



www.mecs.j.com/ar/

المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الأبحاث العلمية والتربوية (MECSJ)

العدد الثامن والأربعون ( نيسان ) 2022

ISSN: 2617-9563

## مستوى ممارسة مديري المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة الرياض لنمط القيادة الخادمة من وجهة نظر المعلمين في ضوء عدد من المتغيرات

إعداد: د. نسرین مبارك آل تمیم عضو هيئة التدريس بكلیات الشرق العربي

### الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى تعرف مستوى ممارسة مديري المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة الرياض لنمط القيادة الخادمة من وجهة نظر المعلمين في ضوء عدد من المتغيرات. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي لمناسبته لأغراض هذه الدراسة، تكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين والمعلمات في المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة الرياض، للعام الدراسي (٢٠٢٢/٢٠٢١) حيث بلغ مجتمع الدراسة الكلي (٢٠٤٣١) معلماً ومعلمة، موزعين على (٩٦٩) مدرسة للبنين والبنات بواقع (١٢٤٢٢) معلماً و(٨٠٠٩) معلمة تم رصدها من خلال البطاقة الإحصائية للمدارس التابعة للإدارة العامة للتعليم بمنطقة الرياض للعام (١٤٤٢هـ)، وقد تم اختيار العينة الممثلة بطريقة عشوائية من المجتمع الكلي بلغت (٣٠٣) معلماً ومعلمة. ولتحقيق أهداف الدراسة؛ تم تطوير استبانة مكونة من (٢٨) فقرة موزعة على أربعة مجالات هي: المجال الأول: التمكين، وشمل (٦) فقرات. والمجال الثاني: الإيثار، وشمل (٨) فقرات. أما المجال الثالث: المحبة، وشمل (٧) فقرات. والمجال الرابع: التواصل، وشمل على (٧) فقرات. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى ممارسة مديري المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة الرياض لنمط القيادة الخادمة من وجهة نظر المعلمين جاء عالياً في جميع المجالات. ولم تظهر النتائج فرقة دالة احصائياً في مستوى ممارسة مديري المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة الرياض لنمط القيادة الخادمة من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغيري الجنس والمؤهل العلمي. وفي ضوء ما أسفرت عنه الدراسة من نتائج قدمت الباحثة مجموعة من التوصيات من أهمها: التأكيد باستمرار على استخدام نمط القيادة الخادمة في المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة الرياض.

الكلمات المفتاحية: الممارسة، مديري المدارس الابتدائية الحكومية، الرياض، القيادة الخادمة، المعلمين.



www.mecsaj.com/ar/

المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الأبحاث العلمية والتربوية (MECSJ)

العدد الثامن والأربعون ( نيسان ) 2022

ISSN: 2617-9563

## **The level of public primary school principals in Riyadh's practice of the servant leadership style from the teachers' point of view in light of a number of variables**

### **ABSTRACT**

This study aimed to identify the level of practice of servant leadership style by government primary school principals in Riyadh from the teachers' point of view in the light of a number of variables. The study followed the descriptive survey method for its relevance for the purposes of this study. The study population consisted of all male and female teachers in government primary schools in Riyadh, for the academic year (2021/2022), where the total study population amounted to (20431) male and female teachers, distributed over (969) schools for boys and girls. A total of (12422) male and (8009) female teachers were monitored through the statistical card of the schools affiliated to the General Administration of Education in Riyadh for the year (1441), and the representative sample was selected in a stratified random manner from the total population of (303) male and female teachers. To achieve the objectives of the study; A questionnaire was developed consisting of (28) items distributed into four domains: The first domain: Empowerment, and it included (6) items. The second field: altruism, and it included (8) paragraphs. As for the third field: love, it included (7) paragraphs. The fourth area: humility, and it included (7) paragraphs. The results of the study showed that the level of public primary school principals in Riyadh practice of the servant leadership style from the teachers' point of view was high in all fields. The results did not show a statistically significant difference in the level of practice of servant leadership style by government primary school principals in Riyadh from the teachers' point of view due to the variables of gender and educational qualification. In light of the results of the study, the researcher presented a set of recommendations, the most important of which are: Continuously emphasizing the use of the servant leadership style in government primary schools in Riyadh.



www.mecs.com/ar/

المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الأبحاث العلمية والتربوية (MECSJ)

العدد الثامن والأربعون ( نيسان ) 2022

ISSN: 2617-9563

**Keywords:** practice, government primary school principals, Riyadh, servant leadership, teachers.

## المقدمة:

في الزمن الحاضر وبدايات الألفية الجديدة ظهر في المؤسسات الاقتصادية العالمية والمنظمات التربوية والأكاديمية توجه لتنازل عن المفهوم التقليدي للقيادة الذي يركز على الهرمية والوصاية وسلطة المنصب، واعتماد أنماط قيادية جديدة تمتزج بروح التعاون والمشاركة بصنع القرار بالإضافة إلى الاهتمام بالمرؤوسين .

إن خصائص وصفات الشخص الذي يدير المؤسسة قد يؤثر بالسلب والإيجاب على المرؤوسين حيث توضح دراسات أجريت في مؤسسة جالوب ( Gallup organization ) أن هناك كثير من العاملون يتركزون وظائفهم بسبب مدير غير ناضج وغير كفاء وليس للمؤسسة نفسها ( الجهني، ٢٠١٩ ) .

ولكي يستطيع القائد أن يكون له دور في عملية التنمية داخل المؤسسة عليه أن يثق في قدرات الآخرين وآرائهم ويعمل على تثبيت الثقافة التنظيمية وتقدير مبدأ التفكير وإعادة النظر والتحديث والتجديد وعليه أن يكون قدوة للمبادأة والمشاركة و تقبل الآراء الناقدة للارتقاء بالأداء وتفسير ما يشمل الجميع بشفافية ووضوح تام وهذا يتطلب منه ممارسة لمفهوم القيادة الخادمة لتطوير الأداء نحو ما يضمن للمؤسسة مصالحها ويحقق أهدافها وتوجه الأفراد العاملين لاستغلال الفرص المتاحة والتعرف تجاه المشكلات بكفاءة عالية ( الناييف، ٢٠٢٠ ) .

وقد يكون هناك حاجة ماسة في المؤسسات إلى وجود قائد خادم يتسم بالعديد من الخصائص والصفات يكون فيها قادر على الإقناع بوجهة نظره ولديه قدرة على استعمال مبادئ العلاقات الإنسانية وتثبيتها لإيجاد جو عمل تزدهر فيه القيم والمبادئ الإنسانية ، فالمتغيرات السريعة والتحديات الكبيرة جعلت المؤسسات تحتاج إلى نماذج من القيادات الإدارية تمتلك اتجاهات فكرية حديثة وعندهم الاستطاعة على الارتقاء والإبداع بأداء المؤسسة من خلال تشجيع الابتكار والعمل الإبداعي وهذا النمط من الممكن ان يلبي هذه الطموحات هو نمط القيادة الخادمة (غالي، ٢٠١٥) .



www.mecsaj.com/ar/

المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الأبحاث العلمية والتربوية (MECSJ)

العدد الثامن والأربعون ( نيسان ) 2022

ISSN: 2617-9563

وعرف الراجحي (٢٠٢١) القيادة الخادمة بأنها: نمط قيادي يركز على تركيز مديري المدارس بجهودهم على تطوير أداء العاملين وتوفير الرعاية المهنية والاهتمام باحتياجاتهم وتلبية متطلبات الوظيفة وتقديم مصلحة المدرسة على المصلحة الفردية وذلك من خلال النصح والإرشاد وذلك لتحقيق أهداف المدرسة بجودة وتميز . ويعتبر العالم جرينليف Greenleaf هو الأب الروحي للقيادة الخادمة حيث أوجد مجموعة من الصفات للقائد الخادم في مقالاته وكتبه ودراساته من عام ١٩٧٠ حتى عام ١٩٩٩ وأشار إلى أن هناك مجموعة من الصفات والخصائص للقائد الخادم منها القدرة على القيادة والتأثير واللغة والتواصل والبصيرة والاستماع والإقناع وترتيب الأولويات والتطور المستقبلي وغيرها (أبو نفاع، ٢٠١٩).

ومن هنا يبرز دور المدير في المدرسة على استخدام نمط القيادة الخادمة التي تنعكس على المرؤوسين والذي يمكن المؤسسات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية من العمل والبقاء على خلاف الأنماط القيادية الأخرى الاستبدادية والدكتاتورية ( عجوة، ٢٠١٠). فالمدرسة لها دور مهم بالاهتمام بأعداد العنصر البشري الذي يشكل أداة رئيسة لتحقيق أهدافها لذلك على القائد الخادم أن يوفر بيئة إيجابية صحية مناسبة وبيئة منظمة وتحقيق الحافز المادي والمعنوي للمرؤوسين للوصول إلى تحقيق أهداف المدرسة بفاعلية وجودة تامة ( محمد، ٢٠١٩) .

#### مشكلة الدراسة:

أولت قيادة المملكة العربية السعودية التعليم اهتماماً واسعاً، وتمثل هذا الاهتمام بسعي وزارة التعليم للتطوير والإصلاح المستمر الذي يتوافق مع متطلبات العصر الحديث، لإيجاد بيئة مدرسية تعليمية مثالية تحقق طموحات وأهداف التعليم بشكل عام، وتطوير منظومة المدارس والعاملين بها بشكل خاص، وذلك من خلال إصدار القرارات والأنظمة والآليات ومنحت قادة المدارس مزيداً من الصلاحيات؛ وفي ظل الجهود الكبيرة المبذولة من قبل وزارة التعليم في هذا المجال، إلا أنه يلاحظ وجود تفاوت في أداء قادة المدارس، وجودة مخرجاتها من مدرسة لأخرى، مما يؤكد أن قادة المدارس لا يزالون بحاجة إلى المزيد من الاهتمام والدافعية للعمل وعلى رفع قدراتهم ومهاراتهم.

وقد أدركت مؤسسات التعليم في الدول العربية ومنها السعودية مؤخراً أن تعثر مسيرة التعليم فيها وتراجعها بشكل ملفت يعزى إلى تخلف النظم الإدارية ونمط القيادة المعتمدة في تسيير مؤسسات التعليم وإدارتها وتوجيهها. حيث يعد نمط القيادة الخادمة من الاسس التي تبنى عليها جودة الحياة



www.mecs.j.com/ar/

المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الأبحاث العلمية والتربوية (MECSJ)

العدد الثامن والاربعون ( نيسان ) 2022

ISSN: 2617-9563

الوظيفية والتمتع بالصحة التنظيمية، حيث تفوق القيادة الخادمة أنماط القيادة الأخرى.

