

القيادة الخادمة وعلاقتها بالأداء المهني للمعلمين

أحمد حمدي أحمد الغامدي^١

سعيد بن محمد آل عاتق^٢

حمزة بن ذاكر الزبيدي^٣

معلم بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة الباحة،^٢،^٣ أستاذ مساعد، قسم الإدارة التربوية، كلية التربية

جامعة الملك عبد العزيز، جدة، المملكة العربية السعودية

ah678666@hotmail.com^١

salateq@kau.edu.sa^٢

hzmazubaidi@kau.edu.sa^٣

المستخلص: هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة القيادة الخادمة في المدارس الثانوية بمحافظة المخوة ومستوى الأداء المهني من وجهة نظر المعلمين. كما هدفت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة الارتباطية ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول ممارسة الإدارة الخادمة في مدارس الثانوية بمحافظة المخوة والأداء المهني للمعلمين، الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول ممارسات القيادة الخادمة بمحافظة المخوة ومستوى الأداء المهني من وجهة نظر المعلمين والتي تعزى لاختلاف متغيري (المؤهل، وسنوات الخبرة)، واستخدم الباحث المنهج الكمي، وتم استخدام أسلوب المنهج المسحي الارتباطي، وتكون مجتمع الدراسة من معلمي المدارس الثانوية (بنين) بمكتب التعليم بمحافظة المخوة، والبالغ عددهم (٤٣٩) معلماً، واختيرت عينة الدراسة بطريقة عشوائية ليس بها تحيز لفئة محددة، والتي بلغ عدد أفرادها (٢٩١) بنسبة (٦٦.٢٨٪) من مجتمع الدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى أن ممارسة القيادة الخادمة في المدارس الثانوية بمحافظة المخوة جاءت بدرجة (عالية جداً) من وجهة نظر المعلمين، وجاءت الأبعاد (التمكين، الإيثار، الاحترام، المسؤولية) بقيادة المدارس جاءت بدرجة عالية من وجهة نظر المعلمين. وخلصت النتائج إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية عالية القيمة بين درجة ممارسة القيادة الخادمة في المدارس الثانوية ومستوى الأداء المهني للمعلمين، وتبين من النتائج أيضاً عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول مستوى الأداء المهني للمعلمين والتي تعزى لمتغير المؤهل، وأوصت به الدراسة العمل على تصميم برامج نوعية تستهدف تنمية ممارسات وأساليب القيادة الخادمة وتطبيقاتها المختلفة في البيئة التعليمية لدى قادة المدارس، وذلك لترسيخ ثقافة التمكين وإعطاء المعلمين المساحة الكافية لأداء مهامهم بفعالية أكثر، كما أوصت بإجراء دراسات أخرى للقيادة الخادمة مع متغيرات أخرى مثل الالتزام التنظيمي، والأداء الوظيفي، والثقة التنظيمية، والرضا الوظيفي.

الكلمات المفتاحية: الكفايات المهنية، فعالية المعلم، القيادة التربوية، مناخ المدرسة.

مقدمة

يشهد العالم اليوم تطورًا متسارعًا في مختلف المجالات، سواء الاقتصادية أو السياسية أو الاجتماعية والثقافية، بالإضافة إلى التقدم الملحوظ في العلوم الإدارية والنظريات المرتبطة بها. ويعد هذا التطور عنصرًا أساسيًا في تعزيز الميزة التنافسية للمنظمات والقطاعات المختلفة، كما يعكس مدى قدرتها على تحقيق أهدافها المنشودة. وفي هذا السياق، تبرز أهمية الممارسات القيادية في المؤسسات التربوية، حيث تسهم في بناء علاقات إنسانية إيجابية وخلق بيئات عمل جاذبة، مما يعزز من كفاءة العاملين ويسهم في تحقيق الأهداف التربوية المنشودة. كما أن هذا التطور يساهم في تنمية المجتمع.

وأشار Al-Alaqa (2019) أن القيادة العنصر الأهم في تحقيق نجاح المنظمات، وقد تناولت نظريات القيادة الإدارية الجوانب المادية تارة، والجوانب الإنسانية والنفسية تارة أخرى. وتبرز أهمية القيادة الخادمة من خلال تأثيرها المباشر على الأداء الوظيفي للعاملين، خاصة في ظل البيئات المتغيرة والتحديات المستمرة التي تواجه المؤسسات.

وأشار الصالح (٢٠٢٠) إلى أن ما يميز سلوك القيادة الخادمة هو ارتفاع مستوى تنمية وتطور الأفراد واستقلاليتهم بناء على ما تم توفيره لهم من قبل القياديين، وعليه فإن المرؤوسين تتولد لديهم رغبة بخدمة الآخرين وتحقيق أهداف المؤسسة.

كما أوضح بن طالب (٢٠١٨) أن القادة الممارسين للقيادة الخادمة يلتزمون بالقيام بما هو ضروري في بيئة العمل، ويشركون الآخرين في إيجاد بيئة تساهم في النمو المهني والشخصي لجميع الأفراد في المؤسسة، وهذا قد يكون للقادة الممارسين للقيادة الخادمة وظيفة غير محورية داخل المؤسسة في البداية إلا أنهم يقومون بدور أساسي في توفير الموارد ودعم الآخرين وخدمتهم، ومن خلال تكرار هذا السلوك يكون لهؤلاء الأفراد دورًا محوريًا في بقاء المنظمة.

وأشار السكر (٢٠١٩) أن الأسلوب القيادي المتبع في المؤسسات التربوية يؤثر بشكل مباشر على العديد من الجوانب، وأبرزها الأداء. ويُعرّف الأداء بأنه مدى تحقيق الفرد للمهام والمسؤوليات الموكلة إليه، وهو يُعد أحد أهم مخرجات العمل والنتيجة النهائية لجميع الجهود داخل المنظمة. كما يساهم الأداء الفعال في نجاح الخطط وتحقيق الأهداف المرجوة. ويُعتبر نمط القيادة الخادمة من أكثر الأساليب القيادية نجاحًا في تحسين أداء القادة وتعزيز كفاءتهم.

وتهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على القيادة الخادمة بشكل كامل، وأثرها على الأداء المهني للمعلمين في المدارس الثانوية بمحافظة المخوة، لما لهذه القيادة من دور في تحسين سلوك الأفراد.

مشكلة الدراسة:

وتسعى الدراسة إلى الإجابة على التساؤل الرئيس التالي: ما درجة ممارسة القيادة الخادمة في المدارس الثانوية بمحافظة المخوة وعلاقتها بالأداء المهني للمعلمين من وجهة نظرهم؟
ويتفرغ من السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

١. ما درجة ممارسة القيادة الخادمة في المدارس الثانوية بمحافظة المخوة من وجهة نظر المعلمين؟
٢. ما مستوى الأداء المهني للمعلمين في المدارس الثانوية في محافظة المخوة؟
٣. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول ممارسة الإدارة الخادمة في مدارس الثانوية بمحافظة المخوة والأداء المهني للمعلمين من وجهة نظرهم؟
٤. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول ممارسات القيادة الخادمة بمحافظة المخوة تعزى لمتغيري (المؤهل والخبرة) من وجهة نظر المعلمين؟
٥. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول درجة الأداء المهني للمعلمين تعزى لمتغيري (المؤهل والخبرة) من وجهة نظرهم؟

أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة لتحقيق الأهداف التالية:

١. الكشف عن درجة ممارسة القيادة الخادمة في المدارس الثانوية بمحافظة المخوة من وجهة نظر المعلمين.
٢. توضيح مستوى الأداء المهني للمعلمين في المدارس الثانوية في محافظة المخوة.
٣. الكشف عن وجود علاقة ارتباطية بين ممارسة القيادة الخادمة في مدارس الثانوية بمحافظة المخوة وبين الأداء المهني للمعلمين من وجهة نظرهم.
٤. الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول ممارسات القيادة الخادمة بمحافظة المخوة تعزى لمتغيري (المؤهل وسنوات الخبرة) من وجهة نظر المعلمين.

أهمية الدراسة:

الأهمية النظرية: يؤمل أن تساهم الدراسة في إثراء المكتبة السعودية والمكتبة العربية بمعرفة حديثة في مجال القيادة الخادمة، وهو أمر ضروري لتطوير المفاهيم والنظريات المتعلقة بهذا الموضوع الهام، مما يساعد على توسيع آفاق البحث والاستكشاف في المجال.

الأهمية العملية: وقد تساعد هذه النتائج في توجيه جهود وزارة التعليم نحو تفعيل مبادئ القيادة الخادمة، مما يكون له أثر كبير على جودة التعليم وإدارة المدرسة. عندما تصبح مبادئ القيادة الخادمة جزءاً من الثقافة التربوية ويتم تطبيقها على أرض الواقع.

حدود البحث:

الحدود الموضوعية: اقتصرت هذه الدراسة على العلاقة بين القيادة الخادمة بأبعادها (التمكين، الإيثار، الاحترام، المسؤولية) والأداء المهني لمعلمي المدارس الثانوية بمحافظة المخوة.

الحدود الزمانية: تم تطبيق هذه الدراسة خلال الفصل الدراسي الثالث من العام الدراسي (١٤٤٦هـ - ٢٠٢٥م).

الحدود المكانية: اقتصرت الدراسة على المدارس الثانوية بمحافظة المخوة.

الحدود البشرية: تم تطبيق هذه الدراسة على عينة من معلمي المدارس الثانوية بمحافظة المخوة.

مصطلحات البحث:

القيادة الخادمة:

هي نهج قيادي يركز على خدمة الأفراد قبل ممارسة السلطة، حيث أن القائد الخادم يسعى أولاً إلى تلبية احتياجات الآخرين وتعزيز نموهم الشخصي والمهني، مما يساهم في تطوير المنظمة والمجتمع بشكل عام. ويشير المالكي (٢٠١٨) أن القيادة الخادمة هي "أسلوب إداري يتمحور حول الاهتمام بالمرؤوسين، وتنمية مهاراتهم، وتقديم الدعم اللازم لهم، مما يؤدي إلى زيادة ولائهم وتحسين أدائهم داخل المنظمة".

الأداء المهني:

عرفه هلال ومحمود (٢٠٢٣) بأنها مجموعة الممارسات والأنشطة التي يقوم بها معلمو مدارس التعليم الثانوي العام المرتبطة بالإدارة المدرسية والصفية وخدمة المجتمع والنمو المهني من أجل تحقيق أهداف العملية التعليمية.

وأشار جبر (٢٠١٠) إلى أن الأداء المهني يشمل جميع الأنشطة والمهام التي يقوم بها الموظف في المؤسسة، إلى جانب ما يحققه من نتائج ملموسة في مجال عمله بنجاح.

الإطار النظري:

المحور الأول: القيادة الخادمة

يعد مفهوم القيادة الخادمة من أبرز المفاهيم الإدارية المعاصرة، حيث يركز على تحقيق التوازن بين تلبية احتياجات الأفراد والوصول إلى أهداف المؤسسة. لقد برزت القيادة الخادمة كنهج قيادي يضع خدمة الموظفين في مقدمة أولويات القادة.

سمات القائد الخادم.

يقول Spears (٢٠١٠): "القائد الخادم يتميز بعدة خصائص أساسية تشمل: الإقناع، حيث يسعى لإقناع الآخرين بأفكاره وآرائه بدلاً من فرضها عليهم بالقوة أو التسلط؛ التفسير، الذي يشير إلى أهمية استعراض الماضي واستخلاص الدروس من الأحداث السابقة، مما يساعد في التعامل مع الحاضر واتخاذ القرارات السليمة؛ والالتزام، حيث يتعين على القائد الخادم تعزيز الجوانب الشخصية والمهنية والروحية لأعضاء فريقه، والعمل على بناء فريق متعاون يستطيع تلبية احتياجات كل فرد".

إذا كنت لا تزال تتساءل عن سمات القيادة الخادمة، فإليك عشرة أمثلة للقيادة الخادمة تصف تمامًا السمات الأساسية للقادة الخدم:

١- الاستماع: أحد أفضل الأمثلة على القيادة الخادمة يأتي من خلال الاستماع الفعال لأعضاء الفريق وأصحاب المصلحة.

٢- التقمص العاطفي: أحد أمثلة القيادة الخادمة التي يجب اقتناؤها، تخيل قائدًا يمكنه أن يضع نفسه في مكان الآخرين، ويفهم حقًا مشاعرهم وتجاربهم، ويظهر هذا القائد التعاطف ويهتم برفاهية أعضاء فريقه.

٣- الشفاء: القدرة على الشفاء هي أيضًا من بين أفضل أمثلة القيادة الخادمة. عندما تنشأ الخلافات، يخاطبهم القائد الخادم بتعاطف ولطف.

٤- الوكالة: مثال آخر للقيادة الخادمة يدعو إلى موقف الوكالة. إنهم يعملون كمضيف مهتم، مما يضمن الحفاظ على قيم الشركة ويأخذ في الاعتبار التأثير طويل المدى للقرارات (Robert Greenleaf, 1970).

المحور الثاني: الأداء المهني:

مفهوم الأداء المهني.

عرفه شحاتة والنجار (٢٠٠٣) بأنه سلوك المعلم خلال مواقف التدريس، سواء داخل الفصل أو خارجه، ويعبر هذا الأداء عن الترجمة العملية للأفعال أو الاستراتيجيات التي يعتمد عليها المعلم في التدريس، وإدارة الصف، والمشاركة في الأنشطة الصفية، وغيرها من المهام التي تسهم في تعزيز تعلم الطلاب.

