

ممارسة مديري المدارس الحكومية الريفية لسلوكيات القيادة الخادمة من وجهة نظر المعلمين بقرية نواج بمحافظة الغربية

طارق عطية عبدالرحمن^(١) ، مريم على سالم حربي^(٢)

^(١) قسم الأقتصاد الزراعي - كلية الزراعة - جامعة كفرالشيخ

^(٢) قسم تنمية المرأة الريفية - كلية الاقتصاد المنزلي بنواج - جامعة الازهر

(Received: Sep. 6 , 2015)

المخلص:

استهدفت هدفت هذه الدراسة بصفة رئيسية تحديد درجة ممارسة مديري المدارس الريفية الحكومية لسلوكيات القيادة الخادمة من وجهة نظر المعلمين في قرية نواج بمحافظة الغربية، بالإضافة الى اختبار صلاحية تطبيق مقياس القيادة الخادمة (SLS) في البيئة الريفية المصرية، وكذا تحديد أثر كل من متغيرات نوع المدرسة، والجنس، والسن، والمستوى التعليمي، وسنوات الخبرة الوظيفية على إدراك المعلمين لممارسة سلوكيات القيادة الخادمة. وقد اعتمدت الدراسة على منهج المسح الاجتماعي بطريقة العينة لأراء عينة عشوائية قوامها (٢٨٦) معلما ومعلمة من المدارس الريفية الحكومية بمنطقة الدراسة. وتم جمع البيانات باستخدام استبانة تم اختبارها والتأكد من صدقها وثباتها. واستعانت الدراسة في تحليل بياناتها بمجموعة من الأساليب الإحصائية منها معامل الارتباط البسيط، واختبار "ت"، واختبار تحليل التباين الاحادي، واسلوب التحليل العاملي التوكيدي. وقد توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج من أهمها: أن مقياس القيادة الخادمة (SLS) المعدل على البيئة الريفية المصرية يتمتع بدرجة كافية من الصدق والثبات تقترب قيمها من معاملات المقياس الأصلي، مما يشير الى صدق الصيغة العربية للمقياس في البيئة الريفية المصرية. كما أشارت نتائج الدراسة الى أن درجة ممارسة سلوكيات القيادة الخادمة في المدارس الريفية الحكومية في قرية نواج من وجهة نظر المعلمين كانت بدرجة متوسطة، وكانت درجة ممارسة كل ابعاد القيادة الخادمة متوسطة ما عدا بعد واحد فقط هو بعد المساولة والذي جاءت ممارسته بدرجة مرتفعة. كما أشارت نتائج الدراسة الى عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في ادراك المعلمين لممارسة مدرائهم لسلوكيات القيادة الخادمة تعزى للجنس، والسن، ونوع المدرسة، والمؤهل العلمي. في حين وجدت فروق دالة احصائيا تعزى الى سنوات الخبرة الوظيفية. وفي ضوء ما توصلت اليه الدراسة من نتائج تم اقتراح مجموعة من التوصيات.

الكلمات المفتاحية:

القيادة الادارية، القيادة التربوية، نظرية القيادة الخادمة، المدارس الريفية الحكومية.

المقدمة:

باستمرار، ومن هنا تعالت الصيحات التي تنادي بأن التربية هي المشكلة وبأنها الحل في الوقت ذاته، بمعنى أن التربية بصورتها الحالية مشكلة من مشكلات التطوير والنهضة والرقي، نظرا لجمود بنيتها ومناهجها وأدائها، في حين يعد الارتقاء بها واصلاحها وتطويرها سبيلا من سبل التقدم. وترتبط جودة التربية غالبا بجودة قياداتها، فمصير

تعتبر التربية أداة ناجعة لتطور الامم ورفيها، ورافداً هاماً للتنمية بمفهومها الشامل، وكثيرا ما تعقد عليها الامم والطموحات في الاسهام في نهضة الشعوب وتقديمها. وفي تمكينها من حل معضلاتها الحالية والمستقبلية. وقد تنبعت الامم لدور التربية واهميتها، فباتت تراجع أنظمتها التربوية

المدرسية ضرورة تطويرية بالغة الأهمية لتمكين المعلمين ودعم نموهم المهني.

وتواجه القيادة التربوية في البلدان العربية العديد من التحديات، من أهمها ما ذكره على (٢٠٠٨: ١٠٨) الى أنه في ظل نظام تربوي مركزي بل وشديد المركزية في معظم الدول العربية فان أهمية المدير كقائد للعملية التربوية في المدرسة ما تزال كبيرة وفاعلة، كونه بمفرده يشكل الفريق القيادي صاحب القرار الوحيد، وهو المسؤول الوحيد عن نجاح العملية التعليمية في مؤسسته أو فشلها، واليه يشار بالنان في كثير من الحالات، شأنه في ذلك شأن باقي القادة الاداريين في مؤسسات المجتمع الاخرى.

وعلى ذلك أصبح هناك ضرورة لتنمية القيادة وقدرات المديرين من أجل إحداث التغيير ومواكبة المعايير العالمية المتغيرة، ولذلك انبرت دول كثيرة خاصة في العالم الغربي الى إحداث تغييرات واصلاحات جذرية في الادارة المدرسية نسا وروحا والضغط على المدارس لزيادة الاهتمام بالتحصيل العلمي والاداء الدراسي، واستثارة قدرات الافراد - طلبة ومعلمين- وطاقاتهم لتحقيق مزيد من الانجازات والتفوق. ونالت القيادة المدرسية وخصوصا القيادة المتميزة الفعالة حظاً وافراً من الدراسة والبحث منذ عقد الثمانينات، وعد الباحثون أنه لا يمكن أن تكون هناك مدرسة متميزة وفعالة دون أن يكون مديرها قائداً متميزاً، وأن طريقة إدارة المدير لمدرسته وأسلوبه في قيادة العمل المدرسي هي التي تصنع الفرق بين التميز وعدمه (عابدين، ٢٠١٢: ١٤٣٠).

وتعد المدرسة الريفية إحدى المؤسسات الاجتماعية التي تسهم مع غيرها من المؤسسات في تربية الإنسان ومساعدته على النمو في جميع جوانب شخصيته الجسمية والعقلية والنفسية والاجتماعية إلى أقصى درجة ممكنة وفقاً لقدراته وميوله واستعداداته واتجاهاته ، ولكي تؤدي المدرسة وظيفتها التربوية خير أداء، فإنها تحتاج إلى إمكانيات مادية وبشرية، وتحتاج إلى إدارة تتولى القيام

التربية بشكل عام يتطلب قائداً تربوياً على مستوى المسؤولية (المطيري، ٢٠١٥: ٥٥٦).

ويشير (جرادات، ومؤتمن، ٢٠٠٠: ٧) الى أن الإدارة التربوية في جوهرها هي عملية قيادة بالمقام الأول، وقدرة على التأثير في البشر الآخرين وحفزهم لإنجاز أهداف المؤسسة التربوية وأولوياتها والسعي الدائم لتطويرها، فالقيادة هي عملية تعلم تعاونية مشتركة تسهم في دفع المؤسسة التربوية إلى الإمام، ومراعاة أن العصر الحالي، عصر ثورة المعلومات وتكنولوجيا الاتصالات يتطلب هندسة العلاقات إضافة إلى هندسة العمليات. وهذا ما يفرض تحدياً رئيساً يتمثل بتطوير القيادة التربوية ضمن إطار فكري حديث، يراعي قابلية القيادة للتعلم والتطوير وإعادة الصياغة بما ينسجم مع متطلبات العصر ومستجداته وتقنياته، مما يمكنها من إدارة مؤسسات المستقبل بكفاءة وفاعلية.

وتتجلى أهمية القيادة التعليمية (التربوية) كونها المرتكز الاساسي لتقدم المؤسسات التعليمية، ومن دونه لا يمكن لا يمكن تحقيق اي تغيير فعال أو اصلاح حقيقي فيها كون القيادة تعد أكثر أهمية من الوظائف الادارية الاخرى التي تمارسها الادارة التعليمية على مستوياتها المختلفة، نظرا الى أهمية الدور الذي تؤديه القيادة في تلك الوظائف (على، ٢٠٠٨: ١٠٨)، ويشير (عابدين، ٢٠١٢: ١٤٣٢) نقلا عن جرينليف الى أهمية القيادة المدرسية نظرا لاستقلالية المعلمين وانهمكهم في صفوفهم، وعدم الاستقرار والتغيرات المستمرة في البيئة المدرسية، الامر الذي يستوجب أن يقوم بخمسة أدوار متداخلة هي: الادوار الاخلاقية، والتعليمية، والاجتماعية- الانسانية، والسياسية، والادارية. كما أن للقيادة المدرسية أهميتها في تثبيت التغيير المقصود وتحقيق الجودة المدرسية في أربعة أبعادهي: تحديد الرؤية والاهداف المدرسية، وتطوير تفاعل المدرسة مع بيئتها الاجتماعية، والتأثير في المجتمع المدرسي، ودعم الثقافة التنظيمية المدرسية. فالقيادة

والاستبداد بالرأي والمركزية في اتخاذ القرار، وأتباع أساليب توجيه الأعمال بواسطة الأوامر. وهناك القيادة الترسلية التي تحرص على إعطاء المعلمين قدرًا من الحرية في ممارسة أعمالهم وتترك جميع المسؤوليات للمعلمين (آل ناجي، ١٩٩٦: ٧٩).

وتعتبر الأساليب السابقة أساليب قديمة وتقليدية وجهت إليها الكثير من الانتقادات، مما أدى إلى ظهور أساليب جديدة من أهمها أسلوب القيادة التبادلية، وأسلوب القيادة التحويلية، وأسلوب القيادة التشاركية، وأسلوب القيادة الجديرة بالثقة، وأخيرا أسلوب القيادة الخادمة، وهو من الأساليب التي ظهرت حديثًا في مجال القيادة. وتذكر (شيخ السوق، ٢٠١٤) أن الاهتمام قد ازداد بموضوع القيادة الخادمة في الآونة الأخيرة، حيث تُعد جزءًا من التحول بعيدا عن القيادة القائمة على السيطرة، والتوجه نحو المشاركة، والقيادة الموجهة في اقتصاد قائم على تكنولوجيا المعلومات، بالإضافة إلى أن القيادة الخادمة تقوم بتعزيز إدارة المسؤولية الأخلاقية والاجتماعية. كما ذهب San Juan, (2005) إلى القول بأن القادة الخدم هم قادة يتبنون ظاهرة القوة كمسؤولية وخدمة، ولديهم الشجاعة لمواجهة حتمية التحول الشخصي والاجتماعي.

ويشير Jones, (2012) إلى أن القيادة الخادمة اكتسبت اهتماماً كبيراً في المنظمات الاجتماعية باعتبارها أداة مهمة في ادراك الحاجة إلى قيادات أكثر كفاءة، يؤمنون بالقيم والمبادئ، ويركزون على الموظفين في المقام الأول وتلبية احتياجاتهم بما يساهم في زيادة رضاهم الوظيفي، ومع ذلك فإن هناك ندرة في البحوث التجريبية والميدانية التي تم إجراؤها لأثبت صحة هذا الادعاء. كما يشير العديد من الباحثين (Russell & Stone, 2002) على سبيل المثال) إلى أن هناك حاجة كبيرة إلى إجراء المزيد من الدراسات والبحوث الكمية والنوعية لتوفير البيانات الميدانية لإعطاء المصداقية للقيادة الخادمة، حيث تساهم البيانات الميدانية التي توفرها هذه الدراسات في

بمجموعة عمليات يتم بمقتضاها تعبئة القوى البشرية والمادية وتنظيمها بصورة موجهة لتحقيق الأهداف التربوية المنشودة (بليبيسي وفاتنة، ٢٠٠٧: ٢).

ويعد النمط القيادي العامل الرئيس في نجاح المدارس أو فشلها، لما للمدير من دور حاسم في التأثير على سلوك المعلمين، وفي خلق الجو العلمي الفعال الذي يمثل استثماراً فاعلاً في التحصيل العلمي للطلبة. وبالقدر الذي يكون فيه المدير قادراً على القيام بمهامه ومسئولياته يكون قادراً على تحقيق أهداف المدرسة (الجوجو، ١٩٩٩: ٣). ويرى عمار (٢٠١٥) أن القيادة في آخر المطاف تقاس بنتائجها والتي هي احد أمرين إما أن تكون قيادة رديئة تهدر الموارد وتعطل المصالح وتضيع الكفاءات وتختزل الأهداف حتى لا يبقى من الأهداف إلا ما يحقق المصالح الشخصية للقائد الفاشل، وإما أن تكون قيادة ناجحة-ممثلة لصورة القائد الناجح-تستثمر في الموارد وتنمي الكفاءات وتحقق أعلى مستوى من الكفاءة في أداء الافراد للعمل كفريق واحد في سبيل ضمان الاستمرارية والبقاء للمؤسسة، وذلك في ظل منافسة حادة وفي بيئة يعد فيها الثابت الوحيد هو التغيير.

ويختلف الأشخاص في ممارساتهم القيادية وطبيعة رعايه مؤسساتهم وذلك لاختلاف اتجاهاتهم ومعارفهم وخبراتهم وإدراكهم واختلاف المهمات التي يؤدونها واختلاف العاملين والبيئة التي يعملون فيها، ويعني هذا ارتباط القيادة بالسلوك، لذلك تنوعت اشكال السلوك القيادي وانماطه. وتشكل مجموعة السلوكيات التي يوحه بها القائد مؤسسته ويحمل من خلالها رؤوسيه على أداء مهماتهم والقيام بمسؤولياتهم ما يعرف بالنمط القيادي (فلية وعبدالمجيد، ٢٠٠٥). وتختلف أنماط القيادة التي يتبعها المديرين، فهناك القيادة الديمقراطية التي تحرص على العلاقات الإنسانية السليمة ومشاركة المعلمين في اتخاذ القرار، وتسعى إلى تهيئة المناخ المدرسي لحفز المعلمين لبذل أقصى جهودهم لتحقيق الأهداف المنشودة، وهناك القيادة الأوتوقراطية التي تهتم كثيراً بإنجاز العمل،

الاهداف، وبالتالي لابد أن توجد إدارة مدرسية يقوم عليها اداري يسهم بشكل فعال في تحقيق ما يصبوا اليه المجتمع من خلال المدرسة التي يديرها. ومن هنا فان مدير المدرسة الريفية يعتبر حجر الاساس والعامل الالهم الذي ترتكز عليه العملية التربوية في الريف باعتباره الشخص المؤثر في فاعلية النظام المدرسي.

وتعددت الجهود المختلفة والدراسات العربية والاجنبية التي تناولت الانماط القيادية والتي أكدت على فاعلية وأهمية النمط القيادي في تطوير المؤسسات التربوية وخاصة المدرسة، إلا أن ما لفت انتباه الباحثين ندرة الدراسات التي تناولت نمط وأسلوب القيادة الخادمة كأحد الانماط القيادية الايجابية، حيث لم يتم العثور الا على قليل من الدراسات والتي كانت معظمها أجنبية. ونظرا لما أكدته البحوث السابقة من أهمية وفعالية أسلوب القيادة الخادمة في العملية التعليمية ودوره الاساسي في تطوير المدرسة كمؤسسة تربوية، ونظرا لما يمر به المجتمع المصري بعد ثورة يناير ٢٠١٥ من تغيرات سريعة والتي انعكست بدورها على الوضع التعليمي، مما يتطلب التفكير في أنماط قيادية مناسبة لهذه الفترة التاريخية، فقد ارتأى الباحثان إجراء هذه الدراسة للاستفادة من هذا النمط القيادي في المدارس الريفية والارتقاء بها للمستوى المنشود. وعلى ذلك تتمثل مشكلة البحث في السؤال الرئيسي التالي:

ما درجة ممارسة سلوكيات القيادة الخادمة في المدارس الحكومية في قرية نواج بمحافظة الغربية من وجهة نظر المعلمين؟

- وينبثق من هذا السؤال الرئيسي الاسئلة الفرعية التالية:
- ١- ما صلاحية تطبيق مقياس القيادة الخادمة (SLS) والذي أعده van Dierendonck & Nuijten (2011) في البيئة الريفية المصرية؟
 - ٢- ما درجة توفر خصائص القيادة الخادمة في المدارس الحكومية في منطقة الدراسة من وجهة نظر المعلمين؟

تبيد وإزالة المخاوف والقلق الحادث نتيجة ندرة وقلة البحوث في مجال القيادة الخادمة.

وعلى الرغم من اهتمام البحوث والدراسات الأجنبية بموضوع القيادة الخادمة كنمط قيادي وتأثيره الايجابي على أداء المنظمات والمؤسسات، فان البحوث والدراسات العربية التي تناولت موضوع القيادة الخادمة تتميز بالندرة. ولذلك أشار أبو تينة، وخصاونة (٢٠٠٧) الى ضرورة البحث على الصعيد النظري للقيادة الخادمة في المجال التربوي، إذ أنه لا يزال قاصرا مقارنة بالمجال الاقتصادي، فيما لا تزال الابحاث والدراسات التطبيقية المتعلقة بالقيادة الخادمة وممارستها تربويا - على أهميتها- أقل وأكثر محدودة.

ومن هنا تأتي هذه الدراسة كمحاولة لسد هذه الفجوة المعرفية حيث تحاول التعريف بنظرية القيادة الخادمة، والتعرف على درجة ممارسة القيادات الإدارية في المدارس الحكومية الريفية لسلوكيات القيادة الخادمة.