وتؤكد نتائج العديد من الدراسات السابقة أهمية القيادة الخادمة وعلاقتها الارتباطية بين ممارستها والعديد من المتغيرات كالصحة التنظيمية والثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي وغيرها. وعلى الرغم من ذلك فإن الباحثة تلاحظ أن الدراسات التي بحثت في ذلك في السعودية أشارت إلى ضعف في مستويات ممارسة القيادة الخادمة؛ كدراسة الجهني (٢٠١٩) التي أكدت ان مستوى ممارسة مديري المدارس للقيادة الخادمة كانت منخفضة. كما أوضحت نتائج دراسة التمام (٢٠١٦) بأن مستوى ممارسة مديري المدارس للقيادة الخادمة كانت منخفضة. في حين اظهرت نتائج دراسة الناييف (٢٠٢٠) ان درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية للقيادة الخادمة كانت متوسطة. وعلى الرغم من أهمية موضوع القيادة الخادمة، والذي يعتبر من التحديات التي تواجهها المنظمات لرفع مستوى أدائها، وضمان نموها بشكل مستمر في العصر الحالي، إلا أن هناك ندرة في الدراسات حسب علم الباحثة التي اهتمت بمعرفة مدى ممارسة القيادة الخادمة في المدارس. مما أكد ضرورة وأهمية البحث عن مستوى ممارسة مديري المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة الرياض لنمط القيادة الخادمة من وجهة نظر المعلمين.

#### هدف الدراسة وأسئلتها:

هدفت الدراسة إلى معرفة مستوى ممارسة مديري المدارس الحكومية بمدينة الرياض لنمط القيادة الخادمة من وجهة نظر المعلمين. وذلك من خلال الإجابة عن الأسئلة التالية:

١- ما مستوى ممارسة مديري المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة الرياض لنمط القيادة الخادمة من وجهة نظر المعلمين؟

٢- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في ممارسة مديري المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة الرياض لنمط القيادة الخادمة من وجهة نظر المعلمين تعزى للجنس والمؤهل العلمي؟

#### أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة فيما يلي:

#### الأهمية النظرية:

تكتسب الدراسة الحالية أهميتها النظرية من خلال ما يلي:



www.mecs.j.com/ar/

المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الأبحاث العلمية والتربوية (MECSJ)

العدد الثامن والاربعون ( نيسان ) 2022

ISSN: 2617-9563

- تطرح موضوعاً جديداً في القيادة الإدارية المعاصرة وخاصةً في المجال التربوي، ألا وهو ممارسة المديرين لنمط القيادة الخادمة.
- استجابة لتوصيات العديد من المؤتمرات والمنتديات والندوات بأهمية الإدارة التعليمية والتربوية.
- الإثراء العلمي والمعرفي حول الأسس التاريخية والفلسفية والنظرية ونماذج العمل الخاصة بالقيادة الخادمة.
- وتتمثل أهميتها أيضاً في ندرة الدراسات السابقة التي تبحث في ممارسة المديرين بمدينة الرياض لنمط القيادة الخادمة.

#### الأهمية التطبيقية:

- تشخيص الوضع الراهن لمستوى القيادة الخادمة في المدارس الحكومية بما يحقق الاسهام في تعزيز مواطن القوة وتحسين مواطن الضعف والقصور وتطويرها.
- الاستفادة من النتائج الخاصة بهذه الدراسة والتي من المؤمل أن تساعد في محاكاة أفضل مستويات المدارس وتطويرها الإداري بما يناسب المدارس في مدينة الرياض وبما يحقق متطلبات برنامج التحول الوطني وخطط التنمية، والاستفادة من مزاياها.
- فتح المجال أمام المزيد من الدراسات التي تتعلق بالقيادة الخادمة وتطوير المدارس الحكومية.
- من المؤمل أن تزود المعلمين والمديرين في الميدان التربوي بمهارات لتطوير أدائهم في مفهوم القيادة الخادمة وتحقيق.
- وتساعد الدراسة ونتائجها طلاب الدراسات العليا في الإدارة التربوية من خلال تزويدهم باطار نظري ودراسات سابقة مفيدة متعلقة بممارسة نمط القيادة الخادمة.

#### حدود الدراسة ومحدداتها:

وتتمثل حدود الدراسة في:

- الحد الموضوعي: ممارسة مديري المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة الرياض لنمط القيادة الخادمة.
- الحد المكاني: اقتصرت الدراسة على المدارس الابتدائية الحكومية في مدينة الرياض.
- الحد البشري: اقتصر تطبيق الدراسة على معلمي المدارس الابتدائية الحكومية في مدينة الرياض بالسعودية .
- الحد الزمني: تم تطبيق أداة الدراسة خلال الفصل الدراسي الاول للعام الدراسي ٢٠٢٢/٢٠٢٣

#### التعريفات والمصطلحات الإجرائية:

ورد في الدراسة مصطلحات خاصة تم تعريفها على النحو الآتي:



www.mecsaj.com/ar/

المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الأبحاث العلمية والتربوية (MECSJ)

العدد الثامن والاربعون ( نيسان ) 2022

ISSN: 2617-9563

- القيادة الخادمة: عرفها الجهني (٢٠١٩): أنموذج يرتكز بشكل واضح وجلي على خدمة الآخرين من قبل القائد ويعدها إحدى شروط القيادة الاخلاقية، ليس الخدمة بالمعنى الوظيفي بل بروح الخدمة المتجلية في كل سلوك بدءاً من النفس والعائلة والمجموعة والأمة، وصولاً لأصغر المنظمات وأكبرها، فهو يؤمن بأن المنظمات لم تكن إلا لخدمة الإنسان وليس العكس. وتعرف إجرائياً: أحد أنماط القيادة الحديثة التي تتصف بالمبادئ الإنسانية التي يقوم بها مديرو المدارس الحكومية بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية ترتكز على أسس المساواة والاحترام والاستقامة مع العاملين والمجتمع، وتم قياسها من خلال استجابة المعلمين أفراد العينة على أداة الدراسة المعدة لأغراض هذه الدراسة.

### الإطار النظري والدراسات السابقة

يغطي هذا الجزء مراجعة للإطار النظري المتعلق بالقيادة الخادمة، كما يتضمن استعراضاً لعدد من الدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات الصلة.

### أولاً: الإطار النظري

تتطلب المدرسة الفعالة قيادة محترفة تقود عمليات التغيير والتطوير، ومن أهم سماتها أنها تشارك العاملين في اتخاذ القرار وإدارة العمل، وتوزع المسؤولية، وتحد من المركزية والبيروقراطية وتشجع التفكير الجمعي، ولديها معرفة مهنية بالعملية التعليمية، وتتحدث مع المعلمين بشكل مستمر؛ لتحسين أدائهم وتعمل على زيادة دافعية ورضا الطلاب والعاملين، وهو ما أدى إلى ظهور نمط جديد في القيادة يطلق عليه القيادة الخادمة يدعو إلى الاهتمام المتزايد بالعاملين بشكل عام والمعلمين بشكل خاص، وتلبية احتياجاتهم بوصفهم العنصر الأهم بالمدرسة.

### مفهوم القيادة الخادمة:

يتداخل مفهوم القيادة الخادمة مع غيره من المفاهيم الأخرى للقيادة بل ويعزز بعض النماذج الأخرى في الإدارة مثل إدارة الجودة الشاملة ومجتمعات التعلم، كما تم مقارنته بالقيادة التحويلية في ان "الفرق الأساسي بين القيادة التحويلية والقيادة الخادمة هو تركيز القائد، فتركيز القائد التحويلي يكون موجه نحو المنظمة، ويوجه سلوكه نحو مدى التزام الأتباع بتحقيق اهداف المنظمة، بينما تركيز القائد الخدمي ينصب على الأتباع، وأن تحقيق الأهداف التنظيمية يعد مخرج تابع (English, 2011). ورغم أن كلمة الخادمة قد يكون لها دلالات





www.mecsaj.com/ar/

المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الأبحاث العلمية والتربوية (MECSJ)

العدد الثامن والاربعون ( نيسان ) 2022

ISSN: 2617-9563

سلبية إلا أن الواقع العملي يشير إلى أنه يمكن استخدامها لتشير إلى العمل من أجل تقديم شيء ما إلى آخر، وهذا المعنى ليس سلبياً، وإنما ينطوي على تقديم المساعدة وتعزيز المصالح والشعور بالمسؤولية تجاه الآخرين، ما يسهم في تحقيق غرض أسمى وهو مصلحة المنظمة (عجوة، ٢٠١٠).

وهناك من يرى أن وضع مصطلح الخادم (Servant) بجوار القائد (Leader) معاً يمثل تعارض وتضاد، ولكن كلمة الخادم لا تعني الضعف، كما أن مصطلح القائد لا يتضمن النمط السلطوي، (Bovee, 2012)، فالقيادة الخادمة هي القيادة التي يخدم فيها القائد الأتباع، وليس العكس، فالقيادة الخادمة تشدد على الخدمة الزائدة للآخرين، وتشجع النمو الشخصي، والمهني، والوجداني للأتباع (Greenleaf, 2012).

وهناك العديد من التعريفات لمفهوم القيادة الخادمة منها ما يلي: هي أسلوب للقيادة معتمداً على العمل الجماعي، والإحساس بالانتماء للمجتمع، وعلى المشاركة في صنع القرار، والسلوك الأخلاقي القوي ورعاية السلوك، والحرص على نمو الأفراد (English, 2011). والقيادة التي تضع مصلحة الآخرين في مرتبة أعلى من المصلحة الشخصية للقائد، مؤكداً على أن سلوكيات القائد يجب أن تركز على تنمية الأتباع، وعدم التركيز على تمجيد القائد (Hala & Fields, 2007). وهي رعاية الأتباع والدفاع عنهم، وتمكينهم، كما يجب على القائد الخادم تلبية احتياجات الأتباع ومساعدتهم على أن يصبحوا أكثر صحة وأكثر حكمة، وأكثر استعداداً لقبول مسؤولياتهم (Yuk, 2012). وهو ذلك النمط من القيادة الذي يحترم كرامة الفرد ويعطي من شأنه ويومض فيه ما أمكن نزعته الإبداعية الفطرية للقيادة (أبو تينة وخصاونة والطحاينة ٢٠٠٧). والقادة الخادمين هم أولئك الذين يركزوا على خدمة الأتباع، فالأتباع يمثلوا الشغل الشاغل للقادة الخادمين، ثم يأتي بعدها الأمور التنظيمية (Dennis & Bocarnea, 2015). وهي أسلوب لقيادة وإدارة الآخرين، يفتح الأبواب لفرص التمكين والموارد غير المحدودة لأعضاء المنظمة (Jackson, 2010).

