



كلية التربية

مجلة شباب الباحثين



جامعة سوهاج

متطلبات تطبيق أبعاد القيادة الخادمة بالمدارس الثانوية العامة في محافظة سوهاج دراسة ميدانية

بمشاركة مقدم للحصول علي درجة ماجستير تخصص (إدارة تعليمية)

إعداد

أ.د / نبيل سعد خليل جرجس
أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية المتفرغ
كلية التربية - جامعة سوهاج

أ.د / محمد نمر علي أحمد
أستاذ إدارة الأعمال المتفرغ
كلية التجارة - جامعة سوهاج

أ/ إيفون وليم إسحق شنودة
مدرسة بمدرسة سيتي بسوهاج

-تاريخ القبول: ٢٤ مايو ٢٠٢٣ م

تاريخ الاستلام: ٧ أبريل ٢٠٢٣ م

DOI

الملخص :

عنوان البحث:

مُتطلبات تطبيق أبعاد القيادة الخادمة بالمدارس الثانوية العامة في محافظة سوهاج
هدف البحث التَّعرُّف على الإطار الفكري والفلسفي لمدخل القيادة الخادمة في
الأدبيات الإدارية المُعاصرة، والتَّعرُّف على واقع ممارسة أبعاد القيادة الخادمة في المدارس
الثانوية العامة بمُحافظة سوهاج، والتعرف على مُتطلبات تطبيق أبعاد القيادة الخادمة
بالمدارس الثانوية العامة في محافظة سوهاج.

اعتمد البحث على المنهج الوصفي، كما استخدمت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع
البيانات، وبلغت عينة الدراسة (٥٨٧) مفردة. وتم اختيارها بالطريقة العشوائية.
وتمثلت أهم نتائج البحث بما يلي:

١. افتقار بعض مُديري المدارس الثانوية العامة إلى الدَّعم المعنوي للمُعلمين وكافة
العاملين بالمدرسة.
 ٢. العُمُوض في توزيع الأدوار والمسئوليات لدى بعض مُدير المدارس الثانوية العامة،
والمُعلمين وكافة العاملين.
 ٣. غياب الثقافة المُجتمعية التي تُشجع على الاستفادة من الجهود التطوعية التي
تقدمها المدرسة.
 ٤. بُعد بعض القيادات المدرسية بالمدارس الثانوية عن الموضوعية في توزيع المهام
والتكليفات.
 ٥. ضعف نشر وتدعيم ثقافة التمكين والتركيز على العوامل الشخصية أكثر من التركيز
على العمل.
 ٦. ضعف الأساليب والممارسات القيادية المُتبعة بشكلٍ عام مع قلة الصلاحيات
الممنوحة لإدارة المدرسة.
- وفي النهاية توصلت الباحثة إلى بعض متطلبات تطبيق القيادة الخادمة بالمدارس الثانوية
العامة والتي تتمثل في المتطلبات الإدارية والتنظيمية، والبشرية والمادية.
الكلمات المفتاحية: القيادة الخادمة، المدارس الثانوية العامة.

Abstract**Title of the Research:**

Requirements for Applying the Dimensions of Servant Leadership in Public Secondary Schools in Sohag Governorate

The aim of the research is to identify the intellectual and philosophical framework of the approach to servant leadership in contemporary administrative literature, to identify the reality of practicing the dimensions of servant leadership in public secondary schools in Sohag Governorate, and to identify the requirements for applying the dimensions of servant leadership in public secondary schools in Sohag Governorate.

The research relied on the descriptive approach, and the questionnaire was used as a main tool for data collection, and the study sample was (٥٨٧) individuals, and they were chosen randomly. The most important results of the study were as follows:

١. Some public Secondary School principals lack moral support for teachers and all School staff.
٢. Ambiguity in the distribution of roles and responsibilities of some public Secondary School principals, teachers and all employees.
٣. The absence of a community culture that encourages benefiting from the volunteer efforts offered by the school.
٤. Some Secondary School leaders are far from being objective in distributing tasks and assignments.
٥. Weakness in spreading and strengthening the culture of empowerment and focusing on personal factors more than focusing on work.
٦. Weak Leadership methods and practices followed in General with the lack of powers granted to the school administration.

In the end, the researcher came up with some requirements for the application of servant leadership in public secondary schools, which are administrative, organizational, human and material requirements.

Keywords: servant leadership, public secondary schools.

مقدمة:

تُعد القيادة من أهم أصول المنظمات في العصر الرَّاهن، وتُمثِّل أيضًا رأس المال الفكري الذي يُمكن من خلاله تحسين الأداء وتطوير المنظومة بأسرها، وتفرض تحديات العصر على القائد ضرورة التَّخلي عن المفهوم التَّقليدي للقيادة المُستندة إلى الهرمية والوصاية وسلطة المركز، ويتبنى أنماط ونماذج قيادية جديدة، تشجع العمل الفريقي التَّعاوني، والمشاركة في صنْع القرار. كلُّ ذلك في إطار أخلاقي إنساني يتزامن فيه الارتقاء بأداء المنظمة ونوعية إنتاجها والاعتناء بالعامل ولاهتمام بيه، ولهذا فإنَّ نقطة البداية لإدارة سليمة هي بناء شخصية قيادية جديدة ترتبط بشكلٍ حقيقي بخدمة المرؤوسين.

والقائد الإداري النَّاجح هو الذي يتحسس مطالب الجماعة التي يتعامل معها ويعمل على تحقيق الأهداف المرسومة ويوجهها بحكمة ومرونة، والمدير في المدرسة هو أحد هؤلاء القادة فهو العقل المُفكر والمُوجه والقائد التَّربوي في مدرسته وإنَّ نجاح المدرسة من نجاحه فكيف يكون المدير تكون مدرسته لأنَّ إدارة المدرسة تتأثر إلى حدِّ كبير بشخصية وميول واتجاهات مديرها، فالصِّفة الأساسية المُميزة للقائد النَّاجح هي قدرته على تحفيز العاملين باستثمار قدراتهم في العمل، لذا يُعدُّ مدير المدرسة العنصر الأكثر فاعلية في إدارة المدرسة والمؤثِّر المُباشر في مسيرتها سواء من خلال قيادته للمدرسين والطلبة والعاملين الآخرين في تخطيطه وتنظيمه وتوجيهه للعملية التَّربوية بطريقة تضمن نجاحها وتحقق أهدافها (صالح ناصر عليمات، ٢٠٠٢م، ص ص ١١١ - ١١٢).

ويُعدُّ *Robert Greenleaf* أول من أثار مفهوم القيادة الخادمة ضمن النُّظريات التَّنظيمية الحديثة، وحدَّد أنَّ مفهوم القيادة الخادمة يرتبط بشكلٍ حقيقي بخدمة المرؤوسين، وأنَّ خدمة المرؤوسين هي السَّبيل إلى قيادة جيدة لأنها تُؤدِّي إلى الالتزام بنمو الموظف الفرد وبقاء المنظمة وتحمل المسؤولية عن الجماعة. وأنَّ القائد الخادم هو خادم أولاً، وإنَّ الخدمة تبدأ بالشُّعور الطَّبِيعي من الفرد برغبته في الخدمة، ليخدم أولاً، ويُؤدِّي اختيار الفرد للخدمة إلى أن يطمح في القيادة، كما حدَّد *Robert Greenleaf* القيادة الخادمة على أنَّها فهم وممارسة القيادة التي تضع مصلحة المرؤوسين فوق المصلحة الدَّاتية للقائد (عبير عثمان عبد العزيز، ٢٠١٥م، ص ٢٠٨).

وتعدُّ المنظمات التَّربوية من أهم المنظمات الخدمية في المُجتمع؛ لأنَّها تقوم برعاية وخدمة الإنسان ورفع مُستوى معارفه ومهاراته وميوله واتجاهاته، وبالتالي فهي بأمس الحاجة

نمط قيادي خادم يطلق طاقات العاملين بالمدرسة لمساعدتهم في تحقيق الأهداف التربوية (عبد الله بن علي بن سالم، ٢٠١٦م، ص ١٥).

يتضح ممّا سبق أنّ القيادة الخادمة لمُديري المدارس الثانوية تُؤثّر بشكلٍ إيجابي على المُعلمين وكافة العاملين في المدرسة فإذا كان تركيز المُدير على نُمو وتنمية الأفراد الذين ينتمون للمؤسسة وراعاتهم وخدمتهم، فبالتّالي يشعر العامل بالتّوافق النّفسي والسّعادة والنّقة بنفسه وبالقيادة ويزيد من كفاءته ويدفعه للالتزام بأهداف المؤسسة، ممّا ينعكس ذلك في نجاح المدارس الثانوية والوصول بها إلى أن تُصبح مدرسة فاعلة.
مشكلة البحث:

يعتمد نجاح المدرسة الثانوية بشكلٍ كبيرٍ على مُدير المدرسة، فبدون قيادته للعمل المدرسي لا يُمكن إحراز أيّ تقدم، وأيضًا على قُدرة هذه القيادة في توفير بيئة عمل جيدة تُمكن المدرسة من الحصول على التزام قوي من قبل المُعلمين وكافة العاملين بها، ومن ثمّ تحقيق مُعدل مرتفع من الإنجاز، والمتأمل لواقع المدارس الثانوية العامة في محافظة سوهاج يلاحظ أنها تعاني من بعض المشكلات التي تتطلب ممارسة القيادة الخادمة للتغلب عليها وترتبط هذه المشكلات بعدة جوانب من أهمها:

- إنّ الأنماط القيادية السائدة والمُتعارف عليها داخل المدارس الثانوية العامة، هي النمط الديكتاتوري، والنمط الديمقراطي، والنمط النّسبي (محمد عبد العظيم عبد المجيد، ٢٠١٨م، ص ٢٧١).
- ندرة اهتمام إدارة المدرسة الثانوية العامة بالتّخطيط الجيد للعملية النّعليمية، والبط الشّديد في تحقيق أهدافها، وضعف العلاقات الإنسانية بين إدارة المدرسة وبين العاملين بها، وقلة الحوافز اللازمة لرفع مُستوى العاملين وتشجيعهم على العمل، وعجز الكثير منهم عن توفير الحاجات الأساسية لهم ولعائدهم خاصة مع الارتفاع المُستمر في الأسعار ممّا يُؤثّر على مُستوى أدائهم ويجعل رضاهم عن مهنتهم دون المُستوى المطلوب، وبالتالي على التزامهم بالعمل داخل المدرسة (رضوان التعلب حامد سليم، ٢٠١٦م، ص ٢٢٥).
- ضعف قُدرتها على تحسين علاقتها مع كافة العاملين بالمدرسة، وضعف استخدامها لأساليب مُبتكرة ومتنوعة للتعرف على آراءهم واحتياجاتهم ورغباتهم وتلبيتها

باستمرار، وتحفيزهم على العمل وتحقيق الالتزام التنظيمي (دعاء محمود جوهر، ٢٠١٢م، ص ٣٨١).

- هناك بعض القُصور في عمل مدير المدرسة من حيث توفير الجو المناسب لإطلاق مواهب العاملين والعلاقة بين مدير المدرسة وكافة العاملين تفتقد الثقة والشفافية، ضعف تحفيز العاملين لتحسين أدائهم الوظيفي، وقلة القنوات لدى العاملين بأهمية المشاركة في اتخاذ القرارات، ممّا يدل على انخفاض الرّوح المعنوية لدى العاملين بالمدرسة ممّا يُؤثّر على التزامهم (عبد العزيز أحمد محمد، ٢٠١١م، ص ٥٨).

وعلى ضوء ما سبق يتضح أنّ هناك قصوراً واضحاً من جانب قيادات المدارس الثانوية في مصر وخصوصاً في محافظة سوهاج، يتمثل في: ضعف العلاقات الإنسانية بين القيادات المدرسية وبين العاملين بالمدرسة، وبالتالي يُؤثّر على أدائهم. لذا ترى الباحثة أنّ النمط القيادي التقليدي أصبح غير قادر على مواجهة وتذليل مشكلات العمل، وأنّ المدارس الثانوية تحتاج إلى قيادة تتجاوز الاهتمام بالنفس لخدمة الآخرين ومساعدتهم على النّمو والالتزام، وبالتالي الارتقاء بالمدرسة وتحقيق أهدافها.