المشكلة البحثية:

بعد ثورة ٢٥ يناير ٢٠١١م والتي ثار فيها الشعب المصري بكل فئاته على نظام الحكم في البلاد، واستطاع بإرادة قوية أن يسقط رموز هذا الحكم، وطالب الشعب بقيادات في جميع المجالات تكون خادمة ومشاركة له، تحكمها الأخلاقيات في التعامل والحكمة في التصرف والرؤية للمستقبل، وتضع مصالح المرؤوسين والناس فوق مصالحها وفي مقدمة أولوياتها وتمكنهم من الأداء وتيسر لهم سبل تحقيق التنمية والرخاء (ياسين، ٢٠١٢)، ونظرا للدور الكبير الذي تقوم به المدرسة الريفية كمؤسسة تربوية في المجتمع الريفي، فانها تحتاج الى من يديرها ويتابع أعمالها ويوجه العاملين فيها ويشرف عليهم وينسق جهودهم لتحسين أدائهم من أجل تحقيق الاهداف المرسومة للمدرسة. ولما كانت الانماط القيادية تلعب دوراً كبيراً ومؤثراً في أداء المؤسسات التربوية بصفة عامة والمدرسة بصفة خاصة سلباً أو ايجاباً، مما ينعكس على تحقيق

بحسب علم الباحثين-التي تناولت هذا الموضوع، لذا فانه من المؤمل أن تدعم قدرة الباحثين على استقصاء وبحث المعرفة العلمية في مجال القيادة الخادمة.

الإطار النظري والدراسات السابقة:

القيادة الإدارية في المنظمات المعاصرة: المفهوم والانماط

إن ظاهرة القيادة مشكلة ذات أهمية بالغة في حياة الجماعة، فلا يمكن أن يجتمع أفراد في مكان وزمان ليكونوا جماعة معينة، إلا وكان وجود القائد يعد شرطاً أساسياً لانتظام بنية هذه الجماعة من أجل تحقيق أهدافها المشتركة، والقيادة ظاهرة نلمسها في مختلف الميادين، في الحياة وفي المدارس وفي الأندية، وفي المصانع، وفي الحكومة، ففي كل العلاقات الإنسانية هناك قادة وهناك أتباع ويتوقف الإنتاج والنجاح والتقدم على نوع وكفاية القادة (عبد الهادي، ٢٠٠٢: ١٤٠).

وقد اختلفت آراء الكتاب والباحثين حول وضع تعريف جامع مانع للقيادة ، وبالتالي فقد تعددت وتباينت هذه التعريفات والتي تعكس اهتمام كل باحث، ومن ثم نجد البعض يعادل القيادة بالسلطة أو القوة، ومنهم من يركز على عملية التأثير التي يمارسها القائد على مرؤوسيه التابعين له، في حين يركز آخرون على النشاط أو التصرف أو الجهد الذي يبذله القائد في عملية القيادة والتوجيه. وفي هذا الصدد يشير Tosti and Jackson (1999) إلى صعوبة إيجاد تعريف محدد ودقيق لظاهرة القيادة، وذلك بسبب أن القيادة تختلف باختلاف المواقف والقادة والأشخاص المعنيين في كل موقف على حدة. ويضيف الباحثان إلى أن هناك أكثر من ٣٥٠ تعريف لمصطلح القيادة تم تحديدها ودرستها في ال ٧٥ عام الماضية، وعليه فانه من الأفضل تحديد مفهوم وظيفي تطبيقي وعملي لفهم مصطلح وظاهرة القيادة.

ويذكر أن هناك اتفاق بين الباحثين على أن القيادة تدور حول قوة التأثير في الأفراد ليحققوا أهداف الجماعة

٣- هل يوجد اختلاف ذو دلالة إحصائية في ادراك المعلمين لممارسة القيادات في المدارس الحكومية لسلوكيات القيادة الخادمة تعزى إلى تعزى إلى متغيرات: الجنس، ونوع المدرسة، والسن، والمستوى التعليمي، وسنوات الخبرة الوظيفية؟

أهداف الدراسة:

- ١- اختبار صلاحية مقياس القيادة الخادمة (SLS) والذي أعده (van Dierendonck & Nuijten (2011) في البيئة الريفية المصرية.
- ٢- التعرف على درجة توفر خصائص القيادة الخادمة في المدارس الحكومية في منطقة الدراسة من وجهة نظر المعلمين.
- ٣- التعرف على وجود فروق ذات دلالة إحصائية في ادراك المعلمين لممارسة القيادات في المدارس الحكومية في منطقة الدراسة لسلوكيات القيادة الخادمة تعزى إلى متغيرات: الجنس، ونوع المدرسة، والسن، والمستوى التعليمي، وسنوات الخبرة الوظيفية.

أهمية الدراسة:

- تتبع أهمية هذه الدراسة من الآتي:
- تنطلق من كونها تتناول اتجاهاً حديثاً من اتجاهات القيادة وهي القيادة الخادمة والذي يعتبر على حد علم الباحثين من الموضوعات البحثية الجديدة.
 - تنطلق أهمية الدراسة مما يمر به النظام التربوي من تطوير، ومن المسؤولية الملقاة على كاهل مديري المدارس من أجل تطوير أنفسهم وتطوير المعلمين، والحاجة للنهوض بمستوى وأداء المدير حتى يرقى إلى الدور المنوط به كقائد تربوي.
 - الدور الرئيسي الذي تقوم به المدارس الحكومية الريفية في إحداث التنمية الريفية في المجتمع مما يلقي عليها المزيد من الضغوط للقيام بالدور المتوقع منها.
 - المساهمة في تعزيز المكتبة العربية بدراسة ميدانية تعتبر هي الأولى في مجال علم الاجتماع الريفي-

السمات و الصفات الشخصية التي يتمتع بها القائد بينما القيادة الإدارية تعتمد على السلطة الرسمية أولاً في ممارسة نشاطها، ثم على ما يتوفر لها من السمات والصفات الشخصية، بالإضافة إلى ذلك نجد أن القيادة الإدارية تمثل العملية التي يتم من خلالها التأثير على الأفراد ضمن كيان تنظيمي محدد المعالم والانشطة والاختصاصات.

وعرف الطجم والسواط (٢٠٠٣: ١٨١) القيادة الادارية بأنها "مدى قدرة المدير على استخدام ما لديه من انواع السلطة او القوة او المهارة التي تمكنه من التأثير على مرؤوسيه وكسب ثقتهم في ضوء مقتضيات الموقف ومتطلباته، ويقوم بتحفيظهم وتوجيههم والاتصال بهم، ويقدم الاتجاه والرؤيا التي تمكنهم من القيام بالعمل في المؤسسة على أكمل وجه لتحقيق الأهداف المحددة بأقصى فعالية ممكنة . كما عرف بوكلتوم (٢٠٠٩) القيادة الإدارية بأنها "النشاط الإيجابي الذي يبشره شخص معين في مجال الإشراف الإداري على الآخرين لتحقيق غرض معين بوسيلة الاستمالة والتأثير، أو باستعمال السلطة الرسمية عند الاقتضاء والضرورة".

ويمراجعة ما قدمه الفكر الإداري من نظريات علمية لتفسير طبيعة القيادة كظاهرة اجتماعية وادارية اتضح مدى التباين في تفسيراتها ومواقفها من حقيقة القيادة الإدارية، وأن ظهور نظرية جديدة لم يؤد الى اختفاء سابقتها، وأن الانتقادات الموجهة إلى أية نظرية لم تثبت خطأها، كل هذا أدى الى تركيز الباحثين واهتمامهم بتحديد الأنماط القيادية المختلفة و أيها الأصح استعمالاً والأكثر تأثيراً على رفع أداء المرؤوسين .

وقد تطورت أنماط القيادة مع تطور الدراسات والأبحاث في مجال القيادة والتي كشفت عن أبعاد جديدة في سلوك القائد ونمطه، واهتم كتاب الإدارة بعرض أنماط القيادة ، فقد ذكر كل من (العبدلة، ٢٠٠٣) و بني عيسى (٢٠٠٦) و عابدين (٢٠١٢) أن العديد من الباحثين تناولوا عدداً من الأنماط القيادية التي يتصف بها القادة في

وأهدافهم بتوافق وانسجام وتعبير عن مكانة وظيفية ودور اجتماعي يؤديه القائد أثناء تفاعله مع أعضاء جماعته، وان القيادة عملية تقوم على تمكين الأفراد في فهم التحولات التطورية، والتأثير في مواقفهم واتجاهاتهم وكسب موافقتهم على القيام بالعمليات التي تحشد الجهود والطاقات لإنجاز الأهداف المشتركة.

وقد خلص المخلافي (٢٠٠٨: ٢٩) بعد أن أورد سبعة وثلاثين تعريفاً للقيادة إلى القول بأن معظم تعريفات القيادة تعكس الافتراض القائل بأن القيادة عملية يمارس من خلالها شخص ما تأثيراً مقصوداً على الآخرين لغرض إرشادهم أو تنظيم وتسهيل الأنشطة والعلاقات بين مجموعة من الأفراد في منظمة ما بغية تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة عالية .

ويستخلص مما سبق أن عملية القيادة عبارة عن تفاعل بين مجموعة من العاملين في تنظيم معين تحت ظروف محددة، وبالتالي فإن اتجاه تلك العلاقة ونتائجها تتوقف على اتجاهات القائد والتابعين من ناحية وعلى طبيعة الظروف المحيطة بهم من ناحية أخرى.

والقيادة الإدارية ما هي الا امتداد لتعريف القيادة بشكلها العام، الا انها تختلف عنها بخصوصية تطبيقها في مجال الادارة، وقد حاول الكثير من علماء الادارة والاجتماع تقديم تعريف لها. وفي هذا الصدد يشير القريوتي (٢٠٠٦: ٢٨٥) الى أن القيادة الإدارية شأنها شأن الإدارة نفسها ليست موهبة أو فناً بل تستند إلى قواعد ومبادئ أساسية يجب على الإداري القائد أن يلم بها حتى يصل إلى وضع قيادي يمكنه من التأثير في الآخرين، وتغيير سلوكهم الإداري بالشكل المرغوب فيه ومن هنا أصبحت الإدارة (القيادة) أساساً ضرورياً لأي ميدان من ميادين المجتمعات وتعتبر الإدارة التربوية من أهم الميادين في المجتمعات التي تهتم ببناء الأفراد والمجتمعات. الا أن القحطاني (٢٠٠٨) يرى أن القيادة الإدارية تختلف عن القيادة بشكل عام و ذلك أن القيادة تستمد قوتها من

Leadership" يدعو إلى إيلاء الموظفين العناية المتزايدة وتلبية حاجاتهم بوصفها الأولوية الأولى للمنظمة.

وتعرف القيادة المدرسية بأنها "عملية ثقافية ووسيلة سلوكية تتم في إطار تعليمي تربوي وثقافي ببنّي، وهي ليست غاية ذاتها ولكنها وسيلة لتحقيق أهداف المدرسة وغاياتها ، كما أنها ممارسات سلوكية لمديري ونظار المدارس والعاملين معهم (خليل، ٢٠٠٩: ١٤٥). ويعرف الشبول (٢٠٠٦) السلوك القيادي لمدير المدرسة على أنه السلوك الذي يمارسه المدير أثناء تعامله مع المعلمين العاملين معه للتأثير على سلوكهم بهدف تحسين العملية التعليمية والمساعدة في تحقيق الأهداف المرجوة.

ويشير نيهان (٢٠٠٧: ٣١) إلى أن مدرسة القرن الحادي والعشرين ، تتطلب من مدير المدرسة جهداً إضافياً كي يتخذ لإدارته المدرسية مسارات ديمقراطية، من خلال تخطيط الأهداف ووضعها أو تحديد الإجراءات المناسبة للتنفيذ والمتابعة ، ويكون من خلال المشاركة والمناقشة واللقاءات المتنوعة والمختلفة داخل المدرسة وخارجها كل هذا يهدف للوصول إلى أهداف المؤسسة التربوية التي يرأسها وكذلك تفويض الصلاحيات للعاملين معه في المدرسة ليشاركوا معه في المسؤولية والقيام بأعباء المدرسة والإشراف عليها كي يكون هناك التزام بتنفيذ هذه الأهداف، إن المدير كقائد تربوي في مؤسسته يؤثر في كافة العاملين، ويلهب فيهم المشاركة الكفوة وتحمل المسؤولية في تحقيق الأهداف التربوية المنشودة ويجني معهم النجاحات المأمولة القابلة للتحقيق (نيهان، ٢٠٠٧: ٣١). كما يذكر صالح (٢٠١١: ٣٠) إن مفهوم القيادة الحديث لا يعني أن يتصرف المدير وحده بكافة شؤون المدرسة، بل عليه أن يفوض بعض سلطاته إلى الآخرين الذين يعملون معه، فالمعلمون والإداريون في المدرسة يستطيعون المساهمة في حل كثير من المشكلات في المدرسة إذا أعطاه مدير المدرسة هذه الفرصة، وبذلك يتفرغ المدير للأعمال الفنية الهامة والتي تشمل ما يلي :

أماكن عملهم، ومن هذه الأنماط النمط التسلطي الاستغلالي Exploitive Authoritative وفيه تتخذ الإدارة القرارات الخاصة بالعمل أو العاملين دون مشاركتهم، والنمط التسلطي الخير Benevolent Authoritative Style وفيه تسمح الإدارة للبعض بالمشاركة في اتخاذ القرارات، ولكن تبقى الثقة ضعيفة بين الإداري والمروؤوس، والنمط الاستشاري Consultative وفيه تبدي الإدارة قدراً ملحوظاً من الثقة مع العاملين، ولكنه ليس كافياً للاتصال المتبادل بين الإدارة والعاملين، ونمط المشاركة الجماعية Participative وفيه يمنح الإداري ثقة كاملة للعاملين، كما يسمح لهم باتخاذ القرارات، ويشجع الاتصال المباشر، مما يؤدي إلى زيادة دافعية العاملين لتحقيق أهداف المؤسسة، وأخيراً، نمط القيادة التحويلي Transformational وفيه تعمل الإدارة على توسيع اهتمامات المروؤوسين، والنظر إلى ما هو أبعد من اهتماماتهم الذاتية من أجل مصلحة المنظمة، مما يؤدي إلى تشجيع العاملين نحو تحقيق الإبداع ، أما القيادة الخادمة Servant leadership فهي تنطلق من الاحساس بالمسؤولية عن خدمة الآخرين والرغبة بمساعدتهم والإشراف عليهم دون الركون إلى الهرمية وسلطة المركز وتهتم بقيمتهم وتطوير مهاراتهم وتعزيز العمل الجمعي والتواصل الدائم مع المروؤوسين، ويعني ذلك أن القائد الخادم يركز على فهم حاجات الافراد وتلبيتها.

ويشير (1996) Spears إلى انه مع بداية الألفية الجديدة بزغ توجه جديد في المنظمات العالمية يدعو إلى التحلي عن المفهوم التقليدي للقيادة المستند إلى الهرمية والوصاية وسلطة المركز وتبني أنماط ونماذج قيادية جديدة تشجع العمل الفريقي التعاوني، والمشاركة في صنع القرار، والاهتمام بالمروؤوسين وتعزيز تطويرهم ونموهم. كل ذلك في إطار أخلاقي إنساني يتزامن فيه الارتقاء بأداء المنظمة ونوعية إنتاجها مع الاهتمام بالعامل والاهتمام به. وبناء على ذلك كما ذكر (2001) Russel ظهر نمط جديد في القيادة يطلق عليه "القيادة الخادمة Servant

أن نمط القيادة الخادمة ظهر للمرة الأولى في بداية السبعينيات من القرن الماضي في مقالة بعنوان "القائد خادماً" لجرينليف ، والذي استوحى تسمية من أحداث رواية قصيرة عنوانها "رحلة إلى الشرق" كتبها Herman Hesse والتي خلص منها إلى أن القائد العظيم هو خادم أولاً لمجموعته أو منظمته أو مجتمعه وهذه الحقيقة البسيطة هي مفتاح عظمته والاعتراف به قائداً.

وترتبط النظرة العامة حول القيادة غالباً بالتأثير على الآخرين وأن القائد يتخذ القرارات وأتباعه يستجيبون وينفذون ما يأمرهم به. لكن كيف يمكننا أن نتصور أن تكون القيادة مرتبطة بالتأثير وفي نفس الوقت مرتبطة بخدمة الأتباع، فمفهوم القيادة الخادمة قد يكون عكس تصور البعض حول القيادة خاصة في ثقافتنا العربية الذي يرتبط فيها مفهوم القيادة بالرئاسة. وفي هذا الصدد يشير (Vargas & Hanlon 2007) إلى أنه على الرغم من أن مصطلح "الخادمة" قد يكون له دلالات سلبية إلا أن الواقع العملي يشير إلى أنه يمكن استخدامه ليشير إلى العمل من أجل تقديم شيء إلى آخرين وهذا المعنى ليس سلبياً وإنما ينطوي على تقديم المساعدة وتعزيز المصالح والشعور بالمسؤولية تجاه الآخرين مما يسهم في تحقيق مصلحة المنظمة.

