



جامعة المنصورة
كلية التربية



**نمط القيادة الخادمة لدى قادة المدارس الابتدائية
بمحافظة جدة وعلاقتها بالثقة في القائد من وجهة
نظر المعلمين**

الباحث/ أحمد بن هريش الزهراني

إشراف
د. صالح بن علي القرني
أستاذ القيادة التعليمية المشارك
كلية الدراسات العليا التربوية
جامعة الملك عبدالعزيز

مجلة كلية التربية - جامعة المنصورة
العدد ١١٥ - يوليو ٢٠٢١

نمط القيادة الخادمة لدى قادة المدراس الابتدائية بمحافظة جدة وعلاقتها بالثقة في القائد من وجهة نظر المعلمين

الباحث/ أحمد بن هريش الزهراني

مقدمة:

تشهد المنظمات في الوقت الراهن تغيرات وتحولات كبيرة ومتسارعة على صعيد أساليب العمل وإدارة الأفراد في بناء العلاقات السليمة القائمة على الثقة المتبادلة بين الأفراد، وكذلك بين الأفراد والقادة، وإذا ما أرادت المنظمات تحقيق أهدافها وتطلعاتها فإن عليها أن تشرك جميع أفرادها في جميع ما من شأنه أن يسهم في ذلك ولا يتأتى ذلك إلا بالتعاون والعمل الجماعي؛ وعليه فلا بد من خلق بيئة مبنية على التعاون وعلى علاقات سليمة منطلقاً من ثقة متبادلة من الأفراد والقادة.

وقد أكدت أدبيات السلوك التنظيمي أهمية بناء الثقة التنظيمية في المنظمة وبين جميع أفرادها وبما ينعكس على تحقيق أهدافها وتطلعاتها مستقبلية، ويذكر الشتوي (٢٠١٦) أنه متى ما كانت المنظمات قادرة على اكتساب ثقة العاملين فيها فإن ذلك سينعكس عليهم ببذل مزيد من الجهد لإنجاز النتائج المرغوب فيها. وتبرز أهمية الثقة التنظيمية في تقرير دور القادة، بالانسلاخ من النمط التقليدي إلى الانخراط في عمل منظم جلي المهام والمسؤوليات يرسخ وينمي الثقة المتبادلة بين القادة والمرؤوسين، حيث يشير الشريف (٢٠١٢) إلى أن الثقة بالقادة والمنظمة والالتزام ل كليهما يعدان من المتطلبات الضرورية لنجاح القيادة في تنفيذ برامجها وأن هذه الثقة تؤثر في الرضا عن العمل لدى المرؤوسين.

ومع أهمية الثقة التنظيمية بأبعادها المختلفة؛ كالثقة في المنظمة، والثقة القائد، والثقة في الزملاء، تأتي الثقة في القائد على رأسها ومن أولى أولوياتها، لما يترتب على ذلك من الآثار في تحقيق أهداف المنظمة المنشودة. وقد أكدت الدراسات على أهمية الثقة في القائد كونها تسهم في توفير المناخ الذي يسوده الأمان لدى الرئيس والمرؤوسين، حيث أشارت دراسة الشتوي (٢٠١٦) إلى أن الثقة عندما تعزز بين المرؤوسين والرئيس فإن الرؤساء يستطيعون إحداث التغييرات المطلوبة في مجال العمل ببسر وسهولة؛ لأنهم أشخاص موثوق بهم يعكسون قيم مرؤوسيههم وطموحاتهم. وفي هذا السياق أشارت دراسة رشيد (٢٠١٣) إلى أن الموظف الذي لديه ثقة عالية برئيسه سيكون أكثر

رضا عن رئيسه وعمله. وهذا بطبيعة الحال سيكون له أثره في ارتفاع الثقة في القائد.

ولما كانت الثقة في القائد أحد المتغيرات التي يتحقق عنها العديد من النتائج والعوائد التنظيمية على المنظمات كافة بلا استثناء والمدارس تحديدا فإن المدارس أحوج ما تكون إلى تعزيز ثقة المعلمين في قائد المدرسة لما يترتب على ذلك من زيادة الفاعلية التعليمية وتحقيق أهداف عمليتي التعليم والتعلم، وقد جاءت دراسة الزبيدي (٢٠١٣) مشيرة إلى أن توثيق العلاقة بين مديري المدارس والمعلمين على أساس من الثقة المتبادلة والوعي الكامل، يسهم في توفير بيئة تعليمية تربوية إيجابية تسهم بشكل فعال في الوصول إلى الأهداف التربوية والتعليمية المنشودة.

ومن هنا برزت الثقة في القائد كأحد المتغيرات الحاسمة في الانتقال بالمؤسسات التربوية من الأنماط التقليدية في العمل إلى الأنماط ذات العمل الأكثر تعاونا المبني على الثقة؛ ولذلك كان من الأجدر البحث في العوامل والمحددات التي تسهم في تنميتها في أوساط المعلمين، وربما يكون لأسلوب القيادة المتبع في قيادة المدارس دوره في بناء هذه الثقة وتنميتها وتعزيزها.

وقد أظهرت الأدبيات أن أنماطا بعينها من شأنها أن تبني الثقة في القائد وتنميتها وتعزيزها، وربما كان نمط القيادة الخادمة أحد هذه الأنماط التي تحقق ذلك، حيث يشير باتيرسون و ديريندونك (Dierendonck & Patterson, 2010) إلى أن القيادة الخادمة تبرز في أنها تعطي الأولوية في تقديم الخدمة والسلوك الأخلاقي والتعاون من خلال التواصل مع الآخرين، ذلك أن الهدف الأسمى للقائد الخادم هو رفاهية المنظمة وخدمة العاملين فيها باتباع أسلوب قيادي يهتم بالأتباع ويعمل على بناء علاقات قوية وأمنة بين العاملين داخل المنظمة (أورد في: علي والقرني، ٢٠١٧). ويشير نجم (٢٠١٧) إلى أن القادة الخادمين هم الأكثر استحوادا لثقة المرؤوسين.

وقد جاءت الدراسات مبينة أهمية القيادة الخادمة والغاية منها حيث يشير علي والقرني (٢٠١٧) إلى أن فكرة القيادة الخادمة في أساسها تعتمد على الاهتمام بالمرؤوسين وزيادة الإنتاج، وإذ قام القائد بخدمة التابعين أولا استطاع أن يقودهم بسلاسة وسهولة. ويعتبر غرين ليف (Greenleaf, 1970) أول من تحدث عن مفهوم القيادة وقد ذكر أن القيادة بالخدمة ميل فطري من قبل القائد للخدمة وأن القيادة توهب لشخص خدام بطبيعته فهو يهتم بأتباعه ليصبحوا أكثر معرفة (أورد في : علي والقرني، ٢٠١٧)، ومن هنا يمكن القول أن قائدا بهذه السمات ويسلك هذه الممارسات لحري به أن يكسب ثقة العاملين لديه.

وفي سياق متصل يتضح لنا أن البعد الأخلاقي يظهر جليا في أسلوب القيادة الخادمة،

حيث يشير باتيرسون (Patterson, 2003) إلى أنها تشجع على المبادئ الأخلاقية ويأتي في طبيعتها التعاون والعقلانية والثقة بالنفس والاصغاء للآخرين والاستخدام الأخلاقي للقوة وتفعيل دور الآخرين (أورد في : عقيلات، ٢٠١٩). وعلاوة على ذلك، تأتي أهمية القيادة الخادمة كونها تسعى إلى خدمة الأتباع ومن ثم قيادتهم، فهي تحت القادة على أن أولويتهم الأولى هي خدمة أتباعهم وفي الوقت نفسه تشجع الأتباع على استثمار الفرص الموقفية لممارسة القيادة إذ أن الغاية من القيادة الخادمة هي تحسين حياة الأفراد أنفسهم، ثم رفع مستوى منظماتهم من بعدهم (دهليز وغالي، ٢٠١٥).

وبناء على ما سبق يتضح أهمية الثقة في قائد المدرسة كونها تسهم في توفير المناخ الأخلاقي الآمن مما ينتج عنه مزيدا من تحقيق التطلعات وبالتالي تسهم في تحقيق الأهداف التعليمية المنشودة، كما ظهر لنا القيادة الخادمة نمط قيادي يسعى إلى خدمة الأفراد وتمييزهم وخلق العلاقات القوية والأمنة ويشجع على التعاون والتواصل مع الآخرين. ولذا تأتي هذه الدراسة كمحاولة من الباحث للكشف عن طبيعة العلاقة بين نمط القيادة الخادمة لقادة مدارس الابتدائية والثقة في القائد من وجهة نظر المعلمين.
مشكلة الدراسة:

تبذل وزارة التعليم وإدارات التعليم فيها جهودا حثيثة في سبيل تطوير وتحسين الممارسات القيادية لقادة المدارس ومن ذلك مشروع ممارس القيادة المدرسية ومركز تطوير القيادة المدرسية وذلك لتحسين عمليتي التعليم والتعلم ولتحقيق نواتج التعلم المبتغاة في جميع مراحل التعليم المختلفة، وسعيا منها كذلك إلى تكوين مناخ عمل فريقي تسوده ثقة متبادلة بين القائد والمعلمين لما يترتب على ذلك انغماس المعلمين في مهامهم من أجل تحقيق الأهداف التعليمية.

إلا أن المنتبغ للشأن التعليمي يلحظ أوجه قصور وخلل في الثقة بين القائد والمعلمين حيث يشير المسدي (٢٠١١) إلى أن ضعف الثقة بين الأفراد وبين ورؤسائهم يترتب عليه ضعف الأداء وقلة الانتماء وتفكك فرق العمل داخل التنظيم وزيادة حدة الصراعات التنظيمية وغيرها من المظاهر السلبية التي تؤدي إلى فشل المنظمة، وهذا ينسحب بشكل كبير على العلاقة بين القادة والمعلمين في مدارسهم حيث يشير الشتوي (٢٠١٦) إلى أن درجة الثقة في القائد ضمن أبعاد الثقة التنظيمية لدى مديري المدارس كانت دون المأمول، وإذا ما علمنا أن تحقيق الأهداف التعليمية في المدارس يرتبط بشكل أو بآخر بما يبنيه القادة من ثقة لدى المعلمين، فإن غياب الثقة وضعفها سيكون له الأثر السلبي على تحقيق تلك الأهداف.

ولن يتصور أن ينهض القادة بمدارسهم في تجويد مخرجاتها إذا أمست متفككة خالية من التعاون بين أعضائها، معدومة الثقة بين قادتها ومعلميها، ذات طابع تقليدي في العمل، حيث يشير الزائدي (٢٠١٥) إلى أن غياب الثقة بين القادة والمعلمين يؤدي إلى العديد من الآثار السلبية في العمل. لذلك كان لزاما على القادة أن يخلقوا بيئة مرتكزة على الثقة بينهم وبين المعلمين، تشعر المعلم بالاطمئنان والارتياح في أداء مهمته التعليمية في طابع منظم واضح بعيد عن الضبابية.

وتأكيدا على ما سبق فإن المؤسسات التربوية التي يسودها انعدام الثقة بين الرئيس والمرؤوس، أو بين القائد والمعلم، يقل فيها الإنجاز وتعدم فيها الروح المعنوية، وفي المقابل إذا ما وجدت الثقة فإن المناخ المدرسي يسوده الراحة والاطمئنان، وبذلك تزيد دافعية الإنجاز، وفي هذا السياق يؤكد الزائدي (٢٠١٥) أن الثقة سمة أساسية من سمات القائد وعندما يثق الأتباع في القائد تسود العلاقة الإيجابية فيما بينهم لشعورهم أن مصالحهم وحقوقهم لن يساء لها.

ومما يشير إلى أوجه القصور فيما يتعلق بثقة المعلمين في القادة ما كشفت عنه دراسة أبو كريم (٢٠١٢) والتي أشارت إلى أن مستوى الثقة التنظيمية لدى مديري المدارس والمشرفين التربويين للثقة التنظيمية والتي يعتبر من أهم من أبعادها الثقة في القائد جاءت بدرجة دون المأمول. كما توصلت دراسة القحطاني (٢٠١٣) إلى أن مستوى الثقة في القائد ضمن أبعاد الثقة التنظيمية لمديرات المدارس جاءت بدرجة دون المأمول.

ومما يؤكد أهمية الثقة التنظيمية في المدارس والثقة في القائد تحديدا ما أوصت دراسة الزبيدي (٢٠١٣) برفع مستوى الثقة التنظيمية من قبل القادة الإداريين وبناء الثقة بين المعلمين ومنحهم المشاركة في اتخاذ القرارات. كما أوصت دراسة المسدي (٢٠١١) بنشر مجموعة من القيم وأخلاق العمل بين العاملين والتي تعكس ثقافة المنظمة وتعمل على خلق مناخ تسوده الثقة التنظيمية المتبادلة بين القائد والمرؤوسين، والعمل على بناء الثقة والعلاقات بين القائد والمرؤوسين.

ولقلة الدراسات التي تتناول الثقة التنظيمية وفي الميدان التربوي والتي من ضمن أبعادها بعد الثقة في القائد أوصت دراسة الحويطي (٢٠١٨) بإجراء دراسات مستقبلية في مجال الثقة التنظيمية وعلاقتها بالقيادة.

ولأهمية ما تحدثه ممارسات القيادة الخادمة من نتائج إيجابية من شأنها أن تزيد من الثقة بين القائد والمعلم أوصت دراسة علي والقرني (٢٠١٧) بنشر ثقافة القيادة الخادمة بجميع أبعادها بين

الرؤساء والمشرفين. ولقلة الدراسات التي تناولت القيادة الخادمة أوصت دراسة عقيلات (٢٠١٩) بإجراء دراسة ارتباطية عن العلاقة بين القيادة الخادمة ومتغيرات أخرى.