باستقراء التعريفات السابقة يتضح أن القيادة الخادمة تقوم على مجموعة من المبادئ الأساسية، وهي: التركيز على الأتباع، العمل الجماعي ومشاركة الأتباع في صنع القرارات، وضع مصلحة الأتباع قبل المصلحة الشخصية للقائد وقبل مصلحة المنظمة ذاتها، تشجيع النمو الشخصي والمهني والوجداني للأتباع، تمكن الأتباع. ومن ثم يمكن القول أن القيادة الخادمة لمديري المدارس، هي القيادة التي تعتمد على خدمة العاملين وتحقيق مصالحهم وتلبية احتياجاتهم أولاً، وبالتالي تتحقق الأهداف المدرسية، مع اهتمامها الكبير بمشاركة





www.mecsaj.com/ar/

المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الأبحاث العلمية والتربوية (MECSJ)

العدد الثامن والاربعون ( نيسان ) 2022

ISSN: 2617-9563

العاملين في صنع القرارات المدرسية، والحرص على تنميتهم مهنيًا وشخصيًا ووجدانيًا، مما يسهم في تحقيق المدرسة الفعالة.

### نماذج القيادة الخادمة وأبعادها:

ثمة عدة تصنيفات لنماذج القيادة الخادمة التي توضح الأبعاد الأساسية لها، ومنها نموذج ميلادر (1995) Millader، الذي حدد سبعة أبعاد للقيادة الخادمة وهي: العمل الجماعي، القدوة، التأكيد، الألفة، الفردية، المرونة، التلاحم (الراجحي، ٢٠٢). ونموذج (1999) Laub الذي حدد ستة أبعاد للقيادة الخادمة هي: تقييم الأفراد، وتنمية الأفراد، وبناء المجتمع، وإظهار الاصلالة، وتوفير القيادة، ومشاركة القيادة (التمام، ٢٠١٦). ونموذج رسل وستون (2003) Russel and Stone؛ حيث وضعوا تسعة أبعاد: الرؤية، والصدق، والنزاهة، والثقة، والخدمة، والنمذجة، والريادة، وتقدير الآخرين، والتمكين. ونموذج سبيرز (2002) Spears، الي حدد عشرة أبعاد للقيادة الخادمة وهي: الاستماع، والتعاطف، والتلاحم، والوعي، والإقناع، والتصور، والاستبصار أو التبصر، والإشراف أو الرعاية، والالتزام بنمو الأفراد، وبناء المجتمع (English, 2011). ونموذج باترسون (2003) Patterson الذي حدد سبعة أبعاد للقيادة الخادمة وهي: الحب المضحي أو غير المشروط، والتواضع، والإيثار، والرؤية، والثقة، والتمكين، والخدمة (English, 2011)، ونموذج دنيس (2004) Dennis، الذي اعتمد على أربعة أبعاد هي: الحب المضحي، والتمكين والتواضع، والرؤية (Pattison, 2010). وأخيراً نموذج باربتو وويلر (2006) Barbuto and Wheeler الذي حدد خمسة أبعاد للقيادة الخادمة وهي: الدعوة للإيثار، والتلاحم العاطفي، والحكمة، و التخطيط المقنع، والرعاية التنظيمية، والتي يبدو أنها متميزة مفاهيمياً وتجريبياً والتي يعتمد عليها البحث، وفيما يلي شرح لهذه الأبعاد كما وردت لدى (English, 2011) وكريبين (2015) (Crippen):

أ. **الدعوة للإيثار Altruistic Calling**: يتم تعريف الدعوة للإيثار باعتبارها خياراً واعياً لخدمة الآخرين، وتمثل الرغبة في التأثير بشكل إيجابي على الآخرين من خلال خدمتهم، والتي تعد أمراً جوهرياً في القيادة الخادمة، فالقائد الخادم يقدم الخدمة لأتباعه ويضحى بمصالحه الذاتية لتنمية أتباعه؛ حيث يرغب القائد الخادم في إحداث تطوير إيجابي في الأفراد والجماعات والمنظمات والمجتمعات، وقد تم الاعتراف بضرورة الإيثار في القيادة من قبل العديد من العلماء. كما أن إظهار القادة لاستعدادهم



www.mecs.j.com/ar/

المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الأبحاث العلمية والتربوية (MECSJ)

العدد الثامن والاربعون ( نيسان ) 2022

ISSN: 2617-9563

- لوضع مصالح الأتباع قبل مصالحهم يؤدي إلى كسب ثقة كبيرة والتفاني من قبل أتباعهم، مما يؤدي إلى جودة أعلى في العلاقات بينهم، وبالتالي يزداد رضا العاملين وتزداد الفعالية التنظيمية.
- ب. **التلاحم العاطفي Emotional Healing**: ويشمل قدرة القائد على تقديم المساندة والدعم العاطفي للأتباع عند حدوث أي أزمة أو صدمات نفسية لهم، وينظر إلى القائد الخادم على أنه متعاطفاً للغاية وقادر على إظهار عواطفه للآخرين، ويعمل على بناء مناخ تنظيمي يمكن من خلاله الأتباع على التعبير عن المخاوف الشخصية والمهنية، وقد اعترف العلماء بأن هناك حاجة إلى قادة قادرين على مساعدة أتباعهم لاستعادة الأمل، والتغلب على الأحلام المفقودة، وإصلاح العلاقات المقطوعة، فالقادة القادرين على إقامة تلاحم عاطفي مع أتباعهم سوف يكونوا أكثر احتمالاً لتكوين علاقات قوية معهم، مما ينعكس على فعالية المنظمة.
- ج. **الحكمة Wisdom**: تصف الحكمة القدرة على النقاط الإشارات أي الملاحظة المستمرة للبيئة والتعرف على العواقب المحتملة والآثار المترتبة على ملاحظاتهم، فالقائد الخادم ملاحظ ولديه تفكير استباقي غير عدة سياقات، تمكنه من ترجمة معارفه إلى عمل مستقبلي. وقد اعترف العلماء بالحاجة لعدة لديهم شعور قوي بالوعي إلى جانب القدرة على تطبيق المعرفة المكتسبة من خلال الملاحظة، فالقادة الذين يدركون تماماً ولجيبهم بصرة، سوف يكتسبوا احترام أتباعهم وثقتهم، والذي يمثل أمراً ضرورياً لتطوير العلاقات الديناميكية القوية.
- د. **التخطيط المقنع Persuasive mapping**: يصف التخطيط المقنع القدرة على استخدام النماذج العقلية وصوت المنطق لتشجيع التفكير لدى الآخرين، فالقائد الخادم الذي لديه قدرة عالية على رسم الخطط المقنعة يكون بارع في التعبير عن القضايا وتصور الاحتمالات من خلال تقاسم أفكاره، كما أنه يملك المعرفة اللازمة لمساعدة ودعم أتباعه بشكل فعال، وتوصل الباحثون إلى أن النماذج القائمة على الإقناع تكون أكثر إنتاجية من النماذج القائمة على السلطة، فالقادة القادرين على المحافظة على استخدام التخطيط المقنع بدلاً من إضفاء الشرعية والسلطة يكونوا أكثر قدرة على تكوين علاقات أقوى مع أتباعهم.
- هـ. **الرعاية التنظيمية Organizational Stewardship**: تصف الرعاية التنظيمية إلى أي مدى يعد القادة منظماتهم لتقديم مساهمة إيجابية للجماعة والمجتمع؛ حيث يوجد لدى القائد الخادم شعوراً قوياً بالمسؤولية الاجتماعية ويعمل على تحفيز المنظمات على تنفيذ الأعمال المعنوية والأخلاقية التي



www.mecs.com/ar/

المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الأبحاث العلمية والتربوية (MECSJ)

العدد الثامن والاربعون ( نيسان ) 2022

ISSN: 2617-9563

تعود بالقائدة على جميع اصحاب المصلحة، ويتم تحقيق ذلك من خلال برامج تنمية المجتمع، وأنشطة التوعية، وتسهيل سياسات المنظمة التي تعود بالنفع على المجتمع، والبيئة المحيطة. كما ينادي فكر القائد الخادم بأن منظّمته تحقق قيمة للمجتمع، فهذا القائد قادر على دمج المنظمة مع الغرض الأكبر وهو المواطنة المجتمعية، مما يكسبه ثقة واحترام تعزز العلاقات الديناميكية القوية بين المنظمة والمجتمع.

**ثانياً: الدراسات السابقة:**

تم الرجوع إلى عدة دراسات ميدانية ونظرية لتحقيق هدف الدراسة الحالية، ولوحظ تنوع الدراسات التي تناولت القيادة الخادمة. وبالرجوع إلى الدراسات فقد تم استعراضها متسلسلاً من الأقدم إلى الأحدث وكما يلي:

سعت دراسة زامبرلين (Zamperlin, 2013) إلى البحث عن أثر مهارة مدير المدرسة المتوسطة كمستمع على ثقافة المدرسة ضمن نموذج القيادة الخادمة. وتم إجراء الدراسة على ثلاث مدارس متوسطة عالية الأداء ذات تركيبة سكانية مماثلة في ثلاث مناطق تعليمية مختلفة في نيويورك بالولايات المتحدة الأمريكية لاستكشاف أنماط كيفية تأثير خاصية الاستماع على ثقافة المدرسة. كما درست طبيعة الاتصالات في المدارس لفهم كيفية التواصل بين المدير والمعلمين والعاملين فيها، وتم الاعتماد على المقابلات الشخصية مع مدير المدرسة، وأربعة معلمين من كل مدرسة، معتمدة على أسلوب الدراسة الإثنوغرافية. وأشارت النتائج إلى أن الاستماع كان ذا قيمة عالية، ولديه معنى عميق لشخصية الأفراد، وأعطى المعلمين والعاملين الإحساس بقيمتهم وأهميتهم. ورأى معظم الأشخاص الذين تمت مقابلتهم أن مديري المدارس كانوا متعاطفين معهم أثناء تواصلهم معهم.

وهدف دراسة فوندي (Vondey, 2014) معرفة درجة ممارسة مديري المدارس القيادة الخادمة وعلاقتها بسلوك المواطنة. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي الارتباطي. تكونت عينة الدراسة من (١١٤) معلماً ومعلمة من معلمي المدارس المتوسطة بالولايات المتحدة الأمريكية. واستخدمت الدراسة استبانة للقيادة الخادمة مكونة من (٤١) فقرتين ومقياس لسلوك المواطنة مكوناً من (٣٠) فقرة. وأظهرت النتائج ان درجة ممارسة القيادة الخادمة من قبل مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين كانت عالية، كما كان مستوى سلوك المواطنة عالياً كذلك. وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين درجة ممارسة مديري المدارس القيادة الخادمة وسلوك المواطنة.

في حين هدفت دراسة نوباري (Nobari, 2014) معرفة درجة ممارسة القيادة الخادمة وعلاقتها بسلوك المواطنة



www.mecs.j.com/ar/

المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الأبحاث العلمية والتربوية (MECSJ)

العدد الثامن والأربعون (نيسان) 2022

ISSN: 2617-9563

التنظيمية. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي الارتباطي. وتكونت عينة الدراسة من (٢٣٠) موظفاً ممن يعملون في جامعة آزاد الإسلامية في إيران. ولغايات تحقيق أهداف الدراسة تم إعداد استبانة مكونة من (٢٨) فقرة لقياس مستوى ممارسة القيادة الخادمة، ومقياس للمواطنة التنظيمية مكوناً من (٢٤) فقرة. وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة القيادة الخادمة ومستوى المواطنة التنظيمية في جامعة آزاد الإسلامية متوسطة. وأن هناك علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائياً بين درجة ممارسة القيادة الخادمة وسلوك المواطنة التنظيمية.