أسئلة البحث:

في ضوء ما سبق يُمكن بلورة مشكلة البحث الحالي في الأسئلة التالية:

- ما الإطار النظري للقيادة الخادمة في الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة؟
- ما واقع ممارسة أبعاد القيادة الخادمة في المدارس الثانوية العامة بمحافظة سوهاج من وجهة نظر عينة البحث؟
- ما مُتطلبات تطبيق أبعاد القيادة الخادمة بالمدارس الثانوية العامة في محافظة سوهاج من وجهة نظر عينة البحث؟

أهداف البحث:

هدف البحث الحالي إلى الأهداف التالية:

- التعرف على الإطار النظري للقيادة الخادمة في الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة.
- الكشف عن واقع ممارسة أبعاد القيادة الخادمة في المدارس الثانوية العامة بمحافظة سوهاج من وجهة نظر عينة البحث.
- التعرف على مُتطلبات تطبيق أبعاد القيادة الخادمة بالمدارس الثانوية العامة في محافظة سوهاج من وجهة نظر عينة البحث.

أهمية البحث:

يمكن تقسيم أهمية البحث إلي:

■ أهمية نظرية:

تتمثل أهمية الدراسة على المستوي النظري في التعرف على الإطار الفكري والفلسفي لمدخل القيادة الخادمة كأحد المداخل الإدارية المعاصرة للقيادة، وبيان دورها في تحقيق الفاعلية للمؤسسات التعليمية وخاصة في المدارس الثانوية العامة بمحافظة سوهاج

■ أهمية تطبيقية:

يتزامن البحث مع بعض المحاولات، والجهود المبذولة لإحداث التغيير في مختلف الأنظمة الموجودة في مؤسسات المجتمع المصري عامة، والتعليم الثانوي بصفة خاصة، والارتقاء بجودة هذه النظم من أجل النهوض بالمجتمع وتقدمه، وتبصير مخططي السياسات التعليمية والمسؤولين عن أهمية تطوير التعليم الثانوي إلى نقاط الضعف في عملية التطوير.

منهج البحث:

استخدم البحث المنهج الوصفي، لئلاءمه لطبيعته، والذي يتم من خلاله وصف الظاهرة اعتماداً على جمع البيانات وتصنيفها ومعالجتها، وتحليلها تحليلاً كافياً ودقيقاً؛ لاستخلاص دلالاتها، والوصول إلى نتائج أو تعميمات عن الموضوع البحث.

أداة البحث:

استخدمت الباحثة الاستبانة من أجل الحُصُول على المعلومات عن واقع تطبيق القيادة الخادمة في المدارس الثانوية العامة على عينة عشوائية من عينة عشوائية من مديري ووكيلي ومُعلمي المدارس الثانوية العامة الحكومي في محافظة سوهاج حدود البحث:

سار البحث وفق الحدود التالية:

- حدود موضوعية: وقد اعتمدت الباحثة على أبعاد لوب (James Alan Laub, ٣٣, p. ٢٠١٨, والتي تتكون من ستة أبعاد للقيادة الخادمة في تطبيق الاستبانة للتعرف على واقع مُمارسة أبعاد القيادة الخادمة بالمدارس الثانوية العامة بمُحافظة سوهاج وهي: تقييم الأفراد، تنمية الأفراد، بناء المُجتمع، توفير القيادة، مشاركة القيادة، الأصالة.

- حدود بشرية ومكانية: يعتمد البحث في جانبه الميداني على عينة عشوائية من مديري ووكيلي ومُعلمي المدارس الثانوية العامة الحكومي في محافظة سوهاج حيث يشهد التعليم قبل الجامعي تطورًا كبيرًا فيها خلال الفترة الراهنة.

- حدود زمنية: يتم إجراء الدراسة الميدانية خلال الفترة من: ٢٠/١٠/٢٠٢٢م وحتى ٢٩/١١/٢٠٢٢م للعام الجامعي ٢٠٢٢/٢٠٢٣م.

عينة البحث:

طُبقت الاستبانة على عينة من مديري ووكيلي ومُعلمي المدارس الثانوية العامة بمُحافظة سوهاج للعام الدراسي ٢٠٢٢م - ٢٠٢٣م وبلغ حجم العينة (٥٨٧) مفردة. مُصطلحات البحث:

ارتكز البحث على المصطلحات التالية:

١. متطلبات:

تعرف المتطلبات: بأنها الضوابط والشروط الواجب توافرها لتحقيق هدف مُراد تحقيقه. (رضا عبد الفتاح محمود، ٢٠٢٠م، ص ٦٢)

ويمكن تعريف المتطلبات إجرائيًا بأنها أسس وقواعد لا يمكن الاستغناء عنه لتحقيق القيادة الخادمة.

٢. القيادة Leadership

تُعرف القيادة: بأنها التأثير الذي يحدثه القائد تنظيميًا، وسلوكيًا، مُوجهًا للجماعة حسب منهجه الذي يعتنقه أو يتقلده لتحقيق المصلحة العامة في الدين والدنيا (محمد البشير محمد عبد الهادي، ٢٠١٠م، ص ٣٩)

ويمكن تعريف القيادة إجرائيًا: بأنها القدرة على التأثير في المعلمين وكافة العاملين بالمدارس الثانوية العامة لتحقيق الأهداف المدرسية بأعلى درجة من الكفاءة للوصول إلى الهدف بأفضل الوسائل وبأقل التكاليف وفي حُدود الموارد المُتاحة.

٣. القيادة الخادمة Servant Leadership

تعرف القيادة الخادمة : أنها عملية إلهام الأفراد ليقدموا أفضل ما لديهم لتحقيق النتائج المرجوة، وتتعلق بتوجيه الأفراد للتحرك في الاتجاه السليم، والحصول على التزامهم، وتحفيزهم لتحقيق أهدافهم، وفقًا لما قاله البعض "فإنَّ المديرين يفعلون الأشياء بطريقة صحيحة ولكن القادة يفعلون الأشياء الصَّحيحة (السيد فتحي الويشي، ٢٠١٣م، ص ١٠١-١٠٢).

ويمكن تعريف القيادة الخادمة إجرائيًا: بأنها القيادة التي تستطيع أن تُؤثِّر في العاملين عن طريق خدمتهم ومحبتهم والاهتمام بهم ووضعهم في المقام الأول والعمل على تطويرهم ممَّا يُؤدِّي إلى توفير درجة كبيرة من الاحترام المُتبادل زيادة الثِّقة بين الإدارة والعاملين ممَّا يترتب عليه زيادة قوة وتماسك المدرسة والتزام أفرادها. الدراسات والبحوث السابقة:

تستعرض الباحثة الدِّراسات السَّابقة التي تتعلق بالقيادة الخادمة على النحو التالي:

- ١- دراسة (سمر محمد محمد هاشم، ٢٠٢٢م): هدفت الدِّراسة توضيح الأسس النَّظرية والمفاهيمية للقيادة الخادمة، وتحليل القيادة بالمدارس الثانوية العامة في مصر من خلال دراسة اللوائح والقوانين والأدبيات والدِّراسات السَّابقة، وعرض مجموعة من المُقترحات لتطبيق القيادة الخادمة بالمدارس الثانوية العامة، وتحديد آليات تطبيقها من أجل الإفادة منها في تطوير القيادات بالمدارس، وقد استخدمت الدِّراسة المنهج الوصفي، وقد توصلت إلى عدة نتائج، من أبرزها: وجود بعض المُشكلات التي تُعاني منها القيادة بالتَّعليم الثانوي والتي تتمثل في سيادة فكرة القائد الأوحد، والاعتماد على العمل الفردي.

٢ - دراسة (سعود بن عيسى النايف، ٢٠٢٠م): هدفت الدِّراسة التَّعَرُّف على الأسس الفكرية للقيادة الخادمة في المؤسسات التَّربوية، وتحليل واقع مُمارسات القيادة الخادمة في المدارس الثَّانوية الأمريكية، وتحديد سُبُل تطوير مُمارسات القيادة الخادمة في المدارس الثَّانوية السعودية بالإفادة من الخبرة الأمريكية، استخدمت الدِّراسة المنهج الوصفي، وتوصلت للعديد من النَّتائج، من أبرزها: معاناة قيادات المدارس الثَّانوية السُّعودية من مشكلاتٍ عدة تحد من قُدراتهم على تنمية مهارات القيادة الخادمة، تعدد مُميزات مُمارسة مُديري المدارس الثَّانوية الأمريكية لمهارات القيادة الخادمة.

٣ - دراسة (David Earl Murphy, ٢٠٢٠):

هدفت الدِّراسة إلى تحديد مدى تأثير القيادة الخادمة على كلِّ من استقرار المُعلمين، وتحصيل الطُّلاب، ومعرفة مدى تأثير بقاء استقرار المُعلمين على إنجاز الطُّلاب، واستخدمت الدِّراسة المنهج الكمي، وتوصلت إلى العديد من النَّتائج، من أبرزها:

- تُقدِّم القيادة الخادمة المُساعدة، والدَّعم من أجل الاحتفاظ بالمُعلمين، وتحسين إنجاز الطُّلاب، حيث تُوجد علاقة إيجابية بين القيادة الخادمة، وبين نية المُعلمين للبقاء في المدرسة.

- الفهم المحدود لأساليب القيادة الفعَّالة هو أحد أساليب عدم القُدرة على الاحتفاظ بالمُعلمين، وهي أحد أساليب ترك المهنة.

٤ - دراسة (Kong Wah Cora Chan, ٢٠١٧):

هدفت الدِّراسة إلى اكتشاف طرق جديدة لغرس القيادة الخادمة بين المُتعلِّمين في التَّعليم الثَّانوي، والتَّوصل إلى كيفية تطوير القيادة الخادمة بين المُتعلِّمين، والمُراهقين في هونج كونج؛ ليصبحوا وكلاء للتَّغيير، وليتخذوا إجراءات لإحداث تغييرات في مُجتمعهم من خلال التَّعليم والإرشاد ومشاريع الخدمة. استخدمت الدِّراسة المنهج الكيفي، وتوصلت إلى العديد من النَّتائج، من أبرزها: إنَّ برامج المناهج الدِّراسية المُشتركة التي تهتم بتعليم الخدمة تُوفِّر فرص للمُتعلِّمين؛ لتطوير سمات القيادة الخادمة.

أوجه التشابه مع الدراسات السابقة:

- اتفاق البحث الحالي مع الكثير من الدِّراسات في اعتمادها على المنهج الوصفي.

