



## درجة ممارسة القيادة الخادمة من قبل مديري المدارس الثانوية في منطقة النقب من وجهة نظر المعلمين (دراسة تطبيقية)

خميس محمد محيسن ابو صعلوك

عررة النقب-اسرائيل

البريد الالكتروني: Khames86@gmail.com

### الملخص

هدفت الدراسة الحالية لمعرفة درجة ممارسة القيادة الخادمة من قبل مديري المدارس الثانوية في منطقة النقب من وجهة نظر المعلمين، وتم استهداف المجالات الاتية: التمكين، والاهتمام بالعاملين، والاهتمام بتطوير المجتمع، والاهتمام بتطوير أداء المعلمين، وعمل الباحث على اتباع النهج الوصفي التحليلي لإعداد البحث، وتكون المجتمع البحثي من كافة المعلمين من الذكور والاناث العاملين في المدارس الثانوية في منطقة النقب، وتم تصميم استبانة عن طريق جوجل فورم للحصول على البيانات، وتم تحميل رابط الاستبيان على عددٍ من مجموعات الفيسبوك والواتس اب، وتم ملأ الاستبانات من 290 معلم ومعلمة من المعلمين العاملين في المدارس الثانوية في منطقة النقب، وتم توظيف برنامج SPSS لتحليل البيانات بشكل احصائي، وتبين ان درجة ممارسة القيادة الخادمة من قبل مديري المدارس الثانوية في منطقة النقب من وجهة نظر المعلمين تعد مرتفعة في جميع المجالات مجتمعة ومنفصلة، ويوصي الباحث بتزويد مدراء المدارس بدورات حول مفهوم القيادة الخادمة، وكيفية ممارستها.

**الكلمات المفتاحية:** القيادة الخادمة، المدارس الثانوية، مدراء المدارس، المعلمين، النقب، اسرائيل.



# The Extent of Practicing Servant Leadership by Secondary School Principals in An-Naqab From The Perspective of Teachers (An Empirical Study)

**Hamees Mohmd Abu Tsalouk**  
Ar'arat An-Naqab- Israel  
Email: Khames86@gmail.com

## ABSTRACT

This article explored the extent of practicing servant leadership by secondary school principals in An-Naqab from the perspective of teachers. The researcher targeted the following areas: empowerment, provision of attention to employees, provision of attention to community development, and provision of attention to developing teacher performance. He adopted a descriptive analytical approach to carry out the research. The study's population involves all the teachers working at secondary schools in An-Naqab (including males and females). The researcher developed a questionnaire through Google Form to obtain data. The questionnaire link was uploaded to several FB and WhatsApp groups. 290 female and male teachers in secondary schools in An-Naqab filled in the questionnaire. SPSS program was used to analyse data in a statistical manner. The researcher found that extent of practicing servant leadership by secondary school principals in An-Naqab from the perspective of teachers is high in all the areas jointly and separately. He recommends providing principals with training courses about the meaning of servant leadership and the way of practicing it .

**Keywords:** Servant leadership, secondary schools, school principals, teachers, An-Naqab, Israel.



## 1. المقدمة:

ان تلبية الاحتياجات التدريبية للمؤوسين يتأثر بشكل كبير بجودة أداء القادة في المؤسسة (Alderbash, 2020)، كما أن نجاح المؤسسات يتأثر بشكل جوهري بالنمط القيادي المتبع من قبل قادتها، ويتأثر نجاح المؤسسات أيضا بشكل كبير بجودة الأداء القيادي لقادتها (عواد وحتامله، 2021). لذلك، يتوجب على القادة في المؤسسات ان يسعوا لتوظيف الأنماط القيادية ذات الدور الفاعل والايجابي في المؤسسات، وينطبق الامر ايضا على القادة في المدارس والجامعات، وتشمل هذه الأنماط القيادية الفاعلة: القيادة الخادمة. يمكن تعريف القيادة الخادمة على انها نمط قيادي يسعى من خلاله القائد للتعاون مع المؤوسين والتفاعل معهم وخدمتهم عبر خلق مناخ عمل قائم على التقدير والثقة والاحترام المتبادل، وذلك بهدف تحقيق اهداف الأفراد واهداف المؤسسة (العودة، 2018).

هنالك العديد من الصفات والممارسات التي تندرج تحت القيادة الخادمة والتي يتوجب على القادة في المدارس ممارستها، حيث تشمل ممارسات القيادة الخادمة التعاطف مع المؤوسين وتمكينهم والالتزام بالايثار، وتنظيم المؤسسة ادارياً. بالنسبة للتعاطف، فإنه يشمل قيام القائد بالصفح عن المؤوسين عند ارتكاب خطأ وتقبل العاملين بغض النظر عن قدراتهم وامكانياتهم والاهتمام بالمصالح الشخصية الخاصة بالعاملين، والامتناع عن ايكال مهمات للمؤوسين تفوق قدرتهم على التحمل. بالنسبة للايثار، فإنه يشمل اهتمام القائد براحة المؤوسين الجسدية، وقيام القائد بالدفاع عن مؤوسيه، وقيام القائد بالنظر الى خدمة المؤوسين على انها مسؤولية وواجب انساني، وقيام القائد بالتضحية باحتياجاته لاستيفاء احتياجات المؤوسين. بالنسبة للتنظيم الإداري، فيتوجب على القائد ان يمتلك حجج قوية لإقناع المؤوسين وان يكون قادراً على حل المشكلات بطرق مبتكرة وان يتوقع عواقب قراراته. بالنسبة للتمكين، فإنه يشمل قيام القائد بإتاحة الفرص للمؤوسين للتعامل مع المواقف الصعبة كما يرون، ويشمل التمكين قيام القائد بتفويض الصلاحيات للمؤوسين، والاخذ بأراء المؤوسين، وتوفير فرص لتطويرهم مهنيًا، ويشمل التمكين قيام القائد بتشجيع المؤوسين على ممارسة عدد من الأدوار القيادية. (العودة، 2018)

إن الممارسات التي تندرج تحت القيادة الخادمة تشمل السعي لتحسين أداء العاملين، ويشمل ذلك قيام القادة بتشجيع المعلمين على إدارة الصف بكفاءة، وقيام القادة بمتابعة عملية تصميم الاختبارات وعمل القادة على تنمية مهارات البحث العلمي والتخطيط و التفكير الإبداعي للمعلمين وتوظيف أساليب من شأنها معالجة نقاط الضعف لدى المعلمين، وقيام القادة بإفساح المجال للمعلمين لإظهار قدراتهم. إن الممارسات التي تندرج تحت القيادة الخادمة تشمل التواصل بفعالية مع المعلمين، ويشمل ذلك قيام القادة بخلق علاقات ايجابية مع المعلمين والاستماع لآراءهم واقتراحاتهم وتقديم المشورة للمعلمين وتزويد المعلمين بخبرات تسهم في نموهم مهنيًا (عواد وحتامله، 2021).

إن الممارسات التي تندرج تحت القيادة الخادمة تشمل قيام القادة بمنح الثقة للمعلمين والسعي للحصول على ثقتهم، ويشمل ذلك التعامل بمصداقية وحسن نية مع المعلمين وتقدير جهودهم، وقيام القادة بالتعبير عن مشاعرهم امام المعلمين، وقيام القادة بمساعدة المعلمين على الحصول على حقوقهم (عواد وحتامله، 2021). إن الممارسات التي تندرج تحت القيادة الخادمة تشمل التواصل، حيث يتوجب على القادة الاعتذار في حال بدر منهم خطأ، ويتوجب على القادة تقبل الرأي المخالف، وتقبل نتائج تقييم المؤوسين لأداءهم، ويتوجب على القادة ان يتعاملوا مع المؤوسين كأنهم عضوا من فريق العمل، وان يفتخروا بإنجازات المؤوسين (السر، 2019).

