

القيادة الخادمة وعلاقتها بالمناخ المدرسي من وجهة نظر مدرسي التعليم الثانوي العام

د. رشا سلوم*

(الإيداع: 17 كانون الأول 2023، القبول: 26 شباط 2024)

الملخص:

هدف هذا البحث تحديد درجة تطبيق القيادة الخادمة وعلاقتها بالمناخ المدرسي في المدارس الثانوية من وجهة نظر المدرسين في محافظة اللاذقية، وأثر متغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة) في ذلك، ومن أجل تحقيق أهداف البحث تم استخدام المنهج الوصفي من خلال تصميم استبانة تألفت من (35) عبارة توزعت على ستة أبعاد، أما عينة البحث فقد شملت (433) مدرساً ومدرّسة في المدارس الثانوية في محافظة اللاذقية، وقد توصل البحث إلى النتائج الآتية:

- جاءت درجة تطبيق أبعاد القيادة الخادمة وفق الترتيب الآتي (العلاقات الإنسانية، خدمة المجتمع، التواصل، تمكين العاملين، الإيثار) وجميعها جاءت بدرجة متوسطة.
- جاء مستوى المناخ المدرسي في المدارس الثانوية من وجهة نظر المدرسين في محافظة اللاذقية بدرجة متوسطة.
- وجود علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الخادمة والمناخ المدرسي في المدارس الثانوية من وجهة نظر المدرسين في محافظة اللاذقية.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين درجات استجابات أفراد عينة البحث فيما يتعلق بدرجة تطبيق القيادة الخادمة في محافظة اللاذقية وفق متغير المؤهل العلمي.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين درجات استجابات أفراد عينة البحث فيما يتعلق بدرجة تطبيق القيادة الخادمة في محافظة اللاذقية وفق متغير الجنس.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين درجات استجابات أفراد عينة البحث فيما يتعلق بدرجة تطبيق القيادة الخادمة في محافظة اللاذقية وفق متغير عدد سنوات الخبرة لصالح المدرسين ذوي الخبرة الأكثر من عشر سنوات.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين درجات استجابات أفراد عينة البحث فيما يتعلق بمستوى المناخ التنظيمي في محافظة اللاذقية وفق متغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة).

الكلمات مفتاحية: القيادة الخادمة، المناخ المدرسي، المدارس الثانوية.

*مدرس- اختصاص التربية المقارنة- كلية التربية- جامعة الفرات

Servant leadership and its relationship to school climate from the perspective of general secondary education teachers

Rasha Salloum*

(Received: 17 December 2023, Accepted: 26 February 2024)

Abstract:

The aim of this research is to determine the degree of application of servant leadership and its relationship to the school climate in secondary schools from the point of view of teachers in Lattakia Governorate, and the effect of variables (gender, academic qualification, number of years of experience) on that. In order to achieve the objectives of the research, the descriptive approach was used by designing A questionnaire consisted of (35) statements distributed over six dimensions. The research sample included (433) male and female teachers in secondary schools in Latakia Governorate. The research reached the following results:

The degree of application of the dimensions of servant leadership was in the following order (human relations, community service, humility, employee empowerment, altruism), all of which were moderate.

The level of school climate in secondary schools from the point of view of teachers in Latakia Governorate was moderate.

- There is a positive, statistically significant relationship between servant leadership and school climate in secondary schools from the point of view of teachers in Latakia Governorate.
- There are no statistically significant differences between the scores of the research sample members' responses regarding the degree of application of servant leadership in Lattakia Governorate according to the academic qualification variable.
- There are no statistically significant differences between the scores of the research sample members' responses regarding the degree of application of servant leadership in Lattakia Governorate according to the gender variable.
- There are statistically significant differences between the scores of the responses of the research sample members regarding the degree of application of servant leadership in Latakia Governorate according to the variable number of years of experience, in favor of teachers with more than ten years of experience.
- There are no statistically significant differences between the scores of the responses of the research sample members regarding the level of the organizational climate in Latakia Governorate according to the variables (gender, academic qualification, number of years of experience).

Keywords: servant leadership, school climate, secondary schools.

*Lecturer – Comparative Education – Faculty of Education – Euphrates University

- مقدمة:

تعد القيادة الإدارية من أكثر الموضوعات التي تناولها الباحثون في الآونة الأخيرة نظراً لدورها الرئيس في نجاح المنظمات وتحقيقها لأهدافها وقدرتها على البقاء والتكيف مع التحولات والتطورات المتسارعة، وقد تأثرت القيادة الإدارية بالتطورات التي شهدتها علم الإدارة وعلم النفس وغيرها من العلوم ما أدى إلى ظهور اتجاهات ونظريات حديثة هدفها الرئيس تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية من خلال تضافر جهود العاملين في المنظمة، إذ أصبحت تعتمد منهجية العمل على الفرق أكثر من اعتمادها على الهياكل التنظيمية الجامدة، وبالتالي أصبحت المنظمات تتجه أكثر نحو الهياكل المسطحة، ما أدى إلى تغيير دور القائد من الدور البيروقراطي التقليدي الذي يقع في رأس الهرم، إلى دور المرشد والموجه والمنسق لفريق العمل، وكان من أبرز النظريات التي تتبنى هذا الاتجاه هي القيادة الخادمة.

وقد أوجد هذا المصطلح روبرت غرينليف Robert Greenleaf في السبعينيات من القرن العشرين، حيث بين أن القيادة الخادمة تختلف عن نماذج القيادة الهرمية التي يكون فيها القائد في قمة هرم السلطة، على عكس القيادة الخادمة التي يكون موقعه فيها بين المرؤوسين، ويعمل على تطوير مهاراتهم وتفهم احتياجاتهم ومشاركتهم في صناعة القرار (الحر، 2017، ص 87)، فهي قيادة تشاركية من نواحٍ عديدة، حيث يميل الفريق كله للانخراط في عملية صنع القرار، ويحقق القادة الخادمون القوة من خلال قيمهم ومثله؛ فالقيادة الخادمة عبارة عن الفلسفة العملية النابعة عن الغيرة لمساندة الأفراد الذين لديهم حب الخدمة أولاً، ثم تأتي القيادة بعد ذلك كأسلوب لأداء الخدمة للأشخاص والمؤسسات (الحبسية، 2012، ص 59). وتزداد أهمية استخدام هكذا نمط من القيادة في المؤسسات التعليمية؛ ولاسيما المدارس مع تغير أهداف الإدارة المدرسية واتساع مجال وظائفها في الوقت الحاضر، فلم تعد مجرد عملية روتينية تهدف إلى تسيير شؤون المدرسة سيراً روتينياً وفق قواعد وتعليمات معينة تقتصر على العناية بالنواحي الإدارية، بل أصبحت تعنى بالنواحي الفنية ويكل ما يتصل بالعاملين في المدرسة، وبالمناهج وطرائق التدريس والنشاط المدرسي والإشراف الإداري والتربوي (عطوي، 2014، 11). بالإضافة إلى توفير فرص النمو للمدرسين، وإثراء المنهاج الدراسي، وتحسين تنفيذه وإجراء الدراسات والبحوث، ودراسة وتحليل خطط المواد الدراسية، وتوظيف أساليب وأدوات التدريب والنمو المهني، وإيجاد نظام للتقويم المستمر لأداء العاملين في المدرسة، وتحسين وتطوير أساليب أدوات القياس والتقويم، وإقامة نظام فعال للتقويم التكويني و النهائي (العمامرة، 2002، 45).

