2226429+2295295+2215173) فاكس (2228990) الإشراف (4-2215175/فاكس 2226428) من ب 3		

كتاب تسهيل مهمة من جنوب الخليل

State Of Palestine
Ministry of Education
Directorate of Education
Southern Hebron



دولة فلسطين
وزارة التربية والتعليم
مديرية التربية والتعليم
جنوب الخليل

التاريخ: 2020/02/23م

الرقم: ج خ/4/2161

حضرات مديري ومديرات المدارس المحترمين

المبحث: الدراسة الميدانية

بعد التحية،،،

لا مانع لدي من تعبئة إستبانة الباحث/ة " منار تيسير خليل الطميمة "، من قبل معلمي المدرسة،
والدراسة بعنوان " درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل للقيادة الخادمة من وجهة نظر
المعلمين " على أن لا يؤثر ذلك على سير العملية التعليمية.

،،،، مع الاحترام،،،،،

مدير التربية والتعليم

خالد أبو شرار



قسم التعليم العام

ج خ/4

كتاب تسهيل مهمه من مديرية يطا

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

دولة فلسطين
وزارة التربية والتعليم
مديرية التربية والتعليم / يطا

وزارة التربية والتعليم

State of Palestine
Ministry Of Education
Directorate Of Education \ Yatta

38986/1/3 / الرقم: ت ي
التاريخ: 2020/02/24 م

حضرات مديري المدارس ومديراتها المحترمين

الموضوع : تسهيل مهمة

تهديكم مديرية التربية والتعليم/يطا أطيب التحيات، وبالإشارة إلى الموضوع أعلاه، أرجو تسهيل مهمة الطالبة منار تيسير خليل الطميمة من جامعة القدس، بتوزيع استبانة بعنوان: "درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل للقيادة الخادمة من وجهة نظر المعلمين" مع العلم أن جميع المعلومات تبقى سرية ولأغراض البحث العلمي فقط.

* مع الاحترام *

أ. ياسر صالح
مدير التربية والتعليم / يطا

دولة فلسطين
وزارة التربية والتعليم
مديرية التربية والتعليم - يطا

قسم التعليم العام، ج.ع / ف.أ
هواتف المديرية، عام 02-2273755، 02-2273772، المدير، 02-2273776 فاكس، 02-2273778

فهرس الملاحق

- 103 ملحق (1): قائمة بأسماء المحكمين:
- 104 ملحق رقم (2): الاستبانة في صورتها النهائية:
- 108 ملحق رقم (3): كتاب تسهيل مهمة باحث:
- 109 ملحق رقم (4): كتب تسهيل من المديریات:

فهرس الجداول:

- جدول 3.1: توزيع أفراد مجتمع الدراسة لمعلمي ومعلمات المدارس الحكومية في محافظة الخليل. . 56
- جدول 3.2: توزيع عينة الدراسة حسب متغير المديرية والأعداد المستردة من الاستبانات..... 57
- جدول 3.3: درجات مقياس ليكرت الخماسي. 58
- جدول 4.3 : معامل الارتباط ببيرسون لفقرات مجال تمكين المعلمين 59
- جدول 5.3: معامل الارتباط ببيرسون لفقرات مجال الاهتمام بالمعلمين 59
- جدول 6.3: معامل الارتباط ببيرسون لفقرات مجال التصرف بأخلاق. 59
- جدول 7.3 :معامل الارتباط ببيرسون لفقرات مجال التنمية المهنية مع المعلمين 60
- جدول 8.3: معامل الارتباط ببيرسون لفقرات مجال تطوير المجتمع 60
- جدول 9.3: نتائج معامل ثبات المجالات 60
- جدول 10.3: المقياس الوزني لتحديد تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة القيادة الخادمة .. 62
- جدول 1.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات المبحوثين لدرجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل للقيادة الخادمة من وجهة نظر المعلمين 65
- جدول 2.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات المبحوثين لفقرات مجال تمكين المعلمين 66
- جدول 3.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات المبحوثين لفقرات مجال الإهتمام بالمعلمين 67
- جدول 4.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لفقرات مجالالتصرف بأخلاق مع المعلمين 68
- جدول 5.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات المبحوثين لفقرات مجال التنمية المهنية للمعلمين 69
- جدول 6.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات المبحوثين لفقرات مجال تطوير المجتمع 70

- الجدول 7.4: نتائج اختبار (t-test) للفروقات بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة القيادة الخادمة تبعاً لمتغير الجنس. 73
- الجدول 8.4: نتائج اختبار (t-test) للفروقات بين تقديرات المبحوثين لدرجة ممارسة القيادة الخادمة تبعاً لمتغير المرحلة التعليمية. 74
- جدول 9.4: المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لتقديرات المبحوثين لدرجة ممارسة القيادة الخادمة تبعاً لمتغير المديرية. 75
- جدول 10.4: نتائج اختبار " التباين الأحادي One Way ANOVA "، للفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة القيادة الخادمة تبعاً لمتغير المديرية. 77
- جدول 11.4: نتائج اختبار Scheffe للمقارنات الثنائية البعدية حسب متغير المديرية. 78
- الجدول 12.4: نتائج اختبار (t-test) للفروقات بين تقديرات المبحوثين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي 81
- جدول 13.4: المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لتقديرات المبحوثين تبعاً لمتغير سنوات الخبرة في التربية والتعليم. 82

فهرس المحتويات

أ.....	إقرار
ب.....	شكر وعرفان
ج	الملخص
د.....	Abstract
ه	الفصل الأول
1.....	1.1 مقدمة:
3.....	2.1 مشكلة الدراسة:
4.....	3.1 أسئلة الدراسة:
4.....	4.1 فرضيات الدراسة:
6.....	6.1 أهداف الدراسة:
6.....	7.1 حدود الدراسة:
7.....	8.1 مصطلحات الدراسة:
8.....	الفصل الثاني
9.....	1.2 الإطار النظري:
33.....	3.2 الدراسات السابقة:
34.....	1.3.2 الدراسات العربية:
43.....	2.3.2. الدراسات الأجنبية:
51.....	3.3.2. التعقيب على الدراسات السابقة
54.....	الفصل الثالث
55.....	1.3 المقدمة:
55.....	2.3 منهج الدراسة:

56	3.3 مجتمع الدراسة:
56	4.3 عينة الدراسة:
56	1.4.3 الوصف الإحصائي لعينتي الدراسة وفق البيانات الديموغرافية:
57	5.3 أداة الدراسة:
58	1.5.3 صدق الاستبانة:
60	2.5.3 ثبات الاستبانة Reliability:
61	6.3 تطبيق الدراسة:
61	7.3 متغيرات الدراسة:
61	8.3 المعالجة الإحصائية:
63	الفصل الرابع
64	1.4 المقدمة:
64	2.4 نتائج الدراسة
64	1.2.4 نتائج السؤال الأول:
71	2.2.4 نتائج السؤال الثاني:
58	الفصل الخامس
86	1.5 مقدمة:
86	2.5 مناقشة نتائج الدراسة
93	3.5 التوصيات
94	قائمة المراجع
102	الملاحق:
113	فهرس الملاحق
114	فهرس الجداول:
116	فهرس المحتويات