وهدفت دراسة **غالي (٢٠١٥)** معرفة درجة ممارسة الجامعات للقيادة الخادمة وعلاقتها بتحقيق الالتزام التنظيمي في غزة. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي الارتباطي. تكونت عينة الدراسة من (٤٠٠) فرد من العاملين بجامعات الأزهر، والاقصى، الجامعة الإسلامية وجامعة فلسطين ممن يعملون بغزة في فلسطين. واستخدمت الدراسة أداتين: الأولى عبارة عن استبانة لقياس ممارسة الجامعات للقيادة الخادمة وتكونت من (٤٤) فقرة. أما الثانية فعبارة عن استبانة لقياس مستوى الالتزام التنظيمي وتكونت من (٣١) فقرة. وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة الجامعات للقيادة الخادمة ومستوى الالتزام التنظيمي كان عالياً. كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين درجة ممارسة الجامعات للقيادة الخادمة والالتزام التنظيمي. ولم تظهر النتائج فروقاً دالة إحصائياً في تقديرات العاملين في الجامعات عينة الدراسة لدرجة ممارسة الجامعات للقيادة الخادمة تعزى لمتغيرات الجنس والخبرة والجامعة.

وهدفت دراسة **باب (Babb, 2016)** معرفة واقع ممارسة القيادة الخادمة لدى مديري المدارس وعلاقتها بدافعية الإنجاز لطلاب المدارس المتوسطة. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي الارتباطي. وتكونت عينة الدراسة من (٢٨٩) معلماً ومعلمة ممن يعملون في المدارس المتوسطة في ولاية بنسلفانيا الأمريكية، و(٢١٠) طالباً وطالبة. وتم استخدام استبانة مكونة من (٤٣) فقرة لقياس واقع القيادة الخادمة. ومقياس للدافعية للإنجاز مكوناً من (٣٠) فقرة. وأظهرت النتائج أن واقع ممارسة القيادة الخادمة لدى مديري المدارس كان عالياً في مجالات التمكين والايثار والتواضع. كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين ممارسة القيادة الخادمة لدى مديري المدارس ودافعية الإنجاز لطلاب المدارس المتوسطة.

أما دراسة **صلاح الدين (٢٠١٦)** فهدفت الى معرفة درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الخادمة وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي. واستخدمت الدراسة أداتين هما: استبانة مكونة من (٢٨) فقرة لقياس درجة ممارسة القيادة الخادمة. ومقياس للرضا الوظيفي مكوناً من (٢٥) فقرة. وجرى توزيعهما



www.mecsj.com/ar/

المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الأبحاث العلمية والتربوية (MECSJ)

العدد الثامن والأربعون (نيسان) 2022

ISSN: 2617-9563

على عينة عشوائية مكونة من (٤١٢) معلماً ومعلمة ممن يعملون في المدارس الثانوية الحكومية بمصر. وظهرت النتائج ان درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الخادمة من وجهة نظر المعلمين كانت متوسطة في مجالات التواضع والمحبة والتمكين في حين كانت التقديرات مرتفعة لمجال الايثار. كما جاءت تقديراتهم لمستوى الرضا الوظيفي منخفضة. كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الخادمة والرضا الوظيفي. ولم تظهر النتائج فروقاً دالة إحصائياً في تقديرات المعلمين في مصر لدرجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الخادمة تعزى لمتغيرات الجنس والخبرة والمؤهل العلمي.

وهدفت دراسة التمام (٢٠١٦) معرفة واقع القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الثانوية بالمدينة المنورة. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتكونت عينة الدراسة من (٥٢١) معلماً موزعين على (١٣) مدرسة ثانوية حكومية بالمدينة المنورة بالسعودية. وتم إعداد استبانة لقياس واقع القيادة الخادمة لدى مديري المدارس وتكونت من (٣٨) فقرة. وأظهرت النتائج أن تقديرات أفراد العينة لواقع القيادة الخادمة كان منخفضاً في مجالات الايثار والمحبة والتمكين. ولم تظهر النتائج فروقاً دالة إحصائياً في تقديرات المعلمين في المدينة المنورة لواقع القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الثانوية تعزى لمتغيري الخبرة والمؤهل العلمي.

وهدفت دراسة ستيفن (Stephen, 2017) معرفة درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الخادمة. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، ولغايات تحقيق أهداف الدراسة تم إعداد استبانة مكونة من (٢٨) فقرة لقياس درجة ممارسة القيادة الخادمة وجرى توزيعها على عينة عشوائية من معلمي المدارس الثانوية بالولايات المتحدة الأمريكية بلغ عدد أفرادها (٤٧٩) معلماً ومعلمة. وأظهرت النتائج ان درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الخادمة مرتفعة في مجالات القيم الشخصية والقيم التنظيمية والتمكين والايثار والمحبة. كما لم تظهر النتائج أية فروق دالة إحصائياً في تقديرات معلمي المدارس الثانوية لدرجة ممارسة القيادة الخادمة تعزى لمتغيري النوع الاجتماعي والعمر.

وأجرت أبو الغنم (٢٠١٩) دراسة هدفت إلى معرفة درجة ممارسة القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مádبا وعلاقتها بالمناخ التنظيمي السائد في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين ومساعدي المديرين. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وتكونت العينة من فئتين؛ المعلمين وبلغت (٢٣٤) معلماً ومعلمة، ومساعدي المديرين وبلغت عينتهم (٣١) فرداً. واستخدمت الدراسة استبانتي الأولى لقياس درجة ممارسة القيادة الخادمة وبلغ عدد فقراتها (٣٦) فقرة، أما الأداة الثانية فتمثلت باستبانة مكونة من (٢٨) فقرة لقياس المناخ التنظيمي السائد في المدارس الثانوية الحكومية. وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة القيادة الخادمة لدى مديري



www.mecs.j.com/ar/

المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الأبحاث العلمية والتربوية (MECSJ)

العدد الثامن والأربعون (نيسان) 2022

ISSN: 2617-9563

المدارس الثانوية الحكومية كانت متوسطة في مجالات التمكين والايثار والتواضع. كما جاءت تقديراتهم للمناخ التنظيمي السائد في مدارسهم بدرجة متوسطة أيضاً. كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين درجة ممارسة القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مادبا والمناخ التنظيمي. ولم تظهر النتائج فروقاً دالة إحصائياً في تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الثانوية تعزى لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي والخبرة.

وهدفنا دراسة **أبو نفاع (٢٠١٩)** معرفة درجة توافر القيادة الخادمة لدى مديري المدارس البطريركية اللاتينية في الأردن وعلاقتها بالدعم التنظيمي المدرك لدى المعلمين. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي الارتباطي. تكونت عينة الدراسة من (٣٩٩) معلماً ومعلمة، وجرى توزيع استبانة مكونة من (٣٠) فقرة عليهم جميعاً. وتوصلت الدراسة إلى أن درجة توافر القيادة الخادمة لدى مديري المدارس البطريركية اللاتينية ودرجة توافر الدعم التنظيمي المدرك لدى المعلمين في الأردن مرتفعة في مجالات القيم الشخصية والتمكين والمحبة والتواضع. كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين درجة توافر القيادة الخادمة لدى مديري المدارس البطريركية اللاتينية والدعم التنظيمي المدرك لدى المعلمين. ولم تظهر النتائج أيضاً فروقاً دالة إحصائياً في تقديرات المعلمين لدرجة توافر القيادة الخادمة لدى مديري المدارس البطريركية اللاتينية تعزى لمتغيري الجنس والخبرة.

وجاءت دراسة **الجهني (٢٠١٩)** بهدف معرفة مستوى ممارسة قائدات المدارس الثانوية في مدينة الرياض للقيادة الخادمة وسبل تحسينها. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتكونت عينة الدراسة من (٢٤٦) معلمة من معلمات المدارس الثانوية بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية. ولغايات تحقيق أهداف الدراسة تم إعداد استبانة مكونة من (٣١) فقرة. وأظهرت النتائج أن تقديرات المعلمات لمستوى ممارسة قائدات المدارس الثانوية في مدينة الرياض للقيادة الخادمة منخفضة في مجالات التمكين والتواضع والمحبة. ولم تظهر النتائج أيضاً فروقاً دالة إحصائياً في تقديرات المعلمات لمستوى ممارسة قائدات المدارس الثانوية في مدينة الرياض للقيادة الخادمة تعزى للمؤهل العلمي والخبرة. واقترحت المعلمات عدداً من المقترحات كسبل لتحسين ممارسة القيادة الخادمة ومنها: اعتماد الإدارات التعليمية لأساليب قياس تساعد في تحديد مستوى المسؤولية التنظيمية لدى قائدات المدارس الثانوية.

أما دراسة **الحميدي (٢٠١٩)** فهدفت إلى معرفة درجة ممارسة قائدات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الطائف بالمملكة العربية السعودية للقيادة الخادمة وعلاقتها بالمواطنة التنظيمية لدى معلمات المرحلة الثانوية من وجهة نظر المعلمات. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي الارتباطي، وتكونت العينة من (١٤٧) معلمة من





www.mecs.j.com/ar/

المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الأبحاث العلمية والتربوية (MECSJ)

العدد الثامن والأربعون (نيسان) 2022

ISSN: 2617-9563

معلمات المدارس الثانوية بمدينة الطائف. ولغايات الدراسة تم إعداد استبانتيين؛ الأولى لقياس درجة ممارسة القائدات للقيادة الخادمة، وتكونت من (٣٦) فقرة. أما الاداة الثانية فتمثلت بمقياس المواطنة التنظيمية وتكون من (٣٠) فقرة. وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة قائدات المدارس الثانوية الحكومية للقيادة الخادمة ومستوى المواطنة التنظيمية من وجهة نظر المعلمات كانت عالية. ولم تظهر النتائج فروقاً دالة إحصائياً في تقديرات المعلمات لدرجة ممارسة قائدات المدارس الثانوية الحكومية للقيادة الخادمة تعزى لمتغيري المؤهل العلمي والخبرة.

وجاءت دراسة **محمد (٢٠١٩)** بهدف معرفة واقع القيادة الخادمة في مدارس المرحلة الثانوية بدولة الكويت. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي. وتكونت العينة من (٢٨٨) معلماً ومعلمة ممن يعملون في المدارس الثانوية بدولة الكويت. واستخدمت الدراسة استبانة مكونة من (٣٦) فقرة. وأظهرت النتائج ان تقديرات المعلمين لواقع القيادة الخادمة في مدارس المرحلة الثانوية كان عالياً. ولم تظهر النتائج فروقاً دالة إحصائياً في تقديرات المعلمين عينة الدراسة لواقع القيادة الخادمة في مدارس المرحلة الثانوية تعزى لمتغيري المؤهل العلمي والخبرة.