ونظرا لكون القيادة الخادمة تولي اهتماماتها لحاجات الأتباع بتتميتهم وتطويرهم إلى أبعد حد، والتي تأتي منسجمة بجميع أبعادها مع خلق ثقة المعلم في القائد وتنميتها وتعزيزها، وحيث أنه على - حدود علم الباحث - لم يجد دراسات عربية تطرقت للقيادة الخادمة في الميدان التربوية مع علاقتها بالثقة في القائد ، لذا جاءت رغبته في الكشف عن طبيعة العلاقة بين ممارسة القيادة الخادمة لدى قادة المدارس وعلاقتها بالثقة في القائد من وجهة نظر المعلمين. وعليه تبلورت مشكلة الدراسة الحالية في السؤال الرئيس التالي: **ما درجة ممارسة قادة المدارس الابتدائية بمحافظه جده للقيادة الخادمة وما علاقتها بالثقة في القائد من وجهة نظر المعلمين؟** ويتفرع من التساؤل الرئيس للدراسة الأسئلة الفرعية التالية:

- ١- ما درجة ممارسة قادة المدارس الابتدائية بمحافظه جده للقيادة الخادمة من وجهة نظر المعلمين؟
- ٢- ما مستوى الثقة في القائد بالمدارس الابتدائية بمحافظه جده من وجهة نظر المعلمين؟
- ٣- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المعلمين حول ممارسة قادة المدارس للقيادة الخادمة والتي تعزى لاختلاف متغيري (الجنس، سنوات الخبرة)؟
- ٤- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المعلمين حول الثقة في القائد والتي تعزى لاختلاف متغيري (الجنس، سنوات الخبرة)؟
- ٥- هل توجد علاقة ارتباطية بين القيادة الخادمة لدى قادة المدارس الابتدائية بمحافظه جده وثقة المعلمين في قادة مدارسهم؟

أهداف الدراسة:

- ١- تحديد درجة ممارسة القيادة الخادمة لدى قادة المدارس الابتدائية بمحافظة جدة من وجهة نظر المعلمين.
 - ٢- التعرف على مستوى الثقة في القائد في المدارس الابتدائية من وجهة نظر المعلمين.
 - ٣- الكشف عن العلاقة الارتباطية ذات الدلالة الإحصائية بين درجة ممارسة قادة المدارس الابتدائية بمحافظة جدة لنمط القيادة الخادمة ومستوى الثقة في القائد لدى المعلمين.
 - ٤- الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات استجابات المعلمين حول ممارسة قادة المدارس للقيادة الخادمة والتي تعزى لاختلاف متغيرات (الجنس، سنوات الخبرة).
 - ٥- الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات استجابات المعلمين درجة الثقة في القائد والتي تعزى لاختلاف متغيرات (الجنس، سنوات الخبرة).
- أهمية الدراسة:

- ١- تتبع أهمية الدراسة الحالية من كونها تتناول أسلوب القيادة الخادمة في المدارس؛ ذلك أن النهوض بالعملية التعليمية في المدارس وتحسين مخرجاتها يقع ضمن مسؤوليات القيادة المدرسية، ويبرز نمط القيادة الخادمة كأهم الأنماط القيادية التي تسهم في التأثير على سلوك المعلمين، كما أنه أحد السلوكيات القيادية التي أكدت الدراسات على فاعليته في تحقيق العديد من النواتج التنظيمية الإيجابية كالاتزام التنظيمية وتحسين الأداء.
- ٢- كما تكتسب هذه الدراسة أهميتها من تناولها متغير الثقة في القائد لدى المعلمين، والذي يعد أحد المتغيرات الحاسمة والمؤثرة؛ حيث تتوقف فاعلية المدرسة وقدرتها على تحقيق أهدافها على توطين الثقة في القائد لدى المعلمين، وهذا يؤثر بشكل بارز تعزيز المناخ الإيجابي في المدرسة والذي من شأنه أن يحقق المزيد من الأهداف والتطلعات المستقبلية.
- ٣- يؤمل أن تسهم هذه الدراسة في لفت أنظار المسؤولين عن إدارة وتخطيط برامج التدريب التربوي لتصميم برامج تدريبية لزيادة وعي قادة المدارس وتعزيزهم ممارساتهم لسلوكيات القيادة الخادمة.

حدود الدراسة:

- **الحدود الموضوعية:** تناولت الدراسة الحالية الكشف عن طبيعة العلاقة بين القيادة الخادمة بأبعادها (المعالجة العاطفية، خلق القيمة المضافة للمجتمع، المهارات المفاهيمية، التمكين، مساعدة الأفراد على النمو والنجاح، وضع الأفراد في الأولوية، السلوك الأخلاقي)، ودراسة الثقة في القائد باعتباره أحد أبعاد الثقة التنظيمية.

- **الحدود المكانية:** اقتصرَت الدراسة الحالية على المدارس الابتدائية بمحافظة جدة.

- **الحدود البشرية:** طبقت هذه الدراسة على قادة المدارس الابتدائية بمحافظة جدة.

- **الحدود الزمانية:** تم تطبيق الدراسة الحالية خلال الفصل الدراسي الثاني من العام ١٤٤٠ / ١٤٤١هـ.

مصطلحات الدراسة:

- **القيادة الخادمة:**

يعرفها سبير (Spears,1996,33) بأنها "نوع جديد من نماذج القيادة تضع خدمة الآخرين في المقام الأول، ويشدد هذا النموذج على تعزيز خدمة الآخرين كمنهج شامل للعمل مع تعزيز الإحساس بالانتماء للجماعة، والمشاركة في عملية صنع القرار. ويعرفها غالي (٢٠١٥: ص٥) بأنها فهم وممارسة لقيادة تضع أتباعها قبل مصلحتها حتى ترتقي بقيمة الأفراد ونموهم، وبناء روح الجماعة، وممارسة الأصالة، ومشاركة الأتباع في القوة والمكانة، لتحقيق مصلحة مشتركة لكل من الفرد والمنظمة برمتها". كما يعرفها نجم (٢٠١١: ص٣٤٥) "بأنها هي ذلك المدخل التي تكون المهمة الرئيسية للقائد هي مساعدة وتمكين العاملين في مطالبهم من إشباع حاجاتهم وطموحاتهم والإيفاء بمصالحهم، أي أن القادة هم الذين يعطون قيمة عالية لخدمة الآخرين على حساب مصالحهم الخاصة".

ويتضح من التعريفات السابقة أن القيادة الخادمة تولي الاهتمام لاحتياجات الأفراد والأتباع بحيث تضع الأفراد في المرتبة الأولى من حيث الإصغاء لهم وتلمس حاجاتهم، ومن ثم العمل على تنميتهم ودعمهم والارتقاء بهم إلى أقصى حد ممكن. وعليه يعرف الباحث القيادة الخادمة إجرائياً بأنها: السلوكات القيادية التي يقوم بها قادة المدارس لمعرفة حاجات المعلمين ووضعهم في الأولوية من حيث توجيههم وتنميتهم وتحفيزهم وإيثارهم بهدف تمكينهم ورفع مستوياتهم ليكونوا قادرين على تحقيق الأهداف التعليمية والتربوية والتطلعات المستقبلية.

- **الثقة في القائد:**

يعرف بيلاي وويليمز (Pillai & Williams, 1999) الثقة بالرئيس بأنها تمثل التوقعات الإيجابية الواثقة للمرؤوسين في رئيسهم المباشر وفق العلاقات المتبادلة بين الطرفين. كما يعرفها الشتوي (٢٠١٦، ص ١٠) بأنها "توقعات المعلمين بأن مديرهم يمكن الاعتماد عليهم في تحقيق ما يطمحون إليه، لما يمتلكه المدير من قدرات وخبرات مهنية، وقيم تربوية عالية، وعدالة في الإجراءات والحوافز، وتبادل المعلومات بصدق ووضوح وشفافية، والمشاركة في صنع القرارات من جميع المعلمين، بما يسهم في تطوير المدرسة وتحقيق أهدافها".

ويتضح من التعريفين السابقين أن الثقة في القائد تركز على ما يتوقعه المرؤوسين في رئيسهم بحيث تشمل تصرفاته تجاههم وسعيه في تمكينهم وتمييزهم لما يمتلكه القائد أو الرئيس من مهارات وقدرات تمكنه من تحقيق طموحاتهم. وعليه يعرف الباحث الثقة في القائد إجرائياً أنها ذلك الشعور الذي يشعر به المعلم تجاه قائده والذي يكون نتيجة تمكين القائد للمعلم وشعوره بالمسؤولية تجاهه والحرص على تمييزه؛ إيماناً منه بأن القائد موثوق به لما يمتلكه من مهارات وقدرات تؤهله لفعل ذلك.

الإطار النظري وأدبيات الدراسة:

تناول الباحث الخلفية النظرية لبحثه من خلال مبحثين، تناول المبحث الأول: القيادة الخادمة: وقدم فيها الباحث عرضاً عن القيادة الخادمة من حيث نشأتها وتطورها، مروراً بإيضاح مفهوم القيادة الخادمة وأهميته، وأبعادها، وفي نهاية المبحث تم الطرق إلى مقاييس القيادة الخادمة، بينما تناول المبحث الثاني: الثقة في القائد: وقدم فيها الباحث عرضاً عن الثقة في القائد، من حيث نشأتها ومفهومها وأهميتها. وختم الباحث الإطار النظري بالنموذج التصوري والذي يشرح العلاقة المقترحة التي تبحثها الدراسة.

المبحث الأول: القيادة الخادمة:

النشأة والمفهوم:

بالرجوع إلى الجذور التاريخية لنظرية لقيادة الخادمة نجد أنها تعود إلى كتابات العالم روبرت جرينليف (Greenleaf, 1970) حيث قام بتأليف أعمال متعددة في موضوع القيادة الخادمة كان لها الأثر الكبير على تطور هذا الموضوع من الناحية النظرية والتطبيقية، وهو من أسس مركز الأخلاق التطبيقي في عام ١٩٦٤م وتحول بعد ذلك إلى مركز غرين ليف للقيادة الخادمة حيث يعد مركزا متخصصا في البحوث والكتابات في موضوع القيادة الخادمة. ويركز مدخل القيادة الخادمة على القيادة من منظور القائد وسلوكه، كما تركز على أن يولي القادة اهتمامهم لاحتياجات أتباعهم، يتعاطفون معهم ويعملون على تنميتهم ودعمهم، حيث تضع القيادة الخادمة الأتباع في المرتبة الأولى في اهتماماتها لتمكينهم ومساعدتهم على تطوير إمكاناتهم الشخصية إلى أبعد حد (المعيوف، ٢٠١٨).

وأما من جهة مفهوم القيادة الخادمة فإن الأدبيات التي تناولت هذا الموضوع تشير إلى تعدد الآراء حول هذا المفهوم إلا أننا نجد أن جميعها تتفق في أن هذا المفهوم ينطوي على خدمة التابعين وجعلهم في أولى الأولويات، والسعي لتنميتهم وتطويرهم والارتقاء بهم إلى أبعد حد ممكن، لكي يتمكنوا من الإسهام في تحقيق الأهداف المرجوة التي تسعى المنظمات لتحقيقها، ولذلك فإن هذه المفاهيم تدور حول عدة نقاط أساسية لا تتجاوزها، وهي المضامين الأساسية والمبادئ الرئيسية للقيادة الخادمة.

يعرف لوب (Laub,1999, 81) القيادة الخادمة بأنها "فهم وممارسة القيادة التي تضع مصلحة مرؤوسيهما قبل مصلحتها وهي بذلك ترتقي بقيمة الأفراد ونموهم وبناء روح الجماعة وممارسة الأصالة ومشاركة المرؤوسين في القوة والمكانة، وذلك لمصلحة مشتركة لكل فرد في المنظمة وللمنظمة كافة ولأولئك الذين تخدمهم". وذهب التمام (٢٠١٦، ٢٦١) إلى أنها "الأسلوب الذي يمارسه القائد لمساعدة العاملين وإيثارهم والتفاني في خدمتهم والرفع من كرامتهم والإعلاء من شأنهم ليؤثر فيهم ويطلق طاقاتهم لتحقيق أهداف المنظمة". كما يرى باترسون (Patterson,2003,33) القيادات الخادمة بأنهم "أولئك الذين يعملون ويخدمون مع التركيز على مرؤوسيهما، أي أن العمل على خدمة التابعين تأتي في أولوية أعمالهم، ثم يركزون بعد ذلك على النشاطات والقضايا التنظيمية الأخرى".

وبناء على ما سبق يمكن تعريف القيادة الخادمة في السياق المدرسي على أنها: السلوكيات القيادية التي يقوم بها قادة المدارس لتلبية حاجات المعلمين ووضعهم في الأولوية من حيث توجيههم وتمييزهم وتحفيزهم وإيثارهم بهدف تمكينهم ورفع مستوياتهم ليكونوا قادرين على تحقيق الأهداف التعليمية والتربوية والتطلعات المستقبلية.

أهمية القيادة الخادمة:

يعد النهوض بالعملية التعليمية في المدارس وتحسين مخرجاتها من المسؤوليات التي تقع على عاتق القيادة المدرسية، ويبرز سلوك القيادة الخادمة كأحد أهم الأنماط القيادية التي تسهم في التأثير على سلوك المعلمين، من حيث الاهتمام بهم وتقدير حاجاتهم وتحسين أدائهم وتطويرهم وتمكينهم وتحفيزهم لتحقيق أكبر قدر من الكفاءة والفعالية، كما أنه أحد السلوكيات القيادية التي أكدت الدراسات على فاعليته في تحقيق العديد من النواتج التنظيمية الإيجابية كالالتزام التنظيمي وتحسين الأداء؛ ولذلك فإن أسلوب القيادة الخادمة من الأساليب المطبقة في الأونة الأخيرة من قبل المؤسسات كافة والتعليمية تحديداً؛ نظراً لما تحققه القيادة الخادمة من أهداف وتطلعات تسعى تلك المؤسسات لتحقيقها. ويشير ابن طالب (٢٠١٨) إلى أن القيادة الخادمة تعمل على التأثير في الأفراد والجماعات، وتدفعهم للقيام بالأعمال الإدارية بالطريقة الصحيحة التي تخدم أهداف المنظمة التعليمية وتحقيقها.

فعلى المستوى الفردي نجد أن القيادة الخادمة تسعى لتلمس احتياجات المعلمين في المدارس، حيث يشير غالي (٢٠١٥، ٣٠) إلى أن القادة الخادمون يبذلون جهوداً في مساعدة العاملين على فهم نقاط القوة والضعف الخاصة بهم ومساعدتهم على الوصول لأعلى طاقة فكرية وجسدية لديهم. كما أنها تزيد مستوى إنتاج الأفراد ودرجة إبداعهم الوظيفي وترفع الروح المعنوية للعاملين (التمام، ٢٠١٦، ٢٦١). وتعزز القيادة الخادمة انتماء المعلمين لمدراسهم والذي من شأنه أن يسهم في رفع المعنوية لديهم والتضحية من أجل تحقيق الأهداف التعليمية المرجوة كما أكدت ذلك دراسة الرويلي (٢٠١٩، ٢١) والتي جاءت مشيرة إلى أن القيادة تحقق نواتج ثانوية ذات أهمية في المنظمات التعليمية، كالولاء والانتماء والرضا الوظيفي.