ولذلك تعد نظرية القيادة الخادمة من أنسب النظريات لتطوير عمل مديري المدارس، بينما ينطوي مفهوم القيادة التقليدية على تراكم وممارسة السلطة في قمة الهرم من جانب واحد، تأخذ القيادة الخادمة منحى عكسي عندما تقلب رأس الهرم، فالقيادة التقليدية في الغالب تأخذ شكل العلاقة الرسمية في تعاملها مع التابعين، وتمتاز بالتعقيد والقوة المحكومة بإحدى وسائل التأثير التقليدي، أضف إلى ذلك إن تنوع الأساليب القيادية قد يكون مدخلاً إلى الفساد وتذبذب العلاقات الإنسانية، فالقيادة التقليدية تسعى إلى تحقيق أهداف المؤسسة بأي شكل من الأشكال؛ بينما تعمل القيادة الخادمة على بناء مجتمع المؤسسة على أسس من العدالة والحب والتعاون المتبادل؛ ومن المنطقي أن يؤثر نمط القيادة الذي يستخدمه مدير المدرسة على مناخ المدرسة بشكل عام، وهذا المناخ يؤثر بدوره على كافة أفراد مجتمع المدرسة ولاسيما المعلمين، إذ إن المناخ المدرسي يؤثر بشكل مباشر وغير مباشرة على رضا المعلمين ودرجة التنسيق والتعاون فيما بينهم من جهة، وبينهم وبين الإدارة المدرسية من جهة ثانية، كما أن وجود مناخ مدرسي إيجابي يهيئ الفرص لتطوير أداء المعلمين بشكل مستمر ويساعدهم على التركيز لتحقيق الأهداف التربوية والتعليمية بفاعلية كفاية.

- مشكلة البحث:

بذلت وزارة التربية في الجمهورية العربية السورية جهوداً حثيثة لتطوير العملية التربوية والتعليمية من خلال اتخاذ جملة من الإجراءات التي شملت مختلف عناصر هذه العملية ومنها الإدارة المدرسية، ومن هذه الإجراءات المتعلقة بتطوير الإدارة المدرسية تزويد إدارات المدارس بأجهزة الحاسوب وملحقاته وربطها مع الشبكة الداخلية (الإنترنت) الخاصة بمديرية التربية،

كما تم الاهتمام بتأهيل مديري المدارس والعمل على الرفع من مستوى أدائهم وتطويره من خلال تنفيذ العديد من الدورات التدريبية في مجال الإدارة المدرسية. كما شملت هذه الإجراءات بعض التعديلات على النظام الداخلي لاسيما المتعلقة بشروط التكليف بالإدارة المدرسية.

وعلى الرغم من ذلك لا يزال الكثير من مديري المدارس يتبعون أنماطاً تقليدية في الإدارة المدرسية، فمن خلال إجراء دراسة استطلاعية شملت مقابلات مع عشرة مُدرسين ومُدرسات من المدارس الثانوية في محافظة اللاذقية، شملت أسئلة حول الأسلوب المستخدم في الإدارة المدرسية أبرزها:

- هل يطبق مدير المدرسة الاتجاهات الحديثة في الإدارة المدرسية؟
- هل تشترك الإدارة المدرسية مع المدرسين في اتخاذ القرارات الإدارية؟
- هل يبذل مدير المدرسة كل ما بوسعه لخدمة المدرسين والعاملين في المدرسة؟
- هل يتقبل المدير نقد المدرسين وملاحظاتهم؟
- هل يحرص مدير المدرسة على بناء علاقات إنسانية مع جميع المدرسين والعاملين في المدرسة؟
- هل يراعي مدير المدرسة ظروف المدرسين الخاصة؟

وقد بينت نتائج هذه المقابلات وجود تباين واضح في آراء المدرسين حول درجة تطبيق الاتجاهات الحديثة في الإدارة من قبل مديري المدارس.

ونظراً لتأكيد عدد من الدراسات السابقة مثل دراسة الصالح (2020)، والعنزي (2021)، والسواعير (2022)، والعوفي (2022) على أهمية تطبيق القيادة الخادمة من قبل مديري المدارس، إذ توصلت تلك الدراسات إلى نتائج عديدة منها أن تطبيق هذا النمط من القيادة يؤثر على العديد من المتغيرات التي تحدد مدى نجاح الإدارة المدرسية في تحقيق أهدافها مثل الرضا الوظيفي والروح المعنوية للمدرسين والتميز التنظيمي وغيرها من المتغيرات التي تنطوي تحت عنوان عام وهو المناخ المدرسي للمدرسة.

كما بينت نتائج دراسة شابالالا shabalala (2014) وجود علاقة ارتباطية قوية بين المناخ المدرسي الإيجابي وبين تحقيق معدل مرتفع لأداء المدرسين، وبينت دراسة كوهين وآخرون، Cohen and others (2009) أن المناخ المدرسي الإيجابي للمدارس يرافقه ارتفاع بمستوى التحصيل الأكاديمي، كما توصلت دراسة العسيري (2021) أن المناخ المدرسي له تأثير إيجابي على دافعية المعلمين نحو العمل، فعندما يشعر المعلمون بالدعم والتقدير، فمن المرجح أن يبقوا في المهنة ويقدموا تعليماً عالي الجودة للمتعلمين، وبالتالي لا بد من البحث في جميع الأسباب التي يمكن أن تحسن من المناخ المدرسي وترفع من مستواه.

وبناء على ما سبق فقد تحددت مشكلة البحث في السؤال الآتي: ما درجة تطبيق القيادة الخادمة وما علاقتها بالمناخ المدرسي في المدارس الثانوية من وجهة نظر المدرسين في محافظة اللاذقية؟

- أهمية البحث:

تكمن أهمية البحث في النقاط الآتية:

- تسليط الضوء على أهمية أحد النظريات الإدارية الحديثة، وتوضيح دورها في تحسين مستوى المناخ المدرسي في المدارس.
- يمكن أن يستفيد مديرو المدارس من نتائج البحث من خلال لفت نظرهم إلى كيفية تطبيق أبعاد القيادة الخادمة ودور تلك الأبعاد في تحسين مستوى المناخ المدرسي ما ينعكس إيجاباً على العملية التربوية والتعليمية ككل.

– أهداف البحث:

يسعى البحث إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- تحديد درجة تطبيق القيادة الخادمة في المدارس الثانوية من وجهة نظر المدرسين في محافظة اللاذقية.
- تحديد مستوى المناخ المدرسي في المدارس الثانوية من وجهة نظر المدرسين في محافظة اللاذقية.
- تحديد طبيعة العلاقة بين أبعاد القيادة الخادمة و المناخ المدرسي في المدارس الثانوية من وجهة نظر المدرسين في محافظة اللاذقية.
- تحديد دلالة الفروق في آراء المدرسين فيما يتعلق بدرجة تطبيق القيادة الخادمة في المدارس الثانوية من وجهة نظر المدرسين في محافظة اللاذقية وفق متغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة).
- تحديد دلالة الفروق في آراء المدرسين فيما يتعلق بدرجة مستوى المناخ المدرسي في المدارس الثانوية من وجهة نظر المدرسين في محافظة اللاذقية وفق متغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة).