إن الممارسات التي تندرج تحت القيادة الخادمة تشمل السعي لتطوير المجتمع، ويشمل ذلك قيام المدراء بتنفيذ نشاطات مجتمعية داخل المؤسسة، والانخراط في أنشطة مجتمعية خارج اسوار المؤسسة، وتشجيع المؤوسين على القيام بأعمال تطوعية، والاسهام في تقديم حلول للمشاكل المجتمعية (السر، 2019). إن الممارسات التي تندرج تحت القيادة الخادمة تشمل الاهتمام بالعاملين وذلك بخدمتهم بدون مقابل والالتزام بما تم وعده لهم وتخصيص مقدار كبير من الوقت لهم وقيام القائد بتقديم احتياجاتهم على احتياجاته (الشمري، 2019).

هنالك الكثير من المنافع لممارسة القيادة الخادمة، حيث تنعكس القيادة الخادمة إيجاباً على السلوك الإبداعي في التدريس لدى المعلمين (Chang et al., 2016)، وتسهم القيادة الخادمة في الاحتفاظ بالمدرسين في المدرسة (McMillan, 2017)، وتبين أن ممارسة القيادة الخادمة تنعكس إيجاباً على دافعية المعلمين في العمل (الديرية، وسلامة، 2018)، كما تسهم ممارسة القيادة الخادمة في رفع الولاء التنظيمي لدى المؤوسين والذي يعد مؤشراً لحالتهم النفسية وروحهم المعنوية، وتسهم القيادة الخادمة في خلق ارتباط عاطفي ما بين المؤوسين



والمؤسسة وتشجيع المرؤوسين على تقديم المؤسسة بشكل إيجابي ومشرق، وتسهم القيادة الخادمة في تحسين بيئة العمل وتصورات المرؤوسين نحو هذه البيئة في مؤسستهم، وتعمل القيادة الخادمة على جعل المرؤوسين ينظرون الى مشكلات مؤسستهم على انها مشكلات تخصهم بشكل شخصي، وتعمل القيادة الخادمة على جعل المرؤوسين حريصون على تطور المؤسسة ونحقيقتها للنجاح (العودة، 2018)، وتسهم القيادة الخادمة في تنمية الموارد البشرية في المؤسسة (السر، 2019)

في ظل أهمية القيادة الخادمة واثارها الإيجابية على بيئة العامل وأداء الافراد والمؤسسات، فيرى الباحث بأنه يتوجب السعي وبذل الجهود لإجراء ونشر عدد من اكبر البحوث حول هذا النمط القيادي. ان ذلك سيسهم في تعزيز وعي القادة بأهمية القيادة الخادمة. لذلك، تتمثل مشكلة الدراسة بالسؤال الاتي: (ما درجة ممارسة القيادة الخادمة من قبل مديري المدارس الثانوية في منطقة النقب من وجهة نظر المعلمين؟)

## 2. هدف الدراسة

هدفت الدراسة الحالية لمعرفة درجة ممارسة القيادة الخادمة من قبل مديري المدارس الثانوية في منطقة النقب من وجهة نظر المعلمين

## 3. سؤال الدراسة

هدفت الدراسة الحالية لتوفير اجابة على السؤال الاتي: ( ما درجة ممارسة القيادة الخادمة من قبل مديري المدارس الثانوية في منطقة النقب من وجهة نظر المعلمين؟)

## 4. أهمية الدراسة

### 4.1. الأهمية النظرية:

تعد الدراسة هذه هامة لأنها الدراسة الأولى التي تعمل على دراسة درجة ممارسة القيادة الخادمة من قبل مديري المدارس الثانوية في منطقة النقب من وجهة نظر المعلمين. ان ذلك يسهم في اثراء المكتبة العربية، وتعد الدراسة هذه هامة لأنها تسلط الضوء على احد الأنماط القيادية الهامة (أي القيادة الخادمة) وتسلط الضوء على منافع ممارسة هذا النمط القيادية وواقع ممارسته

### 4.2. الأهمية العملية:

تعد الدراسة هذه هامة لأنها تعمل على تزويد المسؤولين بوزارة التربية والتعليم الإسرائيلية بمعلومات حول أداء مدراء المدارس في النقب، والانماط القيادية التي يقومون بتوظيفها. ان هذه المعلومات ستمكن المسؤولين من اتخاذ إجراءات لضمان ممارسة الأنماط القيادية المرغوبة من قبل هؤلاء المدراء، وتعد الدراسة هذه هامة لأنها تزويد المسؤولين بأداة جديدة تمكنهم من قياس درجة ممارسة القيادة الخادمة لدى أي عينة من القياديين.

## 5. حدود الدراسة ومحدداتها

- الحدود الزمنية: تم اجراء الدراسة الحالية خلال الشهر السابع من العام 2021
- الحدود المكانية: تم استهداف المدارس الثانوية في منطقة النقب
- الحدود البشرية: تم اختيار عينة من المعلمين العاملين في المدارس الثانوية في منطقة النقب
- لا يمكن تعميم نتائج البحث بسبب تأثر النتائج بحجم العينة وسمات افراد العينة وطبيعة أداة الدراسة ونوع الأداة المستخدمة

## 6. تعريفات الدراسة

-القيادة الخادمة (تعريف نظري): يشير المصطلح هذا الى نمط قيادي يعمل فيه القائد على وضع مصلحة المرؤوسين قبل مصلحته، ويعمل هذا النمط على جعل القائد حريصاً على تطوير المرؤوسين مهنيًا وتعزيز روح الجماعة لديهم، وتفويضهم للسلطات وذلك بهدف تحقيق مصالح الافراد ومصالح المؤسسة (Chang et al., 2016)

-القيادة الخادمة (تعريف اجرائي): يشير المصطلح هذا الى نمط قيادي يعمل من خلاله مدراء المدارس الثانوية في منطقة النقب على خدمة المعلمين وايلاء الاهتمام لمصالحه ونموهم المهني وتفويضهم، وتم استهداف المجالات الاتية من القيادة الخادمة: (التمكين، والاهتمام بالعاملين، والاهتمام بتطوير المجتمع، والاهتمام بتطوير أداء المعلمين)، وتم قياس درجة ممارسة القيادة الخادمة عبر الاستبيان.



## 7. الإطار النظري

ان الممارسات التي تندرج تحت القيادة الخادمة تشمل كسب ثقة المرؤوسين وتقدير دورهم وجهودهم والعمل على تمكينهم وتفويضهم السلطات (Russell, 2001)، وتشمل هذه الممارسات السعي لخدمة المرؤوسين والالتزام بالايثار والتصرف بإنسانية وتواضع مع المرؤوسين (Dennis, and Bocarnea, 2005)، وتشمل هذه الممارسات السعي في بناء المجتمع والتعاطف مع المرؤوسين والانصات لهم، وامتلاك رؤية بصرية، وامتلاك القدرة على التأثير والاقناع وامتلاك تصور مفاهيمي والتحلي بالحكمة ومساعدة المرؤوسين في النمو (Barbuto, and Wheeler, 2006).