- تُؤكِّد على أهمِّية القيادة الخادمة بالمدارس الثَّانوية العامَّة

- تشابه بعض النتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة. أوجه الاختلاف مع الدراسات السابقة:
- اختلاف البحث الحالي عن الدراسات السابقة في مجتمع الدراسة الذي تم تناوله حيث تم استخدام مدارس الثانوية العامة بمحافظة سوهاج مجتمعاً للدراسة.
- عينة البحث حيث شمل مديري ووكيلي ومعلمي المدارس الثانوية العامة حكومي بمحافظة سوهاج
- عدد عينة البحث الذي شمل ٥٨٧ مفرد.
- الفترة الزمنية التي تمت فيها الدراسة الميدانية للبحث. أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:
- اختيار المنهج المناسب للبحث الحالي وزيادة الفهم التطبيقي لخطوات البحث العلمي.
- استفادة البحث الحالي من الدراسات السابقة في صياغة أسئلة البحث وكيفية إجرائها، وكذلك في إعداد الإطار النظري.
- مساعدتها في تحديد أهداف البحث الحالي وتحديد أهميتها.
- مساعدتها في كيفية تصميم الاستبانة ووضع بعض الآليات التي تسهم في تفعيل ممارسة أبعاد القيادة الخادمة بمدارس التعليم الثانوي العام "دراسة ميدانية في محافظة سوهاج.
- مساعدتها في اختيار مصادر البحث الحالي ومعرفتها والإطلاع عليها
- خطوات السير في البحث:
- سار البحث الحالي وفقاً للخطوات التالية:
- الخطوة الأولى: تتضمن الإطار العام للبحث والذي اشتمل على مقدمة البحث، ومشكلة البحث، وأسئلة، وأهداف، وأهمية، وحدود البحث، ومنهج البحث، ومصطلحات البحث، والدراسات والبحوث السابقة، وخطوات السير في البحث.
- الخطوة الثانية: وفيها أجاب البحث عن السؤال الأول وهو: ما الإطار النظري للقيادة الخادمة في الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة؟

- الخُطوة الثالثة: وفيها أجب البحث عن السُّؤال الثَّالث وهو ما واقع ممارسة أبعاد القيادة الخادمة بالمدارس الثَّانوية العامَّة بمُحافظة سوهاج من وجهة نظر عينة الدِّراسة؟

- الخُطوة الرابعة: وفيها أجب البحث عن السُّؤال الرَّابع من أسئلة البحث وهو ما مُتطلبات تطبيق أبعاد القيادة الخادمة بالمدارس الثَّانوية العامَّة في مُحافظة سوهاج؟ حيث قامت الباحثة بعرض بعض مُتطلبات تطبيق أبعاد القيادة الخادمة بالمدارس الثَّانوية العامَّة في مُحافظة سوهاج والتي تتمثل في المتطلبات الإداريَّة والتنظيميَّة، والبشريَّة والماديَّة.

المحور الأوَّل: الإطار النظري للقيادة الخادمة في الأدبيات الإداريَّة المُعاصرة إنَّ تطور فلسفات ونظريات القيادة ومُمارستها عبر المراحل التَّاريخيَّة قد تحول من النَّمادج التي كانت تنظر إلى قيادة الأفراد كمروَّوسين إلى مداخل أو فلسفة جديدة تركز على العلاقة بين طرفي العمليَّة، وهما: القادة والمروَّوسين، والتي تجعل المروَّوسين في الأولويَّة، ولعل القيادة الخادمة هي من جسدت هذه الفلسفة؛ حيث تُمثل القيادة الخادمة أروع نماذج القيادة على الإطلاق؛ كونها احتلت الصِّدارة بين النُّظريات الأخلاقيَّة التي تستند إلى الأفكار والمبادئ السَّماويَّة المُرتبطة بالقيم والمثل الروحيَّة، كما أنَّها تجعل حاجات الأفراد المروَّوسين أولويَّة للقائد الخادم قبل كلِّ شيء (عبد السلام أحمد حسين، ٢٠١٩م، ص ١٣٦).

فالقيادة الخادمة تهتَّم بالعنصر البشري اهتمامًا مباشرًا؛ حيث تعمل على الاستجابة للاحتياجات الشَّخصيَّة وفي ذات الوقت تشجع التَّعليم المُستمر لدى أعضاء وُفرق العمل من خلال اهتمامها بالاحتياجات والعلاقات الإنسانيَّة ممَّا يدفعهم إلى النُّمو والتَّطور المُستمر على المُستوى الشَّخصي والجماعي، وفي ذلك يقول باس (Bass, ٢٠٠٩) إنَّ ما يميز القيادة الخادمة هو امتلاكها لمجموعة من الخصائص المُشجعة للفرد لكي يتعلم وينمو ويستقل، ولذلك فإنَّ هذا النَّمط القيادي يُؤدِّي دورًا أساسيًا في القيادة المُستقبليَّة لمُجتمعات ومُنظمات التَّعلم. (إبراهيم بن حنش سعيد، ٢٠١٨م، ص ٣٠١).

ونظرًا لدور القيادة في المُؤسسات التَّعليميَّة في تقدم العمليَّة التَّعليميَّة واستمرارها وتحسينها المُستمر، فلا يُمكن أن تقوم المدارس الثَّانوية بأدوارها المنوطة بها بمعزلٍ عن القائد الذي يوجه عمليَّاتها الإداريَّة ويستشرق مُستقبلها التَّعليمي، ويوظف إمكانات العاملين

بفاعلية عالية، ومن هنا تتبني الباحثة القيادة الخادمة كمدخل للقيادة الحديثة تفي بمتطلبات عصر المعرفة وتراعى العاملين وتهتم بترقيهم المعرفي وتزيد من التزامهم التنظيمي. أولاً: نشأة وتطور القيادة الخادمة:

لا تُعتبر القيادة الخادمة مفهوم حديث العهد، حيث يُشير الواقع إلى وجودها منذ زمن بعيد يمتد إلى آلاف السنين، ويؤرخ (رشيد مطر) أنَّ الصّينيين عرفوا القيادة الخادمة في القرن الرَّابِع قبل الميلاد. وتشير إحدى مخطوطات القائد (Lao-Tzu) والذي يعتقد أنَّه عاش في الفترة بين ٥٧٠ - ٤٩٠ قبل الميلاد في مدينة Tao TeChing الصينية - إلى قوله أن القائد يجب أن ينظر جيّدًا ليس إلى ما يرضي نفسه، ولكن إلى ما يرضي رعاياه، والملك هو خادم رعاياه، ويتمتع بموارد الدولة جنبًا إلى جنب مع الشعب. وكذلك ما ورد في الإنجيل من قصص يدل بوضوح على أنَّ القيادة الخادمة تمثلت في قيام السيد المسيح (عليه السلام)، فقد ورد في الإنجيل أنَّه قام بجمع تلاميذه في تلك الليلة، وبدأ بغسل أقدامهم الواحد تلو الآخر، ثمَّ طلب منهم أن يفعلوا ذلك للنَّاس؛ لأنَّهم وجدوا ليخدموا (صالح عبد الرضا رشيد، ٢٠١٦م، ص ص ٤٦-٤٧).

وقد قدم الإسلام نماذج رائعة على الإطلاق تجسد مفهوم القيادة الخادمة فقد " كان الرسول (صلى الله عليه وسلم)، وأهل بيته، وصحبه المنتجون يتسابقون في خدمة الآخرين، وكان التَّابعون يحددون مقام القائد في الإسلام بكلِّ جرأة بقولهم: (إذا أردت أن تكون إمامي فكن أمامي). وقد أرسى الرَّسول الكريم (صلى الله عليه وسلم)، مفهوم القيادة الخادمة بالأحاديث النبوية الشريفة: "سيد القوم خادمهم"، "سيد القوم خادمهم وساقهم وآخرهم شربًا"، سيد القوم في السَّفَر خادمهم، فمن سبقهم في الخدمة لم يسبقوه بعمل إلا الشهادة". وكان الرَّسول يحث أصحابه على قضاء أعمال الآخرين حتَّى جعلها أفضل من الصَّلاة، والصَّوم، والتَّهجد (صالح عبد الرضا رشيد، ٢٠١٦م، ص ص ٤٨-٤٩).

أمَّا في الفكر الإداري المُعاصر فإنَّ أول من كتب عن القيادة الخادمة هو روبرت جرينليف Robert Greenleaf فهو أول من تحدث عنها في سبعينات القرن الماضي هي في مقالته الشهيرة الخادم كقائد The Servant as Leader عام ١٩٧٠، والمؤسسة كخادم The Institution as Servant عام ١٩٧٢، والأمناء كخادمين Trustees as Servants، وفي كتابه القيادة الخادمة: رحلة في طبيعة النُّفوذ الشَّرعي والعظمة Servant

Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness (حسام الدّين السّيد محمّد، ٢٠١٨م، ص ١٣٧).

ثانيًا: مفهوم القيادة الخادمة:

يُعرّف القائد الخادم بأنّه: قائد يسعى؛ لتمكين العاملين معه بدلاً من السّيطرة عليهم، ويشجعهم على المشاركة والإبداع، واستخدام الإقناع بدلاً من الإكراه، مع محاولة الوصول إلى التّوافق في الآراء، ولا يسعى للحُصول على مكانة أعلى من خلال نسب الإنجازات لنفسه وإنما يعمل دائماً على مساعدة الآخرين في تحقيق الأهداف التّنظيمية. (أحمد محمّد فتحي أحمد عجوة، ٢٠١٠م، ص ١).

وفقاً لغرينليف (١٩٧٧م)، فإنّ القائد الخادم هو قبل كل شيء " Primus Inter Pares" لغة لاتينية بمعنى "الأول في المتساويين"، لا يُمارس القائد الخادم سلطته لإجبار أتباعه على الأداء بل يستخدم الإقناع. يعد القادة الخادمون سلطتهم فرصة لخدمة الآخرين، وعلى هذا النّحو، تُصبح الخدمة والقيادة قابلة للتّبادل تقريباً، علاوةً على ذلك يجد القادة الخدم أنّ تحقيق دوافعهم ليسوا في داخل ممارسة السّلطة على أتباعهم ولكن في خدمتهم ورؤيتهم ينمون كأشخاص فإنّ هذا الالتزام بالخدمة أولاً هو مطلب رئيسي للقيادة الجيدة.

(Faris George Sahawneh, Lorraine T. Benuto, ٢٠١٨, p. ١١١)

وتُعرّف القيادة الخادمة بأنّها مُحاولات القائد للقيام بعمليات التّعليم والنّمو والتّطوير للعاملين وتقديم كافة الرّعاية والاهتمام بهم داخل المنظّمات، وذلك من خلال العمل الجماعي والمشاركة في عملية صنع القرارات وتنمية الحس والسّلوك الأخلاقي (عبد الحكيم أحمد ربيع نجم، ٢٠١٨م، ص ٣٥٢).

ثالثاً: فلسفة القيادة الخادمة:

ترتكز فلسفة القيادة الخادمة بالدرجة الأولى حول أسلوب تقديم المساعدة، والعون للآخرين من أجل تحقيق آمالهم، والتَّعرف عليهم، وبناء العلاقة معهم، وكذلك توفير البيئة والظُّروف الملائمة من أجل تطوير، وتحسين مهارات الآخرين؛ حتَّى يتمكن هؤلاء الأفراد على المدى البعيد من العمل باستقلالية في موقف مُعين من أجل تطوير المُنظمة التي ينتمون إليها. (حامد كاظم متعب، ٢٠١٥م، ص ٨).

وبذلك فإنَّ القيادة الخادمة تقوم على فكرة ذكية، وهي أنَّ القيادة عندما تقود الأفراد وتخدمهم يكونون أكثر استعداداً لخدمة الآخرين بأنفسهم. وممَّا يُدعم هذه الفكرة ويُساعد في إنجاحها حقًا هو ضرورة اختيار الأفراد الذين يشغلون منصب القائد الخادم، وأن يكونوا ممن يميلون للخدمة أولاً، ولديهم الاستعداد أن يكونوا خدماً للآخرين. (خالد دهليز، مُحَمَّد أحمد غالي، ٢٠١٨، ص ٤٧٠).

ولذلك فقد استنتج جرينليف Greenleaf أنَّ القيادة العظيمة لا تنبثق من الموقع والمكانة، أو المهارة، ولكنها تنبع من إرادة الفرد نحو خدمة الآخرين، فالقائد الخدم هو خادم أولاً، فالخدمة أولاً ثمَّ القيادة ثانياً **Serve First and Lead Second**. وهذا الشُّعور الطَّبِيعي للخدمة أساسه الرُّوح، فالرُّوح هي القُوَّة المُحرِّكة التي تعد الأشخاص لكي يكونوا خدماً للآخرين (فوزي شعبان مذكور ندا، ٢٠١٢م، ص ٣٥٦).
رابعاً: أهداف القيادة الخادمة:

تسعى القيادة الخادمة إلى تحقيق الأهداف التَّالية: (نعيمة بنت سيف بنت ازهر العبرية، ٢٠١٧م، ص ص ٢٦-٢٨):

- التَّخلي عن المفهوم التَّقليدي للقيادة القائم على الهرمية، وسلطة المركز، موضعاً أنماطاً ونماذج قيادية جديدة.
- تشجيع العمل التَّعاوني بروح الفريق.
- المُشاركة في صُنْع القرار، والاهتمام بالعاملين، وتعزيزهم ضمن إطار أخلاقي إنساني يعمل بتزامن على الارتقاء بأداء المُنظمة، ونوعية إنتاجها مع الاعتناء بالعاملين، والاهتمام بهم.