– أسئلة البحث:

- ما درجة تطبيق القيادة الخادمة في المدارس الثانوية من وجهة نظر المدرسين في محافظة اللاذقية؟
- ما مستوى المناخ المدرسي في المدارس الثانوية من وجهة نظر المدرسين في محافظة اللاذقية؟

– فرضيات البحث:

جرى اختبار الفرضيات الآتية عند مستوى الدلالة (0.05):

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الخادمة والمناخ المدرسي في المدارس الثانوية من وجهة نظر المدرسين في محافظة اللاذقية.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين درجات استجابات أفراد عينة البحث فيما يتعلق بدرجة تطبيق القيادة الخادمة في المدارس الثانوية في محافظة اللاذقية وفق متغير المؤهل العلمي.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين درجات استجابات أفراد عينة البحث فيما يتعلق بدرجة تطبيق القيادة الخادمة في المدارس الثانوية في محافظة اللاذقية وفق متغير الجنس.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين درجات استجابات أفراد عينة البحث فيما يتعلق بدرجة تطبيق القيادة الخادمة في المدارس الثانوية في محافظة اللاذقية وفق متغير عدد سنوات الخبرة.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين درجات استجابات أفراد عينة البحث فيما يتعلق بمستوى المناخ المدرسي في المدارس الثانوية في محافظة اللاذقية وفق متغير المؤهل العلمي.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين درجات استجابات أفراد عينة البحث فيما يتعلق بمستوى المناخ المدرسي في المدارس الثانوية في محافظة اللاذقية وفق متغير الجنس.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين درجات استجابات أفراد عينة البحث فيما يتعلق بمستوى المناخ المدرسي في المدارس الثانوية في محافظة اللاذقية وفق متغير عدد سنوات الخبرة.

– حدود البحث:

- الحدود العلمية: درجة تطبيق أبعاد القيادة الخادمة (تمكين المدرسين، الإيثار، خدمة المجتمع، التواصل، العلاقات الإنسانية) وعلاقتها بالمناخ المدرسي.
- الحدود الزمانية: الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي 2024/2023 م.
- الحدود المكانية: المدارس الثانوية العامة في محافظة اللاذقية.

- الحدود البشرية: مدرسو المرحلة الثانوية ي محافظة اللاذقية القائمين على رأس علمهم خلال الفصل الأول للعام الدراسي 2023-2024.
- **منهج البحث:**
- استخدم البحث المنهج الوصفي التحليلي؛ إذ يقوم هذا المنهج على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع والتعبير عنها كميياً بوصفها وصفاً دقيقاً وتوضيح خصائصها، وكمياً بإعطائها وصفاً رقمياً من خلال جمع بيانات وتحويلها إلى أرقام وجداول توضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها أو درجة ارتباطها بالظواهر والمتغيرات الأخرى (درويش، 2018، 118).
- وتم استخدام هذا المنهج من خلال تصميم استبانة وتوزيعها على عينة المدرسين في المدارس الثانوية في محافظة اللاذقية بهدف تحديد درجة تطبيق القيادة الخادمة وعلاقتها بالمناخ المدرسي.
- **مصطلحات البحث والتعريفات الإجرائية:**
- القيادة الخادمة: عرفها روبرت غرينليف Robert Greenleaf بأنها الأسلوب الذي يركز فيه القائد على احتياجات فريق عمله، ويمنحهم الدعم الكافي لإنجاز أعمالهم، وذلك من خلال تشجيع "تنوع الأفكار وخلق ثقافة الثقة وامتلاك عقلية غير أنانية وتعزيز روح القيادة في الآخرين (www.greenleaf.org) وتعرف إجرائياً بأنها إحدى نظريات الإدارة الحديثة التي تقوم على مبدأ أن مدير المدرسة هو عضو في فريق متكامل يضم الإداريين والمدرسين، ويسعى إلى تحقيق الأهداف التربوية والتعليمية من خلال تمكين المدرسين والعمل على خدمة المجتمع، والاتصاف بالإيثار والتواضع وبناء علاقات إنسانية مع جميع العاملين في المدرسة.
- المناخ المدرسي: يشير مصطلح المناخ المدرسي إلى نوعية وطبيعة الحياة المدرسية، يقوم على أنماط من خبرات وتجارب المعنيين بالعملية التعليمية فيما يخص الحياة المدرسية، ويعكس العلاقات والقيم والقواعد والممارسات القيادية والهياكل التنظيمية داخل المدرس (Kwong & Davis, 2015, p.70)، ويعرف إجرائياً بأنه: البيئة التنظيمية التي تسود المدرسة من حيث نظم التحفيز والاتصالات والنمو المهني للعاملين وإجراءات العمل والقوانين الناظمة في المدرسة.
- **الدراسات السابقة:**
- دراسات متعلقة بمتغير القيادة الخادمة:
- دراسة الصالح (2020) بعنوان: القيادة الخادمة لمديري المدارس كما يدركها المعلمون في مدارس التعليم العام في دولة الكويت وعلاقتها برضاهم الوظيفي.
- هدفت هذه الدراسة إلى تعرف مدى ممارسة القيادة الخادمة لدى مديري مدارس التعليم العام بدولة الكويت من وجهة نظر معلمهم، وعلاقتها برضاهم الوظيفي، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي من خلال تطبيق مقياس القيادة الخادمة على (794) معلماً ومعلمة في مدارس التعليم العام في الكويت، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن ممارسة القيادة الخادمة لمديري المدارس جاءت بدرجة متوسطة، ووجود علاقة موجبة متوسطة بين أبعاد ممارسة القيادة الخادمة لمديري المدارس وبين الرضا الوظيفي للمدرسين، وعدم وجود فروق في استجابات المدرسين لممارسة أبعاد القيادة الخادمة لمديري المدارس تُعزى لمتغير الخبرة.

دراسة. (Liana & Hidayat, 2021)

The effects of servant leadership, organizational climate, and work motivation on teacher's performance in a level education centre. Kelola

أثر القيادة الخادمة والمناخ المدرسي ودافعية العمل على أداء المعلمين

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر القيادة الخادمة والمناخ المدرسي ودافعية العمل على أداء المعلمين، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي من خلال تصميم استبانة وتوزيعها على (36) معلماً، وأظهرت النتائج أن القيادة الخادمة لها تأثير إيجابي على أداء المعلم؛ وأن للمناخ التنظيمي تأثير إيجابي على أداء المعلم. ويمكن تفسير متغير أداء

المعلم بمتغير القيادة الخادمة، ومتغير المناخ المدرسي، ومتغير دافعية العمل بنسبة 62%. أما نسبة 38% يتم تفسيرها بمتغيرات أخرى لم يتم تضمينها في هذا البحث.

- دراسة العنزي (2021) في الكويت بعنوان: القيادة الخادمة لمديري المدارس وعلاقتها بالروح المعنوية للمدرسين. هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الخادمة وعلاقتها بالروح المعنوية من وجهة نظر معلمي ومعلمات المرحلة المتوسطة بدولة الكويت. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي بشقيه التحليلي والارتباطي؛ وتم اختيار العينة بالطريقة العشوائية الطبقية وقوامها (353) معلماً ومعلمة. وخلصت الدراسة إلى عدد من النتائج، أهمها أن استجابات عينة الدراسة نحو القيادة الخادمة وأبعادها كانت جميعها بدرجة مرتفعة، ووجود فروق دالة تعزى إلى متغير الجنس في بُعدي الإيثار والتواضع وكانت لصالح الإناث؛ وعدم وجود فروق دالة تعزى إلى المستوى التعليمي والخبرة التدريسية؛ وتبين وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الخادمة وأبعادها الأربعة ودرجة الروح المعنوية للمدرسين.

- دراسة السواعير (2022) بعنوان: القيادة الخادمة وعلاقتها بالتميز التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في لواء مادبا من وجهة نظر المدرسين.

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد العلاقة بين القيادة الخادمة والتميز التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في لواء مادبا في الأردن من وجهة نظر المدرسين، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي والاستبانة كأداة لجمع البيانات، أما عينة الدراسة فقد شملت (354) معلماً ومعلمة، وكان من أهم نتائج الدراسة وجود مستوى متوسط لممارسات القيادة الخادمة والتميز التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية، ووجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين ممارسة القيادة الخادمة والتميز التنظيمي، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجة ممارسة القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في لواء مادبا تعزى إلى متغير الجنس، ومتغير المؤهل العلمي.

