



الجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة  
ISLAMIC UNIVERSITY OF MADINAH

# مجلة الجامعة الإسلامية للعلوم التربوية والاجتماعية

مجلة علمية دورية محكمة

العدد الثالث عشر - الجزء الأول

شعبان 1444 هـ - مارس 2023 م

## معلومات الإيداع في مكتبة الملك فهد الوطنية

### النسخة الورقية :

رقم الإيداع: 1441/7131

تاريخ الإيداع: 1441/06/18

رقم ردمد : 1658-8509

### النسخة الإلكترونية :

رقم الإيداع: 1441/7129

تاريخ الإيداع: 1441/06/18

رقم ردمد : 1658-8495

### الموقع الإلكتروني للمجلة :

<https://journals.iu.edu.sa/ESS>



### البريد الإلكتروني للمجلة :

ترسل البحوث باسم رئيس تحرير المجلة

[iujournal4@iu.edu.sa](mailto:iujournal4@iu.edu.sa)





الجامعة الإسلامية بمكة المكرمة  
ISLAMIC UNIVERSITY OF MADINAH

البحوث المنشورة في المجلة  
تعبر عن آراء الباحثين ولا تعبر  
بالضرورة عن رأي المجلة

جميع حقوق الطبع محفوظة  
للجامعة الإسلامية



## قواعد وضوابط النشر في المجلة

أن يتسم البحث بالأمانة والجدية والإبتكار والإضافة المعرفية في التخصص.

لم يسبق للباحث نشر بحثه.

أن لا يكون مستلماً من رسالة علمية (ماجستير/دكتوراة) أو بحوث سبق نشرها للباحث.

أن يلتزم الباحث بالأمانة العلمية.

أن تراعى فيه منهجية البحث العلمي وقواعده.

أن لا تتجاوز نسبة الاقتباس في البحث المقدم (25%).

أن لا يتجاوز مجموع كلمات البحث (12000) كلمة بما في ذلك الملخصين العربي والإنجليزي وقائمة المراجع.

لا يحق للباحث إعادة نشر بحثه المقبول للنشر في المجلة إلا بعد إذن كتابي من رئيس هيئة تحرير المجلة.

أسلوب التوثيق المعتمد في المجلة هو نظام جمعية علم النفس الأمريكية (APA) الإصدار السادس، وفي الدراسات التاريخية نظام شيكاغو.

أن يشتمل البحث على : صفحة عنوان البحث ، ومستخلص باللغتين العربية والإنجليزية، ومقدمة ، وصلب البحث ، وخاتمة تتضمن النتائج والتوصيات ، وثبت المصادر والمراجع ، والملاحق اللازمة مثل: أدوات البحث، والموافقات للتطبيق على العينات وغيرها؛ إن وجدت.

يلتزم الباحث بترجمة المصادر العربية إلى اللغة الإنجليزية.

يرسل الباحث بحثه إلى المجلة إلكترونياً ، بصيغة (WORD) وبصيغة (PDF) ويرفق تعهداً خطياً بأن البحث لم يسبق نشره ، وأنه غير مقدم للنشر، ولن يقدم للنشر في جهة أخرى حتى تنتهي إجراءات تحكيمه في المجلة.

المجلة لا تفرض رسوماً للنشر.



## الهيئة الاستشارية :

**معالي أ.د. : محمد بن عبدالله آل ناجي**

رئيس جامعة حفر الباطن سابقاً

**معالي أ.د. : سعيد بن عمر آل عمر**

رئيس جامعة الحدود الشمالية سابقاً

**معالي د. : حسام بن عبدالوهاب زمان**

رئيس هيئة تقويم التعليم والتدريب سابقاً

**أ. د. : سليمان بن محمد البلوشي**

عميد كلية التربية بجامعة السلطان قابوس سابقاً

**أ. د. : خالد بن حامد الحازمي**

أستاذ التربية الإسلامية بالجامعة الإسلامية سابقاً

**أ. د. : سعيد بن فالح المغامسي**

أستاذ الإدارة التربوية بالجامعة الإسلامية سابقاً

**أ. د. : عبدالله بن ناصر الوليعي**

أستاذ الجغرافيا بجامعة الملك سعود

**أ.د. محمد بن يوسف عفيفي**

أستاذ أصول التربية بالجامعة الإسلامية سابقاً



## هيئة التحرير :

رئيس التحرير :

**أ.د. : عبدالرحمن بن علي الجهني**

أستاذ أصول التربية بالجامعة الإسلامية

مدير التحرير :

**أ.د. : محمد بن جزاء بجاد الحربي**

أستاذ أصول التربية بالجامعة الإسلامية

## أعضاء التحرير :

**معالي أ.د. : راتب بن سلامة السعود**

وزير التعليم العالي الأردني سابقا  
وأستاذ السياسات والقيادة التربوية بالجامعة الأردنية

**أ.د. : عبدالرحمن بن يوسف شاهين**

أستاذ المناهج وطرق التدريس بالجامعة الإسلامية

**أ.د. : عبدالعزيز بن سليمان السلومي**

أستاذ التاريخ الإسلامي بالجامعة الإسلامية سابقاً

**أ.د. : عبدالله بن علي التمام**

أستاذ الإدارة التربوية بالجامعة الإسلامية

**أ.د. : محمد بن إبراهيم الدغيري**

وكيل جامعة شقراء للدراسات العليا والبحث العلمي  
وأستاذ الجغرافيا الاقتصادية بجامعة القصيم

**أ.د. : علي بن حسن الأحمدي**

أستاذ المناهج وطرق التدريس بالجامعة الإسلامية

**د : رجاء بن عتيق المعيلي الحربي**

أستاذ التاريخ الحديث والمعاصر المشارك بالجامعة الإسلامية

الإخراج والتنفيذ الفني:

**م. محمد بن حسن الشريف**

المنسق العلمي :

**أ. محمد بن سعد الشال**



الجامعة الإسلامية في المدينة المنورة  
ISLAMIC UNIVERSITY OF MADINAH



## فهرس المحتويات : \*

م	عنوان البحث	الصفحة
1	فاعلية الإرشاد السلوكي الجدلي في خفض سلوك التمر المدرسي لدى طلاب المرحلة الثانوية بمحافظة عفيف د. محمد بن حوال العتيبي	11
2	دور طلاب المنح بالجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة في نشر قيم التعايش والتسامح مع غير المسلمين في ضوء التقدم التقني المعاصر أ. د. محمد بن سليم الله الرحيلي	63
3	واقع مشاركة معلمي المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة إربد للقيادات التربوية في صنع القرار الإداري ومقترحات للتطوير د. ميساء بنت محمد بني خلف	123
4	اللياقة الرقمية لدى طلبة المرحلة الثانوية بمحافظة ينبع وفقاً لبعض المتغيرات الديموغرافية من وجهة نظرهم د. عهود بنت ربيع بن محسن الرحيلي	167
5	مسؤولية الأسرة المسلمة في تنشئة الطفل ثقافياً د. عادل بن عيد بن ناحي الهدباني الجهني	201
6	أثر التوجه الريادي في تحقيق الميزة التنافسية بجامعة الملك سعود د. عمير بن سفر الغامدي	247
7	الدور التربوي لمكتبات الأطفال التابعة لمكتبة الملك عبد العزيز العامة بالرياض د. نورة بنت محمد بن عبد العزيز المطرودي	291
8	القيادة الأخلاقية لدى مديري الإدارات وعلاقتها بالسعادة الوظيفية للعاملين بجامعة تبوك د. خليفه بن حماد البلوي	333
9	A systematic review of the efficacy of e-learning Tools in Teaching Arabic to non-native speakers in some previous studies in the field Dr. Hussain Eidhah Alsaari	375
10	المسؤولية الأخلاقية والمهنية لدى أطباء الأندلس - دراسة تاريخية حضارية د. مها بنت مفرح بن مانع آل محمود	399

\* ترتيب الأبحاث حسب تاريخ ورودها للمجلة مع مراعاة تنوع التخصصات



الجامعة الإسلامية في المدينة المنورة  
ISLAMIC UNIVERSITY OF MADINAH



**تصور مقترح لتطوير أداء القيادات المدرسية  
بالمرحلة الثانوية في ضوء أبعاد القيادة الخادمة**

**A proposed vision for developing the  
performance of school leaders at the  
secondary stage in light of the dimensions of  
servant leadership**