ان الممارسات التي تندرج تحت القيادة الخادمة تشمل العمل على تقديم النصح للمرؤوسين ومساعدتهم على النمو مهنيًا، وإيصال الرؤى لجميع المرؤوسين، والتشجيع على بناء الفرق وأداء العمل بشكل جماعي، والعمل على تشجيع جميع المرؤوسين على ممارسة القيادة ومساعدتهم على تطوير مهاراتهم القيادية، والعمل على التصرف بشكل أخلاقي وصادق وعادل مع المرؤوسين، والعمل على توظيف الصلاحيات والسلطات لصالح المرؤوسين، ولصالح خدمتهم، والسعي لتنمية المرؤوسين في جوانب فكرية وأخلاقية ومهارية (عودة، 2016) ان الممارسات التي تندرج تحت القيادة الخادمة تشمل إعطاء الحرية للمرؤوسين في اختيار كيفية التعامل مع المواقف الصعبة، وتفويض الصلاحيات للمرؤوسين مع العمل على دعم كافة المرؤوسين في ممارسة الصلاحيات والسلطات الممنوحة لهم، والعمل على تشجيع المرؤوسين على تحمل المسؤولية والسعي لتوفير كافة الموارد وأشكال الدعم اللازمة للمرؤوسين من أجل تحقيق الأهداف التي يتم السعي لها، والعمل على إعطاء المرؤوسين الصلاحيات (عودة، 2016)

ان الممارسات التي تندرج تحت القيادة الخادمة تشمل: قيام القائد بوضع مصالح المرؤوسين قبل مصالحه، والعمل على تفهم مشاعر المرؤوسين وتطبيق مبدأ المساواة في التعامل معهم، والسعي لتوفير بيئة داعمة للتعلم وتزويد المرؤوسين بخبرات تمكنهم من التطور مهنيًا، والعمل على إشباع الاحتياجات الشخصية للمرؤوسين ووضع خطط لاستيفاء الاحتياجات المهنية للمرؤوسين، والسعي لوجود احترام متبادل عند التعامل مع المرؤوسين، والحرص على حضور المناسبات الاجتماعية الخاصة بالمرؤوسين، والعمل على أداء رحلات ترفيهية للترفيه عن المرؤوسين من ضغوط ومشاكل العمل، والعمل على تقبل جميع المرؤوسين بغض النظر عن امكانياتهم وقدراتهم، والعمل على التأثير بالمرؤوسين عن طريق العلاقات الإيجابية التي تم بناءها معهم بدلا من توظيف السلطات الرسمية (عودة، 2016)

ان الممارسات التي تندرج تحت القيادة الخادمة تشمل قيام القائد بتعزيز القيم الإيجابية في مكان العمل، والاصغاء للمرؤوسين باهتمام، وعدم تحميل المرؤوسين مسؤوليات تفوق طاقاتهم والاهتمام براحة المرؤوسين الجسدية، والصفح عن المرؤوسين عند ارتكاب الأخطاء، ومساعدة المرؤوسين في حل المشكلات المهنية والمشكلات الشخصية، والعمل على بذل الكثير من الجهود للدفاع عن المرؤوسين، وتشجيع المرؤوسين على المبادرة، والنظر الى خدمة المرؤوسين على انها واجب انساني، والافتخار بالإنجازات التي يقوم بها المرؤوسين، والاعتذار للمرؤوسين في حال تم ارتكاب خطأ بحقهم، والنظر الى إنجازات المرؤوسين على انها تدعم نجاح قيادته (المعشر، 2017).

ان الممارسات التي تندرج تحت القيادة الخادمة تشمل تقبل الرأي المخالف الصادر من المرؤوسين، والعمل على توفير للمرؤوسين لتطوير انفسهم مهنيًا، والعمل على استغلال الفرص لتطوير المرؤوسين، والاختذ بآراء المرؤوسين لتطوير الرؤى، والثقة بآراء المرؤوسين عند صنع القرار، والعمل على تشجيع العمل التعاوني ما بين المرؤوسين (المعشر، 2017). ان الممارسات التي تندرج تحت القيادة الخادمة تشمل قيام القائد بتقويم نفسه بأمانة وتقديم خطط واضحة للعمل وقيام القائد بالعمل مع المرؤوسين على انه عضو من الفريق، وحرص القائد على تطابق افعاله مع أقواله، وانفتاح القائد على التعلم من المرؤوسين، وتقديم نماذج سلوكية للمرؤوسين (الديريّة، وسلامة، 2018).

ان الممارسات التي تندرج تحت القيادة الخادمة تشمل: التواصل مع المرؤوسين والاهتمام بمقترحاتهم وآراءهم وإظهار التواضع والالتزام بالايثار عند التعامل معهم، وإظهار الثقة بقدراتهم على أداء المهام، وتشمل ممارسات القيادة الخادمة: تزويد المرؤوسين بفرص للنمو مهنيًا وفرص للتدريب، والعمل على التأثير إيجابا بالمرؤوسين، والسعي وبذل الجهود لاستيفاء احتياجاتهم، واتخاذ الإجراءات لتمكينهم من تجاوز الصعوبات التي تواجههم، وتشمل ممارسات القيادة الخادمة: العمل على تفويض الصلاحيات للمرؤوسين من أجل تمكينهم من أداء المهام





بسهولة، والعمل على اشراك المرؤوسين في عملية اتخاذ القرارات، والعمل على إعطاء الأولوية لاحتياجات المرؤوسين ومشكلاتهم، والعمل على تحفيزهم وتشجيعهم (معوض، 2019) تشمل ممارسات القيادة الخادمة الالتزام باخلاقيات المهنة عند التعامل مع المرؤوسين، والسعي لتفعيل دور المدرسة في خدمة وتطوير المجتمع، وبذل الجهود لاقامة علاقات إيجابية مع المرؤوسين، وامتلاك روح المبادرة في خدمة المرؤوسين، والعمل على توزيع المهام على المرؤوسين بشكل عادل، والعمل على تقدير الجهود التي يتم بذلها من قبل المرؤوسين، والعمل على اشعار المرؤوسين بقيمتهم وأهمية دورهم في المؤسسة (معوض، 2019)

تشمل ممارسات القيادة الخادمة: الابتعاد عن سياسة التسلط، والعمل على توظيف الأفكار التي طرحها المرؤوسين، والعمل على تلبية الرغبات الخاصة بالمرؤوسين والمتصلة بالعمل، والعمل على احداث تغييرات إيجابية على بيئة العمل، والعمل على معاملة المرؤوسين على انهم قادة المستقبل، والعمل على الاعتراف بالأخطاء والهفوات امام المرؤوسين، وقيام القائد بتقبل النقد الموجه له من قبل المرؤوسين، وعمل القائد على انشاء مناخ تنظيمي قائم على الثقة المتبادلة ما بينه وبين المرؤوسين، وقيام القائد بأخذ جميع الملاحظات الموجهة له بعين الاعتبار (سعيد، وداعي، 2020)

## 8. الدراسات التطبيقية

عملت أبو شريخ (2019) على استقصاء العلاقة ما بين مستوى ممارسة القيادة الخادمة من قبل مدراء المدارس الحكومية في العاصمة (عمان) ومستوى الأداء الوظيفي لهؤلاء المدراء من منظور مساعديهم، وعملت الباحثة على توظيف النهج الوصفي الارتباطي، مع توظيف استبيان جرى التأكد من صدقها وثباتها، وتم توزيع 275 استمارة استبيان على مدراء مدارس حكومية وتم استرداد 222 استمارة، وتم توظيف الأسلوب الطبقي العشوائي لاختيار العينة، وتبين ان درجة ممارسة القيادة الخادمة من قبل المدراء المستهدفين تعد مرتفعة، وتبين ان مستوى الأداء الوظيفي لهؤلاء المدراء يعد مرتفعاً، وتبين وجود علاقة قوية و إيجابية بين ممارسة القيادة الخادمة وأداء مدراء المدارس الحكومية، وتبين ان درجة ممارسة القيادة الخادمة في مجالي (التصرف بأخلاق والمهارات المفاهيمية) تعد مرتفعة، وتبين ان درجة ممارسة القيادة الخادمة في مجالات (التواضع، والالتزام بتطوير المجتمع، والتمكين، ومساعدة المرؤوسين على النجاح، والايثار) تعد متوسطة (أبو شريخ، 2019).