وتركز القيادة الخادمة وفقاً لمفهوم جرينليف Greenleaf على تطوير الأفراد وسلوكياتهم في الإطار التنظيمي فضلاً عن الاستماع والاستجابة لمتطلباتهم وتزويدهم بالمعلومات المناسبة سعياً نحو تحقيق الأداء الأفضل. فالقيادة الخادمة من وجهة نظر "جرينليف" هي فلسفة عملية ينتهجها القائد لدعم الآخرين والذي يقرر أن يعمل لخدمتهم (عجوة، ٢٠١٠). وذكر Kelley & Williamson (2006) أن توضيح "جرينليف" لمفهوم القيادة الخادمة قلب الهرم التقليدي رأساً على عقب بوجود القائد في أسفل الهرم، وقلب الأدوار التنظيمية، واقتراح نموذجاً جديداً يحمل الاحترام والكرامة للاتباع، ويدعو إلى التعاون والثقة والتعاطف والاستخدام الاخلاقي للقوة

١- العمل كمستشار للمعلمين يساعدهم في حل مشكلاتهم ويقدم لهم الخبرة والمشورة .

٢- العمل على وضع برامج مسلكية لتنمية المعلمين من خلال زيارات صافية وندوات وحلقات دراسات منظمة.

٣- إثارة اهتمام المعلمين وأولياء أمور التلاميذ بدراسة المناهج المدرسية وتحليلها وتقييم المقترحات بشأن تطويرها

القيادة الخادمة: المفهوم والخصائص :-

شهدت العقود القليلة الماضية اهتماماً متزايداً بموضوع القيادة من قبل العلماء والمفكرين في مختلف المجالات، وأدى هذا الاهتمام إلى ظهور عدد من النظريات الحديثة تشمل في محتواها وأساليبها خصائص وميزات تؤدي إلى التكاملية، والإبداعية، وكذلك الشمول، والتعامل مع الحاضر والمستقبل. وقد أطلق على هذه النظريات اسم نظريات القيادة الجديدة وشملت نظريات القيادة الإلهامية (Inspirational)، والقيادة الرؤيوية (Visionary)، والقيادة الجاذبة أو الكاريزما (Charismatic)، والقيادة التحولية (Transformational Leadership)، والقيادة الخادمة (Servant leadership) (Song, 2002). كما ذكر بيرس و نيوستروم (Pierce & Newstrom, 2006) أنه توجد أربعة نظريات معاصرة للقيادة هي القيادة الروحية spiritual، والقيادة التحولية transformational، والقيادة الجذبة بالثقة authentic، والقيادة الخادمة servant، وهذه النظريات الأربعة هي نظريات تسيطر عليها الأخلاق ومبنية على أساس القيمة value-based لان كل منها يتضمن مكون أخلاقي أو روحي. كما أن هذه النظريات الأربعة تتعلق بالقيم والمثل العليا للمؤسسة في تقديم الخدمة ونمو العلاقة بين القائد والاتباع على الرغم من الاختلاف والتباين الموجود بينها.

ومن بين هذه النظريات الحديثة التي نالت اهتماماً كبيراً بين الباحثين والدارسين في السنوات الأخيرة نظرية القيادة الخادمة ، ويذكر (أبو تينة وآخرون: ٢٠٠٧) إلى

كيفية مساعدة الآخرين سعياً وراء تحقيق الغايات والأهداف التنظيمية.

في حين يعرف نجم (٢٠١١) القيادة الخادمة على أنها " مدخل للقيادة، تكون المهمة الرئيسية للقائد فيه هي مساعدة العاملين، وتمكينهم في مطالبهم من إشباع حاجاتهم وطموحاتهم، والايفاء بمصالحهم. انهم القادة الذين يعطون قيمة عالية لخدمة الآخرين على حساب مصالحهم الخاصة، وإن هذه الحالة يمكن أن تساعد على تحويل الاتباع الى أفراد أكثر ايجابية وحكمة، وكذلك أكثر استعداداً لخدمة مؤسساتهم. كما تعرف شيخ السوق (٢٠١٤) القيادة الخادمة بأنها مدخل للقيادة يتسم بوجود إثار قوي ومدلول أخلاقي وتتطلب من القادة أن يولوا اهتماماً باحتياجات التابعين والتعاطف معهم والاعتناء بهم من خلال التأكد من أنهم أصبحوا أكثر صحة، وأكثر حكمة، وأكثر حرية، وأكثر استقلالية بالتالي يمكن أن يصبحوا خادمين.

وعلى ذلك يعرف الباحثان نمط القيادة الخادمة على أنه "مدخل حديث نسبياً للقيادة يكون فيه الهدف الاساسي للقائد هو التركيز على الاتباع ونموهم، ثم المنظمة واهدافها. ويرى القائد نفسه في أسفل هرم مقلوب، فهو يقضي وقتاً طويلاً في خدمة الاتباع لمساعدتهم ليكونوا فعالين عن طريق تزويدهم بالحقائق والموارد والمعلومات والتغذية الراجعة، وكل ما يحتاجونه للقيام بمهامهم على أكمل وجه. ويتم ذلك على أساس احترام الاتباع كأفراد وإعطائهم قدرًا أكبر من المشاركة في العملية الادارية، والاسترشاد بأرائهم وإقرار الصواب منها، مع الإقلال قدر الإمكان من التوجيه الصارم". كما يمكن تعريف القائد الخادم من وجهة نظر الباحثان لغرض هذه الدراسة على أنه " القائد الذي يقوم علي خدمة الآخرين متطوعاً، لما يري لديه من قدرات ومهارات ودوافع انسانية، دفعته لتحمل المسؤولية لخدمة المجموع، متجاوزاً مصلحة الشخصية لخدمة الآخرين والمنظمة، بهدف تحقيق أهداف وحاجات

والسلطة والهدف من لك هو تطوير نمو الافراد في المنظمة وزيادة العمل الجماعي.

وأشار (1996) Spears الى أن القيادة الخادمة تتميز بتشجيعها الأفراد على إحداث توازن في حياتهم بين القيادة وخدمة الآخرين. فهي تذكر أولئك الذين يتبوؤون مراكز القيادة أن مسؤوليتهم الأولى هي خدمة مرؤوسيهيم. كما أنها في الوقت نفسه تشجع أولئك الذين يحتلون مواقع المرؤوسين استثمار فرص موقفيه لممارسة القيادة من خلالها. وتكون النتيجة النهائية لهذه الحركة بين القيادة والتابعين تحسين حياة الأفراد أنفسهم أولاً، ثم رفع مستوى مؤسساتهم ثانياً.

وهناك العديد من التعريفات التي تناولت مصطلح القيادة الخادمة، حيث عرفها كل باحث من وجهة نظر تختلف عن الأخرى. حيث يعرفها (2003) Patterson بأنها القيادة التي يخدم فيها القادة بتركيز كبير مرؤوسيهيم فيكونون هم الهم الأول، وتكون شؤون المنظمة وقضاياها الهم الثاني. أما فإنه يعرف القيادة الخادمة إجرائياً على أنها فهم وممارسة لقيادة تضع مصلحة مرؤوسيهيها قبل مصلحتها، وهي بذلك ترتقي بقيمة الأفراد ونموهم، وبناء روح الجماعة وممارسة الأصالة ومشاركة المرؤوسين في القوة والمكانة.

بينما يعرف (2004) Reinke القيادة الخادمة بأنها القيادة التي تضع احتياجات المرؤوسين والمنظمة في المقام الأول وتتسم بالانفتاح، والرؤية والوكالة التنظيمية. ويعرف الكالا (Alcala, 2009) القائد الخادم على أنه "القائد الذي يسعى إلى تمكين العاملين معه بدلاً من السيطرة عليهم، كما يستخدم وسائل لإقناعهم بدلاً من إكراههم، فضلاً عن تشجيع العاملين معه على المشاركة والإبداع، بالإضافة إلى تحقيق التوافق في الآراء داخل فريق العمل، كما انه لا يسعى إلى الحصول على امتيازات خاصة أو ينسب الإنجازات لنفسه، ولكنه يفكر دائماً في

٢- نموذج للتواضع *Model of humility* فالقائد الخادم يبذل الجهد في فهم الآخرين والتعاطف معهم ويقبل الأفراد حتى عندما لا يتقبل سلوكياتهم أو أدائهم، ويستمع الى آراء الآخرين حتى لو كانت تتعارض مع رايه.

٣- فعالية أسلوب الاتصال أو التواصل *Assertive and effective communication style* لا يُقيم القائد الخادم بما يمتلكه من مهارات الاتصال واتخاذ القرارات فقط ولكن يلتزم أيضا بالاستماع باهتمام واتخاذ القرارات داخل المنظمة عن طريق الإقناع وعدم إجبار الآخرين عن طريق استخدام السلطة، فالقائد الخادم يسعى إلى تحقيق الإجماع داخل الجماعة ويتصرف كوكيل للجماعة.

٤- إدارة النزاع *Conflict management* يكون لدى القائد الخادم شعور قوي بالوعي الذاتي والنضج. فعندما يتعامل القائد الخادم مع النزاعات فإنه دائما يحاول فهم مواقف الآخرين، وتحديد المدى الذي يمكن أن يكونوا متفقين فيه. ثم بعد ذلك يحاول التعبير عن وجهة نظرهم الخاصة.

٥- التمكين *Empowerment* على الرغم من أن التمكين يعتبر عنصراً أساسياً في القيادة الجيدة، إلا أن له أهمية خاصة في القيادة الخادمة. فالقيادة الخادمة تستخدم القوة لتمكين الآخرين.

وقد ذكر كتاب ورواد نظرية القيادة الخادمة عدداً كبيراً من الخصائص التي استخدمت لوصف ودراسة القيادة الخادمة والتي تميزها عن غيرها من نظريات القيادة الأخرى، وتعتمد هذه الخصائص على التصور النظري لمفهوم القيادة الخادمة الذي يتبناه كل كاتب (عبدالرحمن، ٢٠١٤). فقد توصل (Laub (1999 في اطروحته للحصول على درجة الدكتوراة إلى وجود ست مجموعات من الخصائص للقيادة الخادمة هي: تطوير الأفراد *Develops people* ، والمشاركة بالقيادة *Shares leadership* ، تزويد الثقة *Displays authenticity*

موظفيه وأتباعه، مع ادراكه الهدف الأكبر لرسالة منظمته".

وقد ذكر (Stone *et. al*, (2004 أن الأساس المنطقي وراء تركيز نظرية القيادة الخادمة على الاتباع يتمثل في أن الأهداف التنظيمية سيتم تحقيقها على المدى الطويل فقط من خلال تسهيل نمو وتطوير العاملين وتحقيق الرفاه العام لهم، وانه على عكس القيادة التحويلية والذي يكون فيها الاهتمام الأول والأساسي تحقيق أداء يفوق التوقعات فان القيادة الخادمة يكون التركيز فيها على التنمية الشاملة الأخلاقية والمعنوية للعاملين الذين يمثلون المنظمة.

وتشبه القيادة الخادمة القيادة التحويلية في انهما يتقاسمان بعض المفاهيم مثل الإشراف أو تقديم الخدمة *stewardship*، والتفكير المنظم *system thinking*، والتعلم التنظيمي، إلا انهما يختلفان عن بعضهما حيث تؤكد القيادة الخادمة على الحاجات النفسية للموظفين وأصحاب المصلحة داخل المنظمة . كما أشار نجم (٢٠١١) الى أن القيادة الخادمة تختلف عن انماط القيادة التقليدية، ففي القيادة التقليدية يتم تقديم الثواب والخدمة للعاملين كمرحلة لاحقة بعد أن يكون العاملون قد نفذوا المطلوب منهم، واثبتوا انهم عند طوع القيادة أو تحت تأثيرها، اما في القيادة الخادمة فان المطلوب منها هو أن تخدم أولاً، ومن ثم تستطيع أن تقود بسهولة وسلاسة يعبر عنها العاملون أنفسهم برغبة قوية في خدمة الآخرين.

ويذكر (Chu (2008 أنه من خلال مراجعة أدبيات الدراسة يمكن القول أن أهم ما يميز القيادة الخادمة عن غيرها من أنماط القيادة الأخرى مثل القيادة التبادلية والقيادة التحويلية ما يلي:

١- الاتجاه نحو الخدمة *Servant-hood attitude* فوفقاً لـ "جرينليف" فالقائد الخادم هو خادم أولاً، ويتخذ القرارات بوعي لخدمة الناس وتلبية احتياجاتهم ذات الأولوية العالية.

الإجراءات اليومية، فضلا عن القدرة على حل المشكلات المعقدة.

٧- نفاذ البصيرة Foresight: يمتلك القائد الخادم القدرة على التنبؤ بالمستقبل استنادا على الحاضر والدروس المستفادة من الماضي.

٨- تقديم الخدمة Stewardship: يتحمل القائد الخادم المسؤولية لاتباعه ومنظمته من أجل تحقيق الصالح. ويذكر أبو تينة وآخرون، (٢٠٠٧) أن تقديم الخدمة بوصفه أساس فلسفة القيادة الخادمة يشكل خاصية رئيسية من خصائص القيادة الخادمة التي تتمثل في الالتزام بتلبية حاجات الآخرين أولا بانفتاح وإقناع بدلا من السيطرة والمراقبة إيمانا بأن العاملين قادرين على تحمل مسؤولية استمرار حالة الثقة في المنظمة لمنفعة المجتمع العظمى.

٩- الالتزام بنمو الآخرين Commitment to growth of people: القائد الخادم يلتزم بمساعدة كل فرد من العاملين في المنظمة على التطور والنمو المهني والروحاني. ويذكر أبو تينة وآخرون، (٢٠٠٧) أن الالتزام بنمو الآخرين يتمثل في الاستجابة باحترام للآخرين والسماح لكل فرد منهم بالتعبير بحرية عن اهتماماته الشخصية مع الالتزام التام بتنمية كل فرد في المنظمة شخصياً ومهنياً.

١٠- بناء روح الجماعة Building community: يعمل القائد الخادم على تطوير وتنمية روح الجماعة داخل المنظمة حيث تتقاسم مجموعة الافراد المصالح. يمثل السعي نحو بناء إحساس بروح الجماعة بين أولئك العاملين في المنظمة خاصية مهمة من خصائص القيادة الخادمة.

ومن النماذج العملية التي حاولت تفسر عملية القيادة الخادمة النموذج الذي قدمه Van Dierendonck (2011) والذي حاول أن يضع إطاراً عملياً يشرح الأسباب التي يجب توفرها لوجود بيئة تدعم القيادة الخادمة وتواجد صفات محددة للقائد الخادم يؤدي إلى نتائج عملية

تقييم الأفراد Values people، تزويد القيادة Providing leadership، بناء روح الجماعة Builds community.

وأورد سبيرز (Spears, 2002) عشرة خصائص للقيادة الخادمة يفترض توفرها في القائد الخادم، وهذه الخصائص هي:

١- الاستماع Listening: فالقائد الخادم يسمع أولاً اتباعه بانتباه وتأمل لتحديد مقصد الآخرين وفهمه ويؤمن آرائهم. كما يعني الاستماع لجوء الأفراد اليه لإطلاق أفكارهم ومشاعرهم دون خوف أو شعور بإمكانية إصدار حكم حول شخصياتهم.

٢- التعاطف Empathy: فالقائد الخادم يري الأشياء من وجهة نظر العاملين بالمنظمة ويفهمها، كما يعني قبول الآخرين والاعتراف بهم بغض النظر عما يمتلكونه من هبات وخصائص متفردة.

٣- المشافاة Healing: قربية من التعاطف وتتضمن تقدير الأفراد حال معاناتهم من اداءات انفعالية، والاستعداد لأخذ زمام المبادرة لصناعة وحدة بينهم وبين من هم على اتصال بهم.

٤- الوعي Awareness: القائد الخادم يمتلك القدرة على فهم نفسه ورؤية نفسه في سياق أو المحيط الأكبر. كما يعني المساعدة على فهم القضايا المشتملة على الأخلاقيات والقيم وتمكين الفرد من الوصول إلى المواقف والحكم عليها من زوايا أكثر شمولية وتكامل.

٥- الإقناع Persuasion: يعني السعي نحو التأثير في الآخرين بدلا من إذعانهم بالإكراه أملا ببناء أجماع بين أفراد المجموعة. كما يعني أن القائد الخادم يستخدم القوة الإيجابية التي يمتلكها كقائد من أجل إقناع الآخرين بالتغيير.

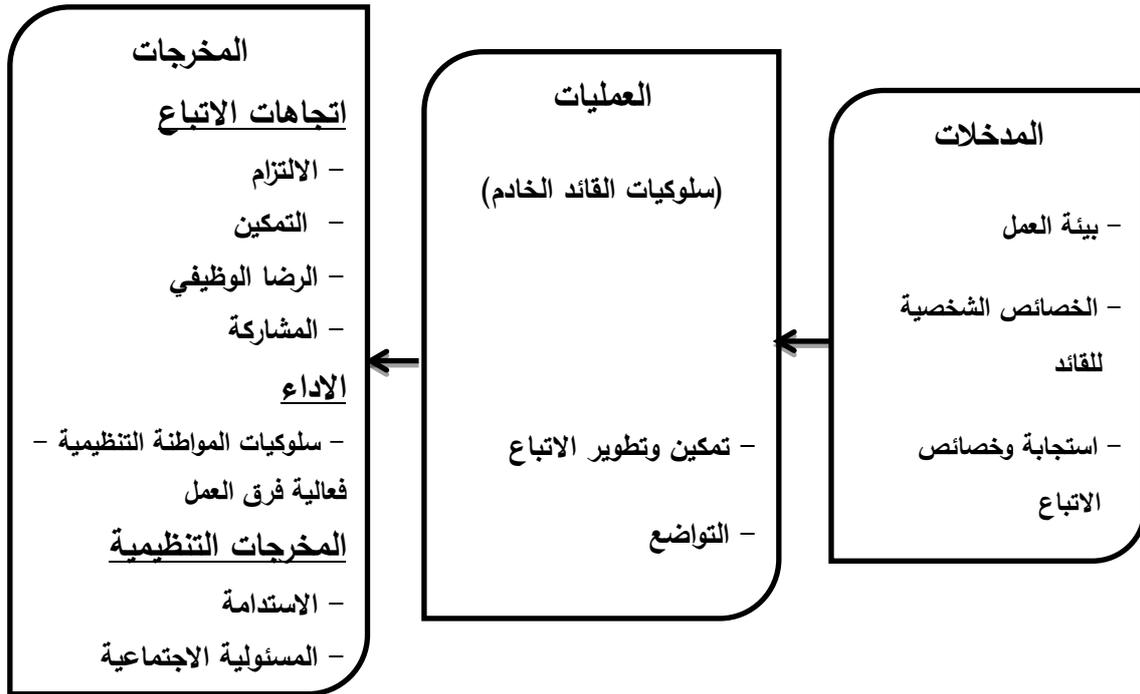
٦- التصوير المفاهيمي Conceptualization: يعني أن القائد الخادم لديه القدرة على وضع وتأسيس رؤيه vision واضحة للمنظمة وإيصالها للعاملين بعيدا عن

كما أورد Van Dierendonck and Nuijten (2011) ثمانى خصائص للقيادة الخادمة هي:

١- التمكين Empowerment: وهو مفهوم تحفيزي يهدف إلى تمكين الأفراد وتشجيعهم على تطوير وتنمية الشخصية من خلال تعزيز الأنشطة الاستباقية، والثقة بالنفس بين الآخرين، ومنحهم الشعور بقوة شخصيتهم.