إعداد

**د. فلاح بن خلف العجرفي**

أستاذ الإدارة التربوية المشارك

بجامعة شقراء

**Dr. Falah bin Khalaf Al-Ajrafi**

Associate Professor of Educational Administration

At Shaqra University

**DOI: 10.36046/2162-000-013-012**

## المستخلص

هدفت الدراسة الحالية إلى معرفة مدى توافر أبعاد القيادة الخادمة لدى القيادات المدرسية بمحافظة الدوادمي وتقديم تصور مقترح لتطوير أداء القيادات المدرسية في ضوء أبعاد القيادة الخادمة، ولتحقيق ذلك استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي واستعانَت باستبانة تم تطبيقها على عينة قوامها (١٠٥) معلما ومعلمة ممثلة لمجتمع الدراسة والذي قوامه (٥٣٥) من معلمي ومعلمات المرحلة الثانوية، وقد أظهرت النتائج أن درجة توافر أبعاد القيادة الخادمة لدى القيادات المدرسية بمحافظة الدوادمي من وجهة نظر عينة الدراسة متحقق بدرجة متوسطة، كما أظهرت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة لصالح ذوي الخبرة أكثر من ١٠ سنوات، وقدمت الدراسة تصوراً مقترحاً لتطوير أداء القيادات المدرسية بالمرحلة الثانوية في ضوء أبعاد القيادة الخادمة من أبرز عناصره إتباع مدير المدرسة لسياسة الباب المفتوح مما يشجع المرؤوسين على التواصل، ووضع توصيف واضح ومحدد لمسئوليات مدير المدرسة يشرح بالتفصيل المهام المطلوبة منه والصلاحيات الممنوحة لكي يمارس عمله بمرونة، وتقديم مصلحة المرؤوسين على مصلحة مدير المدرسة، واحترام آراء ومقترحات المرؤوسين ومناقشتها بشكل موضوعي وجاد حتى وإن اختلفت مع آراء مدير المدرسة، وعقد دورات تدريبية لنشر ثقافة القيادة الخادمة وتصحيح المفاهيم الخاطئة نحوها.

**الكلمات المفتاحية:** القيادات المدرسية، المرحلة الثانوية، القيادة الخادمة.

### Abstract

The current study aimed to know the availability of the dimensions of servant leadership among school leaders in Dawadmi Governorate and to present a proposed vision for developing the performance of school leaders in the light of the dimensions of servant leadership. Which consists of (535) male and female secondary school teachers, and the results showed that the degree of availability of servant leadership dimensions for school leaders in Dawadmi Governorate from the point of view of the study sample was achieved to a medium degree, and the study also showed that there are statistically significant differences due to the variable number of years of experience in favor of the experienced For more than 10 years, the study presented a proposed vision for developing the performance of school leaders at the secondary level in light of the dimensions of servant leadership. One of its most prominent elements is the school principal's adoption of the open-door policy, which encourages subordinates to communicate, and develops a clear and specific description of the school principal's responsibilities that explains in detail the tasks required of him and the powers granted in order to He exercises his work flexibly, prioritizing the interests of his subordinates over the interests of the school principal, and respecting the opinions and suggestions of the school subordinates and discuss them objectively and seriously even if they differ with the views of the school director, and hold training courses to spread the culture of servant leadership and correct misconceptions towards it.

**Keywords:** School leaders, secondary stage, servant leadership.

## المقدمة

تعد القيادات المدرسية حلقة الوصل بين فكر المؤسسة التربوية، بما يشملها من خطط وإستراتيجيات ورؤى مستقبلية، وبين العاملين المعنيين بتطبيق هذا الفكر، فهي المسؤولة عن دعم الجوانب الإيجابية في المدارس وتقليص الجوانب السلبية، بالإضافة إلى تنمية قدرات المعلمين والجهاز الإداري بما يحقق أهداف المؤسسة التربوية. فالقيادة المدرسية لا بد أن تكون قادرة على توفير مناخ عمل صحي وبيئة تعليمية نشطة تسمح باستخراج الطاقات الكامنة لدى الإداري والمعلم والمتعلم بما يحقق الأهداف المرجوة من هذه المدرسة.

وتعتبر المرحلة الثانوية أحد مراحل نظام التعليم الرسمي، وهي مرحلة حرجة في حياة الطلاب ولهذا المرحلة طبيعة خاصة لها أهداف تحددها وزارة التعليم، حيث يتم بناء الشخصية السوية والإعداد الجاد للمواطن الذي لديه القدرة على استخدام الأسلوب العلمي في التفكير وحل المشكلات، لذا هناك حاجة ماسة لقيادات مدرسية واعية لديها القدرة على تحقيق تلك الأهداف (هاني وآخرون، ٢٠٢٠، ٤٢٣)، وقد ذكر جرينليف (Greenleaf, 2017) أن نجاح المنظومة التربوية بالمدارس يحتاج إلى مدير مدرسة متميز لديه القدرة على القيادة الواعية التي تحقق أهداف المؤسسة التعليمية وتطلعاتها، ويقع على عاتقه مسؤولية تطبيق السياسة التعليمية التي تنتهجها الدولة.

وقد شهدت المملكة العربية السعودية طفرة كبيرة في مجال التعليم وذلك تمشياً مع رؤية المملكة ٢٠٣٠، وهناك اهتمام بالغ باختيار وتطوير أداء القيادات المدرسية حيث أصبح من الضروري ممارسة أساليب قيادية فعالة تمكن القيادات المدرسية من ممارسة أدوارها على النحو المنشود، ويشغل مدير المدرسة موقع القلب من الجسد في المنظومة التعليمية، فالمدرسة لا تستطيع أن تحقق أهدافها إلا من خلال قيادة ذات كفاءة ولديها القدرة على رفع مستوى الأداء بها.

وعلى الرغم مما تبذله المملكة العربية السعودية من جهود، إلا أن هناك مشكلات وأوجه قصور تتعلق بالأداء الإداري للقيادات المدرسية، وفي هذا الصدد تبرز أهمية القيادة الخادمة Servant Leadership كأحد أنماط القيادة الفاعلة التي تحرص على العناية بالمرؤوسين وخدمتهم حيث تقوم على مبدأ إعادة هيكلة العلاقة بين مدير المدرسة ومرؤوسيه، وذلك من خلال تمكين

العاملين وإشراكهم في اتخاذ القرارات بدلاً من التسلط وفرض الرأي، فمدير المدرسة الخادم لديه القدرة على تحقيق أهداف المؤسسة التعليمية من خلال حسن إدارته للمدرسة وحث جميع منسوبيه على تطوير أدائهم وبذل أقصى ما في وسعهم للرفي بالمنظومة التعليمية داخل المدرسة. (رشيد ومطر، ٢٠١٦، ٣٧)

### مشكلة الدراسة

في ظل ما تشهده المملكة العربية السعودية من تغيرات وتطورات شملت جميع المجالات ومن بينها التعليم وذلك لتحقيق رؤية ٢٠٣٠، أشارت بعض الدراسات السابقة إلى قصور بعض القيادات المدرسية في أداء المهام المنوطة بها كدراسة آل سليمان والحبيب (٢٠١٧) التي أكدت وجود فجوة بين أهداف التعليم وواقعه الفعلي فيما يتعلق بالمستوى الإداري داخل المدارس، ودراسة التمام (٢٠١٦) التي أظهرت ضعف المستوى الإداري لقادة المدارس الثانوية بالمدينة المنورة، ووجود قصور في برنامج تأهيل القيادات المدرسية سواء في الإعداد أو التنفيذ أو المتابعة أو التقييم، بما ينعكس سلباً على عمليتي التعليم والتعلم.

وقد ذكر مصطفى (٢٠٢٠) أن القيادة الخادمة أحد أسس تحقيق جودة العمل الإداري حيث تسعى إلى تطوير المؤسسة التربوية ككل، مما ساعد على انتشارها وأضحت تمارس على نطاق واسع في معظم دول العالم وخاصة في المدارس بكافة مراحلها. وقد أكدت العديد من الدراسات السابقة أهمية تبني نمط القيادة الخادمة لما له من أثر فعال في العمل الإداري كدراسة بلاك (Black, 2013) والتي أظهرت إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة بين القيادة الخادمة والمناخ التنظيمي ودراسة سيرت (Cerit, 2021) والتي أشارت إلى وجود أثر إيجابي لاستخدام سلوكيات القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الابتدائية في رفع مستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمين. وقد أكدت دراسة عوض (٢٠١٩) أهمية دعم وتعزيز المداخل الحديثة للأداء الإداري في مدارس التعليم العام.

