

## درجة توافر أبعاد القيادة الخادمة لدى قادة مدارس التعليم العام بينبع الصناعية من وجهة نظر المعلمين و علاقتها في التنمية المهنية

عبد العزيز أحمد الرفاعي  
معلم بمدينة ينبع الصناعية، وباحث دكتوراة في الإدارة التربوي  
E-mail: abderefaee1988@gmail.com

### الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة درجة توافر أبعاد القيادة الخادمة لدى قادة مدارس التعليم العام بينبع الصناعية من وجهة نظر المعلمين و علاقتها في التنمية المهنية . و قد تم استخدام منهج البحث الوصفي التحليلي حيث استخدم الباحث الاستبانة كأداة للدراسة مكونة من محورين أساسيين لجمع البيانات الأساسية للدراسة بعد التحقق من صدقها وثباتها و تم توزيعها على عينة عشوائية قوامها (263) معلماً من مدارس التعليم العام في ينبع الصناعية . و أظهرت نتائج الدراسة أن درجة توافر أبعاد القيادة الخادمة لدى قادة مدارس التعليم العام بينبع الصناعية من وجهة نظر المعلمين أنت بمستوى مرتفع كما بينت النتائج أن مستوى التنمية المهنية للمعلمين في مدارس التعليم العام بينبع الصناعية من وجهة نظر المعلمين جاءت متوسطة . وأوضحت نتائج الدراسة أنه يوجد أثر لأبعاد القيادة الخادمة (الدعم و الإشراف و التواضع و التمكين و المحاسبة و الشجاعة) على التنمية المهنية للمعلمين في مدارس التعليم العام بينبع الصناعية، بينما لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لكل من بعدي التسامح و الواقعية على التنمية المهنية للمعلمين في مدارس التعليم العام بينبع الصناعية. و أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات عينة الدراسة تعزى لمتغيري المؤهل العلمي و سنوات الخبرة . و أوصت الدراسة بالإهتمام بتوضيح المسؤوليات و الصلاحيات لمدرء المدارس و تعزيز ما يمكن أن يحسن مستوى التنمية المهنية للمعلمين في مدارس التعليم العام بينبع الصناعية من تعزيز أبعاد الشجاعة و المحاسبة لدى قادة المدارس فيها و إجراء المزيد من الدراسات التي من شأنها البحث في طرق تحسين التنمية المهنية للمعلمين بشكل عام.

**الكلمات المفتاحية:** القيادة الخادمة، مدارس التعليم العام، المعلمين ، التنمية المهنية.

## Abstract

The main aim of this study is to examine the degree of availability of the dimensions of servant leadership for the public education schools leaders in Yanbu Industrial area from the teachers' point of view and its impact on professional development. The descriptive analytical research method was used, as the researcher used the questionnaire as a study tool consisting of two basic fields to collect the primary data after verifying its validity and reliability. The questionnaire was distributed on a random sample of (263) teachers from the males schools in Yanbu Industrial area. The results of the study showed that the degree of availability of the dimensions of servant leadership among the leaders of the public education schools in Yanbu Industrial area from the point of view of the teachers came at a high level. The results also showed that the level of professional development of teachers in the public education schools in Yanbu Industrial area from the viewpoint of the teachers came in a medium level. The results showed also that there is a statistically effect of the dimensions of servant leadership (support, supervision, humility, empowerment, accountability and courage) on the professional development of teachers in the public education schools in Yanbu Industrial area, while there is no statistically significant effect for the tolerance and realism dimensions on the professional development of the teachers in the public education schools in Yanbu Industrial area. The results showed that there were no statistically significant differences between the answers of the study sample due to the variables of the academic qualification and years of experience. The study recommended to pay attention to clarifying the responsibilities and powers of school principals and promoting what can improve the level of professional development for teachers in the public education schools in Yanbu Industrial area by enhancing the dimensions of courage and accountability among the its school leaders and conducting more studies that will search in ways to improve the professional development of teachers in general.

**Keywords:** servant leadership, public education schools, teachers, professional development.

## مقدمة:

إن للإدارة المدرسية دوراً أساسياً في نجاح العملية التعليمية في المدارس فهي محور رئيسي وركيزة أساسية في العملية التعليمية. حيث تقوم الإدارة المدرسية بمهام ومسؤوليات وأدوار متعددة، فهي مسؤولة عن توفير بيئة تعليمية ثرية وجاذبة وداعمة لتعليم وتعلم الطلبة، وإدارة الموارد البشرية والمادية المدرسية، والإشراف على تنفيذ المناهج الدراسية وتوفير متطلباتها، وتدعيم الشراكات الفعالة مع أولياء الأمور والمجتمع المحلي بما يتضمنه من أفراد ومؤسسات ومنظمات ووكالات (إبراهيم و الشهومي، ٢٠١٨، ص ١٣٧).

وتعتبر الإدارة المدرسية الجانب التنفيذي للإدارة التعليمية، والمسؤولة عن قيادة التطوير والتغيير بفاعلية، وتهدف إلى تحسين نوعية التعليم لمواكبة المتغيرات التكنولوجية الحديثة (Allen et al., 2016)، كما أن مدير المدرسة يعتبر المسؤول عن تحقيق الأهداف التربوية المنشودة، والقائد التربوي لجميع العاملين في المدرسة (الصالح، ٢٠١١، ص ٣).

ونلاحظ حدوث تطور كبير في الإدارة المدرسية من ناحية المهام التي تقوم بها فقد أصبحت في محطة القيادة التربوية وهي من أكثر الموضوعات اهتماماً في المجال التربوي. وقد تطور مفهوم القيادة التربوية بتطور النظريات التي ينبثق منها، بالإضافة إلى أن الاتجاه الحديث في القيادة يقوم على قائد تربوي يعمل على أساس التأثير الفعال في العاملين معه في المؤسسة التربوية وخلق فرص التطوير والإبداع ويتجاوز مرحلة الإدارة التي تهتم فقط بتسيير شؤون

المؤسسة التربوية تسييراً روتينياً، وبالتالي تحقيق أهداف مؤسستهم على الوجه الأكمل (السعود، ٢٠١٢م، ص٧٥).

ويُقاس مدى نجاح المدارس أو فشلها بالنمط القيادي لها، لأن دور القائد الإداري هو دور مهم وحاسم في التأثير على سلوك المعلمين، وقد تعددت الأنماط القيادية حسب وجهات نظر الباحثين فيها. حيث ظهر في الآونة الأخيرة توجه جديد يقوم على التخلي عن المفهوم التقليدي السائد للقيادة والذي يستند إلى المركزية، والوصاية، والهرمية، وقد تبنى هذا التوجه أيضاً أنماطاً قياديةً جديدةً تهتم بالعاملين للارتقاء بأداء المؤسسة، وتشجع على العمل التعاوني، مما أدى إلى ظهور نمط القيادة الخادمة، ويدعو هذا النمط إلى تقديم العناية المتزايدة للعاملين وتلبية احتياجاتهم لأنها تعد الأولوية الأولى للمؤسسة، وفي ذات الوقت تشجع أولئك الذين يحتلون مواقع العاملين لديهم على استثمار الفرص لممارسة القيادة من خلالها، حيث يؤدي هذا في البداية إلى تحسين حياة العاملين أنفسهم، و بعد ذلك يؤدي إلى الارتقاء بمستوى مؤسساتهم (أبو تينة وآخرون، ٢٠٠٧م، ص ص١٤٠-١٤١).

ومن خلال الفكرة الحديثة نلاحظ أن القيادة الخادمة تقوم على أن الأساس فيها هو تقديم القائد الخدمة للآخرين، ويعد هذا من الشروط الأساسية للقيادة الأخلاقية، بالإضافة إلى أن المنظمات وجدت لخدمة الإنسان وليس العكس، وتحافظ هذه المؤسسات على سلوكها من خلال الاهتمام بالاتباع فقط (حليبي، ٢٠١٦م، ص١٧).