وأما على صعيد المنظمات التعليمية فإن القيادة الخادمة تسهم في التعرف على احتياجات المعلمين وجوانب الضعف والقوة التي لديهم، من أجل تمييزهم وتمكينهم وتحسين أدائهم حتى يحققوا الأهداف التعليمية. ولما كانت الأهداف التعليمية والتربوية لا تتحقق إلا بتوافر بيئة محفزة بعيدة عن

النزاعات تأتي القيادة الخادمة كنمط مثالي لبناء علاقات قائمة على أساس الاحترام والثقة والمحبة بين جميع العاملين في المؤسسة التعليمية، كما تؤكد القيادة الخادمة على الارتقاء بأداء العاملين وتلبية حاجاتهم وتقديم المساعدة لهم وإيجاد دوافع حقيقية للأفراد (إبراهيم، ٢٠١٣؛ التمام، ٢٠١٦). كما أن إلهام القائد للعاملين وتمكينهم في العمل يساعد تطوير المنظمة، الأمر الذي تنتج عنه جهود جماعية متميزة (غالي، ٢٠١٥).

مقاييس القيادة الخادمة وأبعادها:

هناك العديد من المقاييس التي تم بناؤها لقياس القيادة الخادمة، وجميع هذه المقاييس تم بناؤها في بيئات مغايرة للبيئة العربية عامة والبيئة السعودية على وجه التحديد، إلا أن هناك جهوداً وإسهامات لعدد من الباحثين العرب في تعريبها ومواءمتها للسياق العربي ومنها:

- مقياس (OLA) Organizational Leadership Assessment :

قام لوب (Laub ، 1999) بتطوير أول مقياس للقيادة الخادمة أطلق عليه (OLA) Organizational Leadership Assessment ، حيث قام بتحديد الخصائص الأساسية للقيادة الخادمة من خلال المراجعة الشاملة للأدبيات المتاحة . وتم اعتماد الأبعاد الآتية للقيادة الخادمة وهي : تطوير الأفراد Develops people ، والمشاركة بالقيادة Shares leadership ، إظهار الأصالة Displays authenticity ، تقدير الأفراد Values people ، وتوفير فرص القيادة Providing leadership ، بناء روح الجماعة Builds community ، وبلغ عدد فقرات مقياس لوب Laub للقيادة الخادمة (٤٣) فقرة .

- مقياس (SLS) The Servant Leadership Survey :

قام فان ديريندونك ونوجتن (Van Dierendonck & Nuijten, 2011) ببناء مقياس للقيادة الخادمة بعد مراجعة شاملة للأدبيات ذات العلاقة والاستعانة بالخبراء ، حيث تم التوصل بعد جهودهما إلى مقياس من ثمانية أبعاد للقيادة الخادمة تتضمن ٣٠ فقرة . ويسمي هذا المقياس (the Servant Leadership Survey (SLS، ويتكون مقياس SLS من ثماني أبعاد تحتوي على ثلاثين فقرة، وهذه الأبعاد هي (Van Dierendonck and Nuijten , 2011) : التمكين Empowerment، والمساندة Standing back، والمساءلة Accountability، التسامح Forgiveness، الشجاعة Courage، الأصالة Authenticity، التواضع Humility، تقديم الخدمة Stewardship.

- مقياس (Liden et al.2008) :

قدم ليدن وزملاءه (Liden et al ، 2008) أداة لقياس القيادة الخادمة بعد مراجعة تصنيفات القيادة الخادمة ، وتكونت هذه الأداة في صورتها الأولية من (٩) أبعاد هي : المعالجة العاطفية، وتقدير الجماعة، والمهارات، والتمكين، ومساعدة المرؤوسين على النمو والنجاح، ووضع المرؤوسين في المقدمة، والتصرف على نحو أخلاقي، والعلاقات، وتقديم الخدمة . وبعد إجراء التحليل العاملي الاستكشافي تم حذف العامل الثامن والتاسع وتبقي (٧) عوامل تتضمن (٥٤) فقرة، وهذه العوامل هي : المعالجة العاطفية ، وتقدير الجماعة ، والمهارات ، والتمكين ، ومساعدة المرؤوسين على النمو والنجاح ، ووضع المرؤوسين في المقدمة ، والتصرف على نحو أخلاقي . ومن أجل بناء مقياس يتمتع بالثبات يمكن استخدامه في البحث العلمي تم اختيار أربعة فقرات لكل عامل بحيث تكون هذه العبارات ذات أكبر معامل تشبع وبالتالي تم تعديل المقياس ليكون من (٢٨) فقرة فقط (Liden , Wayne , Zhao , & Henderson، 2008) ، ويذكر بامبالي (Bambole ، 2013) أن مقياس ليدن وزملاءه يختلف اختلافا مهما عن المقاييس السابقة لأنه يؤكد على التكامل الشخصي وخدمة أصحاب المصالح للمنظمة من موظفين وعملاء وجماعات. وباستخدام التحليل العاملي قام القرني (٢٠٢٠) بتعريب المقياس ومواءمته للسياق التعليمي المحلي بطريقة الترجمة وإعادة الترجمة (Translation and Back Translation) ، حيث أظهرت نتائج التحليل العاملي والعوامل الأبعاد التالية:

١- التمكين (Empowerment):

يعرفه عبدالله (٢٠١٨، ٢٣٨) بأنها "الالتزام التام بتتمية كل فرد في المنظمة شخصيا ومهنيا وأخلاقيا، وكذلك احترامهم والسماح لهم بالتعبير بحرية هن اهتماماتهم الشخصية".

ويرى الجهني (٢٠١٨، ١٨٩) بأنه "مجموعة من الخبرات والمهارات، والأساليب، والاتجاهات، والممارسات، والمعارف التي يكتسبها الفرد بطريقة مباشرة أو غير مباشرة بهدف تحسين أدائهم، ورفع قدراتهم العلمية والتربوية على مستوى التدريس، والبحث العلمي، والمشاركة في العمل". وعليه فإن قائد المدرسة يمكنه القيام بعدد من الممارسات من أجل من أجل مساعدة المعلمين على النمو والنجاح ومنها اهتمامه بنجاحهم أكثر من نجاحه الشخصي، وفعله ما في وسعه لتسهيل وظائف المعلمين، وذلك من خلال إلحاقهم بالبرامج والدورات التدريبية التي تساعدهم على نجاحهم الشخصي كالسماح لهم بإكمال الدراسات العليا.

٢- المهارات المفاهيمية (Conceptual skills):

يعرفها ليدن ورفاقه (Liden et al ، 2008) بأنها: " حيازة المعرفة عن المنظمة والمهام الموكلة له بحيث يكون في وضع يُمكن القائد من تقديم المساعدة والدعم الفعّال وتسهيل مهام الآخرين خصوصاً المرؤوسين المباشرين" (أورد في :غالي ودھليز ، ٢٠١٨، ٤٧١). ويتعلق بعد المهارات المفاهيمية بامتلاك المعرفة الكافية عن المؤسسة والمهام المناطة بالقائد الخادم، حيث يكون القائد في وضع يمكنه من تقديم الدعم والمساعدة للآخرين لتسهيل مهامهم (إبراهيم، ٢٠١٩).

ويمكن إسقاط هذا البعد على البيئة المدرسية من خلال ما يظهره قائد المدرسة من فهم شامل للمدرسة وأهدافها ومعرفة الواجبات والمهام الموكلة للمعلمين والإداريين ووضع الخطط المناسبة التي تدل على وعيه باللوائح والأنظمة، ومحاولاته الدائمة لاكتشاف أي خلل في أداء المهام المنوطة بالعملية التعليمية.

٣- وضع الأفراد في الأولوية (Putting subordinates first):

يعرفه ليدن ورفاقه (Liden et al ، 2008) بأنه "استخدام الإجراءات والعبارات الواضحة للآخرين وتلبية احتياجاتهم من العمل واعتبارها أولوية". (أورد في :غالي ودھليز ، ٢٠١٨، ٤٧١). ويعرفه عقيلات (٢٠١٩، ٢٤٧) بأنه "الاستجابة لحاجاتهم وإعطائهم الاهتمام والأولوية وتقديم مصالحهم على المصالح الشخصية وذلك ليهياً لهم المهام المتعلقة بالعمل".

وعليه فإن قائد المدرسة يمكنه القيام بعدد من الممارسات التي يحقق من خلالها هذا البعد ومنها اهتمامه بالمعلمين ووضعهم في قائمة أولوياته بحيث لا يقدم شيئاً من الأعمال على أي برنامج يطور المعلمين ويزيد من نجاحهم وتفوقهم، وتضحيتهم بمصالحه الخاصة لأجل تلبية احتياجات المعلمين في المدرسة ذلك أن المعلمين هم الذين سيحققون الأهداف التي يرجو قائد المدرسة تحقيقها، إيماناً منه بأن ذلك يساعدهم في أداء أعمالهم على الوجه المطلوب.

٤- المعالجة العاطفية (Emotional healing):

يعرفها ليدن ورفاقه (Liden et al ، 2008) بأنها " إظهار الاهتمام تجاه اهتمامات الآخرين الشخصية". (أورد في :غالي ودھليز ، ٢٠١٨، ٤٧١). كما يعرفها عقيلات (٢٠١٩) بأنها "إظهار الاعتناء والاهتمام إزاء الاهتمامات الشخصية للآخرين".

وبناء على ما سبق فإن قائد المدرسة الذي يتبنى ممارسات القيادة الخادمة من خلال هذا البعد لا يكتفي بالاجتماعات والخطابات الرسمية للعمل بل يقضي وقتا طويلا ليتحدث مع المعلمين عن مشكلاتهم الشخصية، ويتلمس من المعلمين إذا ما شعروا بالإحباط دون أن يسألهم، ويهتم برفاههم الشخصي؛ ومن ذلك تلمسه لظروف المعلمين وتقديرها أو تخفيف العبء بالوضع الذي لا يخل فيه المعلم بإعماله ومهامه الموكلة إليه، وبالتالي فهو يحتويهم ويزيد من ولائهم لهذه المدرسة بحيث يتضاعف بذلهم في تحقيق الأهداف المرجوة والتطلعات المستقبلية.

٥- خلق القيمة المضافة للمجتمع (Creating value for the community):

يعرفه ليدن ورفاقه (Liden et al ، 2008) بأنها " وعي حقيقي تجاه تطوير ومساعدة المجتمع". (أورد في :غالي ودھليز ، ٢٠١٨، ٤٧١). كما ترى إبراهيم (٢٠١٩) أن أهم ما يميز العملية القيادية هي درجة تأثيرها على المجتمع التي تنتمي إليه تلك القيادات، وتعد درجة التواصل بين القائد والمجتمع وتقديمه الخدمة لهم ومشاركته في الأعمال المجتمعية والخطط التنموية في المجتمع لها أثر كبير على المستويين المؤسسي والمجتمعي.

وبناء على ما سبق فإن قائد المدرسة الذي يتبنى ممارسات القيادة الخادمة يحقق هذا البعد من خلال اهتمامه برد الجميل للمجتمع المحلي وتأكيد على ذلك وتشجيعه المعلمين معه على التطوع في خدمة المجتمع، وسعيه مع معلميه لتقديم الدورات التدريبية لتربية الأبناء والتعامل معهم، وقيامه بتقديم الخدمة لهم ومساعدتهم من خلال المشاركة في الأنشطة المجتمعية التي تسعى لتعزيز القيم الفاضلة، ومنها إقامة الأنشطة الاجتماعية والترفيهية الهادفة.

٦- السلوك الأخلاقي (ethical behavior):

يعرفها ليدن ورفاقه (Liden et al ، 2008) بأنه "التعامل بشكل صريح وإنصاف وبصدق وبعدالة مع الآخرين". (أورد في :غالي ودھليز ، ٢٠١٨، ٤٧١). ويرى عقيلات (٢٠١٩) بأنه "التعامل بعدالة وبطريقة صحيحة وعدم التفرقة فيما بين الموظفين، والصدق معهم". كما تعرفه إبراهيم (٢٠١٩، ٣٣) بأنه "التصرف مع الآخرين بصدق وعدالة وبكل صراحة"

وإذا ما أراد القائد الخادم أن ينطلق في تعاملاته من المنطلق الأخلاقي الذي يحظى فيه باحترام وقبول المعلمين فلا بد وأن يمتلك معايير أخلاقية عالية بحيث يظهر الاحترام والتقدير لجميع المعلمين، ويظهر صادقا في كل الظروف التي يمر بها، ويتمثل قيمة الإخلاص قولاً وعملاً بحيث يتفانى في عمله من أجل العمل نفسه، ويرفض أن يتنازل عن مبادئه الأخلاقية، ويؤمن بأن الالتزام بها يحقق النجاح، ومن ذلك أن يعدل القائد بين جميع المعلمين في المدرسة ولا يقدم أحداً على الآخر.

المبحث الثاني: الثقة في القائد:

مفهوم الثقة في القائد:

يعرف بيلاي وويليمز (Pillai & Williams, 1999) الثقة بالرئيس بأنها تمثل التوقعات الإيجابية الواثقة للمرؤوسين في رئيسهم المباشر وفق العلاقات المتبادلة بين الطرفين. وفي السياق التعليمي العام يعرف الشتوي (٢٠١٦، ص ١٠) الثقة بالقائد بأنها توقعات المعلمين بأن مديرهم يمكن الاعتماد عليهم في تحقيق ما يطمحون إليه، لما يمتلكه المدير من قدرات وخبرات مهنية، وقيم تربوية عالية، وعدالة في الإجراءات والحوافز، وتبادل المعلومات بصدق ووضوح وشفافية، والمشاركة في صنع القرارات من جميع المعلمين، بما يسهم في تطوير المدرسة وتحقيق أهدافها.