وعلى الرغم مما تبذله وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية من جهود، إلا أن هناك مشكلات وأوجه قصور تتعلق بالأداء الإداري للقيادات المدرسية، وهذا ما أكدته الدراسات السابقة كدراسة السهلي (٢٠٢١) ودراسة الجهني (٢٠١٩) ودراسة آل سليمان والحبيب

(٢٠١٧) ودراسة التمام (٢٠١٦) حيث أكدت هذه الدراسات مقاومة مديري المدارس للتغيير وغياب الرؤية الإستراتيجية وتدخّل عامل المجاملات والعلاقات الشخصية، وعدم الرغبة في تبني مداخل حديثة للإدارة المدرسية رغم اعترافهم بأهميتها.

لذلك سعت الدراسة الحالية إلى طرح تصور حديث قائم على تبني أحد مداخل الإدارة الحديثة وهو مدخل القيادة الخادمة والذي يجعل قادة المدارس الثانوية نموذجاً يحتذى به في تحمل تبعات القيادة المدرسية والحرص على الرقي بها والدراية بالمهام المطلوبة وحسن توزيعها على المرؤوسين وفقاً لخبراتهم وتخصصاتهم، ودعمهم وتشجيعهم في مواجهة مشكلات العمل ومساعدتهم في حلها، وتقديم مصلحتهم على مصلحته الشخصية، وأيضاً فهم واستيعاب المرؤوسين والبعد عن الاتجاهات السلبية نحوهم.

#### أسئلة الدراسة

تحددت مشكلة الدراسة في الإجابة على الأسئلة الآتية:

١. ما مدى توافر أبعاد القيادة الخادمة لدى القيادات المدرسية بمحافظة الدوادمي من وجهة نظر عينة الدراسة؟
٢. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0,05$ ) في مدى توافر أبعاد القيادة الخادمة لدى القيادات المدرسية بمحافظة الدوادمي تعزى لعدد سنوات الخبرة؟
٣. ما التصور المقترح لتطوير أداء القيادات المدرسية بمحافظة الدوادمي في ضوء أبعاد القيادة الخادمة؟

#### أهداف الدراسة

١. تحديد مدى توافر أبعاد القيادة الخادمة لدى القيادات المدرسية بمحافظة الدوادمي من وجهة نظر عينة الدراسة.
٢. معرفة مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى أداء القيادات المدرسية بمحافظة الدوادمي تعزى لمتغيرات الدراسة.

٣. وضع تصور مقترح لتطوير أداء القيادات المدرسية بمحافظة الدوادمي في ضوء أبعاد القيادة الخادمة.

### أهمية الدراسة

تبرز أهمية الدراسة من خلال أهمية موضوعها، فقد تناولت موضوعا إداريا وتربويا مهما في مجال الإدارة المدرسية، وهي في ذات الوقت تخصص بتحديد واقع صلاحيات مدير المدرسة والتي يمكن أن تؤدي إلى إدارة مدرسية فاعلة تؤدي إلى تمكين إداري للعاملين بالمدرسة، ولذلك انقسمت أهمية الدراسة إلى جانبين هما:

### من الناحية النظرية

- إثراء أدبيات الإدارة في مجال الإدارة المدرسية بالوصف والتحليل لطبيعة عمل مدير المدرسة وتعامله مع مرؤوسيه تزامنا مع تأكيد البحوث والدراسات السابقة على أهمية تبني مداخل إدارية حديثة قادرة على تطوير النظام التعليمي.

### من الناحية التطبيقية

- تسعى لتطوير أداء القيادات المدرسية بالمرحلة الثانوية في ضوء أبعاد القيادة الخادمة وذلك من خلال تقديم التصور المقترح والتوصيات التي تم التوصل إليها، والتي سوف تساهم في تطوير أداء القيادات المدرسية.

- ربط ميدان التعليم الثانوي بالاتجاهات الحديثة في علم الإدارة والاستفادة منها في حل المشكلات الإدارية.

- قد تفيد مديرو المدارس الثانوية في تمكين مرؤوسيهم وتشجيعهم على المشاركة في صنع واتخاذ القرار

- قد تفيد المعلمين الذين يعملون في المدارس الثانوية عندما يعرفون مدى قيمة القيادة الخادمة في تحسين أداء القيادات المدرسية.

### حدود الدراسة

- الحدود الموضوعية: تمثلت في الوقوف على الأدبيات المرتبطة بمتغيري الدراسة وهما أداء القيادات المدرسية والقيادة الخادمة.
- الحدود المكانية: تمثلت ببعض المدارس الثانوية في محافظة الدوادمي.
- الحدود البشرية: تمثلت في معلمي ومعلمات بعض المدارس الثانوية بمحافظة الدوادمي.
- الحدود الزمنية: تم تطبيق أدوات الدراسة خلال الفصل الدراسي الأول للعام ١٤٤٣ هـ.

### مصطلحات الدراسة

#### أداء القيادات المدرسية Performance of School Leaders

عرفته الدراسة الحالية إجرائياً بأنه مجموعة الأنشطة والمهام والواجبات والمسئوليات التي يقوم بها مدير المدرسة بالمرحلة الثانوية بمحافظة الدوادمي لتحقيق الأهداف التربوية والتعليمية التي حددتها وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية وتشرف على تنفيذها إدارة التعليم، وذلك من خلال الاستفادة القصوى من خبرات ومهارات جميع منسوبي المدارس وتوجيهها بالشكل الأمثل لتحقيق أهداف المؤسسة التعليمية.

#### القيادة الخادمة Servant Leadership

عرفتها الدراسة الحالية إجرائياً بأنها نمط قيادي يتبناه مدير المدرسة في إدارته لشئون المدرسة، يعتمد على تحمل مدير المدرسة تبعات قيادته للمدرسة وحرصه على الرقي بها والدراية بالمهام المطلوبة وحسن توزيعها على المرؤوسين وفقاً لخبراتهم وتخصصاتهم، ودعمهم وتشجيعهم في مواجهة مشكلات العمل ومساعدتهم في حلها، وتقديم مصلحتهم على مصلحته الشخصية، وأيضاً فهم واستيعاب المرؤوسين والبعد عن الاتجاهات السلبية نحوهم، وأبعاده هي التنظيم الإداري، التمكين، الإيثارة، قبول الآخر.

## الإطار النظري

### أولاً: أداء القيادات المدرسية

عرفها مرسي والسمان (٢٠٢٠، ٤) بأنها مجموعة الأنشطة والمهام والواجبات والمسئوليات التي يقوم بها مدير المدرسة بتكليف الأفراد أو العاملين بتنفيذها داخل المدرسة وكذلك القيام بوظائف الإدارة.

ويعد تطوير أداء القيادات المدرسية مفتاحاً للإصلاح التربوي وشرطاً أساسياً لتحسين جودة النظام التعليمي، وذلك لصقل المهارات الإدارية والقيادية وزيادة القدرة على التفكير الإبداعي واتخاذ القرارات الصحيحة لتحقيق الغايات المنشودة من النظام التعليمي، وقد وضعت هيئة تقويم التعليم والتدريب بالمملكة العربية السعودية عدة معايير مهنية للقيادة المدرسية من بينها ممارسة المتابعة والإشراف المدرسي، تقويم الأداء التعليمي، تعزيز عمليتي التعليم والتعلم، وتفعيل استخدام التقنيات والوسائل التعليمية في البيئة المدرسية. (هاني وآخرون، ٢٠٢٠، ٤٢٠).

وقد ذكر سيرينيفيز (Sreenivas, 2014, 153) أن تطوير أداء القيادات المدرسية يحتاج إلى مدير مدرسي يؤمن بأهمية التطوير وقادر على التأثير في الآخرين يستطيع تحفيز طاقاتهم الإيجابية لتحقيق أهداف المؤسسة التعليمية حريص على مشاركة جميع العاملين في صنع واتخاذ القرار، وقد ذكر آل سليمان والحبيب (٢٠١٧، ١٨٨) أن مدير المدرسة المدرسي يحتاج إلى العديد من المهارات لكي يستطيع تطوير أداء العمل بالمدرسة منها توافر إرادة التغيير وعزيمة التطوير، وتعزيز مشاركة منسوبي المدرسة في صنع واتخاذ القرارات التي من شأنها رفع كفاءة المؤسسة والنهوض بها.

