

واقع تطبيق المشرفين التربويين للقيادة الخادمة في مكتب التعليم بأبها "دراسة ميدانية"

إعداد

أ/ يحيى بن مفرح علي عسيري

ماجستير الإدارة والإشراف التربوي - كلية التربية
جامعة الملك خالد- أبها- المملكة العربية السعودية

واقع تطبيق المشرفين التربويين للقيادة الخادمة في مكتب التعليم بأبها "دراسة ميدانية"
أ/ يحيى بن مفرح علي عيسى

واقع تطبيق المشرفين التربويين للقيادة الخادمة في مكتب التعليم بأبها "دراسة ميدانية"

يحيى بن مفرح علي عسيري

ماجستير، تخصص الإدارة والإشراف التربوي، كلية التربية، جامعة الملك خالد، أبها،
المملكة العربية السعودية.

البريد الإلكتروني: abu wajd2007@gmail.com

مستخلص:

هدف البحث تعرف تطبيق المشرفين التربويين للقيادة الخادمة بمكتب التعليم بأبها، وهل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تطبيق المشرفين التربويين في المكتب للقيادة الخادمة لمتغيرات البحث (المرحلة، المؤهل، التخصص)؟ من وجهة نظر عينة البحث. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي وتم بناء أداة البحث عبارة عن استبانة وتطبيقها على عينة (392) ما بين معلم ومرشد طلابي ووكيل وقائد في المدارس التابعة للمكتب خلال الفصل الثاني من العام الدراسي 1437/1438هـ، كما استخدم الباحث برنامج (SPSS) لإجراء عمليات البحث الإحصائية. وقد توصلت النتائج إلى أن تطبيق المشرفين التربويين في مكتب التعليم بأبها للقيادة الخادمة كانت بدرجة متوسطة، كما أظهرت عدم وجود فروق دالة إحصائية في جميع الأبعاد مع المتغيرات. ومن خلالها أوصى مكتب التعليم بأبها بإعداد استراتيجية لتطبيق القيادة الخادمة واستحداث برامج تدريبية على القيادة الخادمة لرفع مستوى الوعي بها، وإنشاء مركز للعمل التطوعي. كذلك التشجيع على عمل دراسات مستفيضة في القيادة الخادمة، ورصد جائزة سنوية لأفضل مبادرة في ذلك، وإفتاح إدارات شورية للمعلمين لإبداء وجهات نظرهم في القرارات الصادرة والمساهمة في صنعها، وعقد لقاءات تعريفية عن بُعد للمستفيدين والراغبين في الاستشارات النفسية، وتخصيص منتديات خارج الدوام الرسمي. كما اقترح البحث موضوعات تستحق البحث في المستقبل القريب.

الكلمات المفتاحية: الإشراف التربوي، المشرف التربوي، القيادة، القيادة الخادمة.

The reality of the implementation of educational supervisors for the leadership of the servant in the Office of Education in Abha "A field study"

Yahya Mufarrih Ali Asiri

Master of Educational Administration and Supervision, Faculty of Education, King Khalid University, Abha. Kingdom of Saudi Arabia.

Email: abuwajd2007@hotmail.com

Abstract''

The objective of the research is to know the application of educational supervisors for the leadership of the office in Abha. Are there any differences in the degree of application of the educational supervisors in the office for the leadership of the research variables (stage, qualification, specialization)? The researcher used the descriptive approach and tool was built on a sample and applied to a sample (392) between a teacher, a student counselor, an agent and a leader in the schools of the office during the second semester of the academic year 1437/1438 H. The researcher used the (SPSS) program to conduct statistical searches. The results found that the application of educational supervisors in the Abha Education Office for the servant leadership was of a medium degree, and there were no statistically significant differences in all dimensions with the variables. Through which the Office of Education recommended that Abha prepare a strategy for the implementation of the leadership of the servant and the development of training programs for the leadership to raise awareness and establish a center for volunteer work. As well as to encourage the work of extensive studies in the leadership of the servant, and the monitoring of an annual award for the best initiative in this, and the opening of departments teachers to express their views in the decisions issued and contribute to the manufacture and held remote meetings for beneficiaries and interested in psychological counseling, and the allocation of forums outside the office. The research also suggested topics worth exploring in the near future.

Keywords: Educational supervision, educational supervisor, leadership, servant leadership.

مقدمة البحث:

يمر العالم بتطورات متسارعة في شتى المجالات، ظهر ذلك جلياً في الاهتمام بالإنسان بصفته محور التنمية الشاملة، ولذلك اهتمت العديد من الدول ببنائه من خلال اهتمامها بالتعليم والتنشئة التربوية الصحيحة. وقد شهد النصف الثاني من القرن العشرين بصفة خاصة جهوداً مكثفة لتطوير المنظومة التعليمية، وذلك لأجل الارتقاء بمستوى التعليم والتي شملت كافة الجوانب والتي من أهمها الطالب والمنهج والمعلم والإدارة المدرسية وبالمبنى المدرسي والإشراف التربوي الفعال الذي يعتبر عملية قيادية فقد ذكر (Sergiovanni&Starratt,2007,p22).

وما القائد إلا المحفز الرئيس للأفراد من خلال تأثيره عليهم وتأثرهم به، فهو يؤثر على دافعتهم للأداء واتجاهاتهم النفسية ورضاهم عن العمل من خلال إشباع حاجاتهم ومساعدتهم على تحقيق أهدافهم، والاهتمام بهم وبما يصادفهم من مشكلات، والحرص على مصالحهم مما يولد لديهم شعوراً بالولاء. ومع ما تزخر به أدبيات القيادة من نماذج إلا أنه ظهر نمط من أنماط القيادة وهو القيادة الخادمة حيث ظهر في بداية السبعينيات من القرن الماضي (ندا، 2012، ص.355) وأن القيادة الحقيقية هي ذات التأثير، ومن ذلك استنتج Greenleaf أن القيادة الحقيقية لا تؤخذ من الموقع وليست متصلة بالمهارة، وإنما من رغبة الفرد لخدمة الآخرين.

لقد برز نمط القيادة الخادمة بسبب تنامي حاجات العاملين إلى العناية والاهتمام، بخلاف الأنماط الأخرى التي كانت تركز على رفع مستوى الانتاجية وتحقيق المزيد من الأرباح المادية فالقائد الخادم يسعى دائماً لتمكين من معه من الأفراد والعاملين لا السيطرة عليهم والاستبداد برأيه دونهم، والتشجيع على المشاركة وإبراز الإبداع الذي يمتلكونه، كما أنه يستخدم الإقناع معهم مبتعداً عن الإكراه لهم، فهو يحرص على تحقيق التوافق في الآراء داخل المنظمة، ووضعاً نصب عينيه دائماً مساعدة الآخرين من أجل تحقيق أهداف المنظمة، ومن خلال دراسات سابقة يتضح حاجة العاملين إلى قائد يمتلك خصائص القائد الخادم التي تحدث عنها سبيرز (Spears) عام 2003 م عندما قدم كتابات Greenleaf وتبنى خصائص القيادة الخادمة العشرة واعتبرها أساساً لتطوير القائد الخادم وحتى نتعرف على واقع تطبيق المشرفين التربويين للقيادة الخادمة بشكل فعلي وامتلاكهم لهذه الخصائص

مشكلة وأسئلة البحث:

سبب التوسع الكبير في الأجهزة الحكومية وتعدد الوظائف والمسميات إلى ظهور بعض المشكلات التي رافقت التطور الحاصل في مجالي القيادة والإدارة، مما أدى إلى ظهور أنماط متعددة من القيادة والتي كان من أبرزها القيادة الخادمة، وقد أوصى (عبد الرحمن ، 1436، ص. 97) بضرورة زيادة اهتمام الأجهزة الحكومية والمنظمات العربية والسعودية بدراسة القيادة الخادمة وكيفية تطبيقها وممارستها والاستفادة منها في تعزيز الرضا الوظيفي للعاملين. كما ذكر (ندا، 2012، ص. 417) بأنه مازال موضوع القيادة الخادمة مفتوحاً أمام الباحثين في العمل العربي بمتغيرات وتطبيقات متنوعة على المنظمات المختلفة سواء بعمل أبحاث قرينة للأبحاث الأجنبية أو ابتداء متغيرات جديدة وربطها مع القيادة الخادمة. وأيضاً تطرق (ميلشير وبوسكو، 2010، ص. 85) إلى موضوع القيادة الخادمة حيث خلصاً بأنه لا ينبغي أن تهيمن السلطة على تصورنا للقيادة، لأنها تمنع الحركة نحو مستوى أعلى من القيادة. يجب أن تكون الخدمة في جوهر النظام لتعزيز نجاح الأعضاء الآخرين في المنظمة، مما يسهم في تحقيق نتائج إيجابية لجميع المعنيين. كما أوصيا بأن هذا النمط من القيادة ينبغي دراسته نظرياً في بيانات أخرى غير ربحية لتحديد ما إذا كانت خارجية أو هناك عوامل داخلية يمكن أن تؤثر على فعاليتها.

لذا شعر الباحث بمشكلة هذا البحث والحاجة إلى إجراء المزيد من الأبحاث والدراسات في مجال القيادة الخادمة وخصوصاً حول تطبيق المشرفين التربويين لها في مكتب التعليم بمدينة أبها. ويمكن صياغة أسئلة البحث كالتالي:

- 1- ما واقع تطبيق المشرفين التربويين للقيادة الخادمة في مكتب التعليم بأبها؟
- 2- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابة أفراد عينة البحث حول واقع تطبيق المشرفين التربويين للقيادة الخادمة في مكتب التعليم بأبها تعزى للمتغيرات (العمل الحالي- المرحلة - التخصص)؟

أهداف البحث:

هدف البحث إلى:

- 1- التعرف على واقع تطبيق المشرفين التربويين للقيادة الخادمة في مكتب التعليم بأبها.
- 2- معرفة الفروق ذات دلالة الإحصائية بين استجابة أفراد عينة البحث تعزى للمتغيرات (العمل الحالي- المرحلة - التخصص)

أهمية البحث:

يستمد البحث أهميته من أن للمشرف التربوي تأثير مهم في المنظومة التعليمية كونه أحد أركان المنظومة التعليمية وأيضاً بصفته قائداً تربوياً. ونتائج البحث تبين الواقع الفعلي لتطبيق المشرفين التربويين للقيادة الخادمة كأحد أهم نظريات القيادة الحديثة. كما أن لهذه الدراسة أهمية للمشرفين التربويين أنفسهم؛ حيث أنهم سوف يتعرفون على واقع تطبيقهم للقيادة الخادمة.

حدود البحث:

الحد الموضوعي: تناول هذا البحث واقع تطبيق المشرفين التربويين للقيادة الخادمة في مكتب التعليم بأبها. في ضوء خصائص القيادة الخادمة: "الاستماع، والمشاركة، والتعاطف، والوعي، والإقناع، والتصوير المفاهيمي، ونفذ البصيرة، وتقديم الخدمة (الإشراف)، والالتزام بنمو الآخرين، وبناء روح الجماعة".

- 1- الحد البشري: عينة من معلمي التعليم العام (بنين) بمكتب التعليم بأبها لاستطلاع آرائهم حول واقع تطبيق المشرفين التربويين لخصائص القيادة الخادمة.
- 2- الحد المكاني: تم تطبيق البحث على المدارس التابعة لمكتب التعليم بأبها.
- 3- الحد الزمني: طُبّق البحث خلال الفصل الدراسي الثاني للعام الدراسي 1437/1438هـ.

مصطلحات البحث:

1) المشرف التربوي **Educational Supervisor**: هو قائد تربوي يسعى إلى تحسين العملية التعليمية مستعيناً بالكوادر التعليمية، مما يترتب عليه العمل في عدة مجالات ومهام. والتي تطورت بتطور الإشراف التربوي ومهامه الذي تحول من التفتيش إلى التوجيه ثم إلى الإشراف وتسهيل التعليم والتعلم (عيده، 2003، ص.16).

ويعرف الباحث المشرف التربوي إجرائياً: بأنه القائد التربوي الذي يقوم بمتابعة وتقويم العملية التعليمية فنياً وإدارياً بهدف تحسينها وتجويدها والحرص على استمراريتها على الطريق الصحيح بما يحقق الجودة النوعية.

2) القيادة الخادمة **Servant leadership**: نمط جديد من القيادة يدعو إلى إيلاء الموظفين العناية المتزايدة وتلبية حاجاتهم بوصفها الأولوية الأولى للمنظمة (قطيبي وآخرون، 2016، ص.52).

ويعرف الباحث القيادة الخادمة إجرائياً: بأنها نمط حديث من أنماط القيادة الخادمة يهتم فيه القائد بالأفراد التابعين ويوليهم اهتمامه الشخصي ويلبي حاجاتهم ومتطلباتهم ويشعرهم بأهميتهم البالغة بالنسبة للمؤسسة التي يتبعون لها جميعاً.

المبحث الأول: الإشراف التربوي

1- مفهوم الإشراف التربوي:

كثرت تعريفات الإشراف التربوي من قبل المتخصصين وتختلف عن بعضها بحسب الفترة الزمنية التي ظهرت فيها بسبب بعض المصطلحات التي واكبت تطور الإشراف التربوي في العقود الماضية فعرّفه (الطعاني، 2005، ص11) بأنه: عملية تعاونية ديمقراطية منظمّة، تعنى بالموقف التعليمي التعلّمي بجميع عناصره: من مناهج، ووسائل، وأساليب، وبيئة، ومعلم، وطالب، وإدارة، تهدف دراسة العوامل المؤثرة في ذلك الموقف، وتقييمها، للعمل على تحسينها وتنظيمها من أجل تحقيق أهداف العملية التعليمية التعلّمية. كما عرفه (المغدي، 1434، ص16) بأنه عملية تربوية تهدف إلى مد يد العون والمساعدة للمعلم والطالب من أجل تطوير وتسهيل عملية التعلم والتعليم بجميع أبعادها، وتحقيق نمو التلاميذ الفكري، والمعرفي والنفسي والعاطفي، ويعرف المشرف التربوي إجرائياً: بأنه القائد التربوي الذي يقوم بمتابعة وتقييم العملية التعليمية فنياً وإدارياً بهدف تحسينها وتجويدها.