فيما يتعلق بالتمكين، تبين ان درجة تشجيع المدراء للمعلمين على ممارسة العمل الجماعي تعد مرتفعة، ودرجة حرص المدراء على تطوير المهارات القيادية للمعلمين تعد مرتفعة، ودرجة قيام المدراء بالآخذ باراء المعلمين عند اتخاذ القرار تعد مرتفعة، ودرجة قيام المدراء بإعطاء المعلمين الحرية للتعامل مع المواقف الصعبة تعد متوسطة، ودرجة قيام مدراء المدارس بتفويض الصلاحيات لاتخاذ قرارات متعلقة بعملهم تعد متوسطة. فيما يتعلق بالالتزام بتطوير المجتمع، تبين ان درجة انخراط المدراء في الأنشطة المجتمعية تعد مرتفعة، تبين ان درجة قيام المدراء بتشجيع العاملين على أداء اعمال تطوعية تعد متوسطة. فيما يتعلق بمساعدة المرؤوسين على النجاح، تبين ان درجة اعتبار المدراء ان تطور المعلمين أولوية تعد متوسطة، ودرجة قيام المدراء بعقد دورات لتنمية المعلمين تعد متوسطة. فيما يتعلق بالايثار، تبين ان درجة حرص المدراء على تعزيز روح المبادرة لدى المعلمين تعد متوسطة، ودرجة حرص المدراء على توفير وسائل الراحة في العمل للمعلمين تعد متوسطة (أبو شريخ، 2019).

عمل الشمري (2019) على دراسة واقع ممارسة القيادة الخادمة من قبل رؤساء الأقسام العلمية العاملين في جامعة حفر الباطن في السعودية من منظور أعضاء هيئة التدريس، وتكونت عينة الدراسة من 131 عضو هيئة تدريس، وتكون المجتمع من 600 عضو هيئة تدريس، وتم توظيف استبيان مع النهج الوصفي المسحي، وتبين ان درجة ممارسة القيادة الخادمة من قبل رؤساء الأقسام المستهدفين تعد مرتفعة في جميع المجالات منفصلة ومجمعة، وتم استهداف المجالات الاتية: المهارات المفاهيمية والتمكين والاهتمام بالمرؤوسين. فيما يتعلق بالمهارات المفاهيمية، تبين ان درجة حرص الرؤساء على تطوير المدرسين مهنيًا تعد مرتفعة، ودرجة قيام الرؤساء بتقدير دور المدرسين يعد مرتفعاً. فيما يتعلق بالاهتمام بالمرؤوسين، تبين ان درجة قيام الرؤساء بالنظر الى خدمة المدرسين على انها واجب انساني تعد متوسطة، وتبين ان الرؤساء يحرصون على خدمة الآخرين، ويعملون بشكل كبير على خدمة الآخرين بدون مقابل وتبين ان الرؤساء يلتزمون بما يعدون المدرسين به، وتبين ان الرؤساء يتسمون بالإيثار، وتبين ان درجة تشجيع المدرسين على المبادرة تعد متوسطة، فيما يتعلق بالتمكين، تبين ان درجة قيام الرؤساء بمنح الصلاحيات للمدرسين وتشجيعهم على العمل الجماعي تعد مرتفعة، وتبين ان



الرؤساء يحرصون على تعزيز العمل بروح الفريق وتبين ان الرؤساء يثقون بآراء المدرسين عند صنع القرار، وتبين ان درجة قيام الرؤساء بتشجيع المدرسين على النمو مهنيًا تعد مرتفعة، وتبين ان درجة قيام الرؤساء بمساعدة المدرسين على مواجهة الصعوبات المهنية تعد مرتفعة.

عمل بركة (2020) على دراسة مدى ممارسة القيادة الخادمة من قبل رؤساء الأقسام العاملين في جامعة فلسطين، وذلك من منظور الإداريين فيها، وتم استهداف المجالات الآتية: المهارات المفاهيمية والتمكين والثقة والاهتمام بالعاملين وتطوير المجتمع والقيم الشخصية، وتم اتباع نهج وصفي تحليلي، مع توظيف استبيان، وتم توزيع استمارات الاستبيان على 114 اداري، وتم استرداد 97 استمارة، وتبين ان درجة ممارسة القيادة الخادمة من قبل رؤساء الأقسام العاملين في جامعة فلسطين تعد مرتفعة في المجالات مجتمعة، وتبين ان درجة ممارسة هذه القيادة في مجالي (المهارات المفاهيمية والثقة) تعد مرتفعة، وتبين ان درجة ممارسة هذه القيادة في مجالات (التمكين والاهتمام بالعاملين وتطوير المجتمع والقيم الشخصية) تعد متوسطة. فيما يتعلق بالمهارات المفاهيمية، تبين ان درجة قيام هؤلاء الرؤساء بتزويد المرؤوسين بخبرات تطور من مهاراتهم تعد متوسطة، وتبين ان هؤلاء الرؤساء يتسمون بالحكمة في التعامل مع الازمات، و تبين ان هؤلاء الرؤساء يحرصون على توجيه المرؤوسين عند تنفيذ المهام (بركة، 2020).

فيما يتعلق بتمكين العاملين، تبين ان درجة ثقة هؤلاء الرؤساء بآراء المرؤوسين تعد مرتفعة، ودرجة تشجيع هؤلاء الرؤساء للمرؤوسين على العمل التعاوني بدلا من التنافس تعد مرتفعة، ودرجة قيام هؤلاء الرؤساء بإشراك المرؤوسين في وضع الخطط تعد متوسطة، ودرجة قيام هؤلاء الرؤساء بتشجيع المرؤوسين على الالتحاق بالدورات التدريبية تعد متوسطة، ودرجة قيام هؤلاء الرؤساء بتفويض الصلاحيات للمرؤوسين تعد متوسطة. فيما يتعلق بالثقة، تبين ان درجة قيام هؤلاء الرؤساء بالتعامل بحسن نية مع المرؤوسين تعد مرتفعة، وتبين ان درجة استماع هؤلاء الرؤساء بإصغاء للمرؤوسين تعد مرتفعة، وتبين ان درجة اعتراف هؤلاء الرؤساء بالخطأ تعد متوسطة، ودرجة تعامل هؤلاء الرؤساء بشكل عادل مع كافة المرؤوسين تعد مرتفعة، ودرجة قيام هؤلاء الرؤساء بالتعامل بشكل اخلاقي مع المرؤوسين تعد مرتفعة (بركة، 2020).

فيما يتعلق بالاهتمام بالمرؤوسين، تبين أن درجة مساعدة هؤلاء الرؤساء للمرؤوسين في حل المشاكل الشخصية تعد متوسطة، ودرجة قيام هؤلاء الرؤساء بإشعار المرؤوسين بالأمن الوظيفي تعد متوسطة، و تبين أن درجة نظر تبين أن درجة نظر هؤلاء الرؤساء الى خدمة المرؤوسين على انها واجب انساني تعد مرتفعة، ودرجة حرص هؤلاء الرؤساء على توفير وسائل الراحة للمرؤوسين تعد متوسطة، وتبين ان درجة تشجيع هؤلاء الرؤساء للمرؤوسين على طرح الأفكار تعد متوسطة (بركة، 2020).