وتعتبر القيادة الخادمة اليوم من أكثر الأنماط القيادية انتشاراً، فهي تعد ذلك النوع من القيادة الذي تحتاج إليه المؤسسات جميعها بشكل عام و المؤسسات التعليمية بشكل خاص، كما

تعد أحد المداخل المهمة لدراسة الانتماء المهني للعاملين، حيث يتأثر انتماءهم بعوامل كثيرة يعتبر النمط القيادي من أهمها. وقد اهتم الكثير من الباحثين بالانتماء المهني، فهو يعد حالة من الإحساس الإيجابي والانسجام الذي يبديه الموظف تجاه مهنته، والارتباط فيها، والالتزام بها، والإخلاص لها، والبقاء فيها، والحرص على عدم تركها، وخلق التفاعل والتوافق بين أهدافه وأهدافها ( عيادة، ٢٠١٠م، ص٧٣).

ويعد المعلم هو المحور الرئيسي والعنصر الفاعل والركيزة الأساسية في العملية التربوية، لذا فإن أي إصلاح في النظام التربوي أو تجديده أو تطويره أو إجراء أي تعديلات عليه يجب أن تبدأ بالمعلم، حيث يعتبر المعلم حجر الزاوية في العملية التعليمية التربوية (محافظة، ٢٠٠٠؛ Meiers, 2007). ويعد المعلم المسؤول عن تهيئة بيئة تعليمية وتعلمية مثمرة، وتنفيذ المناهج الدراسية وطرائق تدريسها، ويسهم إسهاماً كبيراً في تطوير جودة المنتج التعليمي وفق المواصفات التي يتطلبها المجتمع، لذا يعد مقدار اهتمام الدولة بتمهين المعلم أو بالتنمية المهنية المستدامة له هو مقياس درجة الأهمية التي توليها للمنظومة التعليمية. لذلك تحرص النظم التعليمية على توفير الآليات والسبل اللازمة لتمهين المعلم واندماجه في برامج التنمية المهنية المستدامة التي تؤدي إلى اعتماده مهنياً، وتشبع احتياجاته، وتلبي متطلبات المجتمع وتحقق المعايير المنشودة (حسن ومحمود، ٢٠٠٨).

وتعد التنمية المهنية للمعلم هي حجر الأساس في التطوير، وتأتي بعدها تنمية المجالات الأخرى، لذلك يجب أن نوقن بأن المستقبل التربوي سيكون مختلفاً عن صورة الواقع الذي تعيشه التربية اليوم، ومن الواضح أن إيجاد بيئات تعليمية متجددة يتطلب تكنولوجيا متغيرة، حيث أن

التنمية المهنية للمعلمين تكسبهم المرونة والقدرات الذاتية التي تمكنهم من تكوين فريق عمل متكامل يعمل بروح العمل الجماعي ويشارك في تحسين وتطوير أداء المؤسسة التعليمية بشكل عام ويحولها لمؤسسة تشجع على التعلم المستمر وتعنى بالتنمية المهنية المستدامة، وتنمية قدرات المؤسسة لمعالجة المشكلات التي يمكن أن تواجه العملية التعليمية (الحامد وزيادة والعنبي ومتولي، ٢٠٠٤).

### مشكلة الدراسة

يعد قطاع التعليم العام في المملكة العربية السعودية أحد أهم القطاعات التي تبذل وزارة التعليم عليها الكثير لتطوير التعليم لكي يواكب جميع متطلبات التنمية. ونظرا لأهمية وجود الكوادر البشرية المؤهلة لتنفيذ هذه السياسات، فتظهر أهمية إعداد المعلم و أثر ذلك في تحقيق أهداف التربية المنشودة. وعلى مستوى المملكة العربية السعودية فإن من أبرز المشكلات التي يعاني منها نظام التعليم هو ضعف إعداد المعلم وتأهيله (وزارة التعليم، ١٤٣٨).

هذا بالإضافة إلى التطورات التي طرأت في مجال التعليم بشكل خاص نظراً للتكنولوجيا الحديثة و وما رافقها من تحول الدور التقليدي لمدير المدرسة الذي كان يقتصر على تسيير أمور المدرسة، إلى دور أكثر تقدماً ذو دور هام في عملية التطوير والتحسين في المدرسة، لذلك كان من الضروري التعرف على أثار الممارسات الأدائية لقادة المدارس في تطوير و تحسين التنمية المهنية للمعلمين كون ضعف وقلة تأهيل المعلمين تعد من أبرز الصعوبات والمعوقات التي يواجهها التعليم العام في المملكة من حيث افتقار العديد منهم إلى التنمية المهنية اللازمة (السلمي، ٢٠١٧).

و بعد الرجوع للأدبيات الخاصة بأنماط القيادة لدى قادة المدارس التعليم العام و أثرها في التنمية المهنية، فقد لوحظ خلو هذه الدراسات من دراسة تأثير أبعاد القيادة الخادمة على أداء المعلمين و تمتيهم المهنية في المملكة العربية السعودية و الخليج العربي على الرغم من الأهمية التي يكتسبها هذا النوع من القيادة كون جميع جهود التي يبذلها قادة المدارس تكون موجهة لخدمة المدرسة و المعلم. لذلك، جاءت هذه الدراسة للكشف عن هذه العلاقة و دراسة ما يمكن أن تعود به من نتائج ايجابية على نظام التعليم ككل. و ذلك من خلال الإجابة عن الأسئلة التالية:

١. ما هي درجة توافر أبعاد القيادة الخادمة لدى قادة مدارس التعليم العام بينبع الصناعية من وجهة نظر المعلمين؟
٢. ما هو مستوى التنمية المهنية للمعلمين في مدارس التعليم العام بينبع الصناعية من وجهة نظرهم؟
٣. ما مدى تأثير أبعاد القيادة الخادمة على التنمية المهنية للمعلمين من وجهة نظر المعلمين في مدارس التعليم العام بينبع الصناعية ؟
٤. هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين درجة ممارسة قادة مدارس التعليم العام بينبع الصناعية لأبعاد القيادة الخادمة و علاقتها في التنمية المهنية للمعلمين يعزى إلى (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، التخصص)؟

## أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف أولاً على درجة توافر أبعاد القيادة الخادمة لدى قادة مدارس التعليم العام بينبع الصناعية من وجهة نظر المعلمين و ثانياً إلى معرفة علاقة هذه الأبعاد في التنمية المهنية للمعلمين .

## أهمية الدراسة

تتبع أهمية هذه الدراسة من القطاع الهام و الحيوي الذي تتناوله أولاً و هو قطاع الإدارة التربوية و تنمية المعلمين مهنيًا بشكل خاص، كما تكمن أهمية هذه الدراسة في النتائج بعيدة المدى لها من تحسين لقدرات المعلم و إنتاجيته و بالتالي تحسين القطاع التعليمي في المملكة العربية السعودية. كما تكمن أهمية هذه الدراسة فيما يمكن أن تقدمه من إضافة للأدبيات الحالية في هذا المجال وتكون منطلقاً لأبحاث جديدة. وعلى الصعيد العملي يمكن أن توفر الدراسة تغذية راجعة لصناع القرار في وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية عموماً و في إدارة التعليم العام بينبع الصناعية خصوصاً.

## الإطار النظري

### مفهوم القيادة الخادمة

تعرف القيادة الخادمة بأنها إتباع القائد أسلوب قيادي حتى يستطيع من خلاله تحقيق المصالح المشتركة سواءً كانت مصلحة القائد أو مصلحة الأتباع أو الاثنين معاً، ويقوم بخدمة



أتباعه والاهتمام بهم وتقديم مصالحهم على مصلحته وذلك بمساعدة من كل الأتباع بهدف تحقيق التقدم والنمو والمشاركة في عملية القيادة بالإضافة إلى توفير مناخ متماسك بين الأفراد لتعزيز أواصر المحبة والألفة داخل المؤسسة سعياً لتطوير اتجاهات الأفراد . ( Barbuto & Wheeler, 2006, 300). و تتميز القيادة الخادمة بأنها تشجع على إحداث توازن بين القيادة وخدمة الأتباع بحيث أنها توضح للذين يحتلون المراكز القيادية بأن خدمة أتباعهم تعتبر مسؤوليتهم الأولى، كما تشجعهم على استثمار الفرص لممارسة القيادة من خلالها (أبو تينة وآخرون، ٢٠٠٧م، ص ١٤٠).

### أبعاد القيادة الخادمة

تفاوتت تعريفات الأدبيات السابقة لأبعاد القيادة الخادمة، و فيما يلي عرض لأهم هذه الأبعاد فقد وضع لوب (Laub, 2000) نموذجاً متميزاً للقيادة الخادمة يتكون من ستة أبعاد رئيسية وهي: تنمية الأفراد، وتقدير الآخرين، وتوفير القيادة، والمشاركة في القيادة، وبناء المجتمع، والأصالة. كما قدم (Farling et al., 1999) نموذجاً آخراً للقيادة الخادمة يتكون من خمسة أبعاد وهي: المصادقية، والثقة، والرؤية والتأثير، وتيسير شؤون الخدمة.