2- أهداف الإشراف التربوي:

يهدف الإشراف التربوي في المملكة العربية السعودية بصورة عامة إلى تحسين مستوى عمليتي التعلم والتعليم وتطويرهما وكذلك تحسين بينهما وذلك بالتأثير في جميع العوامل المؤثرة فيهما والارتقاء بها ومعالجة المشكلات التي تواجههما، وفيما يلي أبرز أهداف الإشراف التربوي حسب الدليل التنظيمي للإشراف التربوي الأول 1436هـ، تطوير الأداء المهني للمشرفين التربويين والقيادة المدرسية والمعلمين، وبناء شبكات ومجتمعات التعلم المهني المتخصصة وتعزيزها، وتطوير نماذج وأدوات الإشراف التربوي والقيادة المدرسية، والإشراف على تدريس المناهج الدراسية وتوظيف وتحسين أدواتها.

القيادة الخادمة:

1- مفهوم القيادة

هناك من عرف القيادة بأنها العملية التي يتم من خلالها التأثير في سلوك الأفراد والجماعات من أجل تحفيزهم على العمل برغبة واضحة لتحقيق أهداف محددة. وبناء عليه

واقع تطبيق المشرفين التربويين للقيادة الخادمة في مكتب التعليم بأبها "دراسة ميدانية"
أ/ يحيى بن مفرح علي عيسى

فإن القيادة تتضمن تحليلاً لسلوك الأفراد والجماعات والتأثير فيهم ودفعهم للعمل على تحقيق الأهداف التنظيمية. (غالي، 2015، ص14). أما لامبرت (Lambert, 2015, p13) فقد رأى أن القيادة "مهارة التأثير على التابعين في المنظمة ليعملوا بحماس لتحقيق أهداف محددة مسبقاً". وقد ذكر في لسان العرب المجلد الثالث (القوّد) (نقيض السوّق، فيقال: يقود الدابة من أمامها ويسوقها من خلفها. هذا يعني أن مكان القائد في المقدمة حتى يكون دليلاً على الخير، ويكون المرشد لهم (ابن منظور، 1414، ص370). كما يرى (الكناني، 1435، ص27) أن القيادة "حلقة الوصل بين العاملين وخطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية، وعن طريقها تتم السيطرة على مشكلات العمل، وبها تنمية وتدريب ورعاية الأفراد، وهي السبيل لتسهيل انجاز الأهداف المرسومة وتحقيقها". (إبراهيم، 2013، ص16). وأشار (الذيابي، 2015، ص33) إلى أن القيادة: "هي النشاط الذي يمارسه القائد لاتخاذ القرار وإصداره، والإشراف على الآخرين، وذلك باستخدام السلطة الرسمية عن طريق التأثير في الآخرين لتحقيق هدف معين، فهي تجمع بين السلطة الرسمية واستمالة التابعين للتعاون من أجل تحقيق الهدف".

2- مفهوم القيادة الخادمة:

إن القيادة الخادمة هي النظرية الوحيدة التي تجعل القائد يعمل مقاوماً رغبته في تحقيق المكاسب الشخصية لمصلحة تابعيه ومنظّمته، فهو يخدم دون أن ينتظر من تابعيه أن يخدموه (Laub, 1999, p.30) وترتبط القيادة الخادمة في مفهومها بزيادة ممارسة مبدأ الثقة في المنظمات، ووضوح الهدف، والإبداع والعمل بروح الفريق، والأداء المميز. (الشهري، 1437، ص26) يقوم المفهوم الأساسي للقيادة الخادمة على أن يجعل القائد رغبته تتوافق ورغبات الآخرين (Hall, 2010, p.2)، وخصوصاً ونحن في عصر القوة وحب الذات، وليس بالعادة أن نرى كلمة خدمة وكلمة قائد في مصطلح واحد، إلا أن القيادة الخادمة حققت ذلك بمفهومها الذي يركز على تقديم القائد لمصلحة تابعيه ومنظّمته على مصالحه الشخصية. وعلى الرغم من أن مصطلح (الخادمة) قد يكون له دلالات سلبية إلا أن الواقع العملي يشير إلى أنه يمكن استخدامه ليشير إلى العمل من أجل تقديم شيء إلى آخرين، وهذا المعنى ليس سلبياً وإنما ينطوي على تقديم المساعدة وتعزيز المصالح والشعور بالمسؤولية تجاه الآخرين مما يسهم في تحقيق مصلحة المنظمة. (عبد الرحمن، 1436، ص63)، وقد أشار توشي: (Tucci, 2013, p.3) "أن القيادة الخادمة تعني التعامل مع الآخرين بحسب قدراتهم المختلفة، وتعتبر عملية تعاونية بعيدة عن الاكتفاء بإصدار الأوامر والتوجيه". وتعرف القيادة الخادمة إجرائياً: بأنها نمط حديث من أنماط القيادة الخادمة يهتم فيه القائد بالأفراد

التابعين وبوليهم اهتمامه الشخصي ويلبي حاجاتهم ومتطلباتهم ويشعرهم بأهميتهم البالغة بالنسبة للمؤسسة التي يتبعون لها جميعاً.

3- مبادئ القيادة الخادمة:

لا يعد القائد الشخص الذي يستطيع التأثير في ممارسات الآخرين فقط، بل لا بد أن يتبع ذلك ممارسات محفزة تنبع من مبادئ إيجابية صادرة عن قناعة القائد مما ينتج عنه قناعة الآخرين (عصفور، 2008م، ص 143) والدور الأساسي للقيادة هو ممارسة مبادئ المنظمة، ومما يحدد مفهوم كثير من نظريات القيادة هي تلك المبادئ التي تقوم عليها ويمارسها القائد، فمن الأهمية فهم القيادة الخادمة من خلال فهم وقياس المبادئ (Hall, 2010, p.71). وتؤكد الدراسات أن الذي يمارس مبادئ القيادة الخادمة يكون له تأثير إيجابي على المنظمة (الشهري، 1437، ص 38). فالقائد الخادم يأخذ على عاتقه خدمة الأفراد التابعين له، وتطويرهم، وتمكينهم مع تحفيزهم. فالمبادئ أساس عمله وهي التي تنعكس على أخلاق القائد وممارساته. فالقائد الخادم يعلن المبادئ داخل المنظمة بتطبيقها وممارستها أكثر من تعبيره عنها بالحديث، ولذلك فهو يوقر أساساً للدافعية ورفع المعنويات، ومركز قوة لصنع القرارات. وقد تبني الباحثون ابتداءً من غرينليف (Greenleaf) وإلى يومنا الحاضر عدداً من المبادئ للقيادة الخادمة وهي كما أوردها كل من (الشهري، 1437، ص. ص 38-59) و(غالي، 2015، ص. ص 28-50) كآلاتي:

عمل جيم لوب (Laub, 1999) أداة لتقييم القيادة الخادمة في المنظمات وأسمائها "تقييم القيادة الخادمة في المنظمات **Servant Organizational Leadership Assessment**" ويرمز لها اختصاراً (SOLA) وذلك من خلال ستة مبادئ: تقدير الآخرين، تطويرهم، بناء المجتمع، المصداقية، المسؤولية، مشاركة القيادة. بنى فارلنق وستون وونستون (Farling, Stone and Winstone, 1999) أداة تطبيقية لقياس القيادة الخادمة، وكانت المبادئ الأساسية لديهم: الرؤية، والمصداقية، والثقة، والخدمة. كما طور رسل وستون (Russel and Stone, 2002) نموذج عملي للقيادة الخادمة وقسموا مبادئ القيادة الخادمة إلى قسمين: مبادئ وظيفية وخصائص مصاحبة، أما المبادئ الوظيفية فهي: الرؤية، والصدق، والنزاهة، والثقة، والخدمة، والقوة، والريادة، وتقدير الآخرين، والتمكين. أما المصاحبة فهي: التواصل، والمصداقية، والتنافس، والإشراف، والرؤية، والتأثير، والإقناع، والسماع، والتشجيع، والتعليم، والتفويض. أما باترسون (Patterson, 2003) فوصلت إلى سبعة خصائص للقيادة الخادمة: الحب، والتواضع، والإيثار، والخدمة، وال رؤية،

واقع تطبيق المشرفين التربويين للقيادة الخادمة في مكتب التعليم بأبها "دراسة ميدانية"
أ/ يحيى بن مفرح علي عيسى

والثقة، والتمكين. حدّد سترامبا Stramba عام 2003م عدداً من مبادئ القيادة الخادمة ومنها: الابتكار، والتنوع الفكري، والالتزام الذاتي، وإدارة الذات، والحرية، والخدمة، والتعلم، والمغامرة، والشجاعة. وتمكن بوردر Border عام 2003م من الوصول إلى اثني عشر مبدأً للقيادة الخادمة: التدريب المستمر، والتواصل، والخدمة، والثقة، والقدرة، واتخاذ المواقف الإيجابية، واحترام أفكار التابعين، والاستماع، ودمج الموظفين واحتواءهم، والشفافية، وتوثيق العلاقات، والاهتمام بالتابعين. وقد حدّد كريبن (Crippen, 2005) لممارسة القيادة الخادمة المبادئ التالية: الاستماع، والتعاطف، والإصلاح، والوعي، والإقناع، والتصور، والرؤية، والرعاية، والالتزام بنمو الآخرين، وبناء المجتمع. وقامت دراسة هيل وفيلدز (Hale and Fields, 2007) على ثلاث مبادئ للقيادة الخادمة: الرؤية، والخدمة، والتواضع. أما دراسة كيث (Keith, 2009) فقد أبرزت أن القادة الخادمون يمارسون ثلاث مبادئ رئيسية: السعي لخدمة الآخرين، والإنصات للتابعين، والاهتمام بتنمية وتطوير التابعين. وبنى فان ديرندك ونوجتن (Van Dierendonck and Nuijten, 2011) أداة لقياس القيادة الخادمة: استبانة القيادة الخادمة وفيها ثمانية مبادئ: استعادة القوة، والعفو، والشجاعة، والتمكين، والمسؤولية، والأصالة، والتواضع، والرعاية.

4- خصائص القيادة الخادمة:

قدم سبيرز (Spears) عام 2003م كتابات غرينليف وتبنى عشرة خصائص والتي تعد الخصائص الأساسية للقيادة الخادمة واعتبرها أساساً لتطوير القائد الخادم. (غالي، 2015، ص.ص ، 27-29) وفيما يلي شرح لها بحسب ما أورده غالي:

- 1- الاستماع Listening: وهو تعمد تلقي أي مادة صوتية بقصد فهمها والتمكن من تحليلها واستيعابها، واكتساب القدرة على نقدها وإبداء الرأي فيها إذا طلب من المستمع ذلك. وبمعنى آخر هي عملية إنسانية مقصودة تهدف إلى: الاكتساب، والفهم، والتحليل، والتفسير، والاشتقاق، ثم البناء الذهني (صومان ، 2010، ص44). كما أن هناك مهارات هامة أيضاً للقائد الخادم، إذ يجب أن يتحلى بالاهتمام العميق، والاستماع بانتباه للآخرين. لذا يجب عليه الإنصات لما يقال، مع أخذ فترات منتظمة من التفكير فيما يقال. وهذه عملية أساسية لنمو القائد الخادم.
- 2- المشافاة أو الشفاء Healing: ويقصد به تقدير القائد للعاملين حال معاناتهم من إذاءات انفعالية، والاستعداد الأخذ زمام المبادرة بصناعة وحدة بينهم وبين من هم على الاتصال معهم. (قطيط وآخرون، 2016، ص53). من أعظم نواحي القوة في القيادة الخادمة: هو النمو في شفاء الذات وشفاء الآخرين. فالقادة الخدام يدركون أن لديهم فرصة للمساعدة على تكميل من يتعاملون معهم.

- 3- التعاطف **Empathy**: يقصد به القدرة على مشاركة الآخرين في مشاعرهم وأفكارهم المحزنة والسارة. (العبيدي، 2011، ص137). فيجب على القائد الخادم أن يتعاطف مع احتياجات الفريق بعد أن يفهمهم. والقائد الخادم يجب أن يفترض النية الحسنة في معاونيه، ولا يلفظهم، حتى لو اضطر أن يرفض مستوى أدائهم.
- 4- الوعي **Awareness**: وهو ما يكون لدى الإنسان من أفكار ووجهات نظر ومفاهيم عن الحياة من حوله. وكذلك فهم القضايا المشتمة على الأخلاقيات والقيم والحكم عليها من زوايا أكثر شمولية. (عبد الرحمن، 1436، ص68). فعليه أن يكون قادراً على رؤية أكثر الحالات دقة داخل الصورة. إن هذا الإدراك ليس جالباً للهدوء، بل هو على العكس، باعث على القلق أحياناً ومنبه للقائد. فالقادة المهرة هم في العادة دقيقو الانتباه ويقظون، وقلقون لكن بتعقل.
- 5- الإقناع **Persuasion**: هو عملية السعي نحو التأثير على قيم الشخص الآخر ومعتقداته ومواقفه وسلوكه بدون إذعان أو إكراه. (Spears, 2002). فهذا العنصر الخاص هو أحد أوضح سبل التمييز بين النموذج السلطوي التقليدي للقيادة، وبين نموذج القائد الخادم، الذي يجب أن يكون له دوراً في بناء وحدة الرأي داخل المجموعات.
- 6- التصوير المفاهيمي **Conceptualization**: أن القائد الخادم لديه القدرة على وضع وتأسيس تصور واضح ورؤية للمنظمة وإيصالها للعاملين بعيداً عن الإجراءات اليومية، فضلاً عن القدرة على حل المشكلات المعقدة (Spears, 2002). القائد الخادم مدعو لإيجاد توازن بين التفكير الرؤيوي البعيد الأمد، والاهتمام بالاحتياجات الحالية اليومية.
- 7- نفاذ البصيرة **Foresight**: وهي مقدرة القائد الخادم على فهم دروس الماضي وحقائق الحاضر والعواقب المحتمل وامتلاكه القدرة على التنبؤ بالمتوقع حدوثه مستقبلاً. (عبد الرحمن، 1436، ص69). والبصيرة هي الخاصية التي تتيح للقائد الخادم أن يعي الدروس المستفادة من الماضي، ومن وقائع الحاضر، والنتائج المتوقعة مستقبلياً لاتخاذ قرار ما.
- 8- تقديم الخدمة (الإشراف) **Stewardship**: يقصد بها الالتزام بتلبية حاجات العاملين أولاً بالإقناع بدلاً من السيطرة والمراقبة وإيماناً بأن العاملين قادرين على تحمل المسؤولية. وكذلك الحفاظ على ثروة المؤسسة ومواردها، واستخدامها لمصلحة المجتمع (غالي، 2015، ص28). ويرى القائد أن دوره هو الحفاظ على ثروة المؤسسة ومواردها، واستخدامها لمصلحة المجتمع.
- 9- الالتزام بنمو الآخرين **Commitment to the Growth of People**: الاستجابة لكل فرد في المنظمة باحترامهم والسماح لهم بالتعبير بحرية عن اهتماماتهم

واقع تطبيق المشرفين التربويين للقيادة الخادمة في مكتب التعليم بأبها "دراسة ميدانية"
أ/ يحيى بن مفرح علي عيسى

الشخصية مع الالتزام التام بتنمية كل فرد شخصياً ومهنياً (أبوتينة وآخرون، 2007، ص144). فالقائد الخادم يقتنع أن الناس لديهم قيمة فعلية تتجاوز إسهاماتهم كأتباع، ولذلك ينبغي أن يغذي نمو النواحي الشخصية، والمهنية، والروحية للأتباع.