- دراسة العوفي (2022) في السعودية بعنوان: دور القيادة الخادمة في المدارس الثانوية الحكومية بمنطقة المدينة المنورة.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور القيادة الخادمة في المدارس الثانوية الحكومية بمنطقة المدينة المنورة، وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي، واستخدمت الدراسة استبانة كأداة لجمع البيانات من عينة البحث المكونة من (123) معلماً بالمدارس الثانوية الحكومية بالمدينة المنورة. وكان من أهم نتائج الدراسة أن دور القيادة الخادمة في المدارس الثانوية الحكومية بمنطقة المدينة المنورة من وجهة نظر المدرسين جاء بدرجة (مرتفعة)، بمتوسط حسابي (3.83)، كما أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في وجهات النظر حول القيادة الخادمة تعزى إلى متغير (المستوى العلمي) و متغير (سنوات الخبرة).

دراسات تناولت المناخ المدرسي:

دراسة كوهين وآخرون (Cohen and others, 2009) بعنوان: "المناخ المدرسي: بحثاً وسياسة وممارسات وتربية المعلم."

"School Climate: Research, Policy, Practices and Teacher Education"

هدفت هذه الدراسة إلى تعرف العلاقة بين نتائج الأبحاث التي تناولت المناخ المدرسي وبين السياسة التربوية وممارسات تطوير المدارس وتربية المعلمين من جهة أخرى، ولتحقيق هذا الهدف اعتمدت الدراسة أسلوب التحليل التاريخي، وأجرت دراسة مسحية للقيادة التربويين على المستوى المركزي والمناطق التعليمية والمدارس شملت 40 قائداً. وقد توصلت الدراسة في نتائجها إلى أنه بموجب نتائج البحوث التي تناولت المناخ المدرسي فإن المناخ المدرسي الإيجابي للمدارس يرافقه ارتفاع

بمستوى التحصيل الأكاديمي، ونجاح المدارس، وانخفاض مستوى العنف داخلها، وبالالتمية الصحية للطلبة، وبزيادة اهتمام المعلمين.

دراسة وزارة التربية والعلوم في ألبانيا (Ministry of Education and science, 2012) بعنوان: "المناخ المدرسي كمكون مهم في فعالية المدارس".

"School Climate as an Important Component in School Effectiveness".

هدفت هذه الدراسة إلى تعرف أنواع المناخ التي تظهر داخل المدارس، وكيفية توفير مناخ مدرسي إيجابي وكيفية تحسينه. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت في نتائجها إلى أن المناخ المدرسي الإيجابي يعزز فعالية التدريس وتحصيل الطلبة. وقد أوصت الدراسة في نتائجها بضرورة العمل على تزويد المعلمين والإداريين بالمهارات التي يتطلبها توفير المناخ الإيجابي في المدرسة، وضرورة تطوير المعلمين والمديرين لمهاراتهم ومعارفهم بما يساعدهم على تحقيق أهداف المدرسة مثل مهارات العمل ضمن فريق ومهارات تقويم المعلمين، كذلك تخفيض بعض مسؤوليات المديرين من أجل تمكينهم من الاهتمام أكثر بالطلبة والمعلمين داخل المدارس.

دراسة شابالالا (shabalala, 2014) (بعنوان: "الدور الذي لعبه المناخ المدرسي في فعالية المدارس في زيمبابوي: دراسة حالة"

"The Role Played by School Climate on School Effectiveness: A Case Study"

هدفت هذه الدراسة إلى تعرف دور المناخ المدرسي في تعزيز فعالية المدرسة بالمدارس الثانوية، اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة بحثية تم تطبيقها على عينة من المدرسين تألفت من 200 مُدرساً ومدرسة في المرحلة الثانوية في زيمبابوي في مات بيلاند الشمالية، وقد كشفت الدراسة العلاقة الارتباطية العالية بين المناخ المدرسي الإيجابي وبين معدل مرتفع لأداء المدرسين، كذلك أظهرت الدراسة أن المناخ المدرسي السلبي يؤدي إلى انخفاض معايير الأداء داخل المدارس.

دراسة العسيري (2021) في الجزائر بعنوان: المناخ المدرسي وعلاقته بالدافعية نحو العمل لدى معلمات المدارس الثانوية بإدارة تعليم صبيا

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين المناخ المدرسي والدافعية نحو العمل لدى معلمات المدارس الثانوية التابعة لإدارة تعليم صبيا وفقاً لأبعاد المناخ المدرسي (نمط القيادة، وتحفيز المعلمات)، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي الارتباطي، من خلال تصميم استبانة وتوزيعها على عينة بلغت (300) معلمة، وأشارت النتائج إلى ارتفاع تقديرات معلمات المدارس الثانوية لواقع المناخ المدرسي، والدافعية نحو العمل، بالإضافة إلى عدم وجود فروق دالة بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول الدرجة الكلية للمناخ المدرسي وأبعاده الفرعية باختلاف متغير الحصول على دورة تأهيل المعلم الجديد. التعقيب على الدراسات السابقة:

تم عرض عدد من الدراسات السابقة التي تناولت متغيري المناخ المدرسي والقيادة الخادمة، وقد تشابه البحث الحالي مع الدراسات السابقة من حيث المنهج المستخدم وهو المنهج الوصفي التحليلي، كما تشابه مع معظم تلك الدراسات من حيث الأداة" الاستبانة"، وتميز البحث الحالي عن جميع الدراسات السابقة من حيث تناول العلاقة بين القيادة الخادمة والمناخ المدرسي، وأفاد البحث الحالي من الدراسات السابقة في تحديد المشكلة واختيار المنهج وبناء الأداة.

– الإطار النظري:

– مفهوم القيادة الخادمة:

إن نظرية القيادة الخدمية مبنية على إعطاء الأولوية للآخرين ومنهم الموظف والزبائن والمجتمع، وتعد القيادة بالخدمة نموذجاً من القيادة الأخلاقية التي تقترح نسخة إيثارية من القيادة تخدم القيم الشخصية ونماذج المعتقدات. إن مفتاح فهم العضلات

الأخلاقية وحلها يكمن في رؤية أخلاقية للقيادة، إذ تعد المبادئ الأخلاقية وقواعدها من أهم ركائز الحياة، وترتبط بالعملية التربوية ارتباطاً وثيقاً، بغرض تنظيم سلوك الفرد، فالأخلاق الفاضلة هي الدعامة الأولى لحفظ المجتمع (عودة، 2016، 26)، فالقائد هنا لديه مسؤولية اجتماعية بأنه يهتم بالتابعين، ويتعرف عليهم كشركاء متساويين في حياة المنظمة، وفي حال وجود حالات من عدم المساواة، وعدم العدالة الاجتماعية يقوم القائد بالتخلص منها (الحبسة، 2012، 59). كما تتميز القيادة الخادمة بأنها نوع من القيادة التشاركية من نواح عديدة، إذ يميل الفريق كله للانخراط في عملية صنع القرارات (السويدان وهوراي، 2019، 38).

– مبادئ القيادة الخادمة:

- إتاحة مزيد من فرص الاختيار في تنفيذ العمل لمن هم أكثر قرباً من القائد.
- العمل على الدمج بين الإدارة وأداء العمل، وذلك لأن الإدارة ليست وظيفة مستقلة وإنما هي مجموعة مهمات وأنشطة يتوجب على كل فرد القيام بجزء منها.
- العمل على دعم الحلول الداخلية المقترحة مع الحفاظ على حرية التعبير عن الرأي وعدم فرض ذلك على الأتباع.
- السرية والكتمان بحدود واضحة.
- الكل مسؤول أمام من يخدمون، والرؤساء يعاملون كمقدمي خدمات.
- تقوم جماعة العمل بإقناع الأفراد بأهمية العمل الذي يقومون به وبالقيمة الحقيقية التي يضيفونها لفريق العمل (2013 Block).