وجاءت دراسة **النايف (٢٠٢٠)** بهدف تعرف واقع ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية بالسعودية للقيادة الخادمة. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتكونت العينة من (٢١٤) معلماً ومعلمة من معلمي المدارس الثانوية بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية. تكونت الاستبانة من (٤٤) فقرة. وأظهرت النتائج أن تقديرات أفراد العينة لواقع ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية بالسعودية للقيادة الخادمة كانت متوسطة في مجالات المحبة والايثار والتمكين. ولم تظهر النتائج فروقاً ذات دلالة إحصائية في تقديرات أفراد العينة لواقع ممارسة مديري المدارس للقيادة الخادمة تعزى لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي والخبرة.

وهدفت دراسة **الراجحي (٢٠٢١)** معرفة درجة ممارسة قائدات المدارس الثانوية للقيادة الخادمة من وجهة نظر المعلمات. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، تكونت العينة من (٤٨١) معلمة من معلمات المدارس الثانوية في مدينة مكة المكرمة بالسعودية، تكونت الاستبانة من (٣٣) فقرة. وأظهرت النتائج أن تقديرات المعلمات لدرجة ممارسة قائدات المدارس الثانوية للقيادة الخادمة مرتفعة في مجالات التمكين والتواضع والايثار. كما أظهرت النتائج عدم وجود أية فروق دالة إحصائية في تقديرات معلمات المدارس الثانوية بمكة المكرمة لدرجة ممارسة قائدات المدارس الثانوية للقيادة الخادمة تعزى لمتغيرات المؤهل العلمي والخبرة وعدد الدورات.

**التعقيب على الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها:**

يتبين للباحثة من خلال استعراض الدراسات السابقة، ومن خلال استقراء بعض المناهج المستخدمة في





www.mecs.j.com/ar/

المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الأبحاث العلمية والتربوية (MECSJ)

العدد الثامن والأربعون ( نيسان ) 2022

ISSN: 2617-9563

هذه الدراسات وبعض أهدافها ونتائجها ما يلي: فيما يتعلق بالمنهج المستخدم فتنفق هذه الدراسة مع معظم الدراسات السابقة في استخدام المنهج الوصفي المسحي كما في دراسة التمام (٢٠١٦)، ودراسة ستيفن (Stephen, 2017)، ودراسة الجهني (٢٠١٩)، ودراسة محمد (٢٠١٩)، ودراسة النايف (٢٠٢٠)، ودراسة الراجحي (٢٠٢١). في حين اتبعت باقي الدراسات السابقة المنهج الوصفي الارتباطي كما في دراسة فوندي (Vondey, 2014)، ودراسة غالي (٢٠١٥)، ودراسة أبو الغنم (٢٠١٩)، ودراسة أبو نفاع (٢٠١٩). ويلاحظ من استعراض الدراسات السابقة كذلك تناولها القيادة الخادمة وعلاقتها ببعض المتغيرات؛ فبعضها تناول القيادة الخادمة وعلاقتها بسلوك المواطنة كما في دراسة فوندي (Vondey, 2014)، ودراسة نوباري (Nobari, 2014)، في حين تناولت دراسة غالي (٢٠١٥) القيادة الخادمة وعلاقتها بتحقيق الالتزام التنظيمي. وتناولت دراسة باب (Babb, 2016) القيادة الخادمة لدى مديري المدارس وعلاقتها بدافعية الإنجاز لطلاب المدارس المتوسطة. بينما تناولت دراسة صلاح الدين (٢٠١٦) القيادة الخادمة وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين.

#### ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة

تتشابه هذه الدراسة مع معظم الدراسات التي درست القيادة الخادمة، إلا أن هذه الدراسة تتميز عن الدراسات السابقة بدراسة مستوى ممارسة مديري المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة الرياض لنمط القيادة الخادمة من وجهة نظر المعلمين في ضوء عدد من المتغيرات، وتم استخدام الاستبانة في جمع البيانات. حيث يلاحظ من استعراض الدراسات السابقة عدم تناولها المرحلة الابتدائية؛ حيث ركزت على المرحلتين المتوسطة والثانوية. وتعددت جوانب الاستفادة من الدراسات السابقة في الدراسة الحالية من حيث التنوع في الدراسات السابقة مما أتاح للباحثة جوانب كثيرة للاستفادة منها في الدراسة الحالية ومن أهمها: تحديد مشكلة الدراسة وصياغة أسئلتها وأهدافها وبيان أهميتها، وضع الإطار العام للأساس النظري للدراسة الحالية وإثرائه.

#### منهجية الدراسة

اختارت الباحثة المنهج الوصفي المسحي لكونه ملائماً لطبيعة الدراسة، وتحقيق أهدافها.

#### مجتمع الدراسة وعينتها :

تكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين والمعلمات في المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة الرياض، للعام الدراسي (٢٠٢٢/٢٠٢١) حيث بلغ مجتمع الدراسة الكلي (٢٠٤٣١) معلماً ومعلمة، موزعين على (٩٦٩)



www.mecs.com/ar/

المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الأبحاث العلمية والتربوية (MECSJ)

العدد الثامن والاربعون ( نيسان ) 2022

ISSN: 2617-9563

مدرسة للبنين والبنات بواقع (١٢٤٢٢) معلماً و(٨٠٠٩) معلمة تم رصدها من خلال البطاقة الإحصائية للمدارس التابعة للإدارة العامة للتعليم بمنطقة الرياض للعام (١٤٤١)، وقد تم اختيار العينة الممثلة بطريقة طبقية عشوائية من المجتمع الكلي بلغت (٣٠٣) معلماً ومعلمةً ، ويوضح الجدول (١) توزيع أفراد العينة حسب متغيري الدراسة

جدول (١) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغيرات الدراسة

المتغير	المستوى	العدد	%
الجنس	ذكر	١٩١	%٦٣
	أنثى	١١٢	%٣٧
	المجموع	٣٠٣	%١٠٠
المؤهل العلمي	بكالوريوس	١٣١	%٤٣
	دراسات عليا	١٧٢	%٥٧
	المجموع	٣٠٣	%١٠٠

أداة الدراسة :

اعتمدت الباحثة على أداة لجمع البيانات تمثلت بالاستبانة التي تكونت من جزئين، الأول: ويتعلق بالبيانات الشخصية لعينة الدراسة ، أما الجزء الثاني: فاشتمل على مجالات أداة الدراسة، حيث تم تطويرها بالاستناد والإفادة من بعض الدراسات السابقة ذات الارتباط كدراسة الجهني (٢٠١٩) ودراسة التمام (٢٠١٦)، والراجحي (٢٠٢١). ووفقاً لذلك فقد توصلت الباحثة إلى تحديد بعض المجالات وصياغة بعض الفقرات، وتمثلت مجالات الدراسة بالآتي: المجال الأول: التمكين، وشمل (٦) فقرات. والمجال الثاني: الإيثار، وشمل (٨) فقرات. أما المجال الثالث: المحبة ، وشمل (٧) فقرات. والمجال الرابع: التواضع، وشمل على (٧) فقرات. صدق أداة الدراسة

للتأكد من صدق الاستبانة تم عرضها على عدد من أصحاب الخبرة والاختصاص في مجال الإدارة التربوية من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية، للحكم على دقة كل عبارة ومدى انتماء الفقرات للمحور الذي تقيسه ، ومدى وضوح الفقرات، ودرجة الأهمية ، وسلامة التعبير والتراكيب اللغوية ، وقد أخذت



www.mecsaj.com/ar/

المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الأبحاث العلمية والتربوية (MECSJ)

العدد الثامن والاربعون ( نيسان ) 2022

ISSN: 2617-9563

الباحثة بمقترحاتهم وتعديلاتهم اللازمة حول فقرات مجالات الدراسة كتعديل بعض الفقرات وحذف بعضها من الاستبانة . حيث كان عدد الفقرات في الاستبانة قبل التحكيم (٣٣) حيث جرى تعديل صياغة بعض الفقرات وأجريت بعض التعديلات اللغوية والطباعية عليها ، واصبحت الأداة بصورتها النهائية مكونة من (٢٨) فقرة .

#### إجراءات تصحيح أداة الدراسة:

ارتكزت الباحثة في تحديد درجة الصحة التنظيمية وعلاقتها بمستوى ممارسة القيادة الخادمة لدى المديرين على مقياس ليكرت ذو التدرج الخماسي كما يلي : أوافق بشدة (٥) درجات، أوافق ( ٤ ) درجات، محايد (٢) درجتان، لا أوافق أبدًا (١) درجة واحدة . وتم اعتماد التدرج التالي للحكم على المتوسطات الحسابية للفقرات : (١-٢,٢٣ : منخفضة)، (٢,٣٤-٣,٦٧ : متوسطة )، (٣,٦٨ - ٥ : مرتفعة) بناء على المعادلة التالية :

$$\text{حيث تم حساب طول الفئة من خلال : أكبر درجة} - \text{أصغر درجة} = ١ - ٥ = ٤$$

#### ثبات أداة الدراسة

تم استخدام ألفا كرونباخ لإيجاد معامل الاتساق الداخلي لأداة الدراسة ، كما يبين الجدول (٢).

جدول (٢) قيم معاملات ثبات الاتساق الداخلي (كرونباخ الفا) لأداة الدراسة

الرقم	المجال	عدد الفقرات	معامل الثبات كرونباخ الفا
١	التمكين	٦	٠,٨٧
٢	الإيثار	٨	٠,٩٣
٣	المحبة	٧	٠,٩٥
٤	التواضع	٧	٠,٩٣
	القيادة الخادمة ككل	٢٨	٠,٩٣٤



يبين الجدول (٢) أن معامل الثبات لاستبانة القيادة الخادمة بلغ ( ٠,٩٣٤ ) ، وقد أكدت جميع القيم على أن أداة الدراسة تتمتع بصورة عامة بمعامل ثبات مناسب، وعلى قدرتها على تحقيق أغراض الدراسة .

### متغيرات الدراسة

تتضمن الدراسة المتغيرات التالية :

### المتغيرات المستقلة :

- الجنس: وله فئتان ( ذكر ، أنثى ) .
- المؤهل العلمي : وله فئتان : ( بكالوريوس، دراسات عليا) .

### إجراءات الدراسة

ولتحقيق أهداف الدراسة، والوصول إلى النتائج المطلوبة ، تم إتباع الإجراءات الآتية : الحصول على خطاب رسمي لتسهيل مهمة الباحثة في تطبيق أداة الدراسة. وإعداد أداة الدراسة، وتطبيق أداة الدراسة على أفراد العينة، ومعالجة البيانات إحصائياً باستخدام برنامج التحليل الإحصائي ( SPSS ) ، وتفسيرها، ومناقشتها وكتابة التوصيات .