10- بناء روح الجماعة **Building Community** : تطوير روح الجماعة داخل المنظمة بحيث تتقاسم مجموعة الأفراد المصالح. (Spears,2002). فالقائد الخادم يشعر في هذا العصر الحديث بالبعد الكبير بين أعضاء الفريق خاصة في المؤسسات الكبيرة. ويمكنه أن يجد الطريق لذلك ليس بواسطة الحركات والاجتماعات الكبيرة، لكن بواسطة الأسلوب الفردي لكل قائد خادم على حدة.

الدراسات السابقة:

دراسة الشهري(1437هـ)، هدفت معرفة واقع ممارسات القيادة المدرسية في ضوء مبادئ القيادة الخادمة في منطقة عسير التعليمية، عينة البحث المكونة من (265) معلماً في المرحلة الثانوية بمكاتب التعليم التابعة، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي. توصلت نتائج البحث إلى أن جميع ممارسات القيادة المدرسية لمبادئ القيادة الخادمة تحققت بدرجة كبيرة؛ وعدم وجود فروق دالة إحصائية في مجال مبدأ الرؤية تعزى إلى (سنوات الخبرة في القيادة المدرسية) في حين وجدت فروق دالة إحصائية في كل من (مجال ممارسة مبدأ الثقة، ومجال ممارسة مبدأ التمكين، ومجال ممارسة مبدأ تطوير العاملين) تعزى إلى (سنوات الخبرة في القيادة المدرسية).

دراسة صلاح الدين(2016م): وكان الهدف منها مراجعة أدبيات القيادة الخادمة لمديري المدارس والرضا الوظيفي للمعلمين وصولاً إلى نموذج نظري يصف العلاقة بينهما، ثم اختبار مدى انطباق هذا النموذج النظري للبحث على الواقع الميداني في مصر، وقد استخدمت الباحثة المنهج النمذجة باستخدام المعادلة البنائية وتم بناء استبانة لقياس القيادة الخادمة والرضا الوظيفي بعد الوصول إلى نموذج بناء مقترح لتفعيل القيادة الخادمة عند مديري المدارس والرضا الوظيفي عند المعلمين وطبقت على عينة مكونة من (251) معلماً بالمدارس الحكومية في إقليم القاهرة الكبرى توصلت إلى أن بنية القيادة الخادمة لدى مديري المدارس تتضمن ث أبعاد هي الرعاية والتخطيط المقنع ، الإيثار والتلاحم العاطفي، الحكمة.

دراسة التمام(2016م): حيث حرص الباحث فيها على معرفة درجة ممارسة مدراس المدارس الثانوية لممارسة أسلوب القيادة الخادمة في أبعاد (التمكين والمساندة والمساءلة، والتسامح، والشجاعة، والثقة، والتواضع، وتقديم الخدمة. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي واستخدم استبانة لجمع المعلومات على عينة بلغت (521) معلماً

من المجتمع الكلي البالغ (2643) معلماً في المدارس الثانوي الحكومية بالمدينة المنورة؛ حيث توصلت الدراسة إلى أن مديري المدارس الثانوية بالمدينة المنورة يمارسون أسلوب القيادة الخادمة بدرجة مرتفعة. كما اقترح الباحث إجراء دراسات أخرى تقارن بين نمط القيادة الخادمة والأنماط القيادية الأخرى في المدارس الحكومية وأثر ذلك على الروح المعنوية عند المعلمين.

دراسة عبد الرحمن (1436هـ): وقد اهتمت بنظرية القيادة الخادمة والتعرف على درجة ممارسة وتطبيق القيادات الإدارية في الأجهزة الحكومية بمدينة الرياض للقيادة الخادمة وعلاقة ذلك بمستوى الرضاء الوظيفي للعاملين بهذه الأجهزة. حيث اعتمد الباحث على منهج المسح الاجتماعي بطريقة العينة لآراء عينة مكونة من (317) موظفاً وموظفة من العاملين في عشرة أجهزة حكومية بمدينة الرياض من أصل مجتمع مكون من (102) جهازاً. وتوصل الباحث إلى أن درجة تطبيق وممارسة القيادة الخادمة في الأجهزة الحكومية المركزية في مدينة الرياض كانت متوسطة، كذلك توصلت إلى أن أبرز ممارسات القيادة الخادمة شيوعاً هي الممارسات المرتبطة ببعدي المساءلة والتمكين. في حين كان الأقل ممارسة المرتبطة ببعدي التواضع والصراحة.

دراسة إبراهيم (2013م): هدفت تعرفت على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان للقيادة الخادمة وعلاقتها بمستوى الثقة التنظيمية السائدة في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين. قد تكونت عينة الدراسة من (327) معلماً ومعلمة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية النسبية من ثلاث مديريات للتربية والتعليم واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي واستخدمت أداتان عبارة عن استبانات لجمع البيانات وقد توصلت إلى أن درجة ممارسة درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان للقيادة من وجهة نظر المعلمين كانت متوسطة كما أن مستوى الثقة التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان من وجهة نظر المعلمين كانت مرتفعة بشكل عام.

دراسة عبد الرسول وعبد السادة (2012م): حيث حرص الباحثان فيها على تقييم مستوى خصائص القيادة الخادمة، وكذلك تقييم مستوى ثقة التابعين بقياداتهم، كما هدفت أيضاً لتحديد أثر خصائص القيادة الخادمة في تعزيز الثقة بالقيادة. وقد استخدم الباحثان الأسلوب الوصفي التحليلي كمنهج بحث، وتمثل مجتمع البحث في كلية الإدارة والاقتصاد بجامعة كربلاء، أما عينة البحث فكانت من أعضاء هيئة التدريس العاملين في كلية الإدارة والاقتصاد وبلغ عدد العينة (80) عضواً. وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان من أهمها: يوجد علاقة تأثير مباشرة ومعنوية بين المتغير المتعلق بخاصية القائد (يدعو للإيثار) والثقة بالرؤساء. كما أثبتت الدراسة أنه يوجد علاقة تأثير مباشرة ومعنوية بين المتغير المتعلق بخاصية القائد (احترام مشاعر الآخرين) وثقة الفرد العامل

واقع تطبيق المشرفين التربويين للقيادة الخادمة في مكتب التعليم بأبها "دراسة ميدانية"
أ/ يحيى بن مفرح علي عيسى

بتلك القيادة. كما يوجد علاقة تأثير مباشرة ومعنوية بين المتغير المتعلق بخاصية القائد (الإقناع) وثقة العاملين به. وبشكل عام يوجد علاقة أثر وارتباط بين خصائص القيادة الخادمة والثقة بالقيادة. مما يعني أن توجه القائد لتلبية حاجات العاملين ممكن أن يسهم في تعزيز ثقة العاملين بمقدراته ومعارفه في إنجاز القسم.

دراسة انقلش (English, 2011) حيث حددت درجة الارتباط بين ممارسة قادة المدارس الابتدائية للقيادة الخادمة ومستوى الرضا الوظيفي للمعلمين في جنوب كاليفورنيا. وشملت عينة الدراسة (341) معلماً من ثلاثة مكاتب تعليمية في ساندياقو الشمالية وقد استخدم منهج التحليل الوصفي. وكانت أداة الدراسة تسمى "استبانة القيادة الخادمة" وهي من تصميم باربيوتو وويلر (Wheeler, 2006). كما استخدمت أداة: "استبانة رضا المعلمين الوظيفي (TJSQ) والتي بناها ليستر (Lester, 1984). وقد أثبتت أن مستوى الرضا الوظيفي مرتفع لدى المعلمين التابعين لقادة يمارسون القيادة الخادمة. كما وصلت إلى أن تهيئة بيئة جيدة للنمو والتطوير من أهم عوامل رضا المعلمين الوظيفي. ومن الممارسات التي كانت بدرجة عالية: سعي القائد للعمل الجماعي.

دراسة باب (Babb, 2012) حيث سعت إلى معرفة ما إذا كانت المدارس المتوسطة الممارسة للقيادة الخادمة في بنسلفانيا أفضل أداءً وفاعلية من المدارس المتوسطة التي تمارس القيادة الخادمة بدرجة أقل. وقد استخدم منهج التحليل الارتباطي في هذه الدراسة. وتم جمع بياناتها بواسطة أداة لوب (Laub, 1999) المسماة: تقويم قيادة المنظمات كما استخدمت درجات اختبار القراءة والرياضيات وحضور الطلاب في نظام بنسلفانيا لتقويم المدارس. وتكونت عينة الدراسة من (295) معلماً ينتمون إلى أحد عشر مدرسة متوسطة من مدارس بنسلفانيا. وتوصلت إلى أن ممارسة القيادة الخادمة في المدارس المتوسطة له تأثير ضعيف على متغيرات فاعلية المدارس. وأن المعلمين المنتمين لمدارس تمارس القيادة الخادمة لديهم مستوى أعلى من الرضا الوظيفي. وجاءت ممارسة قادة المدارس بصورة عامة لمبدأ تطوير الآخرين بمتوسط (3.81) وبحسب مقياس الأداة المتدرج من (1-5) فهي درجة عالية.

دراسة كافي (Caffey, 2012) وكان الهدف منها إلقاء الضوء على خصائص القيادة الخادمة وأثرها في استمرار المعلم الجديد. شملت الدراسة المعلمين الجدد في الجنوب الأوسط من ميسوري وعددهم (123) معلماً. وقد استخدمت أداة دينيس لتقييم القيادة الخادمة، وكذلك أداة لمعرفة العلاقة بين توافر القيادة الخادمة لدى المدراء ودرجة الرضا الوظيفي لدى المعلمين الجدد. وقد توصلت الدراسة: امتلاك المعلمين الجدد لتصور إيجابي عن خصائص القيادة الخادمة المتوفرة في المدراء، كما يوجد علاقة ارتباط إيجابية بين القيادة الخادمة والرضا الوظيفي لدى المعلمين الجدد، وكذلك يوجد علاقة

ارتباط إيجابية بين القيادة الخادمة وعزم المعلمين الجدد في الاستمرار في المهنة. وكانت ممارسة المدراء للتمكين بمتوسط (4.40) وممارستهم للرؤية بمتوسط (3.76) وبذلك جاء متوسط ممارسة المدراء لعبارة مبدأ التمكين ما بين (4-5) وهو ما يعني ممارسته بدرجة عالية بحسب مقياس الأداة المتدرج من (من صفر إلى 6).

دراسة ماكينزي (Mckenzie, 2012) والتي كشفت العلاقة بين تصور المعلمين عن ممارسات القيادة الخادمة في التعليم العام ومستوى رضاهم الوظيفي. وتكونت عينة الدراسة من 115 معلماً يتبعون سبع مدارس ثانوية في منطقة روكي ماونتيز الأمريكية وقد استخدمت أداة لوب (1999) المسماة: تقييم القيادة الخادمة). وأثبتت الدراسة وجود علاقة بين ممارسة القادة للقيادة الخادمة ومستوى رضا المعلمين الوظيفي في مدارس التعليم العام. وكان تصور المعلمين لممارسة القادة لمبدأ النمو والتطوير منخفضاً.

دراسة ولفي (Wolfe, 2013) وهدفت إلى تحليل الارتباط بين المناخ المدرسي والقيادة الخادمة من تصور مدراء ومعلمي المدارس الثانوية بولاية هاواي. وقد استخدمت أداة لوب (Laub, 1999) المسماة: تقييم القيادة الخادمة ولقياس المناخ المدرسي استخدمت أداة وصف مناخ المنظمات وكانت عينة البحث تتكون من (50) مديراً ومعلماً ينتمون لخمس مدارس ثانوية بولاية هاواي. وتوصلت إلى وجود علاقة إيجابية بين القيادة الخادمة والمناخ المدرسي الجيد. أن ممارسة قادة المدارس لمبدأ نمو الآخرين وتطويرهم عالي و بمتوسط (4.19).