ومن خلال استقراء المفاهيم السابقة نجد أن الثقة في القائد تركز على ما يتوقعه المرؤوسين في رئيسهم بحيث تشمل تصرفاته تجاههم وسعيه في تمكينهم وتنميتهم لما يمتلكه القائد أو الرئيس من مهارات وقدرات تمكنه من تحقيق طموحاتهم. وعليه يمكن تعريف الثقة في القائد في السياق الدراسي بأنها ذلك الشعور الذي يشعر به المعلم تجاه قائده والذي يتكون نتيجة تمكين القائد للمعلم وشعوره بالمسؤولية تجاهه والحرص على تنميته؛ إيماناً منه بأن القائد موثوق به لما يمتلكه من مهارات وقدرات تؤهله لفعل ذلك.

أهمية الثقة في القائد في السياق التنظيمي:

تؤثر الثقة تأثيراً بالغاً على الأفراد والمنظمات في انعدامها سلباً وفي وجودها إيجاباً، حيث أن الأفراد الذين تكون علاقاتهم مبنية على ثقة كبيرة يتحلون بقدر كبير من الإنجاز والإبداع، وفي المقابل نجد أن انخفاض الثقة بين الأفراد أو انعدامها له الأثر السلبي على تحقيق المنظمة أهدافها وتطلعاتها، حيث جاءت دراسة الشتوي (٢٠١٦) مشيرة إلى أن الثقة إذا سادت في المنظمة فإن الأفراد يستطيعون الإفصاح عن أفكارهم ومشاعرهم ويعاون بعضهم بعضاً ويتعلمون معاً، وأن المنظمات التي تقتصر على الثقة يعوق مثل هذا الانتقال الاتصالات، ويحبط التعاون ويقلل من الالتزام.

وبناء عليه فإن المنظمات بجميع أنواعها ينبغي أن تسعى لخلق مناخ تسوده ثقة عالية فيما بين الأفراد أنفسهم وبين الأفراد ورؤسائهم نظراً لما يترتب على ذلك من بقائها واستمرارها وتطورها، حيث أن الثقة التنظيمية بين القائد ومرؤوسيه أحد مقومات بقاء المنظمات في مجال الأعمال، فالمنظمات التي تتمتع بروح الثقة تعتبر بيئة يحرص الجميع على التواجد فيها. (المسدي، ٢٠١١).

وعلى صعيد المؤسسات التعليمية فإنه من باب أولى أن تتوفر فيها الثقة التنظيمية بجميع

أبعادها بشكل أكبر، حيث أن هذه المؤسسات التعليمية هي المسؤولة عن تأهيل العنصر البشري تأهيلاً كافياً يمكنه من خدمة مجتمعه، فإذا ما توافرت الثقة التنظيمية في هذه المؤسسات بالقدر الكافي فإن ذلك سيسهم في إنجاز المهام على الوجه الأكمل الذي يساعد في تحقيق الأهداف التعليمية، ولذلك كان لزاماً على المؤسسات أن تحرص في ممارساتها على توافر الثقة بين أطراف العلاقة حتى يتسنى لها تقويتها وتعميقها مما يؤدي إلى التفويض والتعاون والعمل الجماعي لتحقيق أهداف تلك المؤسسة، لاسيما وأن المدارس في كل مجتمع تكاد تكون أهم مؤسساته لذا كان من الأولوية مراعاة توافرها والحرص على تعزيزها بين العاملين فيها من معلمين وفريق إداري وإدارتها العليا. (الطريف، ٢٠١٤)

وتأتي الثقة في قائد المدرسة كأحد أهم أبعاد الثقة التنظيمية التي تؤثر في الروح المعنوية لدى المعلمين، وتزيد من تفاعلهم وإنجازهم، وتحقق تطلعات قائد المدرسة، ويؤكد الشريفي (٢٠١٢) بأن ثقة المعلمين بمديرهم تعد قضية أساسية لإظهار معنى الثقة في المدرسة، إذ عندما يثق المعلمون في المدير يكون هناك تشجيع على حدوث التفاعلات فيما بينهم، وعندما يكسب المديرون ثقة المعلمين فإنهم يساندون معنى الكرامة الإنسانية في مكان العمل. كما أن شعور المرؤوس بأن لديه إدارة متمثلة في شخص القائد التربوي تحمل سمات التدين والالتزام الأخلاقي يرفع مستوى الثقة لديه، وأن ممارسات هذا القائد تتسم بالعدالة وموضوعية قراراته واجتهاداته في تحري الدقة، حيث إن إنتاجية المعلم متغيرة باختلاف مقدار ثقته بالقائد وسلوكياته (الطريف، ٢٠١٤).

نموذج الدراسة حول العلاقة بين القيادة الخادمة والثقة في القائد:

تولي القيادة في المنظمات التعليمية العاملين فيها من معلمين وإداريين اهتماماً بالغاً يرغبهم في التقاني من أجل عملهم على الوجه المطلوب مما يساعد تلك المنظمات في تحقيق أهدافها المرغوبة وتطلعاتها المنشودة، ولن يتأتى ذلك إلا بتوفير مناخ مبني على الثقة فيما بين المعلمين وإدارتهم، وتؤكد الرويلي (٢٠١٩) على أهمية تبني ممارسات القيادة الخادمة في المؤسسات التعليمية وذلك لأنها تقوم على بناء علاقات قائمة على أساس الاحترام والثقة والمحبة بين جميع العاملين في المؤسسة التعليمية، كما يضيف التمام (٢٠١٨) أن القيادة الخادمة ترفع مستوى الثقة والطمأنينة والاحترام بين القادة والعاملين، وفي مقدمتهم معلمي المدارس الذين لهم الإسهام الأكبر في أداء العملية التعليمية.

وتأتي الدراسات مشيرة إلى وجود علاقة إيجابية بين القيادة الخادمة والثقة في القائد، حيث

تسهم ممارسات القيادة الخادمة إسهاما كبيرا في زيادة الثقة في قائد المدرسة، ومنها دراسة ابن طالب (٢٠١٨) والتي بحثت عن درجة مساهمة القيادة الخادمة في تحقيق الثقة التنظيمية، وتوصلت إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين أبعاد القيادة الخادمة (التمكين، الإيثار، التواضع) وبين أبعاد الثقة التنظيمية (الثقة في القائد، الثقة في المعلمين، الثقة في الإدارة العليا) ويأتي بعد الثقة في القائد كأحد أهم تلك الأبعاد. كما هدفت دراسة إبراهيم (٢٠١٣) إلى معرفة درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الخادمة وعلاقتها بمستوى الثقة التنظيمية السائدة في مدارسهم، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الخادمة ومستوى الثقة التنظيمية.

ونظرا لأن هذه الدراسة تستخدم مقياسا جديدا لم يسبق استكشاف علاقة أبعاده بالثقة في القائد، وعطفا على أوردناه أعلاه تقترض الدراسة وجود علاقة ارتباطية بين القيادة الخادمة كما يمارسها قادة المدارس والثقة في القائد لدى المعلمين في المدارس، وذلك لكون القيادة الخادمة بجميع أبعادها تسهم في تعزيز ثقة المعلمين في قائدهم، مما يساعد المعلمين على أداء مهامهم وواجباتهم، ولا يمكن بأي حال من الأحوال البت في هذه العلاقة بدرجة دقيقة إلا بعد قراءة نتائج الدراسة؛ كون الأدبيات العربية لم تدرس العلاقة بين القيادة الخادمة وبعد الثقة في القائد كمتغير مستقل.

الدراسات السابقة

أولاً: الدراسات التي تناولت القيادة الخادمة:

أجرى القرني (٢٠٢٠) دراسة للكشف عن العلاقة بين ممارسة قادة المدارس الابتدائية الأهلية بمحافظة جدة، والاستغراق الوظيفي لدى المعلمين، وتحديد دور الدعم التنظيمي المدرك كمتغير وسيط في هذه العلاقة، ولتحقيق ذلك استخدمت الدراسة منهجية تصميم البحث الارتباطي التنبؤي، وخلصت الدراسة إلى أن قادة المدارس يميلون إلى ممارسة القيادة الخادمة بصورة عالية إجمالاً، وتبين وجود علاقات ارتباطية طردية بين سلوكيات القيادة الخادمة لدى القادة والاستغراق الوظيفي لدى المعلمين، وتوصلت الدراسة إلى أن (وضع الأفراد في الأولوية) و (مساعدة الأفراد على التطور والنجاح) يؤثران بصورة مباشرة على الاستغراق الإدراكي، فيما يؤثر (التمكين) و (مساعدة الأفراد على التطور والنجاح) بصورة مباشرة على الاستغراق الوجداني، كذلك يؤثر (السلوك الأخلاقي) و (مساعدة الأفراد على التطور والنجاح) بصورة مباشرة على الاستغراق السلوكي.

كما بحثت دراسة **ابن طالب (٢٠١٨)** درجة مساهمة القيادة الخادمة في تحقيق الثقة التنظيمية لقادة المدارس الثانوية بمحافظتي حوطة بني تميم والحريق من وجهة نظر المعلمين من خلال الأبعاد التالية (التمكين، الإيثار، التواضع)، واستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، ولتحقيق أهداف الدراسة صمم مقياس طبق على (١١٥) معلما حيث وتناول الأبعاد للقيادة الخادمة (التمكين، الإيثار، التواضع)، والتي تم ربطها بأبعاد الثقة التنظيمية (الثقة بإدارة المنظمة، الثقة بزملاء العمل، الثقة بالمشرفين). وخلصت الدراسة إلى أن درجة ممارسة قادة المدارس الثانوية لأبعاد القيادة الخادمة جاءت بدرجة عالية.

وللكشف عن درجة ممارسة القيادة الخادمة لدى أعضاء هيئة التدريس أجرى **عقيلات (٢٠١٩)** دراسة في كلية العلوم والآداب بالنعيرية جامعة حفر الباطن، واعتمد الباحث في هذه الدراسة على المنهج الوصفي المسحي، وصمم الباحث استبانة طبقت على أعضاء هيئة التدريس حيث تم اختيار عينة عشوائية من مجتمع الدراسة تكونت من (٥٥) عضو هيئة تدريس وأظهرت نتائج هذه الدراسة درجة ممارسة القيادة الخادمة لدى أعضاء هيئة التدريس مرتفعة عند جميع أبعاد القيادة الخادمة: التمكين، والاهتمام بالمرؤوسين، والالتزام بنمو الآخرين، والإدارة التنظيمية. كما أظهرت نتائج الدراسة أن هناك فروقا ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أعضاء هيئة التدريس تعزى إلى متغيرات (المؤهل العلمي، والتخصص، والجنس، والوظيفة).

ثانيا: الدراسات التي تناولت الثقة في القائد:

أجرى **الزائدي (٢٠١٥)** دراسة هدفت إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين سلوك القيادة التحويلية لدى مديري مكاتب التعليم والثقة التنظيمية لدى المشرفين التربويين، ولتحقيق ذلك سعت الدراسة إلى معرفة درجة ممارسة مديري مكاتب التعليم لسلوك القيادة التحويلية ومعرفة مستوى الثقة التنظيمية لدى المشرفين التربويين، والكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات استجابات المشرفين التربويين حول درجة ممارسة القيادة الخادمة لدى مديري مكاتب التعليم، ومستوى الثقة التنظيمية لدى المشرفين التربويين. وتحقيقا لأهداف الدراسة طبق الباحث المنهج الوصفي (المسحي والارتباطي)، وقام بإعداد استبانة تضمنت المحاورين طبقت على جميع المشرفين التربويين العاملين بمكاتب التعليم، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن ممارسة مديري مكاتب التعليم لسلوك القيادة التحويلية في جميع أبعادها جاء بدرجة عالية جدا، كما جاء مستوى الثقة التنظيمية

لدى المشرفين التربويين في أبعاده الثلاثة بدرجة عالية جدا. وخلصت الدراسة إلى أن هناك علاقة ارتباطية طردية متوسطة القيمة بين درجة ممارسة مديري مكاتب التعليم لسلوك القيادة التحويلية ومستوى الثقة التنظيمية لدى المشرفين التربويين وكانت معاملات الارتباط الأعلى بين سلوك القيادة التحويلية والثقة في مدير المكتب.

وهدفت دراسة **الشتوي (٢٠١٦)** إلى التعرف على درجة الثقة التنظيمية لدى القادة، وقد اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي المسحي، واستخدم الاستبانة كأداة للدراسة طبقت على عينة الدراسة. حيث تكون مجتمع الدراسة من معلمي مدارس المرحلة الثانوية وخلصت الدراسة إلى أن درجة الثقة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة متوسطة، حيث جاء بعد ثقة المعلم بالمدير في المرتبة الأولى ويليه بعد الثقة بين المعلمين ثم في الأخير جاءت ثقة المعلمين بإدارة التعليم كأقل أبعاد الثقة التنظيمية، وبينت نتائج الدراسة أن هناك روقا ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول كل من (ثقة المعلم بالمدير، وثقة المعلمين بإدارة التعليم). باختلاف متغير المؤهل العلمي.

ولمعرفة طبيعة العلاقة بين مستوى الثقة التنظيمية والرضا الوظيفي أجرى **الحويطي (٢٠١٨)** دراسة استخدم فيها المنهج الوصفي الارتباطي، واستعان بالاستبانة كأداة طبقت على عينة الدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من معلمي المرحلة الابتدائية، وخلصت الدراسة إلى أن مستوى الثقة التنظيمية والرضا الوظيفي جاءا بدرجة عالية وأن هناك علاقة طردية إيجابية بين الثقة التنظيمية والرضا الوظيفي، وأن جميع أبعاد الثقة التنظيمية جاءت بدرجة عالية بدءا بالثقة في الزملاء ثم الثقة في بيئة العمل ثم الثقة في القائد وأخيرا الثقة في المشرفين التربويين.