- خدمة التّابعين بحيث يكونون فيما بعد أكثر استعدادًا لخدمة الآخرين، ويتم ذلك بتشجيعهم وتحفيزهم، ويشترط أن يكون أولئك الأفراد ممّن لديهم الاستعداد، والميل للخدمة أولاً.
- تهيئة وتوفير مناخ داخل المنظمات يكون متماكبًا بين التّابعين، يُؤدّي إلى تحقيق الألفة والوحدة بينهم.
- خامسًا: أهمية القيادة الخادمة:
إن للقيادة الخادمة أهمية كبيرة في المؤسسات التّعليمية كونها تهتم بالدرجة الأولى بخدمة وتنمية رأس المال البشري التي تحتاج إليها جميع المؤسسات بدون استثناء " من بينهم المؤسسات التّعليمية" من أجل تحقيق أهدافهم، فهي لا تعمل على الاستجابة لاحتياجاتها الدّاتية فحسب ولكنها تعمل على غرس خصلة التّعليم المُستمر في التّابعين من خلال ما تهب لهم من الشّعور بالاستقلالية والنّمُو إذ تكمن أهميّة القيادة الخادمة فيما يلي:
(دهرون فريدون عبد الله، ٢٠١٨م، ص ٢٣٦).
- إنّ القيادة الخادمة دورًا كبيرًا في تشجيع العمل بروح الفريق والتي تُؤدّي بدورها إلى تحسين في الإنتاجية وتحقيق تحسين المُستمر.
- تُساعد على إيجاد مناخ تنظيمي مُلائم بحيث تبرز منه تعزيز حاله الرضا الوظيفي وبالتالي تحقيق الإخلاص والولاء التّنظيمي للعاملين تجاه عملهم.
- تعد من أكثر أنماط القيادات قوة تشجع التّابعين لكي يتعلم وينمو ويبدع، وبالتالي القيادات المُستقبلية.
- يُساعد في الحصول على نتائج إيجابية للمنظمة كالتركيز على القيمة والمهمة، الاستجابة والمرونة، وبناء الأفراد المبتكرين وكفايات الجوهرية، وبناء جماعات العمل.
- تحول المنظمات من المنظمات التّقليدية إلى المنظمات المتعلمة التي تتميز بتشجيع التعاون وفرق التعلم، والحوار، وتبني فلسفة التعلم المستمر للأفراد والجماعات والعمل على كلّ المُستويات في المنظمة.
- تُساهم في تأسيس ثقافة خدمة الآخرين داخل المنظمات.
- تولد قوة كبيرة لتعاطف العاملين مع المنظمة بصلة سلوكيات المواطنة التّنظيمية واتباعهم لأدوار إضافية والتي تتعدى حدود الوظيفة.

– تُسهم وبشكل كبير في تحقيق الالتزام التنظيمي من قبل العاملين.
سادساً: أبعاد القيادة الخادمة:

قد ركز (James Alan Laub, ٢٠١٨, p. ٣٣) على ستة أبعاد للقيادة الخادمة وهي: تقييم الأفراد، تنمية الأفراد، بناء المجتمع، توفير القيادة، مشاركة القيادة، الأصالة. سابعاً: خصائص وسمات القائد الخادم:
وقد حدّد (Larry C. Spears., ٢٠١٠, pp. ٢٥-٣٠) عشر خصائص أساسية للقائد الخادم وهي:

الاستماع: Listening، التعاطف: Empathy، الشفاء: Healing، الوعي: Awareness، الإقناع: Persuasion، تكوين الرؤية: Conceptualization، البصيرة: Foresight، الإشراف: Stewardship، الالتزام بنمو الآخرين: Commitment to the growth of people، السعي لبناء المجتمع Building Community. ثامناً: مسؤوليات واختصاصات القيادة الخادمة:

ويمكن توضيح بعض هذه الوظائف الأخرى للقائد الخادم وهي كالتالي: (أحمد محمد فتحي أحمد عجوة، ٢٠١٠م، ص ١)

- تطوير الأفراد وسلوكياتهم في الإطار التنظيمي.
- الاستماع لمُتطلبات العاملين وتزويدهم بالمعلومات المناسبة من أجل تحقيق أداء أفضل.
- بناء مهارات العاملين، وإزالة العقبات التي تُواجه أداءهم لأعمالهم، فضلاً عن تشجيعهم وتمكينهم من حلّ المُشكلات.
- تمكين العاملين بدلاً من السيطرة عليهم، واستخدام وسائل الإقناع بدلاً من الإكراه.
- تشجيع العاملين على المشاركة والإبداع، وتحقيق التوافق في الآراء داخل فريق العمل.

تاسعاً: آليات وأساليب عمل القيادة الخادمة:

إنَّ القيادة الخادمة امتداد لنظريات المنحنى السلوكي التي تعطي الاهتمام للأفراد، والعلاقات الإنسانية، وتسعى باستمرار؛ لتمكينهم، وتطويرهم، ومنحهم الثقة؛ لرفع الروح المعنوية، وزيادة الإنتاجية بما يُحقِّق جودة العمل، فالقائد الخادم يهتَم بممارسة القيادة التعلّيمية القائمة على تكوين الفرق والعمل الجماعي، كي يُركز على وضع رؤية مُستقبلية لمدرسته، ويعمل على تحقيقها وتطويرها، ومن أجل تحقيق ذلك يتبع القائد الخادم الآليات. (Aimela Pointe Terosky, & Maria C. Reitano, ٢٠١٦, pp. ٢٠٠-٢٠٢).

- تحديد الهدف: Purposing

- بناء قدرات الأتباع: Building follower's capacities

- خلق ثقافات تعاونية وتشاركية: Creating Collaborative and

Participatory Cultures

عاشراً: مبادئ القيادة الخادمة:

توجد عدة مبادئ تظهر أهمية القيادة الخادمة، لتقديم صورة أكثر شمولاً لإطار

القيادة الخادمة (٤) (Carol Smith, ٢٠٠٥, p. ٤)

- خدمة الآخرين.

- النهج الشامل للعمل.

- تعزيز الإحساس بالانتماء للمجتمع.

- المشاركة في اتخاذ القرار.

حادي عشر: متطلبات تطبيق القيادة الخادمة بالمؤسسات التعليمية:

هناك العديد من المتطلبات التي ينبغي توافرها في القيادة التربوية الخادمة (عبد الله

بن علي بن سالم، ٢٠١٦، ص ٢٦٧).

- دراسة ديناميكية الجماعة: حيث لا بد أن تتخذ خطوات إيجابية في دراسة دينامية

الجماعة، مما يلقي علي القائد عبء دراسة خصائص الجماعة وبناء الجماعة

وتماسك الجماعة وتكاملها ومعاييرها وقيمتها والأدوار المختلفة فيها والاتجاهات

السائدة فيها.

- إقامة علاقات إنسانية: فالقائد عليه أن يدرس سيكولوجية العلاقات الإنسانية وأن يراعيها بحيث تتوافر فيها عناصر حسن الخلق والاستماع والاحترام والتشجيع والتقدير.
- التصرف بذكاء اجتماعي: الذي يتمثل في القدرة على إدراك العلاقات الاجتماعية وفهم النَّاس والتفاعل السليم معهم مما يُؤدِّي إلى التَّوافق الاجتماعي.
- إتقان التفاعل الاجتماعي والحرص على أن يكون تفاعله مع الجماعة في ضوء المعايير الاجتماعية.
- تحمُّل المسؤولية الاجتماعية فيجب أن تتوافر لدى القائد عناصر المسؤولية الاجتماعية التالية: الاهتمام بالجماعة، فهم الجماعة، المُشاركة وتقبل الأدوار الاجتماعية.

ثاني عشر: ملامح القيادة الخادمة بمدارس التَّعليم الثَّانوي في مصر:

تبذل الدَّولة جهودًا كبيرة لتطوير التَّعليم الثَّانوي وقيادته؛ إيمانًا منها بمدى أهمية هذه المرحلة في السُّلم التَّعليمي المصري، حيث تسعى الدَّولة باستمرار إلى تنمية وتطوير قدرات القيادات المدرسية من أجل إحداث تطوير إيجابي، وفَعَال في التَّعليم الثَّانوي، والارتقاء بمستوى جودته بما يُحقِّق لمعايير العالمية للجودة والقدرة التَّنافسية له.

فقدت الوزارة مجموعة من الجهود من أجل إثراء قدرات القيادات المدرسية ومنها:

- إنشاء الأكاديمية المهنية للمُعلمين التي ساهمت بشكل كبير في بناء قدرات المُعلمين والقيادات المدرسية. فقد نصت التَّعديلات التي أقرها مجلس الشَّعب في: ٢٠/٦/٢٠٠٧م على قانون التَّعليم رقم (١٢٩) لسنة (١٩٨١م) في المادة (٧٥) على إنشاء الأكاديمية المهنية للمُعلمين وتمتع بالشَّخصية الاعتبارية، وتتبع وزير التَّربية والتَّعليم (جمهورية مصر العربية، ٢٠٠٧م، ص ص ١٤٨-١٤٩)
- إنشاء مركز لإعداد القادة والذي يتبع وزارة التَّربية والتَّعليم، حيث يقوم القائمون بالعمل بهذا المركز بدراسة، وبحث المُشكلات الإدارية والوصول إلى حلول جذرية وفَعالة لها من خلال تقديم برامج تنمية مهنية للقادة) تربوية وتكنولوجيا وأكاديمية، (والإشراف على تنفيذها، ومُتابعتها من خلال: ورش العمل والمُحاضرات والسينارات والبعثات، والارتقاء بالمهارات المُختلفة للقادة في المُنظمات التَّعليمية على مُختلف مُستوياتها وتنمية قدراتهم، وإعداد البرامج التَّدريبية اللازمة لتحقيق التَّنمية المهنية

لإعداد القادة وفقاً للخُطط، والسياسات، ومُتطلبات التَّمنية المهنية، وإعداد برامج تدريبية مُتقدمة للقادة من خلال شراكة فاعلة مع الجامعات، والمراكز البحثية، والتَّدريبية، وهيئات التَّمنية المهنية، والجمعيات الأهلية ذات الصِّلة في إطار الخُطة الاستراتيجية لوزارة التَّربية والتَّعليم، بالإضافة إلى دراسة وبحث المُشكلات الإدارية والوصول إلى حلول مجدية وفعّالة (وزارة التربية والتعليم، ٢٠١٤، ص ١).

المحور الثاني: الدراسة الميدانية:

يتناول هذا واقع ممارسة أبعاد القيادة الخادمة بمدارس التَّعليم الثَّانوي العام بمحافظة سوهاج، واتساقاً مع طبيعة الدِّراسة، وتحقيقاً لأهدافها استعانت الباحثة بالاستبانة كأداة لإجراء الدِّراسة الميدانية، حيث تُعد الاستبانة وسيلة مُهمة للحصول على إجابات عدد من الأسئلة المكتوبة في نموذج يُعدُّ لذلك، ويقوم المُجيب بمُلائته بنفسه (جابر عبد الحميد جابر، ٢٠٠١م، ص ٢٤١).