٢- المساند / المدافع Standing back: مدي إعطاء القائد الأولوية لتحقيق مصلحة الآخرين أولاً، وتوفير الدعم اللازم لذلك. كما يشير المساند أو المدافع إلى تراجع القائد إلى الخلف دائماً عندما يتم إنجاز المهمة بنجاح. ولا بد أن يرتبط هذا البعد بعلاقة وثيقة بكل من الأبعاد التالية: الصراحة، والتمكين، والتواضع، وتقديم الخدمة.

في الأتباع والمنظمة والمجتمع الذي يعمل به القائد الخادم. ويتكون هذا النموذج من ثلاث جوانب هي المدخلات والعمليات والمخرجات. حيث يتضمن جانب المدخلات بيئة العمل، والصفات الشخصية للقائد، واستجابة وخصائص الأتباع. أما جانب العمليات فيتضمن سلوكيات القائد الخادم والتي تتمثل في تمكين وتطوير الأتباع، والتواضع، والصراحة، وتقبل الآخرين، وتقديم التوجيهات، وتقديم الخدمة أو تقديم قيمة للمجتمع. في حين تتمثل المخرجات في اتجاهات الأتباع (الالتزام والتمكين والرضا الوظيفي والمشاركة) والاداء (سلوكيات المواطنة التنظيمية وفعالية فرق العمل) والمخرجات التنظيمية (الاستدامة والمسؤولية الاجتماعية للمنظمة). والشكل رقم (١) يوضح هذا النموذج العملي.



شكل رقم (١): نموذج فان دايرندنك للقيادة الخادمة.
المصدر: (Van Dierendonck,2011:1233) بتصرف.

يرفض القادة الذين يمارسون هذا النوع من القيادة فكرة استغلال الاتباع أو التنافس معهم أو التحكم فيهم. بل ينظرون إليهم على أنهم شركاء في النمو والتقدم، وأن القوة لا تستخدم إلا لحث الاتباع على عمل الخير (ابراهيم، ٢٠١٣: ٤). ويؤكد Russell & Stone (2002) أن القيادة الخادمة مهمة لكل أنواع المنظمات والمؤسسات لأنها توفر إمكانية لتحسين القيادة التنظيمية في العديد من البيئات. كما ذكر Hunter (2004) أن العديد من الباحثين يرون أن نظرية القيادة الخادمة يمكن أن تساعد في التغلب على الكثير من تحديات قيادة المنظمات في القرن الحادي والعشرين حيث تتأسس على قيام القائد ببناء مهارات العاملين وإزالة العقبات التي تواجه أدائهم لأعمالهم فضلاً عن تشجيعهم وتمكينهم من حل المشكلات.

ويري الناشاش والكيلاني (٢٠١٥: ٣٤٨) إن القائد التربوي الفعال هو ذلك القائد الذي يستطيع بحنكته أن يوظف المعلمين والعاملين والتلاميذ والآباء بل والمجتمع لتحقيق ما تصبو إليه العملية التعليمية التربوية، كما أنه يعلم أن موضوع القيم لازم وضروري للعملية التربوية، إذ أنها تتصل اتصالاً مباشراً بالأهداف التي تسعى التربية إلى تحقيقها في المتعلم. ومن أجل أن تعمل القيادة بشكل فعال، يجب أن يرتبط القائد والعاملون معه بشعور من التفاهم، من خلال التأثير المتبادل، ويكسب القائد المرؤوسين عندما يشعرون أن القائد قادر على حل مشكلاتهم وتلبية احتياجاتهم.

كما تُعد خدمة المجتمع من المبادئ الأساسية للقيادة الخادمة، فالقيادة الخادمة تساهم في تأسيس ثقافة خدمة الآخرين، سواء داخل المنظمة أو خارجها، وأن المنظمات التي تُدار بالقيادة الخادمة تكون قادرة على خدمة أصحاب المصالح بشكل أفضل (Liden et al., 2008). وأشار Betz (2012) إلى أن تطبيق القيادة الخادمة يؤدي إلى بناء رؤية مشتركة بين العاملين، وتعزيز الالتزام بتنفيذ

٣- المساءلة Accountability: تشير المساءلة إلى منح القائد المسؤوليات للأفراد، ومساءلتهم عن الأداء والنتائج لوضع الثقة في نفوسهم.

٤- التسامح Forgiveness: القدرة على التسامح عندما مواجهة المخالفات، والأخطاء التي قد تؤدي إلى جو من الثقة حيث يشعر الأفراد بالقبول، وأنهم أحرار في ارتكاب الأخطاء ويعرفون أنه لن يتم رفضهم.

٥- الشجاعة Courage: ترتبط الشجاعة بالجرأة في العمل وتحمل المجازفة وتجريب أساليب وطرق جديدة في حل المشكلات واتخاذ القرارات.

٦- الصراحة Authenticity: ترتبط الصراحة بتعبير الفرد عن ذاته الحقيقية التي تتسجم مع أفكاره الداخلية ومشاعره سواء الخاصة أو العامة.

٧- التواضع Humility: يشير التواضع إلى القائد الذي يفهم نقاط القوة والضعف للمرء، وكذلك لديه القدرة على الاعتراف بأنه لا يوجد شخص معصوم من الخطأ أو لا يقوم بارتكاب أخطاء.

٨- تقديم الخدمة Stewardship: تتعلق تقديم الخدمة بالرغبة في تحمل المسؤولية الاجتماعية، والولاء، وفريق العمل. وهذا البعد يمثل الشعور بالهوية مع الشعور بالالتزام بالمصلحة العامة.

وبناءً على ذلك يتبين وجود العديد من التصنيفات الخاصة بخصائص القيادة الخادمة تراوحت، إلا أنه اتضح أن تصور vanDierendonck and Nuijten (2011)، لخصائص القيادة الخادمة هي الأحدث ولذلك سيعتمد عليها هذا البحث في دراسة القيادة الخادمة في المدارس الحكومية الريفية.

ولنمط القيادة الخادمة أهمية ودوراً كبيراً في المنظمات المعاصرة ولا سما في المؤسسات التربوية. فقد اعتقد جرينليف بأنه عندما تتم ممارسة القيادة الخادمة، فإن جميع الأفراد المتأثرين بهذا النهج سوف يصبحون أقوى، وأكثر صحة واستقلالية، وأكثر رغبة في القيام بواجباتهم. وبالتالي

والمساءلة، والمساند/ المدافع. كما أشارت النتائج الى أن معاملات الثبات المحسوبة للمقياس المعدل على بيئة الأجهزة الحكومية السعودية باستخدام معادلة كرونباخ ألفا (٠.٩٢١) وطريقة التجزئة النصفية (٠.٨٥٥) تعبر عن مؤشرات ثبات عالية. وخلصت الدراسة إلى أنه يمكن الوثوق بالنسخة العربية من المقياس في الكشف عن خصائص القيادة الخادمة في بيئة الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية.

وتناولت دراسة شيخ السوق (٢٠١٤) بحث العلاقة بين ممارسة القيادة الخادمة وتحقيق الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس ببعض الجامعات المصرية. وتوصلت الدراسة إلى انخفاض مستوى ممارسة القيادة الخادمة بالجامعات المصرية محل الدراسة حيث يري فقط (٤٥.٥%) من أعضاء هيئة التدريس انه يتم ممارسة القيادة الخادمة بالجامعات محل الدراسة. وأوضحت النتائج أن ممارسة القيادة الخادمة بأبعدها تؤثر في الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس، وانه توجد علاقة ارتباطية إيجابية بين ممارسة أبعاد القيادة الخادمة وكل من الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس.

وهدفت دراسة عبدالرحمن (٢٠١٤) بصفة أساسية الى التعريف بنظرية القيادة الخادمة، والتعرف على درجة ممارسة وتطبيق القيادات الإدارية في الأجهزة الحكومية المركزية بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية للقيادة الخادمة وعلاقة ذلك بمستوى الرضا الوظيفي للعاملين بهذه الأجهزة. وقد اعتمدت الدراسة على منهج المسح الاجتماعي بطريقة العينة لأراء عينة عشوائية قوامها (٣١٧) موظفا وموظفة من العاملين في عشرة أجهزة حكومية مركزية بمدينة الرياض من أصل (١٠٢) جهاز. وقد توصلت الدراسة الى أن درجة تطبيق وممارسة القيادة الخادمة في الاجهزة الحكومية المركزية في مدينة الرياض كانت متوسطة، وكانت ابرز ممارسات القيادة الخادمة شيوعاً من وجهة نظر العاملين هي الممارسات المرتبطة

خطط العمل وتقييمها، والتنمية المهنية التكنولوجية وتبادل ممارسات التنمية المهنية بين العاملين في المدرسة.

وعلى ذلك يمكن القول أن أهمية القيادة الخادمة تكمن في أنها تهتم بالموارد البشرية بالدرجة الأولى والاستجابة إلى احتياجاتها ومتطلباتها فضلاً عن تشجيع الموارد البشرية على التعلم المستمر ونمو التابعين.

الدراسات السابقة:

يزخر الأدب الإداري بدراسات متنوعة تناولت بحث أنماط القيادة بصفة عامة، إلا أن الدراسات والبحوث التي تناولت القيادة الخادمة تحديداً تتميز بالشح والندرة خاصة تلك التي أجريت في البيئة العربية عامة والسعودية تحديداً. وسنركز في تناولنا للدراسات السابقة على الدراسات التي تناولت القيادة الخادمة في المؤسسات التربوية والتعليمية قدر الامكان-رغم محدوديتها- وكذا الدراسات التي تناولت بناء مقاييس للقيادة الخادمة وذلك لارتباطها بأهداف هذه الدراسة.

استهدفت دراسة عبدالرحمن (٢٠١٤) بصفة رئيسية التحقق من صلاحية تطبيق مقياس القيادة الخادمة (SLS) الذي أعده (van Dierendonck & Nuijten 2011) في بيئة الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية ، وتم تطبيق النسخة العربية من المقياس على عينة عشوائية قوامها (٢١٢) موظف/ موظفة. وتم تحليل البيانات باستخدام التحليل العاملي التوكيدي وفقاً لطريقتي المكونات الأساسية، وتدوير المحاور بطريقة فاريماكس. وأشارت نتائج الدراسة إلى أن مقياس القيادة الخادمة (SLS) يتمتع بدلالات مرتفعة من صدق الاتساق الداخلي في بيئة الأجهزة الحكومية السعودية، وأوضحت النتائج أن ما توصلت اليه من نتائج تتفق جزئياً مع نتائج المقياس الأصلي، إلا أنها لم تدعم النموذج نو الأبعاد الثمانية للمقياس الاصيلي، حيث تم الحصول على مقياس للقيادة الخادمة يتكون من (٢٣) فقرة موزعة على ستة أبعاد هي: التمكين، والتواضع والصراحة، والتسامح، والشجاعة،

وجدت الدراسة علاقة دالة احصائية بين درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الخادمة ومستوى الثقة التنظيمية السائدة.

واستهدفت دراسة (Salameh 2011) تحديد درجة ادراك المعلمين لممارسة مديري المدارس القيادة الخادمة. وتكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين والمعلمات العاملين في مديريات التربية في إربد بالأردن، وتكونت عينة الدراسة من (٤٣٢) معلم ومعلمة. واستخدمت الدراسة اداة تقييم القيادة التنظيمية (OLA). وأشارت نتائج الدراسة ان درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الخادمة كانت متوسطة بصفة عامة، في حين أن هناك ثلاث أبعاد من أصل ستة كانت درجة ممارستهم عالية من وجهة نظر المعلمين وهذه الأبعاد هي بناء روح المجتمع، تزويد الثقة، والقيادة بالمشاركة، بينما كانت درجة ممارسة أبعاد تقييم الافراد، وتطوير الافراد، وتزويد القيادة متوسطة. كما اشارت نتائج الدراسة الى أن عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية لادراك المعلمين لممارسة المديرين للقيادة الخادمة بأبعادها الستة باختلاف الجنس. في حين أظهرت النتائج وجود اثر لسنوات الخبرة الوظيفية على بعد "تطوير الافراد" لصالح المعلمين ذوي الخبرة الوظيفية المتوسطة والاعلى، كما أن المعلمين ذوي سنوات الخبرة المتوسطة يدركون ان ممارسة "بناء روح الجماعة" من قبل مديري المدارس اعلى مقارنة من بالمعلمين ذوي سنوات الخبرة الاقل والاعلى. كما توصلت نتائج الدراسة الى عدم وجود وجود فروق دالة احصائيا لادراك المعلمين لممارسة مديري المدارس باختلاف مؤهلهم الاكاديمي.

وقدمت دراسة Van Dierendonck and Nuijten (2011) مقياس للقيادة الخادمة بعد مراجعة شاملة للأدبيات ذات العلاقة والاستعانة بالخبراء، حيث تم صياغة (٩٩) فقرة. وتم إجراء دراسة مستفيضة في كل من هولندا والمملكة المتحدة، حيث تم استقصاء ما يقرب من ١٥٧١ مشارك. واستخدم الباحثان أسلوب التحليل العملي، وتحليل الانحدار في تحليل البيانات، وأسفر ذلك

ببعدي المساواة والتمكين، في حين كانت أقل هذه الممارسات شيوعا تلك المرتبطة ببعيد التواضع والصراحة. كما أوضحت النتائج أن تطبيق القيادة الخادمة يؤدي الى تعزيز الرضا الوظيفي لدى العاملين في الأجهزة الحكومية، حيث وجدت علاقات ارتباط وتأثير ذات دلالة احصائية بين القيادة الخادمة والرضا الوظيفي.

واستهدفت دراسة (Verdorfer & Peus 2014) دراسة الخصائص السيكومترية للنسخة الألمانية لمقياس SLS لـ (van Dierendonck & Nuijten 2011) واعتمادا على استجابات (٥٣٣) مشارك من فروع منظمات مختلفة، أوضحت نتائج التحليل العملي التوكيدي أن النسخة الألمانية للمقياس تتمتع بالصدق العملي. ومن حيث صدق المحتوى أوضحت النتائج أن القيادة الخادمة ترتبط بمقاييس القيادة وثيقة الصلة مثل القيادة التحولية والقيادة الأخلاقية. وبصفة عامة، فان نتائج هذه الدراسة أشارت إلى أن مقياس القيادة الخادمة في نسخته الألمانية تمثل مقياس يتمتع بالثبات والصدق والذي يجعله صالحا للاستخدام في بحوث ودراسات القيادة للناطقين باللغة الألمانية.

وهدف دراسة ابراهيم (٢٠١٣) الى تعرف درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان للقيادة الخادمة وعلاقتها بمستوى الثقة التنظيمية السائدة في مدارسهم من وجهة المعلمين، وتكونت عينة الدراسة من (٣٢٧) معلما ومعلمة تم اختيارهم بالطريقة التطبيقية العشوائية النسبية من ثلاث مديريات للتربية تم اختيارها بالطريقة العنقودية من مجموع مديريات التربية والتعليم. وتوصلت الدراسة الى أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان للقيادة الخادمة كانت متوسطة. ووجدت الدراسة فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى (٠.٠٥) في درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الخادمة تعزى لمتغير الجنس ولصالح الاناث، ولمتغير الخبرة ولصالح فئة (٥ - ٩ سنوات)، ولمتغير المؤهل العلمي ولصالح حملة البكالوريوس. كما

النتائج أنه يمكن الإستفادة من الذكاء العاطفي في قيادة الآخرين مما يؤدي الى تحسين أداء الأعمال على المستوى الوظيفي أو التعامل مع الآخرين خارج العمل، كما بينت أن طريقة استخدام العواطف تساعد في تحديد النجاح الوظيفي الخدمي وتؤثر في العلاقات في العمل.