وهدفت دراسة ويتمان (Whitman, 2014) لمعرفة العلاقة بين خصائص القيادة الخادمة وفاعلية المعلمين التدريسية في المدارس الابتدائية والمتوسطة في نبراسكا الغربية North Nebraska. وقد استخدم جمع البيانات استبانة إلكترونية تقيس خصائص القيادة الخادمة من جهة وفاعلية المعلمون التدريسية من جهة أخرى. وتكونت عينة الدراسة من (210) معلماً يعملون في (9) مدارس في نبراسكا الغربية. وقد استخدم فيها أداة دينيس لتقييم القيادة الخادمة وثبت عن الدراسة وجود علاقة عكسية بين تصور المعلمين عن ممارسة قادتهم للقيادة الخادمة وبين تصورههم أيضاً عن فاعليتهم التدريسية. وظهر أيضاً وبحسب مقياس الأداة (SLAI) المتدرج من (صفر إلى 6) أن ممارسة القادة للثقة والتمكين كان بدرجة عالية؛ حيث كانت ممارسة قادة المدارس لمبدأي الثقة والتمكين بمتوسط (4.41) وهي درجة مرتفعة، بينما متوسط ممارستهم لمبدأ الرؤية (4.09) وهي درجة مرتفعة.

دراسة ديكسون (Dixon, 2013) وقد تناولت هذه الدراسة العلاقة بين القيادة الخادمة للمدير وسلوك المواطنة التنظيمية (OCB) والمناخ المدرسي. استخدمت هذه الدراسة البيانات التي تم جمعها من (708) مشاركين ضمن عينة عشوائية من (44)

واقع تطبيق المشرفين التربويين للقيادة الخادمة في مكتب التعليم بأبها "دراسة ميدانية"
أ/ يحيى بن مفرح علي عيسى

مدرسة ثانوية عامة في ولاية ألاباما. وقد استخدمت ثلاثة أدوات موثوقة في هذه الدراسة: مسح القيادة الخادمة (SLS)، مؤشر المناخ التنظيمي (OCI)، ومقياس السلوك للمواطنة التنظيمية (OCB Scale). وقد أثبتت أن سلوكيات القيادة الخادمة للمدير ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالمناخ المدرسي. كما أن سلوك القائد الخادم يتحسن من مناخ المدرسة. أيضاً أن السلوكيات القيادية للقائد الخادم ترتبط ارتباطاً وثيقاً بسلوك المواطنة التنظيمية داخل المدرسة.

ثالثاً: التعليق على البحوث والدراسات السابقة

– اهتمت الدراسات بالتركيز بأبعاد القيادة الخادمة ودرجة تطبيقهم لها وافترضت أنهم يمتلكون خصائص القائد الخادم مثل دراسة (صلاح الدين 2016) و (عبد الرحمن، 1436) و (ديكسون، 2013) و (باب، 2012) و (الشهري، 1437).

– استخدمت معظم الدراسات المنهج الوصفي.

– استخدمت جميع الدراسات الاستبانة للقياس وجمع البيانات.

إجراءات البحث:

وتشمل: منهج البحث، ومجتمع البحث الذي تم اختيار العينة منه، وعينة البحث التي طبقت عليها الأداة، وإجراءات تطوير أداة البحث، والأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل النتائج، وفيما يلي الخطوات التي قام بها الباحث في هذا الفصل:

أولاً: منهج البحث:

يتبنى البحث الحالي المنهج الوصفي القائم على استجواب جميع أفراد مجتمع البحث أو عينة منهم وذلك بهدف وصف الظاهرة المدروسة من حيث طبيعتها ودرجة وجودها (العساف، 2012م، ص. 191).

ثانياً: مجتمع البحث:

تكون مجتمع البحث من جميع شاغلي الوظائف التعليمية (معلمين-مرشدين طلابيين-وكلاء-قادة مدارس) في المدارس الحكومية والأهلية التابعة لمكتب التعليم بأبها، والبالغ عددهم (3772)، وفق الإحصاءات الرسمية الصادرة من الإدارة العامة للتربية والتعليم بمنطقة عسير للعام الدراسي 1437-1438هـ، تحصل عليه الباحث إثر خطاب من سعادة عميد كلية التربية بجامعة الملك خالد لمعرفة عدد المجتمع الفعلي للبحث، ويمكن توضيح ذلك في الجدول الإحصائي التالي:

جدول (1) توزيع مجتمع البحث

الفئة	معلمون	مرشد طلابي	وكلاء	قادة مدارس	المجموع
العدد	3217	183	201	171	3772
النسبة	%85.29	%4.85	%5.33	%4.53	%100

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- أن مجتمع البحث وفقاً لحدوده المكانية المتمثل بمكتب التعليم بأبها قد بلغ في مجموعته (3772) فرداً (معلم، مرشد طلابي، وكيل، قائد مدرسة).
- شكل المعلمون نسبة (85.29 %) من شاغلي الوظائف التعليمية بمكتب التعليم بأبها بواقع (3217) معلم.
- شكل المرشدون الطلابيون نسبة (4.85 %) من شاغلي الوظائف التعليمية بمكتب التعليم بأبها بواقع (183) مرشداً طلابياً.
- شكل الوكلاء نسبة (5.33 %) من شاغلي الوظائف التعليمية بمكتب التعليم بأبها بواقع (201) وكيلاً.
- شكل قادة المدارس نسبة (4.53 %) من شاغلي الوظائف التعليمية بمكتب التعليم بأبها بواقع (171) قائد مدرسة.

ثالثاً: عينة البحث:

تم تحديد حجم العينة، حيث كان مجتمع الأصل والبالغ (3772) معلماً ويشمل ذلك (معلمين-مرشدين طلابيين-وكلاء-قادة مدارس)، من حيث الحجم، وبالتالي فحجم العينة التي اختارها الباحث (392)، وبنسبة (10.39%) تم اختيارهم بطريقة عشوائية، حيث تم توزيع (500) استبانة على العينة بطريقة غير متعمدة وعاد منها (421) استبانة، الصالح منها (392) استبانة، حيث فقد منها (79) استبانة، واستبعدت (29) استبانة لعدم اكتمالها، والجدول التالي يوضح ذلك:

- خصائص أفراد عينة البحث:

تم التعرف على خصائص أفراد عينة البحث من خلال ثلاث متغيرات (والمرحلة، والمؤهل، والتخصص العلمي) وفيما يلي عرضاً لها:

أ- التخصص: وفيما يلي جدول يوضح وصف أفراد عينة البحث وفقاً لمتغير العمل:

واقع تطبيق المشرفين التربويين للقيادة الخادمة في مكتب التعليم بأبها "دراسة ميدانية"
أ/ يحيى بن مفرح علي عيسى

جدول (2) وصف أفراد عينة البحث وفقاً لمتغير التخصص (ن = 392)

التخصص	نظري	علمي	المجموع
العدد	192	200	392
النسبة	%49	%51	%100

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

أن الذين تخصصاتهم نظرية (192) معلماً بنسبة (%49)، في حين عدد الذين تخصصاتهم علمية (200) بنسبة (%51)

ب- المرحلة: وفيما يلي جدول يوضح وصف أفراد عينة البحث وفقاً لمتغير المرحلة:

جدول (3) وصف أفراد عينة البحث وفقاً لمتغير المرحلة (ن = 392)

المرحلة	ابتدائي	متوسط	ثانوي	المجموع
العدد	195	97	100	392
النسبة	%49.7	%24.7	%25.5	%100

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

أن الذين في المرحلة الابتدائية بلغ عددهم (195) بنسبة (%49.7)، في حين بلغ عدد الذين في المرحلة المتوسطة (97) بنسبة (%24.7)، بينما كان عدد الذين في المرحلة الثانوية (100) بنسبة (%25.5)، ويتضح ذلك من خلال الرسم البياني التالي:

ج- المؤهل: وفيما يلي جدول يوضح وصف أفراد عينة البحث وفقاً لمتغير المؤهل:

جدول (4) وصف أفراد عينة البحث وفقاً لمتغير المؤهل العلمي (ن = 392)

المؤهل العلمي	بكالوريوس	دراسات عليا	المجموع
العدد	311	81	392
النسبة	%79.3	%20.7	%100

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

أن المعلمين الحاصلين على مؤهل البكالوريوس عددهم (311) معلماً بنسبة (%79.3)، في حين عدد الحاصلين على مؤهل الدراسات العليا (81) معلماً بنسبة (%20.7).

رابعاً: أدوات البحث:

تم استخدام الاستبانة كأداة لتحقيق أهداف الدراسة وجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بها وقد تم تصميم الاستبانة بالاعتماد على أدبيات البحث المتمثلة في الإطار النظري للبحث، والدراسات السابقة حول موضوع واقع تطبيق المشرفين التربويين للقيادة الخادمة، بالإضافة إلى الاطلاع على عدد من استبانات الدراسات ذات العلاقة بالموضوع.

خامساً: صدق أداة البحث:

قام الباحث بحساب صدق أداة البحث (الاستبانة) بطريقتين هما: الصدق الظاهري من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص في مجالات الإدارة التربوية، وعلم النفس، والمناهج وطرق التدريس، بلغ عددهم (10) محكمين، ليتم التأكد من مدى وضوح عباراتها، وملاءمة كل عبارة للمحور الذي تنتمي إليه، ومدى مناسبتها لما بنيت من أجله، وتعديل وحذف ما يرون حذفه، وحساب الاتساق الداخلي للاستبانة من خلال حساب معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation) بين درجة كل عبارة ودرجة المحور الذي تنتمي إليه وكانت النتائج أن جميع عبارات كل بعد من أبعاد الاستبانة ارتبطت بالدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه بمعامل الارتباط الدال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0,01)، مما يعني أن جميع عبارات الاستبانة تتمتع بدرجة صدق مرتفعة، ويؤكد قوة الارتباط الداخلي بين جميع عبارات الاستبانة، وعليه فإن هذه النتيجة توضح صدق عبارات ومحاور أداة الدراسة وأنها تقيس الجوانب التي أعدت لقياسها.

سادساً: ثبات أداة البحث:

لتحقيق ثبات أداة البحث تم استخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، كمؤشر على ثبات محاور الاستبانة والذي أثبت وجود درجة عالية من الثبات في أداة البحث، كان قدرها (0.954) لجميع محاور الاستبانة.

سابعاً: الأساليب الإحصائية:

جدول (7) درجة الممارسة وقيمة كل واحدة ومداهما

لا تطبق	تطبق بدرجة ضعيفة	تطبق بدرجة متوسطة	تطبق بدرجة كبيرة	درجة الممارسة القيمة
1	2	3	4	القيمة
1-1.75	1.75-2.5	3.25-2.5	4-3.25	المدى

واقع تطبيق المشرفين التربويين للقيادة الخادمة في مكتب التعليم بأبها "دراسة ميدانية"
أ/ يحيى بن مفرح علي عيسى

وبعد تفرغ البيانات قام الباحث بإدخالها في الحاسب الآلي واستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لتحقيق أهداف البحث، والإجابة عن تساؤلاته.

نتائج البحث ومناقشتها وتفسيرها

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول والذي نصه: ما واقع تطبيق المشرفين التربويين للقيادة الخادمة في مكتب التعليم بأبها؟

ولإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرات الأبعاد التالية (الاستماع، المشافاة، التعاطف، الإقناع، الوعي، التصوير المفاهيمي، نفاذ البصيرة، تقديم الخدمة، الالتزام بنمو الآخرين، بناء روح الجماعة) من وجهة نظر أفراد عينة البحث والدرجة الكلية للبعد كما في الجداول التالية:

جدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للبعد الأول الاستماع

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	التقدير
1	يستمع للمتحدث (المعلم / القائد) بانتباه تام.	3.30	0.67	1	تطبق بدرجة كبيرة
3	يشجعك على مواصلة حديثك دائماً.	3.21	0.77	2	تطبق بدرجة ضعيفة
5	يستجيب لأفكارك ومقترحاتك في مجال العمل.	2.87	0.96	3	تطبق بدرجة متوسطة
4	يدون الملاحظات أثناء حديثك معه.	2.65	1.06	4	تطبق بدرجة متوسطة
2	يقاطع المتحدث (المعلم / القائد) أثناء حديثه.	2.41	0.93	5	تطبق بدرجة ضعيفة
	الدرجة الكلية للبعد	2.89	0.88	-	متوسطة

يتضح من الجدول السابق التالي:

أن المتوسط الكلي لبعد الاستماع جاء بمتوسط حسابي بلغ (2.89)، وانحراف معياري (0.88)، وبدرجة تقدير تطبق بدرجة متوسطة. كما يلاحظ أن فقرة واحدة جاء تقديرها تطبق بدرجة كبيرة حيث كان متوسطها الحسابي (3.30)، وأن ثلاث فقرات جاء تقديرها تطبق بدرجة متوسطة، حيث تراوحت متوسطاتها الحسابية بين (3.21 - 2.65) وفقرة واحدة جاء تقديرها تطبق بدرجة ضعيفة حيث كان متوسطها الحسابي (2.41).

وهذه النتيجة مؤشر على أن تطبيق المشرفين لبعد الاستماع يطبق ولكن ليس بدرجة كبيرة. ولم تتفق أي من الدراسات السابقة مع ما توصل إليه البحث بسبب أن أياً منها لم يتم بالبحث في هذا البعد مباشرة إلا (ندا، 2012) والتي أشارت لهذا البعد في استبانته ودمجته مع التعاطف في الفقرات من الثانية والأربعين وحتى السادسة والأربعين حيث احتلت درجة متوسطة حسب المقياس الذي استخدمته.

- جاء في المرتبة الأولى العبارة (واحد) والتي نصت على " يستمع للمتحدث (المعلم / القائد) بانتباه تام". بمتوسط حسابي بلغ (3.30) وانحراف معياري بلغ (0.67)، وبدرجة تقدير تطبق بدرجة كبيرة، وهذا يشير إلى أن المشرف التربوي يستمع للمتحدث بانتباه وأنه يطبق بشكل كبير مهارة الاستماع للمتحدث.

- جاء في المرتبة الثانية العبارة (ثلاثة) والتي نصت على " يشجعك على مواصلة حديثك دائماً". بمتوسط حسابي بلغ (3.21) وانحراف معياري بلغ (0.77)، وبدرجة تقدير تطبق بدرجة متوسطة. ويعزى ذلك إلى حرص المشرف التربوي على إيضاح نقاط معينة أثناء نقاشه وتوضيح وجهة نظره.