### المعالجة الإحصائية

تم الاعتماد على برنامج الرزم الإحصائية ( SPSS ) في عملية تحليل بيانات الدراسة ، والوصول إلى نتائج الدراسة ، وتحقيق أهدافها ، والإجابة عن أسئلتها ، واستخدمت الوسائل الإحصائية التالية: استخدام المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، للإجابة عن السؤال الأول. واختبار (ت) للإجابة عن السؤال الثاني.

### نتائج الدراسة ومناقشتها:

يتناول هذا الجزء عرضاً للنتائج التي توصلت إليها الدراسة ومناقشتها وذلك من خلال الإجابة بالترتيب على أسئلتها.

**النتائج المتعلقة بالسؤال الأول ومناقشته: ما مستوى ممارسة مديري المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة الرياض لنمط القيادة الخادمة من وجهة نظر المعلمين؟**



www.mecs.j.com/ar/

المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الأبحاث العلمية والتربوية (MECSJ)

العدد الثامن والأربعون (نيسان) 2022

ISSN: 2617-9563

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى ممارسة مديري المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة الرياض لنمط القيادة الخادمة من وجهة نظر المعلمين لكل مجال بمفرده وللمجالات ككل. وذلك كما هو مبين في الجداول التالية.

**جدول (٣) المتوسطات الحسابية مرتبة تنازلياً والانحرافات المعيارية لمستوى ممارسة مديري المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة الرياض لنمط القيادة الخادمة من وجهة نظر المعلمين**

رقم	المجال	ترتيب المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
٤	التواضع	١	٣,٨٢	٠,٧١	مرتفعة
٣	المحبة	٢	٣,٨٠	٠,٨٢	مرتفعة
١	التمكين	٣	٣,٧٠	٠,٧٩	مرتفعة
٢	الإيثار	٤	٣,٦٩	٠,٨١	مرتفعة
	الكلية		٣,٧٦	٠,٧٣	مرتفعة

يتضح من الجدول (٣) أن مستوى ممارسة مديري المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة الرياض لنمط القيادة الخادمة من وجهة نظر المعلمين بشكل عام مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لاستجاباتهم (٣,٧٦) وبانحراف معياري (٠,٧٣)، حيث حاز مجال التواضع على أعلى متوسط حسابي حيث بلغ (٣,٨٢) وبانحراف معياري (٠,٧١) ودرجة موافقة مرتفعة، كما حل ثانياً مجال المحبة بمتوسط حسابي (٣,٨٠) وبانحراف معياري (٠,٨٢) ودرجة موافقة مرتفعة، أما ثالثاً جاء مجال التمكين بمتوسط حسابي (٣,٧٠) وبانحراف معياري (٠,٧٩) ودرجة موافقة مرتفعة، ورابعاً جاء مجال الإيثار بمتوسط حسابي (٣,٦٩)، وبانحراف معياري (٠,٨١) ودرجة موافقة مرتفعة. وفيما يتعلق استعراض لكل مجال على حدة:

**المجال الأول: التمكين:**

جدول (٤) المتوسطات الحسابية مرتبة تنازلياً والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لفقرات مجال التمكين



رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
١	يشجع المدير المعلمين على تطوير مهاراتهم وتنميتها .	٣,٨٤	٠,٩٢	مرتفعة
٢	يشجع المدير المعلمين على القيام في بعض الأدوار القيادية	٣,٧٧	٠,٨٣	مرتفعة
٣	يمنح المدير المعلمين صلاحيات اتخاذ القرارات التي تختص بعملهم .	٣,٧٤	٠,٩٢	مرتفعة
٤	يدعم المدير المعلمين من اجل تحقيق أهدافهم.	٣,٧٣	٠,٨٦	مرتفعة
٥	يتناول المدير آراء المعلمين في اتخاذ القرارات.	٣,٦٣	٠,٩٩	متوسطة
٦	يعطي المدير المعلمين حرية التصرف في المواقف الصعبة.	٣,٥٧	٠,٩٤	متوسطة
	<b>الكلية</b>	<b>3.70</b>	<b>0.79</b>	<b>مرتفعة</b>

يتضح من الجدول ( ٤ ) أن تقديرات معلمي المدارس الابتدائية الحكومية في مدينة الرياض لمجال التمكين بشكل عام مرتفعة ، حيث بلغ المتوسط الحسابي لفقرات مجال التمكين ككل بلغ (٣,٧٠) وبانحراف معياري (٠,٧٩)، وبدرجة موافقة مرتفعة، كما تراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات المعيار بين (٣,٨٤-٣,٥٧). حيث جاءت الفقرة (٢): "يشجع المدير المعلمين على تطوير مهاراتهم وتنميتها"، في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (٣,٨٤) وبانحراف معياري (٠,٩٢)، ودرجة موافقة مرتفعة، كما جاءت الفقرة (٤): "يشجع المدير المعلمين على القيام في بعض الأدوار القيادية"، في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (٣,٧٧) وبانحراف معياري (٠,٨٣)، ودرجة موافقة مرتفعة، في حين جاءت الفقرة: (١): "يتناول المدير آراء المعلمين في اتخاذ القرارات"، في المرتبة قبل الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (٣,٥٧) وبانحراف معياري (٠,٩٤) ودرجة موافقة متوسطة، في حين جاءت الفقرة: (٣): "يعطي المدير المعلمين حرية التصرف في المواقف الصعبة"، في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (٣,٥٧) وبانحراف معياري (٠,٩٤) ودرجة موافقة متوسطة. وقد يعزى السبب في ذلك من وجهة نظر المعلمين إلى قناعة مديري المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة الرياض في أهمية تمكين المعلمين وإدراكهم أن خدمة الآخرين تعد جوهر القيادة المدرسية وتعتبرها مسؤولية إنسانية. كما يمكن ان يعزى السبب في ذلك إلى رغبة مديري المدارس في تطوير قدرات المعلمين وتنميتهم مهنيًا من خلال إتاحة الفرصة لهم لممارسة بعض المهام والاعمال الادارية، وعدم احتكار السلطة، بل العمل على تفويض الصلاحيات؛



www.mecs.j.com/ar/

المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الأبحاث العلمية والتربوية (MECSJ)

العدد الثامن والاربعون ( نيسان ) 2022

ISSN: 2617-9563

وقد يكون هذا الامر نابع من وعي مديري المدارس باهمية العنصر البشري وضرورة اشراكه في الاعمال الادارية.

واتفقت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة باب (Babb, 2016) التي أظهرت أن واقع ممارسة القيادة الخادمة لدى مديري المدارس كان عالياً في مجال التمكين. واتفقت مع نتائج دراسة أبو نفاع (٢٠١٩) التي توصلت إلى أن درجة توافر القيادة الخادمة لدى مديري المدارس البطريركية اللاتينية مرتفعة في مجال والتمكين. واتفقت كذلك مع نتائج دراسة ستيفن (Stephen, 2017) التي أظهرت ان درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الخادمة مرتفعة في مجال التمكين. واختلفت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة صلاح الدين (٢٠١٦) التي اظهرت ان درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الخادمة من وجهة نظر المعلمين كانت متوسطة في مجال التمكين. كما اختلفت مع دراسة التمام (٢٠١٦) التي أظهرت أن تقديرات أفراد العينة لواقع القيادة الخادمة كان منخفضاً في مجال التمكين.

### المجال الثاني: الايثار:

جدول (٥) المتوسطات الحسابية مرتبة تنازلياً والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لمجال الايثار

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
١	٦	يدافع المدير عن معلميه بكل أمانة .	٣,٩١	٠,٨٦	مرتفعة
٢	٢	يدرك المدير بان خدمة المعلمين هو جوهر القيادة الخادمة .	٣,٨٥	٠,٩٤	مرتفعة
٣	٧	يشجع المدير معلميه ليكونوا مبادرين.	٣,٨١	٠,٩٠	مرتفعة
٤	١	ينظر المدير بان خدمة المعلمين هي واجب إنساني.	٣,٧٢	١,٠١	مرتفعة
٥	٨	يفعل المدير ما يقوله دائماً.	٣,٦٨	٠,٩٤	مرتفعة
٦	٥	يسعى المدير لخدمة معلميه من غير أن يتوقعوا منه ذلك .	٣,٦٣	٠,٩٧	متوسطة
٧	٣	يفضل المدير مصلحة المعلمين على مصلحته الخاصة.	٣,٤٨	١,٠١	متوسطة
٨	٤	يضع المدير احتياجات المعلمين في مقدمة أولوياته.	٣,٤٧	١,٠٤	متوسطة
		الكلية	٣,٦٩	٠,٨١	مرتفعة





www.mecsaj.com/ar/

المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الأبحاث العلمية والتربوية (MECSJ)

العدد الثامن والأربعون (نيسان) 2022

ISSN: 2617-9563

يتضح من الجدول (٥) أن تقديرات معلمي المدارس الابتدائية الحكومية في مدينة الرياض في مجال الايثار بشكل عام مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لفقرات الايثار ككل بلغ (٣,٦٩) وبانحراف معياري (٠,٨٠)، وبدرجة موافقة مرتفعة، كما تراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات المعيار بين (٣,٤٧-٣,٩١). حيث جاءت الفقرة (٦): "يدافع المدير عن معلميه بكل أمانة"، في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (٣,٩١) وبانحراف معياري (٠,٨٦)، ودرجة موافقة مرتفعة، كما جاءت الفقرة (٢): "يدرك المدير بان خدمة المعلمين هو جوهر القيادة الخادمة"، في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (٣,٨٥)، وبانحراف معياري (٠,٩٤) ودرجة موافقة مرتفعة، كما جاءت الفقرة (٣): "يفضل المدير مصلحة المعلمين على مصلحته الخاصة"، في المرتبة قبل الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (٣,٤٨) وبانحراف معياري (١,٠١) ودرجة موافقة متوسطة، في حين جاءت الفقرة (٤): "يضع المدير احتياجات المعلمين في مقدمة أولوياته"، في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (٣,٤٧) وبانحراف معياري (١,٠٤) ودرجة موافقة متوسطة. وقد يعزى السبب في ذلك إلى أن مديري المدارس يرون في الايثار بوصفه قيمة عليا وسمة طيبة وممارسة مرغوبة وهو نوع من الالتزام الأدبي والاخلاقي يتمثل في تقديم المساعدة للمعلمين دون توقع خدمة منهم، وكذلك وضع مصالح منسوبي المدارس الابتدائية الحكومية في مقدمة أولوياتهم، وكذلك قد يعزى السبب الى عدم ميل مديري المدارس الى استخدام اسلوب المقايضة في التعامل المتبع في نمط القيادة التبادلية، وإنما من واجبه التحلي بخلق الايثار بحكم موقعهم القيادي في المدرسة. وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراسة باب (Babb, 2016) التي أظهرت أن واقع ممارسة القيادة الخادمة لدى مديري المدارس كان عالياً في مجال الايثار. وتتفق مع نتائج دراسة ستيفن (Stephen, 2017) التي أظهرت ان درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الخادمة مرتفعة في مجال الايثار. وتختلف مع نتائج دراسة التمام (٢٠١٦) التي أظهرت أن تقديرات أفراد العينة لواقع القيادة الخادمة كان منخفضاً في مجال الايثار. كما تختلف مع نتائج دراسة أبو الغنم (٢٠١٩) التي أظهرت أن درجة ممارسة القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية كانت متوسطة في مجال الايثار.