العوامل المؤثرة في الأداء المهني.

يمكن تلخيص العوامل التي تؤثر في الأداء المهني للعاملين، وفقاً لما ذكره صلاح الدين (٢٠٢٠) على النحو التالي:

- عوامل فنية: تشمل التقدم التكنولوجي، المناخ التنظيمي للعمل، وطرق وأساليب العمل المستخدمة.

عوامل ضعف الأداء المهني.

أوضح صلاح الدين (٢٠٢٠) عوامل ضعف الأداء المهني بشكل عام، والتي تتضمن:

- عوامل تتعلق بالموظف: مثل ضعف الشخصية، نقص الدافعية للعمل، المشكلات العائلية، والتغيب المتكرر عن العمل.

- أسباب داخلية: تعود إلى الخصائص الذاتية للفرد، مثل عدم كفاية القدرات العقلية، صعوبة التعلم وفهم الحالات الانفعالية التي تعيق الأداء، انخفاض الدافع للأداء، قلة الجهد المبذول في العمل، عدم كفاية الطاقة، ضعف البصر، وتعارض القيم الشخصية مع متطلبات العمل.

- أسباب خارجية: تتعلق بسمات البيئة المحيطة، مثل نقص المعلومات والخبرة المتعلقة بالوظيفة، التأثيرات السلبية من جماعة العمل.

تحسين الأداء المهني.

يشير صلاح الدين (٢٠٢٠) إلى أنه في ظل المتغيرات السريعة والتقدم العلمي والتكنولوجي، أصبحت متابعة الأداء المهني وتحسينه أمراً ضرورياً، كأحد العوامل الأساسية لجودة العملية التعليمية، ويتطلب ذلك بذل أقصى الجهود لتحسين جودة الأداء المهني وتحقيق التميز في المسيرة التعليمية.

طريقة وإجراءات الدراسة

أولاً: منهج الدراسة:

ل للوصول إلى نتائج البحث وتحقيق أهدافه استخدم الباحث المنهج المسحي الارتباطي؛ وذلك لتلاؤمها مع أسئلة البحث وأهدافه.

مجتمع الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة الحالية من جميع معلمي المدارس الثانوية (بنين) بمكتب التعليم بمحافظة المخوة، والبالغ عددهم (٤٣٩) معلماً، وفقاً للإحصائيات الواردة عن قسم الموارد البشرية في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة الباحة للعام الدراسي (١٤٤٦ هـ)، ويبيّن الجدول (٣ - ١) توزيع معلمي المدارس الثانوية بمكتب التعليم بمحافظة المخوة حسب (نوع المؤهل - سنوات الخبرة).

جدول (٣ - ١) توزيع معلمي المدارس الثانوية بمكتب التعليم بمحافظة المخواة حسب (نوع المؤهل - سنوات الخبرة)

المتغيرات	الفئات	العدد	النسبة المئوية
نوع المؤهل	بكالوريوس	٢٤١	٪٨٢.٨١
	ماجستير	٤٣	٪١٤.٧٧
	دكتوراه	٧	٪٢.٤٠
	المجموع	٢٩١	٪١٠٠
سنوات الخبرة	أقل من ٥ سنوات	٤٢	٪١٤.٤٣
	من ٥ - ١٠ سنوات	٧٢	٪٢٤.٧٤
	أكثر من ١٠ سنوات	١٧٧	٪٦٠.٨٢
	المجموع	٢٩١	٪١٠٠

متغيرات البحث:

يتناول البحث المتغيرات الآتية:

المتغيرات الديموغرافية:

١- نوع المؤهل ويشمل (بكالوريوس - ماجستير - دكتوراه)

٢- سنوات الخبرة (أقل من ٥ سنوات - من ٥-١٠ سنوات - أكثر من ١٠ سنوات).

عينة الدراسة:

وفقاً لجدول Morgan (١٩٧٠) لتحديد حجم العينة فإن الحد الأدنى لعينة الدراسة هو (٢٩١)، وفي ضوء ذلك قام الباحث بتصميم الاستبانة إلكترونياً، وتوزيع الرابط على معلمي مدارس محافظة المخواة.

تم اختيار عينة الدراسة من أفراد مجتمع الدراسة بطريقة العينات العشوائية البسيطة؛ وذلك للوصول إلى نتائج دقيقة وشاملة لجغرافية المنطقة التي تنتوع فيها التضاريس. وحسب هذه الطريقة يقوم الباحث باختيار المعلمين بطريقة عشوائية من مجتمع الدراسة.

أداة الدراسة:

استعان الباحث بالاستبانة كوسيلة لجمع المعلومات والبيانات المتعلقة بالدراسة، حيث تتناسب هذه الأداة مع طبيعة البحث من حيث أهدافه ومنهجه والمجتمع المستهدف. وقد أثبتت الاستبانة فعاليتها في جمع البيانات والمعلومات والحقائق المرتبطة بواقع محدد خلال فترة زمنية قصيرة، بهدف التعرف على درجة

ممارسة القيادة الخادمة في المدارس الثانوية بمحافظة المخوة، وكذلك مستوى الأداء المهني للمعلمين في تلك المدارس، فضلاً عن تحديد العلاقة بين هذين المحورين.

وبعد مراجعة الأدب النظري والدراسات السابقة المتعلقة بمحوري هذه الدراسة، قام الباحث بإعداد وصياغة الاستبانة في المحور الأول، حيث سعى إلى قياس درجة ممارسة القيادة الخادمة في المدارس الثانوية بمحافظة المخوة، مستخدماً مقياس القيادة الخادمة الذي صممه الرجوب (٢٠٢٤) وقام الباحث بتطويره، والذي يتضمن أربعة أبعاد: التمكين، الإيثار، الاحترام، المسؤولية، ويتكون من (٢٣) عبارة. أما المحور الثاني، المتعلق بمستوى الأداء المهني للمعلمين، فقد اعتمد الباحث على مقياس الأداء المهني للمعلمين الذي صممه الباحث، ويتكون من (١٨) عبارة.

احتوت الاستبانة في صيغتها النهائية على جزئين رئيسيين:

الجزء الأول: يتضمن البيانات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة، والتي تشمل المتغيرات التالية: المؤهل العلمي، سنوات الخبرة.

الجزء الثاني: يتضمن محاور الاستبانة، والذي يتكون من محورين رئيسيين:

١. **المحور الأول:** درجة ممارسة القيادة الخادمة في المدارس الثانوية، ويتضمن (٢٣) عبارة موزعة على أربعة أبعاد: التمكين (٦ عبارات)، الإيثار (٦ عبارات)، الاحترام (٥ عبارات)، المسؤولية (٦ عبارات)؛ وقد قام الباحث بتطوير هذا المحور بالاعتماد على دراسة الرجوب (٢٠٢٤).

٢. **المحور الثاني:** مستوى الأداء المهني للمعلمين في المدارس الثانوية، ويتضمن (١٨) عبارة موزعة على ثلاثة أبعاد: القيم والمسؤوليات المهنية (٦ عبارات)، المعرفة المهنية (٦ عبارات)، الممارسة المهنية (٦ عبارات)؛ وقد صمّمه الباحث لأغراض هذه الدراسة.

- **صدق أداة الدراسة:**

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

(أ) **صدق الاتساق الداخلي للمحور الأول (القيادة الخادمة):**

للتأكد من صدق البناء التكويني لأداة الدراسة، تم تطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية قوامها (٣٠) معلم (تم استبعادهم من العينة الأساسية للدراسة).

جدول (٣-٢) معاملات ارتباط بيرسون بين درجات كل عبارة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه العبارة من المحور الأول (N=30)

معاملات ارتباط "بيرسون" لعبارات المحور الأول: القيادة الخادمة							
المسؤولية		الاحترام		الإيثار		التمكين	
الارتباط	العبارة	الارتباط	العبارة	الارتباط	العبارة	الارتباط	العبارة
*٠.٨٦	١٨	*٠.٨٧	١٣	*٠.٨٧	٧	*٠.٩٥	١
*٠.٩٤	١٩	٠.٨١	١٤	*٠.٨٥	٨	*٠.٨٦	٢
*٠.٩٤	٢٠	*٠.٩٣	١٥	*٠.٨٧	٩	*٠.٩٥	٣
*٠.٩٥	٢١	*٠.٨٧	١٦	*٠.٨٦	١٠	*٠.٨٢	٤
*٠.٩٣	٢٢	*٠.٩٤	١٧	*٠.٨٧	١١	*٠.٨٦	٥
*٠.٨٧	٢٣			*٠.٩٣	١٢	*٠.٨٩	٦

* دال إحصائيا عند مستوى دلالة ٠.٠١

يبين جدول (٣-٦) السابق أن معاملات ارتباط العبارات بالدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه العبارة من المحور الأول من الاستبانة.

(ب) الصدق البنائي للمحور الأول:

تم التحقق من الصدق البنائي للمحور الأول من خلال إيجاد معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لكل بعد والمجموع الكلي للمحور الأول، ويوضح نتائجها الجدول التالي:

جدول (٣-٣)

معاملات الارتباط بين درجات كل بعد والدرجة الكلية للمحور الأول

م	الأبعاد	معامل الارتباط
١	البعد الأول: التمكين	*٠.٦٥
٢	البعد الثاني: الإيثار	*٠.٧٣
٣	البعد الثالث: الاحترام	*٠.٧١
٤	البعد الرابع: المسؤولية	*٠.٥٩

* دال إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠١)

يتبين من جدول (٣-٣) السابق أن قيم معاملات الارتباط للأبعاد الأربعة التي يتكون منها المحور الأول من الاستبانة والمجموع الكلي للمحور جاءت قيم تتراوح بين المتوسطة والمرتفعة حيث تراوحت بين (٠.٥٩ - ٠.٧٣)، وكانت جميعها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠١).

(٢) صدق الاتساق الداخلي للمحور الثاني (الأداء المهني للمعلمين)

للتأكد من صدق البناء التكويني لأداة الدراسة، تم تطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية قوامها (٣٠) معلم (تم استبعادهم من العينة الأساسية للدراسة).

جدول (٣-٤) معاملات ارتباط بيرسون بين درجات كل عبارة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه العبارة من المحور الثاني (N=30)

معاملات ارتباط "بيرسون" لعبارات المحور الثاني: الأداء المهني للمعلمين					
الممارسة المهنية		المعرفة المهنية		القيم والمسؤوليات المهنية	
الارتباط	العبارة	الارتباط	العبارة	الارتباط	العبارة
*٠.٨٧	١٣	*٠.٩١	٧	*٠.٨٨	١
*٠.٧٥	١٤	*٠.٩٣	٨	*٠.٨٩	٢
*٠.٨٦	١٥	*٠.٨٧	٩	*٠.٨٨	٣
*٠.٧٦	١٦	*٠.٩٠	١٠	*٠.٩١	٤
*٠.٨٥	١٧	*٠.٨٦	١١	*٠.٨٨	٥
*٠.٨١	١٨	*٠.٩٣	١٢	*٠.٩٤	٦

** دال إحصائياً عند مستوى دلالة ٠.٠١

يبين جدول (٣-٤) السابق أن معاملات ارتباط العبارات بالدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه العبارة من المحور الأول من الاستبانة (مستوى الأداء المهني للمعلمين في المدارس الثانوية في محافظة المخوة) جميعها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠١)، وقد جاءت قيم معاملات الارتباط بقيم عالية حيث تراوحت في البعد الأول: القيم والمسؤوليات المهنية بين (٠.٨٨ - ٠.٩٤)، أما بالبعد الثاني: المعرفة المهنية فقد تراوحت معاملات الارتباط بين (٠.٨٦ - ٠.٩٣)، وللبعد الثالث: الممارسة المهنية تراوحت بين (٠.٧٥ - ٠.٨٧)، مما يدل على توافر درجة عالية من صدق الاتساق الداخلي للمحور الثاني من الاستبانة.

ب) الصدق البنائي للمحور الثاني:

تم التحقق من الصدق البنائي للمحور الأول من خلال إيجاد معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لكل بعد والمجموع الكلي للمحور، ويوضح نتائجها الجدول التالي:

جدول (٣-٥)

معاملات الارتباط بين درجات كل بعد والدرجة الكلية للمحور الثاني

م	الأبعاد	معامل الارتباط
١	البعد الأول: القيم والمسؤوليات المهنية	*٠.٩٥
٢	البعد الثاني: المعرفة المهنية	*٠.٩٨
٣	البعد الثالث: الممارسة المهنية	*٠.٩٧

* دال إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠١)

يتبين من جدول (٣-٥) السابق أنّ قيم معاملات الارتباط للأبعاد الأربعة التي يتكون منها المحور الأول من الاستبانة والمجموع الكلي للمحور جاءت قيم مرتفعة حيث تراوحت بين (٠.٩٥ - ٠.٩٨)، وكانت جميعها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠١).