- جاء في المرتبة الأخيرة العبارة (اثنان) والتي نصت على " يقاطع المتحدث (المعلم / القائد) أثناء حديثه". بمتوسط حسابي بلغ (2.41) وانحراف معياري بلغ (0.93)، وبدرجة تقدير تطبق بدرجة ضعيفة. وهذا يشير إلى أن المشرف التربوي يقاطع المتحدث غالباً لعدة أسباب إما للرد على سؤال أو توضيح وجهة نظر معينة وأنها صفة ملاحظة في المشرفين التربويين.

جدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للبعد الثاني: المشافاة:

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	التقدير
6	يسأل المعلمين عن أحوالهم الشخصية باستمرار.	2.82	1.03	1	تطبق بدرجة متوسطة
7	يقدر المعلمين حال معاناتهم من مشكلات خارج نطاق العمل	2.80	1.05	2	تطبق بدرجة متوسطة
10	يشجع على التواصل بين المعلمين خارج العمل.	2.67	1.08	3	تطبق بدرجة متوسطة
8	يتعرف إلى ما يمر به كل معلم من ظروف خاصة.	2.64	1.03	4	تطبق بدرجة متوسطة
9	يشارك المعلمين مشكلاتهم الخاصة.	2.51	1.07	5	تطبق بدرجة متوسطة
	الدرجة الكلية للبعد	2.69	1.05	-	تطبق بدرجة متوسطة

يتضح من الجدول السابق التالي:

أن المتوسط الكلي لبعد المشافاة جاء بمتوسط حسابي بلغ (2.69)، وانحراف معياري (1.05)، وبدرجة تقدير تطبق بدرجة متوسطة. كما يلاحظ أن جميع فقرات البعد جاء تقديرها جميعاً تطبق بدرجة متوسطة حيث تراوحت متوسطاتها الحسابية بين (2.51-2.82). كما يلاحظ أن الانحرافات المعيارية لجميع الفقرات جاءت أكثر من واحد صحيح وهذا يشير إلى انسجام وتناغم استجابات أفراد عينة البحث وعدم تباينها.

وقد تكون هذه النتيجة مؤشر على أن تطبيق المشرفين لبعد المشافاة يطبق ولكن ليس بالشكل الكبير الذي يتمناها أفراد العينة. وقد اتفقت مع دراسة (غالي، 2015) لهذا البعد والذي أسماه المعالجة العاطفية وأن تطبيق القائد لهذا البعد يأخذ الدرجة المتوسطة في المقياس الذي حدده.

- جاء في المرتبة الأولى العبارة (ستة) والتي نصت على "يسأل المعلمين عن أحوالهم الشخصية باستمرار". بمتوسط حسابي بلغ (2.82) وانحراف معياري بلغ (1.03)، وبدرجة تقدير تطبق بدرجة متوسطة، وهذه إشارة إلى أن بعض المشرفين التربويين يهتمون بأحوال المعلمين الشخصية خارج العمل.

- جاء في المرتبة الثالثة العبارة (عشرة) والتي نصت على "يشجع على التواصل بين المعلمين خارج العمل". بمتوسط حسابي بلغ (2.67) وانحراف معياري بلغ (1.08)، وبدرجة تقدير تطبق بدرجة متوسطة. وذلك مؤشر جيد على حرص بعض المشرفين التربويين على التواصل بين المعلمين خارج إطار العمل وبناء شبكات مهنية خارجية وكذلك اجتماعية.

جدول (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للبعد الثالث التعاطف:

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	التقدير
13	يتحدث مع المعلمين حول حاجاتهم وآلامهم على أفراد.	2.64	1.08	1	تطبق بدرجة متوسطة
12	يبيدي تعاطفاً مع مشكلات المعلمين النفسية.	2.61	1.11	2	تطبق بدرجة متوسطة
14	يشارك المعلمين همومهم ومشكلاتهم العامة.	2.59	1.04	3	تطبق بدرجة متوسطة

11	يهتم بمشكلات المعلمين خارج إطار العمل.	2.45	1.04	4	تطبق بدرجة ضعيفة
15	يسهم في الحلول التي تساعد المعلم على تجاوز مشكلاته المالية	2.26	1.14	5	تطبق بدرجة ضعيفة
	الدرجة الكلية للبعد	2.51	1.08	-	تطبق بدرجة متوسطة

يتضح من الجدول السابق التالي:

أن المتوسط الكلي لبعد التعاطف جاء بمتوسط حسابي بلغ (2.51)، وانحراف معياري (1.08)، وبدرجة تقدير تطبق بدرجة متوسطة. كما يلاحظ أن جميع فقرات البعد جاء تقديرها جميعاً تطبق بدرجة متوسطة حيث تراوحت متوسطاتها الحسابية بين (2.64 - 2.26). كما يلاحظ أن الانحرافات المعيارية لجميع الفقرات جاءت أكثر من واحد صحيح وهذا يشير إلى انسجام وتناغم استجابات أفراد عينة البحث وعدم تباينها. وقد تكون هذه النتيجة مؤشر على أن تطبيق المشرفين لبعد التعاطف يطبق ولكن ليس بدرجة كبيرة كما هو مأمول. وقد توافقت هذه النتيجة مع (ندا، 2012) والتي أشارت لهذا البعد في استبانته ودمجته مع التعاطف في الفقرات من الفقرة الثانية والأربعين وحتى السادسة والأربعين، حيث احتلت درجة متوسطة حسب المقياس الذي استخدمته. واختلف مع دراسة (Babb, 2012) والتي جاءت الاستجابات فيها بدرجات عالية جداً.

- جاء في المرتبة الأولى العبارة (ثلاثة عشر) والتي نصت على "يتحدث مع المعلمين حول حاجاتهم وألامهم على انفراد". بمتوسط حسابي بلغ (2.64) وانحراف معياري بلغ (1.08)، وبدرجة تقدير تطبق بدرجة متوسطة، وهذا يشير إلى أن المشرفين التربويين يتحدثون مع المعلمين حول ما يعانونه من آلام ومشكلات ومنغصات بشكل منفرد بعيداً عن زملائهم وطاقم المدرسة ولكن ليس بالدرجة الكبيرة.

- جاء في المرتبة الثالثة العبارة (أربعة عشر) والتي نصت على "يشارك المعلمين همومهم ومشكلاتهم العامة". بمتوسط حسابي بلغ (2.59) وانحراف معياري بلغ (1.04)، وبدرجة تقدير تطبق بدرجة متوسطة. وذلك مؤشر جيد على حرص المشرفين التربويين على مشاركة المعلمين لهمومهم ومشكلاتهم العامة.

- جاء في المرتبة الأخيرة العبارة (خمسة عشر) والتي نصت على "يسهم في الحلول التي تساعد المعلم على تجاوز مشكلاته المالية". بمتوسط حسابي بلغ (2.26) وانحراف معياري بلغ (1.14)، وبدرجة تقدير تطبق بدرجة ضعيفة. وهذا قد يشير إلى أن اهتمام

واقع تطبيق المشرفين التربويين للقيادة الخادمة في مكتب التعليم بأبها "دراسة ميدانية"
أ/ يحيى بن مفرح علي عيسى

المشرفين التربويين بطرح الحلول التي تساعد المعلمين على تجاوز مشكلاتهم المالية التي قد تؤثر على العمل وهي بدرجة ضعيفة.

جدول (11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للبعد الرابع الوعي:

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	التقدير
17	يوضح للمعلمين وجهة نظره حول أي موضوع يطرح.	3.22	0.80	1	تطبق بدرجة متوسطة
16	يتعرف على وجهات نظر المعلمين حول سير العملية التعليمية	3.08	0.77	2	تطبق بدرجة متوسطة
18	يناقش المعلمين في وجهات نظرهم حول موضوع ما.	3.06	0.81	3	تطبق بدرجة متوسطة
20	يمارس المشرف الوعي بشكل تلقائي دون تعمد.	2.79	0.76	4	تطبق بدرجة متوسطة
19	يؤثر ضغط العمل على واعي المشرف التربوي.	2.75	0.86	5	تطبق بدرجة متوسطة
	الدرجة الكلية للبعد	2.98	0.80	-	تطبق بدرجة متوسطة

يتضح من الجدول السابق التالي:

أن المتوسط الكلي لبعد الوعي جاء بمتوسط حسابي بلغ (2.98)، وانحراف معياري (0.80)، وبدرجة تقدير تطبق بدرجة متوسطة. كما يلاحظ أن جميع فقرات البعد جاء تقديرها جميعاً تطبق بدرجة متوسطة حيث تراوحت متوسطاتها الحسابية بين (3.22 - 2.75). كما يلاحظ أن الانحرافات المعيارية لجميع الفقرات جاءت أقل من واحد صحيح وهذا يشير إلى انسجام وتناغم استجابات أفراد عينة البحث وعدم تباينها. وقد تكون هذه النتيجة مؤشر على أن تطبيق المشرفين لبعد الوعي جيد ولكن ليس بدرجة كبيرة كما هو يتمناها المعلمون. وتوافقت مع دراسة (ندا، 2012) والتي ذكرت هذا البعد ضمن البصيرة والتعمق وتحديد رؤى المستقبل من الفقرة الثلاثين وحتى الثانية والأربعين. وجاءت الاستجابات فيها متوسطة وأخذت واخذ الترتيب الخامس في الأهمية عند عينة البحث التي أجريت عليها.

- جاء في المرتبة الأولى العبارة (سبعة عشر) والتي نصت على "يوضح للمعلمين وجهة نظره حول أي موضوع يطرح." بمتوسط حسابي بلغ (3.22) وانحراف معياري بلغ (0.80)، وبدرجة تقدير تطبق بدرجة متوسطة، وهذا يشير إلى أن المشرف التربوي

يوضح وجهة نظره بكل شفافية ووضوح حول أي موضوع يطرح ولكن ليس بالدرجة الكبيرة ويدل ذلك على أن هناك تحفظات من قبل المشرفين في هذه الجانب وفي بعض الموضوعات.

- جاء في المرتبة الثالثة العبارة (ثمانية عشر) والتي نصت على " يناقش المعلمين في وجهات نظرهم حول موضوع ما." بمتوسط حسابي بلغ (3.06) وانحراف معياري بلغ (0.81)، وبدرجة تقدير تطبق بدرجة متوسطة. وذلك مؤشر لا بأس به على تقبل المشرفين التربويين للنقاش مع المعلمين حول وجهات النظر التي يبديونها لأي موضوع يطرح.

- جاء في المرتبة الأخيرة العبارة (تسعة عشر) والتي نصت على " يؤثر ضغط العمل على وعي المشرف التربوي." بمتوسط حسابي بلغ (2.75) وانحراف معياري بلغ (0.86)، وبدرجة تقدير تطبق بدرجة متوسطة. وهذا يشير إلى أن هناك نسبة لا يستهان بها من المشرفين التربويين يؤثر عليها ضغط العمل ويظهر ذلك جلياً في وعيها.

جدول (12) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للبعد الخامس الإقناع:

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	التقدير
21	يستخدم أسلوباً سهلاً في إقناع المعلم.	3.02	0.80	1	تطبق بدرجة متوسطة
22	يملك غالباً الحجج والبراهين في الإقناع.	2.91	0.87	2	تطبق بدرجة متوسطة
23	يمارس أسلوباً واضحاً في إقناع المعلمين.	2.83	0.88	3	تطبق بدرجة متوسطة
24	يقتنع بالفكرة بسهولة قبل تفصيلها وشرحها.	2.79	0.82	4	تطبق بدرجة متوسطة
25	تلقى أفكار المشرف القبول والرضا من معظم المعلمين وقت طرحها	2.66	0.86	5	تطبق بدرجة متوسطة
	الدرجة الكلية للبعد	2.84	0.85	-	تطبق بدرجة متوسطة

يتضح من الجدول السابق التالي:

أن المتوسط الكلي لبعد الإقناع جاء بمتوسط حسابي بلغ (2.84)، وانحراف معياري (0.85)، وبدرجة تقدير تطبق بدرجة متوسطة. كما يلاحظ أن جميع فقرات البعد جاء تقديرها جميعاً تطبق بدرجة متوسطة حيث تراوحت متوسطاتها الحسابية بين (2.66 - 3.02). كما يلاحظ أن الانحرافات المعيارية لجميع الفقرات جاءت أقل من واحد

واقع تطبيق المشرفين التربويين للقيادة الخادمة في مكتب التعليم بأبها "دراسة ميدانية"
أ/ يحيى بن مفرح علي عيسى

صحيح وهذا يشير إلى انسجام وتناغم استجابات أفراد عينة البحث وعدم تباينها. وقد تكون هذه النتيجة مؤشر على أن تطبيق المشرفين لبعدهم الإقناع مطبق ولكن ليس بالدرجة الكبيرة المأمولة. وهي تتفق مع دراسة (ندا، 2012) وكذلك دراسة (عبد الرسول وعبد السادة، 2012).

- جاء في المرتبة الأولى العبارة (واحد وعشرين) والتي نصت على "يستخدم أسلوباً سهلاً في إقناع المعلم". بمتوسط حسابي بلغ (3.02) وانحراف معياري بلغ (0.80)، وبدرجة تقدير تطبق بدرجة متوسطة، وهذا يشير إلى أن المشرفين التربويين يستخدمون أساليب سهلة عند إقناع المعلم بوجهة نظرهم أو في أي موضوع كان ولا يلجؤون إلى الإكراه والإكراه ولكن ليس بالدرجة الكبيرة.

- جاء في المرتبة الثالثة العبارة (ثلاثة وعشرين) والتي نصت على "يمارس أسلوباً واضحاً في إقناع المعلمين". بمتوسط حسابي بلغ (2.83) وانحراف معياري بلغ (0.88)، وبدرجة تقدير تطبق بدرجة متوسطة. وذلك مؤشر جيد على وضوح المشرفين التربويين في الإقناع وعدم لجوئهم إلى أساليب ملتوية.