فيما يتعلق بتطوير المجتمع، تبين ان درجة قيام هؤلاء الرؤساء بتشجيع المرؤوسين على المشاركة بالانشطة المجتمعية تعد متوسطة، وتبين ان درجة قيام هؤلاء الرؤساء بتشجيع المرؤوسين على الالتزام بقيم المجتمع تعد متوسطة، وتبين ان درجة قيام هؤلاء الرؤساء بتشجيع المرؤوسين على الانخراط بأعمال تطوعية تعد متوسطة. فيما يتعلق بقيم المجتمع، تبين ان درجة اتسام هؤلاء الرؤساء بالايثار تعد متوسطة، ودرجة اتسام هؤلاء الرؤساء بالمصداقية في الفعل والقول تعد مرتفعة، ودرجة حرص هؤلاء الرؤساء على حضور المناسبات الاجتماعية للمرؤوسين تعد متوسطة، ودرجة التزام هؤلاء الرؤساء لما يعدون المرؤوسين به تعد متوسطة (بركة، 2020).

عمل عواد وحاتمله (2021) على معرفة دور القيادة الخادمة في تحسين أداء المعلمين العاملين في الاغوار الشمالية، وتم استخدام استبيان مع توظيف النهج الوصفي المسحي، وتم توزيع 340 استمارة على المعلمين وتم استرداد 310 استمارة، وبلغ عدد الاستمارات الصالحة 300 استمارة، وجرى استخدام الأسلوب العشوائي البسيط، وتم استهداف مجالات القيادة الخادمة الآتية: التمكين، الرؤية والثقة والتواصل والاهتمام بتطوير أداء العاملين، وتبين ان القيادة الخادمة تلعب دورا هاما في تحسين أداء المعلمين، وحصلت جميع المجالات على متوسط مرتفع. فيما يتعلق بالتمكين، تبين ان درجة قيام المدراء بإشعار المعلمين بأنهم جزء لا يتجزأ من العمل الأكاديمي تعد مرتفعة، وتبين ان درجة قيام المدراء بتطوير القدرات القيادية للمعلمين تعد مرتفعة، وتبين ان درجة قيام المدراء بتفويض الصلاحيات للمعلمين تعد مرتفعة، ويعمل المدير على بذل الجهود لتعزيز روح الفريق. فيما يتعلق بالاهتمام بتطوير أداء العاملين، تبين ان المدراء يعملون على متابعة عملية تصميم الاختبارات، ويعمل المدراء على تطوير مهارات البحث العلمي والتخطيط والتفكير الإبداعي لدى المعلمين، ويعمل المدراء على توظيف أساليب لتقوية نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف لدى المعلمين، ويعمل المدراء على تشجيع المعلمين على النمو المهني، والعمل التعاوني من خلال بناء الفرق، ويعمل المدراء على توفير بيئة داعمة



للتعلم للمعلمين. فيما يتعلق بالتواصل، تبين ان المدراء يمنحون المدرسين حرية التعبير ويسعون لتنمية علاقات إيجابية مع المدرسين. فيما يتعلق بالثقة، تبين ان المدراء يتعاملون بنوايا حسنة وبكل صدق مع المدرسين ويعمل المدراء على مساعدة المدرسين للحصول على حقوقهم. فيما يتعلق بالرؤية، تبين ان المدراء يعمل على اشراك المعلمين في وضع الرؤى.

## 9. المنهجية

### 9.1. النهج

تم توظيف النهج الوصفي التحليلي

### 9.2. المجتمع والعينة

تكون المجتمع البحثي من كافة المعلمين من الذكور والاناث العاملين في المدارس الثانوية في منطقة النقب، وتم تصميم استبانة عن طريق جوجل فورم للحصول على البيانات، وتم تحميل رابط الاستبيان على عددٍ من مجموعات الفيسبوك والواتس اب، وتم ملأ الاستبانات من 290 معلم ومعلمة من المعلمين العاملين في المدارس الثانوية في منطقة النقب. تم ادراج بيانات حول هؤلاء المعلمين ادناه

**الجدول (1): خصائص المبحوثين**

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة
الجنس	ذكور	123	42.41
	اناث	167	57.58
المؤهل الاكاديمي	بكالوريوس	249	85.86
	دبلوم عالي	9	3.103
	ماجستير	27	9.3103
	دكتوراه	5	1.7241

عدد افراد العينة: 290

### 9.3. الأداة

عمل الباحث عدل توظيف استبانة مكونة من خمسة أجزاء. يعمل الجزء الأول على جمع بيانات من المبحوثين، ويعمل الجزء الثاني على جمع بيانات حول مجال التمكين، ويعمل الجزء الثالث على جمع البيانات حول مجال الاهتمام العاملين، ويعمل الجزء الرابع على جمع بيانات حول مجال الاهتمام بتطوير المجتمع، ويعمل الجزء الخامس على جمع البيانات حول الاهتمام بتطوير أداء المعلمين، وتم اتباع مقياس ليكرت الخماسي

### 9.4. ثبات الأداة

للتأكد من تمتع الأداة بثبات مرتفع، تم احتساب قيم معامل كرونباخ الفا وادراجها ادناه:

**الجدول (2): معامل قيم كرونباخ الفا لمجالات الدراسة**

الرقم	المجال	معامل كرونباخ الفا
1.	التمكين	0.75
2.	الاهتمام بالعاملين	0.88
3.	الاهتمام بتطوير المجتمع	0.91
4.	الاهتمام بتطوير أداء المعلمين	0.83
	الاجمالي	0.84

بناء على قيم معامل كرونباخ الفا، ان الأداة المستخدمة في الدراسة هذه تتمتع بثبات عالٍ وتعد موثوقة لغاية جمع البيانات لأن هذه القيم اكبر من 0.70 كما أشار Salehi & Farhang (2019)





9.5. صدق الأداة  
تم عرض الأداة على مدرّسان جامعيّان ليقوموا بتقييم الأداة قبل توظيفها لجمع البيانات، وأشار كلا المدرّسان إلى أن الأداة خالية من الأخطاء النحوية واللغوية وأشار المدرّسان إلى أن الأداة تمكن الباحث من استيفاء هدف الدراسة، وأشار كلاهما إلى عدم وجود داعي لحذف أو إضافة أي عبارة أو تعديلها

9.6. التحليل الإحصائي  
تم توظيف برنامج SPSS، وعمل الباحث على توظيف أساليب وصفية لتحليل البيانات التي تم الحصول عليها، وتشمل هذه الأساليب: المتوسطات والانحرافات المعيارية، والتكرارات والنسب

لغاية تصنيف المتوسطات، تم اعتماد المعايير التالية:

#### الجدول (3): المعايير المعتمدة لتصنيف المتوسطات

المدى	المستوى	الاتجاهات
2.33 أو أقل	منخفض	سلبية
2.34-3.66	متوسط	حيادي
3.67 أو أكثر	مرتفع	إيجابية

\*المصدر: Alderbashi (2020)

تم اعتماد مقياس ليكرت الخماسي المكون من خمس فئات تصنيفية، وتم ذكر الفئات هذه أدناه

#### الجدول (4): الفئات والنقاط الخاصة بمقياس ليكرت الخماسي

النقاط	الفئة
5	وافق بشدة
4	وافق
3	حيادي
2	لا اوافق
1	لا اوافق بشدة

\*المصدر: Alderbashi (2020)

#### 10. المناقشة والنتائج المتصلة بسؤال الدراسة

سؤال الدراسة (ما درجة ممارسة القيادة الخادمة من قبل مديري المدارس الثانوية في منطقة النقب من وجهة نظر المعلمين؟)

تم احتساب المتوسطات وتم احتساب الانحرافات المعيارية وعمل الباحث على عرض المستويات من أجل استقصاء درجة ممارسة القيادة الخادمة من قبل مديري المدارس الثانوية في منطقة النقب من وجهة نظر المعلمين، لقد تم إدراج القيم هذه في الجدول أدناه