ثبات أداة الدراسة:

تم التأكد من ثبات الاستبانة من خلال حساب ثبات الاتساق الداخلي للعبارات باستخدام معامل ألفا كرونباخ، كما تبين النتائج بجدول (٣-٦) التالي:

جدول (٣-٦)

معاملات ثبات ألفا كرونباخ للأبعاد ومحوري الاستبانة

م	البعد	عدد العبارات	معامل الثبات
القيادة الخادمة	البعد الأول: التمكين	٦	*٠.٩٨
	البعد الثاني: الإيثار	٦	*٠.٩٣
	البعد الثالث: المحبة والتسامح	٥	*٠.٦٩
	البعد الرابع: المسؤولية	٦	*٠.٩٨
	المجموع الكلي للمحور الأول (القيادة الخادمة)	٢٣	*٠.٩٧
	البعد الأول: القيم والمسؤوليات المهنية	٦	*٠.٩٥

* ٠.٩٦	٦	البعد الثاني: المعرفة المهنية	الأداء المهني للمعلمين
* ٠.٨٦	٦	البعد الثالث: الممارسة المهنية	
* ٠.٩٨	١٨	المجموع الكلي للمحور الثاني (الأداء المهني للمعلمين)	

يتضح من جدول (٣-٦) السابق أن قيم معاملات الثبات لأبعاد المحور الأول من الاستبانة (درجة ممارسة القيادة الخادمة في المدارس الثانوية بمحافظة المخوة) جاءت قيم عالية حيث تراوحت قيم معاملات الثبات للأبعاد بين (٠.٦٩ - ٠.٩٨).

طريقة التصحيح ومعياري الحكم على قيم المتوسطات:

تم استخدام مقياس (ليكرت الخماسي) لتحديد استجابة كل عبارة من عبارات الاستبانة، والجدول (٣-٧) يبين الأوزان التقديرية المقابلة لكل استجابة.

الجدول (٣-٧): الأوزان التقديرية لبدائل الاستجابة لكل عبارة من عبارات الاستبانة

بدايل الاستجابة نوع العبارة	موافق تماماً	موافق	إلى حد ما	غير موافق	غير موافق تماماً
موجبة	٥	٤	٣	٢	١

وتعبّر الدرجة الكلية على المقياس عن مجموعة الأوزان التقديرية التي حصل عليها المعلمون والمعلمات في جميع عبارات الأداة، وبهذا تكون أدنى درجة لإجابة الأداة (١) وأعلى درجة (٥).

الجدول (٣-٨): مقياس تفسير البيانات للتعليق على النتائج

مستوى الاستجابة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي
غير موافق تماماً	١,٠٠ - أقل من ١,٨٠	٢٠٪ - أقل من ٣٦٪
غير موافق	١,٨٠ - أقل من ٢,٦٠	٣٦٪ - أقل من ٥٢٪
إلى حد ما	٢,٦٠ - أقل من ٣,٤٠	٥٢٪ - أقل من ٦٨٪
موافق	٣,٤٠ - أقل من ٤,٢٠	٦٨٪ - أقل من ٨٤٪
موافق تماماً	٤,٢٠ - ٥,٠٠	٨٤٪ - ١٠٠٪

نتائج الدراسة ومناقشتها

إجابة السؤال الأول: "ما درجة ممارسة القيادة الخادمة في المدارس الثانوية بمحافظة المخوة من وجهة نظر المعلمين؟"

وللإجابة على هذا السؤال، فقد تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد المحور الأول من الاستبانة (درجة ممارسة القيادة الخادمة في المدارس الثانوية بمحافظة المخوة)، والتي حددها الباحث في أربعة أبعاد، ومن ثم ترتيب هذه الأبعاد تنازلياً حسب المتوسط الحسابي لكل بعد، ويبين ذلك الجدول (١-٤) التالي:

جدول (١-٤)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد المحور الأول من الاستبانة (درجة ممارسة القيادة الخادمة في المدارس الثانوية بمحافظة المخوة)، مرتبة تنازلياً

رقم البعد	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب البعد	درجة الممارسة
٢	الإيثار	٤.٤١	٠.٧٣	١	عالية جداً
٣	الاحترام	٤.٤٠	٠.٧٧	٢	عالية جداً
١	التمكين	٤.٣٢	٠.٧٥	٣	عالية جداً
٤	المسؤولية	٤.٢٦	٠.٨١	٤	عالية جداً
	المجموع الكلي	٤.٣٥	٠.٧١	---	عالية جداً

يتبين من جدول (١-٤) السابق أن ممارسة القيادة الخادمة في المدارس الثانوية بمحافظة المخوة جاءت بدرجة (عالية جداً)، حيث جاء المتوسط الحسابي العام للمجموع الكلي لدرجة ممارسة القيادة الخادمة في المدارس الثانوية بمحافظة المخوة (٤.٣٥)، بانحراف معياري قدره (٠.٧١) وجاءت الانحرافات المعيارية لكلا من الأبعاد (الإيثار، الاحترام، التمكين، المسؤولية) بقيم (٠.٧٣ - ٠.٨١) على الترتيب.

ويفسر الباحث حصول ممارسة القيادة الخادمة في المدارس الثانوية بمحافظة المخوة على درجة (عالية جداً) إلى جهود وزارة التعليم في وضع معايير كفيلة باختيار العناصر البشرية ذات الكفاءة العلمية والخبرة الإدارية، كما يعزو الباحث ذلك إلى الاتجاهات الإيجابية نحو القيادة الخادمة.

كما يتبين من الجدول السابق أن ممارسة القيادة الخادمة في المدارس الثانوية بمحافظة المخوة في بعد (الإيثار) جاء في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (٤.٤١)، يليه في الترتيب الثاني ممارسة القيادة الخادمة في المدارس الثانوية بمحافظة المخوة في بعد (الاحترام) بمتوسط حسابي (٤.٤٠)، يليه في الترتيب الثالث ممارسة القيادة الخادمة في المدارس الثانوية بمحافظة المخوة في بعد (التمكين) بمتوسط

حسابي (٤.٣٢)، وفي الترتيب الأخير جاء ممارسة القيادة الخادمة في المدارس الثانوية بمحافظة المخوة في بعد (المسؤولية) بمتوسط حسابي (٤.٢٦)، وجميعها بدرجة ممارسة (عالية جدًا).

ولمزيد من التفصيل، قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة القيادة الخادمة في المدارس الثانوية بمحافظة المخوة بكل بعد على حدة من أبعاد المحور الأول من الاستبانة كما تبينه نتائج الجداول التالية:

البعد الأول: ممارسة القيادة الخادمة في المدارس الثانوية بمحافظة المخوة في بعد (التمكين):

تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات المعلمين حول درجة ممارسة القيادة الخادمة في المدارس الثانوية بمحافظة المخوة في بعد (التمكين)، ثم ترتيب تلك الاستجابات تنازلياً بناء على المتوسط الحسابي، كما تبين نتائج جدول (٤-٢) التالي:

جدول (٤-٢)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المعلمين حول ممارسة القيادة الخادمة في المدارس الثانوية بمحافظة المخوة في بعد (التمكين)، مرتبة تنازلياً

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	درجة الممارسة
١	مدير مدرستي يزود المعلمين بالمعلومات اللازمة لإنجاز المهام.	٤.٤٩	٠.٧٤	١	عالية جدًا
٢	يعزز مديرو مدرستي فرص النجاح للمعلمين باستمرار.	٤.٣٨	٠.٨١	٢	عالية جدًا
٥	يشجع مدير مدرستي المعلمين على حل المشكلات التي تواجههم في العمل.	٤.٣٦	٠.٨٥	٣	عالية جدًا
٣	يساعد مدير مدرستي المعلمين على تطوير أدائهم.	٤.٣٥	٠.٨٨	٤	عالية جدًا
٤	يشجع مدير مدرستي المعلمين على توظيف مواهبهم في العمل.	٤.٣٢	٠.٨٦	٥	عالية جدًا
٦	يمكن مدير مدرستي المعلمين من صناعة القرارات المدرسية.	٤.٠٢	١.١٢	٦	عالية
المجموع الكلي للبعد الأول: التمكين		٤.٣٢	٠.٧٥	---	عالية جدًا

يتبين من جدول (٤-٢) السابق أن ممارسة القيادة الخادمة في المدارس الثانوية بمحافظة المخوة في بعد (التمكين) جاءت بدرجة (عالية جدًا)، حيث جاء المتوسط الحسابي العام للبعد (٤.٣٢) بانحراف معياري

بلغت قيمته (٠.٧٥) وتراوحت قيم الانحرافات المعيارية للممارسات المحددة بهذا البعد بين (٠.٧٤ - ١.١٢)، وهي قيم منخفضة وأغلبها أقل من الواحد الصحيح مما يدل على تجانس وتقارب استجابات العينة حول ممارسة القيادة الخادمة في المدارس الثانوية في هذا البعد.

وقد يعزى هذا التجانس والتقارب في وجهات نظر المعلمين إلى أن القادة يتقاربون في مستوى ممارساتهم لمتطلبات التمكين، ويتقاربون أيضاً في مدى علاقات قائد المدرسة مع معلميه.

وجاء في الترتيب الأول من ممارسات ممارسة القيادة الخادمة في المدارس الثانوية في بعد (التمكين) الممارسة: (مدير مدرستي يزود المعلمين بالمعلومات اللازمة لإنجاز المهام) بمتوسط حسابي (٤.٤٩)، يليها في الترتيب الثاني الممارسة: (يعزز مدير مدرستي فرص النجاح للمعلمين باستمرار) بمتوسط حسابي (٤.٣٨)، وجميعها بدرجة ممارسة (عالية جداً)، وفي الترتيب الأخير جاءت الممارسة: (يمكن مدير مدرستي المعلمين من صناعة القرارات المدرسية) بمتوسط حسابي (٤.٠٢) وجاءت بدرجة ممارسة (عالية).

وقد يرجع حصول الممارسة: (مدير مدرستي يزود المعلمين بالمعلومات اللازمة لإنجاز المهام) على الترتيب الأول بدرجة ممارسة (عالية جداً) إلى أن قادة المدارس يدركون دور المعلمين وفعاليتهم في تحقيق أهداف المدرسة وذلك من خلال تحفيزهم ودعمهم لتجويد عملهم وإثارة الدافعية لديهم.

البعد الثاني: ممارسة القيادة الخادمة في المدارس الثانوية بمحاظة المخواة في بعد (الإيثار):

تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات المعلمين حول ممارسة القيادة الخادمة في المدارس الثانوية بمحاظة المخواة في بعد (الإيثار)، ثم ترتيب تلك الاستجابات تنازلياً بناءً على المتوسط الحسابي، كما تبين نتائج جدول (٣-٤) التالي:

جدول (٣-٤)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المعلمين حول ممارسة القيادة الخادمة في المدارس الثانوية بمحاظة المخواة في بعد (الإيثار)، مرتبة تنازلياً

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	درجة الممارسة
٧	يعتز مدير مدرستي بنجاح المعلمين في العمل.	٤.٥٤	٠.٧٧	١	عالية جداً
٩	يحرص مدير مدرستي على تقدير المعلمين.	٤.٤٩	٠.٨٤	٢	عالية جداً
١١	يعزو مدير مدرستي نجاح العمل لجهود المعلمين في المدرسة.	٤.٤٦	٠.٧٨	٣	عالية جداً
٨	يقدم مدير مدرستي الدعم والمساعدة للمعلمين.	٤.٤٥	٠.٧٧	٤	عالية جداً

١٢	يكافئ مدير مدرستي المعلمين معنوياً.	٤.٣٣	٠.٩١	٥	عالية جداً
١٠	يبادر مدير مدرستي إلى تعريف المجتمع المحلي بالمعلمين وانجازاتهم.	٤.١٨	٠.٩٨	٦	عالية
	المجموع الكلي للبعد الثاني: الإيثار	٤.٤١	٠.٧٣	---	عالية جداً

يتبين من جدول (٤-٣) السابق أن ممارسة القيادة الخادمة في المدارس الثانوية بمحافظة المخوة في بعد (الإيثار) جاءت بدرجة (عالية جداً)، حيث جاء المتوسط الحسابي العام للبعد (٤.٤١) بانحراف معياري بلغت قيمته (٠.٧٣)، وتراوحت قيم الانحرافات المعيارية للممارسات المحددة بهذا البعد بين (٠.٧٧ - ٠.٩٨)، وهي قيم منخفضة وجميعها أقل من الواحد الصحيح مما يدل على تجانس وتقارب استجابات العينة حول ممارسة القيادة الخادمة في المدارس الثانوية في هذا البعد.

وجاء في الترتيب الأول من ممارسات القيادة الخادمة في المدارس الثانوية بمحافظة المخوة في بعد (الإيثار) الممارسة: (يعتز مدير مدرستي بنجاح المعلمين في العمل) بمتوسط حسابي (٤.٥٤)، يليها في الترتيب الثاني الممارسة: (يحرص مدير مدرستي على تقدير المعلمين). بمتوسط حسابي (٤.٤٩)، وكلاهما بدرجة ممارسة (عالية جداً)، وفي الترتيب الأخير جاءت الممارسة: (يبادر مدير مدرستي إلى تعريف المجتمع المحلي بالمعلمين وانجازاتهم) بمتوسط حسابي (٤.١٨) بدرجة ممارسة (عالية).

وقد يرجع حصول الممارسة: (يعتز مدير مدرستي بنجاح المعلمين في العمل) على الترتيب الأول بدرجة ممارسة (عالية جداً) إلى حرص قادة المدارس على الإهتمام بأراء المعلمين، وإتاحة الفرصة لهم في مناقشة القرارات التي تتعلق بوظائفهم؛ لذا يضعون ذلك في الاعتبار.