و في العام ٢٠١٤، قام (Ehrhart, 2004) بطرح نموذج للقيادة الخادمة اشتمل على سبعة مجالات وهي: مساعدة العاملين على النمو والنجاح، وبناء وتشكيل العلاقات مع العاملين، ويمتلك مهارات مفاهيمية، والاهتمام بالعاملين في المقام الأول، وتمكين هيئة العاملين، والتصرف بشكل أخلاقي، وإيجاد قيمة ومنزلة مهنية للعاملين في المؤسسة. كما قدم (Dennis et

(al.,2010) نموذجاً للقيادة الخادمة شمل خمسة مجالات رئيسية وهي: المودة، والتمكين، والتواضع، والثقة، والرؤية.

أما (Barbuto & Wheeler, 2006) فقد قاما بطرح نموذجهما عام ٢٠٠٦م واشتمل على خمسة مجالات رئيسية وهي: الملاذ والملجأ العاطفي، الإيثار والتضحية من أجل الآخرين، التخطيط المقنع، والحكمة والتدبر، وتسهيل إدارة الخدمة وتنفيذها. وعرض (Liden et al., 2008) نموذجاً تضمن ثمانية مجالات رئيسية وهي: الاهتمام بالعاملين في المقام الأول، والتصرف بشكل أخلاقي، وتمكين هيئة العاملين من خلال منحهم الصلاحيات والسلطات، والمعالجة العاطفية، وامتلاك المهارات المفاهيمية، وإيجاد قيمة للعاملين في المجتمع المؤسسي، ومساعدة العاملين على النمو والنجاح.

وقدم كل من (Sendjaya et al., 2008) نموذجاً تضمن سبعة مجالات رئيسية وهي: الأصالة، والتطوع، وتدعيم العلاقات، والاهتمام بالعاملين وتنميتهم، والتأثير، والروحانية المتسامية، والمبادئ الأخلاقية المسؤولة. كما قدم (Van Dierendonck & Nuijten, 2011) نموذجاً للقيادة الخادمة تضمن ثمانية مجالات رئيسية وهي: الأصالة، والتمهل والتدبر، والتمكين الإداري للعاملين، والقبول الشخصي، والتواضع، والشجاعة، والمحاسبة والمسائلة، وتيسير إدارة الخدمة.

## مفهوم التنمية المهنية للمعلمين

تعرف التنمية المهنية بأنها كل خبرات التعليم التي يزود بها المعلمون لإحداث تغيير معين في سلوكهم مما يعود بنتائج إيجابية تسهم في تحقيق أهداف المدرسة، كما يعرف بأنه عملية منظمة تهدف إلى إنتقال المعلمين إلى مستوى أفضل إذا توافرت الرغبة لدى المعلم بهذا التغيير (توفيق، ٢٠٠٢، ص ١٢٣). و عرفها الديب (٢٠٠٧، ص ١٤) بأنها مجموعة من الأنشطة الهادفة إلى تخطيط و تطوير المستقبل للوظائف عبر رفع كفاءة المعلم لتلبية الاحتياجات المستقبلية و الحالية للمدرسة مما يناسب متطلبات الجودة العالمية.

## معايير التنمية المهنية

تعتمد التنمية المهنية للمعلم على الدافعية الداخلية والفعالية الذاتية للمعلمين للمشاركة في أنشطة التنمية المهنية والتي تتم في ضوء معايير تصف ما يعرفه المعلمون وما يمكن أن يقوموا به في المراحل المختلفة من حياتهم الوظيفية ويشارك المعلمون في صياغة هذه المعايير التي تقوم على أساس أن أكثر العوامل حسما في تعلم التلاميذ هو المعلم الكفاء: وهذه المعايير كما ذكرها (Soine & Lumpe, 2014) هي:

١. النمو المهني عامل حاسم في كل برامج الإصلاح والتحسين التربوي ومن ثم يجب أن

تكون برامج جزءاً من خطة هذا التحسن.

٢. يدعم النمو المهني الإعداد الذي حصل عليه المعلم قبل الخدمة.

٣. يتسق النمو المهني مع المتطلبات الأساسية للتعلم الأكاديمي وتوقعات مستوى الصف الدراسي ومن ثم يتعين تصميم برامج النمو المهني بحيث تزود المعلمين بالمعلومات والمهارات الضرورية لمساعدة الطلاب.
  ٤. يتعين أن يتم تفعيل برامج وأنشطة النمو المهني وفق حاجات المعلم وفي ضوء مستوى خبراته المهنية وخصائص شخصيته.
  ٥. يركز النمو المهني للمعلم على تعلم التلاميذ، لذلك فإن أي دعم في الكفايات العلمية والمهنية للمعلم لا يقتصر على المعلم فقط وإنما على تعلم التلاميذ أيضاً
- أما (Little, 1993) فقد حدد مبادئ ستة لتنمية المعلمين مهنيًا داخل مدارسهم:
١. أن يدرك المعلمون بوضوح طبيعة السياق المحيط بالتدريس وخبراته.
  ٢. أن ينخرط المعلمون مع الزملاء والأفكار والمواد والمعارف المهنية في ممارسات ذات مغزى عقلياً واجتماعياً ووجدانياً.
  ٣. أن توضع الممارسات الصفية في إطار عام مساند من الممارسات المدرسية.
  ٤. أن يتسم القائمون على البرامج التدريبية بالتسامح الفكري ويبادروا إلى تقديم الدعم للمقترحات أو الآراء المعارضة.

٥. أن توجد سلطة تربية تؤمن التوازن بين اهتمامات المعلمين والأفراد وبين اهتمامات

واحتياجات المؤسسة (المدرسة).

٦. أن يعد المعلمون والتلاميذ، بل والآباء أيضا لكي يحسنوا توظيف أساليب ومناظير

البحث والاستقصاء لتحقيق أقصى استفادة منها.

## الدراسات السابقة

### الدراسات المتعلقة بالقيادة الخادمة

هدفت دراسة إبراهيم و الشهومي (٢٠١٨) إلى التعرف على درجة توافر أبعاد القيادة الخادمة لدى مديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة الظاهرة في سلطنة عمان في ضوء نموذج لوب. واستخدمت الدراسة الاستبانة في جمع البيانات على عينة من (٢٠٨) معلما ومعلمة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن درجة توافر أبعاد القيادة الخادمة لدى مديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة الظاهرة في سلطنة عمان في ضوء نموذج لوب جاءت كبيرة بشكل عام، وكبيرة أيضاً جميع المحاور وهي: (تقدير الآخرين- تنمية الأفراد - بناء المجتمع المدرسي- إظهار الأصالة- توفير القيادة - المشاركة في القيادة)، كما كشفت النتائج أيضاً عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، ولكن وجدت هذه الفروق في لدى متغير الجنس ولصالح الإناث.

هدفت دراسة (Clark, 2011) إلى التحقيق في تأثير القيادة الخادمة على المناخ المدرسي و الدور الذي تلعبه خصائص القيادة الخادمة في المناخ المدرسي. استخدمت هذه الدراسة عينة تمثيلية من ٢٦٠ من أعضاء هيئة التدريس المعتمدين من منطقة مدرسية حيث شملت العينة مسحًا إلكترونيًا يتألف من ٦٤ بياناً حول تصور الموظف لمدير المدرسة ومناخها. تم إجراء تحليلات الانحدار الارتباطية ومتعددة. كشفت الدراسة عن وجود علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الخادمة والمناخ المدرسي. و تم تحليل مكونات القيادة الخادمة المختلفة لتأثيرها على الفئات الثمانية للمناخ المدرسي. أسفر هذا التحليل الإضافي عن نتائج غير متوقعة وحدد خصائص القيادة الخادمة التي ساهمت بشكل سلبي في جوانب معينة من المناخ المدرسي. تختتم هذه الدراسة بالآثار المترتبة على الممارسين، وخاصة مديري المدارس، وكذلك أولئك الذين يوظفون ويقيمون ويقدمون التطوير المهني لمديري المدارس. يتم تلخيص الاستنتاجات مع رؤى إضافية لمزيد من مجالات التحقيق في هذا الموضوع.