قامت الباحثة بصياغة الصُّورة المبدئية للاستبانة في ضوء الإطار النَّظري للدِّراسة الحالية والدِّراسات السَّابقة، وتكونت الاستبانة في صُورتها المبدئية من (١٢٢) عبارة تمَّ عرضها على مجموعة من المُحكِّمين؛ تمهيداً للنُّزول إلى الميدان، وقد تمَّ تعديل النَّبؤد التي أشار المُحكِّمون بضرورة تعديلها، وكذلك حذف بعضٍ منها وإضافة البعض الآخر من حيث (مُلائمتها للصِّياغة - ومُناسبتها للمحور)، ومن ثمَّ أصبحت الاستبانة في صُورتها النَّهائية تتكون من (٦٩) عبارة، وعدد (٢) محورين وهم:

- واقع ممارسة أبعاد القيادة الخادمة بالمدارس الثانوية العامة بمحافظة سوهاج.
- مُتطلبات تطبيق أبعاد القيادة الخادمة بالمدارس الثانوية العامة في محافظة سوهاج. وللتأكُّد من صدق الاستبانة، استخدمت الدِّراسة ما يلي:

أ- صدق المضمون: *Content Validity*

ويُسَمَّى بالصدِّق المنطقي *Logical* وهو قياس لمدى تمثيل الاستبانة لنواحي الجانب المُقاس، وهو يعتمد على مدى تمثيل المُقياس للمواقف أو الجوانب التي تقيسها (مُحمد أحمد عبد السلام، ١٩٩٧م، ص ١٨٠)، وقد راعت الدِّراسة أن تكون مُفردات الاستبانة مُعَيَّرة وتُغطِّي جميع الجوانب الأساسية للموضوع تغطيةً مُلائمة.

ب- الصدِّق الظَّاهري: *Face Validity*

ويتم التّوصل إليه من خلال حُكم مُختص على درجة قياس الاستبانة للسّمة المُقاسة، وبما أنّ هذا الحُكم يتصف بدرجة من الدّاتية لذلك تُعطي الاستبانة لأكثر من مُحكّم، ويتم تقييم درجة الصّدق للاستبانة من خلال التّوافق بين قُدّرات المُحكّمين (أحمد سليمان عودة، ٢٠٠٥م، ص ٢٧٠)، وللتّأكّد من صدق الاستبانة فقد تمّ عرض الاستبانة على مجموعة من السّادة المُحكّمين، والبالغ عددهم (١٢) مُحكّمًا من أصحاب الخبرة في مجال الإدارة التّربوية والتّعليمية والمدرسية، وذلك لإبداء آرائهم وملاحظاتهم حول مدى سلامة العبارات من حيث دقتها العلمية وصياغتها اللّغوية ومعانيها، ومدى مناسبتها لمجال الدّراسة وموضوعها، أو تعديل العبارات المُتشابهة، أو تعديل الصّياغة اللّغوية، وقامت الباحثة بجمع الاستبانات وتفرّغ جميع الملاحظات الواردة في فقراتها، وتمّ الإبقاء على العبارات التي حصلت على موافقة أغلبية المُحكّمين، وقد تمّ تعديل البُنود في ضوء المُقترحات حيث بلغت نسبة إتفاق ٨٣٪ فأكثر على أهمّية العبارة، وعلى أثر ذلك تمّ تعديل الاستبانة.

ج- الصّدق الدّاتي: *Intrinsic Validity*

تمّ حساب الصّدق الدّاتي للاستبانة عن طريق حساب الجذر التّربيعي لمُعامل الثّبات أي أنّ:

$$\text{مُعامل الصّدق الدّاتي} = \sqrt{\text{مُعامل الثّبات}} = 0.83 \quad \text{مُعامل الثّبات} = 0.911$$

د- ثبات الاستبانة: *Reliability*

يُقصد بالثّبات الموثوقية، ولفظ الثّبات يُشير إلى نفس الشّيء بالنّسبة للقياس، بمعنى الحُصول على نفس النّتائج عند تطبيق الأداة أكثر من مرّة على الأفراد أنفسهم (بشير صالح الرشدي، ٢٠٠٠، ص ١٦٤)، فبيدّ المقياس ثابتًا إذا كان يُعطي نفس النّتائج، إذا ما أُعيد تطبيقه على نفس الأفراد وفي ظُروف مُشابهة تمامًا للظُروف التي سبق اختبارهم فيها ثمّ حساب مُعامل الارتباط المُناسب بين أدائهم في المرّتين.

وتمّ حساب مُعامل الثّبات لهذه الاستبانة باستخدام المُعادلة العامة للارتباط بين الدّرجات الخام للتّطبيقات، كما يلي: (صالح الدين محمود علام، ٢٠٠٤م، ص ٢٢٨).

$$r = \frac{N \text{ مجس ص} - \text{مجس} \times \text{مجص}}{[N \text{ مجس}^2 - (\text{مجس})^2] [N \text{ مجص}^2 - (\text{مجص})^2]}$$

حيث إنَّ $N =$ عدد أفراد العينة

$S =$ درجات العينة في التطبيق الأول

$V =$ درجات العينة في التطبيق الثاني

وبعد حساب معامل الارتباط وُجد أنَّ معامل الثبات للاستبانة يساوي (٠.٨٣) تقريبًا، وهي درجة مناسبة تدل على ثبات الاستبانة وصلاحيتها للتطبيق على أفراد عينة الدراسة.

(١) اختيار عينة الدراسة:

ليس من السهل عادةً عند دراسة ظاهرة معينة في مجتمع أصلي أن تقوم بدراسة جميع أفراد ذلك المجتمع، وبخاصة إذا كان هذا المجتمع كبيرًا نسبيًا، ولذلك يلجأ الباحث إلى اختيار عدد محدود أو جزء من هذا الكلِّ أو بعض من جميع (فؤاد أبو حطب، ١٩٩٦م، ص ٧٧)، يكون موضع الفحص والدراسة، ويُسمَّى هذا الجزء بالعينة (*Sample*) حيث تُشير إلى مجموعة من الأفراد تشتق من المجتمع الأصلي، ويفترض فيها أنها تُمثِّل المجتمع الأصلي تمثيلًا صادقًا، أي أن يتصف أفراد العينة بنفس صفات المجتمع الأصلي. (حمدي أبو الفتوح عطيه، ١٩٩٦م، ص ٢٧١).

والهدف من اختيار العينة ليس مجرد دراسة هذا الجزء والوصول إلى نتائج حوله فقط، وإنما التعميم على الكلِّ أو الجميع الذي ينتسب إليه-أي التعميم من العينة إلى المجتمع الأصلي *Population* يتطلب ذلك شرطين رئيسيين في العينة، هما: التمثيل *Representation*، والمصادفة *Chance*، ويرى علماء الإحصاء أنه لو كانت العينة مختارة اختياريًا عشوائيًا تمامًا فإنها حينئذٍ تُمثِّل الأصل الكلي الذي تنتمي إليه. (فؤاد أبو حطب، ١٩٩٦م، ص ص ٧٧-٨٠)

وفي ضوء مُتطلبات الدراسة وأهدافها كانت الخطوة الأولى في عملية المعاينة، وتمَّ تحديد المجتمع الأصلي، والذي تمثِّل في مديري ووكيلي ومعلمي المدارس الثانوية العامة بمحافظة سوهاج والبالغ عددهم ٣٧٤٨ مفردة، وتم اختيار العينة بالطريقة العشوائية. وبلغت عينة الدراسة (٥٨٧) مفردة. حيث تمثِّل تقريبًا (٥٧.٦٦%) من المجتمع الأصلي.

(٢) تطبيق الاستبانة:

- بعد إعداد الاستبانة في صورتها النهائية في ضوء آراء ومقترحات المُحكّمين والسّادة المُشرفين، بدأت عملية التّطبيق على أفراد العيّنة الفصل الدراسي الأول للعام الجامعي ٢٠٢٢/٢٠٢٣ م.
- قامت الباحثة بتوزيع الاستمارات بنفسها على أفراد العيّنة المتمثلة في مُديري ووكيلي ومُعلمي المدارس الثانوية العامة بمُحافظة سوهاج.
- تمّ توزيع الاستبانات على أفراد العيّنة، وعددهم (٦٥٠) استمارة، وقد بلغ عدد أفراد العيّنة التي تمّ استيفاء استماراتهم (٥٨٧) استمارة صحيحة.
- بعد قيام أفراد العيّنة بالإجابة قامت الباحثة بتجميع الاستمارات، وتمّ تصنيفها حسب فئات العيّنة المتمثلة في مُديري ووكيلي ومُعلمي المدارس الثانوية العامة بمُحافظة سوهاج.

(٣) تصحيح الاستبانة:

- تمّ تصحيح الاستبانة وحساب مدى مُوافقة أفراد العيّنة على عبارات الاستبانة، وقد تمّت عملية التّصحيح كما يلي:
- حساب تكرارات استجابة أفراد العيّنة تحت درجة كلِّ عبارة على حدة (يتحقّق تمامًا - يتحقّق إلى حدِّ ما - لا يتحقّق)، أو تحت درجة مُوافقة كلِّ عبارة على حدة (مُوافق تمامًا - مُوافق إلى حدِّ ما - لا أوافق).
- أعطيت أوزان لكلِّ درجة تحقّق أو أهميّة كلِّ عبارة كما يتضح في الجدول التالي:

جدول (١)

| لا يتحقّق | يتحقّق إلى حدِّ ما | يتحقّق تمامًا | بدائل الإجابة |
|-----------|--------------------|---------------|---------------|
| لا أوافق | مُوافق إلى حدِّ ما | مُوافق تمامًا | |
| ١ | ٢ | ٣ | الوزن النسبي |

- ضرب التكرارات تحت درجة كلِّ تحقّق أو أهميّة في الأوزان المناظرة لكلِّ عبارة من عبارات الاستبانة.
- جمع حاصل الضرب السّابق لكلِّ عبارة على حدة.
- الحُصول على المُتوسط الوزني لكلِّ عبارة من عبارات الاستبيان بقسمة حاصل الجمع السّابق على أفراد العيّنة.

- الحُصُول على نسبة مُتوسط الاستجابة لِكُلِّ عبارة بقسمة المُتوسط الوزني على (٣)، حيث تُوجد ثلاثة اختيارات للإجابة على كُلِّ عبارة، وتُعبّر هذه النِّسبة عن مدى إحساس أفراد العيِّنة بوجود هذه العبارة في الواقع الفعلي، أو مدى أهمِّية هذه العبارة.

(٤) المُعالجة الإحصائية لنتائج الاستبانة:

- تمَّ تحليل استجابات أفراد العيِّنة حسب مُوافقتهم على عبارات الاستبانة في ضوء المُعالجة الإحصائية التَّالية: (عبد الله السيد عبد الجواد، ٢٠٠٥م، ص ٢٠٥).
- تراوحت الأوزان الرَّقمية لمدى المُوافقة على كُلِّ عبارة من عبارات الاستبانة بين ٣ : ١.
- تقدير نسبة مُتوسط شدَّة المُوافقة على عبارات الاستبانة: نسبة مُتوسط شدَّة المُوافقة على العبارة.
- يتم تقدير الخطأ المعياري بالنِّسبة لمُتوسط شدَّة المُوافقة على البديل من القانون:

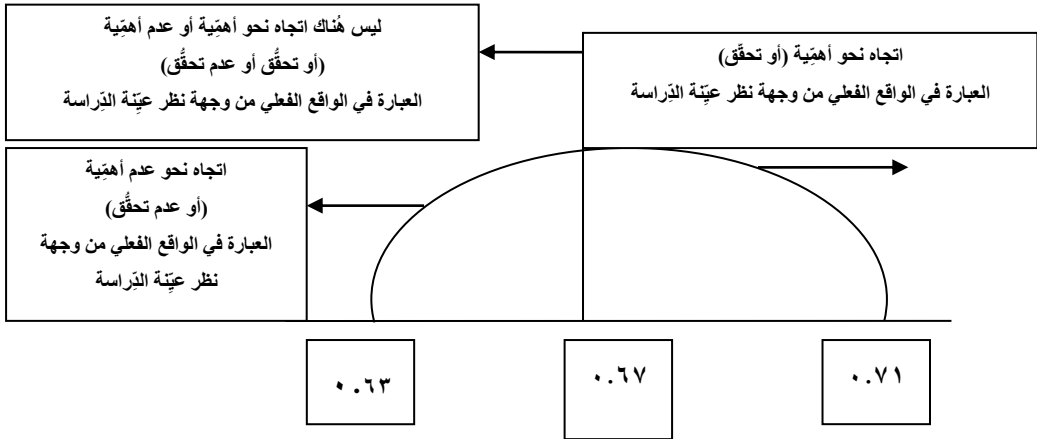
$$\frac{\sqrt{\text{الخطأ المعياري}}}{\text{ن}} = \text{أ} \times \text{ب}$$

- حيث أ = نسبة مُتوسط شدَّة المُوافقة على العبارة = ٠.٦٧
- ب = نسبة مُتوسط شدَّة عدم المُوافقة على العبارة = ٠.٣٣
- لأنَّ أ + ب = ١ ن = ٥٨٧ فردًا.
- حساب حُدود الثِّقة لنسبة مُتوسط درجة المُوافقة على العبارة من القانون التَّالي: (سميث، ١٩٧٨م، صفحة ٨٠)

- حُدود الثِّقة لنسبة مُتوسط شدَّة المُوافقة على العبارة = نسبة مُتوسط شدَّة المُوافقة على العبارة \pm (١.٩٦) \times الخطأ المعياري.

$$\begin{aligned} \text{إذن حُدود الثِّقة لنسبة مُتوسط الاستجابة} &= (٠.٦٧) \pm (١.٩٦) \times (٠.٠١٩٤٠٧٧٥٨٧٤) \\ &= (٠.٠٣٨٠٣٩٢٠١٥١ \pm ٠.٦٧) \\ &= ٠.٧٠٨٠٣ \quad \text{أو} \quad ٠.٦٣١٩٦١ \\ &= ٠.٧١ \quad \text{أو} \quad ٠.٦٣ \end{aligned}$$

وحيث إنَّ عدد أفراد العينة يُعد كبيراً نسبياً (٥٨٧) فيمكن اعتبار أنَّ توزيع شدَّة الموافقة على عبارات الاستبانة توزيعاً طبيعياً، وسطه الحسابي (٠.٦٧)، والخطأ المعياري (٠.٠١٩٤٠٧٧٥٨٧٤)، ووضع الفرض الصِّفري.