البعد الثالث: ممارسة القيادة الخادمة في المدارس الثانوية بمحافظة المخوة في بعد (الاحترام):

تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات المعلمين حول ممارسة القيادة الخادمة في المدارس الثانوية بمحافظة المخوة في بعد (الاحترام)، ثم ترتيب تلك الاستجابات تنازلياً بناء على المتوسط الحسابي، كما تبين نتائج جدول (٤-٤) التالي:

جدول (٤-٤)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المعلمين حول ممارسة القيادة الخادمة في المدارس الثانوية

بمحافظة المخوة في بعد (الاحترام)، مرتبة تنازلياً

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	درجة الممارسة
١٣	مدير مدرستي يتصف بالود في التعامل مع المعلمين.	٤.٥٢	٠.٨١	١	عالية جداً

القيادة الخادمة وعلاقتها بالأداء المهني للمعلمين

عالية جدًا	٢	٠.٨٥	٤.٤٢	يصغي مدير مدرستي لما يقوله المعلمون باهتمام.	١٤
عالية جدًا	٣	٠.٨٢	٤.٣٩	يستخدم مدير مدرستي الإقناع في توجيه المعلمين.	١٥
عالية جدًا	٤	٠.٨٣	٤.٣٨	يحترم مدير مدرستي الآراء التي يطرحها المعلمون.	١٦
عالية جدًا	٥	٠.٩٩	٤.٢٨	يتقبل مدير مدرستي الآراء المخالفة بصدر رحب.	١٧
عالية جدًا	---	٠.٧٧	٤.٤٠	المجموع الكلي للبعد الثالث: الاحترام	

يتبين من جدول (٤-٤) السابق أن ممارسة القيادة الخادمة في المدارس الثانوية بمحافظة المخواة في بعد (الاحترام) جاءت بدرجة (عالية جدًا)، حيث جاء المتوسط الحسابي العام للبعد (٤.٤٠) بانحراف معياري بلغت قيمته (٠.٧٧)، وتراوحت قيم الانحرافات المعيارية للممارسات المحددة بهذا البعد بين (٠.٨١ - ٠.٩٩)، وهي قيم منخفضة وجميعها أقل من الواحد الصحيح مما يدل على تجانس وتقارب استجابات العينة حول ممارسة القيادة الخادمة في المدارس الثانوية في هذا البعد.

وجاء في الترتيب الأول من ممارسات القيادة الخادمة في المدارس الثانوية بمحافظة المخواة في بعد (الاحترام) الممارسة: (مدير مدرستي يتصف بالود في التعامل مع المعلمين...) بمتوسط حسابي (٤.٥٢)، بدرجة ممارسة (عالية جدًا)، يليها في الترتيب الثاني الممارسة: (يصغي مدير مدرستي لما يقوله المعلمون باهتمام) بمتوسط حسابي (٤.٤٢)، وفي الترتيب الأخير جاءت الممارسة: (يتقبل مدير مدرستي الآراء المخالفة بصدر رحب) بمتوسط حسابي (٤.٢٨)، وكلاهما بدرجة ممارسة (عالية جدًا).

وقد يرجع حصول الممارسة: (مدير مدرستي يتصف بالود في التعامل مع المعلمين...) على الترتيب الأول بدرجة ممارسة (عالية جدًا) إلى الإدراك الكبير والفهم العميق لدى القادة بالاحترام المتبادل بينهم وبين المعلمون بما يؤدي في نهاية الأمر لتحقيق الأهداف التعليمية داخل المدرسة.

البعد الرابع: ممارسة القيادة الخادمة في المدارس الثانوية بمحافظة المخواة في بعد (المسؤولية):

تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات المعلمين حول ممارسة القيادة الخادمة في المدارس الثانوية بمحافظة المخواة في بعد (المسؤولية)، ثم ترتيب تلك الاستجابات تنازليًا بناء على المتوسط الحسابي، كما تبين نتائج جدول (٤-٥) التالي:

جدول (٤-٥)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المعلمين حول ممارسة القيادة الخادمة في المدارس الثانوية بمحافظة المخوة في بعد (المسؤولية)، مرتبة تنازلياً

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	درجة الممارسة
١٨	يتحمل مدير مدرستي المسؤولية عن الأداء العام للمدرسة.	٤.٤٠	٠.٧٨	١	عالية جداً
٢٣	يملك مدير مدرستي الشجاعة لاتخاذ الإجراءات التصحيحية في العمل.	٤.٣٧	٠.٩١	٢	عالية جداً
٢٢	مدير مدرستي يعتبر خدمة المعلمين جوهر القيادة.	٤.٣١	٠.٩٢	٣	عالية جداً
٢١	يتبنى مدير مدرستي تطبيق رؤية مستقبلية للمدرسة.	٤.٣٠	٠.٩١	٤	عالية جداً
٢٠	يتراجع مدير مدرستي عن قراراته إن تبين له خطأها.	٤.١٦	١.٠١	٥	عالية
١٩	يتحلى مدير مدرستي بالشفافية في التعبير عن نقاط ضعفه.	٤.٠٥	١.١٤	٦	عالية
	المجموع الكلي للبعد الرابع: المسؤولية	٤.٢٦	٠.٨١	---	عالية جداً

يتبين من جدول (٤-٥) السابق أن ممارسة القيادة الخادمة في المدارس الثانوية بمحافظة المخوة في بعد (المسؤولية) جاءت بدرجة (عالية جداً)، حيث جاء المتوسط الحسابي العام للبعد (٤.٢٦) بانحراف معياري بلغت قيمته (٠.٨١)، وتراوحت قيم الانحرافات المعيارية للممارسات المحددة بهذا البعد بين (٠.٧٨ - ١.١٤)، وهي قيم منخفضة وأغلبها أقل من الواحد الصحيح مما يدل على تجانس وتقارب استجابات العينة حول ممارسة القيادة الخادمة في المدارس الثانوية في هذا البعد.

وجاء في الترتيب الأول من ممارسات القيادة الخادمة في المدارس الثانوية بمحافظة المخوة في بعد (المسؤولية) الممارسة: (يتحمل مدير مدرستي المسؤولية عن الأداء العام للمدرسة ...) بمتوسط حسابي (٤.٤٠)، يليها في الترتيب الثاني الممارسة: (يملك مدير مدرستي الشجاعة لاتخاذ الإجراءات التصحيحية في العمل) بمتوسط حسابي (٤.٣٧)، وجميعها بدرجة ممارسة (عالية جداً)، وفي الترتيب الأخير جاءت الممارسة: (يتحلى مدير مدرستي بالشفافية في التعبير عن نقاط ضعفه) بمتوسط حسابي (٤.٠٥) وجاءت بدرجة ممارسة (عالية).

إجابة السؤال الثاني: "ما مستوى الأداء المهني للمعلمين في المدارس الثانوية في محافظة المخوة؟".

للإجابة على هذا السؤال، فقد تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد المحور الأول من الاستبانة (درجة ممارسة القيادة الخادمة في المدارس الثانوية بمحافظة المخوة)، والتي حددها الباحث في أربعة أبعاد، ومن ثم ترتيب هذه الأبعاد تنازلياً حسب المتوسط الحسابي لكل بعد، ويبين ذلك الجدول (١-٤) التالي:

جدول (١-٤)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد المحور الأول من الاستبانة (مستوى الأداء المهني

رقم البعد	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب البعد	درجة الممارسة
١	البعد الأول: القيم والمسؤوليات المهنية	٤.٦٩	٠.٤٢	١	عالية جداً
٢	البعد الثاني: المعرفة المهنية	٤.٥٥	٠.٥٣	٢	عالية جداً
٣	البعد الثالث: الممارسة المهنية	٤.٤٦	٠.٦٢	٣	عالية جداً
	المجموع الكلي (مستوى الأداء المهني للمعلمين في المدارس الثانوية في محافظة المخوة)	٤.٥٧	٠.٤٧	---	عالية جداً

للمعلمين في المدارس الثانوية في محافظة المخوة)، مرتبة تنازلياً

يتبين من جدول (١-٤) السابق أن مستوى الأداء المهني للمعلمين في المدارس الثانوية في محافظة المخوة جاءت بدرجة (عالية جداً)، حيث جاء المتوسط الحسابي العام للمجموع الكلي لمستوى الأداء المهني للمعلمين في المدارس الثانوية في محافظة المخوة (٤.٥٧)، بانحراف معياري قدره (٠.٤٧) وجاءت الانحرافات المعيارية للأبعاد (القيم والمسؤوليات المهنية، المعرفة المهنية، الممارسة المهنية) بقيم (٠.٦٢ - ٠.٤٢) على الترتيب، وهي قيم منخفضة وجميعها أقل من الواحد الصحيح مما يدل على تجانس استجابات العينة حول مستوى الأداء المهني للمعلمين في المدارس الثانوية في محافظة المخوة.

ويفسر الباحث حصول مستوى الأداء المهني للمعلمين في المدارس الثانوية في محافظة المخوة على درجة (عالية جداً) إلى جهود وزارة التعليم في وضع معايير كفيلة باختيار العناصر البشرية ذات الكفاءة العلمية والخبرة الإدارية، كما يعزو الباحث ذلك إلى الاتجاهات الإيجابية نحو تطوير الأداء المهني للمعلمين، ووعي قادة المدارس الثانوية بمضامين تطوير الأداء المهني للمعلمين وبأهمية تمكين المعلمين، وإشراكهم في العملية التربوية مما يقلل العبء الملقى على عاتق قائد المدرسة.

كما يتبين من الجدول السابق أن مستوى الأداء المهني للمعلمين في المدارس الثانوية في محافظة المخوة في بعد (القيم والمسؤوليات المهنية) جاء في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (٤.٦٩)، يليه في الترتيب

الثاني لمستوى الأداء المهني للمعلمين في المدارس الثانوية في محافظة المخوة في بعد (المعرفة المهنية) بمتوسط حسابي (٤.٥٥)، وفي الترتيب الأخير جاء مستوى الأداء المهني للمعلمين في المدارس الثانوية في محافظة المخوة في بعد (الممارسة المهنية) بمتوسط حسابي (٤.٤٦)، وجميعها بدرجة ممارسة (عالية جدًا).

ويفسر الباحث وجود بُعد (القيم والمسؤوليات المهنية) في الترتيب الأول ويرجع ذلك إلى أن الأداء المهني هو ممارسة المعلمين للأنشطة والمهام التربوية والتدريسية، واستغلال كافة الإمكانيات المتاحة التي تقدمها الإدارة المدرسية، بهدف تحقيق أعلى مستوى من الأداء لتحقيق أهداف العملية التعليمية.

ولمزيد من التفصيل، قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الأداء المهني للمعلمين في المدارس الثانوية في محافظة المخوة بكل بعد على حدة من أبعاد المحور الثاني من الاستبانة كما تبينه نتائج الجداول التالية:

البعد الأول: مستوى الأداء المهني للمعلمين في المدارس الثانوية في محافظة المخوة في بعد (القيم والمسؤوليات المهنية)

تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات المعلمين حول مستوى الأداء المهني للمعلمين في المدارس الثانوية في محافظة المخوة في بعد (القيم والمسؤوليات المهنية)، ثم ترتيب تلك الاستجابات تنازلياً بناء على المتوسط الحسابي، كما تبين نتائج جدول (٤-٧) التالي:

جدول (٤-٧)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المعلمين حول مستوى الأداء المهني للمعلمين في المدارس الثانوية في محافظة المخوة في بعد (القيم والمسؤوليات المهنية)، مرتبة تنازلياً

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	درجة الممارسة
٢٤	أحرص على الالتزام بالقيم الإسلامية وأخلاقيات المهنة.	٤.٨٢	٠.٤٢	١	عالية جدًا
٢٥	أشجع على تعزيز الهوية الوطنية والانتماء لدى الطلاب.	٤.٨٢	٠.٤٤	١م	عالية جدًا
٢٦	أحرص على احترام التنوع الثقافي وقبول وجهات النظر المختلفة.	٤.٧٤	٠.٤٨	٢	عالية جدًا
٢٧	أمتثل بتطبيق السياسات واللوائح التعليمية بفعالية.	٤.٧١	٠.٥٣	٣	عالية جدًا
٢٨	أداوم على التطوير المهني المستمر من خلال حضور البرامج المختلفة.	٤.٥٤	٦٩	٤	عالية جدًا

القيادة الخادمة وعلاقتها بالأداء المهني للمعلمين

٢٩	أشارك بفعالية في مجتمعات التعلم المهنية.	٤.٥٣	٠.٧٠	٥	عالية جدًا
	المجموع الكلي للبعد الأول: القيم والمسؤوليات المهنية	٤.٦٩	٠.٤٢	---	عالية جدًا

يتبين من جدول (٤-٧) السابق أن مستوى الأداء المهني للمعلمين في المدارس الثانوية في محافظة المخوة في بعد (القيم والمسؤوليات المهنية) جاءت بدرجة (عالية جدًا)، حيث جاء المتوسط الحسابي العام للبعد (٤.٦٩) بانحراف معياري بلغت قيمته (٠.٤٢)، وتراوحت قيم الانحرافات المعيارية للممارسات المحددة بهذا البعد بين (٠.٤٢ - ٠.٧٠)، وهي قيم منخفضة مما يدل على تقارب استجابات العينة حول مستوى الأداء المهني للمعلمين في المدارس الثانوية في محافظة المخوة في هذا البعد.