كما أجرى الذياب (٢٠٠٩) هدفت الى التركيز على القيادة الخادمة من حيث منهجيتها وأنماطها وتطورت إلى متطلبات القيادة الخدمية المعاصرة المطلوبة من القائد في ظل إيجاد التوازن بين رضى المجتمع وتحقيق أعلى مستويات الأمن البيئي والسياسي، والإقتصادي لجميع أفراد المجتمع، وأشارت النتائج الى عدد من متطلبات القيادة الخادمة المعاصرة من القائد المعاصر ومنها: أن يحيط العاملين معه علماً باستراتيجية القيادة وأهدافها، وأن يكون نغده بناء عند التوجيه مع حسن المعاملة، كما عليه أن يساعد العاملين في المجتمع على تنمية وتحسين وتطوير قدراتهم ومهاراتهم بتشجيع الابداع والآراء السديدة، وتوفير حد أدنى من الأمن والاستقرار الوظيفي، وتشجيع الابتكارات والتطوير من قبل أفراد المجتمع في جميع المجالات، والتعامل مع الجميع بالود والتقدير والاحترام.

وهدفت دراسة أبو تينة وآخرون (٢٠٠٧) الى التعرف على درجة ممارسة مديري ومديرات للقيادة الخادمة في مدارسهم من وجهة نظرهم أنفسهم، ومن وجهة نظر معلمهم ومعلماتهم، وتكونت عينة الدراسة من (٣٩٠) معلم ومعلمة و(٩٥) مديرا ومديرة جميعهم من مدارس محافظة الزرقاء شرقي الاردن. وتوصلت الدراسة الى أن المديرين والمديرات يمارسون القيادة الخادمة بدرجة عالية من وجهة نظرهم، ودرجة متوسطة من وجهة نظر معلمهم ومعلماتهم، كما توصلت الدراسة الى عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية لأثر النوع، أو المؤهل العلمي للمعلمين والمعلمات في إدراكهم لواقع ممارسة مديريهم ومديراتهم للقيادة الخادمة، بخلاف الخبرة التدريسية التي كانت الدلالة الإحصائية لأثرها لصالح المعلمين والمعلمات من ذوي الخبرة الطويلة.

عن تطوير ثمانية أبعاد للقيادة الخادمة تتضمن ٣٠ فقرة. وسمي هذا المقياس the Servant Leadership Survey (SLS) والذي تمت صياغته في الاصل باللغة الهولندية، ولكن سرعان ما تمت ترجمته إلى العديد من اللغات الأخرى منها الإنجليزية. كما اشارت الدراسة إلى اختلاف مقياس SLS عن المقاييس الأخرى للقيادة الخادمة حيث يتضمن ثلاثة أبعاد لم توجد في غيره من المقاييس الأخرى وهذه الأبعاد هي: المساعلة، والشجاعة، والتسامح. وقد أظهر مقياس SLS اتساق داخلي جيد لكل الأبعاد ويتمتع بالصدق التقاربي مع مقاييس القيادة الأخرى. واتضح أن مقياس SLS يتمتع بالصدق والثبات في كل من أيسلندا وأوريا. وأشارت نتائج الدراسة الى أن ثبات المقياس بطريقة الاتساق الداخلي جيدة، حيث بلغ معامل الفا كرونباخ (٠.٨٩) لبعد التمكين، و (٠.٨١) لبعد المساعلة، و (٠.٧٦) لبعد المساند/ المدافع، و (٠.٩١) لبعد التواصل، و (٠.٨٢) لبعد الصراحة، و (٠.٦٩) لبعد الشجاعة، و (٠.٧٢) لبعد التسامح، و (٠.٧٤) لبعد تقديم الخدمة.

كما تناولت دراسة (2009) Cerit تأثير سلوكيات القيادة الخادمة لمديري المدارس الابتدائية وأثرها على الرضا الوظيفي للمدرسين، وتم تطبيق الدراسة على ٢٩ مدرسة ابتدائية بمنطقة دوزس بتركيا حيث بلغ حجم العينة (٥٩٥) معلما. وقد توصلت الدراسة الى وجود علاقة إيجابية قوية بين تطبيق القيادة الخادمة وتحقيق الرضا الوظيفي للمعلمين. كما تبين من النتائج أن سلوكيات القيادة الخادمة تفسر نحو (٥٨.٣%) من التباين في الرضا الوظيفي للمعلمين.

واجري آل الشيخ (٢٠٠٩) دراسة بهدف توضيح العلاقة بين القيادة الخادمة والذكاء العاطفي من خلال استخدام أمثلة حية من الذكاء العاطفي في تطوير القيادة الخدمية من قبل إدارة الشؤون القانونية بالبنك الزراعي العربي السعودي والتلاؤم مع الأساليب الإدارية والإستشارية وفق متطلبات العمل اليومي، وقد أوضحت

منهجية وإجراءات الدراسة:

نوع الدراسة والمنهج العلمي المستخدم:

تنتمي هذه الدراسة إلى مجموعة الدراسات الوصفية التحليلية، حيث أنها يمكن من خلالها الحصول على معلومات دقيقة تصور واقع ممارسة المديرين في المدارس الحكومية الريفية لسلوكيات القيادة الخادمة وتساهم في تحليل ظاهرة القيادة الخادمة ، بالإضافة إلى إمكانية صياغة فروض علمية واختبارها، أما منهج الدراسة فهو منهج المسح الاجتماعي بالعينة والذي من خلاله يتم التعرف على واقع ممارسة وتطبيق القيادة الخادمة خلال فترة زمنية معينة بطريقة منظمة واختبار فرضيات الدراسة من خلال الحصول على بيانات يمكن وصفها وتحليلها.

مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين - بمختلف درجاتهم الوظيفية- العاملين في المدارس الحكومية (الابتدائية والاعدادية والثانوي العام والثانوي التجاري) بقرية نواج بمركز طنطا محافظة الغربية. ويبلغ عدد المدارس في القرية حسب احصائيات مديرية التربية والتعليم بطنطا في العام الدراسي ٢٠١٤/٢٠١٥ خمسة مدارس تضم (٣٢٢) معلم ومعلمة. وقد اقتصر مجتمع الدراسة على المدارس الحكومية التابعة لوزارة التربية والتعليم دون

المعاهد الازهرية رغبة من الباحثين في زيادة درجة التجانس في مجتمع الدراسة. ويوضح الجدول رقم (١) توزيع مجتمع وعينة الدراسة حسب المدارس وعدد المعلمين بكل مدرسة.

عينة الدراسة:

تم اختيار جميع المعلمين في المدارس الخمسة في العينة بمعنى أن عينة الدراسة هي شاملة الدراسة، وتم جمع البيانات باستخدام المقابلة الشخصية. وقد استجاب (٣٠٤) معلم ومعلمة يمثلون ما نسبته (٩٤.٤%) من مجتمع الدراسة. وبعد فحص ومراجعة الاستبيانات وتدقيقها تم استبعاد (١٨) استبانة لعدم اكتمال بياناتها أو عدم جدية بعض المعلمين في الإجابة على بعض محاور الدراسة، وبذلك بلغ عدد الاستبيانات المكتملة والصالحة للتحليل الإحصائي (٢٨٦) استبانة يمثلون ما نسبته (٨٨.٨%) من إجمالي مجتمع الدراسة والعينة المستهدفة. ويوضح الجدول السابق رقم (١) عينة الدراسة موزعة على المراحل التعليمية في منطقة الدراسة.

ويوضح الجدول رقم (٢) بعض خصائص عينة الدراسة والبالغ حجمها (٢٨٦) معلم ومعلمة.

جدول رقم (١): مجتمع وعينة الدراسة حسب المرحلة وعدد المعلمين

المرحلة التعليمية	المدرسة	عدد المعلمين	المجموع	عدد الاستبيانات المستردة والصالحة للتحليل الإحصائي	% للاستبيانات الصالحة للتحليل الإحصائي
الابتدائية	مدرسة سعيد القذح الابتدائية	٤٠	٥٨	٥٥	١٧.١
	مدرسة نواج الابتدائية المشتركة	١٨			
الاعدادية	مدرسة المرشدي عمر الإعدادية	٨٨	٨٨	٧٨	٤٢.٢
الثانوية	مدرسة نواج الثانوية التجارية	٦٥	١٧٦	١٥٣	٤٧.٥
	مدرسة نواج الثانوية العامة	١١١			
المجموع		٣٢٢	٣٢٢	٢٨٦	٨٨.٨

جدول رقم (٢): خصائص عينة الدراسة

الخصائص	الفئات	العدد	%
نوع المدرسة	ابتدائية	٥٥	١٩.٢
	اعدادية	٧٨	٢٧.٣
	ثانوية	١٥٣	٥٣.٥
	المجموع	٢٨٦	١٠٠.٠
الجنس	ذكر	١٨٠	٦٢.٩
	أنثى	١٠٦	٣٧.١
	المجموع	٢٨٦	١٠٠.٠
السن	أقل من ٣٠ سنة	١٣	٤.٥
	٣٠-٣٩ سنة	٥٣	١٨.٥
	٤٠-٤٩ سنة	٨٥	٢٩.٧
	٥٠ سنة فأكثر	١٣٥	٤٧.٢
	المجموع	٢٨٦	١٠٠.٠
سنوات الخبرة في العمل	أقل من ٥ سنوات	٢٥	٨.٧
	٥-٩ سنوات	٢٧	٩.٤
	١٠-١٤ سنة	٢٨	٩.٨
	١٥-١٩ سنة	٦٩	٢٤.١
	٢٠ سنة فأكثر	١٣٧	٤٧.٩
	المجموع	٢٨٦	١٠٠.٠
المستوى التعليمي	جامعي (بكالوريوس / ليسانس)	٢٣٤	٨١.٨
	دبلوم بعد جامعي	٤٥	١٥.٧
	ماجستير/ دكتوراه	٧	٢.٤
	المجموع	٢٨٦	١٠٠.٠

الدراسة مقابل (٣٧.١%) إناث. وأن ما يقل بقليل عن نصف عينة الدراسة (٤٧.٢%) اعمارهم (٥٠ سنة فأكثر) يليهم ما نسبته (٢٩.٧%) من إجمالي عينة الدراسة اعمارهم تراوحت بين (٤٠ و ٤٩ سنة) ، وأن ما نسبته (١٨.٥%) من إجمالي عينة الدراسة تراوحت أعمارهم بين (٣٠ إلى ٣٩ سنة)، في حين ان ما نسبته (٤.٥%) من إجمالي عينة الدراسة كانت اعمارهم أقل من ٣٠ سنة. كما

حيث يتضح أن ما يزيد عن نصف عدد المعلمين والمعلمات عينة الدراسة بقليل بنسبة (٥٣.٥%) يعملون في المدارس الثانوية، يليهم المعلمين والمعلمات الذين يعملون في المدرسة الاعدادية بنسبة (٢٧.٣%)، يليهم المعلمين والمعلمات الذين يعملون في المدارس الابتدائية بنسبة (١٩.٢%). كما يتضح أن الذكور المشاركون في الدراسة يمثلون ما نسبته (٦٢.٩%) من إجمالي عينة

الخماسي (دائما، غالبا، أحيانا، نادرا، أبدا). وأعطيت تلك الاستجابات الأوزان الرقمية (٥، ٤، ٣، ٢، ١) علي الترتيب للعبارات إيجابية الاتجاه، وتم عكس هذه الأوزان الرقمية للعبارات سلبية الاتجاه.

جمع البيانات وأساليب التحليل الإحصائي المستخدمة:

تم جمع البيانات باستخدام الاستبانة بالمقابلة الشخصية من عينة الدراسة خلال شهري مارس وابريل ٢٠١٥. وفيما يتعلق بأساليب تحليل البيانات فقد استعان الباحثين بمجموعة من الأساليب الإحصائية في تحليل البيانات الميدانية والتي تتفق وطبيعة البيانات، وذلك باستخدام برنامج "حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية" المعروفة اختصارا باسم SPSS الإصدار (٢٢.٠). وقد اعتمدت الدراسة الحالية في تحليل بياناتها على أكثر من أسلوب إحصائي تمثلت في المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، ومعامل الارتباط البسيط، ومعامل كرونباخ ألفا، واختبار "ت" - T test، وتحليل التباين أحادي الاتجاه OneWay ANOVA وذلك لمعرفة مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اختلاف استجابات أفراد الدراسة على مقياس القيادة الخادمة، واختبار أقل فرق معنوي "LSD" للمقارنات البعدية بين المجموعات لمعرفة اتجاه الفروق الدالة إحصائيا. كما استخدمت الدراسة أسلوب التحليل العاملي التوكيدي (Confirmatory Factor Analysis (CFA لتقدير الصدق العاملي لمقياس القيادة الخادمة في البيئة الريفية المصرية. وتشير رزق الله (٢٠٠٢) إلى أن التحليل العاملي التوكيدي يستخدم في حالة وجود معلومات مسبقة لدى الباحثين عن هيكل البيانات بناءً على نظرية أو نتائج دراسات سابقة، ويستخدم لاختبار إمكانية تجميع بعض البيانات وتمثيلها بعامل واحد أو عدة عوامل وبالتالي يكون الهدف هو اختبار درجة تمثيل البيانات للهيكल المتوقع.

ينضح أن ما نسبته (٨١.٨%) من المشاركين في الدراسة حاصلين على مؤهل تعليمي "جامعي"، يليهم الحاصلين على مؤهل تعليمي "دبلوم بعد الجامعي بنسبة (٢٧.٨%)، يليهم الحاصلين على درجتي الماجستير والدكتوراة بنسبة (٢.٤%) من اجمالي عدد المشاركين. كما يتضح أن ما نسبته (٤٧.٩%) من المشاركين في الدراسة كانت خبرتهم الوظيفية (٢٠ سنة فأكثر)، يليهم من تراوحت خبرتهم الوظيفية بين (١٥ إلى ١٩ سنة) بنسبة (٢٤.١%)، ثم من تراوحت خبرتهم الوظيفية بين (١٠ الى ١٤ سنة) بنسبة (٩.٨%)، ثم من تراوحت خبرتهم الوظيفية بين (٥ الى ٩ سنوات) بنسبة (٩.٤%)، واخيرا من بلغت خبرتهم الوظيفية أقل من (٥) سنوات بنسبة (٨.٧%).

- أداة الدراسة و قياس المتغيرات البحثية:

اعتمدت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع البيانات اللازمة للدراسة، مستفيدة من الإطار النظري واستبيانات الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، وتم تقسيم الاستبانة إلي قسمين، حيث اخص القسم الأول بالبيانات الأولية والوظيفية للمبحوثين وهي نوع المدرسة، والجنس، والحالة الزوجية، والسن، والمستوي التعليمي، وسنوات الخبرة الوظيفية، والمرتبة الوظيفية.

أما القسم الثاني من الاستبانة فقد اخص بقياس سلوكيات وأبعاد القيادة الخادمة، وقد اعتمد الباحث في قياس هذا المتغير علي مقياس The Servant Leadership Survey (SLS) للقيادة الخادمة الذي طوره (Van Dierendonck and Nuijten (2011) والذي يتكون من ثماني أبعاد تحتوي على ثلاثون فقرة، وهذه الأبعاد هي: التمكين ويتضمن (٧) فقرات، والمساند / المدافع ويتكون من (٣) فقرات، والمساءلة ويتكون من (٣) فقرات، والتسامح ويتكون من (٣) فقرات، والشجاعة ويتكون فقرتين فقط، والصراحة ويتكون من (٤) فقرات، والتواضع ويتكون من (٥) فقرات، واخيرا تقديم الخدمة ويتكون من (٣) فقرات. وتم استخدام مقياس ليكرت

نتائج الدراسة ومناقشتها:

أولاً: النتائج المتعلقة بالإجابة على السؤال الأول:

نص السؤال الأول على " ما صلاحية تطبيق مقياس القيادة الخادمة (SLS) والذي أعده van Dierendonck (2011) & Nuijten في البيئة الريفية المصرية؟ للإجابة على هذا السؤال قام الباحثين بالحصول على الصورة المعربة لمقياس القيادة الخادمة والذي قام عبدالرحمن (٢٠١٤) بتعريبها والتأكد من الصدق الظاهري لها. تلى ذلك اجراء التحليل العاملي لفقرات المقياس للتعرف على المكونات العاملية لمقياس القيادة الخادمة في البيئة الريفية المصرية. ثم التأكد من الصدق البنائي لمقياس القيادة الخادمة باستخدام معامل ارتباط الداخلي بين الدرجة الكلية لكل بعد من الابعاد الفرعية للمقياس والدرجة الكلية للمقياس. واخيرا تم حساب معاملات الثبات للابعاد الفرعية والمقياس الكلي بطريقة الفا كرونباخ.

لتحديد البناء العاملي لمقياس القيادة الخادمة (SLS) الذي أعده (van Dierendonck & Nuijten 2011) في البيئة الريفية المصرية تم استخدام التحليل العاملي Factor Analysis لفقرات المقياس البالغ عددها (٣٠) فقرة بطريقة تحليل المكونات الأساسية Principle Components Analysis لهوتيلينج Hotelling، مع إجراء التدوير المتعامد للمحاور بطريقة Varimax Rotation لكايبرز Kaiser وذلك لافتراض استقلالية العوامل والذي تم الاعتماد عليه في العديد من الدراسات (على سبيل المثال عبدالرحمن، ٢٠١٤؛ النشاش والكيلاني، ٢٠١٥؛ Verdorfer & Peus, 2014) للوصول إلى التويب الملائم للمتغيرات وإعادة اختبار المقياس وكطريقة للتحقق.

وقد اعتمدت هذه الدراسة المحكات التالية من اجل تحديد عدد العوامل المستخرجة:

١- محك كايبرز Kaiser Criterion والذي يعد من أكثر المحكات شيوعاً واستخداماً، ويعتمد على كون

قيمة الجذر الكامن (Eigenvalue) واحد صحيح أو أكثر.