– سمات القيادة الخادمة:

- استنتج لاري سبيرز المدير التنفيذي لمركز جرينليف للقيادة الخادمة من خلال كتابات جرينليف عشر سمات رئيسة للقيادة الخادمة لا بد أن تتوافر في كل قائد خادماً، تمثلت في التالي (Spears, 2010, pp.27–29)
- الإنصات (Listening): ويهدف للتأكيد على أهمية الاتصال والبحث لتحديد رغبة الناس.
- التقمص العاطفي (Empathy): فهم القائد للآخرين والظروف التي تواجههم.
- المعالجة (Healing): القدرة على مساعدة المجتمع.
- الوعي (Awareness): أن يكون يقظاً.
- الإقناع (Persuasion): التأثير على الآخرين معتمداً على الحجة وليس على السلطة الوظيفية.
- وضع تصور للمستقبل (Conceptualization): التفكير فيما بعد اليوم.
- البصيرة والحكمة (Foresight): يتوقع النتائج ويعمل بالبدئية.
- القيام بالخدمة (Stewardship): تحقيق حاجات الآخرين.
- الالتزام بتحقيق تنمية الناس (Commitment to the Growth of People): تأسيس النمو الشخصي والمهني والأخلاقي للآخرين.
- بناء المجتمع (Building Community): التأكيد على أن المجتمعات المحلية تكون أساسية في حياة الأشخاص.

المناخ المدرسي:

إن الاهتمام بالمناخ المدرسي ليس حديث العهد بل تعود جذوره الأولى إلى بداية القرن العشرين من خلال الدراسات التي قام بها بيرري (Perry, 2008) و ديوي (Dewey, 2016) التي تناولت تأثير ثقافة المدرسة في حياة الطلبة وعلى تعلمهم داخل المدرسة (National School Climate Center, 2012, p.3). ، في السياق ذاته وفي ضوء تعدد وجهات النظر نحو المناخ المدرسي، بين الكسندر لو كس أنه يصعب الاتفاق على مصطلح موحد للمناخ المدرسي، غير أن الباحثين اتفقوا على أن بناء المناخ المدرسي متعدد الأبعاد المادية والاجتماعية والأكاديمية. بالنسبة للبعد المادي يتضمن مناسبة البناء

المدرسي والصفوف فيه، وحجم المدرسة ونسبة الطلبة للمعلمين، إلى جانب تنظيم الصفوف الدراسية في المدرسة، وفعالية الأدوات ومصادر التعلم، كذلك السرية وتوفير الأمان والراحة. أما البعد الاجتماعي فيتضمن جودة العلاقات الشخصية المتبادلة بين جميع أعضاء المدرسة والمعنيين بالعملية التعليمية، كذلك المساواة وتحقيق التكافؤ للطلبة من قبل المعلمين وجميع أعضاء المدرسة، ما يوفر الشعور بالمساواة بالنسبة لجميع العاملين داخل المدرسة من طلبة ومعلمين وعاملين وأولياء أمور، كذلك درجة المنافسة والمقارنة الاجتماعية بين الطلبة، إلى جانب درجة إسهام الطلبة والمعلمين وأولياء الأمور بعملية اتخاذ القرار. وبالنسبة للبعد الأكاديمي فيتضمن توقعات المعلمين الخاصة بالطلبة، وجودة التعليم، ووجود رصد لتقدم الطلبة وتقديم النتائج بصورة فورية للطلبة وأولياء الأمور (Ministry of Education and Science, 2012,p.114).

- إجراءات البحث:

- المجتمع الأصلي للبحث وعينته:

تحدد المجتمع الأصلي للبحث بجميع المدرسين في المدارس الثانوية في محافظة اللاذقية والبالغ عددهم حوالي (5350) مدرساً ومدرسة، وذلك بعد الرجوع إلى الدليل الإحصائي الصادر عن مديرية التربية في محافظة اللاذقية لعام 2023 وقد جرى اختيار عينة البحث بالطريقة العنقودية من خلال مراعاة التباعد الجغرافي بين المدارس، بحيث تم سحب عدد من المدارس من كل منطقة تعليمية بعد الرجوع إلى دليل المدارس في مديرية التربية؛ وذلك بهدف الحصول على عينة ممثلة للمجتمع الأصلي قدر المستطاع، إذ تقسم المحافظة إلى خمس مناطق تعليمية (مدينة، منطقة، جيلة، القرداحة، الحفة)، حيث تم توزيع (500) استبانة على المدارس، بمعدل (10-12) مدرسة من كل منطقة، تم استرجاع (443) استبانة، وبعد استبعاد الاستبانات غير المكتملة بلغ العدد النهائي لعينة البحث (433) مدرساً ومدرسة، وقد تم توزيع الاستبانات من خلال الطرائق الآتية:

- زيارة الباحثة للمدارس، وتوزيع الاستبانات مباشرة على المدرسين.

- زيارة الباحثة لمراكز الدورات التدريبية، وتوزيع الاستبانات مباشرة على المدرسين المشتركين في تلك الدورات.

- توزيع بعض الاستبانات عن طريق الموجهين الاختصاصيين.

- وبيّن الملحق (2) أسماء المدارس التي شملتها عينة البحث.

- أداة البحث:

تكونت أداة البحث من استبانة من تصميم الباحثة بالاستناد إلى المراجع النظرية والدراسات السابقة ذات الصلة، وبعد إعداد الصورة الأولية للاستبانة تم الأخذ بأراء عدد من السادة أعضاء الهيئة التدريسية في كليتي التربية في جامعتي دمشق وتشرين، الملحق (1) بهدف التحقق من صدق المحتوى، وقد تم إجراء بعض التعديلات في ضوء ملاحظات السادة المحكمين، وكان من أهم تلك التعديلات:

- فصل بعض العبارات إلى عبارتين.

- عدم استخدام النفي في العبارات.

- توحيد المصطلحات /مدرسين معلمين/.

- إضافة محور العلاقات الإنسانية على أبعاد القيادة الخادمة.

- وبيّن الجدول (1) توزيع عبارات الاستبانة على أبعادها.

الجدول رقم (1): توزع عبارات الاستبانة على أبعادها

المجموع	أرقام العبارات	البعد	
5	5-1	(1) تمكين المدرسين	القيادة الخادمة
5	10-6	(2) الإيثار	
5	15-11	(3) خدمة المجتمع	
5	20-16	(4) التواصل	
5	25-21	(5) العلاقات الإنسانية	
10	35-26	المناخ المدرسي	

وتضمنت الاستبانة أسئلة تتعلق بالمدير مثل عدد سنوات خبرته ومؤهله العلمي والجنس، ويطلب من المستجيب تحديد درجة الموافقة على عبارات الاستبانة وفق أحد الخيارات الآتية (مرتفعة جداً، مرتفعة، متوسطة، منخفضة، منخفضة جداً) تأخذ الدرجات (5، 4، 3، 2، 1) وفق الترتيب السابق، ويهدف تحديد درجة الموافقة جرى استخدام قانون طول الفئة من خلال النحو الآتي: تقسيم المدى (أكبر قيمة- أصغر قيمة) على عدد الفئات $(1-5) \div 5 = 0.8$ (وهو طول الفئة)، وبعد إضافة طول الفئة إلى أصغر قيمة في خيارات الاستبانة على الاستبانة تمّ تحديد خمس مستويات للتعامل مع متوسطات الدرجات والجدول (2) يوضح ذلك.