هدفت دراسة (Cerit, 2009) إلى اكتشاف آثار سلوكيات القائد الخادم لمديري المدارس الابتدائية على الرضا الوظيفي للمعلم. تكون مجتمع هذه الدراسة من ٢٩ مدرسة ابتدائية في دوزجي ، تركيا. تم جمع البيانات من ٥٩٥ معلماً يعملون في المدارس الابتدائية في مقاطعة دوزجي بتركيا. و تم تحديد سلوكيات القيادة الخادمة مع مقياس سفينة القائد للخادم الذي طوره (Laub, 1999) بينما تم تحديد الرضا الوظيفي للمعلم باستخدام مقياس الرضا الوظيفي، و تم استخدام المتوسط والانحراف المعياري والارتباط واختبار الانحدار المتعدد في تحليل البيانات. تم

الكشف عن علاقة إيجابية قوية بين سلوكيات القائد الخادم لمديري المدارس والرضا الوظيفي للمعلمين وكانت سفينة قائد الخادم مؤشراً مهماً على رضا المعلم الوظيفي.

### الدراسات المتعلقة بالتنمية المهنية للمعلمين

جاءت دراسة حمد (٢٠١٤) والتي كانت بعنوان " درجة ممارسة مدير المدرسة بصفته مشرفاً مقيماً في التنمية المهنية للمعلمين في المدارس الخاصة في الضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين فيها"، بهدف تعرف درجة ممارسة مدير المدرسة الذي يحمل صفة المشرف المقيم في التنمية المهنية للمعلمين في مدارس الضفة الغربية الخاصة وذلك حسب وجهات نظر معلميها. ومن ثم إيجاد بعض المقترحات التي تكون في صالح المعلمين والباحثين والعاملين في الإدارة المدرسية، بالإضافة إلى القائمين على صنع القرار في المؤسسات التعليمية. وقد شمل مجتمع الدراسة من جميع المعلمين والمعلمات العاملين في المدارس الخاصة والذين يبلغ عددهم (٥٦٠٦) معلماً ومعلمة، وتكونت عينة الدراسة من (٥٠٠) معلماً ومعلمة. وتشير النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات معلمي المدارس الخاصة في الضفة الغربية وذلك بخصوص درجة ممارسة مدير المدرسة الذي يحمل صفة المشرف المقيم في التنمية المهنية للمعلمين بالنسبة لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي، وكذلك كان من نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات معلمي المدارس الخاصة في الضفة الغربية وذلك بخصوص درجة ممارسة مدير المدرسة الذي يحمل صفة المشرف المقيم في التنمية المهنية للمعلمين بالنسبة لمتغيرات سنوات الخبرة والمرحلة الدراسية والمحافظه. وقد اقترحت الدراسة أنه وعند اختيار مدير المدرسة فمن الضروري الأخذ بمعيار الخبرة.

أما بالنسبة لدراسة الغامدي (٢٠١٢) فقد جاءت بعنوان " التنمية المهنية لعضو هيئة التدريس في كليات التربية بالجامعات السعودية في ضوء معايير المجلس الوطني الأمريكي لاعتماد تعليم المعلمين (NCATE) - تصور مقترح. وكان الهدف منها هو التعرف على واقع التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس في كليات التربية في الجامعات السعودية وتقديم المقترحات بالنسبة لمعايير المجلس الوطني الأمريكي لاعتماد تعليم المعلمين (NCATE). وقد استخدم المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة، حيث تكونت عينة الدراسة من (٢٠) شخصاً من خبراء الإدارة والتربية والتخطيط التربوي، والجودة والاعتماد الأكاديمي في كليات التربية في الجامعات السعودية. وقد أظهرت الدراسة أن جهود التنمية المهنية لعضو هيئة التدريس في كليات التربية في الجامعات السعودية جاءت متدنية، وخصوصاً بالنسبة للاعتماد الأكاديمي، وتظهر أيضاً أن معظم كليات التربية بالجامعات السعودية كانت متأخرة فيما يتعلق بالتوجه نحو الاعتماد الأكاديمي والأخذ بمفاهيمه. وقد قدم الباحث عدة مقترحات في نهاية الدراسة منها: تطوير أنظمة ولوائح التعليم العالي السعودي بما يخدم التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس، وضرورة تأسيس مراكز متخصصة في التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية.

أما دراسة السريحي (٢٠١٢) والتي جاءت بعنوان " درجة توافر آليات التنمية المهنية المستدامة لمديري المدارس الحكومية بمحافظة جدة والصعوبات التي تواجهها"، فقد كانت الغاية منها الكشف عن مدى توافر آليات التنمية المهنية المستدامة بالنسبة لمديري المدارس الحكومية في محافظة جدة، والصعوبات التي تواجهها. وقد شملت عينة الدراسة (٢٠٠) مدير من مديري



التعليم العام، وكانت أداة الدراسة مكونة من (٥٨) فقرة تم توزيعها على ثلاثة محاور رئيسية وهي: ( إدارة فريق العمل، التواصل والتفويض، إدارة الاجتماعات)، و(١١) فقرة تقيس الصعوبات التي قد تواجه آليات التنمية المهنية المستدامة، وكانت نتائج الدراسة أن كلاً من آليات التواصل وإدارة فريق العمل جاءت متوافرة بدرجة كبيرة، أما آليات إدارة الاجتماعات فقد جاءت متوافرة بدرجة متوسطة، أما بالنسبة للصعوبات التي تواجه آليات التنمية المهنية المستدامة فقد كانت متوافرة بدرجة متوسطة ومن أهمها ( عدم توافر الموارد المادية والبشرية).

أما دراسة أبو شاهين (٢٠١١) والتي كانت بعنوان " دور الموجه التربوي في النمو المهني لمعلمي الحلقة الأولى من مرحلة التعليم الأساسي" - دراسة ميدانية لآراء المعلمين في محافظة القنيطرة. فقد كان الهدف منها هو التعرف على مقدار مساهمة الموجه التربوي في مساعدة معلمي الحلقة الأولى من مرحلة التعليم الأساسي على اكتساب مهارات النمو التالية: مهارة تطبيق التدريس المناسبة، مهارة التخطيط للتدريس، مهارة تقويم التلاميذ، مهارة إدارة الصف الدراسي، مهارة استخدام تقنيات التعليم، كما هدفت الدراسة إلى التعرف على آراء المعلمين عن مساهمة الموجهين التربويين في نموهم المهني، بالإضافة إلى أثر المتغيرات: الجنس، المؤهل العلمي والتربوي، والخبرة في التعليم. حيث كانت عينة الدراسة مكونة من (١٧٣) معلماً ومعلمةً، شكلت ما نسبته (٩%) من مجتمع محافظة القنيطرة الأصلي. وتم توزيع استبانته تتألف من (٦٠) بنداً، وللإجابة عن أسئلة البحث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي. أما عن نتائج الدراسة فقد كانت على النحو التالي: جاءت درجة مساهمة الموجه التربوي في النمو المهني للمعلمين على مجالات الاستبانة جميعها متوسطة، كما قدم المعلمون عدة توصيات لزيادة

مساهمة الموجهين التربويين من وجهة نظرهم فيما يتعلق بتقنيات التعليم الحديثة، ومجال تقويم عمل المعلمين، وطرائق التدريس، والعلاقات الإنسانية، بالإضافة إلى كفاءة الموجه التربوي في عمله وقدرته على مساعدة المعلمين في النمو المهني لهم.

أما عنوان دراسة البلوي (٢٠١١) فقد كان " دور المشرف التربوي في تنمية المعلمين الجدد مهنيًا في منطقة تبوك التعليمية من وجهة نظرهم"، وقد هدفت إلى التعرف على دور المشرف التربوي في التنمية المهنية للمعلمين الجدد. وقد تم اختيار عينة عشوائية مكونة من (٦١٢) معلماً جديداً، وذلك من مجتمع الدراسة المكون من (١١٦٧) معلماً جديداً. كما تم تطوير أداة دراسة مكونة من (٤٧) فقرة توزعت على خمسة مجالات وهي: التخطيط، ومهارات التدريس، وإدارة الصف، والتقييم، والمنهاج. وبينت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للمتغيرات التالية: النوع الاجتماعي، والتخصص، والدرجة الأكاديمية في دور المشرفين في تنميتهم المهنية من وجهة نظرهم. وقد خلصت الدراسة إلى ضرورة تبني برنامج تدريبي للمشرفين التربويين بحيث يحتوي على مجالات إعداد المعلم الجديد قبل دخوله إلى غرفة الصف، وهي: الإدارة الصفية، والتخطيط، والتمكين، ومهارات التدريس والتقييم في مجال التدريس، وتقييم المناهج، بالإضافة إلى القيام بتقييم دوري لبرامج التنمية المهنية المقدمة للمعلمين الجدد من قبل الإشراف التربوي وذلك للاستفادة من التغذية الراجعة المقدمة حولها.