٢- محك كاتل Cattell Criterion وهو طريقة بيانية ويطلق عليه Scree Plot.

٣- محك التشبع الجوهرى للبند بالعامل (٠.٥٠) فأكثر (Hair et al.,2010) مع عدم تحميل أي بند من البنود على أكثر من عامل بشكل معنوي (Barclay, Higgins, & Thompson, 1995).

٤- الاحتفاظ بالعوامل التي تشبع عليها فقرتين جوهريتين على الأقل.

وللتأكد من مدى كفاية العينة للتحليل العاملي تم حساب درجة معيار الصدق لمقياس كايبرز- ماير- اولكين (KMO) والذي يجب ألا يقل عن (٠.٥٠) كحد ادنى كي تكون العينة كافية واعتماد نتائج التحليل المتولدة عنها . وقد بلغت قيمة (KMO=0.886) وهي قيمة معنوية عند المستوى الاحتمالي (٠.٠٠١) مما يؤكد كفاية العينة وقبول نتائج التحليل.

وقد أسفرت نتائج التحليل العاملي التوكيدي من الدرجة الاولى بطريقة المكونات الأساسية والتدوير المتعامد بطريقة الفار يماكس عن سبعة عوامل كان الجذر الكامن لكل منها أكبر من الواحد الصحيح، وبنسبة تباين مفسرة قدرها (٦٦.٠٨ %) من التباين. ويتفحص معاملات تشبع العوامل بالفقرات المختلفة وجد أن هناك فقرة واحدة فقط هي " يظهر مدير المدرسة إعجابه بنجاح زملائه أكثر من إعجابه بنجاحه شخصياً." كان معامل تشبعها أقل من القيمة (٠.٥٠) وهي القيمة المتخذة أساساً للحكم في هذه الدراسة، كما أن هذه العبارات تشبعت على أكثر من عامل بفارق يقل عن (٠.١٠) مما يجعل هذه الفقرة غير نقية بعامل محدد. كما وجدت فقرة واحدة فقط أيضاً هي " يتأثر مدير المدرسة بالأمر التي تحدث من حوله." تشبعت بمفردها على العامل السابع وبالتالي لم تحقق المعيار الرابع الذي تم الاعتماد عليه في هذه الدراسة، ولذلك تم حذف هاتين العبارتين من المقياس وتم إجراء التحليل

Practicing servant leadership behaviours by rural public schools.....

فقرة تمثل ما نسبته (٩٣.٣٣%) من أصل (٣٠) فقرة. ويبين الجدول رقم (٣) مصفوفة العوامل وتشبعات الفقرات بالعوامل الستة الرئيسية المستخلصة مرتبة حسب درجة التشبع، بالإضافة الى قيم الجذر الكامن ونسبة التباين المفسر للعوامل بعد اجراء التحليل العاملي من الدرجة الثانية وبعد التدوير، وايضا اشتراكات فقرات المقياس.

العاملي من الدرجة الثانية بطريقة المكونات الأساسية والتدوير المتعامد بطريقة الفار يماكس مرة أخرى.

وقد أفرز التحليل العاملي من الدرجة الثانية بطريقة المكونات الأساسية والتدوير المتعامد بطريقة الفار يماكس عن ستة عوامل رئيسية فسرت ما مقداره (٦٤.٦٥%) من التباين الكلي للمصفوفة العملية، وتشبعت عليها (٢٨)

جدول رقم (٣): مصفوفة العوامل وتشبعات الفقرات بالعوامل التي استخلصت بطريقة المكونات الرئيسية بعد التدوير بطريقة فار يماكس

رقم الفقرة	الفقرة/ العبارة	العوامل					
		العامل الأول	العامل الثاني	العامل الثالث	العامل الرابع	العامل الخامس	العامل السادس
26	يتعلم مدير المدرسة من وجهات نظر الآخرين وآرائهم.	0.76					
30	يؤكد مدير المدرسة على المسؤولية المجتمعية لعملائنا.	0.72					
28	يؤكد مدير المدرسة على أهمية التركيز على تحقيق المصلحة العامة.	0.72					
27	إن عبر الناس عن انتقاداتهم، فإن مدير المدرسة يحاول أن يتعلم منها.	0.70					
25	يعترف مدير المدرسة بأخطائه	0.70					
24	يحاول مدير المدرسة أن يتعلم من النقد الذي يوجهه له رؤسائه.	0.70					
23	يتعلم مدير المدرسة من النقد الذي يوجهه له زملائه.	0.66					
9	لا يسعى مدير المدرسة للحصول على التقدير أو الجوائز لنفسه وإنما يفعل ذلك من أجل الآخرين	0.62					
29	يمتلك مدير المدرسة رؤية على المدى البعيد.	0.56					
3	يساعدني مدير المدرسة على تطوير نفسي.	0.83					
2	يشجعني مدير المدرسة على استخدام مواهبي في العمل.	0.78					
4	يشجع مدير المدرسة الموظفين على توليد أفكار جديدة.	0.77					
5	يعطيني مدير المدرسة سلطة اتخاذ القرارات التي تجعل عملي أسهل	0.75					

الاشتراكيات	العوامل						الفقرة/ العبارة	رقم الفقرة
	العامل السادس	العامل الخامس	العامل الرابع	العامل الثالث	العامل الثاني	العامل الأول		
0.61					0.74		يعطيني مدير المدرسة المعلومات التي أحتاج إليها لأداء عملي بشكل جيد.	1
0.64					0.68		يوفر لي مدير المدرسة فرصا كثيرة لكي أتعلم مهارات جديدة.	7
0.57					0.65		يمكنني مدير المدرسة من حل المشكلات بنفسي بدلا من مجرد إخباري بما يجب فعله.	6
0.74				0.81			أنا مسؤول عن أدائي في العمل أمام مدير المدرسة	12
0.74				0.79			يحملني مدير المدرسة مسؤولية ما أقوم به من عمل.	11
0.63				0.73			يحملني مدير المدرسة أنا وزملائي مسؤولية الطريقة التي نؤدي بها وظائفنا.	13
0.71			0.82				من الصعب على مدير المدرسة نسيان الأخطاء التي حدثت في الماضي.	16
0.68			0.78				لا يتسامح مدير المدرسة مع الأشخاص الذين أساءوا له في العمل.	15
0.56			0.73				ينتقد مدير المدرسة المدرسين بسبب أخطاء ارتكبوها سابقا في عملهم.	14
0.42		0.61					ينسب مدير المدرسة الإنجاز للآخرين.	8
0.68		0.61					مدير المدرسة صريح فيما يتعلق بنقاط قصوره وضعفه.	19
0.48		0.58					مدير المدرسة مستعد للتعبير عن مشاعره حتى لو كان لذلك عواقب غير مرغوب فيها.	21
0.63		0.56					يظهر مدير المدرسة مشاعره الحقيقية أمام الموظفين.	22
0.74	0.72						يتحمل مدير المدرسة المخاطر حتى عندما يكون غير متأكد من دعم الإدارة العليا له.	17
0.74	0.71						يتحمل مدير المدرسة المخاطر ويفعل ما يجب القيام به في رأيه.	18
	1.03	1.11	1.73	2.13	2.57	9.53	الجذر الكامن	
	3.66	3.69	6.19	7.62	9.18	34.1	نسبة التباين	
	64.65	60.99	57.03	50.83	43.21	34.1	نسبة التباين التراكمية	

كما يتضح من النتائج أيضا أن العامل الرابع تشبعت عليه جميع فقرات بُعد التسامح وعددها (3) فقرات بمعاملات تشبعت (0.50) فأكثر، والتي جاءت في مقياس القيادة الخادمة (SLS) كأحد الأبعاد الرئيسية للقيادة الخادمة، وبذلك تأكد وفق نتائج التحليل ثبوت بُعد التسامح كأحد المكونات والأبعاد الرئيسية لمقياس القيادة الخادمة في البيئة الريفية المصرية. وبلغ الجذر الكامن لهذا العامل (1.73)، وساهم في تفسير ما نسبته (6.19%) من التباين. أما العامل الخامس فقد تشبعت عليه (4) فقرات بمعاملات تشبعت (0.50) فأكثر، منهم (3) فقرات من بُعد الصراحة والتي جاءت في مقياس القيادة الخادمة (SLS) كأحد الأبعاد الرئيسية للقيادة الخادمة، بالإضافة إلى فترة واحدة من فقرات بُعد المساند/المدافع. والغالب على هذا العامل هو أن مضمون فقراته تدور حول صراحة القادة ولذلك يمكن تسمية هذا العامل ببعد "الصراحة". وبذلك تأكد وفق نتائج التحليل ثبوت بُعد الصراحة كأحد المكونات والأبعاد الرئيسية لمقياس القيادة الخادمة في البيئة الريفية المصرية. وبلغ الجذر الكامن لهذا العامل (1.11)، وساهم في تفسير ما نسبته (3.96%) من التباين، أما العامل السادس والآخر فقد تشبعت عليه جميع فقرات بُعد الشجاعة وعددها فقرتان بمعاملات تشبعت (0.50) فأكثر، والتي جاءت في مقياس القيادة الخادمة (SLS) كأحد الأبعاد الرئيسية للقيادة الخادمة. وبذلك تأكد وفق نتائج التحليل ثبوت بُعد الشجاعة كأحد المكونات والأبعاد الرئيسية لمقياس القيادة الخادمة في البيئة الريفية المصرية. وبلغ الجذر الكامن Eigenvalue لهذا العامل (1.02)، وساهم في تفسير ما نسبته (3.66%) من التباين.

وبناءً على هذه النتائج يتضح عدم ظهور بُعد المساند أو المدافع في مجموعة أبعاد مقياس القيادة الخادمة (كعامل مستقل في البناء العاملي) في النسخة النهائية من صورة المقياس في البيئة الريفية المصرية، وتوزعت فقرتين من فقراته على العامل الأول، والعامل الخامس. كما أن نتائج هذه الدراسة لم تدعم النموذج ذو الأبعاد الثمانية

وبمراجعة الجدول رقم (3) نجد أن العامل الأول تشبعت عليه جميع فقرات بُعد التواضع وعددها (5) فقرات، وجميع فقرات بُعد تقديم الخدمة وعددها (3) فقرات، وفترة واحدة من فقرات بُعد المساند/المدافع ويمكن أن نسمي هذا العامل بُعد التواضع مع تقديم الخدمة حيث تشبعت عليه كل فقرات بُعدي التواضع وتقديم الخدمة بمعامل تشبعت (0.50) فأكثر، وعلى ذلك يمكن القول بسقوط استقلالية كل من بُعدي التواضع وتقديم الخدمة من مجموعة أبعاد مقياس القيادة الخادمة (كعوامل مستقلة في البناء العاملي) في البيئة الريفية المصرية. ويمكن تفسير ذلك بأن المعلمين في المدارس الحكومية ربما ينظرون إلى خدمة القائد لاتباعه ويفسرونها بنفس قناعتهم حول تواضع القائد، وربما يرون أنه كلما كان القائد خادما كلما كان متواضعا. وبلغ الجذر الكامن Eigenvalue لهذا العامل (9.53)، وساهم في تفسير ما نسبته (34.1%) من التباين مما يؤكد قوة هذا العامل في مكونات قياس القيادة الخادمة في البيئة الريفية المصرية.

أما العامل الثاني فقد تشبعت عليه جميع فقرات بُعد التمكين وعددها (7) فقرات بمعاملات تشبعت (0.50) فأكثر، وعليه تأكد وفق نتائج التحليل ثبوت بُعد التمكين كأحد المكونات والأبعاد الرئيسية لمقياس القيادة الخادمة في البيئة الريفية المصرية، وبلغ الجذر الكامن لهذا العامل (2.56)، وساهم في تفسير ما نسبته (9.18%) من التباين. أما العامل الثالث فقد تشبعت عليه جميع فقرات بُعد المساعدة وعددها (3) فقرات بمعاملات تشبعت (0.50) فأكثر والتي جاءت في مقياس القيادة الخادمة (SLS) كأحد الأبعاد الرئيسية للقيادة الخادمة. وبذلك تأكد وفق نتائج التحليل ثبوت بُعد المساعدة كأحد المكونات والأبعاد الرئيسية لمقياس القيادة الخادمة في البيئة الريفية المصرية. وبلغ الجذر الكامن لهذا العامل (2.13)، وساهم في تفسير ما نسبته (7.62%) من التباين.

الاصلي في النسخة المصرية من المقياس وهذه الابعاد هي: التمكين، والتسامح، والشجاعة، والمساءلة، والصرحة. في حين اختلفت نتائج الدراسات في عدم استقلال بُعد المساند/ المدافع كأحد أبعاد مقياس القيادة الخادمة في الصورة النهائية للمقياس في البيئة المصرية. ويعزو الباحثين هذا الاختلاف الى الفروق الثقافية والاجتماعية في المجتمعات التي طبق المقياس فيها، وايضا اختلاف العينات المستخدمة في الدراسة أكثر مما يعزى الى بناء المقياس نفسه.

بعد ذلك قام الباحثين بحساب معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية للابعاد الفرعية والدرجة الكلية لمقياس القيادة الخادمة. ويوضح الجدول رقم (٤) هذه النتائج، حيث يتضح من النتائج الواردة بالجدول السابق أن قيم معاملات الارتباط بين أي بُعد من أبعاد المقياس والدرجة الكلية للمقياس تراوحت بين (٠.٣٦٥) في حدها الأدنى بين بُعد التسامح والدرجة الكلية للمقياس وبين (٠.٨٣٠) في حدها الأعلى بين بُعد التواضع مع تقديم الخدمة والدرجة الكلية للمقياس. كما يتضح أن جميع معاملات الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠٠١). وهذا يشير إلى أن أبعاد المقياس متناسقة وأن مفرداته متماسكة، مما يعني أن هناك اتساقاً بين الدرجة الكلية على البعد والدرجة الكلية للمقياس.

لمقياس القيادة الخادمة (SLS) الذي طوره van Dierendonck & Nuijten (2011) في البيئة الريفية المصرية ولكن تم الحصول على مقياس يتكون من ستة أبعاد هي: التواضع مع تقديم الخدمة، والتمكين، والمساءلة، والتسامح، والصرحة، والشجاعة.

وهذه النتائج تتسق مع النتائج التي أسفرت عنها دراسة عبدالرحمن (٢٠١٤) والتي استخلصت ستة عوامل رئيسية للمقياس في بيئة الاجهزة الحكومية السعودية أطلق عليها: التمكين، والتواضع والصرحة، والتسامح، والشجاعة، والمساءلة، والمساند/المدافع. وهكذا تتفق نتائج الدراسات في استخلاص نفس عدد العوامل، وفي ظهور أربعة أبعاد فرعية من أبعاد المقياس وهي التمكين، والتسامح، والشجاعة، والمساءلة في كل منهما. ويكمن الاختلاف بين نتائج الدراسات في عدم استقلال بُعد المساند/ المدافع كأحد أبعاد مقياس القيادة الخادمة في الصورة النهائية للمقياس في البيئة المصرية، واختلاف عدد الفقرات في المقياس حيث بلغت في النسخة المصرية من المقياس (٢٨) فقرة، في حين كانت (٢٣) فقرة في النسخة السعودية.

كما يمكن القول أن نتائج هذه الدراسة تتفق مع نتائج دراسة van Dierendonck & Nuijten (2011) حيث يلاحظ وجود خمسة أبعاد من الابعاد الفرعية للمقياس

جدول رقم (٤): معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لكل بعد من الأبعاد الفرعية والدرجة الكلية لمقياس القيادة الخادمة

أبعاد مقياس القيادة الخادمة	معامل الارتباط
التواضع مع تقديم الخدمة	**٠.٨٣٠
التمكين	**٠.٧٥٥
المساءلة	**٠.٣٩٦
التسامح	**٠.٣٦٥
الصرحة	**٠.٧٣٠
الشجاعة	**٠.٧١٧

** دال إحصائياً عند مستوى (٠.٠٠١).

النتائج الواردة بالجدول السابق عن أن الحد الأدنى لمعاملات الثبات بلغ (٠.٦٠٣) كان من نصيب بُعد الشجاعة، أما الحد الأعلى لمعاملات فقد بلغ (٠.٩٠٣) لبُعد التمكين. وعليه يتضح أن معاملات الثبات المحسوبة قد عبرت عن مؤشرات ثبات مقبولة، بحيث لم يتدنَّ أي من معاملات الثبات دون (٠.٧٠) وهذا يُعد مؤشراً مقبولاً، وبناءً على ذلك فإن مقياس القيادة الخادمة (SLS) الذي أعده (van Dierendonck & Nuijten 2011) والمعدّل على البيئة الريفية المصرية يتمتع بدرجة من الثبات تتناسب استخدامه في أغراض البحث العلمي وتحقق موثوقية عند تطبيقه لقياس خصائص القيادة الخادمة في البيئة الريفية المصرية. كما يتضح من مقارنة معاملات الثبات المحسوبة وجود تقارب بين معاملات الثبات بين المقياس المعدّل على البيئة الريفية المصرية وكل من المقياس المعدل على البيئة السعودية والمقياس الاصيل للقيادة الخادمة.

وبصفة عامة فإن النتائج السابقة تشير إلى أن مقياس القيادة الخادمة (SLS) بفقراته البالغ عددها (٢٨) فقرة يتمتع بدلالات مرتفعة من صدق الاتساق الداخلي ويمكن الوثوق به في الكشف عن خصائص القيادة الخادمة في البيئة الريفية المصرية.