الجدول رقم (2): فئات قيم المتوسط الحسابي والقيم الموافقة لها

فئات القيم	من 1 إلى 1.79	من 1.8 إلى 2.59	من 2.6 إلى 3.39	من 3.4 إلى 4.19	من 4.2 إلى 5
درجة الموافقة	منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	مرتفعة	مرتفعة جداً

- التحقق من صدق الاستبانة وثبات نتائجها:

بهدف التحقق من صدق الاستبانة وثبات نتائجها طُبقت على عينة خارج العينة النهائية للبحث قوامها (30) مدرساً ومدرسة، ثم تم التحقق من صدق الاتساق الداخلي من خلال استخراج قيم معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة ومجموع الدرجات الكلية للبعد الذي تنتمي إليه، والجدول (3) يبين نتائج ذلك.

الجدول رقم (3): قيم معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة ومجموع الدرجات الكلية للبعد الذي تنتمي إليه

رقم العبارة	قيمة معامل الارتباط	رقم العبارة	قيمة معامل الارتباط
1	**0.683	19	**0.615
2	**0.661	20	**0.852
3	**0.827	21	**0.825
4	**0.745	22	**0.657
5	**0.634	23	**0.703
6	**0.739	24	**0.861
7	**0.939	25	**0.927
8	**0.848	26	**0.829
9	**0.662	27	**0.726
10	**0.782	28	**0.793
11	**0.627	29	**0.732
12	**0.847	30	**0.640
13	**0.717	31	**0.604
14	**0.839	32	**0.633
15	**0.684	33	**0.664
16	**0.694	34	**0.669
17	**0.631	35	**0.625
18	**0.735		

**دال عند 0.01

يتبين من الجدول (3) أن جميع قيم معاملات الارتباط موجبة ودالة إحصائياً، مما يدل على صدق البناء الداخلي للاستبانة. ويهدف التحقق من ثبات الاستبيان فقد جرى استخدام طريقة ألفا كرونباخ والجدول (4) يوضح ذلك.

الجدول رقم (4): ثبات الاستبيان بطريقة ألفا كرونباخ

م	البعد	مجموع العبارات	قيم معامل ألفا كرونباخ
1	تمكين المدرسين	5	0.752
2	الإيثار	5	0.739
3	خدمة المجتمع	5	0.805
4	التواضع	5	0.736
5	العلاقات الإنسانية	5	0.731
6	المناخ المدرسي	10	0.853

يتبين من الجدول (4) أن جميع قيم ألفا كرونباخ بالنسبة لأبعاد الاستبيان ودرجته الكلية أكبر من (0.5)، مما يدل على ثبات نتائج الاستبيان، وصلاحيته للتطبيق في البحث الحالي.

1- نتائج البحث ومناقشتها:

14-1-1- الإجابة عن أسئلة البحث:

14-1-1- الإجابة عن السؤال الأول: ما درجة تطبيق القيادة الخادمة في المدارس الثانوية من وجهة نظر المدرسين

في محافظة اللاذقية؟

يهدف الإجابة عن السؤال الأول جرى استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات استجابات أفراد عينة البحث على عبارات أبعاد القيادة الخادمة، ثم تم استخراج المتوسط العام للبعد، وفيما يلي نتائج ذلك.

- البعد الأول: تمكين المدرسين:

يبين الجدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات استجابات أفراد عينة البحث على عبارات البعد الأول من الاستبانة

الجدول رقم (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات استجابات أفراد عينة البحث على عبارات البعد الأول من الاستبانة

درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	تمكين المدرسين
متوسطة	1.15	3.11	1) يستخدم المدير تفويض السلطات بهدف تحقيق النمو المهني للمدرسين.
منخفضة	1.46	2.41	2) يقترح المدير دورات تدريبية بناء على الاحتياجات التدريبية للمدرسين
متوسطة	1.07	2.68	3) يتم تنفيذ ورش عمل في المدرسة بهدف تحقيق النمو المهني للمدرسين
متوسطة	1.09	2.73	4) يوفر المدير المستلزمات المادية والتقنية لتطوير أداء المدرسين
منخفضة	1.12	2.66	5) يقدم المدير التسهيلات للمدرسين الذين يواصلون تحصيلهم العلمي
متوسطة	1.18	2.72	الدرجة الكلية للبعد الأول

يتبين من الجدول (5) أن درجة الموافقة على عبارات هذا البعد جاءت متوسطة باستثناء العبارتين (يقترح المدير دورات تدريبية بناء على الاحتياجات التدريبية للمدرسين، يقدم المدير التسهيلات للمدرسين الذين يواصلون تحصيلهم العلمي) جاءت بدرجة منخفضة، كما يتبين من الجدول السابق أن المتوسط الحسابي لدرجات استجابات أفراد عينة البحث على عبارات البعد الأول من الاستبانة والمتعلق بتمكين المدرسين قد بلغ (2.72) وهي قيمة تدل على درجة متوسطة، إلا أنها في الحد الأدنى من فئة المتوسط، ويمكن تفسير النتائج السابقة بأن معظم الإجراءات التي تتعلق بتمكين العاملين مثل الدورات التدريبية وقوانين النمو المهني والترقي الوظيفي يتم اقتراحها من قبل الإدارة المركزية عن طريق الإدارية التربوية وتقتصر مهمة مديري المدارس على إعلام المدرسين بتلك الإجراءات وتنفيذ التعليمات المرتبطة بها.

البعد الثاني: الإيثار:

يبين الجدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات استجابات أفراد عينة البحث على عبارات البعد الثاني من الاستبانة

الجدول رقم (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات استجابات أفراد عينة البحث على عبارات البعد الثاني من الاستبانة

درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الإيثار
متوسطة	0.63	2.68	(1) يبذل المدير كل ما بوسعه لخدمة المدرسين في المدرسة
متوسطة	1.34	2.77	(2) يقوم المدير بأكثر مما مطلوب منه لخدمة المدرسين في المدرسة
منخفضة	0.93	2.43	(3) يتخلى المدير عن بعض مصالحه الشخصية من أجل تحقيق مصلحة المدرسة
منخفضة	1.14	2.53	(4) يبادر المدير إلى تلبية احتياجات المدرسين في المدرسة من تلقاء ذاته
متوسطة	1.31	2.63	(5) يؤدي المدير أعمال تطوعية تخدم المصلحة العامة للمدرسة
منخفضة	1.12	2.61	الدرجة الكلية للبعد الثاني

يتبين من الجدول (6) أن المتوسط الحسابي لدرجات استجابات أفراد عينة البحث على عبارات البعد الثاني من الاستبانة "الإيثار" قد بلغ (2.61) وهي قيمة تدل على درجة متوسطة، كما يتبين أن درجة الموافقة على عبارات هذا البعد قد تراوحت بين المتوسطة (بالنسبة لثلاث عبارات)، والمنخفضة بالنسبة (لعبارتين)، كما أن قيمة المتوسط الحسابي في الحد الأدنى من فئة المتوسطة، ويمكن تفسير النتائج السابقة بسعي الكثير من مديري المدارس لتطبيق القوانين والتعليمات الصادرة عن مديرية التربية أو وزارة التربية بشكل حرفي، وقلة العمل بروح القانون بما يناسب الموقف أو ظروف المدرسة، وذلك لرغبة بعض المديرين في تجنب أي مساءلة، أو لضعف مهارات البعض الآخر في التعامل مع القوانين والتعليمات بمرونة، ويؤكد هذا التفسير حصول العبارات التي تدل على تلبية المدير لاحتياجات المدرسين من تلقاء ذاته على درجة موافقة منخفضة.