### التعقيب على الدراسات السابقة

من خلال مراجعة الأدبيات السابقة يلاحظ أن أهداف هذه الدراسة من دراسة واقع القيادة الخادمة لدى قادة المدارس و التنمية المهنية للمعالمين توافقت مع العديد منها إلا أن الهدف العام

و هو الكشف عن أثر القيادة الخادمة في التنمية المهنية للمعلمين لم يتوافق إلا مع دراسة حلبي (٢٠١٦). و اختلفت الدراسات السابقة عن هذه الدراسة في مجتمعاتها و الدول التي طبقت فيها فنلاحظ أن الدراسة الوحيدة التي تمت في السعودية هي دراسة الغامدي (٢٠١٢) نظرهم و التي شملت كليات التربية بالجامعات السعودية و دراسة السريحي (٢٠١٢) والتي شملت مديري المدارس الحكومية بمحافظة جدة و دراسة البلوي (٢٠١١) و التي شملت المعلمين الجدد في منطقة تبوك التعليمية. وتشابهت معظم هذه الدراسات مع الدراسة الحالية في أداة الدراسة حيث استخدمت الاستبانة في جمع البيانات الأساسية للدراسات السابقة. أما عن نتائج هذه الدراسة فقد جاءت متوافقة إلى حد ما مع نتائج الدراسة الحالية كدراسة حلبي (٢٠١٦) التي أكدت على العلاقة الإيجابية بين القيادة الخادمة و التنمية المهنية للمعلمين. هذا و قد اختلفت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراستي السريحي (٢٠١٢) و البلوي (٢٠١١) اللتان أكدتا على توفر أبعاد التنمية المهنية للمعلمين في المدارس السعودية بدرجة مرتفعة.

## الطريقة و الإجراءات

لتحقيق أهداف هذه الدراسة، تم استخدام منهج البحث الوصفي التحليلي حيث و استخدمت استبانة كأداة للدراسة مكونة من محورين أساسيين لجمع البيانات الأساسية للدراسة بُعد التحقق من صدقها وثباتها.

## مجتمع الدراسة و عينتها

تضمن مجتمع الدراسة جميع المعلمين العاملين في مدارس التعليم العام للبنين بينبع الصناعية والبالغ عددهم (830) معلماً حسب إحصائية إدارة التعليم العام بينبع الصناعية للعام الدراسي ١٤٤٠-١٤٤١ هـ .

و تم اختيار عينة الدراسة عشوائياً من مدارس البنين في ينبع الصناعية حيث بلغ حجم العينة (263) حسب معادلة (Morgan & Krejcie (1970) مع هامش خطأ (0.05) و مستوى ثقة (0.95). و في ما يلي توزيع عينة الدراسة حسب المتغيرات الديمغرافية.

الجدول (1): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للمتغيرات الديمغرافية

المتغير	الفئة	العدد	النسبة المئوية
المؤهل العلمي	ماجستير	145	17.5%
	بكالوريوس	685	82.5%
سنوات الخبرة	خمس سنوات فأقل	222	26.7%
	٥ - ١٠ سنوات	180	21.7%
	١١-١٥ سنة	285	34.3%
	أكثر من ١٥ سنة	143	17.3%

## أداة الدراسة

قام الباحث بتطوير أداة لقياس كل من أبعاد القيادة الخادمة لدى قادة المدارس و التنمية المهنية للمعلمين من وجهة نظر المعلمين حيث تم تصميم هذه الإستبانة بناءً على دراسات كل من الغامدي (2014) و Paganelli et al., (2017). تكون محور القيادة الخادمة من ٢٦

فقرة موزعة على ثمانية أبعاد، أما محور التنمية المهنية فقد تكون من ٩ فقرات . و تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لترتيب فقرات الإستبانة و ذلك بُعد التأكد من صدق و ثبات الأداة .

### صدق و ثبات الإستبانة

للتأكد من صدق محتوى الإستبانة فقد تم عرضها بشكلها الأولي على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص والخبرة في مجال الإدارة المدرسية و ذلك لأخذ آرائهم حول مدى مناسبة الأداة من حيث ملاءمتها للهدف والدقة والصياغة بالإضافة إلى السلامة اللغوية و الوضوح. و شمل المحكمون بعض من الأكاديميين العاملين في قسم الإدارة التربوية في جامعة الملك سعود في المملكة العربية السعودية. و قد قام الباحث بالتحقق من الصدق البنائي للإستبانة من خلال إيجاد معامل الارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات المقياس والدرجة الكلية على المقياس. و قد تراوحت معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المقياس والدرجة الكلية على المقياس تراوحت بين (0.253 – 0.548)، بالإضافة إلى أن جميع الفقرات على المقياس جاءت ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.000) و(0.05)، مما يعد مؤشراً على أن المقياس يتمتع بمؤشرات صدق بنائي مرتفعة تدل على مدى صلاحيته للقياس.

و لقياس ثبات المقياس فقد تم توزيع الإستبانة على عينة استطلاعية تبلغ (15) من خارج عينة الدراسة للتحقق من دلالات الثبات وذلك من خلال استخدام الاتساق الداخلي، حيث تم استخدام معادلة كرونباخ ألفا، و بلغت قيمة معامل الثبات (0.845) وهي قيمة مرتفعة جداً.

## النتائج

أولاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الأول و الذي ينص على الآتي: "ما درجة ممارسة قادة مدارس التعليم العام بينبع الصناعية لأبعاد القيادة الخادمة من وجهة نظر المعلمين؟"

للإجابة عن هذا السؤال، تم أولاً حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب و درجة ممارسة قادة مدارس التعليم العام بينبع الصناعية لأبعاد القيادة الخادمة من وجهة نظر المعلمين على المستوى الكلي للأداة و لكل بُعد، ويظهر الجدول (2) ذلك.

الجدول (2): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب و درجة ممارسة قادة مدارس التعليم العام بينبع الصناعية لأبعاد القيادة الخادمة من وجهة نظر المعلمين على المستوى الكلي للأداة و لكل بُعد

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	7	بُعد الدعم	4.15	1.07	مرتفعة
2	1	بُعد الإشراف	4.03	1.06	مرتفعة
3	2	بُعد التواصل	4.00	1.04	مرتفعة
4	8	بُعد التمكين	3.98	0.57	مرتفعة
5	3	بُعد الواقعية	3.79	1.02	مرتفعة
6	6	بُعد المحاسبة	3.54	0.80	متوسطة
7	5	بُعد التسامح	3.50	0.79	متوسطة
8	4	بُعد الشجاعة	3.05	0.57	متوسطة
<b>درجة ممارسة قادة مدارس التعليم العام بينبع الصناعية لأبعاد القيادة الخادمة من وجهة نظر المعلمين ككل</b>					
			<b>3.75</b>	<b>1.07</b>	<b>مرتفعة</b>

يتضح من الجدول (2) أن درجة ممارسة قادة مدارس التعليم العام بينبع الصناعية لأبعاد القيادة الخادمة من وجهة نظر المعلمين جاءت مرتفعة بمتوسط حسابي (3.75) و انحراف معياري (1.07). كما يتضح أن بُعد الدعم فقد جاء في المرتبة الأولى بدرجة مرتفعة و بمتوسط

حسابي (4.15) و انحراف معياري (1.07). و جاء في المرتبة الثانية بُعد الإشراف بمستوى مرتفع و متوسط حسابي (4.03) و انحراف معياري (1.06)، بينما جاء بُعد الشجاعة في الترتيب الأخير بدرجة متوسطة و بمتوسط حسابي يساوي (3.05) و انحراف معياري (0.57).