وللتحقق من ثبات مقياس القيادة الخادمة (SLS) المعدّل على البيئة الريفية المصرية تم حساب معاملات الثبات للمقياس في صورته النهائية والذي بلغ عدد عباراته (٢٨) عبارة تضمها ستة أبعاد باستخدام معادلة كرونباخ ألفا Cronbach's Alpha ، والجدول رقم (٥) يبين معاملات ثبات المقياس مقارنة بمعاملات الثبات لمقياس القيادة الخادمة (SLS) الاصيل وكذا المقياس المعدّل على بيئة الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية. ويتضح من الجدول السابق أن معاملات الثبات المحسوبة للمقياس المعدّل على البيئة الريفية المصرية بأبعاده المختلفة تراوحت بين (٠.٧١٧ و ٠.٩٠٣). وتكشف

جدول رقم (٥): مقارنة معاملات الثبات لمقياس القيادة الخادمة (SLS) المعدّل على البيئة الريفية المصرية وكل من المقياس الاصيل والمقياس المعدّل على بيئة الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية

المقياس المعدل على البيئة الريفية المصرية			المقياس المعدل على البيئة السعودية			المقياس الاصيل		
كرونيباخ ألفا	عدد العبارات	أبعاد مقياس التمكين	كرونيباخ ألفا	عدد العبارات	أبعاد مقياس التواضع والصراحة	كرونيباخ ألفا	عدد العبارات	أبعاد مقياس التسامح
٠.٩٠٣	٧	التمكين	٠.٩١	٧	التواضع والصراحة	٠.٨٩	٧	التواضع
-	-	—	٠.٩٠	٧	التواضع والصراحة	٠.٩١	٥	التواضع
٠.٧١٩	٣	التسامح	٠.٧٧	٣	التسامح	٠.٧٢	٣	التسامح
٠.٧١٧	٢	الشجاعة	٠.٧٣	٢	الشجاعة	٠.٦٩	٢	الشجاعة
٠.٧٣٦	٣	المساءلة	٠.٦٤	٢	المساءلة	٠.٨١	٣	المساءلة
-	-	—	٠.٦١	٢	المساند/ المدافع	٠.٧٦	٣	المساند/ المدافع
٠.٧١٣	٤	الصراحة	-	-	—	٠.٨٢	٤	الصراحة
٠.٩٠١	٩	التواضع مع تقديم الخدمة	-	-	—	٠.٧٤	٣	تقديم الخدمة

الخدمة حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (٤.٣٣) درجة بانحراف معياري قدرة (٠.٧٢) درجة. بينما حقق بُعد " التسامح " أدنى مستوى حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (٢.٩٩) درجة بانحراف معياري قدرة (١.٠) درجة. وكان ترتيب ممارسة أبعاد القيادة الخادمة في المدارس الحكومية الريفية بمنطقة الدراسة بحسب متوسطاتها الحسابية على النحو التالي: بُعد المساءلة، يليه بُعد التواضع مع تقديم الخدمة، يليه بُعد التمكين، يليه بُعد الشجاعة، يليه بُعد الصراحة، وأخيرا يأتي بُعد التسامح.

وهذه النتائج تشير الى وجود درجة تطبيق وممارسة متوسطة لأبعاد القيادة الخادمة في المدارس الحكومية الريفية بمنطقة الدراسة فيما عدا بُعد واحد هو بعد المساءلة والذي جاءت ممارسته بدرجة مرتفعة، ولا شك أن هذا مؤشر يدعو إلى التفاؤل الى حد ما والثقة بقدرات القيادات في هذه المدارس على القيادة الخادمة والشعور بالمسؤولية تجاه العاملين ومؤسساتهم، إلا ان هناك ضرورة على نشر وترسيخ ممارسات القيادة الخادمة وذلك عن طريق تضمين المقررات التربوية والبرامج والدورات التدريبية موضوعات عن القيادة الخادمة وأهميتها ودورها في الاجهزة والمنظمات.

ثانيا: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني:

نص السؤال البحثي الثاني على "ما تقديرات المعلمين في المدارس الحكومية الريفية بقرية نواج لدرجة ممارسة القيادات الإدارية لسلوكيات القيادة الخادمة؟"

للإجابة على هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لاستجابات عينة الدراسة على كل بُعد من الأبعاد الست للمقياس، ثم على المقياس ككل. ويبين الجدول رقم (٦) هذه النتائج.

يتضح من النتائج الواردة بالجدول رقم (٦) أن المتوسط الكلي لتقديرات المعلمين في المدارس الحكومية الريفية بمنطقة الدراسة لدرجة ممارسة القيادات الإدارية لسلوكيات القيادة الخادمة بلغ (٣.٤٥) درجة بانحراف معياري بلغ (٠.٥٥) درجة، وهذا يشير إلى مستوى متوسط لممارسة القيادات الإدارية بهذه المدارس لسلوكيات القيادة الخادمة. أما على مستوى الأبعاد فقد تباينت تقديرات المعلمين في المدارس الحكومية الريفية بمنطقة الدراسة لدرجة ممارسة القيادات الإدارية لسلوكيات القيادة الخادمة باختلاف الأبعاد الست لمقياس القيادة الخادمة. وتراوح متوسطات أبعاد القيادة الخادمة بين (٢.٩٩-٤.٣٣) درجة. حيث حقق بُعد " المساءلة" أعلى مستوى للقيادة

جدول رقم (٦): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات المعلمين في المدارس الحكومية الريفية بمنطقة الدراسة لدرجة ممارسة القيادات الإدارية لأبعاد القيادة الخادمة

أبعاد القيادة الخادمة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الممارسة
التواضع مع تقديم الخدمة	٣.٥٥	٠.٨٥	٢	متوسطة
التمكين	٣.٤٨	٠.٩٨	٣	متوسطة
المساءلة	٤.٣٣	٠.٧٢	١	مرتفعة
التسامح	٢.٩٩	١.٠	٦	متوسطة
الصراحة	٣.١٠	٠.٩٦	٥	متوسطة
الشجاعة	٣.٣٦	١.٠	٤	متوسطة
القيادة الخادمة (المقياس الكلي)	٣.٤٥	٠.٥٥	—	متوسطة

ولتحديد أثر متغير الجنس (ذكر/ أنثى) على استجابات أفراد عينة الدراسة على مقياس القيادة الخادمة تم إجراء اختبار (ت) لعينتين مستقلتين لتوضيح دلالة الفروق الإحصائية الناجمة عن هذا المتغير. والجدول رقم (٨) يوضح نتائج هذا الاختبار.

ويتضح من نتائج الجدول السابق عن أن قيمة (ت) غير دالة إحصائياً لجميع أبعاد مقياس القيادة الخادمة وكذا على المقياس الكلي، مما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين القيادة الخادمة لم يتأثر بمتغير النوع. وتتفق نتائج هذه الدراسة مع ما توصلت دراسات كل من ابو تينة وآخرون (٢٠٠٧)، و (Salameh 2011)، الا انها تختلف مع ما توصلت اليه دراسة ابراهيم (٢٠١٣) والتي توصلت الى وجود فروق دالة احصائيا في ادراك المعلمين لممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الخادمة عند تصنيف المعلمين الى ذكور واناث وكانت لصالح الاناث.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة أبو تينة وخصاونة (٢٠٠٧) والتي توصلت إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس الأردنية للقيادة الخادمة من وجهة نظر المعلمين متوسطة. كما تتفق مع ما توصلت اليه نتائج دراسات كل من عبدالرحمن (٢٠١٤)، ابراهيم (٢٠١٣)، Salameh (2011)، ابو تينة وآخرون (٢٠٠٧) ولكنها تختلف مع ما توصلت اليه دراسة شيخ السوق (٢٠١٤).

رابعا: النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث:

نص السؤال البحثي الثالث على " هل يوجد اختلاف ذو دلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠٥) في ادراك المعلمين لممارسة القيادات الادارية في المدارس الحكومية لسلوكيات القيادة الخادمة تعزى إلى تعزى إلى متغيرات: الجنس، ونوع المدرسة، والجنس، والمستوى التعليمي، وسنوات الخبرة الوظيفية؟

جدول رقم (٨): نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة على مقياس القيادة الخادمة (SLS) المعدل على البيئة الريفية المصرية حسب الجنس

الدلالة الإحصائية	قيمة T	إناث		ذكور		أبعاد المقياس
		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
٠.١٩	١.٣١	٠.٧٥	٣.٦٣٩	٠.٩٠٤	٣.٥٠٣	التواضع مع تقديم الخدمة
٠.٩٦	٠.٠٤٣ -	١.٠	٣.٤٧٩	٠.٩٥	٣.٤٨٤	التمكين
٠.١٩٨	١.٢٩	٠.٧٤	٤.٤٠٢	٠.٧٠	٤.٢٨٩	المساءلة
٠.٢١	١.٢٥	٠.٩٧	٣.٠٩١	١.٠	٢.٩٣١	التسامح
٠.٤١	٠.٨٢ -	٠.٩٧	٢.٩٣٨	٠.٩٦	٣.٠٣٦	الصراحة
٠.١٥٦	١.٤٢	١.٠	٣.٤٧٦	١.٠	٣.٢٨٨	الشجاعة
٠.٢١٩	١.٢٣	٠.٤٧	٣.٥٠٥	٠.٥٨	٣.٤٢٢	القيادة الخادمة (المقياس الكلي)

دالة إحصائية عند مستوى (0.05) وهذه النتيجة تعنى عدم وجود اثر لمتغير نوع المدرسة الريفية في تقدير المعلمين عينة الدراسة لممارسة قياداتهم لسلوكيات القيادة الخادمة.

بالنسبة لمتغير السن يتضح من الجدول رقم (9) أن قيمة "ف" تساوى (2.51) وهى قيمة غير دالة إحصائية عند مستوى (0.05) وهذه النتيجة تعنى عدم وجود اثر لمتغير السن في تقدير المعلمين عينة الدراسة لممارسة قياداتهم لسلوكيات القيادة الخادمة.

ولتحديد أثر متغير نوع المدرسة، والجنس، والمستوى التعليمي، وسنوات الخبرة الوظيفية على استجابات أفراد عينة الدراسة على مقياس القيادة الخادمة استخدمت الدراسة تحليل التباين الأحادي في اتجاه واحد OneWay ANOVA لإيجاد الفروق بين درجات المجموعات لتوضيح دلالة الفروق الإحصائية الناجمة عن كل متغير من هذا المتغيرات. والجدول رقم (9) يوضح نتائج هذا الاختبار.

بالنسبة لمتغير نوع المدرسة الريفية يتضح من الجدول رقم (9) أن قيمة "ف" تساوى (0.688) وهى قيمة غير

جدول رقم (9): نتائج تحليل التباين لدلالة الفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة على مقياس القيادة الخادمة (المقياس الكلي) باختلاف بعض المتغيرات الشخصية والتنظيمية

أبعاد المقياس	مصدر التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F	الدلالة الاحصائية
نوع المدرسة	بين المجموعات	0.413	0.207	0.688	0.503
	داخل المجموعات	84.98	0.300		
	المجموع	85.39			
السن	بين المجموعات	2.221	0.740	2.51	0.059
	داخل المجموعات	83.17	0.295		
	المجموع	85.39			
المستوى التعليمي	بين المجموعات	0.405	0.202	0.277	0.758
	داخل المجموعات	206.87	0.731		
	المجموع	207.27			
سنوات الخبرة الوظيفية	بين المجموعات	4.62	1.155	4.017	0.003**
	داخل المجموعات	80.77	0.287		
	المجموع	85.39			

وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠٥) في تقدير المعلمين عينة الدراسة لممارسة القيادة في المدارس الحكومية الريفية لسلوكيات القيادة الخادمة تعزى إلى اختلاف سنوات الخبرة الوظيفية. وفي حقيقة الأمر أنه في مثل هذه الدراسات لا يكفي معرفة أن هناك فروق دالة وإنما يجب معرفة الاتجاه الذي تميل إليه الفروق لصالح أي من المجموعات حيث يكون لهذا مدلولاً هاماً في تفسير النتائج. ولمعرفة اتجاه الفروق استخدم الباحثين اختبار أقل فرق معنوي "LSD" للقياس البعدي. حيث توضح نتائج الجدول رقم (١٠) أن الفروق كانت دالة إحصائياً عند مستوى (٠.٠٥) على الأقل بين متوسطي المجموعتين (٥ - ٩ سنوات) و (١٠ - ١٤ سنة) لصالح المجموعة الأخيرة. بينما لم تكن هناك فروق دالة إحصائياً بين متوسطات باقي المجموعات. ويستدل من هذه النتيجة أن أصحاب الخبرة المتوسطة قد يكونوا أكثر إدراكاً لما يجري داخل المدرسة وخاصة الممارسات المتعلقة بنط القيادة، كما أنهم قد يتعرضون إلى دورات وبرامج تدريبية أكثر من الفئات الأخرى.

وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه نتائج دراسات أبو تينة وآخرون (٢٠٠٧)، و (Salameh (2011).

وبالنسبة لمتغير المستوى التعليمي يتضح من الجدول رقم (٩) أن قيمة "ف" تساوي (٠.٢٧٧) وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى (٠.٠٥)، وهذه النتيجة تعني عدم وجود أثر لمتغير المستوى التعليمي في تقدير المعلمين عينة الدراسة لممارسة قياداتهم لسلوكيات القيادة الخادمة. مما يشير إلى تشابه تصورات المعلمين والمعلمات في المدارس الحكومية الريفية باختلاف مستوياتهم التعليمية لمستوى ممارسة قياداتهم الإدارية لسلوكيات القيادة الخادمة. وربما يعزى ذلك إلى أن المعلمين في المدارس الحكومية الريفية - على اختلاف مؤهلاتهم العلمية - يعملون تحت ظروف عمل متشابهة، ويعملون في مناخ تنظيمي متشابهة إلى حد ما مما يجعلهم على إدراك وفهم كامل لخصائص قياداتهم الإدارية وبالتالي تكون تصوراتهم لمستوى ممارستهم لسلوكيات القيادة الخادمة متشابهة. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسات كل من أبو تينة وآخرون (٢٠٠٧)، و (Salameh (2011).

وبالنسبة لمتغير سنوات الخبرة الوظيفية يتضح من الجدول رقم (٩) أن قيمة "ف" تساوي (٤.٠١٧) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى (٠.٠٥) على الأقل وهذا يعني

جدول رقم (١٠): نتائج اختبار أقل فرق معنوي "LSD" للمقارنة البعدي بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد العينة لمستوى ممارسة سلوكيات القيادة الخادمة في المدارس الحكومية الريفية وفقاً لمتغير سنوات الخبرة الوظيفية

مستوى دلالة الفروق بين المجموعات					الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مجموعات المقارنة
أقل من ٥ سنوات	٩-٥ سنة	١٠-١٤ سنة	١٥-١٩ سنة	٢٠ سنة فأكثر			
-	٠.٠٧٨	١.٠	٠.٩١٩	٠.٣٣٦	٠.٢٧	٣.٦٣	أقل من ٥ سنوات
-	-	*٠.٠٠٤	٠.١٦٢	٠.٦١٥	٠.٠٩	٣.٢٠	٩-٥ سنة
-	-	-	٠.٨٢٨	٠.١٩٤	٠.٩٢	٣.٦٦	١٠-١٤ سنة
-	-	-	-	٠.٦٢٣	٠.٠٥	٣.٥١	١٥-١٩ سنة
-	-	-	-	-	٠.٠٥	٣.٣٩	٢٠ سنة فأكثر

* توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٠.٠٥ على الأقل

الاستنتاجات والتوصيات:

وتعني هذه النتيجة أن مديري المدارس يتعاملون مع المعلمين بأسلوب يقترب كثيراً من نمط القيادة الخادمة، وذلك من خلال التزام المديرين برعاية المعلمين وتلبية حاجاتهم وتقديم المساعدات والموارد والتوجيهات اللازمة لانجاز المهام الموكولة اليهم وبالتالي تحقيق أهداف المدرسة، الا أن عليهم تطوير سلوكياتهم القيادية لتحقيق مستوى اعلى من نمط القيادة الخادمة.

كما أشارت نتائج الدراسة الى عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في ادراك المعلمين لممارسة مدرائهم لسلوكيات القيادة الخادمة تعزى للجنس، والسن، ونوع المدرسة، والمؤهل العلمي. في حين وجدت فروق دالة احصائيا في ادراك المعلمين لممارسة سلوكيات القيادة الخادمة تعزى الى سنوات الخبرة الوظيفية.

ويمكن أن تساهم ما توصلت اليه هذه الدراسة من نتائج في مساعدة المسؤولين ومديري المدارس الريفية على تحسين العلاقات بينهم وبين الاتباع (المعلمين) من خلال الاهتمام بتدريبهم على ممارسة سلوكيات القيادة الخادمة، وتشجيع أكبر عدد ممكن من المدرء على ادراك فوائد ممارستهم واتباعهم للقيادة الخادمة كنمط قيادي حديث يعزز رضا المعلمين عن وظائفهم والمناخ التنظيمي داخل المدرسة

وفي ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج فإن يمكن تقديم عدد من التوصيات والمقترحات التي يمكن إيجازها على النحو التالي:

١- يقترح إجراء مزيد من الدراسات للتحقق من خصائص مقياس القيادة الخادمة (SLS) في البيئة المصرية، وتجريب المقياس على عينات أخرى ومنظمات ريفية مختلفة.

٢- يقترح استفادة الباحثين والدارسين من المقياس النهائي الذي توصلت اليه هذه الدراسة واستخدامه في الدراسات اللاحقة من أجل التحقق من ثباته وصدقه في ظروف وقطاعات مختلفة.