### ثانياً: القيادة الخادمة

يحظى موضوع القيادة باهتمام بالغ في أوساط الباحثين والمهتمين بتطوير المؤسسات التعليمية والغير تعليمية، حيث ظهرت نظريات ومدخل حديثة للقيادة من بينها القيادة الموزعة والقيادة التحويلية والقيادة الخادمة، حيث تعتمد القيادة الخادمة على اهتمام وخدمة الرئيس لمؤوسيه مما يعطيه القدرة على التأثير فيهم وحسن إدارتهم بما يحقق أهداف المؤسسة التي ينتمون إليها. وقد كان سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم أفضل من جسد هذا النمط من القيادة في إدارته في نشر الدعوة الإسلامية والتأثير في الجميع ممن حوله (مصطفى، ٢٠٢٠، ١٣٢)

وقد عرف العودة (٢٠١٨، ٤) القيادة الخادمة بأنها: القيادة التي تسعى للتعاون من الآخرين وخدمتهم والتفاعل معهم في خلق مناخ عمل يقوم على الثقة والتقدير والاحترام المتبادل والسعي إلى تحقيق مجموعة من الغايات والأهداف المشتركة.

وقد ذكر رشيد (٢٠١٦، ١٣٣) أن القيادة الخادمة مفادها أن القائد الخادم يولي اهتماما كبيرا بمرؤوسيه ويشبع حاجاتهم وطموحاتهم ولديه حافز قوي لمساعدة وتمكين العاملين ومشاركتهم في تحمل المسؤولية وصنع واتخاذ القرار بما يحقق أهداف المؤسسة ويرتقي بها، فالكل مسئول والإدارة مسؤولة مشتركة، والنجاح هو نجاح مؤسسة وليس نجاح فرد بعينه.

ويعتبر جرينليف Greenleaf أول من تحدث عن مفهوم القيادة بالخدمة في عام ١٩٧٠م؛ فقد بين أن محور اهتمام وتركيز القائد يكون على التابعين، وأن القائد الخادم يضع مصالح أتباعه أولاً ويمكنهم ويوفر لهم ما يحتاجون إليه من دعم ويساعدهم إلى الوصول لأعلى مستوى من قدراتهم، وقد ذكر أن القيادة بالخدمة ميل فطري من قبل القائد للخدمة فهو يهتم بأتباعه ليصبحوا أكثر معرفة واستقلالا، وقد ظهرت نظرية القيادة الخادمة في عام ١٩٧٧م والتي تعطي الأولوية للرعاية وتقديم الخدمة والسلوك الأخلاقي والتعاون من خلال التواصل مع الآخرين، ذلك أن الهدف الأسمى للقائد الخادم هو رفاهية المنظمة وخدمة العاملين فيها بإتباع أسلوب قيادي يهتم بالتابعين ويعمل على بناء علاقات قوية وآمنة بين العاملين داخل المنظمة. (هاني وآخرون، ٢٠٢٠، ٤٢٨)

#### أبعاد القيادة الخادمة

حددت دراسة حجازي (٢٠٢١، ٢٧٣-٢٧٤) أبعاد القيادة الخادمة فيما يلي:

- الاحتواء العاطفي: تعني قدرة مدير المدرسة على تفهم طبائع مرؤوسيه واحتوائهم فكريا ووجدانياً.

- الإيثار: وتعني تقديم مصلحة المرؤوسين على مصلحة مدير المدرسة.

- المسؤولية التنظيمية: وتعني تحمل مدير المدرسة تبعات قيادته للمؤسسة وحرصه على الرقي

بها.

- الحكمة والتميز: وتعني قدرة مدير المدرسة على تدبر الأمور وامتلاك رؤية مستقبلية لتمييز المؤسسة.

وحددتها دراسة سعيد وداعي (٢٠٢٠، ١٣٩-١٤٠) فيما يلي:

- تمكين الآخرين: وتعني التأكيد على أهمية العمل الجماعي بمشاركة المرؤوسين في السلطة.

- الخدمة: وتعني إمداد المرؤوسين باحتياجاتهم من أجل إنجاز المهام الموكلة إليهم.

- الإيثار: وتعني تقديم مصلحة المرؤوسين على مصلحة الرئيس.

- التواضع: تقبل النقد البناء من المرؤوسين والاعتراف بالاستفادة من خبراتهم وقدراتهم

لصالح العمل

- قبول الآخرين: فهم واستيعاب المرؤوسين والبعد عن الاتجاهات السلبية نحوهم.

وحددت دراسة العودة (٢٠١٨، ٨-٩) أبعاد القيادة الخادمة فيما يلي:

- التنظيم الإداري: وتعني الدراية بالمهام المطلوبة وحسن توزيعها على المرؤوسين وفقا لخبراتهم

وتخصصاتهم.

- التمكين: وتعني دعم وتشجيع المرؤوسين في مواجهة مشكلات العمل ومساعدتهم في

حلها.

- الإيثار: وتعني نكران الذات لصالح العمل وعدم توقع أي مقابل.

- التعاطف: وتعني فهم المرؤوسين والاهتمام بهم وتقديرهم.

ومن خلال ما سبق حددت الدراسة الحالية أبعاد القيادة الخادمة فيما يلي:

١- التنظيم الإداري: وتعني تحمل مدير المدرسة تبعات قيادته للمؤسسة وحرصه على الرقي

بها والدراية بالمهام المطلوبة وحسن توزيعها على المرؤوسين وفقا لخبراتهم وتخصصاتهم.

٢- التمكين: وتعني دعم وتشجيع المرؤوسين في مواجهة مشكلات العمل ومساعدتهم في

حلها.

- ٣- الإيثار: وتعني تقديم مصلحة المرؤوسين على مصلحة مدير المدرسة.  
٤- قبول الآخر: فهم واستيعاب المرؤوسين والبعد عن الاتجاهات السلبية نحوهم.

### الدراسات السابقة

قامت السهلي (٢٠٢١) بدراسة بعنوان "تصور مقترح لتفعيل دور القيادة الخادمة في تحقيق الرضا الوظيفي لمنسوبات المدارس بمحافظة حفر الباطن في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠"، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وقامت الباحثة بإعداد استبانة مكونة من (٤٣) مفردة موزعة على الأبعاد (التمكن - التصرف بأخلاق - الاهتمام بالمرؤوسين - المعالجة العاطفية - المهارات المفاهيمية - الاهتمام بالمجتمع المحلي)، وتم تطبيقها على عينة عشوائية حجمها (٢٦٠) معلمة وإدارية من منسوبات المدارس، وقد أثبتت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة مديرات المدارس للقيادة الخادمة بمحافظة حفر الباطن متوسطة وأن مستوى الرضا الوظيفي لديهن متحقق بدرجة متوسطة، كما أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية موجبة بين ممارسات مديرات المدارس للقيادة الخادمة ومستوى الرضا الوظيفي لدى منسوبات تلك المدارس، وفي ضوء هذه النتائج قدمت الدراسة تصوراً مقترحاً لتفعيل دور القيادة الخادمة في تحقيق الرضا الوظيفي لمنسوبات المدارس بمحافظة حفر الباطن في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠.

وأجرى أبوشريخ (٢٠١٩) دراسة بعنوان نمط القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الحكومية في العاصمة عمان وعلاقتها بأدائهم الوظيفي من وجهة نظر منسوبي المدارس وذلك لاستقصاء العلاقة بين درجة ممارسة القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الحكومية وأدائهم الوظيفي من وجهة نظر منسوبي مدارس محافظة عمان بالأردن، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وقد أثبتت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الحكومية مرتفعة وأن مستوى الأداء الوظيفي لديهم متحقق بدرجة مرتفعة، كما أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية موجبة بين ممارسة القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الحكومية ومستوى الأداء الوظيفي لدى منسوبي تلك المدارس.

وقامت الجهني (٢٠١٩) بدراسة بعنوان "تصور مقترح لتحسين إدارة المدارس الثانوية باستخدام مدخل القيادة الخادمة"، استخدمت الدراسة المنهج التحليلي، وقامت الباحثة بإعداد

استبانة مكونة من (٤٠) مفردة موزعة على الأبعاد (الإيثار- العلاقات الإنسانية- المسؤولية التنظيمية-تصميم خطط مقنعة-القيم الشخصية- التمكين)، وتم تطبيقها على عينة عشوائية حجمها (٢٤٦) معلمة من منسوبات المدارس، وقد أثبتت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية للقيادة الخادمة مرتفعة، وفي ضوء هذه النتائج قدمت الدراسة تصوراً مقترحاً لتحسين إدارة المدارس الثانوية باستخدام مدخل القيادة الخادمة.

وأجرى إبراهيم والشهومي (٢٠١٨) دراسة توافر أبعاد القيادة الخادمة لدى مديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة الظاهرة في سلطنة عمان في ضوء نموذج Laub، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وقام الباحث بإعداد استبانة وتطبيقها على عينة عشوائية حجمها (٥٢١) معلماً من منسوبي المدارس، وقد أثبتت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بالمدينة المنورة مرتفعة من وجهة نظر المعلمين.