**الجدول (5): الانحرافات المعيارية والمتوسطات الخاصة بمجالات الدراسة**

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الاتجاه	الرتبة
1.	التمكين	4.26	0.50	مرتفع	إيجابي	3
2.	الاهتمام بالعاملين	4.24	0.45	مرتفع	إيجابي	4
3.	الاهتمام بالمجتمع	4.40	0.53	مرتفع	إيجابي	2
4.	الاهتمام بتطوير أداء المعلمين	4.45	0.73	مرتفع	إيجابي	1
#	اجمالي	4.37	0.55	مرتفع	إيجابي	

تبين ان درجة ممارسة القيادة الخادمة من قبل مديري المدارس الثانوية في منطقة النقب في جميع المجالات مجتمعة ومنفصلة تعد مرتفعة، وبلغ المتوسط الاجمالي 4.37، وتتفق النتيجة هذه مع نتيجة الشمري (2019)، وتعزى النتيجة هذه الى اهتمام مديري المدارس الثانوية في منطقة النقب بالعاملين واهتمامهم بمشاعرهم واحتياجاتهم وقدراتهم ومهاراتهم ومتطلباتهم وحالتهم النفسية ومشكلاتهم وقضاياهم الشخصية، وتشير النتيجة هذا ايضا الى اهتمام هؤلاء المدراء بالعمل التطوعي وتطوير المجتمع والاسهام في حل مشكلاته. ان وعي هؤلاء المدراء بأهمية الاهتمام بالعاملين والمجتمع المحلي سينعكس ايجابا على اداء المدارس الثانوية في النقب وجودة التعليم المدرسي بأكمله، وسينعكس ايضا على مقدار التنمية والتقدم التي يتم انجازها في المجتمع.

لقد حظي مجال (الاهتمام بتطوير أداء المعلمين) بمتوسط مرتفع قيمته 4.45، وتم تصنيف هذا المتوسط في المرتبة الاولى، وحظي مجال (الاهتمام بتطوير المجتمع) بمتوسط مرتفع قيمته 4.40 وتم تصنيف هذا المتوسط في المرتبة الثانية، وحظي مجال (التمكين) بمتوسط مرتفع قيمته 4.26، وتم تصنيف هذا المتوسط في المرتبة الثالثة، وحظي متوسط مجال (الاهتمام بالعاملين) بمتوسط مرتفع قيمته 4.24 وتم تصنيف هذا المتوسط في المرتبة الرابعة

البعد الاول: التمكين

**الجدول (6): درجة ممارسة القيادة الخادمة من قبل مديري المدارس الثانوية في منطقة النقب في مجال التمكين**

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الاتجاه	الرتبة
	يحرص/تحرص مدير/مديرة المدرسة على					
1.	منحي صلاحيات لاتخاذ قرارات هامة متعلقة بعملية	3.63	0.25	متوسط	حيادي	7
2.	تشجيعي على تأدية عملي من خلال تكوين فرق عمل	4.81	0.39	مرتفع	إيجابي	1
3.	استغلال الفرص لتطوير قدرتي وقدرة زملائي المعلمين	4.57	0.86	مرتفع	إيجابي	3
4.	احترام آرائي وأخذها بعين الاعتبار عند وضع الخطط المستقبلية	4.39	0.55	مرتفع	إيجابي	5
5.	توفير الموارد اللازمة التي تمكنني انا وزملائي المعلمين من تحقيق الأهداف المنشودة	4.60	0.67	مرتفع	إيجابي	2
6.	منحي حرية اختيار الطريقة الأفضل للتعامل مع المواقف الصعبة	3.52	0.91	متوسط	حيادي	8
7.	بذل الجهود لتطوير القدرات القيادية لدي	4.43	0.28	مرتفع	إيجابي	4
8.	اشعاري بأنني جزء لا يتجزأ من العمل	4.16	0.14	مرتفع	إيجابي	6



الإكاديمي					
الإجمالي	4.26	0.50	مرتفع	إيجابي	

\*المصدر: صمم الباحث هذا الجزء بناء على دراسة كل من: الجهني (2019)، وبركة (2020)، وعقيلات (2019)، وعواد، وحتمله (2021)

تبين ان درجة ممارسة القيادة الخادمة من قبل مديري المدارس الثانوية في منطقة النقب في مجال التمكين تعد مرتفعة لأن المتوسط الاجمالي 4.26، وتختلف النتيجة هذه مع نتيجة أبو شريخ (2019)، وتتفق مع نتيجة الشمري (2019)، وتعزى النتيجة هذه الى ادراك هؤلاء المدراء ان التمكين سيعمل على تعزيز روح المبادرة لدى العاملين في المدرسة، واشعارهم بأن دورهم هام وقيم في المدرسة ولا يمكن الاستغناء عنهم، وتعزى النتيجة هذه الى ادراك المدراء ان تمكين العاملين سيشجعهم على توظيف كافة الجهود والطاقات لتحقيق الرؤى والاهداف المنشودة، ولقد تبين ان المدراء المستهدفين يشجعون المعلمين على تكوين فرق العمل، لأن متوسط العبارة 2 بلغ 4.81 وصنف المتوسط هذا في المرتبة الاولى، وتبين ان المدراء المستهدفين يحرصون على توفير الموارد اللازمة التي تمكن المعلمين من تحقيق الأهداف المنشودة، وذلك لأن متوسط العبارة 5 بلغ 4.60 البعد الثاني: الاهتمام بالعاملين

#### الجدول (7): درجة ممارسة القيادة الخادمة من قبل مديري المدارس الثانوية في منطقة النقب في مجال الاهتمام بالعاملين

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الاتجاه	الرتبة
1.	يعلم مدير المدرسة ان العامل يشعر بالضيق بدون سؤاله	2.27	0.75	منخفض	سلبي	11
2.	يحرص/تحرص مدير/مديرة المدرسة على مساعدتي في حل المشكلات والقضايا الشخصية الخاصة بي	4.37	0.18	مرتفع	إيجابي	6
3.	السعي لخدمة الآخرين	4.19	0.37	مرتفع	إيجابي	9
4.	جعل العاملين يشعرون بمستوى امن وظيفي عالي	4.56	0.49	مرتفع	إيجابي	5
5.	توفير وسائل الراحة للعاملين اثناء العمل	4.89	0.28	مرتفع	إيجابي	2
6.	يشجعني مدير المدرسة على طرح الأفكار	4.92	0.59	مرتفع	إيجابي	1
7.	النظر الى خدمة الآخرين على انها مسؤولية إنسانية	4.64	0.62	مرتفع	إيجابي	4
8.	تلبية احتياجاتنا قبل تلبية احتياجاته	4.73	0.32	مرتفع	إيجابي	3
9.	حضور المناسبات الاجتماعية الخاصة بالعاملين	4.22	0.21	مرتفع	إيجابي	8
10.	مراعاة حالة العاملين النفسية عند تكليفهم بالمهام	4.35	0.54	مرتفع	إيجابي	7
11.	تقبل الجميع بغض النظر عن قدراتهم وامكانياتهم	3.58	0.63	متوسط	حيادي	10
	اجمالي	4.24	0.45	مرتفع	إيجابي	

\*المصدر: صمم الباحث هذا الجزء بناء على دراسة كل من: بركة (2020) وعقيلات (2019)، السر (2019) تبين ان درجة ممارسة القيادة الخادمة من قبل مديري المدارس الثانوية في منطقة النقب في مجال الاهتمام بالعاملين تعد مرتفعة لأن المتوسط الاجمالي 4.24، وتتفق النتيجة هذه مع نتيجة الشمري (2019)، وتعزى النتيجة هذه الى ادراك هؤلاء المدراء ان الاهتمام بالعاملين سينعكس ايجابا على مستوى الدافعية ورغبتهم ببذل الجهود، وحالتهم النفسية، وهذا سينعكس ايجابا على اداء المدرسة بأكملها، ولقد تبين ان درجة قيام هؤلاء المدراء بتشجيع المعلمين على طرح الأفكار تعد مرتفعة، لأن متوسط العبارة 6 بلغ 4.92، وتشير النتيجة هذه الى اعتقاد



هؤلاء المدراء ان تشجيع المعلمين على طرح أفكارهم ستسهم في خلق مناخ محفز للأبداع في المدرسة، وتبين ان درجة حرص هؤلاء المدراء على توفير وسائل الراحة للعاملين اثناء العمل، ذلك لأن متوسط العبارة 5 بلغ 4.89، وتعزى النتيجة هذه الى ادراك هؤلاء المدراء ان شعور العاملين بالراحة سيؤدي الى خلق مناخ تنظيمي محفز على العمل.