الشكل رقم (١) تفسير لنسبة متوسط استجابة أفراد العينة

وعلى هذا يمكن وضع القاعدة التالية: (خليل، ١٩٩٢م، الصفحات ٩٢-٩٥).

- إذا زاد متوسط الاستجابة عن (٠.٧١)، فتعتبر الدراسة أنَّ مجتمع العينة يرى تحقق أو أهمية هذه العبارة في الواقع الفعلي بصورة كبيرة.
- إذا انحصرت نسبة متوسط الاستجابة بين (٠.٦٣ & ٠.٧١)، فتعتبر الدراسة أنَّ مجتمع العينة ليس له اتجاهًا نحو تحقيق أو عدم تحقق أو أهمية أو عدم أهمية هذه العبارة في الواقع الفعلي إلى حدِّ ما أو أحياناً، وذلك لأنَّه في هذه الحالة يكون انحرافاً متوسط الاستجابة عن العدد (٠.٦٧) يساوي أو يقل أو يزيد عن (٠.٠٥)، وهذا الانحراف يُعتبر انحرافاً صغيراً لا دلالة له.
- إذا قلَّ متوسط الاستجابة عن (٠.٦٣)، فتعتبر الدراسة أنَّ مجتمع العينة يرى عدم تحقق - أو عدم أهمية العبارة في الواقع الفعلي.

واقع مُمارسة أبعاد القيادة الخادمة بالمدارس الثانوية العامة بمحافظة سوهاج:

■ البُعد الأول: تقدير الآخرين:

جدول (٢) الأوزان النسبية ونسبة مُتوسط الاستجابة الخاصة ببدايل الإجابة (كُلُّ درجة تحقق) فيما يتعلق بواقع مُمارسة أبعاد القيادة الخادمة بالمدارس الثانوية العامة بمحافظة سوهاج (بعد تقدير الآخرين).

| م | العبارة | الوزن النسبي | متوسط شدة الاستجابة | الترتيب |
|---|--|--------------|---------------------|---------|
| ١ | يشعر مدير المدرسة بالسعادة من خلال العمل مع المُعلمين وكافة العاملين في المدرسة. | ١.٦٧ | ٠.٥٦ | ٥ |
| ٢ | يؤمن مدير المدرسة بالإمكانيات غير محدودة لكل فرد في بيئة العمل. | ١.٥٨ | ٠.٥٣ | ٨ |
| ٣ | يظهر مدير المدرسة التقدير للمُعلمين وكافة العاملين في المدرسة. | ١.٩٠ | ٠.٦٣ | ١ |
| ٤ | يعمل مدير المدرسة على توفير الراحة النفسية للمُعلمين وكافة العاملين. | ١.٨٣ | ٠.٦١ | ٢ |
| ٥ | يفخر مدير المدرسة بما يُقدّمه المُعلمون وكافة العاملين من إنجازات. | ١.٥٢ | ٠.٥١ | ٩ |
| ٦ | يبدّل مدير المدرسة ما بوسعه لتذليل الصُعوبات أمام المُعلمين وكافة العاملين. | ١.٦٥ | ٠.٥٥ | ٦ |
| ٧ | يبدّل مدير المدرسة جهداً كبيراً للحفاظ على حقوق المُعلمين وكافة العاملين. | ١.٧٤ | ٠.٥٨ | ٣ |
| ٨ | يُخصّص مدير المدرسة وقتاً للتحدث مع مرؤسيه في الموضوعات الشخصية. | ١.٦٢ | ٠.٥٤ | ٧ |
| ٩ | يظهر مدير المدرسة المودة للمُعلمين وكافة العاملين في بيئة العمل. | ١.٧١ | ٠.٥٧ | ٤ |

من الجدول السابق يتضح أن واقع مُمارسة بعد (تقدير الآخرين) يتمثل في التالي:

- إظهار السلبيات وتوجيه اللوم والتقريع لبعض المُعلمين وكذلك العاملين.
- ضعف الثقة المُتبادلة بين بعض المُعلمين والعاملين وإدارة المدرسة.
- ضعف الإحساس بالأمان التنظيمي.
- افتقار بعض مُديري المدارس الثانوية العامة إلى الدّعم المعنوي للمُعلمين وكافة العاملين بالمدرسة.
- طبيعة العمل اليومي للمُعلمين وكافة العاملين تجعل المهمة أكثر صُعوبة وثقلاً وعبئاً.
- ندرة بيئة تُساعد على الانخراط في المناقشات وتطوير العمل المدرسي.
- اختلاف أهداف كلاً من الإدارة المُعلمين وكافة العاملين.

- الأنظمة والإجراءات الصَّارمة التي لا تُشجع على المبادرة والابتكار.
- الغُموُض في توزيع الأدوار والمسؤوليات بين بعض مُدير المدارس الثَّانوية العامة، والمُعلمين وكافة العاملين بالمدرسة.

■ البُعد الثاني: تنمية الأفراد:

جدول (٣) الأوزان النسبية ونسبة مُتوسط الاستجابة الخاصة ببدايل الإجابة (كُلُّ درجة تحقُّق) فيما يتعلق ببعد تنمية الأفراد

| م | العبارة | الوزن النسبي | مُتوسط شدة الاستجابة | الترتيب |
|---|--|--------------|----------------------|---------|
| ١ | يُوظف مُدير المدرسة صلاحياته في خدمة المُعلمين وكافة العاملين. | ١.٨٠ | ٠.٦٠ | ٣ |
| ٢ | يحرص مُدير المدرسة على توفير فرص مُتنوعة للتَّمية المهنية للمُعلمين وكافة العاملين داخل وخارج مقر العمل. | ١.٩١ | ٠.٦٤ | ١ |
| ٣ | يوظف مُدير المدرسة صلاحياته في إفادة المُعلمين وكافة العاملين. | ١.٧٣ | ٠.٥٨ | ٥ |
| ٤ | يحرص مُدير المدرسة على بناء قُدرات المُعلمين وكافة العاملين من خلال تشجيعهم بصورة مُستمرة. | ١.٦١ | ٠.٥٤ | ٨ |
| ٥ | يوجد مُدير المدرسة بيئة مُناسبة للتَّعلم المُستمر. | ١.٦٦ | ٠.٥٥ | ٧ |
| ٦ | يتعامل مُدير المدرسة مع الاختلافات كفرصة للنُّمو والتَّعلم. | ١.٧٠ | ٠.٥٧ | ٦ |
| ٧ | يُشجع مُدير المدرسة المُعلمين وكافة العاملين على استخدام مواهبهم أثناء العمل. | ١.٧٦ | ٠.٥٩ | ٤ |
| ٨ | يشجع مُدير المدرسة المُعلمين وكافة العاملين على التَّطور الوظيفي من خلال المُشاركة في الدُّورات التَّدريبية. | ١.٨٦ | ٠.٦٢ | ٢ |

من الجدول السابق يتضح أن واقع مُمارسة بعد (تنمية الأفراد) يتمثل في الثَّالي:

- قلة فرص النُّمو المهني داخل بعض المدارس الثَّانوية العامة، ويتصف التَّدريب بالشكلية وعدم مُلاءمته للاحتياجات الفعلية للمُعلمين.
- النُّظرة المُتدنية للمُعلم وضعف ثقة المُدير فيه.
- ضعف مُشاركة المُعلمين في المُناقشات الخاصة بالمناهج والمهارات المطلوبة ومساهمتهم في بناء المواد التَّعليمية ضعيفة داخل حجرات الدِّراسة.
- ضعف مكانة المُعلم وبالتالي ضعف الفعالية والتَّأثير.
- قلة فرص النُّمو المهني للمُعلمين وإن توافرت فهي غير فعَّالة.
- ندرة توفير مصادر التَّعليم والتَّعلم ذات الجودة العالية.
- ضعف جدولة أعمال الصِّيانة بطريقة مُنظمة.

- ضعف الاهتمام بالأنشطة التَّعليمية، وضعف تطبيق العمل الديمقراطي في بيئة العمل.

- قلة متابعة بعض المُديرين مجالات عمل المدرسة كافة.

■ البُعد الثالث: بناء المُجتمع:

جدول (٤) الأوزان النَّسبية ونسبة مُتوسط الاستجابة الخاصة ببدائل الإجابة (كُلُّ درجة تحقُّق) فيما يتعلَّق ببعْد بناء المُجتمع

| م | العبرة | الوزن النسبي | مُتوسط شدة الاستجابة | الترتيب |
|---|---|--------------|----------------------|---------|
| ١ | يُقَدِّر مدير المدرسة كَيفية التَّعامل البناء مع المُعلمين وكافة العاملين. | ١.٧٧ | ٠.٥٩ | ٥ |
| ٢ | يتقن مدير المدرسة بشكلٍ فَعَال كَيفية التَّعامل البناء مع المُعلمين وكافة العاملين. | ١.٧١ | ٠.٥٧ | ٦ |
| ٣ | يُقَدِّر مدير المدرسة تنوع المُعلمين وكافة العاملين في الآراء والأفكار. | ١.٨٢ | ٠.٦١ | ٤ |
| ٤ | يشجع مدير المدرسة روح العمل الجماعي. | ١.٨٨ | ٠.٦٣ | ٣ |
| ٥ | يحسن مدير المدرسة التَّعامل مع أولياء الأمور. | ١.٩٩ | ٠.٦٦ | ١ |
| ٦ | يشجع مدير المدرسة المُعلمين وكافة العاملين على القيام بأعمال تطوعية لخدمة المُجتمع. | ١.٦٦ | ٠.٥٥ | ٧ |
| ٧ | يعمل مدير المدرسة على تنظيم برامج للخدمة العامة في البيئة المحلية. | ١.٥٩ | ٠.٥٣ | ٨ |
| ٨ | يُشارك مدير المدرسة في الأنشطة المُجتمعية. | ١.٩٥ | ٠.٦٥ | ٢ |

من الجدول السابق يتضح أن واقع مُمارسة بعد (بناء المُجتمع) يتمثل في التَّالي:

- ضعف مناقشة بعض مُديري المدارس التَّأنوية أولياء الأمور في تحسين أداء الطَّلبة.

- ضعف توثيق الأنشطة المدرسية العلاقات الإنسانية بين المدرسة والمُجتمع المحلي.

- ضعف تشجيع بعض المُديرين المُجتمع المحلي التَّبَرع المادي للمدرسة.