وقد يعزى هذا التقارب والانسجام إلى أن القادة يتقاربون في مستوى الأداء المهني لمتطلبات تعزيز أهمية العمل والتحلي بالقيم والمسؤوليات المهنية، ويتقاربون أيضاً في مدى علاقات قائد المدرسة مع معلميه.

وجاء في الترتيب الأول لمستوى الأداء المهني للمعلمين في المدارس الثانوية في محافظة المخوة في بعد (القيم والمسؤوليات المهنية) الممارسة: (احرص على الالتزام بالقيم الإسلامية وأخلاقيات المهنة) بمتوسط حسابي (٤.٨٢)، يليها في الترتيب الثاني الممارسة: (احرص على احترام التنوع الثقافي وقبول وجهات النظر المختلفة) بمتوسط حسابي (٤.٧٤)، وفي الترتيب الأخير جاءت الممارسة: (أشارك بفعالية في مجتمعات التعلم المهنية) بمتوسط حسابي (٤.٥٣) وجميعها بدرجة ممارسة (عالية جدًا).

البعد الثاني: مستوى الأداء المهني للمعلمين في المدارس الثانوية في محافظة المخوة في بعد (المعرفة المهنية)

تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات المعلمين حول مستوى الأداء المهني للمعلمين في المدارس الثانوية في محافظة المخوة في بعد (المعرفة المهنية)، ثم ترتيب تلك الاستجابات تنازلياً بناءً على المتوسط الحسابي، كما تبين نتائج جدول (٤-٨) التالي:

جدول (٤-٨)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المعلمين حول مستوى الأداء المهني للمعلمين في المدارس الثانوية في محافظة المخوة في بعد (المعرفة المهنية)، مرتبة تنازلياً

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	درجة الممارسة
٣٠	أسعى لامتلاك معرفة عميقة وشاملة بمحتوى تخصصي.	٤.٧٣	٠.٥١	١	عالية جدًا
٣٢	استخدم التكنولوجيا الحديثة بفعالية لدعم عملية التعليم والتعلم.	٤.٥٩	٠.٦٨	٢	عالية جدًا

عالية جدًا	٣	٠.٦٢	٤.٥٥	أُتعرّف على احتياجات الطلاب التعليمية.	٣٣
عالية جدًا	٤	٠.٦٨	٤.٥٣	أوظف استراتيجيات التدريس المتنوعة التي تناسب أساليب تعلم الطلاب المختلفة.	٣١
عالية جدًا	٥	٠.٧٣	٤.٤٨	أدمج بين المعرفة النظرية والتطبيق العملي في الأنشطة.	٣٥
عالية جدًا	٦	٠.٧٧	٤.٤٢	أصمم دروساً تلبي الاحتياجات التعليمية للطلاب.	٣٤
عالية جدًا	---	٠.٥٣	٤.٥٥	المجموع الكلي للبعد الثاني: المعرفة المهنية	

يتبين من جدول (٤-٨) السابق أن مستوى الأداء المهني للمعلمين في المدارس الثانوية في محافظة المخوة في بعد (المعرفة المهنية) جاءت بدرجة (عالية جدًا)، حيث جاء المتوسط الحسابي العام للبعد (٤.٥٥) بانحراف معياري بلغت قيمته (٠.٥٣)، وتراوحت قيم الانحرافات المعيارية للممارسات المحددة بهذا البعد بين (١.١٦٩ - ١.٣٠٢)، وهي قيم منخفضة وجميعها أقل من الواحد الصحيح مما يدل على تقارب استجابات العينة لمستوى الأداء المهني للمعلمين في المدارس الثانوية في محافظة المخوة في هذا البعد.

وجاء في الترتيب الأول لمستوى الأداء المهني للمعلمين في المدارس الثانوية في محافظة المخوة في بعد (المعرفة المهنية) الممارسة: (أسعى لامتلاك معرفة عميقة وشاملة بمحتوى تخصصي) بمتوسط حسابي (٤.٧٣)، يليها في الترتيب الثاني الممارسة: (أوظف استراتيجيات التدريس المتنوعة التي تناسب أساليب تعلم الطلاب المختلفة) بمتوسط حسابي (٤.٥٣)، وكلاهما بدرجة ممارسة (عالية جدًا)، وفي الترتيب الأخير جاءت الممارسة: (أدمج بين المعرفة النظرية والتطبيق العملي في الأنشطة) بمتوسط حسابي (٤.٤٨) بدرجة ممارسة (عالية جدًا).

بينما جاءت الممارسة: (أصمم دروساً تلبي الاحتياجات التعليمية للطلاب) في الترتيب الأخير بدرجة ممارسة (عالية جدًا)، وقد يرجع ذلك إلى مدى أهمية تصميم دروس تتماشى مع الاحتياجات التعليمية للطلاب وهذا ينتج عنه تحقيق الأهداف التعليمية.

البعد الثالث: مستوى الأداء المهني للمعلمين في المدارس الثانوية في محافظة المخوة في بعد (الممارسة المهنية)

تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات المعلمين حول مستوى الأداء المهني للمعلمين في المدارس الثانوية في محافظة المخوة في بعد (الاحترام)، ثم ترتيب تلك الاستجابات تنازلياً بناء على المتوسط الحسابي، كما تبين نتائج جدول (٤-٩) التالي:

جدول (٩-٤)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المعلمين حول ممارسة القيادة الخادمة في المدارس الثانوية بمحافظة المخوة في بعد (الممارسة المهنية)، مرتبة تنازلياً

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	درجة الممارسة
٣٦	أضع خططاً دراسية تتماشى مع أهداف المناهج التعليمية.	٤.٥٢	٠.٦٩	١	عالية جداً
٤٠	أقدم تغذية راجعة تساعد الطلاب على تحسين مستواهم الدراسي.	٤.٥١	٠.٧٠	٢	عالية جداً
٣٨	أهيب بيئة تعلم تفاعلية وداعمة تشجع الطلاب على المشاركة الفعالة.	٤.٤٩	٠.٦٩	٣	عالية جداً
٣٩	استخدم أدوات تقويم متنوعة لقياس أداء الطلاب.	٤.٤٥	٠.٧٥	٤	عالية جداً
٣٧	استخدم أساليب تدريس مبتكرة لتحفيز الطلاب على التفكير النقدي وحل المشكلات.	٤.٤١	٠.٧٨	٥	عالية جداً
٤١	أصم خططي التدريسية بناءً على نتائج تقويم أداء الطلاب واحتياجاتهم.	٤.٤٠	٠.٨١	٦	عالية جداً
	المجموع الكلي للبعد الثالث: الممارسة المهنية	٤.٤٦	٠.٦٢	---	عالية جداً

يتبين من جدول (٩-٤) السابق أن مستوى الأداء المهني للمعلمين في المدارس الثانوية في محافظة المخوة في بعد (الممارسة المهنية) جاءت بدرجة (عالية جداً)، حيث جاء المتوسط الحسابي العام للبعد (٤.٤٦) بانحراف معياري بلغت قيمته (٠.٦٢)، وتراوحت قيم الانحرافات المعيارية للممارسات المحددة بهذا البعد بين (٠.٦٩ - ٠.٨١)، وهي قيم منخفضة وجميعها أقل من الواحد الصحيح مما يدل على تقارب استجابات العينة لمستوى الأداء المهني للمعلمين في المدارس الثانوية في محافظة المخوة في هذا البعد.

وجاء في الترتيب الأول لمستوى الأداء المهني للمعلمين في المدارس الثانوية في محافظة المخوة في بعد (الممارسة المهنية) الممارسة: (أضع خططاً دراسية تتماشى مع أهداف المناهج التعليمية) بمتوسط حسابي (٤.٥٢)، يليها في الترتيب الثاني الممارسة: (أقدم تغذية راجعة تساعد الطلاب على تحسين مستواهم الدراسي) بمتوسط حسابي (٤.٥١)، وكلاهما بدرجة ممارسة (عالية جداً)، وفي الترتيب الأخير جاءت الممارسة: (أصم خططي التدريسية بناءً على نتائج تقويم أداء الطلاب واحتياجاتهم) بمتوسط حسابي (٤.٤٠) بدرجة ممارسة (عالية جداً).

بينما جاءت الممارسة: (أصم خططي التدريسية بناءً على نتائج تقويم أداء الطلاب واحتياجاتهم) في الترتيب الأخير وبدرجة ممارسة (عالية جدًا)، وقد يرجع ذلك إلى أن قادة المدارس لديهم وعي وإدراك بقدرات المعلمين لديهم.

إجابة السؤال الثالث: "هل توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول ممارسة الإدارة الخادمة في مدارس الثانوية بمحافظة المخوة والأداء المهني للمعلمين من وجهة نظرهم؟"

وللإجابة عن هذا السؤال فقد تم استخدام معامل ارتباط بيرسون بين درجات استجابات أفراد عينة الدراسة من المعلمين على المحور الأول (درجة ممارسة القيادة الخادمة في المدارس الثانوية بمحافظة المخوة) والمحور الثاني (مستوى الأداء المهني للمعلمين في المدارس الثانوية في محافظة المخوة)، وجاءت النتائج كالتالي:

جدول (٤-١٠)

نتائج اختبار بيرسون للعلاقة بين درجة ممارسة القيادة الخادمة في المدارس الثانوية بمحافظة المخوة ومستوى الأداء المهني للمعلمين في المدارس الثانوية في محافظة المخوة

المتغيرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل ارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
درجة ممارسة القيادة الخادمة في المدارس الثانوية بمحافظة المخوة	٤.٣٥	٠.٧١	**٠.٤٩	٠.٠٠٠
مستوى الأداء المهني للمعلمين في المدارس الثانوية في محافظة المخوة	٤.٥٧	٠.٤٧		

** دال إحصائيًا عند (٠.٠١)

يتضح من الجدول (٤-١٠) السابق ما يلي:

توجد علاقة ارتباطية بين درجة ممارسة القيادة الخادمة في المدارس الثانوية بمحافظة المخوة ومستوى الأداء المهني للمعلمين في المدارس الثانوية في محافظة المخوة، وذلك بمعامل ارتباط (ر = ٠.٤٩)، وهي قيمة دالة إحصائيًا عند مستوى دلالة (٠.٠١) مما يدل على وجود علاقة ارتباطية (طردية) ضعيفة تميل إلى قيمة متوسطة.

كما تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين درجات استجابات المعلمين من أفراد عينة الدراسة على الأبعاد الداخلية للمحور الأول (درجة ممارسة القيادة الخادمة في المدارس الثانوية بمحافظة المخوة) والمحور الثاني (مستوى الأداء المهني للمعلمين في المدارس الثانوية في محافظة المخوة)، ويوضح الجدول التالي تلك النتائج:

جدول (١١-٤)

مصنوفة معاملات ارتباط بيرسون بين أبعاد ممارسة القيادة الخادمة في المدارس الثانوية بمحافظة المخوة والمجموع الكلي لمستوى الأداء المهني للمعلمين من وجهة نظر المعلمين

المستوى الأداء المهني للمعلمين في المدارس الثانوية في محافظة المخوة إجمالاً	البعد الثالث: الممارسة المهنية	البعد الثاني: المعرفة المهنية	البعد الأول: القيم والمسؤوليات المهنية	البعد
**٠.٤٨	**٠.٤٥	**٠.٤٤	**٠.٤٥	البعد الأول: التمكين
**٠.٤٧	**٠.٤٢	**٠.٤٢	**٠.٤٤	البعد الثاني: الإيثار
**٠.٤٤	**٠.٣٩	**٠.٤١	**٠.٤١	البعد الثالث: الاحترام
**٠.٤٥	**٠.٤٢	**٠.٣٩	**٠.٤٠	البعد الرابع: المسؤولية
**٠.٤٩	**٠.٤٥	**٠.٤٤	**٠.٤٥	(ممارسة القيادة الخادمة في المدارس الثانوية بمحافظة المخوة) إجمالاً

** دال إحصائياً عند (٠.٠١)

يتضح من الجدول (١١-٤) السابق ما يلي:

أن جميع معاملات الارتباط بين الأبعاد الداخلية لدرجة ممارسة القيادة الخادمة في المدارس الثانوية بمحافظة المخوة والمجموع الكلي لمستوى الأداء المهني للمعلمين في المدارس الثانوية في محافظة المخوة، هي معاملات ارتباط (ضعيفة وتميل إلى قيمة متوسطة) ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠١).

وكانت أكبر قيمة لمعاملات الارتباط بين أبعاد ممارسة القيادة الخادمة في المدارس الثانوية بمحافظة المخوة، ومستوى الأداء المهني للمعلمين في المدارس الثانوية في محافظة المخوة، هي قيمة بعد (التمكين) حيث بلغت قيمة ارتباط ذلك البعد بمستوى الأداء المهني للمعلمين (٠.٤٨).

ويُعزى ذلك إلى زيادة وعي قادة المدارس بالممارسات القيادية الحديثة ووعيهم بأن إعطاء المعلمين فرصة لبذل أقصى الجهود لا يأتي إلا في ظل تمكين المدير للموارد والدعم اللازمين للعاملين وإعطاء المعلمين المساحة والمرونة الكافية في إنجاز المهام.