البعد الثالث: الاهتمام بتطوير المجتمع

**الجدول (8): درجة ممارسة القيادة الخادمة من قبل مديري المدارس الثانوية في منطقة النقب في مجال**

**الاهتمام بتطوير المجتمع**

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الاتجاه	الرتبة
	يحرص/تحرص مدير/مديرة المدرسة على القيام بأنشطة مجتمعية داخل المدرسة	3.45	0.39	متوسط	حيادي	6
1.	مساعدة افراد المجتمع تبعاً لحدود الصلاحيات الممنوحة له	4.88	0.20	مرتفع	إيجابي	1
3.	تشجيعي وتشجيع زملائي على الانخراط في اعمال تطوعية	3.96	0.51	مرتفع	إيجابي	5
4.	تقديم حلول للمشكلات التي تواجه المجتمع	4.59	0.93	مرتفع	إيجابي	4
5.	الانخراط في أنشطة مجتمعية خارج المدرسة	4.70	0.46	مرتفع	إيجابي	3
6.	تشجيع العاملين في المدرسة على الالتزام بقيم المجتمع	4.83	0.72	مرتفع	إيجابي	2
	الإجمالي	4.40	0.53	مرتفع	إيجابي	

\*المصدر: صمم الباحث هذا الجزء بناء على دراسة كل من: السر (2019)، وبركة (2020)

لقد تبين ان درجة ممارسة القيادة الخادمة من قبل مديري المدارس الثانوية في منطقة النقب في مجال الاهتمام بتطوير المجتمع تعد مرتفعة، لأن المتوسط الاجمالي بلغ 4.40، وتختلف هذه النتيجة مع نتيجة بركة (2020)، وهذا يشير الى حرص هؤلاء المدراء على الاسهام في تطوير المجتمع، وتبين ان درجة حرص هؤلاء المدراء على مساعدة افراد المجتمع تبعاً لحدود الصلاحيات الممنوحة له تعد مرتفعة، لأن متوسط العبارة 2 بلغ 4.88، وتشير النتيجة الى حب هؤلاء المدراء لفعل الخير، وتبين ان درجة قيام هؤلاء المدراء بتشجيع العاملين على الالتزام بقيم المجتمع تعد مرتفعة لأن متوسط العبارة 6 بلغ 4.83، وتشير النتيجة هذه الى حرص هؤلاء المدراء على بقاء مجتمعهم مجتمع متمسك بالاخلاق والقيم والمبادئ ، وتبين ان درجة قيام هؤلاء المدراء بتشجيع المعلمين على الانخراط في اعمال تطوعية تعد مرتفعة لأن متوسط العبارة 3 بلغ 3.96، تبين ان درجة قيام المدراء بتقديم حلول لمشكلات المجتمع تعد مرتفعة لأن متوسط العبارة 4 بلغ 4.59

البعد الرابع: الاهتمام بتطوير أداء المعلمين

**الجدول (9): درجة ممارسة القيادة الخادمة من قبل مديري المدارس الثانوية في منطقة النقب في مجال**

**الاهتمام بتطوير أداء المعلمين**

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الاتجاه	الرتبة
	يحرص/تحرص مدير/مديرة المدرسة على متابعة عملية قياامي بتصميم الاختبارات	3.42	0.18	متوسط	حيادي	7
1.	الاسهام في تنمية مهارات التفكير الإبداعي لدي	3.86	0.31	مرتفع	إيجابي	6
3.	توظيف الأساليب التي تسهم في تقوية جوانب القوة لدي ومعالجة جوانب الضعف لدي	4.62	0.27	مرتفع	إيجابي	5
4.	توفير بيئة داعمة لقيامي بالتعلم انا وزملائي	4.97	2.56	مرتفع	إيجابي	1
5.	تطوير مهارات التخطيط لدي	4.85	0.79	مرتفع	إيجابي	2
6.	تطوير مهارات البحث العلمي لدي	4.68	0.48	مرتفع	إيجابي	4



7.	تشجيعي على التطور والنمو المهني	4.75	0.52	مرتفع	ايجابي	3
	اجمالي	4.45	0.73	مرتفع	ايجابي	

\*المصدر: صمم الباحث هذا الجزء بناء على دراسة كل من: عواد، وحتامله (2021)

تبين ان درجة ممارسة القيادة الخادمة من قبل مديري المدارس الثانوية في منطقة النقب في مجال الاهتمام بتطوير أداء المعلمين تعد مرتفعة لأن المتوسط الاجمالي بلغ 4.45، وتتفق النتيجة هذه مع نتيجة عواد وحتامله (2021)، وتعزى النتيجة هذه الى حرص المدرء على تطوير قدرات ومهارات المعلمين واثراء معارفهم لرفع اداءهم، وتبين ان درجة حرص المدرء على توفير بيئة داعمة لتعلم المعلمين تعد مرتفعة لأن متوسط العبارة 4 بلغ 4.97، وهذا يشير الى وعي هؤلاء المدرء بأنه عملية التعلم يجب ان تكون مستمرة بدلا من ان تنتهي بالحصول على شهادة جامعية، ولقد تبين ان درجة حرص هؤلاء المدرء على تطوير مهارات التخطيط لدى المعلمين تعد مرتفعة لأن متوسط العبارة 5 بلغ 4.85، وتعزى النتيجة هذه الى ادراك هؤلاء المدرء أن مهارات التخطيط ستمكن المدرسين من التخطيط للدروس والتخطيط لحل المشكلات، والتخطيط للتعامل مع الازمات، وتبين ان درجة حرص هؤلاء المدرء على تشجيع المعلمين على التطور والنمو المهني تعد مرتفعة لأن متوسط العبارة 7 بلغ 4.75، وتبين ان درجة حرص المدرء على تطوير مهارات البحث العلمي لدى المعلمين تعد مرتفعة لأن متوسط العبارة 6 بلغ 4.68، وتعزى النتيجة الى ادراك هؤلاء المدرء ان هذه المهارات ستمكن المعلمين من التعلم واكتساب مهارات اخرى

#### 11. الخلاصة:

تبين ان درجة ممارسة القيادة الخادمة من قبل مديري المدارس الثانوية في منطقة النقب من وجهة نظر المعلمين تعد مرتفعة في جميع المجالات مجتمعة ومنفصلة، وتتمثل هذه المجالات بما يلي: (التمكين، والاهتمام بالمعلمين، والاهتمام بتطوير المجتمع، والاهتمام بتطوير أداء المعلمين). فيما يتعلق بالتمكين، تبين ان هؤلاء المدرء يشجعون المعلمين على تكوين فرق عمل، ويعمل هؤلاء المدرء على اشعار المعلمين بأنهم جزء اساسي من العمل الاكاديمي، ويعمل هؤلاء المدرء على تطوير قدرات المعلمين القيادية ومنح المعلمين حرية اختيار كيفية التعامل مع المواقف الصعبة، وتزويد المعلمين بالموارد اللازمة واحترام اراء المعلمين.