- جاء في المرتبة الأخيرة العبارة (خمسة وعشرين) والتي نصت على "تلقى أفكار المشرف القبول والرضا من معظم المعلمين وقت طرحها". بمتوسط حسابي بلغ (2.66) وانحراف معياري بلغ (0.88)، وبدرجة تقدير تطبق بدرجة متوسطة. وهذا قد يشير إلى قبول أفكار المشرفين التربويين بدرجة لا بأس بها من قبل معظم أفراد العينة ولكنها ليست بالكبيرة جداً.

جدول (13) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للبعد السادس التصوير المفاهيمي:

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	التقدير
26	يحدد الدور الحقيقي له كمشرف.	3.07	0.82	1	تطبق بدرجة متوسطة
27	يذكر دوماً أن التغيير يبدأ من المعلمين أنفسهم.	3.06	0.86	2	تطبق بدرجة متوسطة
29	يصف بشكل جيد مهام ودور كل من يعمل معه.	2.94	0.81	3	تطبق بدرجة متوسطة
30	يحرص على توضيح مسار واتجاه المعلمين في العمل.	2.89	0.82	4	تطبق بدرجة متوسطة
28	ناقش المعلمين في رؤيته نحو موضوع ما بكل وضوح.	2.87	0.91	5	تطبق بدرجة متوسطة
	الدرجة الكلية للبعد	2.96	0.84	-	تطبق بدرجة متوسطة

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

أن المتوسط الكلي لبعد التصوير المفاهيمي جاء بمتوسط حسابي بلغ (2.96)، وانحراف معياري (0.84)، وبدرجة تقدير تطبق بدرجة متوسطة. كما يلاحظ أن جميع فقرات البعد جاء تقديرها جميعاً تطبق بدرجة متوسطة حيث تراوحت متوسطاتها الحسابية بين (2.87 - 3.07). كما يلاحظ أن الانحرافات المعيارية لجميع الفقرات جاءت أقل من واحد صحيح وهذا يشير إلى انسجام وتناغم استجابات أفراد عينة البحث وعدم تباينها. وقد تكون هذه النتيجة مؤشر على أن تطبيق المشرفين لبعد التصوير المفاهيمي جيد وبدرجة مقبولة. وهي تختلف مع دراسة (غالي، 2015) التي جاء فيها هذا البعد يطبق بدرجة كبيرة بينما تتفق إلى حد ما مع دراسة (ندا، 2012) التي دمجت هذا البعد مع البصيرة والتعمق وتحديد رؤى المستقبل.

- جاء في المرتبة الأولى العبارة (سنة وعشرون) والتي نصت على "يحدد الدور الحقيقي له كمشرف". بمتوسط حسابي بلغ (3.07) وانحراف معياري بلغ (0.82)، وبدرجة تقدير تطبق بدرجة متوسطة، وهذا يشير إلى أن المشرف التربوي يعرف دوره في العملية التعليمية ويحدده من خلال التعامل مع المعلمين ومعرفة ما هو منوط به.

- جاء في المرتبة الثانية العبارة (سبعة وعشرون) والتي نصت على "يذكر دوماً أن التغيير يبدأ من المعلمين أنفسهم". بمتوسط حسابي بلغ (3.06) وانحراف معياري بلغ (0.86)، وبدرجة تقدير تطبق بدرجة متوسطة. وذلك مؤشر جيد على حرص المشرف التربوي على التغيير وأنه يقود هذا التغيير إلى الأفضل ولكن شرارته الأولى تنطلق من المعلم نفسه وهو يذكر هذا للمعلمين والقادة والوكلاء وكذلك المرشدين.

- جاء في المرتبة الأخيرة العبارة (ثمانية وعشرون) والتي نصت على "يناقش المعلمين في رؤيته نحو موضوع ما بكل وضوح". بمتوسط حسابي بلغ (2.87) وانحراف معياري بلغ (0.91)، وبدرجة تقدير تطبق بدرجة متوسطة. وهذا يشير إلى أن المشرفين التربويين يفتحون باب النقاش العلمي بينهم وبين المعلمين حول رؤاهم لأي موضوع وهذا مؤشر جيد لقبول وجهات الآراء.

واقع تطبيق المشرفين التربويين للقيادة الخادمة في مكتب التعليم بأبها "دراسة ميدانية"
أ/ يحيى بن مفرح علي عيسى

جدول (14) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للبعد السابع نفاذ البصيرة:

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	التقدير
33	يسعى المشرف لاقتناص الفرص التي تحقق أهداف المكتب	2.80	0.92	1	تطبق بدرجة متوسطة
31	نجاح المشرف يعود إلى الحظ وليس الاجتهاد.	2.77	0.99	2	تطبق بدرجة متوسطة
34	يهمل المشرف انعكاسات تغيرات البيئة الخارجية على عملية التقويم للمعلم.	2.68	0.94	3	تطبق بدرجة متوسطة
32	يرسم المشرف خطط مستقبلية تساعد المعلمين على تطوير أدائهم.	2.63	0.94	4	تطبق بدرجة متوسطة
35	يهتم المشرف بالمشكلات المستقبلية عند وضع خطط التطوير للمعلم.	2.60	0.96	5	تطبق بدرجة متوسطة
	الدرجة الكلية للبعد	2.70	0.95	-	تطبق بدرجة متوسطة

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

أن المتوسط الكلي لبعد نفاذ البصيرة جاء بمتوسط حسابي بلغ (2.70)، وانحراف معياري (0.95)، وبدرجة تقدير تطبق بدرجة متوسطة. كما يلاحظ أن جميع فقرات البعد جاء تقديرها جميعاً تطبق بدرجة متوسطة حيث تراوحت متوسطاتها الحسابية بين (2.60 - 2.80). كما يلاحظ أن الانحرافات المعيارية لجميع الفقرات جاءت أقل من واحد صحيح وهذا يشير إلى انسجام وتناغم استجابات أفراد عينة البحث وعدم تباينها. وقد تكون هذه النتيجة مؤشر على أن تطبيق المشرفين لبعد نفاذ البصيرة جيد وبدرجة مقبولة. واتفقت مع دراسة (ندا، 2012) التي دمجت هذا البعد مع البصيرة والتعمق وتحديد رؤى المستقبل، بينما اختلفت مع دراسة (Babb, 2012) والتي أخذت في دراسته درجة عالية جداً، وكذلك اختلفت مع دراسة (Whitman, 2014) والتي ذكرها بمسمى الرؤية وأخذت متوسطاً مرتفعاً.

- جاء في المرتبة الأولى العبارة (ثلاثة وثلاثون) والتي نصت على "يسعى المشرف لاقتناص الفرص التي تحقق أهداف المكتب". بمتوسط حسابي بلغ (2.80) وانحراف معياري بلغ (0.92)، وبدرجة تقدير تطبق بدرجة متوسطة، وهذا يشير إلى أن المشرف التربوي يبحث عن الفرص ويقتنصها لتحقيق أهداف مكتب التعليم.
- جاء في المرتبة الثالثة العبارة (أربعة وثلاثون) والتي نصت على "يهمل المشرف انعكاسات تغيرات البيئة الخارجية على عملية التقويم للمعلم". بمتوسط حسابي بلغ

(2.68) وانحراف معياري بلغ (0.94)، وبدرجة تقدير تطبق بدرجة متوسطة. وذلك مؤشر جيد على حرص إهمال المشرف على لمتغير البيئة الخارجية التي قد تؤثر وبشكل كبير على أداء المعلم أو المرشد الطلابي أو الوكيل أو قائد المدرسة وفاعليته في المدرسة.

- جاء في المرتبة الأخيرة العبارة (خمسة وثلاثون) والتي نصت على " يهتم المشرف بالمشكلات المستقبلية عند وضع خطط التطوير للمعلم." بمتوسط حسابي بلغ (2.60) وانحراف معياري بلغ (0.96)، وبدرجة تقدير تطبق بدرجة متوسطة. وهذا دليل اهتمام المشرف التربوي بتطوير المعلم ووضع الخطط المستقبلية له والأهم من ذلك أنه يضع في الحسبان حصول مشكلات مستقبلية قد تؤثر على مسار تلك الخطط.

جدول (15) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للبعد الثامن تقديم الخدمة:

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	التقدير
37	يغلب عليه طابع المصلحة في تقديم الخدمة.	2.66	0.94	1	تطبيق بدرجة متوسطة
36	يولي احتياجات المعلمين أهمية القصوى.	2.48	1.08	2	تطبيق بدرجة ضعيفة
38	المشرف مستعد لتقديم الخدمة لأوقات إضافية لأجل تطوير العمل.	2.46	1.03	3	تطبيق بدرجة ضعيفة
39	ينظم برامج خدمة للمجتمع المحلي عن طريق مكتب التعليم.	2.35	1.05	4	تطبيق بدرجة ضعيفة
40	يساعد على توفير المستلزمات المادية والبشرية لتسهيل العملية التعليمية.	2.20	1.06	5	تطبيق بدرجة ضعيفة
	الدرجة الكلية للبعد	2.43	1.03	-	تطبيق بدرجة ضعيفة

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

أن المتوسط الكلي لبعد نفاذ البصيرة جاء بمتوسط حسابي بلغ (2.43)، وانحراف معياري (1.03)، وبدرجة تقدير تطبق بدرجة ضعيفة. كما يلاحظ أن فقرة واحدة جاء تقديرها تطبق بدرجة متوسطة حيث كان متوسطها الحسابي بين (2.66) بينما أربع فقرات جاء تقديرها تطبق بدرجة ضعيفة حيث تراوحت متوسطاتها الحسابية بين (2.48) - (2.20) على التوالي. كما يلاحظ أن الانحرافات المعيارية لجميع الفقرات جاءت أكثر من

واقع تطبيق المشرفين التربويين للقيادة الخادمة في مكتب التعليم بأبها "دراسة ميدانية"
أ/ يحيى بن مفرح علي عيسى

واحد صحيح باستثناء العبارة (سبعة وثلاثون) وهذا يشير إلى انسجام وتناغم استجابات أفراد عينة البحث وعدم تباينها إلى حد كبير. وقد تكون هذه النتيجة مؤشر على أن تطبيق المشرفين لبعد تقديم الخدمة يعتبر ضعيفاً. وهذا يشكل معوقاً من معوقات تطبيق القيادة الخادمة. وهذا يختلف عما توصل إليه (التمام، 2016) والتي جاءت نتائج دراسته أن درجة تطبيق القادة لمبدأ تقديم الخدمة كان مرتفعاً، كذلك اختلفت عن نتائج دراسة (Babb,2012) والتي جاءت نتائج دراسة في هذا الجانب بدرجة عالية جداً. بينما تتوافق مع دراسة (غالي، 2015).

- جاء في المرتبة الأولى العبارة (سبعة وثلاثون) والتي نصت على " يغلب عليه طابع المصلحة في تقديم الخدمة." بمتوسط حسابي بلغ (2.66) وانحراف معياري بلغ (0.94)، وبدرجة تقدير تطبق بدرجة متوسطة، وهذا يشير إلى أن المصلحة الشخصية هي أحد محفزات المشرف التربوي لتقديم الخدمة حسب عينة البحث.

- جاء في المرتبة قبل الأخيرة العبارة (تسعة وثلاثون) والتي نصت على " يُنظم برامج خدمة للمجتمع المحلي عن طريق مكتب التعليم." بمتوسط حسابي بلغ (2.35) وانحراف معياري بلغ (1.05)، وبدرجة تقدير تطبق بدرجة ضعيفة وهذا مؤشر على ضعف اهتمام المشرفين التربويين على تقديم برامج خدمة للمجتمع ومنها البرامج التطوعية في إطارها الرسمي.

- جاء في المرتبة الأخيرة العبارة (أربعون) والتي نصت على " يساعد على توفير المستلزمات المادية والبشرية لتسهيل العملية التعليمية." بمتوسط حسابي بلغ (2.20) وانحراف معياري بلغ (1.06)، وبدرجة تقدير تطبق بدرجة ضعيفة وهذا مؤشر على عدم اهتمام المشرفين التربويين بتوفير المستلزمات المادية والبشرية وعدم المساعدة في ذلك والتي يعتبرها معظم المعلمين وقادة المدارس من الأولويات لسير العملية التعليمية، كما أنهم يعدونها من مهام وواجبات المشرف التربوي والتي يرون أنه يتعاس عن أداءها والوفاء بها، مما يخلق فجوة بينهم والواقع أن التنظيم الجديد في الإدارات العامة للتربية والتعليم قد نظم كل هذه الأمور وأسندها إلى إدارات مختصة يفترض أن تقوم بها ولكن بمساعدة المشرف التربوي وأن تأخذ برأيه في هذا الجانب وبالذات في توفير الموارد البشرية للمدارس.