التعليق على الدراسات السابقة:

لقد استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في تدعيم الإطار النظري للدراسة وإرشاد الباحث إلى كثير من المراجع والمقالات العلمية، بالإضافة إلى اختيار منهجية الدراسة وأدواتها، تفسير النتائج ومناقشتها. ومما يميز هذه الدراسة أنها الدراسة الأولى محليا التي تناولت القيادة الخادمة وعلاقتها بالثقة في القائد، كما تميزت الدراسة في كونها انفردت بدراسة متغير الثقة في القائد مستقلا عن أبعاد الثقة التنظيمية؛ الأمر الذي سيعطي إضافة علمية جيدة لهذه الدراسة ويسهم في فتح المجال لدراسة متغير الثقة في القائد منفردا عن أبعاد الثقة التنظيمية مع متغيرات أخرى في مجال القيادة ونظرياتها. منهج الدراسة:

ل للوصول إلى نتائج الدراسة وتحقيق أهدافها استخدم الباحث المنهج الكمي بأسلوبه المسحي والارتباطي وذلك لتلائمها مع أسئلة البحث وأهدافه. مجتمع الدراسة:

تمثل مجتمع الدراسة الحالية في جميع معلمي ومعلمات المدارس الابتدائية الحكومية بمحافظة جدة، التابعة للإدارة العامة للتعليم بمنطقة مكة المكرمة، والبالغ عددهم (١٥١٩٨) معلماً معلمة موزعين على (٥٤٦) مدرسة في (٦) مكاتب تعليمية ، وفقاً للإحصائيات الواردة عن إدارة شؤون المعلمين في إدارة التعليم بجدة للعام الدراسي (١٤٤٠-١٤٤١ هـ). عينة الدراسة

نظراً لكون مجتمع الدراسة كبيراً، ويتوزعون على نطاق جغرافي كبير، مما يشكل صعوبة في الوصول إلى جميع أفرادها، واختصاراً للجهد والوقت تم اختيار العينة الملائمة (عينة الفرصة) بهدف الحصول على أكبر عدد ممكن من الاستجابات من أفراد مجتمع الدراسة وتم التواصل معهم عبر البريد الإلكتروني، بهدف تعبئة الاستبانة إلكترونياً. ويعطى في هذه النوع من العينات لعناصر مجتمع الدراسة الأصلي حرية الاختيار في المشاركة في الدراسة، بحيث لا يكون هناك تحديد مسبق لمن تشملهم العينة، بل يتم اختيار أفراد العينة من بين أول مجموعة يقابلهم الباحث، بحيث يوافق هؤلاء على المشاركة في الدراسة، وذلك ضمن شروط تضمن تمثيلاً معقولاً لمجتمع الدراسة. (دويدري، ٢٠٠٠). وتم تحديد مدة ثلاثة أسابيع كحد أقصى للاكتفاء بالاستبانة المكتملة من قبل المبحوثين خلال تلك الفترة، وبلغ عدد الاستبانة المكتملة (٤٥٤) استبانة وكانت جميعها صالحة للتحليل، وهي التي تمثل أفراد عينة الدراسة الحالية بنسبة (٣%) من إجمالي أفراد مجتمع الدراسة.

خصائص أفراد عينة الدراسة:

تم حساب التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة وفقاً للمتغيرات (الجنس، سنوات الخبرة)، كما يلي :

- توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للجنس: أغلب أفراد عينة الدراسة من معلمي المدارس الابتدائية الحكومية بمحافظة جدة (الذكور) بنسبة (٧٧,٨%)، بينما بلغت نسبة المعلمات (الإناث) (٢٢,٢%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة.

- توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لسنوات الخبرة: الفئة الأكبر من أفراد عينة الدراسة من معلمي ومعلمات المدارس الابتدائية الحكومية بمحافظة جدة، من ذوي سنوات الخبرة (٢٠ سنة فأكثر) بنسبة (٤١,٩%)، يليهم المعلمين والمعلمات من ذوي سنوات الخبرة (من ١٠ إلى أقل من ٢٠ سنة) بنسبة (٣٩,٩%)، وكانت أقل نسبة للمعلمين والمعلمات من ذوي سنوات الخبرة (أقل من ١٠ سنوات) بنسبة (١٨,٣%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة.

أداتي الدراسة (الاستبانة):

بعد أن تم الاطلاع على الأدب التربوي، والدراسات السابقة المتعلقة بالقيادة الخادمة والثقة بالقائد، قام الباحث باستخدام الاستبانة كأداة لجمع المعلومات والبيانات المتعلقة بهذه الدراسة؛ لتناسبها مع طبيعة الدراسة من حيث أهدافها، ومنهجها، ومجتمعها، ولقدرتها على جمع البيانات والمعلومات والحقائق بواقع معين وفي وقت قصير نسبياً.

وقد اعتمد الباحث في بناء المحور الأول من الاستبانة والذي سعى للتعرف على (درجة ممارسة قادة المدارس الابتدائية بمحافظة جدة للقيادة الخادمة)، على مقياس القيادة الخادمة (SE) المصمم من قبل ليدن ورفاقه (Liden et al, 2008)، حيث قام القرني (٢٠٢٠) على تعريبه ومواءمته للسياق التعليمي المحلي والذي يقيس الأبعاد السبعة للسلوك القيادي الخادم وهي: (المعالجة العاطفية، خلق القيمة المضافة للمجتمع، المهارات المفاهيمية، التمكين، مساعدة الأفراد على النمو والنجاح، وضع الأفراد في الأولوية، السلوك الأخلاقي). وقد اعتمدت دراسة القرني (٢٠٢٠)، ودراسة إبراهيم (٢٠١٣)، ودراسة غالي ودهليز (٢٠١٨)، هذا المقياس في قياس القيادة الخادمة.

أما فيما يخص المحور الثاني والذي هدف إلى التعرف على مستوى الثقة في القائد لدى المعلمين فقد اعتمد الباحث على مقياس هوي وتسكانين موران (Hoy&Tschannen-

(Moran,2003)، وتم استخدام طريقة الترجمة وإعادة الترجمة للتأكد من صلاحية المقياس للاستخدام مع البيئة المدرسية في المملكة العربية السعودية. وقد اعتمدت دراسة الشريفي (٢٠١٢)، و دراسة إبراهيم (٢٠١٣) هذا المقياس في تحديد مستوى الثقة في القائد.

ولقد احتوت الاستبانة في صورتها النهائية على جزأين رئيسيين هما:

- الجزء الأول: عبارة عن البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة وتمثلت في (الجنس، سنوات الخبرة).

- الجزء الثاني: محاور الاستبانة، وتكون من محورين رئيسيين هما:

المحور الأول : درجة ممارسة قادة المدارس للقيادة الخادمة، ويتكون من (٢٨) عبارة مقسمة على سبعة أبعاد بمعدل أربع عبارات لكل بعد ،ويوضح الجدول التالي توزيع أرقام العبارات على كل بعد من أبعاد مقياس القيادة الخادمة:

جدول (١)

توزيع أرقام العبارات على كل بعد من أبعاد مقياس القيادة الخادمة

م	أبعاد مقياس القيادة الخادمة	أرقام العبارات	عدد العبارات
١	المعالجة العاطفية	١، ٨، ١٥، ٢٢	٤
٢	خلق القيمة المضافة للمجتمع	٢، ٩، ١٦، ٢٣	٤
٣	المهارات المفاهيمية	٣، ١٠، ١٧، ٢٤	٤
٤	التمكين	٤، ١١، ١٨، ٢٥	٤
٥	مساعدة الأفراد على النمو والنجاح	٥، ١٢، ١٩، ٢٦	٤
٦	وضع الأفراد في الأولوية	٦، ١٣، ٢٠، ٢٧	٤
٧	السلوك الأخلاقي	٧، ١٤، ٢١، ٢٨	٤

وقد صيغت جميع عبارات المقياس في الاتجاه الإيجابي بحيث تدل الدرجة المرتفعة للبعد أو للمقياس ككل على ارتفاع مستوى ممارسة قادة المدارس للقيادة الخادمة، وذلك بناءً على الدرجة التي يحددها المستجيب على مقياس ليكارت الخماسي المتدرج تنازلياً (أوافق بشدة، أوافق، متردد، لا أوافق، لا أوافق بشدة).

المحور الثاني: مستوى الثقة في القائد: وتكون من (٨) عبارات تقيس مدى ثقة المعلمين في القائد، وذلك بناءً على الدرجة التي يحددها المعلمون على مقياس (ليكارت الخماسي) المتدرج تنازلياً (أوافق بشدة، أوافق، محايد، لا أوافق، لا أوافق بشدة)، وقد صيغت ثلاث عبارات في هذا المقياس في الاتجاه السلبي، مما يستدعي عكس مفتاح التصحيح لتلك العبارات للحصول على المجموع الكلي للمقياس، ويوضح الجدول التالي ارقام العبارات الايجابية والسلبية بمقياس الثقة في القائد

جدول (٢)

أرقام العبارات الايجابية والسلبية بمقياس الثقة في القائد ومفتاح تصحيحها

مفتاح التصحيح					أرقام العبارات	نوع العبارة
لا أوافق بشدة	لا أوافق	متردد	أوافق	أوافق بشدة		
١	٢	٣	٤	٥	٧ ، ٦ ، ٤ ، ٣ ، ١	العبارات الإيجابية
٥	٤	٣	٢	١	٨ ، ٥ ، ٢	العبارات السلبية

- صدق أداتي الدراسة:

لقد تم استخدام كلاً من مقياسي (القيادة الخادمة) و (الثقة في لقائد) في عدد من الدراسات السابقة، ولذلك اكتفى الباحث بالتحقق من صدق وثبات الاستبانة في الدراسة الحالية من خلال الطرق التالية:

أ- صدق الاتساق الداخلي للمحور الأول (درجة ممارسة قادة المدارس الابتدائية بمحافظة جدة للقيادة الخادمة) : تم حساب صدق الاتساق الداخلي بحساب معامل ارتباط بيرسون بين درجات كل عبارة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه العبارة، وكانت معاملات ارتباط العبارات بالدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه العبارة من المحور الأول من الاستبانة (درجة ممارسة قادة المدارس الابتدائية بمحافظة جدة للقيادة الخادمة) جميعها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠١)، وقد جاءت قيم معاملات الارتباط بقيم عالية حيث تراوحت في البعد الأول: المعالجة العاطفية بين (٠,٥٨٤ - ٠,٧٥٥)، أما بالبعد الثاني: خلق القيمة المضافة للمجتمع فقد تراوحت معاملات الارتباط بين (٠,٧٦٠ - ٠,٨٤٢)، وللبعد الثالث: المهارات المفاهيمية تراوحت بين (٠,٧٦٨ - ٠,٨٧٩)، وللبعد الرابع: التمكين تراوحت بين (٠,٥٣٨ - ٠,٨٠٨)، وللبعد الخامس: مساعدة الأفراد على النمو والنجاح تراوحت بين (٠,٨٦٨ -

(٠,٨٨١)، وللبعد السادس: وضع الأفراد في الأولوية تراوحت بين (٠,٨٢٤ - ٠,٨٩٣)، وللبعد السابع: السلوك الأخلاقي تراوحت بين (٠,٧٥٦ - ٠,٨٧٩)، مما يدل على توافر درجة عالية من صدق الاتساق الداخلي للمحور الأول من الاستبانة (درجة ممارسة قادة المدارس الابتدائية بمحافظه جده للقيادة الخادمة).

ب- **الصدق البنائي للمحور الأول (درجة ممارسة قادة المدارس الابتدائية بمحافظه جده للقيادة الخادمة):** تم التحقق من الصدق البنائي للمحور الأول من خلال إيجاد معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لكل بعد والمجموع الكلي للمحور، وكانت قيم معاملات الارتباط للأبعاد السبع التي يتكون منها المحور الأول من الاستبانة والمجموع الكلي للمحور جاءت قيم مرتفعة حيث تراوحت بين (٠,٨٠٧ - ٠,٩٢٤)، وكانت جميعها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠١)، مما يدل على توافر درجة عالية من الصدق البنائي للمحور الأول من الاستبانة (درجة ممارسة قادة المدارس الابتدائية بمحافظه جده للقيادة الخادمة)

(٢) **صدق الاتساق الداخلي للمحور الثاني (الثقة في القائد):** تم حساب صدق الاتساق الداخلي بحساب معامل ارتباط بيرسون بين درجات كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الثاني، وجاءت معاملات ارتباط العبارات بالدرجة الكلية للمحور الثاني جميعها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠١)، وجاءت جميع قيم معاملات الارتباط قيم عالية حيث تراوحت بين (٠,٥٣٨ - ٠,٨٤٠)، مما يدل على توافر درجة عالية من صدق الاتساق الداخلي للمحور الثاني (الثقة في القائد).

(٣) **ثبات أدوات الدراسة:** تم التأكد من ثبات الاستبانة من خلال حساب ثبات الاتساق الداخلي للعبارات باستخدام معامل ألفا كرونباخ، وجاءت قيم معاملات الثبات لأبعاد المحور الأول من الاستبانة (درجة ممارسة قادة المدارس الابتدائية بمحافظه جده للقيادة الخادمة) جاءت قيم عالية حيث تراوحت قيم معاملات الثبات للأبعاد بين (٠,٧٤ - ٠,٩٠)، وبلغت قيمة معامل الثبات الكلي للمحور الأول (٠,٩٦). وبلغت قيمة معامل الثبات الكلي للمحور الثاني (٠,٩٠). وتشير هذه القيم من معاملات الثبات إلى صلاحية الاستبانة للتطبيق وإمكانية الاعتماد على نتائجها والوثوق بها.

نتائج الدراسة ومناقشتها

إجابة السؤال الأول: " ما درجة ممارسة قادة المدارس الابتدائية بمحافظه جده للقيادة الخادمة من وجهة نظر المعلمين؟".