فيما يتعلق بالاهتمام بالمعلمين، تبين ان هؤلاء المدرء يحرصون على مساعدة المرؤوسين في حل المشكلات الشخصية، وخدمتهم واشعارهم بأمن وظيفي عال، وتوفير وسائل الراحة للمعلمين، ويحرص هؤلاء المدرء على تشجيع المرؤوسين على طرح افكار وتلبية احتياجاتهم، وتبين ان هؤلاء المدرء يحرصون على حضور المناسبات الاجتماعية للمرؤوسين ويحرص هؤلاء المدرء على مراعاة الحالة النفسية للمعلمين وتقبل جميع المسؤولين بغض النظر عن قدراتهم.

فيما يتعلق بالاهتمام بتطوير المجتمع، تبين ان هؤلاء المدرء يحرصون على مساعدة افراد المجتمع ضمن صلاحياتهم، وتشجيع المرؤوسين على الانخراط في اعمال تطوعية، وتقديم حلول للمجتمع، والانخراط في أنشطة مجتمعية خارج المدرسة، ويحرص هؤلاء المدرء على تشجيع المرؤوسين على الالتزام بقيم المجتمع. فيما يتعلق بتطوير أداء المعلمين، تبين ان هؤلاء المدرء يحرصون على تنمية مهارات التفكير الابداعي والتخطيط والبحث العلمي لدى المعلمين، ويحرص هؤلاء المدرء على توفير بيئة داعمة للتعلم للمعلمين، ويعمل هؤلاء المدرء على توظيف أساليب لتقوية نقاط القوة لدى المعلمين ومعالجة نقاط الضعف لديهم.

#### 12. التوصيات

يوصي الباحث:

- نشر الوعي بين المدرء المستهدفين حول أهمية متابعة عملية وضع الاختبارات وتحليل نتائجها
- تشجيع مدرء المدارس المستهدفين على منح صلاحيات للمعلمين في عملية اتخاذ القرارات
- تزويد مدرء المدارس بدورات حول أهمية القيام بأنشطة مجتمعية داخل المؤسسة
- تزويد مدرء المدارس بدورات حول مفهوم القيادة الخادمة وكيفية تطبيق هذا النمط القيادي على ارض الواقع
- اجراء دراسات حول درجة توظيف أنماط قيادية أخرى من قبل مدرء المدارس الثانوية في النقب





## المراجع

1. Alderbashi, K. (2020). The Training Needs of Teachers in Private Schools: A Comparative Study in Jordan and United Arab Emirates. *International Journal of All Research Education and Scientific Methods*. 9(3).
2. Barbuto, J.; Wheeler, D. (2006). Scale Development and Construct Clarification of Servant Leadership. *Group and Organization Management*. 31(3), p. 300-326
3. Chang, C., Tsai, H., Zhang, D. and Chen, I. (2016). The Correlation between Elementary School Principals' Servant Leadership and Teachers' Creative Teaching Behavior. *Creative Education*, 7, 1253-1260. doi: [10.4236/ce.2016.79132](https://doi.org/10.4236/ce.2016.79132).
4. Dennis, R.S. and Bocarnea, M. (2005), "Development of the servant leadership assessment instrument", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 26 No. 8, pp. 600-615. <https://doi.org/10.1108/01437730510633692>
5. McMillan, k.(2017). An Analysis of the Impact Servant Leadership has on Staff Retention in Elementary School. Unpublished dissertation Doctoral, Northwest Nazarene University, USA.
6. Russell, R.F. (2001), The role of values in servant leadership, *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 22 No. 2, pp. 76-84. <https://doi.org/10.1108/01437730110382631>
7. Salehi, M., & Farhang, A. (2019). On the adequacy of the experimental approach to construct validation: the case of advertising literacy. *Heliyon*, 5(5) <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2019.e01686>
8. بركة، إبراهيم (2020). درجة ممارسة رؤساء الأقسام بجامعة فلسطين للقيادة الخادمة من وجهة نظر العاملين الإداريين فيها وسبل تحسينها. رسالة ماجستير منشورة. جامعة الأقصى، فلسطين.
9. الجهني، سارة (2019). تصور مقترح لتحسين ادارة المدارس الثانوية باستخدام مدخل القيادة الخادمة. مجلة البحث العلمي في التربية. العدد 20، الجزء 14، 175-211
10. الديرية، لانا، وسلامة، كايد (2018). درجة إمكانية تطبيق مديري المدارس الاستكشافية الأردنية في محافظة العاصمة للقيادة الخادمة من وجهة نظر المعلمين وعلاقتها بالدافعية تجاه عملهم. مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية. 7(22)، 147-159
11. السر، محمد (2019). درجة ممارسة رؤساء الأقسام في الكليات الجامعية بمحافظات غزة لمقاييد القيادة الخادمة وعلاقتها بدورهم في تنمية الموارد البشرية، رسالة ماجستير منشورة. جامعة الأقصى، فلسطين
12. سعيد، ميديا، وداعي، كاوه (2020). القيادة الخادمة وتأثيرها على الولاء التنظيمي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من موظفي جامعة السليمانية. المجلة العلمية لجامعة جيهان، 4(2)، 134-160
13. أبو شريخ، أسمهان (2019). نمط القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الحكومية في العاصمة (عمان) وعلاقته بأدائهم الوظيفي من وجهة نظر مساعدي المديرين. رسالة ماجستير منشورة. جامعة الشرق الأوسط، الأردن
14. الشمري، راضي (2019). واقع ممارسة أبعاد القيادة الخادمة لدى رؤساء الأقسام العلمية في جامعة حفر الباطن من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعة. مجلة العلوم التربوية والنفسية. 8(3)، 1-19، DOI : 10.26389/AJSRP.R051218
15. عقيلات، هند (2019). درجة ممارسة القيادة الخادمة لدى اعضاء هيئة التدريس لدى كلية العلوم والآداب بالنعيرية جامعة حفر الباطن. دراسات تربوية ونفسية (مجلة كلية التربية الزقازيق)، العدد 103، الجزء الثاني، 280-235
16. عواد، فتحية، وحاتمه، حابس (2021). "دور القيادة الخادمة في تطوير أداء معلمي مدارس الاغوار الشمالية. المجلة العربية للنشر العلمي. العدد 28، 232-254



## مجلة الفنون والآداب وعلوم الانسانيات والاجتماع

Journal of Arts, Literature, Humanities and Social Sciences

[www.jalhss.com](http://www.jalhss.com)

Volume (69) July 2021

العدد (69) يوليو 2021



17. العودة، إبراهيم (2018). تصور مقترح لرفع درجة الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية في ضوء أبعاد القيادة الجامعية الخادمة. المجلة الدولية التربوية المتخصصة. 7(10). 1-26
18. عودة، وسيم (2016). دور القيادة الخادمة في تحسين مستوى البيئة التنظيمية بوزارة الداخلية و الامن الوطني. رسالة ماجستير منشورة. اكااديمية الادارة و السياسة للدراسات العليا وجامعة الاقصى.. فلسطين
19. المعشر، فاتن (2017). مستوى ممارسة مديري مدارس الأمانة العامة للمؤسسات التربوية المسيحية في عمان للقيادة الخادمة من وجهة نظر المعلمين. مؤتة للبحوث والدراسات، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية. 32(1). 73-114
20. معوض، فاطمة (2017). القيادة الخادمة وعلاقتها بمستوى الاستغراق الوظيفي لمعلمي المدارس الإعدادية. مجلة كلية التربية-جامعة بني سويف، 14(79)، 178-227