جدول (16) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للبعد التاسع للالتزام بنمو الآخرين:

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	التقدير
42	يشجع المعلمين على الالتحاق بالدورات التدريبية.	2.93	0.90	1	تطبق بدرجة متوسطة
43	يزود المعلمين بخبرات تمكنهم من تطوير مهارات جديدة.	2.76	0.94	2	تطبق بدرجة متوسطة
41	يوجه المعلمين ذوي الخبرة لتقديم خبراتهم للمعلمين المعينين حديثاً.	2.73	0.99	3	تطبق بدرجة متوسطة
45	يساهم في إعداد البرامج المهنية حسب احتياجات المعلمين.	2.59	0.97	4	تطبق بدرجة متوسطة
44	يعارض برامج التدريب والتطوير المهني للمعلمين أثناء اليوم الدراسي.	2.28	1.04	5	تطبق بدرجة ضعيفة
	الدرجة الكلية للبعد	2.66	0.97	-	تطبق بدرجة متوسطة

يتضح من الجدول السابق التالي:

أن المتوسط الكلي لبعد نفاذ البصيرة جاء بمتوسط حسابي بلغ (2.66)، وانحراف معياري (0.97)، وبدرجة تقدير تطبق بدرجة متوسطة. كما يلاحظ أن الفقرة (أربعة وأربعون) جاء تقديرها تطبق بدرجة ضعيفة حيث كان متوسطها الحسابي (2.28) بينما بقية الفقرات جاء تقديرها تطبق بدرجة متوسطة حيث كانت متوسطاتها الحسابية تتراوح بين (2.93 - 2.59). كما يلاحظ أن الانحرافات المعيارية جاءت مختلفة فقرة واحدة أكثر من واحد صحيح وأربع فقرات أقل من واحد صحيح وهذا يشير إلى انسجام وتناغم استجابات أفراد عينة البحث وعدم تباينها إلى حد كبير. وقد تكون هذه النتيجة مؤشر على أن تطبيق المشرفين لبعد الالتزام بنمو الآخرين فيه نوع القصور ولكن ليس إلى حد كبير. وهذه النتيجة تناقض ما جاء في نتائج (الشهري، 1437) والتي ذكر فيها أن ممارسة القادة في منطقة عسير لمبدأ الالتزام بنمو وتطوير الآخرين حسب عينة البحث كانت كبيرة ولو أن الدراسة تختلف حيث إن الشهري أجرى دراسته على قادة المدارس وهذه الدراسة تختص بالمشرفين التربويين. كذلك (ندا، 2012) جاءت مرتفعة بخلاف هذه الدراسة، بينما تتوافق مع ما توصلت إليه نتيجة (غالي، 2015).

- جاء في المرتبة الأولى العبارة (اثان وأربعون) والتي نصت على "يشجع المعلمين على الالتحاق بالدورات التدريبية." بمتوسط حسابي بلغ (2.93) وانحراف معياري بلغ (0.90)، وبدرجة تقدير تطبق بدرجة متوسطة، وهذا يشير إلى أن العينة لم تتفق على

واقع تطبيق المشرفين التربويين للقيادة الخادمة في مكتب التعليم بأبها "دراسة ميدانية"
أ/ يحيى بن مفرح علي عيسى

اهتمام المشرف التربوي على تشجيع المعلمين على الالتحاق ببرامج تدريبية بنسبة كبيرة ولكنها لا تزال مقبولة.

- جاء في المرتبة الثالثة العبارة (واحد وأربعون) والتي نصت على "يوجه المعلمين ذوي الخبرة لتقديم خبراتهم للمعلمين المعينين حديثاً." بمتوسط حسابي بلغ (2.73) وانحراف معياري بلغ (0.99)، وبدرجة تقدير تطبيق بدرجة متوسطة، ورغم أهمية هذه الفقرة إلا أن أفراد العينة أشارت إلى أن اهتمام المشرف التربوي بتوجيه أهل الخبرة من الطاقم التعليمي على تقديم ما لديهم من خبرات للمعلمين المعينين حديثاً لم تكن بدرجة كبيرة وإنما متوسطة.

- جاء في المرتبة الأخيرة العبارة (أربعة وأربعون) والتي نصت على "يعارض برامج التدريب والتطوير المهني للمعلمين أثناء اليوم الدراسي." بمتوسط حسابي بلغ (2.28) وانحراف معياري بلغ (1.04)، وبدرجة تقدير تطبيق بدرجة ضعيفة وهذا مؤشر على ضعف تأييد المشرفين التربويين على تقديم برامج التطوير والتدريب في أثناء اليوم الدراسي.

جدول (17): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للبعد العاشر بناء روح الجماعة:

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	التقدير
46	يستخدم المهارات الفنية خلال تعامله داخل المؤسسة التربوية.	2.91	0.81	1	تطبق بدرجة متوسطة
47	يحفز المعلمين معنوياً أثناء العمل.	2.97	0.94	2	تطبق بدرجة متوسطة
49	يشجع المبادرات الفردية والجماعية للفريق.	2.86	0.97	3	تطبق بدرجة متوسطة
48	يلبي متطلبات المعلمين والكادر الإداري في المؤسسة التربوية.	2.54	0.98	4	تطبق بدرجة متوسطة
50	يحرص على راحة المعلمين بعدم إرهاقهم أثناء الزيارة.	2.63	0.99	5	تطبق بدرجة متوسطة
	الدرجة الكلية للبعد	2.78	0.94	-	تطبق بدرجة متوسطة

يتضح من الجدول السابق التالي:

أن المتوسط الكلي لبعده نفاذ البصيرة جاء بمتوسط حسابي بلغ (2.78)، وانحراف معياري (0.94)، وبدرجة تقدير تطبيق بدرجة متوسطة. وقد جاءت جميع الفقرات بتقدير تطبيق بدرجة متوسطة حيث كان متوسطاتها الحسابية تتراوح ما بين (2.97 - 2.54). كما يلاحظ أن الانحرافات المعيارية لجميع الفقرات جاءت جميعها أقل من واحد صحيح وهذا يشير إلى انسجام وتناغم استجابات أفراد عينة البحث وعدم تباينها. وقد تكون هذه النتيجة مؤشر على أن تطبيق المشرفين التربويين لبعده بناء روح الجماعة بدرجة جيدة. وقد جاءت مخالفة لدراسة (ندا، 2012) التي جاءت نتيجة هذا البعد في دراسته مرتفعة. كذلك تختلف مع نتائج دراسة (Babb, 2012) والتي جاءت نتائجها في هذا البعد مرتفعة جداً.

- جاء في المرتبة الأولى العبارة (سته وأربعون) والتي نصت على "يستخدم المهارات الفنية خلال تعامله داخل المؤسسة التربوية". بمتوسط حسابي بلغ (2.91) وانحراف معياري بلغ (0.81)، وبدرجة تقدير تطبيق بدرجة متوسطة، وهذا يشير إلى يستخدمون بعض المهارات الفنية في التعامل داخل المؤسسة ولكن يحتاج منهم إلى الزيادة في ذلك.

- جاء في المرتبة الثالثة العبارة (تسعة وأربعون) والتي نصت على "يشجع المبادرات الفردية والجماعية للفريق". بمتوسط حسابي بلغ (2.86) وانحراف معياري بلغ (0.97)، وبدرجة تقدير تطبيق بدرجة متوسطة، ويوضح ذلك اختلاف اهتمام المشرفين التربوي بالمبادرات الفردية أو الجماعية لفريق العمل رغم أهميتها في تطوير العمل.

- جاء في المرتبة الأخيرة العبارة (خمسون) والتي نصت على "يحرص على راحة المعلمين بعدم إرهاقهم أثناء الزيارة". بمتوسط حسابي بلغ (2.63) وانحراف معياري بلغ (0.99)، وبدرجة تقدير تطبيق بدرجة متوسطة وهذا مؤشر على يوجد بعض الإرهاق من زيارة المشرف التربوي للمعلمين ولكن ليست بالدرجة الكبيرة المؤثرة.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني والذي نصه: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة البحث عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) حول واقع تطبيق المشرفين التربويين للقيادة تُعزى لمتغيرات (العمل الحالي، والمرحلة، والمؤهل)؟

واقع تطبيق المشرفين التربويين للقيادة الخادمة في مكتب التعليم بأبها "دراسة ميدانية"
أ/ يحيى بن مفرح علي عيسى

للإجابة على هذا السؤال تم استخدام تحليل التباين الأحادي، واختبار (ت)،
على النحو التالي:

أولاً: الفروق بين المتوسطات تبعاً لمتغير العمل الحالي: الفروق في درجة
واقع تطبيق المشرفين للقيادة الخادمة في مكتب التعليم بأبها التي تعزى إلى
(المرحلة)

وللتحقق من هذه الفروق، تم حساب تحليل التباين البسيط لدراسة دلالة
اختلاف واقع تطبيق المشرفين للقيادة الخادمة في مكتب التعليم بأبها التي تعزى إلى
(المرحلة) والجدول (18) التالي يوضح النتائج:

جدول (18): نتائج اختبار تحليل التباين لاختلاف واقع تطبيق المشرفين للقيادة الخادمة
في مكتب التعليم بأبها التي تعزى إلى (المرحلة)

البعد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
الاستماع	بين المجموعات	11.31	2.00	5.66	0.89	0.41
	داخل المجموعات	2460.54	389.00	6.33		
	الكلي	2471.85	391.00			
المشافة	بين المجموعات	74.63	2.00	37.31	1.81	0.16
	داخل المجموعات	7999.90	389.00	20.57		
	الكلي	8074.53	391.00			
التعاطف	بين المجموعات	141.68	2.00	70.84	3.16	0.08
	داخل المجموعات	8733.67	389.00	22.45		
	الكلي	8875.35	391.00			
الوعي	بين المجموعات	28.51	2.00	14.26	1.76	0.17
	داخل المجموعات	3155.36	389.00	8.11		
	الكلي	3183.88	391.00			
الإقناع	بين المجموعات	21.24	2.00	10.62	0.89	0.41
	داخل المجموعات	4659.02	389.00	11.98		
	الكلي	4680.26	391.00			
التصوير المفاهيمي	بين المجموعات	64.08	2.00	32.04	2.70	0.07
	داخل المجموعات	4613.42	389.00	11.86		
	الكلي	4677.50	391.00			
نفاذ البصيرة	بين المجموعات	24.09	2.00	12.04	1.56	0.21

الدالة الإحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	البعد
		7.72	389.00	3001.71	داخل المجموعات	
			391.00	3025.79	الكلية	
0.06	4.11	63.21	2.00	379.26	بين المجموعات	تقديم الخدمة
		15.37	389.00	5980.46	داخل المجموعات	
			391.00	6359.72	الكلية	
0.80	0.22	2.91	2.00	5.82	بين المجموعات	الالتزام بنمو الآخرين
		13.02	389.00	5066.60	داخل المجموعات	
			391.00	5072.43	الكلية	
0.50	0.70	10.23	2.00	20.47	بين المجموعات	بناء روح الجماعة
		14.65	389.00	5700.59	داخل المجموعات	
			391.00	5721.05	الكلية	

*دالة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة البحث عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) حول (واقع، ومعوقات، وآليات) تطبيق المشرفين التربويين للقيادة الخادمة تُغزى لمتغير (المرحلة).

ثانياً: الفروق بين المتوسطات تبعاً لمتغير المؤهل:

للكشف عن الدلالة الإحصائية للفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة البحث لمتغير المؤهل، فقد تم استخدام اختبار (ت) "t.test" للمقارنة بين متوسطين مستقلين كما يبين الجدول التالي:

جدول (19) اختبار (ت) لاستجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة تبعاً لمتغير المؤهل:

البعد	نوع المؤهل	ن	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة ت	دالاتها الإحصائية
الاستماع	بكالوريوس	311	14.4051	2.56210	-0.32	0.89
	دراسات عليا	81	14.5062	2.33518	-0.34	
المشافة	بكالوريوس	311	13.3633	4.58959	-0.64	0.38
	دراسات عليا	81	13.7284	4.38182	-0.66	
التعاطف	بكالوريوس	311	12.5498	4.79481	0.07	0.56
	دراسات عليا	81	12.5062	4.67473	0.07	
الوعي	بكالوريوس	311	14.8424	2.87777	-0.93	0.71

واقع تطبيق المشرفين التربويين للقيادة الخادمة في مكتب التعليم بأبها "دراسة ميدانية"
أ/ يحيى بن مفرح علي عيسى

	0.95-	2.76039	15.1728	81	دراسات عليا	
0.11	1.56-	3.53671	14.0675	311	بكالوريوس	الإقناع
	1.69-	3.10957	14.7407	81	دراسات عليا	
0.04	1.50-	3.55180	14.6881	311	بكالوريوس	التصوير المفاهيمي
	1.64-	3.04138	15.3333	81	دراسات عليا	
0.99	1.05-	2.75959	13.4019	311	بكالوريوس	نفاذ البصيرة
	1.02-	2.86475	13.7654	81	دراسات عليا	
0.26	0.13-	3.98756	12.1479	311	بكالوريوس	تقديم الخدمة
	0.13-	3.83639	12.2099	81	دراسات عليا	
0.95	0.96-	3.62146	13.1994	311	بكالوريوس	الالتزام بنمو الأخرين
	97.-	3.52649	13.6296	81	دراسات عليا	
0.73	0.39-	3.80920	13.8746	311	بكالوريوس	بناء روح الجماعة
	0.39-	3.90623	14.0617	81	دراسات عليا	

**دالة إحصائية عند مستوى (0.01) أي أن ($\alpha \leq 0.01$)

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة البحث عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.01$) حول واقع تطبيق المشرفين التربويين للقيادة الخادمة تُعزى لمتغير (المؤهل).

ثالثاً: الفروق بين المتوسطات تبعاً لمتغير التخصص:

للكشف عن الدلالة الإحصائية للفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة البحث لمتغير التخصص، فقد تم استخدام اختبار (ت) "t.test" للمقارنة بين متوسطين مستقلين كما يبين الجدول التالي:

جدول (21) اختبار (ت) لاستجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة تبعاً لمتغير التخصص:

البعد	التخصص	ن	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة ت	دالتها الإحصائية
الاستماع	نظري	192	14.4167	2.59950	0.07-	0.98
	علمي	200	14.4350	2.43628	0.07-	
المشافاة	نظري	192	13.1667	4.61880	1.16-	0.55
	علمي	200	13.7000	4.46764	1.16-	
التعاطف	نظري	192	12.2448	4.77641	1.21-	0.88
	علمي	200	12.8250	4.74732	1.21-	

0.03	0.10-	3.07150	14.8958	192	نظري	الوعي
	0.10-	2.63517	14.9250	200	علمي	
0.32	0.36	3.59458	14.2708	192	نظري	الإقناع
	0.36	3.33310	14.1450	200	علمي	
0.75	0.10	3.46366	14.8385	192	نظري	التصوير المفاهيمي
	0.10	3.46366	14.8050	200	علمي	
0.95	0.56	2.77740	13.5573	192	نظري	نفاذ البصيرة
	0.56	2.79087	13.4000	200	علمي	
0.12	0.46-	4.11237	12.0677	192	نظري	تقديم الخدمة
	0.46-	3.79996	12.2500	200	علمي	
0.41	0.01-	3.55749	13.2865	192	نظري	الالتزام بنمو الآخرين
	0.01-	3.65275	13.2900	200	علمي	
0.33	0.46-	3.97767	13.8229	192	نظري	بناء روح الجماعة
	0.46-	3.68073	14.0000	200	علمي	

**دالة إحصائية عند مستوى (0.01) أي أن ($\alpha \leq 0.01$)

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة البحث عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.01$) حول واقع تطبيق المشرفين التربويين للقيادة الخادمة تُعزى لمتغير (التخصص).