- البعد الثالث: خدمة المجتمع:

يبين الجدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات استجابات أفراد عينة البحث على عبارات البعد الثالث من الاستبانة

الجدول رقم (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات استجابات أفراد عينة البحث على عبارات البعد الثالث من الاستبانة

درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	خدمة المجتمع
متوسطة	0.88	3.33	(1) يشجع المدير المدرسين في المدرسة والطلبة على القيام بأعمال تطوعية لخدمة المجتمع
متوسطة	0.74	3.26	(2) يحرص المدير على المشاركة في حل مشكلات المجتمع المحلي
متوسطة	0.44	3.18	(3) يقدم المدير التسهيلات لمشاركة المدرسة بفعاليات المجتمع المحلي
مرتفعة	0.43	3.74	(4) يوفر المدير وسائل للتواصل مع أئمة الأمور (مجالس أولياء الأمور، مواقع التواصل الاجتماعي..)
متوسطة	0.75	2.65	(5) يدرج المدير المشاركة مع مؤسسات المجتمع المحلي ضمن الخطة السنوية للمدرسة
متوسطة	0.65	3.23	الدرجة الكلية للبعد الثالث

يتبين من الجدول (7) أن المتوسط الحسابي لدرجات استجابات أفراد عينة البحث على عبارات البعد الثالث من الاستبانة " خدمة المجتمع " قد بلغ (3.23) وهي قيمة تدل على درجة متوسطة، كما يتبين أن درجة الموافقة على عبارات هذا البعد قد جاءت متوسطة باستثناء العبارة (يوفر المدير وسائل للتواصل مع ألياء الأمور) فقد جاءت درجة الموافقة عليها مرتفعة، ويمكن تفسير النتائج السابقة بسعي الكثير من مديري المدارس إلى تحقيق التواصل ألياء الأمور ومؤسسات المجتمع المحلي، نظراً لأهمية ذلك في تحقيق أهداف المدرسة، وتفعيل دورها في بناء المجتمع، إلا أن الكثير من المعوقات تحد من ذلك أبرزها القوانين والإجراءات الروتينية المتعلقة بالموافقات الرسمية، وقلة تعاون بعض مؤسسات المجتمع المحلي مع المدرسة، ولذلك جاءت درجة الموافقة على هذا البعد ضمن فئة المتوسطة.

- البعد الرابع: التواضع "

يبين الجدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات استجابات أفراد عينة البحث على عبارات البعد الرابع من الاستبانة

الجدول رقم (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات استجابات أفراد عينة البحث على عبارات البعد الرابع من الاستبانة

الدرجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التواضع
متوسطة	1.33	2.63	(1) يتقبل المدير نقد المدرسين وملاحظاتهم
متوسطة	1.85	3.05	(2) يراجع المدير عن القرارات التي يتبين عدم جدواها أو فعاليتها
متوسطة	1.63	2.87	(3) يعتبر المدير نفسه عضو في فريق واحد مع المدرسين في المدرسة
متوسطة	1.14	3.33	(4) يحرص المدير بان يكون قدوة للآخرين
متوسطة	1.39	3.55	(5) يفتخر المدير بإنجازات المدرسين في المدرسة
متوسطة	1.47	3.09	الدرجة الكلية للبعد الرابع

يتبين من الجدول (8) أن المتوسط الحسابي لدرجات استجابات أفراد عينة البحث على عبارات البعد الرابع من الاستبانة " التواضع " قد بلغ (3.09) وهي قيمة تدل على درجة متوسطة، كما يتبين أن درجة الموافقة على عبارات هذا البعد قد جاءت متوسطة، ويمكن تفسير النتائج السابقة بأن سمة التواضع ترتبط بالكثير من السمات الشخصية للمدير وتتباين درجتها من فرد لآخر، كما يمكن أن تتباين وجهات النظر حول تواضع من قبل المدرسين، وذلك فإن درجات استجابات أفراد عينة البحث قد جاءت متباينة بالنسبة لعبارات هذا البعد، وجاءت ضمن حدود المتوسط، ويؤكد هذا التباين ارتفاع قيمة الانحراف المعياري لدرجات استجابات أفراد عينة البحث على عبارات هذا البعد.

- البعد الخامس: العلاقات الإنسانية "

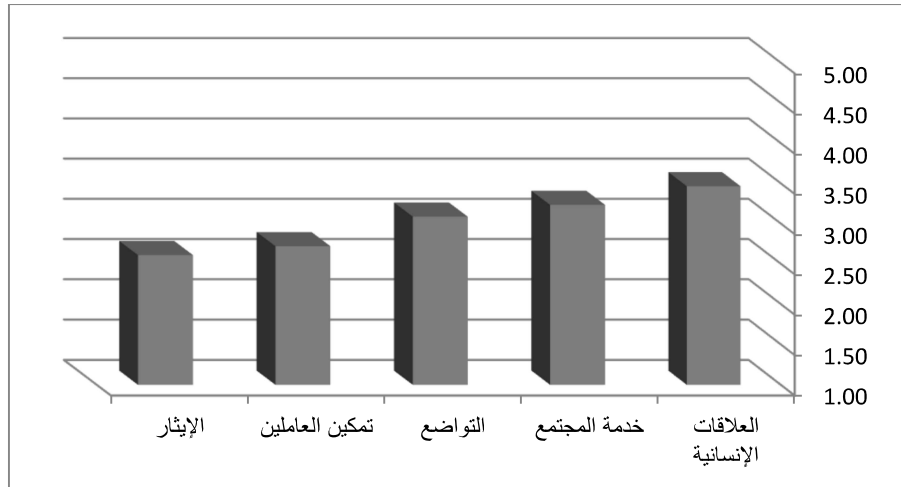
يبين الجدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات استجابات أفراد عينة البحث على عبارات البعد الخامس من الاستبانة

الجدول رقم (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات استجابات أفراد عينة البحث على عبارات البعد الخامس من الاستبانة

درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العلاقات الإنسانية
مرتفعة	0.55	3.55	6) يحرص المدير على بناء علاقات إنسانية مع جميع المدرسين في المدرسة
مرتفعة	0.15	3.43	7) يبدي المدير مصداقية عند تعامله مع المدرسين في المدرسة
مرتفعة	0.36	3.45	8) يراعي المدير ظروف المدرسين الخاصة
مرتفعة	0.19	3.41	9) يطبق المدير روح القانون عند تعامله مع الحالات الإنسانية في المدرسة
مرتفعة	0.22	3.48	10) يعتبر المدير خدمته للمدرسين في المدرسة واجباً إنسانياً
مرتفعة	0.29	3.46	الدرجة الكلية للبعد الخامس

يتبين من الجدول (9) أن المتوسط الحسابي لدرجات استجابات أفراد عينة البحث على عبارات البعد الخامس من الاستبانة "العلاقات الإنسانية" قد بلغ (3.46) وهي قيمة تدل على درجة موافقة مرتفعة، كما يتبين أن درجة الموافقة على عبارات هذا البعد قد جاءت مرتفعة، ويمكن تفسير النتائج السابقة بسعي مديري المدارس إلى بناء علاقات إنسانية متينة مع جميع المدرسين، نظراً لأن تلك العلاقات تنعكس بشكل إيجابي على أداء كل من مدير المدرسة والمدرسين، إذ يحاول معظم المديرين تجنب الصراعات التنظيمية، وحل مشكلات العمل بطرق توفيقية، كما يحاولون أن يكونوا على مسافة واحدة في علاقاتهم بالنسبة لجميع المدرسين.

ويبين الشكل (1) المتوسطات الحسابية لدرجات استجابات أفراد عينة البحث على أبعاد القيادة الخادمة



الشكل رقم (1) : المتوسطات الحسابية لدرجات استجابات أفراد عينة البحث على أبعاد القيادة الخادمة

يتبين من الشكل (1) أن أبعاد القيادة الخادمة قد جاءت وفق الترتيب الآتي (العلاقات الإنسانية، خدمة المجتمع، التواضع، تمكين العاملين، الإيثار) وجميعها جاءت بدرجة متوسطة.