- غياب دعم القيادات العليا لأسلوب فريق العمل، ووضع التَّشريعات اللازمة لذلك.

- بُعد الإدارة المدرسية عن الموضوعية في توزيع المهام، والتكليفات، والاهتمام

بإسنادها إلى العناصر التي لها ولاء للإدارة المدرسية.

- البيروقراطية الزَّائدة من جهة الإدارة المدرسية.

- ميل العمل المدرسي للفردية والمركزية من خلال الانقياد وراء اللوائح والقوانين

المنظمة للعمل بما يُؤثر على تفعيل أسلوب العمل.

- خوف الإدارة المدرسية من إتاحة الفرصة للعناصر المتميزة بالمدرسة بما قد يؤثر على مكانتها.
 - غياب الثقافة المجتمعية التي تُشجع على الاستفادة من الجهود التطوعية التي تقدمها المدرسة.
 - ضعف ثقة المُجتمع في الخدمات المدرسية التَّطوعية.
 - وجود مؤسسات تنافس المدرسة في تقديم خدمات تطوعية، وقصور البرامج الإعلامية.
 - ضعف الطلب على الخدمات المدرسية من قبل المجتمع المحلي.
- البُعد الرابع: إظهار الأصالة:

جدول (٥) الأوزان النسبية ونسبة مُتوسط الاستجابة الخاصة ببدائل الإجابة (كُلُّ درجة تحقُّق) فيما يتعلق ببعد إظهار الأصالة

| م | العِبارة | الوزن النسبي | مُتوسط شدة الاستجابة | الترتيب |
|---|--|--------------|----------------------|---------|
| ١ | يتصف مُدير المدرسة بالإنصاف وعدم التَّحيز. | ١.٩٢ | ٠.٦٤ | ٢ |
| ٢ | يعد مُدير المدرسة جدير بالثَّقة. | ١.٩٦ | ٠.٦٥ | ١ |
| ٣ | يتعامل مُدير المدرسة مع المُعلمين وكافة العاملين بصدق ونوايا حسنة. | ١.٧٠ | ٠.٥٧ | ٦ |
| ٤ | يلتزم مُدير المدرسة بإنجاز ما وعد به المُعلمين وكافة العاملين. | ١.٨٩ | ٠.٦٣ | ٣ |
| ٥ | يكون مُدير المدرسة قُدوة للمُعلمين وكافة العاملين في السلوك. | ١.٥٨ | ٠.٥٣ | ٨ |
| ٦ | يتسم مُدير المدرسة بالموضوعية عند تسوية القضايا. | ١.٧٥ | ٠.٥٨ | ٥ |
| ٧ | يهتم مُدير المدرسة بمُحاسبة ذاته قبل المُعلمين وكافة العاملين. | ١.٦٤ | ٠.٥٥ | ٧ |
| ٨ | يقبل مُدير المدرسة الرأْي الناقد من المُعلمين وكافة العاملين. | ١.٨٠ | ٠.٦٠ | ٤ |

من الجدول السابق يتضح أن واقع مُمارسة بعد (إظهار الأصالة) يتمثل في التَّالي:

- ضعف التَّواصل المُستمر بين الإدارة المدرسية النَّاجحة وأولياء الأمور.
- السُّلطة مُتمركزة في يد المُديرين، والذي يتبع النَّمط البيروقراطي في إدارته وتعاملاته مع معلميه، فلا يُتيح لهم الفرصة للتَّصرف بحرية في المُشكلات التي تُواجههم.
- ضعف الثقة المُتبادلة بين المُعلمين وكافة العاملين وبين إدارة المدرسة.

- ضعف مشاركة المعلمين في المناقشات الخاصة بالمناهج والمهارات المطلوبة ومساهماتهم في بناء المواد التعليمية ضعيفة.
- ضعف تأثير بعض مديري المدارس الثانوية وقلة الفعالية وتكريس قيم الإذعان والطاعة السلبية وظاهرة هيمنة ثقافة الصمت عند مناقشة المشكلات.
- محدودية ما تملكه الإدارة المدرسية من مهارات وقدرات تمكنها من إدارة المدرسة بطريقةٍ تُساعد على تفعيل أسلوب فريق العمل بالمدارس.
- بُعد بعض القيادات المدرسية بالمدارس الثانوية عن الموضوعية في توزيع المهام والتكليفات.

- ضعف الفعالية والتأثير

■ البُعد الخامس: مشاركة القيادة:

جدول (٦) الأوزان النسبية ونسبة متوسط الاستجابة الخاصة ببدايل الإجابة (كُلُّ درجة تحقُّق) فيما يتعلق بمشاركة القيادة

| م | العبارة | الوزن النسبي | متوسط شدة الاستجابة | الترتيب |
|---|---|--------------|---------------------|---------|
| ١ | يُحفز مدير المدرسة المعلمين وكافة العاملين على المشاركة في اتخاذ القرارات المدرسية. | ١.٧٣ | ٠.٥٨ | ٥ |
| ٢ | يُشجع مدير المدرسة كلَّ شخص على أن يكون قائدًا في عمله. | ١.٨٢ | ٠.٦١ | ٣ |
| ٣ | يستخدم مدير المدرسة أساليب فن الإقناع مع المعلمين وكافة العاملين. | ١.٩٧ | ٠.٦٦ | ١ |
| ٤ | يتصف مدير المدرسة بالتواضع في تعامله مع المعلمين وكافة العاملين. | ١.٦٢ | ٠.٥٤ | ٧ |
| ٥ | يُشجع مدير المدرسة المعلمين وكافة العاملين على القيام ببعض الأدوار القيادية. | ١.٨٦ | ٠.٦٢ | ٢ |
| ٦ | يعتمد مدير المدرسة على الأدلة والبراهين في إصدار الأحكام بدلًا من سلطة العمل. | ١.٧٧ | ٠.٥٩ | ٤ |
| ٧ | يحث مدير المدرسة المعلمين وكافة العاملين على طرح أفكار جديدة. | ١.٦٨ | ٠.٥٦ | ٦ |

من الجدول السابق يتضح أن واقع ممارسة بعد (مشاركة القيادة) يتمثل في التالي:

- استخدام بعض مديري المدارس الثانوية العامة أساليب الترهيب والتخويف أو الإبتزاز كلاًها أساليب غير فعالة للإقناع مع المعلمين وكافة العاملين بالمدرسة.
- غياب الأساليب الديمقراطية في الإدارة، والتي تضعف من مشاركة المعلمين وكافة العاملين بالمدرسة في القيادة المدرسية.

- شيوخ نمط القائد الأوحده الذي يسيطر بمفرده على مقاليد الأمور.
- ضعف اهتمام بعض القيادات المدرسية بحاجات الأفراد ورغباتهم.
- ضعف قدرة بعض المديرين على تحليل المشكلات التعليمية ومواجهة الأزمات.
- قلة وعي مديري المدارس الثانوية بالأطر الأخلاقية التي تُساعد في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل المدرسي.
- قلة تشجيع بعض المديرين مُعلميهم على التجديد والابتكار والإبداع في المدرسة.
- البُعد السّادس: توفير القيادة:

جدول (٧) الأوزان النسبية ونسبة مُتوسط الاستجابة الخاصة ببدائل الإجابة (كُلُّ درجة تحقّق) فيما يتعلّق ببعده توفير القيادة

| م | العبرة | الوزن النسبي | مُتوسط شدة الاستجابة | الترتيب |
|---|---|--------------|----------------------|---------|
| ١ | يملك مدير المدرسة رؤية مُميزه للمُستقبل. | ١.٦٤ | ٠.٥٥ | ٥ |
| ٢ | يطلع مدير المدرسة المُعلمين وكافة العاملين على رؤية المدرسة المستقبلية. | ١.٧٥ | ٠.٥٨ | ٣ |
| ٣ | يُشجع مدير المدرسة المُعلمين وكافة العاملين على الإبداع والتّجديد في العمل. | ١.٨٠ | ٠.٦٠ | ٢ |
| ٤ | يملك مدير المدرسة القدرة على تحويل السّلبات إلى إيجابيات والتّهديدات إلى فرص. | ١.٥٤ | ٠.٥١ | ٧ |
| ٥ | يعتمد مدير المدرسة على التّوجه إلى الأمام في أداء الأعمال. | ١.٧٠ | ٠.٥٧ | ٤ |
| ٦ | يملك مدير المدرسة الاحترام الذاتي لأرائه وأفكاره ومبادئه. | ١.٩٥ | ٠.٦٥ | ١ |
| ٧ | يظهر مدير المدرسة الشّجاعة في كافة المواقف التي تُواجهه. | ١.٥٩ | ٠.٥٣ | ٦ |

من الجدول السابق يتضح أن واقع مُمارسة بعد (توفير القيادة) يتمثل في التّالي:

- قيام بعض مديري مدارس التّعليم الثّانوي العام بمُسايرة الأوضاع القائمة والمُحافظة على الجمود الإداري.
- ضعف الالتزام بالرؤية المُشتركة لتحقيق أهداف العمل المدرسي.
- ضعف القدرة في تطوير ذاته من أجل تحقيق رؤية المدرسة.
- اقتصار التّطوير المهني لدى بعض المديرين على الأكاديمية المهنية للمُعلمين.
- ندرة امتلاك مديري المدارس للفهم العميق لرؤية المدرسة ورسالتها.
- إهمال بعض مديري المدارس الثّانوية العامة مُشاركة المُعلمين وكافة العاملين في حل مشكلات العمل بأفكار مبتكرة.

– قلة تمتع بعض مُديري مدارس التَّعليم الثَّانوي العام بالفهم العميق للممارسات الداعمة لثقافة القيادة الخادمة.

مُتطلبات تطبيق أبعاد القيادة الخادمة بالمدارس الثَّانوية العامة في مُحافظة سوهاج:

■ مُتطلبات إدارية وتنظيمية:

تتمثل مُتطلبات تطبيق أبعاد القيادة الخادمة بالمدارس الثَّانوية العامة في مُحافظة سوهاج (مُتطلبات إدارية وتنظيمية) في التالي:

– التَّوجه نحو تطبيق نظام مُتكامل راقي للمعلومات التربوية والمالية لصناع القرار وأصحاب المصلحة.

– الاستفادة من الموارد المادية والبشرية المُتاحة.

– تبني المدرسة هيكل تنظيمي مرن كالهيكـل الشبكي لمواكبة العصر التقني.

– إعادة هيكلة القيادات المدرسية بحيث ترتبط بدور القائد التربوي وتكون أكثر دراية ومعرفة بشأن استراتيجيات الالتزام التنظيمي داخل المدرسة في مواجهة الأزمات والمصائد التربوية بعقد دورات تدريبية وورش عمل.

– تقييم لقياس رضا العاملين عن أداء القيادات وجودة البرامج التدريبية وطبيعة الخدمات المُقدمة.

– توليد الطاقة الإيجابية وبناء الروح المعنوية المرتفعة.

– حدوث تغيير في التشريعات واللوائح المؤسسة للتوصيف الوظيفي للهيكـل الإداري بالمدرسة والقيادات وكافة العاملين بالمدرسة الثَّانوية.

– نشر وتدعيم ثقافة التمكين داخل المدرسة والتركيز على العمل.

■ مُتطلبات بشرية:

تتمثل مُتطلبات تطبيق أبعاد القيادة الخادمة بالمدارس الثَّانوية العامة في مُحافظة سوهاج على ضوء مدخل الالتزام التَّنظيمي (مُتطلبات بشرية) في التالي:

– الاهتمام بتعظيم العائد من رأس المال البشري على المُستوى القومي.

– تمكين المُعلمين من خلال بناء نظم إدارة الموارد البشرية لتوفير وتنمية الكوادر المؤهلة للعمل.

– اهتمام دستوري وتشريعي في خطط التنمية بالمعلم وكيفية تطوير أدائه.