ثانياً تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتب و درجة ممارسة قادة مدارس التعليم العام بينبع الصناعية لفقرات أبعاد القيادة الخادمة من وجهة نظر المعلمين، و يظهر الجدول (3) ذلك.

**الجدول (3):** المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتب و درجة ممارسة قادة مدارس التعليم العام بينبع الصناعية لفقرات أبعاد لقيادة الخادمة من وجهة نظر المعلمين

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
<b>أولاً: بُعد الإشراف</b>					
1	2	يتبنى مدير المدرسة تطبيق رؤية طويلة المدى للمستقبل.	4.29	1.05	مرتفعة
2	1	يؤكد مدير المدرسة على أهمية التركيز على تحقيق الصالح العام للمؤسسة ككل.	4.01	1.13	مرتفعة
3	3	يؤكد على أهمية تحملنا المسؤولية المجتمعية عند أدائنا لمهام عملنا المختلفة.	3.8	1.13	مرتفعة
<b>ثانياً: بُعد التواصل</b>					
1	4	يستخلص مدير المدرسة الدروس المستفادة مما يوجه له من انتقادات في العمل.	4.7	1.41	مرتفعة
2	6	يقر مدير المدرسة بما يرتكبه من أخطاء أمام رؤسائه في العمل.	4.1	1.32	مرتفعة
3	7	يتعلم مدير المدرسة من تباين واختلاف آراء ووجهات نظر الآخرين.	4.02	1.44	مرتفعة
4	8	يحاول مدير المدرسة التعلم من نقد الآخرين ويستخلص الدروس المستفادة.	3.8	1.38	مرتفعة

متوسطة	1.09	3.4	يحاول مدير المدرسة التعلم من الأخطاء والانتقادات الموجهة إليه من جانب مرؤوسيه في العمل.	5	5
<b>ثالثاً: بُعد الواقعية</b>					
مرتفعة	0.56	4.25	يعبر مدير المدرسة عن مشاعره وآرائه الذاتية حتى إذا ترتب على ذلك نتائج وتداعيات سلبية غير مرغوب فيها	11	1
مرتفعة	0.36	4.2	يتأثر مدير المدرسة بالأشياء التي يراها تحدث حوله في بيئة العمل	10	2
متوسطة	1.56	3.6	يتحلى مدير المدرسة بالشفافية والانفتاح في التعبير عن نقاط ضعفه	9	3
متوسطة	1.33	3.1	يظهر مدير المدرسة مشاعره وآرائه الحقيقية تحاه العاملين الآخرين	12	4
<b>رابعاً: بُعد الشجاعة</b>					
متوسطة	71.0	3.1	يتراجع مدير المدرسة عن قراراته إن تبين له خطؤها	15	1
متوسطة	0.78	3.04	يبذل مدير المدرسة قصارى جهده لتحقيق ما يراه صواباً من وجهة نظره	14	2
متوسطة	73.0	3.01	يتحمل مدير المدرسة المخاطر المتوقعة ولو لم يحصل على الدعم اللازم لذلك	13	3
<b>خامساً: بُعد التسامح</b>					
مرتفعة	1.19	4.1	يوجه مدير المدرسة سهام النقد إلى الآخرين بسبب الأخطاء التي يرتكبونها في العمل	16	1
متوسطة	1.05	3.2	لا يتجاهل مدير المدرسة أخطاء الآخرين الماضية	18	2
متوسطة	1.13	3.2	يتعامل مدير المدرسة بطريقة صارمة مع الأفراد الذين يعارضونه في بيئة العمل	17	3
<b>سادساً: بُعد المحاسبة</b>					
مرتفعة	1.05	3.8	يحملني مدير المدرسة المسؤولية عن المداخل المتبعة في أداء مهام العمل الوظيفي	21	1
متوسطة	1.22	3.56	يحملني مدير المدرسة المسؤولية عن الارتقاء بمستوى أدائي في العمل	20	2
متوسطة	1.21	3.26	يحملني مدير المدرسة المسؤولية في أداء العمل	19	3
<b>سابعاً: بُعد الدعم</b>					
مرتفعة	1.04	4.15	يسعى مدير المدرسة للحصول على التقدير مقابل	23	1



			الأشياء التي يقدمها للآخرين	
مرتفعة	1.00	4.12	يقدم مدير المدرسة الدعم و المساعدة للآخرين	22 2
مرتفعة	1.22	4.2	يستمتع مدير المدرسة بنجاح زملائه في العمل	24 3
ثامناً: بُعد التمكين				
مرتفعة	1.35	4.1	يزودني مدير المدرسة بالمعلومات اللازمة لانجاز مهامي	25 1
مرتفعة	1.26	3.85	يساعدني مدير المدرسة على تطوير ذاتي	27 2
مرتفعة	1.35	4	يشجعني مدير المدرسة على استغلال مواهبي و توظيفها في عملي	26 3

يظهر من الجدول (3) أن الفقرة "يتبنى مدير المدرسة تطبيق رؤية طويلة المدى للمستقبل" في بُعد الإشراف جاءت في المرتبة الأولى في بُعد الإشراف مما يدل على اهتمام المدراء في ينبع الصناعية بالتخطيط المستقبلي و إدراك المعلمين لهذا الجانب. كما جاءت الفقرة "يستخلص مدير المدرسة الدروس المستفادة مما يوجه له من انتقادات في العمل" في المرتبة الأولى في بُعد التواضع مما يدل على تقبل قادة المدارس بينبع الصناعية للنقد بشكل عام. أما في بعد الواقعية فقد جاءت الفقرة "يعبر مدير المدرسة عن مشاعره وآرائه الذاتية حتى إذا ترتب على ذلك نتائج وتداعيات سلبية غير مرغوب فيها" في المرتبة الأولى و هذا ما يمكن الاستدلال به على المناخ الديمقراطي ضمن مدارس التعليم العام بينبع الصناعية. و جاءت الفقرة "يتراجع مدير المدرسة عن قراراته إن تبين له خطؤها" بالمرتبة الأولى في بُعد الشجاعة بينما جاءت الفقرة " يوجه مدير المدرسة سهام النقد إلى الآخرين بسبب الأخطاء التي يرتكبونها في العمل" في بُعد التسامح بالمرتبة الأولى و الفقرة " يحملني مدير المدرسة المسؤولية عن المداخل المتبعة في أداء مهام العمل الوظيفي" في بُعد المحاسبة في المرتبة الأولى. و جاءت الفقرة " يسعى مدير المدرسة للحصول على التقدير مقابل الأشياء التي يقدمها للآخرين" الأولى في بُعد الدعم و أخيراً جاءت

الفقرة " يزودني مدير المدرسة بالمعلومات اللازمة لانجاز مهامتي " في المرتبة الأولى في بُعد التمكين .

الإجابة عن السؤال الثاني: ما هو مستوى التنمية المهنية للمعلمين في مدارس التعليم العام بينبع الصناعية من وجهة نظرهم؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب و مستوى التنمية المهنية للمعلمين في مدارس التعليم العام بينبع الصناعية من وجهة نظرهم، ويظهر الجدول (4) ذلك.

الجدول (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب و مستوى التنمية المهنية للمعلمين في مدارس التعليم العام بينبع الصناعية من وجهة نظرهم

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	8	يقوم مدير المدرسة بالتفاوض على التغييرات في المدرسة مع الأطراف المتضررة	4.10	1.15	مرتفعة
2	2	لدى مدير المدرسة روابط فعالة مع بيئته الخارجية	3.86	1.21	مرتفعة
3	3	يدرك مدير المدرسة أن التغيير يتجسد في الخوف والشعور بالخسارة والاضطرابات في المدرسة	3.84	1.22	مرتفعة
4	6	يضمن مدير المدرسة التدريس والتعلم الفعال من خلال تطوير المعلمين وتمكينهم.	3.72	1.05	مرتفعة
5	4	ينظم مدير المدرسة ورش عمل من أجل شرح تأثير التغييرات المتوخاة على المدرسة وجوانبها	3.04	1.32	متوسطة
6	9	يوفر مدير المدرسة التوجيه للمعلمين والطلاب حول المعايير المطلوبة لتحقيق رؤية المدرسة وبيانات المهمة	3.04	1.41	متوسطة
7	7	يقوم مدير المدرسة بتخطيط وإدارة التغييرات في المدرسة بعناية ويقوم بإدخالها تدريجياً حتى لا يتم	3.04	1.38	متوسطة