وقام التمام (٢٠١٦) بدراسة للتعرف على واقع القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الثانوية بالمدينة المنورة من وجهة نظر المعلمين، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وقام الباحث بإعداد استبانة وتطبيقها على عينة عشوائية حجمها (٥٢١) معلماً من منسوبي المدارس، وقد أثبتت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بالمدينة المنورة مرتفعة من وجهة نظر المعلمين.

وقام هانج وتساي (Hung & Tsai, 2016) بدراسة لتحليل العلاقة بين القيادة الخادمة والمناخ التنظيمي المدرسي بالمدارس الابتدائية، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وقام الباحث بإعداد استبانة وتطبيقها على عينة عشوائية حجمها (١٥٨٢) معلماً من منسوبي المدارس، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى ممارسة مديرو المدارس الابتدائية للقيادة الخادمة منخفض، ووجود علاقة ارتباطية موجبة بين القيادة الخادمة والمناخ التنظيمي المدرسي.

وأجرى بلاك (Black, 2013) دراسة للكشف عن العلاقة بين القيادة الخادمة وتصورات المناخ المدرسي لدى مديري المدارس في مقاطعة أونتاريو بكندا في ضوء نموذج Laub، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وقام الباحث بإعداد استبانة وتطبيقها على عينة عشوائية حجمها

(٢٤٥) معلماً من منسوبي المدارس، وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطيه موجبة بين القيادة الخادمة والمناخ المدرسي لدى منسوبي المدارس.

وقام جوسيل وبيجس (Beges & Gucl, 2012) بدراسة لمعرفة أثر القيادة الخادمة على سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى منسوبي أحد الجامعات التركية، استخدمت الدراسة المنهج التحليلي، وقام الباحثان بإعداد استبانة وتطبيقها على عينة عشوائية حجمها (١٧٥) عضو هيئة تدريس وموظف من منسوبي الجامعة، وقد كشفت نتائج الدراسة عن وجود علاقة ارتباطيه موجبة بين القيادة الخادمة وسلوكيات المواطنة التنظيمية لدى منسوبي الجامعة.

وأجرى كيرت (Cerit, 2010) دراسة لمعرفة أثر سلوكيات القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الابتدائية على الالتزام التنظيمي للمعلمين بالمدارس الابتدائية بدولة تركيا، استخدمت الدراسة المنهج التحليلي، وقام الباحث بإعداد استبانة وتطبيقها على عينة عشوائية حجمها (٥٦٣) معلماً من منسوبي المدارس، وقد كشفت نتائج الدراسة عن وجود أثر إيجابي لتبني مديرو المدارس الابتدائية لسلوكيات القيادة الخادمة على الالتزام التنظيمي لدى المعلمين.

#### تعقيب على الإطار النظري والدراسات السابقة

- تشابهت الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في تناول مفاهيم أداء القيادات المدرسية والقيادة الخادمة من حيث الأهمية والأبعاد والتركيز على القيادات الأكاديمية والإدارية بالمدارس.

- اختلفت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في أنها قامت برصد العلاقة الارتباطيه بين تطوير أداء القيادات المدرسية والقيادة الخادمة، فضلاً عن وضع تصوراً مقترحاً لهذا التطوير في ضوء أبعاد القيادة الخادمة.

- استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في توضيح بعض المحاور المرتبطة بالإطار النظري وفي بناء أداة الدراسة.

#### منهج الدراسة

تبنت الدراسة الحالية المنهج الوصف المسحي، الذي يسعى لتحليل القضية المستهدفة وتحديد أبعادها والوقوف على العلاقات بين أجزائها المختلفة. (عبد الحميد وكاظم، ٢٠١١، ٣٧)

### مجتمع وعينة الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المدارس الثانوية بمحافظة الدوادمي وعددهم (٥٣٥) منهم (٢٠٩) معلماً و (٣٢٦) معلمة وفقاً لإحصائيات إدارة التعليم بالدوادمي للعام الدراسي ١٤٤٢/١٤٤٣ هـ، وقد تم توزيع مقياس الدراسة عليهم جميعاً بشكل الكتروني، أما عينة الدراسة فقد تمثلت في عدد المعلمين الذين أجابوا على المقياس وعددهم (١٠٥) معلماً، وبذلك يمكن القول أن عينة الدراسة تمثل (٢٠٪) من مجتمع الدراسة، وهي نسبة مقبولة في البحوث الوصفية. (عبدالحמיד وكاظم، ٢٠١١، ٨٤).

### أداة الدراسة

تم بناء استبانة للوقوف على مستوى تطوير أداء القيادات المدرسية بالمرحلة الثانوية بمحافظة الدوادمي، وكذلك تحديد مدى توفر أبعاد القيادة الخادمة لدى القيادات المدرسية من وجهة نظر عينة الدراسة.

### الخصائص السيكومترية للاستبانة:

#### صدق الاستبانة:

تم التحقق من صدق أداة الدراسة بطريقتين:

**الصدق الظاهري (صدق المحكمين):** حيث تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من خبراء الإدارة التربوية بالجامعات السعودية والعربية، وذلك لتحكميها وإبداء الرأي في عباراتها، وقد تم التعديل بناء على مقترحات السادة المحكمون حتى أصبحت الاستبانة في صورتها القابلة للتطبيق.

**صدق الاتساق الداخلي:** حيث تم حساب معامل الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه، حيث تبين أنها دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٥) حيث أن قيم معاملات الارتباط بين (٠,٧١ - ٠,٨٤) وهي قيم مرتفعة ومقبولة إحصائياً. (عبدالحמיד وكاظم، ٢٠١١، ٣٤).

#### ثبات الاستبانة:

تم حساب معامل ألفا كروباخ كما هو موضح بالجدول رقم (١):



جدول (١) معامل ألفا كرونباخ

معامل ألفا كرونباخ	البند
٠,٨٢	أداء القيادات المدرسية
	أبعاد القيادة الخادمة
٠,٨٧	- التنظيم الإداري
٠,٧٢	- التمكين
٠,٧٥	- الإيثار
٠,٨٠	- قبول الآخر

يتضح من الجدول السابق أن جميع قيم معاملات الثبات عالية مما يدل على ثبات الاستبانة.

تطبيق الاستبانة

تم التطبيق إلكترونياً على مجتمع الدراسة والذي تكون من جميع معلمي ومعلمات المرحلة الثانوية بمحافظة الدودامي، وقد تم استخدام مقياس ليكرت الثلاثي لتحديد درجة التوفر (كبيرة-متوسطة-ضعيفة)، وحساب قيمة المتوسط المرجح وفقاً للجدول التالي:

جدول (٢) حساب قيمة المتوسط المرجح

الاستجابة	المتوسط المرجح
متوفر بدرجة ضعيفة	من ١ إلى ١,٦٦
متوفر بدرجة متوسطة	من ١,٦٧ إلى ٣,٣٣
متوفر بدرجة كبيرة	من ٣,٣٤ إلى ٥

المعالجة الإحصائية

تم استخدام برنامج SPSS في عمل التحليل الإحصائي للتأكد من صحة الفروض حيث تم استخدام:

- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري
- اختبار كروسكال
- اختبار شيفيه

## نتائج الدراسة

للإجابة على السؤال الذي نصه "ما مدى توافر أبعاد القيادة الخادمة لدى القيادات المدرسية بمحافظة الدوادمي من وجهة نظر عينة الدراسة؟"، تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد الاستبانة، كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول (٣) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد الاستبانة

م	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب البعد	درجة الممارسة
١-	التنظيم الإداري	٢,٣٩	٠,٥٢	٢	متوسطة
٢-	التمكين	٢,٤٦	٠,٥٩	١	متوسطة
٣-	الإيثار	٢,١٢	٠,٥٥	٤	متوسطة
٤-	قبول الآخر	٢,٣٣	٠,٥١	٣	متوسطة
	الاستبانة ككل	٢,٢٨	٠,٥٣		متوسطة

يتضح من الجدول السابق أن درجة ممارسة القيادات المدرسية بمحافظة الدوادمي للقيادة الخادمة من وجهة نظر عينة الدراسة متحقق بدرجة متوسطة، حيث كانت درجة الممارسة (٢,٢٨) بانحراف معياري (٠,٥٣)، كما تراوحت درجات الممارسة للأبعاد بين (٢,١٢ - ٢,٤٦) وتراوحت الانحرافات المعيارية لها بين (٠,٥١ - ٠,٥٩)، وهي قيم تدل على تجانس استجابات العينة حول درجة ممارسة القيادات المدرسية بمحافظة الدوادمي للقيادة الخادمة.