استهدفت هذه الدراسة بصفة رئيسية تحديد درجة ممارسة سلوكيات القيادة الخادمة في المدارس الحكومية في قرية نواح بمحافظة الغربية من وجهة نظر المعلمين، بالإضافة الى اختبار صلاحية تطبيق مقياس القيادة الخادمة (SLS) والذي أعده van Dierendonck & Nuijten (2011) في البيئة الريفية المصرية. وقد توصلت الدراسة الى أن نظرية القيادة الخادمة تُعد نظرية حديثة نسبياً، وترى أن القيادة تكمن في أولئك الذين يقومون علي خدمة الآخرين، وتفترض أن العمل وجد لتطوير العامل طالما أن العامل يعمل، ويتجاوز القائد مصالحة الشخصية لخدمة الآخرين والمنظمة. كما أن لممارسة نمط القيادة الخادمة دوراً مهماً في المنظمات الادارية الحديثة.

كما اتضح من الطريقة التي تم بها بناء مقياس القيادة الخادمة (SLS) في صورته الأصلية، ومن الطريقة التي اتبعت في تعريبه وتعديله، واختبار صلاحيته في البيئة الريفية المصرية أنه يتمتع بدرجة كافية من الصدق والثبات تقترب قيمها من معاملات المقياس الأصلي. وهذه النتائج في مجملها تقدم دلالات إيجابية على صدق الصيغة العربية للمقياس في البيئة الريفية المصرية.

وأشارت نتائج الدراسة الى أن درجة ممارسة سلوكيات القيادة الخادمة في المدارس الريفية الحكومية في قرية نواح من وجهة نظر المعلمين كانت بدرجة متوسطة فقد بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (٣.٤٥) درجة بانحراف معياري بلغ (٠.٥٥) درجة، وكانت درجة ممارسة كل ابعاد القيادة الخادمة متوسطة ما عدا بعد واحد فقط هو بعد المساعلة والذي جاءت ممارسته بدرجة مرتفعة، وكان ترتيب ابعاد القيادة الخادمة بحسب متوسطاتها الحسابية على النحو التالي: بُعد المساعلة في المرتبة الاولى، يليه بُعد التواضع مع تقديم الخدمة، يليه بُعد التمكين، ثم بُعد الشجاعة، يليه بُعد الصراحة، وأخيرا يأتي بُعد التسامح.

- ٣- توجيه جهود الباحثين في علم الاجتماع الريفي الى دراسة القيادة الخادمة كنمط قيادي وتأثيراته على اعمال المنظمات الريفية وعلى التنمية الريفية بصفة عامة.
- ٤- اشارت نتائج الدراسة الى أن درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الخادمة كانت متوسطة، لذا يوصى بعقد وتنظيم محاضرات وبرامج تدريبية لمديري المدارس والمعلمين حول نمط القيادة الخادمة وكيفية توظيفه في بيئة المدرسة.
- ٥- العمل على تطوير مؤشرات يتم في ضوءها اختيار القيادات الإدارية التربوية في المدارس الحكومية بناءً على ما يمتلكونه من خصائص وسمات شخصية تساعد في تطبيق وممارسة القيادة الخادمة.
- ٦- إجراء مزيد من الدراسات التي تستهدف الكشف عن خصائص القيادة الخادمة لدى القيادات الريفية.
- ٧- إجراء مزيد من الدراسات حول مخرجات ممارسة سلوك القيادة الخادمة مثل تأثير القيادة الخادمة على اتجاهات المعلمين فيما يتعلق بالالتزام التنظيمي، والرضا الوظيفي على سبيل المثال.
- المراجع:**
- ابراهيم، مني 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 الاوسط.
- ابو تينة، عبدالله محمد و سامر حسانة (٢٠٠٧). القيادة الخادمة في الدارس الاردنية كما يدركها المعلمون والمديرون: دراسة استطلاعية، مجلة العلوم التربوية والنفسية، مجلد (٨)، العدد (٤)، ص ص. ١٣٧-١٦٠.
- آل الشيخ، محمد بن عبد العزيز (٢٠٠٩). العلاقة بين القيادة الخدمية والذكاء العاطفي (الوجداني)، برنامج ندوة القيادة ومسؤولية، الموقع الإلكتروني easternemara.gov.sa بتاريخ ٢٠ يوليو ٢٠١٥.
- المخلافي، أمل (٢٠٠٨). الانماط القيادية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية والخاصة في مدينة صنعاء من وجهة نظر المعلمين وعلاقتها برضاهم الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الاوسط للدراسات العليا، الاردن.
- القريوتي، محمد قاسم (٢٠٠٦). مبادئ الادارة: النظريات والعمليات والوظائف، ط4 ، دار وائل ، عمان .
- آل ناجي، محمد (١٩٩٦). التفاعل التنظيمي وأسلوب القيادة، دراسة تجريبية على عينة من طلاب كلية التربية بجامعة الملك فيصل عن تأثير أساليب القيادة في جامعة العمل، المجلة التربوية، جامعة الكويت، العدد الثامن والثلاثون، المجلد العاشر.
- الجوجو، هاني (١٩٩٩). النمط القيادي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظات غزة من المنظور الانساني والمنظور الوظيفي، كلية التربية، عين شمس، رسالة ماجستير غير منشورة.
- الذباب، عبد الرحمن (٢٠٠٩). متطلبات القيادة الخدمية المعاصرة، برنامج ندوة القيادة ومسؤولية الخدمة، الموقع الإلكتروني easternemara.gov.sa بتاريخ ٢٠ يوليو ٢٠١٥.
- الشبول، سهير (٢٠٠٦). السلوك القيادي لدى مديري المدارس الثانوية وأهميته في النمو المهني للمعلمين من وجهة نظرهم .رسالة دكتوراة غير منشورة .جامعة اليرموك .إربد. الأردن.
- الطجم، عبد الله بن عبد الغني ، وطلق بن عوض الله السواط (٢٠٠٣). السلوك التنظيمي، ط7 ، دار حافظ للنشر والتوزيع، السعودية.
- العبادلة، عبد الرحمن فالح (٢٠٠٣). الأنماط القيادية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى الفئات الإدارية في محافظات جنوب الأردن .رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الكرك، الأردن.

- القحطان ، سالم بن سعيد (٢٠٠٨). القيادة الإدارية التحول نحو نموذج القيادي العالمي، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض.
- الناشش، فاطمة محمود، وأنمار مصطفى الكيلاني (٢٠١٥). تطوير مدونة أخلاقية للقيادة الخدمية التربوية في الاردن، مجلة دراسات: العلوم التربوية، المجلد (٤٢)، العدد (٢)، ص ص ٣٤٧ - ٣٥٩.
- المطيري، سناء عبيد جابر (٢٠١٥). مستويات الممارسات القيادية التعليمية لمديري مدارس المرحلة الابتدائية في دولة الكويت، مجلة العلوم التربوية والنفسية، جامعة البحرين، المجلد (١٦)، العدد (٢)، ٥٥٥ - ٥٨٦.
- بلبيسي، فانتة جميل محمد (٢٠٠٧). درجة ممارسة المهام القيادية لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين، رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
- بني عيسى، أحمد (٢٠٠٦). أثر القيادة التحويلية على الأداء للمؤسسات العامة في الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
- بوكنتوم، نعيمة (٢٠٠٩). أهمية القيادة الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي ، الملتقى العلمي الدولي حول أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر.
- جرادات، عزت، ومنى مؤتمن (٢٠٠٠). التجارب العالمية المتميزة في الادارة التربوية ،المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، تونس.
- خليل، نبيل سعد (٢٠٠٩). الادارة المدرسية الحديثة في ضوء الفكر الاداري المعاصر، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة.
- رزق الله، عايدة نخلة (٢٠٠٢). دليل الباحثين في التحليل الإحصائي " الاختيار والتفسير"، البيان للطباعة، القاهرة.
- شيخ السوق، سمر محمود محمد (٢٠١٤). القيادة الخادمة وعلاقتها بالرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي " دراسة تطبيقية على الجامعات المصرية"، رسالة ماجستير، كلية التجارة، جامعة المنوفية.
- صالح، إبراهيم محمد (٢٠١١). الإدارة والإشراف التربوي " دراسة تربوية " ط، ١، دار المستقبل للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن.
- عابدين، محمد (٢٠١٢). درجة السلوك القيادي للمديرين كما يقدروها المعلمون في محافظات وسط الضفة الغربية في فلسطين، مجلة جامعة النجاح للابحاث (العلوم الانسانية)، مجلد ٢٦(٦)، ص ص ١٤٢٩ - ١٤٧٢.
- عبدالهادي، جودة عزت (٢٠٠٢). الإشراف التربوي مفاهيمه وأساليبه " دليل لتحسين التدريس " ، ط 1 ، الدار العلمية الدولية ، الأردن.
- عجوة، أحمد محمد فتحي (٢٠١٠). القيادة الخادمة، دراسة تطبيقية على قطاعات الأعمال، المجلة المصرية للدراسات التجارية، مجلد (٣٤)، العدد (٢)، ص ص ٤٠-١.
- على، عيسى (٢٠٠٨). بحث مقارن لدرجة ممارسة القيادة التربوية لدى مديري مدارس التعليم الاساسي في مدينتي دمشق وحمص وعلاقتها ببعض المتغيرات، مجلة جامعة دمشق، ٢٤ (١)، ١٠٥ - ١٦٣.
- عمار، كيرد (٢٠١٥). تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة سونلغاز -مديرية التوزيع بالأغواط، رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة أكلي محند اولحاج، الجزائر.
- فليه، فاروق وعبد المجيد، السيد محمد (٢٠٠٥). السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، الطبعة الأولى، دار الميسرة، عمان.
- عبدالرحمن، طارق عطية (٢٠١٤). الرضا الوظيفي للعاملين في ظل نظرية القيادة الخادمة: دراسة ميدانية على عينة من العاملين بالأجهزة الحكومية في مدينة

Practicing servant leadership behaviours by rural public schools.....

- Hunter, J. (2004). The world's most powerful leadership principle: How to become a servant leader. New York: Crown Business.
 - Inbarasu, Jeba (2008). Influence of Servant-leadership Practice on Job Satisfaction: A Correlational Study in a Lutheran Organization, Ph.D Dissertation, University of Phoenix.
 - Jones, David (2012). Servant leadership's impact on profit, employee satisfaction and empowerment within the framework of participative culture in business, Business Studies Journal, Vol. 4 Issue 1.
 - Kelley, R. and R. Williamson (2006). *The relationship between servant leadership behavior, high school principals, school climate and students achievement*, Michigan: Eastern Michigan University. <http://www.principalspartnership.com>
 - Laub, J. A. (1999). Assessing the servant organization: Development of the servant organizational leadership assessment (SOLA) instrument. Unpublished doctoral dissertation, Atlantic University, Boca Raton, Florida.
 - Laub, J. A. (2003). From paternalism to the servant organization: Expanding the organizational leadership assessment (OLA) model. Paper presented at Regent University's Servant Leadership Research Roundtable, Virginia Beach, VA..
 - Liden, R. C., S.J. Wayne, H. Zhao and D. Henderson (2008). Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment. Leadership Quarterly, 19, 16-17.
 - Patterson, K. A. (2003). Servant leadership: A theoretical model. Doctoral dissertation, Regent University. ATT No. 3082719.
 - Pierce, J. L. and J. W. Newstrom (2006). Leaders and the leadership process (4th ed.). Boston: McGraw-Hill.
 - Reinke, S. J. (2004). Service before self: Towards a theory of servant-leadership. Global Virtue Ethics Review, 3: 30-57.
 - Russell, R. F. (2001). The role of values in servant leadership. Leadership and Organization Development Journal, 22: 76-83.
 - الرياض، مجلة الإدارة العامة، المجلد (٥٥)، العدد (١)، ص ص
 - عبدالرحمن، طارق عطية (٢٠١٤ أ). اختبار صلاحية تطبيق مقياس للقيادة الخادمة في بيئة الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية، مؤتمر القيادات الإدارية الحكومية في المملكة العربية السعودية: الواقع والتطلعات، معهد الإدارة العامة بالرياض في الفترة ٢-٤ ديسمبر ٢٠١٤ م.
 - نبهان، يحيى محمد (٢٠٠٧). الإدارة التربوية بين الواقع والنظرية، ط، ١، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
 - نجم، عبود نجم (٢٠١١). القيادة الادارية في القرن الواحد والعشرين، ط ١، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- ثانيا: المراجع باللغة الاجنبية**
- Alcalá, M. (2009). Secondary Principals as Servant Leadership, Unpublished doctoral dissertation, The University of Texas, San Antonio, USA.
 - Barclay, D., C. Higgins and R. Thompson (1995). The partial least squares (PLS) approach to causal modeling: personal computer adoption and use as an illustration. Technology studies, 2(2), 285-309.
 - Betz, N. (2012). *Tides of school reform: A case for servant leadership*, Doctoral Dissertation, Saint Elizabeth, United
 - Cerit, Y. (2009). The effects of servant leadership behaviors of school principals on teachers' job satisfaction. Educational Management Administration & Leadership, 37(5), 600-623.
 - Chu, Hai-Wen (2008). Correlational Quantitative Study of Employee Perception of Servant Leadership and Job Satisfaction in a Call Center, Ph.D Dissertation, University of Phoenix.
 - Hair, J. F. J., A. H. Money, P. Samouel and M. Page (2010). *Multivariate data analysis* (7 ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.

- versus servant leadership: A difference in leader focus. *The Leadership & Organization Development Journal*, 25(4), 349-361.
- Van Dierendonck, D. and I. Nuijten (2011). The servant leadership survey (SLS): Development and validation of a multidimensional measure. *Journal of Business & Psychology*, 26(3), 249-267.
 - Van Dierendonck, D. (2011). Servant leadership: A review and synthesis. *Journal of Management*, 37(4), 1228–1261.
 - Vargas, P. and J. Hanlon (2007). "Celebrating a Profession: The Servant Leadership Perspective", *Journal of Research Administration*, Vol.38, No., 1, pp. 45-51.
 - Verdorfer, Armin Pircher and Claudia Peus (2014). The Measurement of Servant Leadership Validation of a German Version of the Servant Leadership Survey (SLS), *Zeitschrift für Arbeits- u. Organisationspsychologie* (2014) 58 (N. F. 32) 1, 1 – 16.
 - Yukl, G. (2006). *Leadership in organizations* (6th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Education.
 - Tosti, D. and S.F. Jackson (1999). "Influencing others to Act" in Harold D. Stolovitch and Erica J. keeps (eds) *Handbook of Human Performance Technology* San Francisco: International Society for performance Improvement (1999).
 - Russell, R. F. and A. G. Stone (2002). A review of servant leadership attributes: Developing a practical model. *Leadership and Organization Development Journal*, 23: 145-157.
 - Salameh, Kayed M. (2001). Servant Leadership Practices among School Principals in Educational Directorates in Jordan, *International Journal of Business and Social Science*, Vol. 2 No. 22; December, pp 138-145.
 - San Juan, K. S. (2005). Re-imagining power in leadership: Reflection, integration, and servant-leadership. *International Journal of Servant-Leadership*, 1(1), 187-212.
 - Song, S. (2002). The relationship between transactional/transformational leadership behaviors and organizational culture in selected South Korean sport teams. Unpublished doctoral dissertation, The University of New Mexico, Albuquerque
 - Spears, L. (1996). Reflections on Robert K. Greenleaf and servant-leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 17, 33-35.
 - Spears, L. C. (2002). Introduction: Tracing the Past, Present and Future of Servant Leadership. In Spears, L.C. and Lawrence, M. (editors), *Focus on leadership: Servant leadership for the twenty-first century*. (p. 1-19). New York: John Wiley & Sons.
 - Stone, A. G., R. F. Russell and K. Patterson (2004). Transformational

PRACTICING SERVANT LEADERSHIP BEHAVIOURS BY RURAL PUBLIC SCHOOLS PRINCIPALS FROM TEACHERS' POINT VIEW IN NWAG VILLAGE, GHARBIA GOVERNORATE

T. A. Abdel-Rahman⁽¹⁾ and Mariam A. Harbi⁽²⁾

⁽¹⁾ Rural Sociology, Kafrelsheikh University, Egypt.

⁽²⁾ Rural Sociology, Alazhr University, Egypt

ABSTRACT: *This study aimed to identify the extent that teacher's perceived practice of servant leadership among rural public school principals in Nwag Village, Gharbia governorate, and to test the validity of the application of servant leadership scale (SLS) in the Egyptian rural environment, as well as determine the effect of each of the school type, sex, age, educational level, and years of career experience variables on teachers' perceptions. Survey research method was employed, and data were collected using a questionnaire. The study population consisted of all teachers in rural public schools in Nwag village, which number about (322). The study population was considered the study sample, were distributed (322) questionnaires on the teachers of these schools, has reached the number of completed questionnaires recovered and that were processed statistically (286). To analyze the data, descriptive statistics, spearman correlation coefficient, T-test, ANOVA, and CFA were also conducted. The results suggested that translated servant leadership instrument represented a valid and reliable measure that can be used in research. The results revealed that servant leadership practiced in moderate levels. The results also pointed that no difference in teachers perceived the level of practice of servant leadership among school principals related to their school type, sex, age, and educational level. Meanwhile, there were significant differences at (0.05) in the degree of practicing servant leadership attributed to years of career experience variable, in favor of (10- 14 years) category. On the basis of these results, several recommendations could be suggested.*

Key words: *Leadership, Edducational leadership, Rural public schools, Servant leadership theory.*