			تعطيل البرامج التشغيلية للمدرسة		
متوسطة	1.44	2.82	يشجع مدير المدرسة العمل الجماعي في المدرسة وتعزيز التعاون	5	8
منخفضة	1.09	1.95	يعمل مدير المدرسة على تمكيني من التكيف مع التغيرات في وضع المدرسة	1	9
متوسطة	1.25	3.26	مستوى التنمية المهنية للمعلمين في مدارس التعليم العام بينبع الصناعية من وجهة نظرهم ككل		

و يظهر من الجدول (4) أن التنمية المهنية للمعلمين جاء بشكل عام بمستوى متوسط بمتوسط حسابي (3.26) و انحراف معياري يبلغ (1.25) و بدرجة متوسطة. و جاءت الفقرة التي تنص على "يقوم مدير المدرسة بالتفاوض على التغييرات في المدرسة مع الأطراف المتضررة" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي يبلغ (4.10) و انحراف معياري (1.15) و بدرجة مرتفعة و يليها الفقرة " لدى مدير المدرسة روابط فعالة مع بيئته الخارجية" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي يبلغ (3.86) و انحراف معياري بمقدار (1.21) مرتفعة. أما في المرتبة الأخيرة فقد جاءت الفقرة "يعمل مدير المدرسة على تمكيني من التكيف مع التغيرات في وضع المدرسة" بمتوسط حسابي يبلغ (1.95) و انحراف معياري بمقدار (1.09) و بدرجة منخفضة.

الإجابة عن السؤال الثالث: ما مدى تأثير أبعاد القيادة الخادمة على التنمية المهنية للمعلمين

من وجهة نظر المعلمين في مدارس التعليم العام بينبع الصناعية؟

الجدول (5): معامل ارتباط بيرسون بين درجة ممارسة قادة المدارس لأبعاد القيادة الخادمة و التنمية المهنية للمعلمين في مدارس التعليم العام بينبع الصناعية من وجهة نظر المعلمين

التنمية المهنية للمعلمين			
معامل ارتباط بيرسون	مستوى الدلالة		
0.55	0.000	بُعد الدعم	—

0.000	0.558	بُعد الإشراف
0.000	0.491	بُعد التواضع
0.000	0.503	بُعد التمكين
0.320	0.558	بُعد الواقعية
0.000	0.521	بُعد المحاسبة
0.091	0.181	بُعد التسامح
0.000	0.62	بُعد الشجاعة

يبين الجدول (5) بأن كل من بُعد الدعم و الإشراف و التواضع و التمكين و المحاسبة و الشجاعة لها تأثير ذو دلالة إحصائية على التنمية المهنية للمعلمين في مدارس التعليم العام بينبع الصناعية، حيث بلغ مستوى الدلالة أقل من (0.05)، بينما لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لكل من بعدي التسامح و الواقعية في مدارس التعليم العام بينبع الصناعية، حيث بلغ مستوى الدلالة أكثر من (0.05).

الإجابة عن السؤال الرابع: هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين درجة ممارسة قادة مدارس التعليم العام بينبع الصناعية لأبعاد القيادة الخادمة و علاقتها في التنمية المهنية للمعلمين يعزى إلى (المؤهل العلمي و سنوات الخبرة)؟

للإجابة على السؤال الرابع والمتعلق بمتغير المؤهل العلمي، تم حساب قيمة (ت) ودرجات الحرية لدرجة توافر أبعاد القيادة الخادمة لدى قادة مدارس التعليم العام بينبع الصناعية من وجهة نظر المعلمين و اثرها في التنمية المهنية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، واستخدام اختبار (T-Test) لايجاد دلالة الفروق بين المجموعتين (بكالوريوس، ماجستير)، وذلك للتعرف على ما إذا كانت الفروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، ويظهر الجدول (٤) ذلك.

الجدول (6): نتائج اختبار (T-Test) لفحص دلالة الفروق لدرجة توافر أبعاد القيادة الخادمة لدى قادة مدارس التعليم العام بينبع الصناعية من وجهة نظر المعلمين و اثرها في التنمية المهنية و التي تعزى لمتغير المؤهل العلمي

المتغير	الفئة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	درجات الحرية	الدلالة الإحصائية
المؤهل العلمي	ماجستير	67	3.13	0.66	-6.316	301	0.310
	بكالوريوس	315	3.17	0.65			

يلاحظ من الجدول أعلاه أنه لا توجد فروق ظاهرية في المتوسطات الحسابية لدرجة توافر أبعاد القيادة الخادمة لدى قادة مدارس التعليم العام بينبع الصناعية من وجهة نظر المعلمين و اثرها في التنمية المهنية تعزى لمتغير المؤهل العلمي. كما يلاحظ أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في المتوسطات الحسابية لدرجة توافر أبعاد القيادة الخادمة لدى قادة مدارس التعليم العام بينبع الصناعية من وجهة نظر المعلمين و اثرها في التنمية المهنية تعزى لمتغير المؤهل العلمي عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

و لمعرفة إذا كان هنالك أثر ذو دلالة إحصائية بين درجة ممارسة قادة مدارس التعليم العام بينبع الصناعية لأبعاد القيادة الخادمة و أثرها في التنمية المهنية للمعلمين يعزى إلى سنوات الخبرة تم استخدام اختبار تحليل التباين (ANOVA) بين المتغيرات الأساسية و سنوات الخبرة، والجدول (7) يوضح ذلك.

الجدول (7): نتائج اختبار تحليل التباين وفقاً لمتغير سنوات الخبرة

مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	اختبار ف	الدلالة الإحصائية
4.875	4	1.235	1.354	0.341

بين المجموعات

1.011	463	303.658	داخل المجموعات
	376	508.453	المجموع

يوضح الجدول (7) أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة قادة مدارس التعليم العام بينبع الصناعية لأبعاد القيادة الخادمة و أثرها في التنمية المهنية للمعلمين يعزى إلى سنوات الخبرة حيث بلغت قيمة اختبار ف (1.354) و الدلالة الإحصائية (0.341).

## الخلاصة

خلصت الدراسة إلى نتائج عدة من أهمها:

١. تتم ممارسة أبعاد القيادة الخادمة من قبل قادة مدارس التعليم العام بينبع الصناعية بدرجة مرتفعة من وجهة نظر المعلمين
٢. يعد بُعد الدعم من أهم أبعاد القيادة الخادمة لدى قادة مدارس التعليم العام بينبع الصناعية من وجهة نظر المعلمين يليه كل من بُعدي الإشراف و التواضع، و التمكين، و الواقعية، و المحاسبة، و التسامح و أخيراً بُعد الشجاعة.
٣. يبلغ مستوى التنمية المهنية للمعلمين في مدارس التعليم العام بينبع الصناعية مستوى متوسط .
٤. هنالك تأثير ذو دلالة إحصائية لكل من بُعد الدعم و الإشراف و التواضع و التمكين و المحاسبة و الشجاعة على التنمية المهنية للمعلمين في مدارس التعليم العام بينبع الصناعية

٥. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لكل من بعدي التسامح و الواقعية على التنمية المهنية للمعلمين في مدارس التعليم العام بينبع الصناعية
٦. لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة قادة مدارس التعليم العام بينبع الصناعية لأبعاد القيادة الخادمة و علاقتها في التنمية المهنية للمعلمين يعزى إلى سنوات الخبرة و المؤهل العلمي.

## التوصيات

في ضوء النتائج السابقة، توصي هذه الدراسة بالآتي:

١. العمل على تمكين قادة المدارس من إجراء الإصلاحات اللازمة و التي من شأنها تحسين التنمية المهنية للمعلمين في مدارس التعليم العام بينبع الصناعية .
٢. الإهتمام بتوضيح المسؤوليات و الصلاحيات لقادة المدارس و تبيانها للمعلمين لإزالة أي لبس في هذا المجال .
٣. تعزيز ما يمكن أن يحسن مستوى التنمية المهنية للمعلمين في مدارس التعليم العام بينبع الصناعية من تعزيز أبعاد الشجاعة و المحاسبة لدى قادة المدارس فيها .
٤. إجراء المزيد من الدراسات التي من شأنها البحث في طرق تحسين التنمية المهنية للمعلمين بشكل عام في بيئات مختلفة و في مناطق مختلفة .
٥. دراسة أثر أنماط القيادة الأخرى في التنمية المهنية للمعلمين بمدارس التعليم العام بينبع الصناعية .