### المجال الثالث: المحبة:

جدول (٦) المتوسطات الحسابية مرتبة تنازلياً والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لمجال المحبة



الرتبة	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
١	٦	يشارك المدير المناسبات الاجتماعية مع المعلمين.	٣,٩٣	٠,٩٦	مرتفعة
٢	١	يبدى المدير اهتمام بالمعلمين.	٣,٨٥	٠,٩٤	مرتفعة
٣	٤	يستمع المدير إلى ما يقوله المعلمون باهتمام	٣,٧٩	٠,٩٧	مرتفعة
٤	٥	يلتزم المدير بما يعد به معلميه.	٣,٧٥	٠,٩٤	مرتفعة
٥	٣	يراعي المدير العدالة في توزيع العبء التدريسي	٣,٧٤	٠,٩٥	مرتفعة
٦	٢	يتقبل المدير المعلمين كما هم على حقيقتهم.	٣,٧٣	١,٠١	مرتفعة
٧	٧	يوفر المدير وسائل الراحة للمعلمين.	٣,٦٨	١,٠١	مرتفعة
		الكلية	٣,٨٠	٠,٨٢	مرتفعة

يتضح من الجدول (٦) أن تقديرات معلمي المدارس الابتدائية الحكومية في مدينة الرياض لمجال المحبة بشكل عام مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لفقرات المحبة ككل بلغ (٣,٨٠) وبانحراف معياري (٠,٨٢)، وبدرجة موافقة مرتفعة، كما تراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات المعيار بين (٣,٦٨-٣,٩٣). حيث جاءت الفقرة (٦): "يشارك المدير المناسبات الاجتماعية مع المعلمين"، في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (٣,٨٩) وبانحراف معياري (٠,٩٦)، ودرجة موافقة مرتفعة، كما جاءت الفقرة (١): "يبدى المدير اهتمام بالمعلمين"، في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (٣,٨٢)، وبانحراف معياري (٠,٩٤) ودرجة موافقة مرتفعة، كما جاءت الفقرة (٢): "يتقبل المدير المعلمين كما هم على حقيقتهم"، في المرتبة قبل الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (٣,٧٣) وبانحراف معياري (١,٠١) ودرجة موافقة مرتفعة، في حين جاءت الفقرة (٧): "يوفر المدير وسائل الراحة للمعلمين"، في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (٣,٦٨) وبانحراف معياري (١,٠١) ودرجة موافقة مرتفعة. وقد يعزى السبب في ذلك إلى خصوصية المؤسسات التربوية في المجتمع السعودي حيث تتمتع القيادات المدرسية بدرجة عالية من القيم الاخلاقية وحسن المعاملة والمحبة للعاملين ومنسوبي المدارس الابتدائية، تلك القيم المستمدة من الخلفية الدينية والثقافية للمجتمع الاسلامي. اضافة لاعتقاد مديري المدارس ان ممارسة القيادة الخادمة في مجال المحبة يزيد من مكانتهم الوظيفية امام منسوبي المدرسة.



www.mecs.com/ar/

المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الأبحاث العلمية والتربوية (MECSJ)

العدد الثامن والاربعون ( نيسان ) 2022

ISSN: 2617-9563

وتتفق مع نتائج دراسة ستيفن (Stephen, 2017) التي أظهرت ان درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الخادمة مرتفعة في مجال المحبة. وتختلف نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة صلاح الدين (٢٠١٦) التي اظهرت ان درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الخادمة من وجهة نظر المعلمين كانت متوسطة في مجال المحبة. وتختلف مع نتائج دراسة التمام (٢٠١٦) التي أظهرت أن تقديرات أفراد العينة لواقع القيادة الخادمة كان منخفضاً في مجال المحبة.

#### المجال الرابع: التواضع:

جدول (٧) المتوسطات الحسابية مرتبة تنازلياً والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لمجال التواضع

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
١	٥	يعد المدير إنجازات المعلمين نجاحاً للمدرسة .	٤,٠٥	٠,٨٢	مرتفعة
٢	١	يعتبر المدير نفسه واحداً من فريق العمل في المدرسة.	٣,٩٥	٠,٨٥	مرتفعة
٣	٢	يفخر المدير بما يقدمه المعلمين من إنجازات تربوية.	٣,٩٣	٠,٩٠	مرتفعة
٤	٦	يجعل المدير من نفسه مثلاً لخدمة العاملين قوياً وفعالاً.	٣,٨٤	٠,٨٩	مرتفعة
٥	٧	يستشير المدير المعلمين باتخاذ القرارات.	٣,٧٤	٠,٨٩	مرتفعة
٦	٤	يقوم المدير نفسه بصدق.	٣,٧٤	٠,٨٩	مرتفعة
٧	٣	يعتذر المدير عن الأخطاء التي تصدر منه اتجاه أي معلم	٣,٦٥	٠,٩٦	متوسطة
		الكلية	٣,٨٢	٠,٧١	مرتفعة

يتضح من الجدول (٧) أن تقديرات معلمي المدارس الابتدائية الحكومية في مدينة الرياض لمجال التواضع بشكل عام مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي ل فقرات مجال التواضع ككل بلغ (٣,٨٢) وبانحراف معياري (٠,٧١)، وبدرجة موافقة مرتفعة، كما تراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات المجال بين (٣,٦٥-٤,٠٥). حيث



www.mecs.j.com/ar/

المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الأبحاث العلمية والتربوية (MECSJ)

العدد الثامن والاربعون (نيسان) 2022

ISSN: 2617-9563

جاءت الفقرة (٥) "يعد المدير إنجازات المعلمين نجاحًا للمدرسة"، في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (٤,٠٥) وبانحراف معياري (٠,٨٢)، ودرجة موافقة مرتفعة، كما جاءت الفقرة (١): "يعتبر المدير نفسه واحدًا من فريق العمل في المدرسة"، في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (٣,٩٥) وبانحراف معياري (٠,٨٥)، ودرجة موافقة مرتفعة، في حين جاءت الفقرة (٤): "يقوم المدير نفسه بصدق"، في المرتبة قبل الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (٣,٧٤) وبانحراف معياري (٠,٨٩) ودرجة موافقة مرتفعة، في حين جاءت الفقرة (٣): "يعتذر المدير عن الأخطاء التي تصدر منه اتجاه أي معلم"، في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (٣,٦٥) وبانحراف معياري (٠,٩٦) ودرجة موافقة متوسطة. وقد يعزى السبب في ذلك إلى ما يتميز به مدير المدرسة من قيم أخلاقية تتمثل بتواضعه في تعامله مع المعلمين ومنسوبي المدرسة الإداريين. إضافة لنظرة مدير المدرسة الإيجابية نحو المعلمين؛ حيث يعد المدير إنجازات المعلمين نجاحًا للمدرسة، ويعتبر المدير نفسه واحدًا من فريق العمل في المدرسة، ويفخر المدير بما يقدمه المعلمين من إنجازات تربوية، ويجعل المدير من نفسه مثالًا لخدمة العاملين قولًا وفعلًا. إضافة إلى اعتذار المدير عن الأخطاء التي تصدر منه اتجاه أي معلم. وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراسة باب (Babb, 2016) التي أظهرت أن واقع ممارسة القيادة الخادمة لدى مديري المدارس كان عاليًا في مجال التواضع. وتختلف نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة صلاح الدين (٢٠١٦) التي أظهرت أن درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الخادمة من وجهة نظر المعلمين كانت متوسطة في مجال التواضع. كما تختلف مع نتائج دراسة أبو الغنم (٢٠١٩) التي أظهرت أن درجة ممارسة القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية كانت متوسطة في مجال التواضع.

**النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في ممارسة مديري المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة الرياض لنمط القيادة الخادمة من وجهة نظر المعلمين تعزى للجنس والمؤهل العلمي؟ متغير الجنس:**

وللإجابة عن متغير الدراسة المتعلق بالجنس تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار (ت) لمجالات الأداة وللأداة ككل في ضوء متغير الجنس والجدول (٨) يوضح ذلك.

جدول رقم (٨) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار (ت) لدرجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة الرياض لنمط القيادة الخادمة من وجهة نظر المعلمين تعزى للجنس

المجالات	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ت	الدلالة
التواضع	ذكر	١٩١	33.22	7.257	2.015	٠,٢١٢



		7.760	32.65	١١٢	أنثى	
٠,٣٠١	2.103	6.740	28.70	١٩١	ذكر	الإيثار
		5.634	27.82	١١٢	أنثى	
٠,١٥٨	2.233	8.317	34.82	١٩١	ذكر	المحبة
		8.058	34.62	١١٢	أنثى	
٠,٢٤٥	2.103	6.740	26.70	١٩١	ذكر	التمكين
٠,٣٢٥	2.015	5.634	25.82	١١٢	أنثى	

أشارت النتائج الواردة في الجدول (٨) أن قيمة (ت) غير دالة عند مستوى الدلالة (٠,٠٥)، مما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة الرياض لنمط القيادة الخادمة من وجهة نظر المعلمين تعزى للجنس في جميع مجالات الدراسة. وقد يعزى السبب في ذلك إلى اعتقاد المعلمين عينة الدراسة إلى أن تحديد المعلمين لدرجة ممارسة القيادة الخادمة من قبل مديري المدارس يعتمد في جزء كبير منه على التعامل بين المعلمين ومديري المدارس، ودرجة رضا المعلم عن الطريقة التي يتعامل بها مدير المدرسة معه، ومدى رضا المعلم عن سلوكيات المدير، التي تتحدد في إظهار كل من (المحبة والإيثار والتواضع والتمكين). ونظراً لعمل المعلمين وبغض النظر عن الجنس في بيئة واحدة وتشابه الظروف العملية والحياتية بينهم، من حيث العمل في مدارس مدينة واحدة وفي نفس المرحلة التعليمية ومع نفس مديري المدارس، لذا لم تظهر فروق دالة إحصائية بينهم في تحديدهم لدرجة ممارسة مديري المدارس لنمط القيادة الخادمة تعزى لمتغير الجنس. واتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة ستيفن (Stephen, 2017) التي لم تظهر أية فروق دالة إحصائية في تقديرات معلمي المدارس الثانوية لدرجة ممارسة القيادة الخادمة تعزى لمتغير النوع الاجتماعي. كما اتفقت مع نتائج أبو الغنم (٢٠١٩) التي لم تظهر فروقاً دالة إحصائية في تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الثانوية تعزى لمتغير الجنس. كما اتفقت مع نتائج دراسة أبو نفاع (٢٠١٩) التي لم تظهر أيضاً فروقاً دالة إحصائية في تقديرات المعلمين لدرجة توافر القيادة الخادمة لدى مديري المدارس البطريركية اللاتينية تعزى لمتغير الجنس.