أما أقل الأبعاد ارتباطاً بمستوى الأداء المهني للمعلمين فكان بعد (الاحترام) حيث بلغت قيمة معامل ارتباطه بمستوى الأداء المهني للمعلمين (٠.٤٤)، وقد يرجع ذلك إلى أنه كلما زادت ممارسات القيادة الخادمة المبنية على إعطاء المعلمين المساحة لإظهار مهاراتهم ومواهبهم ومدعم بالاحترام اللازم التي تساعدهم على تقديم الأداء العالي في كل أعمالهم.

إجابة السؤال الرابع: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول ممارسات القيادة الخادمة بمحافظة المخوة تعزى لمتغيري (المؤهل والخبرة) من وجهة نظر المعلمين؟ فيما يلي عرض لنتائج الاختبارات المستخدمة للإجابة عن هذا السؤال:

١- الفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول ممارسات القيادة الخادمة بمحافظة المخوة التي تعزى لاختلاف المؤهل:

تم استخدام اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه للتعرف على دلالة ما قد يوجد من فروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول ممارسات القيادة الخادمة بمحافظة المخوة تعزى لاختلاف المؤهل، ويوضح نتائجه الجدول (٤-١٢) التالي:

جدول (٤-١٢)

نتائج اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه للتعرف على دلالة ما قد يوجد من فروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول ممارسات القيادة الخادمة بمحافظة المخوة والتي تعزى لاختلاف المؤهل

المتغيرات	مصادر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	ف	الدلالة الإحصائية
البعد الأول: التمكين	بين المجموعات	١.٩٣	٢	٠.٩٦	١.٧٥	٠.١٧
	داخل المجموعات	١٥٩.٠٨	٢٨٨	٠.٥٥		
	الكلي	١٦١.٠٢	٢٩٠			
البعد الثاني: الإيثار	بين المجموعات	١.٨١	٢	٠.٩٠	١.٦٤	٠.١٩
	داخل المجموعات	١٥٨.٠٨	٢٨٨	٠.٥٥		
	الكلي	١٦٠.٢٣	٢٩٠			
البعد الثالث: الاحترام	بين المجموعات	١.٨٣	٢	٠.٩١	١.٥٥	٠.٢١
	داخل المجموعات	١٧٠.١٢	٢٨٨	٠.٥٩		
	الكلي	١٧١.٩٥	٢٩٠			
البعد الرابع: المسؤولية	بين المجموعات	٢.٧٣	٢	١.٣٦	٢.٠٢	٠.١٣
	داخل المجموعات	١٩٠.٤٥	٢٨٨	٠.٦٦		

القيادة الخادمة وعلاقتها بالأداء المهني للمعلمين

			٢٩٠	١٩٣.١٩	الكلية	
٠.١٤	١.٩٨	١.٠١	٢	٢.٠١	بين المجموعات	المجموع الكلي (درجة ممارسة القيادة الخادمة في المدارس الثانوية بمحافظة المخوة).
		٠.٥٠	٢٨٨	١٤٦.٢٩	داخل المجموعات	
			٢٩٠	١٤٨.٣١	الكلية	

* دال إحصائياً عند (٠.٠٥)

يتبين من جدول (٤-١٢) السابق ما يلي:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول ممارسات القيادة الخادمة بمحافظة المخوة في أبعاد المحور الأول (التمكين، الايثار، الاحترام، المسؤولية) وكذلك في الدرجة الكلية للمحور تعزى إلى اختلاف المؤهل، حيث جاءت قيمة (ف) لدرجة ممارسة القيادة الخادمة بمحافظة المخوة لهذه الأبعاد والدرجة الكلية للمحور بالترتيب (١.٧٥، ١.٦٤، ١.٥٥، ٢.٠٢، ١.٩٨) وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠٥).

وهذا يعني أن قادة المدارس يشركون المعلمين بغض النظر عن نوع المؤهل، كما يعزو الباحث ذلك إلى أن هذه الفئات متساوون في السعي للحصول على مؤهل علمي. وتتفق هذه النتائج مع نتيجة دراسة الرفاعي (٢٠١٧)، والتي اظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعا لمتغير المؤهل.

٢- الفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول ممارسات القيادة الخادمة بمحافظة المخوة والتي تعزى لاختلاف سنوات الخبرة:

تم استخدام اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه للتعرف على دلالة ما قد يوجد من فروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول ممارسات القيادة الخادمة بمحافظة المخوة والتي تعزى لاختلاف سنوات الخبرة، ويوضح نتائجه الجدول (٤-١٣) التالي:

جدول (٤-١٣)

نتائج اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه للتعرف على دلالة ما قد يوجد من فروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول ممارسات القيادة الخادمة بمحافظة المخوة تعزى لاختلاف سنوات الخبرة

الدلالة الإحصائية	ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصادر التباين	المتغيرات
٠.١٠	٢.٣٦	١.٣٠	٢	٢.٦١	بين المجموعات	البعد الأول: التمكين
		٠.٥٥	٢٨٨	١٥٨.٤١	داخل المجموعات	

			٢٩٠	١٦١.٠٢	الكلي	
٠.٠٦	٢.٩٨	١.٦٣	٢	٣.٢٦	بين المجموعات	البعد الثاني: الإيثار
		٠.٥٤	٢٨٨	١٥٦.٩٧	داخل المجموعات	
			٢٩٠	١٦٠.٢٣	الكلي	
**٠.٠٢	**٣.٧٠	٢.١٥	٢	٤.٣١	بين المجموعات	البعد الثالث: الاحترام
		٠.٥٨	٢٨٨	١٦٧.٦٤	داخل المجموعات	
			٢٩٠	١٧١.٩٥	الكلي	
٠.٣٠	١.١٨	٠.٧٨	٢	١.٥٧	بين المجموعات	البعد الرابع: المسؤولية
		٠.٦٦	٢٨٨	١٩١.٦١	داخل المجموعات	
			٢٩٠	١٩٣.١٩	الكلي	
٠.٠٨	٢.٦٨	١.٣٥	٢	٢.٧١	بين المجموعات	المجموع الكلي (درجة ممارسة القيادة الخادمة في المدارس الثانوية بمحافظة المخوة)
		٠.٥٠	٢٨٨	١٤٥.٦٠	داخل المجموعات	
			٢٩٠	١٤٨.٣١	الكلي	

* دال إحصائياً عند (٠.٠٥)

يتبين من جدول (٤-١٣) السابق ما يلي:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول ممارسات القيادة الخادمة بمحافظة المخوة تعزى لاختلاف سنوات الخبرة في أبعاد (التمكين، الإيثار، المسؤولية)، وكذلك الدرجة الكلية لدرجة ممارسة القيادة الخادمة في المدارس الثانوية بمحافظة المخوة تعزى إلى اختلاف سنوات الخبرة، حيث جاءت قيمة (ف) لدرجة ممارسة القيادة الخادمة في المدارس الثانوية بمحافظة المخوة بهذه الأبعاد على التوالي (٢.٣٦ ، ٢.٩٨ ، ١.١٨)، وكذلك جاءت قيمة (ف) للدرجة الكلية لدرجة ممارسة القيادة الخادمة في المدارس الثانوية بمحافظة المخوة (٢.٦٨)، وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠٥).

وهذا يعني أن قادة المدارس يشركون المعلمين بغض النظر عن مستوى الخبرة، ويسعون إلى استثمار الطاقات والقدرات الكامنة لدى المعلمين ذوي القدرة الطويلة والمعلمين الأقل خبرة.

وتتفق هذه النتائج مع نتيجة دراسة الرفاعي (٢٠١٧)، والتي اظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعا لمتغير سنوات الخبرة.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول ممارسات القيادة الخادمة بمحافظة المخوة تعزى لاختلاف سنوات الخبرة في بعد (الاحترام) تعزى إلى اختلاف سنوات الخبرة، حيث تراوحت قيم (ف) لهذا البعد (٣.٧٠)، وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥).

ولمعرفة اتجاه الفروق لمدى ممارسة القيادة الخادمة في المدارس الثانوية بمحافظة المخوة في بعد (الاحترام) والتي تعزى لاختلاف متغير سنوات الخبرة فقد تم استخدام اختبار LSD للمقارنات البعدية ويوضح نتائجه جدول (٤-١٤) التالي:

جدول (٤-١٤)

نتائج اختبار LSD للمقارنات البعدية لمعرفة اتجاه الفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول ممارسات القيادة الخادمة بمحافظة المخوة تعزى لاختلاف سنوات الخبرة لبعده (الاحترام)

المتغير	سنوات الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	أقل من ١٠ سنوات	من ١٠ إلى ٢٠ سنة	٢٠ سنة فأكثر
البعده الثالث: الاحترام	أقل من ٥ سنوات	٤٢	٤.٥٧	---		
	من ٥ إلى ١٠ سنوات	٧٢	٤.٢٠	*٠.٣٧	---	
	أكثر من ١٠ سنوات	١٧٧	٤.٤٤			---

* دال إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥)

يتبين من جدول (٤-١٤) السابق ما يلي:

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول ممارسات القيادة الخادمة بمحافظة المخوة تعزى لاختلاف سنوات الخبرة لبعده (الاحترام)، وكانت هذه الفروق لصالح المعلمين الذين سنوات خبرتهم (أقل من ٥ سنوات) مقابل المعلمين الذين سنوات خبرتهم (من ٥ إلى ١٠ سنوات).

ويعزو الباحث وجود هذه الفروق إلى أن المعلمين الأقل خبرة دائماً ما تكون تطلعاتهم وسقف توقعاتهم عالي جداً تجاه قادة المدارس، فهم بحكم حداثة خبرتهم يطمحون ببيئة مثالية وممارسات أكثر مثالية من قادة المدارس فيما يتصل بهذه البعد، كما أنهم يطمحون دائماً من قادتهم إلى ممارسات أكثر إيجابية فيما يتصل بحرية التصرف في أعمالهم وتذليل العقبات والصعاب التي يواجهونها في بداية مسيرتهم العملية والتعليمية.

وتختلف هذه النتائج مع نتيجة دراسة الرفاعي (٢٠١٧)، والتي اظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة وذلك في بعد الاحترام وذلك لصالح فئة أكثر من ١٠ سنوات.

إجابة السؤال الخامس: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول مستوى الأداء المهني للمعلمين تعزى لمتغيري (المؤهل والخبرة) من وجهة نظرهم؟
فيما يلي عرض لنتائج الاختبارات المستخدمة للإجابة عن هذا السؤال:

١- الفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول مستوى الأداء المهني للمعلمين والتي تعزى لمتغير المؤهل:

تم استخدام اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه للتعرف على دلالة ما قد يوجد من فروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول مستوى الأداء المهني للمعلمين والتي تعزى لمتغير المؤهل، ويوضح نتائجه الجدول (٤-١٥) التالي:

جدول (٤-١٥)

نتائج اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه للتعرف على دلالة ما قد يوجد من فروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول مستوى الأداء المهني للمعلمين والتي تعزى لمتغير المؤهل

المتغيرات	مصادر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	ف	الدلالة الإحصائية
البعد الأول: القيم والمسؤوليات المهنية	بين المجموعات	٠.٠٢	٢	٠.٠١	٠.٠٨	٠.٩٢
	داخل المجموعات	٥١.٥٦	٢٨٨	٠.١٧		
	الكلي	٥١.٥٩	٢٩٠			
البعد الثاني: المعرفة المهنية	بين المجموعات	٠.٣٦	٢	٠.١٨	٠.٦٤	٠.٥٢
	داخل المجموعات	٨٢.٥٨	٢٨٨	٠.٢٨		
	الكلي	٨٢.٩٥	٢٩٠			
البعد الثالث: الممارسة المهنية	بين المجموعات	٠.٥٠	٢	٠.٢٥	٠.٦٤	٠.٥٣
	داخل المجموعات	١١٢.٨٨	٢٨٨	٠.٣٩		
	الكلي	١١٣.٣٨	٢٩٠			

القيادة الخادمة وعلاقتها بالأداء المهني للمعلمين

٠.٩٨	٠.٩٨	٠.٠٤	٢	٠.٠٩	بين المجموعات	المجموع الكلي (مستوى الأداء المهني للمعلمين في المدارس الثانوية في محافظة المخوة).
		٠.٢٣	٢٨٨	٦٦.٧٦	داخل المجموعات	
			٢٩٠	٦٦.٧٧	الكلي	

* دال إحصائياً عند (٠.٠٥)

يتبين من جدول (٤-١٥) السابق ما يلي:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول مستوى الأداء المهني للمعلمين والتي تعزى لمتغير المؤهل في أبعاد المحور الأول (القيم والمسؤوليات المهنية، المعرفة المهنية، الممارسة المهنية) وكذلك في الدرجة الكلية للمحور تعزى إلى لمتغير المؤهل، حيث جاءت قيمة (ف) مستوى الأداء المهني للمعلمين لهذه الأبعاد والدرجة الكلية للمحور بالترتيب (٠.٠٨، ٠.٦٤، ٠.٦٤، ٠.٩٨) وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠٥).

وتختلف هذه النتائج مع نتيجة دراسة عرابي (٢٠٢٢) والتي وازهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد عينة البحث تعزى لمتغير المؤهل العلمي لصالح مؤهل الثانوية العامة في مجال التنفيذ ولصالح الدراسات العليا.