وللإجابة على هذا السؤال، فقد تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد المحور الأول من الاستبانة (درجة ممارسة قادة المدراس الابتدائية بمحافظه جدة للقيادة الخادمة)، والتي حددها الباحث في سبعة أبعاد، ومن ثم ترتيب هذه الأبعاد تنازلياً حسب المتوسط الحسابي لكل بعد، ويبين ذلك الجدول (٣) التالي:

جدول (٣)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد المحور الأول من الاستبانة (درجة ممارسة قادة المدراس الابتدائية بمحافظه جدة للقيادة الخادمة)، مرتبة تنازلياً:

رقم البعد	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب البعد	درجة الممارسة
٧	السلوك الأخلاقي	٣,٩٣	٠,٩٩٢	١	عالية
٣	المهارات المفاهيمية	٣,٨٤	١,٠١٠	٢	عالية
٢	خلق القيمة المضافة للمجتمع	٣,٧٠	٠,٩٨٢	٣	عالية
٥	مساعدة الأفراد على النمو والنجاح	٣,٧٠	١,٠٩٣	٤	عالية
٤	التمكين	٣,٤٢	٠,٨٧٦	٥	عالية
٦	وضع الأفراد في الأولوية	٣,٢٤	١,١٤٢	٦	متوسطة
١	المعالجة العاطفية	٣,١٩	٠,٩٠٥	٧	متوسطة
	المجموع الكلي	٣,٥٧	٠,٨٨٣	---	عالية

يتبين من جدول (٣) السابق أن ممارسة قادة المدراس الابتدائية بمحافظه جدة للقيادة الخادمة جاءت بدرجة (عالية) من وجهة نظر المعلمين، حيث جاء المتوسط الحسابي العام للمجموع الكلي لدرجة ممارسة قادة المدراس الابتدائية بمحافظه جدة للقيادة الخادمة (٣,٥٧)، بانحراف معياري قدره (٠,٨٨٣) وتراوحت قيم الانحرافات المعيارية لأغلب الأبعاد التي يتكون منها المحور الأول من الاستبانة بين (٠,٨٧٦ - ٠,٩٩٢) وهي قيم منخفضة مما يدل على تجانس استجابات معلمي المدراس الابتدائية بمحافظه جدة حول درجة ممارسة قادتهم للقيادة الخادمة، بينما جاءت الأبعاد (المهارات المفاهيمية، مساعدة الأفراد على النمو والنجاح، وضع الأفراد في الأولوية) بانحرافات معيارية تراوحت بين (١,٠١٠ - ١,١٤٢) وهي قيم مرتفعة مما يدل على تباين

استجابات معلمي المدارس الابتدائية بمحافظة جدة حول درجة ممارسة قادتهم للقيادة الخادمة بتلك الأبعاد.

ويعزو الباحث حصول ممارسة قادة المدارس الابتدائية بمحافظة جدة للقيادة الخادمة على درجة (عالية) من وجهة نظر المعلمين إلى أن قادة المدارس يدركون مضامين القيادة الخادمة ويعملون على تبنيها، ويدركون أيضا حجم الآثار الإيجابية التي تنتج عن الاهتمام بالمعلمين والسعي لمعرفة احتياجاتهم والقيام بتلبيتها لمكينهم من تحقيق الأهداف التعليمية المنشودة، ووعيهم بأهمية التعامل الذي يبنى على المبادئ الأخلاقية والسامية، كما يدل ذلك تمتع القادة بالفهم العميق لما تتطلبه المهام والواجبات التي يسعون لتحقيقها، وهذا ما انعكس على تصورات المعلمين حول ممارسة قادة المدارس الابتدائية بمحافظة جدة للقيادة الخادمة.

كما يتبين من الجدول السابق أن ممارسة قادة المدارس الابتدائية بمحافظة جدة للقيادة الخادمة في بعد (السلوك الأخلاقي) جاء في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (٣,٩٣)، يليه في الترتيب الثاني ممارسة قادة المدارس الابتدائية بمحافظة جدة للقيادة الخادمة في بعد (المهارات المفاهيمية) بمتوسط حسابي (٣,٨٤)، وكلاهما بدرجة ممارسة عالية، وتراوحت المتوسطات الحسابية لباقي الأبعاد المحددة بالمحور الأول من الاستبانة بين (٣,٧٠ - ٣,١٩) بدرجات ممارسة (عالية، ومتوسطة)، وفي الترتيب الأخير جاء ممارسة قادة المدارس الابتدائية بمحافظة جدة للقيادة الخادمة في بعد (المعالجة العاطفية) بمتوسط حسابي (٣,١٩)، بدرجة ممارسة (متوسطة). ويعزو الباحث حصول بعد (السلوك الأخلاقي) من ممارسة قادة المدارس الابتدائية بمحافظة جدة للقيادة الخادمة على الترتيب الأول بمتوسط حسابي (٣,٩٣)، ودرجة (عالية) إلى تبني قادة المدارس للقيم والمبادئ الأخلاقية السامية وتمثلهم في تعاملاتهم مع معلمهم بتلك المبادئ، ولعلنا نجد أن كل ذلك ينبع من المبادئ والقيم التي حث الإسلام عليها وعلى التخلق بها، كما كان سيد البشرية صلى الله عليه وسلم يتخلق بها ويتعامل بها مع أصحابه وأمته.

كما يعزو الباحث تقدير المعلمين لبعد (المعالجة العاطفية) وحصوله على الترتيب الأخير بمتوسط حسابي (٣,١٩)، وبدرجة ممارسة (متوسطة) إلى عدم حصول قادة المدارس على التأهيل والتدريب المناسبين في جوانب تعزيز الصحة النفسية والجوانب الوجدانية للمعلمين بالشكل الذي يحقق لهم الاستقرار النفسي في المدرسة، وربما أن الأعباء الوظيفية الملقاة على عاتق قادة المدارس تجعلهم ينصرفون إلى أداء المهام التنظيمية والوظيفية ومساعدة المعلمين على أداء أعمالهم

ومهامهم بشكل يحقق الأهداف التنظيمية للمدرسة بحيث تشغلهم عن الاهتمام بالجوانب النفسية للمعلمين، وخصوصاً أولئك الذين يعانون من صعوبات نفسية.

إجابة السؤال الثاني: "ما مستوى الثقة في القائد بالمدارس الابتدائية بمحافظة جدة من وجهة نظر المعلمين؟".

وللإجابة على هذا السؤال، فقد تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات معلمي المدارس الابتدائية بمحافظة جدة حول مستوى ثقتهم في قادة مدارسهم، ثم ترتيب تلك الاستجابات تنازلياً بناء على المتوسط الحسابي، كما تبين نتائج جدول (٤) التالي :

جدول (٤)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات معلمي المدارس الابتدائية بمحافظة جدة حول مستوى ثقتهم في قادة مدارسهم، مرتبة تنازلياً

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	درجة الموافقة
٧	يتمتع قائد هذه المدرسة بالكفاءة في أداء مهامه الوظيفية.	٣,٩٨	١,١٢٦	١	عالية
٣	يؤمن المعلمون في هذه المدرسة بنزاهة قائد مدرستهم .	٣,٩٥	١,١٣٧	٢	عالية
١	يتق المعلمون في قائد مدرستهم.	٣,٨٢	١,١٧٠	٣	عالية
٤	يتصرف قائد المدرسة بطريقة نموذجية بما يخدم مصالح المعلمين.	٣,٧٤	١,٢٠٩	٤	عالية
٦	يمكن للمعلمين في هذه المدرسة الاعتماد على قائد مدرستهم.	٣,٦٦	١,٢٠٧	٥	عالية
٨	*يتجنب قائد المدرسة إبلاغ المعلمين بما يحدث من أمور على أرض الواقع.	٢,٩٠	١,٢٣٤	٦	متوسطة
٢	*المعلمون في هذه المدرسة يساورهم الشك حول معظم أفعال قائد مدرستهم.	٢,٤٤	١,٢٩٣	٧	ضعيفة
٥	*يظهر قائد هذه المدرسة اهتماماً ضئيلاً بالمعلمين.	٢,٣٨	١,٣٢٨	٨	ضعيفة
	المجموع الكلي للمحور الثاني : الثقة في القائد	٣,٦٨	٠,٩٢٧	---	عالية

يتبين من جدول (٤) السابق أن مستوى الثقة في القائد لدى معلمي المدارس الابتدائية بمحافظة جدة جاءت بدرجة (عالية) من وجهة نظرهم، حيث جاء المتوسط الحسابي العام للثقة في القائد (٣,٦٨) بانحراف معياري بلغت قيمته (٠,٩٢٧) وتراوحت قيم الانحرافات المعيارية للسلوكيات

والممارسات المحددة بهذا البعد بين (١,١٢٦ - ١,٣٢٨) وهي قيم مرتفعة مما يدل على تباين استجابات المعلمين حول مدى ممارسة قادتهم لتلك السلوكات والممارسات. ويعزو الباحث حصول سلوك الثقة في القائد لدى معلمي المدارس الابتدائية بمحافظه جده على درجة (عالية) من وجهة نظرهم إلى أن القادة يمارسون ممارسات قيادية صحيحة تتبنى أبعاد ومضامين القيادة الأخلاقية بشكل كبير، وربما يرجع ذلك إلى حرص القادة على بناء مناخ ودي وصحي في المدرسة تسوده العلاقات الإنسانية الإيجابية، كما يدل على أن القادة يسعون لمراعاة مصالح المعلمين ويهتمون بتطوير قدراتهم وإمكاناتهم والتي تسهم بشكل كبير في زيادة الولاء للمدرسة من جانب والثقة في القائد من جانب آخر.

وجاء في الترتيب الأول من السلوكات والممارسات الدالة على مستوى الثقة في القائد لدى معلمي المدارس الابتدائية بمحافظه جده: (يتمتع قائد هذه المدرسة بالكفاءة في أداء مهامه الوظيفية) بمتوسط حسابي (٣,٩٨)، يليه في الترتيب الثاني (يؤمن المعلمون في هذه المدرسة بنزاهة قائد مدرستهم) بمتوسط حسابي (٣,٩٥)، وكلاهما بدرجة موافقة (عالية)، وجاءت باقي السلوكات والممارسات المحددة بهذا البعد بمتوسطات حسابية تتراوح بين (٣,٨٢ - ٢,٣٨) بدرجات موافقة (عالية، ومتوسطة، وضعيفة). وفي الترتيب الأخير جاء السلوك (يُظهر قائد هذه المدرسة اهتماماً ضئيلاً بالمعلمين) بمتوسط حسابي (٢,٣٨) بدرجة موافقة (ضعيفة). وقد يرجع حصول السلوك (يتمتع قائد هذه المدرسة بالكفاءة في أداء مهامه الوظيفية) على الترتيب الأول بدرجة موافقة (عالية) إلى الخبرة العريضة لدى قادة المدارس التي أسهمت في القيام بالواجبات والمهام على أكمل وجه، ومعرفة دقائق وتفاصيل الأعمال التي يؤديها، والسعي لتطوير مهاراتهم وقدراتهم ليكونوا على أتم استعداد لمواجهة كل التحديات التي تواجههم.

ويعزو الباحث مجيء السلوك: (يُظهر قائد هذه المدرسة اهتماماً ضئيلاً بالمعلمين) في الترتيب الأخير بدرجة موافقة (ضعيفة) إلى أن القادة يبذلون الكثير من الجهد وينصرفون إلى خدمة المعلمين والاهتمام باحتياجاتهم والسعي إلى تلبيتها، والعمل على تنمية المعلمين وتطويرهم ومساعدتهم على تحقيق أهدافهم المهنية وتطلعاتهم المستقبلية كما يدل ذلك على تفرغهم لمتابعة المعلمين وتفقد أحوالهم وزياراتهم الصفية، وقد يرجع ذلك إلى كثرة البرامج المقدمة للمعلمين وعقد الندوات وورش العمل التي يتفاعل فيها القائد مع المعلمين ويعرف إنجازاتهم ومستوى تقدمهم. إجابة السؤال الثالث: "هل توجد علاقة ارتباطية بين القيادة الخادمة لدى قادة المدارس الابتدائية بمحافظه جده من وجهة نظر المعلمين حول ثقتهم في قادة مدارسهم؟".

وللإجابة عن هذا السؤال فقد تم استخدام معامل ارتباط بيرسون بين درجات استجابات أفراد عينة الدراسة من المعلمين على المحور الأول (درجة ممارسة قادة المدارس الابتدائية بمحافظة جدة للقيادة الخادمة) والمحور الثاني (الثقة في القائد)، وجاءت النتائج كالتالي:

جدول (٥)

نتائج اختبار بيرسون للعلاقة بين درجة ممارسة القيادة الخادمة لدى قادة المدارس الابتدائية الحكومية بمحافظة جدة ومستوى الثقة في القائد لدى المعلمين

المتغيرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل ارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
درجة ممارسة قادة المدارس الابتدائية للقيادة الخادمة	٣,٥٧	٠,٨٨٣	٠,٧٣	**٠,٠٠٠
مستوى الثقة في القائد لدى معلمي المدارس الابتدائية بمحافظة جدة	٣,٦٨	٠,٩٢٧		

** دال إحصائياً عند (٠,٠١)

يتضح من الجدول (٥) السابق وجود علاقة ارتباطية بين درجة ممارسة القيادة الخادمة لدى قادة المدارس الابتدائية الحكومية بمحافظة جدة ومستوى الثقة في القائد لدى المعلمين، وذلك بمعامل ارتباط (ر = ٠,٧٣) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠١) مما يدل على وجود علاقة ارتباطية (طردية) عالية القيمة.

ويعزو الباحث وجود تلك العلاقة الارتباطية الإيجابية بين القيادة الخادمة لدى قادة المدارس في محافظة جدة والثقة في القائد لدى المعلمين إلى أن القادة يتبنون ممارسات القيادة الخادمة في مدارسهم، ويعملون على خلق المناخ الآمن بينهم وبين المعلمين، ويسعون لمعرفة أهداف المعلمين وتطلعاتهم للإسهام في تمكينهم وتطويرهم والسعي للارتقاء بهم إلى أعلى حد ممكن، ويعتمدون في تعاملهم مع معلمهم على المبادئ الأخلاقية السامية والفاضلة، كما أنهم يدركون أن هذه الممارسات تسهم في بناء علاقات قائمة على أساس الاحترام والمحبة وترفع من مستوى الثقة والطمأنينة بين القادة والمعلمين.

إجابة السؤال الرابع: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الابتدائية بمحافظة جدة حول درجة ممارسة قادتهم للقيادة الخادمة والتي تعزى لاختلاف متغيري (الجنس، سنوات الخبرة)؟".