## ٢-متغير المؤهل العلمي:



www.mecs.j.com/ar/

المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الأبحاث العلمية والتربوية (MECSJ)

العدد الثامن والأربعون (نيسان) 2022

ISSN: 2617-9563

وللإجابة عن متغير الدراسة المتعلق بالمؤهل العلمي تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار (ت) لمجالات الأداة وللاداة ككل في ضوء متغير المؤهل العلمي والجدول (٩) يوضح ذلك.

**جدول (٩) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار (ت) لدرجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة الرياض لنمط القيادة الخادمة من وجهة نظر المعلمين تعزى للمؤهل العلمي**

الدلالة	ت	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المؤهل العلمي	المجالات
٠,٣٥١	١,٢٤٦	8.358	32.64	١٣١	بكالوريوس	التواضع
		4.626	33.71	١٧٢	دراسات عليا	
٠,٤١٢	١,٢٩	6.746	27.70	١٣١	بكالوريوس	الإيثار
		4.234	29.76	١٧٢	دراسات عليا	
٠,٣٠١	١,١٩	8.967	35.20	١٣١	بكالوريوس	المحبة
		5.377	37.09	١٧٢	دراسات عليا	
٠,٢٥٩	١,١٤٦	6.746	27.70	١٣١	بكالوريوس	التمكين
٠,٢١٤	١,٢٣	4.234	29.76	١٧٢	دراسات عليا	

أشارت النتائج الواردة في الجدول (٩) أن قيمة (ت) غير دالة عند مستوى الدلالة (٠,٠٥)، مما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة الرياض لنمط القيادة الخادمة من وجهة نظر المعلمين تعزى للمؤهل العلمي في جميع مجالات الدراسة. وقد يعزى السبب لفي ذلك إلى قناعة المعلمين عينة الدراسة ونظرتهم المتشابهة وبغض النظر عن المؤهل العلمي لمديري المدارس بانهم واعون لاهمية القيادة الخادمة وانعكاسها على أداء المعلمين بصرف النظر عن مؤهلهم العلمي. واتفقت مع نتائج أبو الغنم (٢٠١٩) التي لم تظهر فروقاً دالة إحصائية في تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الثانوية تعزى لمتغير المؤهل العلمي. واتفقت كذلك مع نتائج دراسة الحميدي (٢٠١٩) التي لم تظهر فروقاً دالة إحصائية في تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة قائدات المدارس الثانوية الحكومية للقيادة الخادمة تعزى لمتغير المؤهل العلمي. واتفقت مع نتائج دراسة محمد (٢٠١٩) التي لم تظهر فروقاً دالة إحصائية في تقديرات المعلمين عينة الدراسة لواقع القيادة الخادمة في مدارس المرحلة الثانوية تعزى لمتغير المؤهل



www.mecs.j.com/ar/

المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الأبحاث العلمية والتربوية (MECSJ)

العدد الثامن والأربعون (نيسان) 2022

ISSN: 2617-9563

العلمي.

### التوصيات والمقترحات:

في ضوء نتائج الدراسة توصي الباحثة بما يلي:

- ١- التأكيد باستمرار على استخدام نمط القيادة الخادمة في المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة الرياض.
- ٢- الاهتمام بالفقرات التي جاءت استجابات معلمي المدارس الابتدائية الحكومية فيها متوسطة ومنها: السعي لخدمة المعلمين من غير أن يتوقعوا منه ذلك. والاهتمام بمصلحة المعلمين على حساب مصلحة المدير الخاصة. والاهتمام باحتياجات المعلمين وجعلها مقدمة أولويات المدير.
- ٣- الاستمرار في توعية مديري المدارس بأهمية نمط القيادة الخادمة في تحسين مستوى الأداء للمعلمين.
- ٤- عقد دورات تدريبية باستمرار لمديري المدارس لتعزيز ثقافة استخدام نمط القيادة الخادمة.
- ٥- إجراء مزيد من الدراسات المستقبلية حول واقع القيادة الخادمة مع عينات تختلف عن الدراسة الحالية.

### قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية:

- أبو الغنم، علا (٢٠١٩). درجة ممارسة القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مادبا وعلاقتها بالمناخ التنظيمي السائد في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين ومساعدتي المديرين. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- ابو تينة، عبد الله محمد وخصاونة، سامر والطحاينة، زياد لطفي (٢٠٠٧). القيادة الخادمة في المدارس الأردنية كما يدركها المعلمون والمديرون: دراسة استطلاعية. مجلة العلوم التربوية والنفسية، ٨(٤)، ٦٣-٨٨.





www.mecsjs.com/ar/

المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الأبحاث العلمية والتربوية (MECSJ)

العدد الثامن والاربعون ( نيسان ) 2022

ISSN: 2617-9563

أبو نفاع، ابراهيم (٢٠١٩). درجة توافر القيادة الخادمة لدى مديري المدارس البطيركية اللاتينية في الأردن وعلاقتها بالدعم التنظيمي المدرك لدى المعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الكرك، الأردن.

التمام، عبد الله (٢٠١٦). واقع القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الثانوية بالمدينة المنورة. مجلة العلوم التربوية بمصر، ٢٤(١)، ٢٢٥-٢٨١.

الجهني، سارة (٢٠١٩). مستوى ممارسة قائدات المدارس الثانوية في مدينة الرياض للقيادة الخادمة وسبل تحسينها. مجلة البحث العلمي في التربية. ٢٠(١٤)، ١٠٢-١٤٤.

الحميدي، منال (٢٠١٩). درجة ممارسة قائدات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الطائف بالمملكة العربية السعودية للقيادة الخادمة وعلاقتها بالمواطنة التنظيمية لدى معلمات المرحلة الثانوية من وجهة نظر المعلمات. مجلة جامعة الطائف للعلوم الإنسانية. ٥(١٩)، ٥١٩-٥٧٧.

الراجحي، إلهام (٢٠٢١). درجة ممارسة قائدات المدارس الثانوية للقيادة الخادمة من وجهة نظر المعلمات. المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية. ٩(٢)، ٣٧٧-٣٩٩.

صلاح الدين، نسرين (٢٠١٦). درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الخادمة وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين. مجلة كلية التربية في العلوم التربوية. ٤٠(١)، ٦٥-١٦٦.

عجوة، أحمد محمد فتحي أحمد (٢٠١٠). القيادة الخادمة - دراسة تطبيقية على قطاعات الأعمال. المجلة المصرية للدراسات التجارية، ٣٤ (٢)، ٣٤-٤٠.

غالي، محمد (٢٠١٥). درجة ممارسة الجامعات للقيادة الخادمة وعلاقتها بتحقيق الالتزام التنظيمي في غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين.

محمد، فتحي (٢٠١٩). واقع القيادة الخادمة في مدارس المرحلة الثانوية بدولة الكويت. مجلة العلوم التربوية. ٣(٢)، ١٥٥-٢٠٨.



www.mecs.com/ar/

المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الأبحاث العلمية والتربوية (MECSJ)

العدد الثامن والاربعون ( نيسان ) 2022

ISSN: 2617-9563

النايف، سعود (٢٠٢٠). واقع ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية بالسعودية للقيادة الخادمة. *المجلة التربوية بجامعة الكويت*. ٨(٧)، ٤٥٩-٤٩٧.

ثانيًا: المراجع الأجنبية:

Babb, N. (2016). The reality of the practice of servant leadership among school principals and its relationship to achievement motivation for middle school students. *Mediterranean Journal of Social Sciences*. 2(3), 214-238.

Crippen, C. (2015). Servant-leadership as an effective model for educational leadership and management: First to serve, then to lead. *Management in Education*, 11(6), 18-49.

Dennis, S. & Bocarnea, M. (2015). Development of the Servant Leadership Assessment Instrument. *Leadership & Organization Development Journal*, 26(8), 600-631.

English, E. (2011). **Principals' Servant Leadership and Teachers' Job Satisfaction**, A Dissertation Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree Doctor of Education in Organizational Leadership, College of Education and Organizational Leadership, Organizational Leadership.

Greenleaf, R. (2012). **Servant Leadership a Journey into the nature of legitimate power and greatness**. New Jersey: Paulist Press.

Hale, J. R., & Fields, D. L. (2007). Exploring Servant leadership across Cultures: A Study of Followers in Ghana and the USA. *Journal of Leadership*, 3(1), 397-417.



www.mecsaj.com/ar/

المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الأبحاث العلمية والتربوية (MECSJ)

العدد الثامن والأربعون (نيسان) 2022

ISSN: 2617-9563

- Jackson, H. (2010). **An Exploratory Study of Servant Leadership among School Leaders in an Urban School District**, Dissertation Submitted by the Graduate Faculty of the University of Alabama at Birmingham, in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Doctor of Philosophy, Birmingham, Alabama.
- Nobari, B. (2014). The degree of servant leadership practice and its relationship to organizational citizenship behavior. **International Journal of Academic Research**. 3(1), 66–81.
- Pattison, T. (2010). **The Difference between Secondary School Principals' Servant Leadership in Lower Achieving and Higher Achieving Secondary Schools**. A Dissertation presented to the Faculty of the Graduate School, University of Missouri–Columbia, In Partial Fulfillment of the Requirement's for the Degree Doctorate of Education.
- Stephen, J. (2017). The degree of school principals' practice of servant leadership. **Social Behavior and Personality**. 10 (8), 788–812.
- Vondey, N. (2014). The degree to which school principals practice servant leadership and its relationship to citizenship behavior. **Educational Research and Evaluation**, 4 (2), 141–168.
- Yurk, G. (2012). **Leadership in organizations**. Upper Saddle River, NJ: Prentice hall. Cited in English, Erin Marie. (2011). Principals' Servant Leadership and Teachers' Job Satisfaction, A Dissertation Submitted in Partial Fulfillment of the requirements for the Degree Doctor of Education in



[www.mecsaj.com/ar/](http://www.mecsaj.com/ar/)

المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الأبحاث العلمية والتربوية (MECSJ)

العدد الثامن والأربعون ( نيسان ) 2022

ISSN: 2617-9563

Organizational Leadership, College of Education and Organizational Leadership,  
College of Education and Organizational Leadership, Organizational Leadership  
Department, University of La Vene, California.

Zamperlin, S. (2013). The impact of the middle school principal's skill as a listener on school culture within the servant leadership model. **Social Behavior and Personality**. 6(2), 421-466.