- دعم وتحفيز المُعلمين وكافة العاملين بالمدارس الثانوية العامة.
- عقد ندوات للتوعية بالمُشاركة في صنع القرارات المدرسية وأهمية مُشاركة المعلمين في وضعها وتنفيذها.
- زيادة الوعي بقياس الأثر التدريبي على أداء كافة العاملين.
- معرفة كافة الاحتياجات التدرّيبية للمُعلمين وكافة العاملين بالمدارس الثانوية العامة، وتنمية الموارد البشرية.
- التحسن في مناخ العمل التشاركي داخل المدارس الثانوية العامة.
- عقد اجتماعات دورية لمناقشة مشكلات المدرسة ويستمع للآراء وينفذ بعضًا منها.
- مُتطلبات مادية:

تتمثل مُتطلبات تطبيق أبعاد القيادة الخادمة بالمدارس الثانوية العامة في مُحافظة سوهاج على ضوء مدخل الالتزام التّنظيمي (مُتطلبات مادية) في التالي:

- تعديل لبعض إجراءات المُكافآت للمُعلمين بناءً على أدائهم ومُشاركتهم بالمدرسة.
- تحسن في الرواتب والمُكافآت للمُعلمين وكافة العاملين بالمدارس الثانوية العامة.
- اهتمام المُديرين بالتحفيز والتشجيع للمبادرات الابتكارية على المُستوى المدرسي.
- توفير المزيد من الرعاية الاجتماعية والصحية للمُعلمين وأسرهم.
- مبادرات لتدعيم قدرات المُعلمين والقيادات المدرسية في منظومة التعليم الثانوي.
- التوجه نحو تطبيق الإصلاح المُتمركز حول المدرسة، ومبادرات لبناء منظومة للمُتابعة والتقويم مبنية على النتائج، بحيث ترتبط الحوافز وغيرها بالنتائج ومؤشرات الأداء على جميع المستويات الإدارية.

المراجع
أولاً: المراجع العربية:

إبراهيم بن حنش سعيد (٢٠١٨م): قيادة مجتمعات التعلم الأكاديمية في الأقسام العلمية بالجامعات السعودية جامعة الملك عبد العزيز أنموذجاً، دراسات تربوية ونفسية، العدد (٩٩)، الجزء الأول، كلية التربية - جامعة الزَّقازيق.

أحمد بن سليمان عودة (٢٠٠٥م): القياس والتقويم في العملية التدريسية، الطبعة الثانية، عمان - الأردن: دار الأمل للطباعة للنشر والتوزيع.

أحمد محمد فتحي أحمد عجوة (٢٠١٠م): القيادة الخادمة: دراسة تطبيقية على قطاعات الأعمال، المجلة المصرية للدراسات التجارية، العدد (٢)، المجلد (٣٤).

السيد فتحي الويشي (٢٠١٣م): الأساليب القيادية للموارد البشرية (الأخلاق الإدارية - استراتيجيات التغيير)، المجموعة العربية للتدريب والنشر.

بشير صالح الرشدي (٢٠٠٠م): مناهج البحث التربوي، رؤية تطبيقية مبسطة، الكويت: دار الكتاب الحديث.

ج . ملتون سميث (١٩٧٨م): الدليل إلى الإحصاء في التربية وعلم النفس، ترجمة إبراهيم بسيوني عميرة، القاهرة: دار المعارف.

جابر عبد الحميد جابر (٢٠٠١م): مناهج البحث في التربية وعلم النفس، الطبعة الثالثة، القاهرة: دار النهضة العربية.

جمهورية مصر العربية - وزارة التربية والتعليم (٢٠٠٧م): الخطة الاستراتيجية القومية لإصلاح التعليم قبل الجامعي، القاهرة: وزارة التربية والتعليم.

وزارة التربية والتعليم (٢٠١٤م): قرار وزاري رقم (١١٩) بتاريخ ١٠/٣/٢٠١٤ بشأن إنشاء وحدة تسمى مركز إعداد القادة مادة (٢)، القاهرة: وزارة التربية والتعليم.

حامد كاظم متعب (٢٠١٥م): القيادة الخادمة وأثرها في فاعلية الفريق: دراسة تحليلية، مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والإدارية، العدد (١٧)، العراق: كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة واسط.

حسام الدين السيد مُحَمَّد (٢٠١٨م): درجة توافر أبعاد القيادة الخادمة لدى مُدبري التَّعليم الأساسي بمحافظة الظاهرة في سلطنة عمان في ضوء نموذج لوب، المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية، العدد الأول، المجلد (٤)، مركز رفاة للدراسات والأبحاث.

حمدي أبو الفتوح عطية (١٩٩٦م): منهجية البحث العلمي وتطبيقاتها في الدراسات التربوية والنفسية، القاهرة: دار النشر للجامعات.

خالد دهليز، مُحَمَّد أحمد غالي (٢٠١٨م): أثر القيادة الخادمة على الالتزام التَّنظيمي في المؤسسات الأكاديمية الفلسطينية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، العدد (٣)، المجلد (١٤)، عمان - الأردن: الجامعة الأردنية.

دعاء محمود جوهر (٢٠١٢م): التسوق الاستراتيجي للمدرسة الثانوية العامة في مصر: التحديات والمتطلبات، مجلة التربية، العدد (٣٨)، المجلد (١٥).

دهرون فريدون عبد الله (٢٠١٨م): دور القيادة الخادمة في تحقيق الاستغراق الوظيفي: دراسة تحليلية لآراء عينة من أعضاء الهيئات التدريسية في جامعة السليمانية، مجلة جامعة كركوك للعلوم الأدرية والاقتصادية، العدد (١)، المجلد (٨).

رضا عبد الفتاح محمود (٢٠٢٠م): مُتطلبات تحقيق الجودة والاعتماد بالمدارس الثانوية التجارية بمصر، مجلة البحث العلمي في التربية. العدد (٢١)، الجزء (١١)، القاهرة: جامعة عين شمس - كلية البنات للآداب والعلوم والتربية.

رضوان التعلب حامد سليم (٢٠١٦م). تطوير إدارة المدارس الثانوية العامة في ضوء مدخل الارجونوميكا، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية - جامعة سوهاج.

سعود بن عيسى الناييف (٢٠٢٠م): آليات تطبيق القيادة الخادمة في المدارس السعودية في ضوء خبرة الولايات المتحدة الأمريكية. المجلة التربوية، العدد (٧٨)، كلية التربية - جامعة سوهاج.

سمر محمد هاشم وآخرون (٢٠٢٢م): متطلبات تطبيق القيادة الخادمة بالمدارس الثانوية العامة في مصر دراسة تحليلية، مجلة البحث التربوي، العدد (٤١)، المجلد الأول، السنة (٢١)، المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية بالقاهرة.

صالح عبد الرضا رشيد، ليث علي مطر (٢٠١٦م): القيادة الخادمة: منظور للقيادة في القرن الحادي والعشرين، العراق: دار نيبور للطباعة والنشر والتوزيع.

صالح ناصر عليمات (٢٠٠٢م): واقع السلوك القيادي لمديري ومديرات المدارس الثانوية في محافظة إربد، مجلة كلية التربية بأسبوط، العدد (٢)، المجلد (١٨).

صلاح الدين محمود علام (٢٠٠٤م): تحليل البيانات في البحوث النفسية والتربوية، القاهرة، دار الفكر العربي.

عبد السلام أحمد حُسين (٢٠١٩م): الممارسة النبوية للقيادة الخادمة دراسة نوعية، مجلة مركز جزيرة العرب للبحوث التربوية والإنسانية، العدد (١)، المجلد (١).

عبد العزيز أحمد محمد (٢٠١١م): الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري لمُديري المدارس الثانوية العامة: دراسة ميدانية بمحافظة كفر الشيخ، مجلة كلية التربية، العدد (٣٩)، الجزء الأول، كلية التربية - جامعة عين شمس.

عبد الله السيد عبد الجواد (٢٠٠٥م). المؤشرات التربوية واستخدام الرياضيات في العلوم الإنسانية، الطبعة الرابعة، أسبوط: كلية التربية جامعة أسبوط.

عبد الله بن علي بن سالم (٢٠١٦): واقع القيادة الخادمة لدى مُديري المدارس الثانوية بالمدينة المنورة من وجهة نظر المُعلمين: دراسة ميدانية، مجلة العلوم التربوية، العدد (١)، المجلد (٢٤)، كلية الدِّراسات العليا للتربية - جامعة القاهرة.

عبد الحكيم أحمد ربيع نجم (٢٠١٨م): القيادة الخادمة وتأثيرها على سلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق على العاملين بديوان مديرية الصحة بالدقهلية، المجلة المصرية للدراسات التجارية، العدد (١)، المجلد (٤٢)، كلية التجارة - جامعة المنصورة.

عبير عثمان عبد العزيز (٢٠١٥م): دور القيادة الخادمة في تفعيل التطوير الذاتي: دراسة مقارنة بالمستشفيات الجامعية، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، العدد (٣)، كلية التجارة - جامعة الزقازيق.

فؤاد أبو حطب (١٩٩٦م): مناهج البحث وطرق التحليل الإحصائي في العلوم النفسية والتربوية والاجتماعية، القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية.

فوزي شعبان مذكور ندا (٢٠١٢م): قياس خصائص القيادة الخادمة لدى المشرفين على الرسائل الجامعية من وجهة نظر المعيدين والمدرسين المساعدين بجامعة القاهرة وعين شمس، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، العدد (١٢)، كلية التجارة - جامعة عين شمس.

محمد أحمد عبد السلام (١٩٩٧م): القياس النفسي والتربوي، القاهرة: مكتبة النهضة المصرية.
محمد البشير محمد عبد الهادي (٢٠١٠م): أثر القيادة الإدارية في السلوك التنظيمي في المؤسسة، مجلة المنبر، العدد (١٤). السودان: هيئة علماء السودان.

محمد عبد العظيم عبد المجيد (٢٠١٨م): تطور أداء القيادات المدرسية بالمدارس الثانوية العامة بمحافظة سوهاج في ضوء مدخل إدارة الوقت المؤسسي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية - جامعة سوهاج.

نبيل سعد خليل (١٩٩٢م): واقع الممارسات القيادية والإدارية لمديري المدارس الثانوية بمحافظة سوهاج: دراسة ميدانية، سوهاج: دار محسن للطباعة.

نعيمة بنت سيف بنت ازهر العبرية (٢٠١٧م): علاقة نمطي القيادة الخادمة والموزعة بوضع القرار الأخلاقي لدى مديرات مدارس التعليم الأساسي في محافظة مسقط بسلطنة عمان من وجهة نظر المعلمات، مجلة كلية العلوم التربوية، عمان - الأردن: جامعة الشرق الأوسط.

المراجع الانجليزية

Faris George Sahawneh & Lorraine T. Benuto (٢٠١٨): Lorraine T. Benuto, The Relationship Between Instructor Servant Leadership Behaviors and

- Satisfaction with Instructors in an Online Setting, Online Learning Journal, Vol. (٢٢). Issue. (١).
- Kong Wah Cora Chan (٢٠١٧): Cultivating Servant Leaders in Secondary Schooling, Servant Leadership: Theory & Practice, Vol. (٤), Issue. (١).
- James Alan Laub (٢٠١٨): Assessing the Servant Organizations: Development of the Servant Organization Leadership Assessment (SOLA) Instrument, Doctoral Dissertation Florida Atlantic University, Retrieved from Pro Quest Digital Dissertation Database.
- David Earl Murphy (٢٠٢٠): The Relationship Between Servant Leadership and Teacher Retention and Student Achievement, A Dissertation Submitted to the Graduate Faculty of Georgia Southern University in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree Doctor of Education.
- Carol Smith (٢٠٠٥): Servant Leadership: The Leadership Theory of Robert K. Greenleaf, The Greenleaf Center for Servant-Leadership, UK.
- Larry C. Spears (٢٠١٠): Character and servant leadership: Ten Characteristics of Effective, Caring leaders, The Journal of Virtues & Leadership, Vol. (١), Issue. (١).
- Aimela Pointe Terosky & Maria C.Reitano (٢٠١٦): Putting Followers First: The Role of Servant Leadership in Cases of Urban, Public-School Principals, Journal of School Leadership, Vol. (٢٦), No. (١).