١- الفروق بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الابتدائية بمحافظة جدة حول تقديرهم لدرجة ممارسة قادتهم للقيادة الخادمة والتي تعزى لاختلاف الجنس : تم استخدام اختبار (ت) لعينتين مستقلتين للتعرف على دلالة الفروق بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الابتدائية بمحافظة جدة حول تقديرهم لمدى ممارسة قادتهم للقيادة الخادمة والتي تعزى لاختلاف الجنس، ويوضح نتائجه الجدول التالي:

جدول (٦)

نتائج اختبار (ت) لعينتين مستقلتين للتعرف على دلالة ما قد يوجد من فروق بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الابتدائية بمحافظة جدة حول تقديرهم لمدى ممارسة قادتهم للقيادة الخادمة والتي تعزى لاختلاف الجنس

المتغيرات	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ت	مستوى الدلالة
البعد الأول: المعالجة العاطفية	ذكر	٣٥٣	٣,٢٢	٠,٩٠١	١,٥٦٥	٠,١١٨
	أنثى	١٠١	٣,٠٦	٠,٩٠٩		
البعد الثاني: خلق القيمة المضافة للمجتمع	ذكر	٣٥٣	٣,٦٩	٠,٩٦٨	٠,٥٠١-	٠,٦١٦
	أنثى	١٠١	٣,٧٥	١,٠٣٢		
البعد الثالث: المهارات المفاهيمية	ذكر	٣٥٣	٣,٨٥	٠,٩٩٠	٠,٦١٢	٠,٥٤١
	أنثى	١٠١	٣,٧٨	١,٠٧٩		
البعد الرابع: التمكن	ذكر	٣٥٣	٣,٤٦	٠,٨٥٨	١,٨٦٩	٠,٠٦٢
	أنثى	١٠١	٣,٢٧	٠,٩٢٤		
البعد الخامس: مساعدة الأفراد على النجاح	ذكر	٣٥٣	٣,٧٠	١,٠٨٦	٠,٠٢٨	٠,٩٧٨
	أنثى	١٠١	٣,٧٠	١,١٢١		
البعد السادس: وضع الأفراد في الأولوية	ذكر	٣٥٣	٣,٢٦	١,١٢٨	٠,٨٣١	٠,٤٠٦
	أنثى	١٠١	٣,١٥	١,١٩٣		
البعد السابع: السلوك الأخلاقي	ذكر	٣٥٣	٣,٩٥	٠,٩٥١	٠,٨٠٤	٠,٤٢٢
	أنثى	١٠١	٣,٨٦	١,١٢٨		
المجموع الكلي	ذكر	٣٥٣	٣,٥٩	٠,٨٦٨	٠,٨٠١	٠,٤٢٤
	أنثى	١٠١	٣,٥١	٠,٩٣٦		

يتبين من جدول (٦) السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الابتدائية بمحافظة جدة حول تقديرهم لمدى ممارسة قادتهم للقيادة الخادمة تعزى إلى اختلاف الجنس، حيث جاءت قيمة (ت)

للمجموع الكلي لدرجة ممارسة قادة المدارس الابتدائية بمحافظة جدة للقيادة الخادمة (٠,٨٠١) وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠٥) كما يتضح عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الابتدائية بمحافظة جدة حول تقديرهم لمدى ممارسة قادتهم للقيادة الخادمة في جميع أبعادها تعزى إلى اختلاف الجنس، حيث تراوحت قيم (ت) لدرجة ممارسة قادة المدارس الابتدائية بمحافظة جدة للقيادة الخادمة بتلك الأبعاد بين (٠,٠٢٨ - ١,٨٦٩) وهي قيم غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠٥).

ويعزو الباحث عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول تقديرهم لدرجة ممارسة قادة المدارس الابتدائية بمحافظة جدة لأسلوب القيادة الخادمة تعزى إلى الجنس إلى أن هناك فهماً وإدراكاً شاملاً مشتركاً بين قادة المدارس من الجنسين لمضامين القيادة الخادمة، والذي بطبيعة الحال يسهم في تبني تلك الممارسات مع معلمهم، حيث يعملون على تنمية وتطوير المعلمين والمعلمات، والوقوف على احتياجاتهم بتلبيتها، والتعرف على مشكلاتهم وحلها.

٢- الفروق بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الابتدائية بمحافظة جدة حول تقديرهم لمدى ممارسة قادتهم للقيادة الخادمة والتي تعزى لاختلاف سنوات الخبرة : تم استخدام اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه للتعرف على دلالة ما قد يوجد من فروق بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الابتدائية بمحافظة جدة حول تقديرهم لمدى ممارسة قادتهم للقيادة الخادمة والتي تعزى لاختلاف سنوات الخبرة، ويوضح نتائجه الجدول (٧) التالي.:

جدول (٧)

نتائج اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه للتعرف على دلالة ما قد يوجد من فروق بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الابتدائية بمحافظة جدة حول تقديرهم لمدى ممارسة قادتهم

للقيادة الخادمة والتي تعزى لاختلاف سنوات الخبرة

المتغيرات	مصادر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	ف	الدلالة الإحصائية
البعد الأول : المعالجة العاطفية	بين المجموعات	٢,٤٩	٢	١,٢٤	١,٥٢٤	٠,٢١٩
	داخل المجموعات	٣٦٨,١٦	٤٥١	٠,٨٢		
	الكلي	٣٧٠,٦٥	٤٥٣			
البعد الثاني : خلق القيمة المضافة للمجتمع	بين المجموعات	٢,٣٨	٢	١,١٩	١,٢٣٨	٠,٢٩١
	داخل المجموعات	٤٣٤,٣٦	٤٥١	٠,٩٦		
	الكلي	٤٣٦,٧٤	٤٥٣			
البعد الثالث : المهارات المفاهيمية	بين المجموعات	١,٠٩	٢	٠,٥٤	٠,٥٣٣	٠,٥٨٧
	داخل المجموعات	٤٦٠,٧١	٤٥١	١,٠٢		
	الكلي	٤٦١,٧٩	٤٥٣			
البعد الرابع : التمكين	بين المجموعات	٠,٧٧	٢	٠,٣٨	٠,٤٩٩	٠,٦٠٨
	داخل المجموعات	٣٤٦,٦١	٤٥١	٠,٧٧		
	الكلي	٣٤٧,٣٨	٤٥٣			
البعد الخامس : مساعدة الأفراد على النمو والنجاح	بين المجموعات	٤,٥٤	٢	٢,٢٧	١,٩٠٩	٠,١٤٩
	داخل المجموعات	٥٣٦,٤٠	٤٥١	١,١٩		
	الكلي	٥٤٠,٩٤	٤٥٣			
البعد السادس : وضع الأفراد في الأولوية	بين المجموعات	١,٣٢	٢	٠,٦٦	٠,٥٠٥	٠,٦٠٤
	داخل المجموعات	٥٨٩,٨٥	٤٥١	١,٣١		
	الكلي	٥٩١,١٧	٤٥٣			
البعد السابع : السلوك الأخلاقي	بين المجموعات	٠,٩٩	٢	٠,٥٠	٠,٥٠٣	٠,٦٠٥
	داخل المجموعات	٤٤٥,٠٣	٤٥١	٠,٩٩		
	الكلي	٤٤٦,٠٢	٤٥٣			
المجموع الكلي	بين المجموعات	١,٣٠	٢	٠,٦٥	٠,٨٣٥	٠,٤٣٤
	داخل المجموعات	٣٥١,٨٥	٤٥١	٠,٧٨		
	الكلي	٣٥٣,١٥	٤٥٣			

يُتبيّن من جدول (٧) السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الابتدائية بمحافظة جدة حول تقديرهم لمدى ممارسة قادتهم للقيادة الخادمة تعزى إلى اختلاف سنوات الخبرة، حيث جاءت قيمة (ف) للمجموع الكلي لدرجة ممارسة قادة المدارس الابتدائية بمحافظة جدة للقيادة الخادمة (٠,٨٣٥) وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠٥). كما يتضح عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الابتدائية بمحافظة جدة حول تقديرهم لمدى ممارسة قادتهم للقيادة الخادمة في جميع أبعادها تعزى إلى اختلاف سنوات الخبرة، حيث تراوحت قيم (ف) لدرجة ممارسة قادة المدارس الابتدائية بمحافظة جدة للقيادة الخادمة بتلك الأبعاد بين (٠,٤٩٩ - ١,٩٠٩) وهي قيم غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠٥).

ويعزو الباحث عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول تقديرهم لدرجة ممارسة قادة المدارس الابتدائية بمحافظة جدة لأسلوب القيادة الخادمة تعزى إلى سنوات الخبرة إلى أن جميع المعلمين والمعلمين يستطيعون الحكم على تبني قادة المدارس لمضامين وممارسات القيادة الخادمة بغض النظر عن سنوات خبرتهم في التعليم، كما أنه يسهل عليهم تقديم التصورات حول درجة ممارسة القيادة الخادمة للقادة مهما كانت سنوات خبرتهم، وهذه النتيجة تظهر أن سنوات لا تؤثر على تصورات المعلمين والمعلمات لمدى ممارسة قادة مدرّسهم لأسلوب القيادة الخادمة.

إجابة السؤال الخامس: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الابتدائية بمحافظة جدة حول تقديرهم لمستوى الثقة في القائد، تعزى لاختلاف متغيري (الجنس، سنوات الخبرة)؟".

١- الفروق بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الابتدائية بمحافظة جدة حول تقديرهم لمستوى الثقة في القائد والتي تعزى لاختلاف الجنس: تم استخدام اختبار (ت) لعينتين مستقلتين للتعرف على دلالة ما قد يوجد من فروق بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الابتدائية حول تقديرهم لمستوى الثقة في القائد والتي تعزى لاختلاف الجنس، ويوضح نتائج الجدول (٨) التالي:

جدول (٨)

نتائج اختبار (ت) لعينتين مستقلتين للتعرف على دلالة ما قد يوجد من فروق بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الابتدائية بمحافظة جدة حول تقديرهم لمستوى الثقة في القائد والتي

تعزى لاختلاف الجنس

المتغيرات	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ت	مستوى الدلالة
الثقة في القائد	ذكر	٣٥٣	٣,٦٩	٠,٨٩٧	٠,٤١٨	٠,٦٧٦
	أنثى	١٠١	٣,٦٤	١,٠٣٢		

يتبين من جدول (٨) السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الابتدائية بمحافظة جدة حول تقديرهم لمستوى الثقة في القائد تعزى إلى الجنس، حيث جاءت قيمة (ت) للمجموع الكلي لمستوى الثقة في القائد لدى معلمي المدارس الابتدائية بمحافظة جدة (٠,٤١٨) وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠٥).

ويعزو الباحث عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول تقديرهم لمستوى الثقة في القائد والتي تعزى لمتغير الجنس إلى أن المعلمين والمعلمين يظهرون توافقاً في تقديرهم لثقتهم في قادة مدارسهم، وربما يرجع ذلك إلى ما يتبناه القادة من الممارسات والتصرفات التي من شأنها أن تزيد في ثقة المعلمين والمعلمات بهم والتي لا تكاد تختلف في بيئتي التعليم، حيث تتمثل في الاهتمام بهم ووضعهم في الأولوية ومراعاة احتياجاتهم وتمكينهم وتطويرهم، والسعي لتحقيق أهدافهم المهنية، ولذلك لم تختلف استجابات المعلمين والمعلمات حول تقديرهم لمستوى الثقة في القائد في مدارس البنين والبنات، حيث قدم جميعهم تصورات متوافقة في ذلك.

٢- الفروق بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الابتدائية بمحافظة جدة حول تقديرهم لمستوى الثقة في القائد والتي تعزى لاختلاف سنوات الخبرة : تم استخدام اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه للتعرف على دلالة ما قد يوجد من فروق بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الابتدائية بمحافظة جدة حول تقديرهم لمستوى الثقة في القائد والتي تعزى لاختلاف سنوات الخبرة، ويوضح نتائج الجدول (٩) التالي:

جدول (٩)

نتائج اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه للتعرف على دلالة ما قد يوجد من فروق بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الابتدائية بمحافظة جدة حول تقديرهم لمستوى الثقة في القائد والتي تعزى لاختلاف سنوات الخبرة

المتغيرات	مصادر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	ف	الدلالة الإحصائية
الثقة في القائد	بين المجموعات	١,١٠	٢	٠,٥٥	٠,٦٤٠	٠,٥٢٨
	داخل المجموعات	٣٨٨,٥٦	٤٥١	٠,٨٦		
	الكلية	٣٨٩,٦٧	٤٥٣			

يتبين من جدول (٩) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الابتدائية بمحافظة جدة حول تقديرهم لمستوى الثقة في القائد تعزى إلى سنوات الخبرة، حيث جاءت قيمة (ف) للمجموع الكلي لمستوى الثقة في القائد لدى معلمي المدارس الابتدائية بمحافظة جدة (٠,٦٤٠) وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠٥).

ويعزو الباحث عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المعلمين والمعلمات حول تقديرهم لمستوى الثقة في قادة مدارسهم والتي تعزى إلى متغير (سنوات الخبرة) إلى أن قادة المدارس يدركون أهمية التعامل مع الجميع على نحو عادل بعيداً عن التحيزات، كما أنهم يولون جميع المعلمين اهتماماً وتقديراً على اختلاف خصائصهم وميولهم وخبرتهم العملية، ويسعون لتنميتهم ومساعدتهم على النجاح وتحقيق أهدافهم مع بذل ذات الجهد والاهتمام معهم دون تحيز إلى أحد منهم؛ والذي كان له أثره في اتفاق التصورات بين جميع المعلمين بغض النظر عن اختلاف خبرتهم العملية.

التوصيات:

١. تصميم البرامج التدريبية التي تُعنى بتدريب القيادات على الأساليب والممارسات القيادية والأخلاقية، لا سيما فيما يتعلق منها بالقيادة الخادمة وجعلها من متطلبات الترشح للقيادة المدرسية.

٢. تصميم عديد من البرامج التدريبية التي تستهدف تنمية السلوكيات الإدارية الإيجابية لدى المعلمين والتي تسهم في رفع الفاعلية التعليمية والتنظيمية في المدرسة وفي مقدمتها برامج

عن آليات تعزيز ثقة المعلمين في قادتهم وبناء علاقات إيجابية فاعلة بين طرفي العملية الإدارية في المدرسة بما يحقق الأهداف التعليمية والمدرسية.

٣. إعطاء المعلمين والمعلمات فرصاً أكبر؛ للمشاركة في عملية صنع القرارات، وبخاصة تلك المتعلقة بهم أو التي تؤثر في عملهم من خلال تبني أساليب وممارسات قيادية خادمة تستند إلى التمكين والتفويض، وزيادة الفاعلية الفردية والأداء الفردي، على النحو الذي يخدم تحقيق الأهداف التعليمية والتنظيمية للمدرسة.