وتفسر الدراسة الحالية تحقق ممارسة القيادات المدرسية بمحافظة الدوادمي للقيادة الخادمة بدرجة متوسطة من وجهة نظر عينة الدراسة إلى أنه بالرغم مما تبذله وزارة التعليم في رفع مستوى القيادات المدرسية لإدراكها أهمية الدور الذي تلعبه تلك القيادات، إلا أنه ما زالت القيادات المدرسية بحاجة إلى تعزيز قدراتهم فيما يخص تطبيق نمط القيادة الخادمة وتحقيق أبعاده بما ينعكس إيجابياً على تطوير وتحسين بيئة العمل،

أيضاً هناك حاجة لمزيد من الوعي حول ثقافة القيادة الخادمة كأحد أنماط الإدارة الحديثة في كافة المؤسسات التعليمية.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة كلا من السهلي (٢٠٢١)، ودراسة التمام (٢٠١٦) حيث كانت درجة ممارسة القيادة الخادمة متوسطة، وتختلف مع نتائج دراسة أبوشريخ (٢٠١٩)، ودراسة الجهني (٢٠١٩)، ودراسة إبراهيم والشهومي (٢٠١٨) حيث أثبتت نتائج تلك الدراسات أن درجة ممارسة القيادة الخادمة مرتفعة، وتختلف مع نتائج دراسة هانج وتساي (Hung & Tsai, 2016) والتي أظهرت أن درجة ممارسة القيادة الخادمة منخفضة.

وتفسر الدراسة الحالية ترتيب أبعاد ممارسة القيادات المدرسية للقيادة الخادمة من وجهة نظر العينة بمحصول بُعد التمكين على المرتبة الأولى بين أبعاد القيادة الخادمة بمتوسط حسابي (٢,٤٦) وانحراف معياري (٠,٥٩) يليه بُعد التنظيم الإداري بمتوسط حسابي (٢,٣٩) وانحراف معياري (٠,٥٢) ثم بُعد قبول الآخر بمتوسط حسابي (٢,٣٣) وانحراف معياري (٠,٥١) وأخيراً بُعد الإيثار بمتوسط حسابي (٢,١٢) وانحراف معياري (٠,٥٥) لكون الممارسة القيادية أحد أولويات القيادة الإدارية والتي تحظى باهتمام من إدارة التعليم والتي تسعى على الدوام لتطوير ودعم تلك القيادات بما يحقق عائداً إيجابياً في تطوير المنظومة الإدارية والتعليمية بالمدارس وتحقيق أهدافها، كما أن القيادات المدرسية تحتاج لمزيد من التعاون والدعم والمشاركة الفاعلة في صنع القرارات داخل المؤسسة التعليمية.

وبهذا تكون الدراسة قد أجابت على السؤال الأول من أسئلة الدراسة.

**وللإجابة على السؤال الثاني** الذي نصه "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0,05)  $a \leq$  في مدى توافر أبعاد القيادة الخادمة لدى القيادات المدرسية بمحافظة الدوادمي تعزى لعدد سنوات الخبرة؟

للتحقق من صحة الفرض، استخدمت الدراسة اختبار كروسكال ولس كما هو موضح بالجدول (٤):

جدول (٤) اختبار كروسكال ولس لأبعاد الاستبانة وفقاً لعدد سنوات الخبرة

البعد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة الاحصائية
التمكين	بين المجموعات	٤,٢٢	٢	٣,٢١	٥,٠٦	٠,٠٥

مستوى الدلالة الاحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	البعد
		٠,٣٩	١٠٣	١٧٧,١٢	داخل المجموعات	
			١٠٥	١٨١,٣٤	الكلية	
٠,٠٥	٤,١٥	٢,١٣	٢	٤,٠١	بين المجموعات	التنظيم الإداري
		٠,٤٤	١٠٣	١٧٩,١١	داخل المجموعات	
			١٠٥	١٨٣,١٢	الكلية	
٠,٠٥	٤,١٨	٣,٢١	٢	٤,٨٩	بين المجموعات	الإيثار
		٠,٤٧	١٠٣	١٧٥,١١	داخل المجموعات	
			١٠٥	١٨٠,٠٠	الكلية	
٠,٠٤	٤,٥٥	٢,٧٩	٢	٣,٩٩	بين المجموعات	قبول الآخر
		٠,٤٤	١٠٣	١٨٤,٠٢	داخل المجموعات	
			١٠٥	١٨٨,٠١	الكلية	
٠,٠٤	٤,٤١	٤,٨٩	٢	٥,٠١	بين المجموعات	الاستبانة ككل
		٠,٨١	١٠٣	١٨٢,٣٣	داخل المجموعات	
			١٠٥	١٨٧,٣٤	الكلية	

يتبين من الجدول السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0,05)$  بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة بالمدارس الثانوية بمحافظة الدوادمي لدرجة ممارسة القيادات المدرسية للقيادة الخادمة تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة (أقل من ٥ سنوات، من ٥ إلى ١٠ سنوات، أكثر من ١٠ سنوات)، وباستخدام اختبار شيفيه اتضح أن الفروق لصالح ذوي الخبرة أكثر من ١٠ سنوات.

جدول (٥) اختبار شيفيه (Sheffe) للكشف عن الفروق بين متوسطات أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة

عدد سنوات الخبرة	أكثر من ١٠ سنوات	من ٥ إلى ١٠ سنوات	أقل من ٥ سنوات
أكثر من ١٠ سنوات	-	٣,١٨٢	٢,٤٤١
من ٥ إلى ١٠ سنوات	٣,١٨٢	-	٢,٩٧١
أقل من ٥ سنوات	٢,٤٤١	٢,٩٧١	-

وتعزو الدراسة الحالية هذه النتيجة إلى أن أصحاب الخبرة من المعلمين أكثر وعياً بأهمية تطبيق نمط القيادة الخادمة مما يساعد في تحقيق أهداف المدرسة وتطلعاتها، وتختلف مع نتائج دراسات كلا من مصطفى (٢٠٢٠) ودراسة مخامرة (٢٠١٩) حيث أظهرت نتائج تلك الدراسات عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لعدد سنوات الخبرة في العمل.

وبهذا تكون الدراسة قد أجابت على السؤال الثاني من أسئلة الدراسة.

**وللإجابة على السؤال الثاني الذي نصه "ما التصور المقترح لتطوير أداء القيادات المدرسية بمحافظلة الدوادمي في ضوء أبعاد القيادة الخادمة؟"**

من خلال ما توصلت إليه الدراسة الحالية من نتائج، والرجوع للدراسات السابقة التي تناولت موضوع القيادة الخادمة، تم بناء التصور المقترح كما يلي:

#### منطلقات التصور المقترح

١. رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ والتي تضمنت عدة مبادئ أساسية تجعل التعليم في المملكة نموذجاً رائداً يحتذى به.

٢. ضرورة تطوير منظومة العمل الإداري في المدارس ليتوافق مع تحقيق رؤية ٢٠٣٠

٣. حاجة وزارة التعليم لتبني مداخل وأنماط إدارية حديثة تطور منظومة العمل الإداري بالمدارس.

٤. نتائج العديد من الدراسات السابقة كدراسة السهلي (٢٠٢١) ودراسة أبوشريخ (٢٠١٩) التي أكدت الأثر الإيجابي في تطبيق مدخل القيادة الخادمة على تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بالمدارس.

٥. توصيات بعض الدراسات السابقة كدراسة السهلي (٢٠٢١) ودراسة أبوشريخ (٢٠١٩) ودراسة الجهني (٢٠١٩) ودراسة عوض (٢٠١٩) ودراسة مخامرة (٢٠١٩) بأهمية تطبيق مدخل القيادة الخادمة في كافة المراحل التعليمية وفي المرحلة الثانوية خاصة كأحد أهم مداخل الإدارة الحديثة في مجال التعليم.

## رؤية التصور المقترح

نحو قيادة إدارية فاعلة تقود المدرسة إلى التميز ولديها القدرة على المنافسة ومواكبة التطور، تدعم وتشجع المرؤوسين في مواجهة مشكلات العمل ومساعدتهم في حلها، تقدم مصلحة المرؤوسين على مصالحها الشخصية، ولديها القدرة على فهم واستيعاب المرؤوسين والبعد عن الاتجاهات السلبية نحوهم.