٢- الفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول مستوى الأداء المهني للمعلمين والتي تعزى لمتغير سنوات الخبرة:

تم استخدام اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه للتعرف على دلالة ما قد يوجد من فروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول مستوى الأداء المهني للمعلمين والتي تعزى لمتغير سنوات الخبرة، ويوضح نتائج الجدول (٤-١٦) التالي:

جدول (٤-١٦)

نتائج اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه للتعرف على دلالة ما قد يوجد من فروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول مستوى الأداء المهني للمعلمين والتي تعزى لمتغير سنوات الخبرة

المتغيرات	مصادر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	ف	الدلالة الإحصائية
البعد الأول: القيم والمسؤوليات المهنية	بين المجموعات	٠.١٥	٢	٠.٠٧	٠.٤٢	٠.٦٥

		٠.١٧	٢٨٨	٥١.٤٤	داخل المجموعات	
			٢٩٠	٥١.٥٩	الكلية	
٠.٣٥	١.٠٣	٠.٢٩	٢	٠.٥٩	بين المجموعات	البعد الثاني: المعرفة المهنية
		٠.٢٨	٢٨٨	٨٢.٣٦	داخل المجموعات	
			٢٩٠	٨٢.٩٥	الكلية	
٠.١٩	١.٦٤	٠.٦٤	٢	١.٢٨	بين المجموعات	البعد الثالث: الممارسة المهنية
		٠.٣٨	٢٨٨	١١٢.١٠	داخل المجموعات	
			٢٩٠	١١٣.٣٨	الكلية	
٠.٤٥	٠.٧٨	٠.١٨	٢	٠.٣٦	بين المجموعات	المجموع الكلية (مستوى الأداء المهني للمعلمين في المدارس الثانوية في محافظة المخوارة).
		٠.٢٣	٢٨٨	٦٦.٤١	داخل المجموعات	
			٢٩٠	٦٦.٧٧	الكلية	

* دال إحصائياً عند (٠.٠٥)

يتبين من جدول (٤-١٦) السابق ما يلي:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول مستوى الأداء المهني للمعلمين والتي تعزى لمتغير سنوات الخبرة في أبعاد (القيم والمسؤوليات المهنية، المعرفة المهنية، الممارسة المهنية)، وكذلك الدرجة الكلية لمستوى الأداء المهني للمعلمين والتي تعزى لمتغير سنوات الخبرة، حيث جاءت قيمة (ف) لمستوى الأداء المهني للمعلمين والتي تعزى لمتغير سنوات الخبرة بهذه الأبعاد على التوالي (٠.٤٢ ، ١.٠٣ ، ١.٦٤)، وكذلك جاءت قيمة (ف) للدرجة الكلية لمستوى الأداء المهني للمعلمين (٠.٧٨)، وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠٥).

وتتفق هذه النتائج مع نتيجة دراسة عرابي (٢٠٢٠)، والتي اظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعا لمتغير سنوات الخبرة.

ملخص النتائج والتوصيات

أولاً: ملخص النتائج

ويتمثل ذلك في عرض أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة فيما يتعلق بالإجابة على تساؤلاتها وتحقيق أهدافها، على النحو التالي:

١- ملخص النتائج المتعلقة بإجابة السؤال الأول:

استهدف هذا السؤال التعرف على درجة ممارسة القيادة الخادمة في المدارس الثانوية بمحافظة المخواة من وجهة نظر المعلمين، وكانت أبرز النتائج ما يلي

• أن ممارسة القيادة الخادمة في المدارس الثانوية بمحافظة المخواة جاءت بدرجة (عالية جداً) من وجهة نظر المعلمين.

- مدير مدرستي يزود المعلمين بالمعلومات اللازمة لإنجاز المهام، بدرجة ممارسة (عالية جداً).

- يعزز مدير مدرستي فرص النجاح للمعلمين باستمرار، بدرجة ممارسة (عالية جداً).

• أن ممارسة القيادة الخادمة في المدارس الثانوية بمحافظة المخواة في بعد (الاحترام) جاءت بدرجة (عالية جداً)، وكانت أبرز ممارسات القيادة الخادمة في المدارس الثانوية بمحافظة المخواة في بعد (الاحترام) تتمثل في:

- مدير مدرستي يتصف بالود في التعامل مع المعلمين بدرجة ممارسة (عالية جداً).

- يصغي مدير مدرستي لما يقوله المعلمون باهتمام، بدرجة ممارسة (عالية جداً).

• أن ممارسة القيادة الخادمة في المدارس الثانوية بمحافظة المخواة في بعد (المسؤولية) جاءت بدرجة (عالية جداً)، يستتج من ذلك أن:

- يتحمل مدير مدرستي المسؤولية عن الأداء العام للمدرسة. بدرجة ممارسة (عالية جداً)

- يمتلك مدير مدرستي الشجاعة لاتخاذ الإجراءات التصحيحية في العمل، بدرجة ممارسة (عالية جداً).

٢- ملخص النتائج المتعلقة بإجابة السؤال الثاني:

استهدف هذا السؤال التعرف على مستوى الأداء المهني للمعلمين في المدارس الثانوية في محافظة المخواة، وكانت أبرز النتائج ما يلي

• أن مستوى الأداء المهني للمعلمين في المدارس الثانوية في محافظة المخواة في بعد (القيم والمسؤوليات المهنية) جاءت بدرجة (عالية جداً)، وكانت أبرز ممارسات الأداء المهني للمعلمين في المدارس الثانوية في محافظة المخواة في بعد (القيم والمسؤوليات المهنية) تتمثل في:

- احرص على الالتزام بالقيم الإسلامية وأخلاقيات المهنة، بدرجة ممارسة (عالية جدًا).
- أشجع على تعزيز الهوية الوطنية والانتماء لدى الطلاب، بدرجة ممارسة (عالية جدًا).
- أن مستوى الأداء المهني للمعلمين في المدارس الثانوية في محافظة المخوة في بعد (المعرفة المهنية) جاءت بدرجة (عالية جدًا)، وكانت أبرز ممارسات الأداء المهني للمعلمين في المدارس الثانوية في محافظة المخوة في بعد (المعرفة المهنية) تتمثل في:
- استخدم التكنولوجيا الحديثة بفعالية لدعم عملية التعليم والتعلم...، بدرجة ممارسة (عالية جدًا).
- أن مستوى الأداء المهني للمعلمين في المدارس الثانوية في محافظة المخوة في بعد (الممارسة المهنية) جاءت بدرجة (عالية جدًا)، وكانت أبرز ممارسات الأداء المهني للمعلمين في المدارس الثانوية في محافظة المخوة في بعد (الممارسة المهنية) تتمثل في:

٣- ملخص النتائج المتعلقة بإجابة السؤال الثالث:

توجد علاقة ارتباطية (طردية) ضعيفة وتميل إلى قيمة متوسطة وذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠١) بين جميع الأبعاد الداخلية لدرجة ممارسة القيادة الخادمة في المدارس الثانوية بمحافظة المخوة ومستوى الأداء المهني للمعلمين في المدارس الثانوية في محافظة المخوة.

٤- ملخص النتائج المتعلقة بإجابة السؤال الرابع:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول ممارسات القيادة الخادمة بمحافظة المخوة في أبعاد المحور الأول (التمكين، الايثار، الاحترام، المسؤولية)، وكذلك في الدرجة الكلية للمحور تعزى إلى اختلاف المؤهل
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول ممارسات القيادة الخادمة بمحافظة المخوة تعزى لاختلاف سنوات الخبرة لبعده (الاحترام)، وكانت هذه الفروق لصالح المعلمين الذين سنوات خبرتهم (أقل من ٥ سنوات) مقابل المعلمين الذين سنوات خبرتهم (من ٥ إلى ١٠ سنوات).

٥- ملخص النتائج المتعلقة بإجابة السؤال الخامس:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول مستوى الأداء المهني للمعلمين والتي تعزى لمتغير المؤهل في أبعاد المحور الأول (القيم والمسؤوليات المهنية، المعرفة المهنية، الممارسة المهنية) وكذلك في الدرجة الكلية للمحور تعزى إلى لمتغير المؤهل

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول مستوى الأداء المهني للمعلمين والتي تعزى لمتغير سنوات الخبرة في أبعاد (القيم والمسؤوليات المهنية، المعرفة المهنية، الممارسة المهنية).

ثانياً: التوصيات

بناءً على أدبيات الدراسة وما أسفرت عنه نتائجها، إضافة إلى خبرة الباحث في الميدان التعليمي، يمكن استخلاص عدة توصيات تسهم في تفعيل ممارسات القيادة الخادمة في المدارس الثانوية بمحافظة المخوة من وجهة نظر المعلمين، ورفع مدركات المعلمين حول مستوى الأداء المهني للمعلمين، وذلك وفقاً لما يلي:

- تصميم برامج نوعية تستهدف تنمية ممارسات وأساليب القيادة الخادمة وتطبيقاتها المختلفة في البيئة التعليمية لدى قادة المدارس.
- توجيه قادة المدارس بضرورة التحلي بالاحترام والمسؤولية عند اتخاذ القرارات، وتوزيع المهام ومنح المكافآت للمعلمين.
- زيادة إشراك المعلمين بالمدارس في اتخاذ القرارات، على اختلاف خبراتهم، واهتماماتهم.

ثالثاً: الدراسات المقترحة

- ١- إجراء المزيد من الدراسات حول القيادة الخادمة في المدارس مع متغيرات أخرى، كالاتزام التنظيمي، والأداء الوظيفي، والثقة التنظيمية، والرضا الوظيفي.
- ٢- إجراء دراسات عن القيادة الخادمة باستخدام مقاييس مختلفة عن هذه الدراسة.

قائمة المصادر والمراجع

المراجع العربية:

- آل مسلط، م. أ. (٢٠١٩). القيادة الخادمة لدى قادة وقائدات المدارس الثانوية بمدينة أبها وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للعاملين فيها. مجلة جامعة الجوف للعلوم التربوية، ٥(٢)، ٧٥-٥١.
- الأقزام، ج.، والعدساني، ع. (٢٠٢٣). متطلبات تفعيل القيادة الخادمة لدى مديرات المدارس الثانوية بمدينة الدمام من وجهة نظر المديرات والمعلمات. المجلة العلمية، ٣٩(١٢)، ١٢٢-١٥٥.
- إبراهيم، م. ع. (٢٠١٩). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان للقيادة الخادمة وعلاقتها بمستوى الثقة التنظيمية السائدة في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

أمين محمد، ر. ص.، رهام صلاح، مصطفى جوهر، يوسف عبد المعطي، عيد، و محمود عمر أحمد. (٢٠٢٤). تطوير إدارة مدارس التربية الخاصة في تحسين الأداء المهني للمعلمين. مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، ١٨(١٤)، ٥٤-٨٣.

الحري، س. ص. ح. (٢٠١٦). درجة توافر مبادئ الجودة الشاملة في نموذج تقويم الأداء الوظيفي للمعلمين من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية بمدينة جدة. المجلة التربوية الدولية المتخصصة، ٥(٦). تم الاسترجاع من <http://search.mandumah.com/Record/844589>

الرفاعي، ع. (٢٠٢٠). درجة توفر أبعاد القيادة الخادمة لدى قادة مدارس التعليم العام في ينبع الصناعية من وجهة نظر المعلمين وعلاقتها بالتنمية المهنية. المجلة الإلكترونية الشاملة ومقدرة التخصصات، ٢٣(٢)، ٣٨-١.

السيد، م. إ. ع.، محمد، إ. ع.، و محمود، م. م. (٢٠١٧). الأداء المهني للمعلمين المتعاقدين بمؤسسات التعليم الابتدائي وعلاقته برضاهم الوظيفي. مجلة كلية التربية، جامعة الإسكندرية، ٢٧(٤)، ٢٣١-٢٧٣.

الصالح، أ. ع. و. (٢٠٢٠). القيادة الخادمة لمديري المدارس كما يدركها المعلمون في مدارس التعليم العام في دولة الكويت وعلاقتها برضاهم الوظيفي. مجلة كلية التربية، جامعة الإسكندرية، ٤(٢)، ٦٥-٨٩.

العساف، ص. ح. (٢٠٠٦). المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية. الرياض: العبيكان.

عرايبي، س. ع. س. (٢٠٢٢). دور المشرفين التربويين في تطوير الأداء المهني لمعلمي الحلقة الأولى من التعليم الأساسي (من وجهة نظر المعلمين): دراسة ميدانية. مجلة جامعة دمشق للعلوم التربوية والنفسية، ٣٨(٣).

كريسويل، ج. (٢٠١٩). تصميم البحوث الكمية والنوعية والمزجبة (ع. القحطاني، مترجم). الكويت: دار المسيلة للنشر والتوزيع. (العمل الأصلي نُشر في ٢٠١٤)

لغزام، ع. ق.، عيساوي، م.، ومخولف. (٢٠١٩). الرضا الوظيفي وأثره على الأداء المهني لدى معلمات التعليم الابتدائي (أطروحة دكتوراه غير منشورة). جامعة أحمد دراية، أدرار.

محمد، م. (٢٠١٨). القيادة الخادمة لدى رؤساء ومشرفات الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس. المجلة التربوية الدولية، ١١(٦)، ٥٥-٨٦.