٤. تخصيص الأوقات واستثمار الجهود من قبل القادة في خلق موازنة مصلحية بين الاعتبارات المؤسسية والاعتبارات الفردية، وتلبية احتياجات المعلمين وتمييزهم ومساعدتهم على النجاح والسعي لتحقيق أهدافهم المهنية في ذات الوقت الذي يُسعى فيه لتحقيق أهداف المدرسة، وذلك من خلال خلق مناخ إيجابي يوازن بين تحقيق الأهداف المدرسية والفردية للمعلمين.

الدراسات المقترحة:

١. إجراء المزيد من الدراسات المماثلة لهذه الدراسة على مدارس التعليم العام للبنين والبنات وبمختلف مراحلها في المملكة العربية السعودية.
٢. إجراء المزيد من الدراسات التي تتناول أساليب قيادية أخرى كالقيادة الموزعة، والقيادة التمكينية، والقيادة المتسامية وغيرها مع الثقة في القائد كمتغير مستقل.
٣. القيام بدراسة تستهدف بناء مقياس للثقة في القائد في مدارس التعليم العام يتناسب مع البيئة التعليمية في المملكة العربية السعودية.
٤. إجراء دراسات تستهدف إعداد " تصور مقترح لرفع مستوى الثقة في القائد لدى معلمي مدارس التعليم العام".
٥. إجراء المزيد من الدراسات التي تتناول أسلوب القيادة الخادمة مع متغيرات أخرى كالتماسك المؤسسي والمواطنة التنظيمية والعلاقة مع القائد وغيرها.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية:

- إبراهيم، آلاء حسن (٢٠١٩). درجة ممارسة القادة الأكاديميين في جامعة اليرموك القيادة الخادمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة اليرموك، اربد.
- إبراهيم، منى عمر عقل (٢٠١٣). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان للقيادة الخادمة وعلاقتها بمستوى الثقة التنظيمية السائدة في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الشرق الأوسط، عمان.
- ابن طالب، بدر بن عبدالله محمد (٢٠١٨). درجة مساهمة القيادة الخادمة في تحقيق الثقة التنظيمية لقادة المدارس الثانوية بمحافظة حوطة بني تميم والحريق من وجهة نظر المعلمين. مجلة كلية التربية: جامعة أسيوط - كلية التربية، ٣٤(٤)، ٥٠٥ - ٥٢٩.
- أبو كريم، أحمد فتحي (٢٠١٢). تقدير المنتسبين لدورة مديري المدارس والمشرفين التربويين في كل من جامعتي الملك سعود والامام محمد بن سعود الاسلامية في الرياض لدرجة الثقة التنظيمية بهم من قبل القيادات التربوية. مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية: جامعة الإمام محمد بن سعود الاسلامية - عمادة البحث العلمي، ٢٤ع، ١٩٣ - ٢٤٦.
- القرني، صالح بن علي (٢٠٢٠). الدعم التنظيمي المدرك كمغير وسيط في العلاقة بين القيادة الخادمة وسلوك الاستغراق الوظيفي: دراسة تطبيقية على معلمي المدارس الأهلية بمحافظة جدة. (قيد النشر).
- الزائدي، أحمد بن محمد (٢٠١٥). سلوك القيادة التحويلية لدى مديري مكاتب التعليم بمحافظة جدة و علاقته بالثقة التنظيمية لدى المشرفين التربويين. مجلة كلية التربية: جامعة أسيوط - كلية التربية، ٣١(٥)، ١٦٩ - ٢٤٢.
- الشتوي، سليمان بن عبدالله بن إبراهيم (٢٠١٦). الثقة التنظيمية لمديري المدارس الثانوية بمدينة الرياض. مجلة كلية التربية: جامعة أسيوط - كلية التربية، ٣٢(٢)، ٢٨٦ - ٣٢٣.
- الحويطي، أحمد بن عودة بن سليم (٢٠١٨). الثقة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة تبوك. المجلة التربوية: جامعة سوهاج - كلية التربية، ج٥١، ٥١٦ - ٥٤٧.

-
- الطريف، خالد بن حمد (٢٠١٥). أفضل الممارسات لتتبع مستوى الثقة التنظيمية في المدارس الابتدائية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين. *المجلة العربية للجودة والتميز: مركز الوراق للدراسات والأبحاث*، ٢(٤)، ٢١ - ٦٩.
- المقابلة، محمد قاسم محمد (٢٠١٩). درجة ممارسة القيادات الأكاديمية في جامعة نجران للقيادة الخادمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. *مجلة كلية التربية: جامعة أسبوط - كلية التربية*، ٣٥(٥)، ٢٨٢ - ٣١٣.
- الشريفي، عباس عبد مهدي (٢٠١٢). الثقة التنظيمية في المدارس الثانوية بمحافظة عمان في ضوء بعض المتغيرات من وجهة نظر المعلمين. *المجلة التربوية: جامعة الكويت - مجلس النشر العلمي* ٢٧(١٠٥)، ٣٤٣ - ٣٧٢.
- المسدي، عادل عبدالمنعم (٢٠١١). العوامل المؤثرة في الثقة التنظيمية المتبادلة بين القادة و المرؤوسين: دراسة تطبيقية. *مجلة جامعة الملك سعود - العلوم الإدارية: جامعة الملك سعود*، ٢٢(٢) ٢٠٣ - ٢٣٨.
- الرويلي، سميه بنت نايف بن سعيد (٢٠١٩). العلاقة بين القيادة الخادمة ومستوى الذكاء العاطفي لدى قيادات جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض.
- التمام، عبدالله بن علي بن سالم (٢٠١٦). واقع القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الثانوية بالمدينة المنورة من وجهة نظر المعلمين: دراسة ميدانية. *العلوم التربوية: جامعة القاهرة - كلية الدراسات العليا للتربية*، ٢٤(١)، ٢٥٥ - ٣٠٩.
- الديرية، لانا فوزي فهد (٢٠١٧). درجة ممارسة مديري المدارس الاستكشافية الأردنية في محافظة العاصمة للقيادة الخادمة من وجهة نظر المعلمين وعلاقتها بالدافعية تجاه عملهم (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة اليرموك، إربد.
- الغويبري، صفاء أحمد محمود (٢٠١٦). درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء للقيادة التحولية وعلاقتها بمستوى الثقة التنظيمية لدى المعلمين (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الهاشمية، الزرقاء.
-

-
- الزبيدي، محمد بن حامد محمد (٢٠١٣). درجة الثقة التنظيمية السائدة في المدارس الابتدائية بمحافظة القنفذة و علاقتها بمستوى الروح المعنوية للمعلمين (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الباحة، الباحة.
- البلوي، منصور مفلح منصور القويعاني (٢٠٠٨). علاقة النمط الإداري لمديري المدارس الحكومية الثانوية بالثقة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين في منطقة تبوك التعليمية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة مؤتة، الكرك.
- المساد، محمود أحمد (٢٠٠٨). فاعلية إدارة التغيير في تطويرها العمل المدرسي من وجهة نظر مديري المدارس ومعلميها في مدينة الرياض. عالم التربية: المؤسسة العربية للاستشارات العلمية وتنمية الموارد البشرية، ٨ (٢٤)، ١٦ - ٧٢.
- المطيري، سناء عيد جابر (٢٠١٥). مستوى الممارسات القيادية التعليمية لمديري مدارس المرحلة الابتدائية في دولة الكويت. مجلة العلوم التربوية والنفسية: جامعة البحرين - مركز النشر العلمي، ١٦ (٢)، ٥٥٥ - ٥٨٦.
- الزهراني، صالح ظافر صالح (٢٠١١). واقع الممارسة والأهمية لأسلوب إدارة الفريق لمدير المدرسة من وجهة نظر مديري ومعلمي المدارس الثانوية بمحافظة جدة (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- السلمي، سعود سعيد مسفر (٢٠١٢). رؤية مستقبلية للممارسات السلوكية لمديري المدارس وفق مدخل الإبداع الإداري: دراسة ميدانية على مديري مدارس التعليم العام بمحافظة جدة. دراسات عربية في التربية وعلم النفس: رابطة التربويين العرب، ٢٢ (١)، ١١ - ٣١.
- العساف، صالح بن حمد (٢٠٠٦). المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية. الرياض: العبيكان.
- الجهني، عادل بن عيد (٢٠١٨). معوقات برامج التنمية المهنية المقدمة لأعضاء هيئة التدريس بالجامعة الإسلامية: دراسة ميدانية، مجلة البحث العلمي، جامعة عين شمس، كلية البنات للآداب والعلوم والتربية، العدد ١٩ (١)، ١٨٧ - ٢٣٤ .
- الغامدي، أحمد سيد (٢٠١٤). دور مديري المدارس في تنمية المعلمين مهنيًا بمحافظة بلجرشي. (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية التربية، جامعة الباحة، المملكة العربية السعودية.
-

حشكي، علي محمود علي (٢٠٠٩). تطوير معايير معاصرة في ضوء العلاقة بين سمات الشخصية ومستوى الثقة التنظيمية لاختيار مديري المدارس الثانوية في الأردن (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة عمان العربية، عمان.

دويدري، رجاء وحيد (٢٠٠٠). البحث العلمي أساسياته النظرية وممارسته العملية. دمشق: دار الفكر.

دهليز، خالد، و غالي، محمد أحمد. (٢٠١٨). أثر القيادة الخادمة على الالتزام التنظيمي في المؤسسات الأكاديمية الفلسطينية. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال: الجامعة الأردنية - عمادة البحث العلمي، ١٤ (٣)، ٤٦٥ - ٤٩٤.

طه، هبه إبراهيم محمد شفيق (٢٠٠٨). العلاقة بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي ودور ثقة المرؤوس في رئيسته في هذه العلاقة: ورقة بحثية. المؤتمر العلمي الأول لشباب الباحثين: جامعة أسيوط - كلية التجارة، أسيوط: كلية التجارة - جامعة أسيوط، ٤٩٢ - ٥٢٧.

عبد الرحمن، طارق عطية (٢٠١٤). اختبار صلاحية تطبيق مقياس للقيادة الخادمة في بيئة الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية. ورقة مقدمة الى مؤتمر القيادات الادارية الحكومية بمعهد الادارة العام، الرياض، المملكة العربية السعودية.

عبدالله، محمد حمزة أمين (٢٠١٧). الثقة التنظيمية والانغماس الوظيفي: دراسة ميدانية بجامعة بنى سويف. مجلة كلية الآداب: جامعة طنطا - كلية الآداب ٣٠ (٢)، ٧٨٥ - ٨٣٩.

عبدالله، ده رون فريدون (٢٠١٨). دور القيادة الخادمة في تحقيق الاستغراق الوظيفي: دراسة تحليلية لآراء عينة من أعضاء الهيئات التدريسية في جامعة السليمانية. مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية: جامعة كركوك - كلية الإدارة والاقتصاد، ٨ (١)، ٢٢٧ - ٢٧٨.

عقيلات، هند ناصر أحمد (٢٠١٩). درجة ممارسة القيادة الخادمة لدى أعضاء هيئة التدريس لدى كلية العلوم والآداب بالنعيرية جامعة حفر الباطن. دراسات تربوية ونفسية: جامعة الزقازيق - كلية التربية، ١٠٣ع، ٢٣٥ - ٢٨٠.

علي، محمد مسلم حسن، و القرني، عبدالله عالي (٢٠١٧). القيادة الخادمة لدى رؤساء ومشرفات الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس. المجلة التربوية الدولية المتخصصة: دار سمات للدراسات والأبحاث، ٦ (١١)، ٤٥ - ٦٢.

غالي، محمد أحمد (٢٠١٥). القيادة الخادمة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي: دراسة تطبيقية على الجامعات في قطاع غزة. (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية (غزة)، غزة.

نجم، عبدالحكيم أحمد ربيع، القصبى، منى محمد، و أبو العزم، عبدالله فتحى السيد (٢٠١٨). القيادة الخادمة وتأثيرها على سلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق على العاملين بديوان مديرية الصحة بالدقهلية. المجلة المصرية للدراسات التجارية: جامعة المنصورة - كلية التجارة، ٤٢ (١)، ٢٨٢ - ٣٠٨.

ثانيًا: المراجع الأجنبية:

- Bovee, J. A. (2012). *School leadership retention: A study of servant leadership and school leader satisfaction* (Doctoral dissertation). Retrieved from ProQuest Dissertations. (Order No. 3517134).
- Cerit, Y. (2009). The effects of servant leadership behaviours of school principals on teachers' job satisfaction. *Educational Management Administration & Leadership*, 37(5), 600–623. <https://doi.org/10.1177/1741143209339650>.
- Cerit, Y. (2010), The effects of servant leadership on teachers' organizational commitment in primary school in Turkey, *International Journal of Leadership in Education*, 13(3), 301–31
- Hoy, W. K. & Tschannen-Moran, M.(2003).The conceptualization and measurement of faculty trust in schools: The omnibus T-Scale. In W. K. Hoy & C.G.Miskel, *Studies in Leading and Organizing Schools* (PP.181-208). Information Age Publishing: Greenwich: CT.
- Kars, M., & Inandi, Y. (2018). Relationship between school principals' leadership behaviors and teachers' organizational trust. (Doctoral dissertation). *Eurasian Journal of Educational Research*, (74), 145–164.
- Laub, J. A. (2000). *Assessing the servant organization: Development of the organizational* (Doctoral dissertation), Florida Atlantic University Boca Raton, Florida.
- Owen, G. B. (2018). *A correlational study of faculty trust in principal, collaborative leadership and teacher job stress*. (Doctoral dissertation). Retrieved from ProQuest Dissertations. (Order No. 10837051).
- Patterson, K. A. (2003). *Servant leadership: A theoretical model*. (Doctoral dissertation). *Regent University* (UMI No. 3082719).

-
- Pillai, R., Schriesheim, C. A., & Williams, E. S. (1999). Fairness perceptions and trust as mediators for transformational and transactional leadership: A two-sample study. *Journal Of Management*, 25(6), 897-93
- Rice ,T S. (2018). Measuring the effect of the instructional partnership network on teacher (Doctoral dissertation). *University of Alabama*.(ProQuest NO. 10750835).
- Spears, L. (2010). Character and servant leadership: Ten characteristics of effective, caring leaders. *The Journal of Virtues & Leadership*.1(1),25-30.