## أهداف التصور المقترح

- 1- تحسين أداء مديري المدارس من خلال تحملهم تبعات قيادتهم للمدرسة وحرصهم على الرقي بها والدراية بالمهام المطلوبة وحسن توزيعها على المرؤوسين وفقا لخبراتهم وتخصصاتهم.
- 2- تحسين أداء مديري المدارس من خلال دعم وتشجيع المرؤوسين في مواجهة مشكلات العمل ومساعدتهم في حلها.
- 3- تحسين أداء مديري المدارس من خلال تقديم مصلحة المرؤوسين على مصلحة مدير المدرسة.
- 4- تحسين أداء مديري المدارس من خلال القدرة على فهم واستيعاب المرؤوسين والبعد عن الاتجاهات السلبية نحوهم.
- 5- نشر ثقافة القيادة الخادمة في المدارس وتنمية الاتجاهات الايجابية لتبنيها كأحد المداخل الإدارية الحديثة والتي أثبتت فاعليتها في تطوير العمل الإداري بالمدارس.

## التصور المقترح

تحقيق الهدف الأول من أهداف التصور المقترح، يتم من خلال ما يلي:

- وضع توصيف واضح ومحدد لمسئوليات مدير المدرسة يشرح بالتفصيل المهام المطلوبة منه والصلاحيات الممنوحة لكي يمارس عمله بمرونة.
- عقد إدارة التعليم دورات تدريبية لشرح التوصيف الوظيفي لمديري المدارس.
- منح مدير المدرسة صلاحية الثواب والعقاب في مساءلة المرؤوسين فيما تم تكليفهم به من مهام.

- اعتماد معايير واضحة وموضوعية في محاسبة مديري المدارس، وتطبيقها بشفافية.

**تحقيق الهدف الثاني من أهداف التصور المقترح، يتم من خلال ما يلي:**

- إتباع مدير المدرسة لسياسة الباب المفتوح مما يشجع المرؤوسين على التواصل وعدم الخوف.

- تفويض السلطة للمرؤوسين حسبما يرى مدير المدرسة فيهم من خبرات تؤهلهم للقيام بهذه المهام.

- توفير بيئة العمل الذي يحفز المرؤوسين على بذل أقصى ما في وسعهم لنجاح وتقديم المدرسة.

- مشاركة المرؤوسين في حل مشكلات العمل.

**تحقيق الهدف الثالث من أهداف التصور المقترح، يتم من خلال ما يلي:**

- تقديم مصلحة المرؤوسين على مصلحة مدير المدرسة.

- اعتراف مدير المدرسة بقيمة وأهمية المرؤوسين في العمل.

- مساعدة المرؤوسين في الحصول على دورات تدريبية تتطور من مستوى أدائهم في العمل.

**تحقيق الهدف الرابع من أهداف التصور المقترح، يتم من خلال ما يلي:**

- احترام آراء ومقترحات المرؤوسين ومناقشتها بشكل موضوعي وجاد حتى وإن اختلفت مع آراء مدير المدرسة.

- تقبل النقد البناء من المرؤوسين وعدم نظر مدير المدرسة للأمر بشكل ذاتي.

- تعزيز قيم التسامح والإخاء بين مدير المدرسة والمرؤوسين وتقديم نموذج يحتذى به لمدير المدرسة الذي يعلي مصلحة العمل.

- تعزيز المشاعر الايجابية بتحسين العلاقات بين مدير المدرسة ومرؤوسيه.

### تحقيق الهدف الخامس من أهداف التصور المقترح، يتم من خلال ما يلي:

- عقد دورات تدريبية لنشر ثقافة القيادة الخادمة وتصحيح المفاهيم الخاطئة نحوها.
- قيام الإعلام التربوي بإلقاء الضوء على النماذج المشرفة التي تتبنى مدخل القيادة الخادمة من خلال عمل مطويات ونشرات توزع على المدارس.

- نشر ثقافة القيادة الخادمة على الموقع الإلكتروني للإدارة التعليمية والمدارس.

### الجهات المنوطة بتطبيق التصور المقترح

وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية متمثلة في إدارة التعليم بمحافظة الدوادمي.

### معوقات تطبيق التصور المقترح

- سوء فهم مدخل القيادة الخادمة واعتباره نقطة ضعف لمدير المدرسة في حين أن تطبيقه سيمكن هذا مدير المدرسة ويساعده في تقديم نموذج رائد يحتذى به في القيادة.
- تعود بعض مديري المدارس على مدخل الإدارة التقليدي وعدم رغبتهم في تبني مدخل القيادة الخادمة.
- ضعف عمليات المتابعة وتقييم أداء القيادات المدرسية، وتدخّل المجالات والعلاقات الشخصية في عملية التقييم.

### سبل التغلب على معوقات تطبيق التصور المقترح

- عقد دورات تدريبية وورش عمل لنشر ثقافة القيادة الخادمة بين مديري المدارس.
- تطبيق نظام حوافز مادية ومعنوية لمن يقوم بتطبيق مدخل القيادة الخادمة في المجتمع المدرسي.
- تحديد معايير موضوعية ومعلنة لتقييم أداء القيادات المدرسية وتطبيقها بشفافية.
- تحديد الاحتياجات التدريبية للقيادات المدرسية والتي تتبنى مداخل الإدارة الحديثة ومن بينها مدخل القيادة الخادمة.

## التوصيات

- الاهتمام بحسن اختيار قادة المدارس الثانوية من خلال اختيار أفضل الكوادر البشرية والتي تمتلك مهارات تساعد في ممارسة سلوكيات القيادة الخادمة.
- عمل دورات تدريبية لقادة المدارس الثانوية لتدريبهم على تطبيق مدخل القيادة الخادمة في المجتمع المدرسي.
- إعداد دليل إرشادي يوضح مفاهيم وآليات تطبيق مدخل القيادة الخادمة.
- ربط اختيار القيادات المدرسية بالحصول على دورات تدريبية معتمدة في مداخل الإدارة الحديثة ومن بينها مدخل القيادة الخادمة.
- تبني التصور المقترح الذي قدمته الدراسة.

## البحوث المقترحة

- عمل دراسات لتطبيق القيادة الخادمة في المرحلتين الابتدائية والمتوسطة.
- عمل دراسات مقارنة لتطبيق القيادة الخادمة في مدارس التعليم العام والخاص والأهلي.

## المراجع

### المراجع العربية:

- أبو شريخ. اسمهان. (٢٠١٩). نمط القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الحكومية في العاصمة عمان وعلاقتها بأدائها الوظيفي من وجهة نظر منسوبي المدارس. رسالة ماجستير. جامعة الشرق الأوسط. عمان. الأردن.
- إبراهيم. حسام الدين، والشهومي. سعيد. (٢٠١٨). توافر أبعاد القيادة الخادمة لدى مديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة الظاهرة في سلطنة عمان في ضوء نموذج *Laub*. المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية. (٤). ص ١٣٦-١٥٩
- آل سليمان. زيد بن ناصر محمد، والحبيب. عبدالرحمن بن محمد (٢٠١٧). متطلبات تطوير أداء القيادات المدرسية في ضوء معايير جودة القيادة المدرسية بيئة تقويم التعليم بالمملكة العربية السعودية. جامعة بابل. مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية والإنسانية. (٣٥). ص ص ١٨٣-١٩٩
- التمام. عبدالله. (٢٠١٦). واقع القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الثانوية بالمدينة المنورة من وجهة نظر المعلمين. مجلة العلوم التربوية. (٢٤). ص ص ٢٥٥-٣٠٩
- الجهني. سارة رجاء الله. (٢٠١٩). تصور مقترح لتحسين إدارة المدارس الثانوية باستخدام مدخل القيادة الخادمة. مجلة البحث العلمي في التربية. (١٤). ص ص ١٧٥-٢١١.
- السهلي. نوره بتال. (٢٠٢١). تصور مقترح لتنفيذ دور القيادة الخادمة في تحقيق الرضا الوظيفي لمنسوبات المدارس بمحافظة حفر الباطن في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠. جامعة عين شمس. مجلة كلية التربية. (٤٥). ص ص ٣٥٣-٤٠٤
- العودة. إبراهيم بن سليمان. (٢٠١٨). تصور مقترح لرفع درجة الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية في ضوء أبعاد القيادة الجامعية الخادمة. المجلة الدولية التربوية المتخصصة. المجلد (٧). (١٠). ص ص ٢٦-١
- بريخ. فرحان حسن. (٢٠١٢). إدارة التغيير وتطبيقها في الإدارة المدرسية. الطبعة الأولى. عمان. الأردن. دار أسامة للنشر والتوزيع.
- حجازي. سامح سعيد. (٢٠٢١). القيادة الخادمة وتأثيرها على التميز في الأداء الجامعي. دراسة ميدانية في جامعة عين شمس. مجلة البحوث المالية والتجارية. (٢). ص ص ٢٧٠-٣٠٥
- عبد الحميد، جابر، وكاظم، أحمد خيري. (٢٠١١). مناهج البحث في التربية وعلم النفس. القاهرة. دار النهضة العربية
- رشيد. صالح، ومطر. ليث. (٢٠١٦). القيادة الخادمة- منظور جديد للقيادة في القرن الحادي والعشرين. الطبعة الأولى. بغداد. العراق. دار ينبور للطباعة والنشر والتوزيع.