## المراجع العربية

إبراهيم، حسام الدين السيد محمد و الشهومي، سعيد بن راشد بن علي. (٢٠١٨). درجة توافر

أبعاد القيادة الخادمة لدى مديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة الظاهرة في سلطنة

عُمان في ضوء نموذج لوب (Laub Modle). *المجلة الدولية للدراسات التربوية*

*والنفسية*، المجلد (٤)، العدد (١)، ص ص ١٣٦-١٥٩

أبو تينة، عبد الله؛ خصاونة، سامر؛ الطحاينة، زياد (٢٠٠٧). القيادة الخادمة في المدارس

الأدنية كما يدركها المعلمون والمديرون - دراسة استطلاعية. *مجلة العلوم التربوية*

*والنفسية*، جامعة الزرقاء، الأردن.

أبو شاهين، دلال أحمد. (٢٠١١). دور الموجه التربوي في النمو المهني لمعلمي الحلقة الأولى

من مرحلة التعليم الأساسي-دراسة ميدانية لآراء المعلمين في محافظة القنيطرة. *مجلة*

*جامعة دمشق*، المجلد (٢٧)، العدد (٤)

البلوي، مرزوقة. (٢٠١١م). دور المشرف التربوي في تنمية المعلمين الجدد مهنيًا في منطقة

تبوك التعليمية من وجهة نظرهم. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة مؤتة، الأردن



توفيق، عبد الرحمن (٢٠٠٢م). كيف تصبح مدرباً فعالاً و محترفاً. ط ٢، مركز الخبرات المهنية

للإدارة، القاهرة

الحامد، محمد، زيادة، مصطفى، بدر، متولي، نبيل (٢٠٠٤) التعليم في المملكة العربية

السعودية: رؤية الحاضر واستشراق المستقبل. (ط٢) مكتبة الرشد، الرياض، المملكة

العربية السعودية.

حسن، أحلام والقرجاني، محمود (٢٠٠٨)، الاعتماد المهني للمعلم مدخل تطوير التعليم. دار

الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر.

حلبى، منال (٢٠١٦م). درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال

الضفة الغربية للقيادة الخادمة وعلاقتها بالتنمية المهنية للمعلمين من وجهات نظر

مديريها و معلميها. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة النجاح الوطنية، نابلس

فلسطين

حمد، إلهام (٢٠١٤) درجة ممارسة مدير المدرسة بصفته مشرفاً مقيماً في التنمية المهنية

للمعلمين في المدارس الخاصة في الضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين فيها.

(رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين

الديب، إبراهيم (٢٠٠٧م). التطوير المهني في المؤسسات التعليمية الحديثة، مؤسسة أم القرى

للترجمة و التوزيع، ط ١

السريحي، منصور عتيق. (٢٠١٢م). درجة توافر آليات التنمية المهنية المسدّامة لمديري المدارس الحكومية بمحافظة جدة و الصعوبات التي تواجهها. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.

السعود، راتب. (٢٠١٢م). القيادة التربوية (مفاهيم وآفاق). (ط١). دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

السلمي، ناصر. (٢٠١٧). واقع إعداد معلم الصفوف الأولى بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر معلمي الصفوف الأولى ومديري المدارس الابتدائية بمحافظة جدة - العام الدراسي ١٤٣٥/١٤٣٦ دراسة ميدانية، تكنولوجيا التربية : دراسات وبحوث، العدد (٣٢) الصالحي، نبيل (٢٠١١م). استراتيجيات الإدارة المدرسية في ضوء الاتجاهات المعاصرة، الخبارية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

عيادة، أسامة (٢٠١٠م). درجة الانتماء المهني لدى مديري المدارس الثانوية لمحافظة غزة وعلاقتها بالرضا الوظيفي، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

الغامدي، بندر علي. (٢٠١٤م). درجة توافر سمات القائد الخادم لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية

الغامدي، عمير بن سفر. (٢٠١٢م). التنمية المهنية لعضو هيئة التدريس في كليات التربية بالجامعات السعودية في ضوء المجلس الوطني الأمريكي لإعتماد تعليم المعلمين - تصور مقترح. (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية

محافظة، سامح (٢٠٠٠) أسباب التوتر النفسي لدى عينة من المعلمين الأردنيين العاملين في محافظات الجنوب ( الكرك، الطفيلة، معان، العقبة) دراسة ميدانية تحليلية. المؤتمر التربوي الأول - التعليم وتحديات القرن الحادي والعشرين، كلية العلوم التربوية، جامعة مؤتة، الأردن.

وزارة التعليم، (١٤٣٨هـ)، التقرير السنوي لوزارة التعليم السعودية

### المراجع الأجنبية

- Allen, G. P., Moore, W. M., Moser, L. R., Neill, K. K., Sambamoorthi, U., & Bell, H. S. (2016). The role of servant leadership and transformational leadership in academic pharmacy. *American journal of pharmaceutical education*, 80(7).
- Barbuto Jr, J. E., & Wheeler, D. W. (2006). Scale development and construct clarification of servant leadership. *Group & Organization Management*, 31(3), 300-326.
- Barbuto Jr, J. E., & Wheeler, D. W. (2006). Scale development and construct clarification of servant leadership. *Group & Organization Management*, 31(3), 300-326.

- Bicaj, A., & Treska, T. (2014). The Effect of Teacher Professional Development in Raising the Quality of Teaching (Pilot Research). *Academic Journal of Interdisciplinary Studies*, 3(6), 369.
- Cerit, Y. (2009). The effects of servant leadership behaviours of school principals on teachers' job satisfaction. *Educational Management Administration & Leadership*, 37(5), 600–623.
- Cerit, Y. (2010). The effects of servant leadership on teachers' organizational commitment in primary schools in Turkey. *International Journal of Leadership in Education*, 13(3), 301–317.
- Clark, E. (2011). *The influence of the principal as servant leader on school climate as perceived by teachers in a large Midwestern school district* (Doctoral dissertation, Doctoral dissertation).
- Dennis, R. S., Kinzler–Norheim, L., & Bocarnea, M. (2010). Servant leadership theory. In *Servant leadership* (pp. 169–179). Palgrave Macmillan, London.
- Ehrhart, M. G. (2004). Leadership and procedural justice climate as antecedents of unit-level organizational citizenship behavior. *Personnel psychology*, 57(1), 61–94.
- Farling, M. L., Stone, A. G., & Winston, B. E. (1999). Servant leadership: Setting the stage for empirical research. *Journal of Leadership Studies*, 6(1–2), 49–72.

- Laub, J. A. (2000). *Assessing the Servant Organization: Development of the Organizational* (Doctoral dissertation, Florida Atlantic University Boca Raton, Florida).
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Zhao, H., & Henderson, D. (2008). Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment. *The leadership quarterly, 19*(2), 161-177.
- Little, J. W. (1993). Teachers' professional development in a climate of educational reform. *Educational evaluation and policy analysis, 15*(2), 129-151.
- Meiers, M. (2007). Teacher professional learning, teaching practice and student learning outcomes: Important issues. In *Handbook of teacher education* (pp. 409-414). Springer, Dordrecht.
- Mizell, H. (2010). *Why Professional Development Matters*. Learning Forward. 504 South Locust Street, Oxford, OH 45056.
- Paganelli, A., Cribbs, J. D., 'Silvie'Huang, X., Pereira, N., Huss, J., Chandler, W., & Paganelli, A. (2017). The makerspace experience and teacher professional development. *Professional Development in Education, 43*(2), 232-235.
- Sendjaya, S., Sarros, J. C., & Santora, J. C. (2008). Defining and measuring servant leadership behaviour in organizations. *Journal of Management studies, 45*(2), 402-424.
- Soine, K. M., & Lumpe, A. (2014). Measuring characteristics of teacher professional development. *Teacher Development, 18*(3), 303-333.

Van Dierendonck, D., & Nuijten, I. (2011). The servant leadership survey: Development and validation of a multidimensional measure. *Journal of business and psychology*, 26(3), 249–267.

Zehir, C., Akyuz, B., Eren, M. S., & Turhan, G. (2013). The Indirect Effects of Servant Leadership Behavior on Organizational Citizenship Behavior and Job Performance. *International Journal of Research in Business and Social Science* (2147–4478), 2(3), 01–13.