محمد صلاح الدين، ن. ص. (٢٠٢٠). تحسين الأداء المهني للمعلمين في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان في ضوء الإشراف التربوي المدمج. مجلة البحث العلمي في التربية، ٢١(٩)، ٢٧-٩٧.

بن طالب، ب. (٢٠١٨). درجة مساهمة القيادة الخادمة في تحقيق الثقة التنظيمية لدى قادة المدارس الثانوية بمحافظة حوطة بني تميم والحريق من وجهة نظر المعلمين. مجلة كلية التربية، جامعة أسيوط، ٣٤(٣)، ٥٠٥-٥٢٩.

يونس، ع. أ. أ.، و أحمد، أ. (٢٠٢٢). تطوير الأداء المهني لمديري مدارس التعليم الثانوي العام المصري. مجلة كلية التربية - بنها، ٣٣(١٣٢)، ٢٨١-٣١٠.

الزهراني، ع. ج. (٢٠٢٤). تصور مقترح لتطوير الأداء المهني للقيادات التربوية بالمملكة العربية السعودية في ضوء رؤية ٢٠٣٠. المجلة العلمية لبحوث التعليم، ١(٣)، ١٦١-١٣٧.

- Boyd, D., Lankford, H., Loeb, S., & Wyckoff, J. (2009). The draw of home: How teachers' preferences for proximity to home and school characteristics affect transfer decisions in New York City. *Journal of Policy Analysis and Management*, 28(3), 488–516. <https://doi.org/10.1002/pam.20478>
- Cruz Melgarejo, Y., Acosta Iglesias, A., & Álvarez Cabreriza, A. (2023). Pedagogical professional performance of teachers in the “Hermanos Saíz Montes de Oca” Mixed Center. *Revista MENDIVE*, 21(3), e3278.
- Demir, Y. D., & Tabancalı, E. (2024). Investigation of the Relationship Between Professional Interests and Professional Performance of Teachers. *International Journal of Educational Research Review (IJERE)*, 9(1), 12–22.
- Georgolopoulo, V., Papalo, E., & Loukoro, K. (2018). Servant leadership as a predictive factor of teachers' job satisfaction. *European Journal of Education*, 1.
- Ingersoll, R. M., & Smith, T. M. (2003). The wrong solution to the teacher shortage. *Educational Leadership*, 60(8), 30–33. <https://www.ascd.org>
- Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30, 607–610.
- Lynch, M. (2016). Factors contributing to teacher attrition: A review of the literature. *The International Journal of Educational Leadership*, 11(2), 87–98. <https://www.researchgate.net>
- Makirimani, R., & Naicker, S. R. (2024). The potential for servant leadership to raise teacher morale in primary schools: Perspectives from South Africa. *SAGE Open*, 14(4).
- McMillan, K. (2017). An analysis of the impact servant leadership has on staff retention in elementary schools (Doctoral dissertation, Northwest Nazarene University). ProQuest LLC.
- Skaalvik, E. M., & Skaalvik, S. (2011). Teacher stress and teacher burnout: A review of the literature. *Educational Psychology Review*, 23(3), 221–232. <https://doi.org/10.1007/s10648-011-9170-y>
- Yalçın, E., & Özgenel, M. (2021). The effect of agile leadership on teachers' professional development and performance. *Journal of Educational Leadership and Policy Studies*, 5, Fall.

المراجع العربية بالحروف اللاتينية

- Al'qzām, Janá, wāl'dsāny, 'Abd Allāh. (2023). Mutatallabāt Taf'īl al-Qiyādah al-Khādīmah ladá mdyrāt al-Madāris al-thānawīyah bi-madīnat al-Dammām min wjhat nazar al-mudīrāt wa-al-mu'allimāt. *al-Majallah al-'Ilmīyah*, 93 (12): 122-155.
- Ibrāhīm, minnī 'Aqīl. (2019). darajat mumārasat mudīrī al-Madāris al-thānawīyah al-khāsshah fī Muḥāfazat 'Ammān lil-qiyādah al-Khādīmah wa-'alāqatuhā bmsṭwy al-thiqah al-tanzīmīyah al-sā'idah fī madārisuhum min wjhat nazar al-Mu'allimīn. *Risālat mājīstīr. Jāmi'at al-Sharq al-Awsat. al-Urdun*.
- Amīn Muḥammad, R. Ṣ., Rihām Ṣalāh, Muṣṭafā Jawhar, Yūsuf 'Abd al-Mu'tī, 'Īd, & Maḥmūd 'Umar Aḥmad. (2024). taṭwīr Idārat Madāris al-Tarbiyah al-khāsshah fī Taḥsīn al-adā' almhnā lil-Mu'allimīn. *Majallat Jāmi'at al-Fayyūm lil-'Ulūm al-Tarbawīyah wa-al-nafsīyah*, 18 (14), 54-83.
- al-Ḥarbī, Sa'īd Ṣālīh Ḥamdī. (2016). darajat twāfr Mabādi' al-jawdah al-shāmilah fī namūdhaj Taqwīm al-adā' al-wazīfī lil-Mu'allimīn min wjhat nazar mudīrī al-Madāris al-thānawīyah bi-madīnat Jiddah. *al-Majallah al-Tarbawīyah al-Dawīyah al-mutakhaṣṣah: Dār simāt lil-Dirāsāt wa-al-Abḥāth*, 5 (6) <http://search.mandumah.com/Record/844589>.
- Ḥamzah ibn Dhākir al-Zubaydī, D. Aḥmad ibn Sulaymān al-Fāyidī & 'Abd Allāh Aḥmad Muḥammad al-Mahdāwī. (2022). Athar al-Qiyādah al-taḥwīlīyah lmdyry al-Madāris fī taṭwīr al-adā' al-mihnī lil-Mu'allimīn fī Maktab Ta'līm al-Layth. *Majallat al-Funūn wa-al-adab wa-'ulūm al-Insānīyāt wa-al-ijtimā'.*, (86), 221-236.
- al-Rifā'ī, 'Abd al-'Azīz. (2020). darajat tawaffur Ab'ād al-Qiyādah al-Khādīmah ladá qādat Madāris al-Ta'līm al-'āmm fī Yanbu' al-Ṣīnā'īyah min wjhat nazar al-Mu'allimīn wa-'alāqatuhā bi-al-tanmīyah al-mihnīyah, al-Majallah al-iliktrūnīyah al-shāmilah wmqdrh al-takhaṣṣāt (23), 1-38.
- al-Sayyid, M. I. 'A., Muḥammad Ibrāhīm 'Abduh, Ibrāhīm & Maḥmūd Muṣṭafā Muḥammad. (2017). al-adā' al-mihnī lil-Mu'allimīn al-muta'āqīdīn bi-mu'assasāt al-Ta'līm al-ibtidā'ī wa-'alāqatuhu brdāhm al-wazīfī. *Majallat Kullīyat altrby-jām'h al's'ndryh*, 27 (4), 231-273.

- al-Şālih, Amal ‘Abd al-Wahhāb. (2020). al-Qiyādah al-Khādimah lmdyry al-Madāris kamā ydrkhā al-mu‘allimūn fī Madāris al-Ta‘līm al-‘āmm fī Dawlat al-Kuwayt wa-‘alāqatuhā brdāhm al-wazīfī. Majallat Kullīyat al-Tarbiyah, Jāmi‘at al-Iskandarīyah, 4 (2): 65-98.
- Ibn Ṭālīb Badr. (2018) darajat musāhamah al-Qiyādah al-Khādimah fī taḥqīq al-thiqah al-tanzīmīyah al-qādah al-Madāris al-thānawīyah bi-muḥāfazatay Ḥawṭat Banī Tamīm wa-al-Ḥarīq min wihat nazar al-Mu‘allimīn Majallat Kullīyat al-Tarbiyah Jāmi‘at Asyūṭ 43(3) 529505.
- Allāh Jarād al-Zahrānī. (2024). Taşawwur muqtarah li-taṭwīr al-adā’ al-mihnī lil-qiyādāt al-Tarbawīyah bi-al-Mamlakah al-‘Arabīyah al-Sa‘ūdīyah fī daw’ ru’yah 2030m. al-Majallah al-‘Ilmīyah li-Buḥūth al-Ta‘līm, 1(3), 137-161.
- ‘Urābī, Sārah ‘Ammār, Sām. (2022). Dawr almshrfyn al-Tarbawīyīn fī taṭwīr al-adā’ al-mihnī li-mu‘allimī al-ḥalaqah al-ūlā min al-Ta‘līm al-asāsī (min wihat nazar al-Mu‘allimīn) dirāsah maydānīyah Majallat Jāmi‘at Dimashq lil-‘Ulūm al-Tarbawīyah wa-al-nafsīyah, mujallad 38 ‘adad 3.
- al-‘Assāf, Şālih ibn Ḥamad. (2006), al-Madkhal ilā al-Baḥth fī al-‘Ulūm al-sulūkīyah. al-Riyād: al-‘Ubaykān.
- ‘Aṭīyah al-Sayyid Aḥmad Yūnus., & Aḥmad. (2022). taṭwīr al-adā’ al-mihnī lmdyry Madāris al-Ta‘līm al-thānawī al-‘āmm al-Miṣrī. Majallat Kullīyat al-Tarbiyah. Banhā, 33 (132), 281-310.
- Kryswyl, Jūn. (2019). taşmīm al-Buḥūth al-kammīyah wālnw‘yh wālmzjyh (tarjamat ‘bdālmḥsn al-Qaḥṭānī). al-Kuwayt: Dār al-Masīlah lil-Nashr wa-al-Tawzī‘.
- Lghrām, ‘Abd al-Qādir, ‘Īsāwī, Muşṭafā, Makhluṭ. (2019). (al-Riḍā al-wazīfī wa-atharuhu ‘alā al-adā’ al-mihnī ladā mu‘allimāt al-Ta‘līm al-ibtidā’ī (Doctoral dissertation), Jāmi‘at Aḥmad drāyt-ādrār.
- Muḥammad Şalāh al-Dīn, Nisrīn Şālih. (2020). Taḥsīn al-adā’ al-mihnī lil-Mu‘allimīn fī Madāris al-Ta‘līm al-asāsī bi-Salṭanat ‘Ammān fī daw’ al-ishraf al-tarbawī almdmj. Majallat al-Baḥth al-‘Ilmī fī al-Tarbiyah, 21 (al-‘adad al-tāsi’), 27-97.
- Muḥammad, Muslim. (2018). al-Qiyādah al-Khādimah ladā ru’asā’ wmshrfāt al-aqsām al-Akādīmīyah bi-Jāmi‘at Tabūk wa-‘alāqatuhā bālāltzām al-tanzīmī ladā a‘ḍā’ Hay’at al-tadrīs. al-Majallah al-Tarbawīyah al-Dawlīyah. 11(6): 55-86.
- Āl Musallaṭ, Muḥammad Aḥmad. (2019). al-Qiyādah al-Khādimah ladā qādāt wqā’ dāt al-Madāris al-thānawīyah bi-madīnat Abhā wa-‘alāqatuhā bālāltzām al-tanzīmī lil-‘āmilīn fihā. Majallat Jāmi‘at al-Jawf lil-‘Ulūm al-Tarbawīyah, 5(2): 75-51.

Servant leadership and its relationship to teachers' professional performance

Ahmed Hamdi Ahmed Alghamdi¹

Saeed bin Mohammed Al Ateq²

Hamzah bin Dhaker Al-Zubaidi³

¹Teacher at General Directorate of Education in Al-Baha. ^{1,2} Assistant Professor
Department of Educational Administration, College of Education,
King Abdulaziz University, Jeddah, Kingdom Saudi Arabia

ah678666@hotmail.com¹

salateq@kau.edu.sa²

hzmazubaidi@kau.edu.sa³

Abstract : This study aimed to identify the degree of servant leadership practice in secondary schools in Al-Makhwah Governorate and to examine the level of professional performance from the teachers' perspective. The study also aimed to reveal a statistically significant correlation between the average responses of sample members regarding the practice of servant leadership in secondary schools in Al-Makhwah Governorate and the professional performance of teachers. It also aimed to reveal statistically significant differences between the average responses of sample members regarding servant leadership practices in Al-Makhwah Governorate and the level of professional performance from the teachers' perspective, which were attributed to differences in the two variables (qualification and years of experience).

The researchers used the quantitative approach in its two methods (survey and correlation). The study population consisted of secondary school teachers (boys) in the Al-Makhwah Governorate Education Office, numbering (439) teachers. The study sample was selected using a simple random sampling method, with (291) members representing (66.28%) of the study population. The study found that the practice of servant leadership in secondary schools in Al-Makhwah Governorate was rated "very high" by teachers, while the dimensions (empowerment, altruism, respect, and responsibility) of school leaders were highly rated by teachers. The results revealed a highly significant positive correlation between the degree of servant leadership practice in secondary schools and the level of professional performance of teachers. The results also revealed no statistically significant differences at the significance level of 0.05 between the average responses of sample members regarding the level of professional performance of teachers attributable to the qualification variable. The study recommended designing specific programs aimed at developing servant leadership practices and methods and their various applications in the educational environment among school leaders. This would instill a culture of empowerment and provide teachers with sufficient space to perform their duties more effectively. It also recommended conducting further studies examining servant leadership with other variables such as organizational commitment, job performance, organizational trust, and job satisfaction.

Keywords: Teacher Effectiveness, Professional Competencies, Educational Leadership, School Climate.