سعيد. ميديا أراس محمد، وداعي. محمد فرج قره. (٢٠٢٠). القيادة الخادمة وتأثيرها على الولاء التنظيمي - دراسة استطلاعية لآراء عينة من موظفي جامعة السليمانية. السليمانية. المجلة العلمية لجامعة جيهان. (٢). ص ١٣٤-١٦٠

عوض. مريم نادي صبحي. (٢٠١٩). بعض المداخل الحديثة في الأداء الإداري لمديري المدارس الابتدائية. مجلة العلوم التربوية. كلية التربية. جامعة الفيوم. (١٢). ص ١-٢٠  
مخامرة. محمدئ كمال. (٢٠١٩). ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الخادمة وعلاقتها بجودة الحياة الوظيفية للمعلمين. مجلة جامعة الخليل للبحوث. (١٤)، ص ٤٢٠-٤٤٥

مصطفى. أحمد محمد. (٢٠٢٠). أثر تطبيق القيادة الخادمة لدى رؤوس الأقسام العلمية بجامعة الملك فيصل على التهكم الوظيفي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعة. مجلة جامعة الإسكندرية للعلوم الإدارية. كلية التجارة. جامعة الإسكندرية. (٥٧). ص ١٢٧-١٧٢

مرسي. عمر محمد محمد والسمان. أحمد محمد. (٢٠٢٠). تطوير أداء القيادات المدرسية في ضوء الخطة الإستراتيجية  
2014/2030. [https://altk.journals.ekb.eg/article\\_134958.html](https://altk.journals.ekb.eg/article_134958.html)

هاني. أحمد عبدالمعطي وسليم. حسن مختار والتهامي. محمد متولي. (٢٠٢٠). دور القيادة المدرسية بالمدارس الثانوية في تحسين الفاعلية المدرسية. مجلة كلية التربية. جامعة الأزهر. (٣٩). ص ٤٢٠-٤٤٦.

### ترجمة المراجع العربية:

Abu Sharekh. Asmahan. (2019). The pattern of servant leadership among government school principals in the capital, Amman, and its relationship to their job performance from the point of view of school employees. Master Thesis. Middle East University. Amman. Jordan.

Ibrahim. Hossam El-Din, and Al-Shahumi. Happy. (2018). Availability of servant leadership dimensions for principals of basic education schools in Al Dhahirah Governorate in the Sultanate of Oman in the light of the Laub model. International Journal of Educational and Psychological Studies. (4). pp. 136-159

Nasser Mohammed, and Habib. Abdul Rahman bin Muhammad (2017). Requirements for developing the performance of school leaders in light of the school leadership quality standards of the Education Evaluation Commission in the Kingdom of Saudi Arabia. University of Babylon. Journal of the College of Basic Education for Educational and Human Sciences. (35). pp. 183-199

Cosines Abdullah. (2016). The reality of servant leadership among secondary school principals in Madinah from the point of view of teachers - a field study. Journal of Educational Sciences. (24). pp 255-309

Juhani. Sarah please God. (2019). A proposed vision for improving secondary school management using the servant leadership approach. Journal of Scientific Research in Education. (14). pp. 175-211.

- Elsaahly, Nora Batal (2021). A proposed conception to activate the role of servant leadership in achieving job satisfaction for school staff in Hafr Al-Batin Governorate in the light of the vision of the Kingdom of Saudi Arabia 2030. Ain Shams University. Journal of the College of Education. (45). pp. 353-404
- Back, Ibrahim bin Suleiman. (2018). A proposed conceptualization to raise the degree of organizational loyalty among faculty members in Saudi universities in light of the dimensions of servant university leadership. Specialized International Educational Journal. Volume (7). (10). pp. 1-26
- Culvert, Farhan Hassan. (2012). Change management and its applications in school administration. First edition. Amman. Jordan. Dar Osama for publication and distribution.
- Hijazi, Sameh Saeed. (2021). Servant leadership and its impact on excellence in university performance. A field study at Ain Shams University. Journal of Financial and Business Research. (2). pp. 270-305
- Abdel Hamid, Jaber, and Kazem, Ahmed Khairy. (2011). Find in education and science curricula psychology. Cairo. Arab Renaissance House
- Rashid, Saleh, and rain. Lion. (2016). Servant leadership - a new perspective on leadership in the twenty-first century. First edition. Baghdad. Iraq. Dar Yanpur for printing, publishing and distribution.
- Happy, Media Aras Mohamed, Daghi, Muhammad Faraj Kara. (2020). Servant leadership and its impact on organizational loyalty - an exploratory study of the opinions of a sample of employees of the University of Sulaymaniyah. Sulaymaniyah. Scientific Journal of Cihan University. (2). pp. 134-160
- Awad, Maryam Sobhi Club. (2019). some modern approaches to the administrative performance of primary school principals. Journal of Educational Sciences. Faculty of Education. Fayoum University. (12). pp 1-20
- Gamble Muhammad Kamal. (2019). the practice of servant leadership by secondary school principals and its relationship to the quality of teachers' careers. Hebron University Journal of Research. (14) , p. 420-445
- Mustafa, Ahmed Mohamed. (2020). the impact of the application of servant leadership among the heads of scientific departments at King Faisal University on job sarcasm from the perspective of faculty members at the university. Alexandria University Journal of Administrative Sciences. Commerce College. Alexandria University. (57). pp. 127-172
- Morsi, Omar Mohammed and Al-Sman, Ahmed Mohamed. (2020). Developing the performance of school leaders in light of the strategic plan 2014-2030. [https://altk.journals.ekb.eg/article\\_134958.html](https://altk.journals.ekb.eg/article_134958.html)
- Hany, Ahmed Abdel Muti and Salim, Hassan Mokhtar and Tuhami, Mohamed Metwally. (2020). the role of school leadership in secondary schools in improving school effectiveness. Journal of the College of Education. Al Azhar University. (39). pp. 420-446.

### المراجع الأجنبية:

- Black, G. (2013). Correlation analysis of servant leadership & school climate, catholic education, Journal of Inquiry & practice, 13, 433-466.
- Cerit, Y. (2010). The effects of the servant leadership on teachers' organizational commitment in primary schools in Turkey, International journal of leadership in education, 18, 303-317.
- Dierendonck, K. (eds.) , Practicing Servant Leadership, TUM School of Management, Technical University of Munich, Munich, Germany.
- David, C. & Maxwell, J. (2020). Transforming Servant Leadership, Organizational Culture, Change, Sustainability, and Courageous Leadership, Journal of Leadership, Accountability and Ethics, 17, 120-133.
- Greenleaf, R. (2017). what is Servant as Leadership? The Greenleaf Center for Servant Leadership. <https://www.greenleaf.org/what-is-servant-leadership/>
- Gucel, C. & Beges, S. (2012). The effect of the servant leadership on organizational citizenship behavior. Case study of a university, International journal of social sciences & humanity studies, 4, 1309-1366.
- Hung A. & Tsai k. (2016). The relationship between principal servant leadership & school organizational climate in the elementary schools, European journal of research in social sciences, 4, 33-42.
- Joseph, E. & Winston, B. (2005). A correlation of servant leadership, leader trust, and organizational trust. Leadership & Organization Development Journal, 26, 6-22.
- Larry C. & Michele L. (2020). Focus on leadership, Servant-Leadership for the Twenty-First Century, Johe wily & sons, Inc.
- Pouramiri, T. & Mehdinezhad, V. (2017). Servant Leadership as a Predictor of High School Principals Organizational Trust The New Educational Review, DOI. 10.15804/tner.2017.47.1.09.
- Sreenivas, T. (2014). Towards Excellence in School Education TQM as A Strategy. Research Journal of Social Science & Management, 3, 151-159.





جامعة المدينة الإسلامية  
ISLAMIC UNIVERSITY OF MADINAH





الجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة  
ISLAMIC UNIVERSITY OF MADINAH

# **Journal of Islamic University**

for Educational and Social Sciences

Refereed Periodic Scientific Journal