ما التوصيات المقترحة لتطوير تطبيق القيادة الخادمة لدى المشرفين التربويين في مكتب التعليم بأبها؟

ولإجابة عن هذا السؤال فإن يقترح عدة إجراءات من خلال الأدب النظري للبحث والدراسة الميدانية وما أسفرت عنه من نتائج تتلخص في الإجراءات التالية:

1. استحداث برامج تدريبية على أنماط القيادة عموماً والقيادة الخادمة خصوصاً.
2. تعديل معايير ترشيح المشرفين التربويين الجدد وإضافة نقاط خاصة بخدمة المجتمع.
3. إنشاء مركز مستقل في مكاتب التعليم يكون العمل فيه تطوعياً لخدمة البيئة التعليمية.
4. التشجيع على عمل أبحاث ودراسات مستفيضة في القيادة الخادمة.
5. افتتاح إدارات شورية للمعلمين تتيح لهم إبداء وجهة نظرهم في أي قرار يصدر وكذلك المساهمة في صنع القرارات.

واقع تطبيق المشرفين التربويين للقيادة الخادمة في مكتب التعليم بأبها "دراسة ميدانية"
أ/ يحيى بن مفرح علي عيسى

6. رصد جائزة سنوية لأفضل مبادرة قيادية في القيادة الخادمة.
 7. تخصيص حلقات نقاش (منتديات) خارج وقت الدوام الرسمي بين المشرفين التربويين والمعلمين.
 8. إتاحة استخدام نظام نور في طلب خدمات من مستويات أعلى من قبل المعلمين وسرية.
- توصيات البحث:

في ضوء النتائج التي توصل إليها البحث؛ تم التوصل إلى التوصيات التالية التي قد تسهم في تحقيق الأهداف المنشودة من تطبيق المشرفين التربويين للقيادة الخادمة في مكتب التعليم بأبها:

إحداث التحول نحو خدمة المجتمع عامة وخدمة المعلمين خاصة وتحقيق أهداف الإدارة العامة للتعليم بمنطقة عسير وبالتالي تحقيق أهداف الوزارة الاستراتيجية ومنها ما يخص مكتب التعليم والمشرفين التربويين والمعلمين ومن في حكمهم (المرشدين الطلابيين و الوكلاء وقادة المدارس) :

1- فيما يخص مكتب التعليم:

- إعداد استراتيجية واضحة لتطبيق القيادة الخادمة.
- استحداث برامج تدريبية على أنماط القيادة عموماً والقيادة الخادمة خصوصاً.
- تعديل معايير ترشيح المشرفين التربويين الجدد وإضافة نقاط خاصة بخدمة المجتمع.
- تعديل آلية التقييم السنوي للمشرف التربوي بما يوائم تطبيق خصائص القيادة الخادمة.
- إنشاء مركز مستقل في مكاتب التعليم يكون العمل فيه تطوعياً لخدمة البيئة التعليمية.
- التشجيع على عمل أبحاث ودراسات مستفيضة في القيادة الخادمة.
- إنشاء قاعدة بيانات إلكترونية لحفظ الإنجازات البحثية للمشرفين التربويين على مستوى المملكة متاحة لمؤسسات المجتمع المختلفة.
- رصد جائزة سنوية لأفضل مبادرة قيادية في القيادة الخادمة.

2- فيما يخص المشرفين التربويين:

- منح أوسمة فخرية للمشرفين المطبقين لخصائص القيادة الخادمة.
- تطوير مهارات المشرفين والمعلمين فيما يخص الاستماع والإقناع وكذلك الخدمات التطوعية.
- عقد لقاءات دورية وزيارات متبادلة بين المشرفين التربويين في مكاتب التعليم الأخرى والاطلاع على ما يخص تطبيق القيادة الخادمة.

- رفع مستوى وعي المشرفين التربويين بأهمية القيادة الخادمة في مجال التعليم.
- تقديم دورات تدريبية للمشرفين التربويين حول القيادة الخادمة.
- تحديد ساعات إلزامية سنوية للمشرف التربوي لتقديم مبادرة خدمية للمعلمين.
- تحديد عدد الساعات المخصصة للخدمات الاستشارية للمعلمين.

3- فيما يخص المعلمين:

- تخصيص زيارات خاصة لمعلمين يعانون من إذاعات نفيه أو انفعالية والوقوف على حالاتهم.
- افتتاح إدارات شورية للمعلمين تتيح لهم إبداء وجهة نظرهم في أي قرار يصدر وكذلك المساهمة في صنع القرارات.
- تهيئة التعلم والتدريب عن بعد واعتماد شهاداته وإتاحته للمعلمين في أي وقت حتى يسهل عليهم النمو المهني.
- إتاحة استخدام نظام نور في طلب خدمات من مستويات أعلى من قبل المعلمين وسريّة.
- عقد لقاءات تعريفية عن بعد للمستفيدين من المعلمين والراغبين في الاستشارات والدعم النفسي.
- تخصيص حلقات نقاش (منتديات) خارج وقت الدوام الرسمي بين المشرفين التربويين والمعلمين.

البحوث المقترحة:

- في ضوء أهداف البحث التي سعى لتحقيقها، فإن هناك جوانب تحتاج إلى بحث مستقبلاً، وعليه فإن البحث يقترح إجراء الدراسات التالية:
1. سمات المشرف التربوي القائد ظل عصر المعرفة. (تصور مقترح لإدارات التعليم).
 2. دور مكاتب التعليم في نشر ثقافة العمل التطوعي.
 3. دور المشرف التربوي في تحقيق الكفاءة المعرفية للمعلمين في منطقة عسير التعليمية.
 4. دور مكاتب التعليم في تحقيق رؤية المملكة العربية السعودية 2030 (تصور مقترح)
 5. واقع تطبيق المشرفات التربويات لخصائص القيادة الخادمة في منطقة عسير التعليمية.

قائمة المراجع

أولاً المراجع العربية:

- إبراهيم، منى عمر عقل. (2013م). "درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان للقيادة الخادمة وعلاقتها بمستوى الثقة التنظيمية السائدة في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين". رسالة ماجستير. جامعة الشرق الأوسط. الأردن، عمان.
- ابن منظور، محمد بن مكرم (المتوفى: 711هـ) لسان العرب. المجلد الثاني عشر. الطبعة الثالثة (1414هـ). دار صادر. بيروت، لبنان.
- أبو تينة، عبد الله محمد؛ خصاونة، سامر؛ الطحاينة، زياد لطفي (2007م). "القيادة الخادمة في المدارس الأردنية كما يدركها المعلمون والمديرون: دراسة استطلاعية". مجلة العلوم التربوية والنفسية-البحرين. المجلد 8، العدد 4. الصفحات 137-160.
- التمام، عبد الله علي سالم. (2016م). "واقع القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الثانوية بالمدينة المنورة من وجهة نظر المعلمين: دراسة ميدانية". مجلة العلوم التربوية-مصر. المجلد 24 العدد الأول. الصفحات 255-309.
- الذيابي، عبد الله عبيد عبود (2015م). "ممارسة مديري مدارس المرحلة الثانوية لإدارة الذاتية وعلاقتها بتنمية المهارات القيادية بمحافظة الطائف". رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة أم القرى. السعودية، مكة المكرمة.
- الشهري، حسن محمد الشهري. (1437هـ). "واقع ممارسات القيادة المدرسية في ضوء مبادئ القيادة الخادمة: دراسة ميدانية بمنطقة عسير التعليمية". رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الملك خالد. السعودية، أبها.
- صلاح الدين، نسرين صالح محمد. (2016م). "القيادة الخادمة لمديري المدارس والرضا الوظيفي للمعلمين في مصر: نموذج بنائي مقترح". مجلة كلية التربية في العلوم التربوية - كلية التربية - جامعة عين شمس - مصر. المجلد 40، العدد الأول. الصفحات 65-166.
- صومان، أحمد. (2010م). أساليب تدريس اللغة العربية. دار زهران للنشر والتوزيع. عمان، الأردن
- الطعاني، حسن. (2005م). "الإشراف التربوي: مفاهيمه، أهدافه، أسسه، أساليبه". الطبعة الأولى. دار الشروق: عمان. الأردن.

- عبد الرحمن، طارق عطية. (1436هـ). "الرضا الوظيفي للعاملين في ظل نظرية القيادة الخادمة: دراسة ميدانية على عينة من العاملين بالأجهزة الحكومية في مدينة الرياض". دورية الإدارة العامة- السعودية. المجلد 55 - العدد الأول. الصفحات 102-55.
- عبد الرسول، حسين علي. عبد السادة، ميثاق هادف. (2012م). " خصائص القيادة الخادمة وأثرها في تعزيز ثقة المرؤوسين بالقائد دراسة تحليلية في كلية الإدارة والاقتصاد. جامعة كربلاء". وقائع المؤتمر العلمي السادس - أهمية استراتيجيات التعليم العالي والبحث العلمي في تدعيم العملية الإنمائية - كلية الإدارة والاقتصاد بجامعة البصرة - العراق. الصفحات 225-245.
- عيده، محمد سليمان عبد الله. مهدي، عباس عبد. (2003م). "الإشراف التربوي في الأردن في ضوء الاتجاهات المعاصرة: دراسة استطلاعية لواقعه و أهميته أبعاده". رسالة دكتوراه. جامعة عمان العربية. الأردن، عمان.
- العبيدي، عفرأ إبراهيم. (2011م). " طبيعة العلاقة الارتباطية بين التعاطف والسلوك العدواني". دراسة ميدانية لدى عينة من طلبة المرحلة المتوسطة في مدارس بغداد الرسمية. مجلة جامعة دمشق. المجلد 27. العدد الثالث+ الرابع. الصفحات 131-164.
- العساف، صالح حمد. (2012م). المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية. دار الزهراء: الرياض، السعودية.
- عصفور، أمل مصطفى (2008 م). قيم ومعتقدات الأفراد وأثرها على تطوير فاعلية التطوير التنظيمي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية السلسلة: بحوث ودراسات.
- غالي، محمد أحمد. (2015م). " القيادة الخادمة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي: دراسة تطبيقية على الجامعات في قطاع غزة". رسالة ماجستير. الجامعة الإسلامية. فلسطين، غزة.
- قطيط، غسان. وآخرون. (2016م). تطبيقات الحاسوب في الإدارة التربوية. دار الثقافة: عمان، الأردن.
- الكناني، حسن على أحمد. (1435هـ). "درجة ممارسة القيادة الذاتية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة القنفذة من وجهة نظرهم". رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة أم القرى. السعودية، مكة المكرمة.
- المغيدي، الحسن محمد. (1434هـ). الإشراف التربوي الفعال. دار الخالدية للنشر والتوزيع: جدة، السعودية.

واقع تطبيق المشرفين التربويين للقيادة الخادمة في مكتب التعليم بأبها "دراسة ميدانية"
أ/ يحيى بن مفرح علي عيسى

- نداء، فوزي شعبان مذكور. (2012م). "قياس خصائص القيادة الخادمة لدى المشرفين على الرسائل الجامعية من وجهة نظر المعيدين والمدرسين المساعدين بجامعة القاهرة وعين شمس". المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة - مصر. العدد الثاني. الصفحات 249-355.
- وزارة التربية والتعليم. (1433هـ). "الدليل الإرشادي للإشراف التربوي في أنموذج تطوير المدارس". الرياض، السعودية.
- وزارة التربية والتعليم. (1436هـ). الدليل التنظيمي للإشراف التربوي. الرياض، السعودية.

ثانياً المراجع الأجنبية:

- Babb, C. A. (2012). An analysis of the relationship between organizational servant leadership and student achievement in middle level school. A doctoral dissertation, Widener University.
- Caffey, R. D. (2012). The relationship between servant leadership of principals and beginning teacher job satisfaction and intent to stay. A doctoral dissertation, University of Missouri: Columbia.
- Dixon, D. L. (2013). Relationships among servant leadership, organizational citizenship behavior, and school climate in Alabama high schools. A doctoral Dissertation, University of Alabama: Tuscaloosa- Alabama.
- English, E. M. (2011). Principals' servant leadership and job satisfaction. A doctoral dissertation, University of La Verne: California.
- Hall, K. R. (2010). Being or doing: An axiometric evaluation of servant leadership values and the informing-rendering agency of competence. A doctoral dissertation, Oklahoma City University: Oklahoma City.
- Lambert, D. M. (2015). Faculty as servant teachers: An exploration of servant leadership applied to nursing education. A doctoral dissertation, Capella University.
- Laub, J. A. (1999). Assessing the servant organization: Development of the servant organizational leadership assessment (SOLA) instrument. doctoral dissertation, Florida Atlantic University: Florida.

- Mckenzie, R. A. (2012). A correlation study of servant leadership and teacher job satisfaction in public education institution. A doctoral dissertation, University of Phoenix.
- Spears, L. C. (2010). Character and Servant Leadership: Ten Characteristics of Effective, Caring Leaders. The Journal of Virtues & Leadership, Vol. (1), No. (1), PP 25-30.
- Tucci, S. (2013). Assessing servant leadership development among student employees through a challenge course apprenticeship. A master thesis. East Carolina University.
- Whitman, M. D. (2014). The relationship between servant leadership characteristics on teachers' senses of efficacy. A doctoral dissertation, Grand Canyon University: Phoenix, Arizona.
- Wolfe, B. R. (2013). A correlation analysis of servant leadership and secondary school climate. A doctoral dissertation, Grand Canyon University: Phoenix, Arizona.