- الإجابة عن السؤال الثاني: ما مستوى المناخ المدرسي في المدارس الثانوية من وجهة نظر المدرسين في محافظة اللاذقية؟

يهدف الإجابة عن السؤال الثاني جرى استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات استجابات أفراد عينة البحث على عبارات البعد السادس من الاستبانة؛ والجدول (10) يبين نتائج ذلك:

الجدول رقم (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات استجابات أفراد عينة البحث على عبارات المناخ المدرسي من الاستبانة

درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المناخ المدرسي
متوسطة	1.88	2.74	(1) يساعد الهيكل التنظيمي في المدرسة على تحقيق الأهداف بفاعلية
متوسطة	1.33	2.63	(2) يتم تحديد مهام وواجبات المدرسين في المدرسة بدقة ووضوح
متوسطة	0.93	2.61	(3) يسود في المدرسة جو من الثقة يشجع المدرسين على طرح أفكارهم وآرائهم دون تردد
متوسطة	1.36	2.84	(4) يتم توزيع المهام في المدرسة وفق أسس ومعايير موضوعية
متوسطة	1.38	2.71	(5) يتم تقييم أداء المدرسين في المدرسة وفق معايير موضوعية
متوسطة	1.82	2.68	(6) تتسم نظم التحفيز المستخدمة في المدرسة بالموضوعية
متوسطة	1.47	2.71	(7) تتسم نظم الاتصالات المستخدمة في المدرسة بالفاعلية
متوسطة	1.52	2.98	(8) تتسم التعليمات والقوانين والأنظمة في المدرسة بالدقة والوضوح
متوسطة	1.37	2.84	(9) يوجد تعاون وتنسيق بين إدارة المدرسة والمدرسين بما يحقق الأهداف التربوية والتعليمية
متوسطة	1.44	2.67	(10) يتوفر في المدرسة آلية واضحة لاتخاذ القرارات.
متوسطة	1.45	2.74	الدرجة الكلية للمناخ التنظيمي

يتبين من الجدول (10) أن المتوسط الحسابي لدرجات استجابات أفراد عينة البحث على عبارات المناخ المدرسي من الاستبانة " المناخ المدرسي " قد بلغ (2.74) وهي قيمة تدل على درجة متوسطة، كما يتبين أن درجة الموافقة على عبارات هذا البعد قد جاءت متوسطة، ويمكن تفسير النتائج السابقة بارتباط المناخ المدرسي في المدرسة بعدد كبير من العوامل والمتغيرات التي يمكن أن تؤثر عليه مثل القوانين والتعليمات والهيكل التنظيمي ودرجة التنسيق والتعاون بين العاملين في المدرسة ونظم التحفيز والترقية والنقل والتقييم، ونظراً لأن النمط السائد في الإدارة التربوية هو النمط المركزي فإن يوجد العديد من المعوقات التي تحد من ارتفاع مستوى المناخ المدرسي في المدارس، فضلاً عن الظروف التي مرت وتمر بها البلاد بشكل عام ومحافظة اللاذقية (لاسيما بعد زلزال 6 شباط)، إذ أدت تلك الظروف والأحداث إلى وجود العديد من المعوقات في العملية التعليمية مثل النقص في الكوادر التدريسية وفي الإمكانيات المادية كل ذلك ينعكس بشكل سلبي على المناخ المدرسي، وهذا ما يفسر أن قيمة المتوسط الحسابي لهذا البعد في الحد الأدنى من فئة المتوسطة.

- اختبار فرضيات البحث:
- الفرضية الأولى: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الخادمة والمناخ المدرسي في المدارس الثانوية من وجهة نظر المدرسين في محافظة اللاذقية.
- لاختبار هذه الفرضية تم استخراج قيم معاملات الارتباط بيرسون بين درجات استجابات أفراد عينة البحث على أبعاد القيادة الخادمة وبين درجات استجاباتهم على بعد المناخ المدرسي والجدول (11) يبين نتائج ذلك:

الجدول رقم(11): قيم معاملات الارتباط بيرسون بين أبعاد القيادة الخادمة والمناخ المدرسي

م	البعد	قيم معاملات الارتباط بيرسون	الدلالة الإحصائية
1	تمكين المدرسين	0.808	0.000
2	الإيثار	0.424	0.000
3	خدمة المجتمع	0.357	0.002
4	التواضع	0.479	0.000
5	العلاقات الإنسانية	0.884	0.000
	الدرجة الكلية للقيادة الخادمة	0.915	0.000

يتبين من الجدول (11) أن جميع قيم معاملات الارتباط بين درجات استجابات أفراد عينة البحث على أبعاد القيادة الخادمة ودرجاتها الكلية وبين درجات استجاباتهم على بعد المناخ المدرسي موجبة ودالة إحصائياً، ما يعني رفض الفرضية الصفرية، وبالتالي وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الخادمة والمناخ المدرسي في المدارس الثانوية من وجهة نظر المدرسين في محافظة اللاذقية؛ ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن نظرية القيادة الخادمة تقوم على أساس المصالح الفضلى لجميع العاملين في المدرسة، وبالتالي فإنها تُعزز فكرة أن لكل فرد دور في تحقيق الأهداف التربوية والتعليمية، وهي تشجع العاملين في المدرسة ولإسما المدرسين على إحداث توازن بين ممارسة مهامهم وبين التنسيق فيما بينهم، وبالتالي فهي تعزز العمل ضمن فريق، والقوة الرئيسية لنظرية القيادة الخادمة هي مساهمتها في التطوير التنظيمي، إذ يتجه المدير الذي يطبق هذا النمط من القيادة من النمط التقليدي الذي يُركز على الهيمنة على العاملين وتلقينهم ما يجب القيام به إلى نمط القيادة الخادمة حيث يخوّلهم بالعمل ويلهمهم، وهذا الإلهام ينسق الجهود الجماعية. وناتج العمل يكون أكثر وأعظم من الجهود الفردية، وهنا يكون دور مدير المدرسة موجهاً ومرشداً ومشرفاً بدلاً من أن يكون مراقباً للدوام والعاملين ومنفذاً للتعليمات، وذلك كله يساهم في تطوير المناخ المدرسي للمدرسة والرفع من مستواه، ويتبين من الجدول السابق أن قيم معاملات الارتباط بيرسون جاءت مرتفعة واضحة بين بُعدي تمكين المدرسين، والعلاقات الإنسانية من جهة، والمناخ المدرسي من جهة ثانية، إذ إن تحقيق النمو المهني للمدرسين وإتاحة الفرص لتطوير أدائهم وإقامة علاقات إنسانية على نحو موضوعي ومتوازن يعزز بدرجة كبيرة من مستوى المناخ المدرسي في المدرسة.

- الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين درجات استجابات أفراد عينة البحث فيما يتعلق بدرجة تطبيق القيادة الخادمة في المدارس الثانوية في محافظة اللاذقية وفق متغير المؤهل العلمي.
- لاختبار هذه الفرضية جرى استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة البحث على أبعاد استبانة القيادة الخادمة وتم استخدام الاختبار الإحصائي Independent Samples Test (ت ستودنت) وفق متغير المؤهل العلمي، والجدول (12) يوضح نتائج ذلك.

الجدول رقم (12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار (ت ستودنت) على أبعاد الاستبانة وفق متغير المؤهل العلمي

البعد	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيم t	الدلالة الإحصائية
تمكين المدرسين	إجازة جامعية	345	14.57	3.80	431	-0.087	0.930
	دبلوم تأهيل تربوي	88	14.61	3.85			
الإيثار	إجازة جامعية	345	13.45	2.77	431	-1.122	0.262
	دبلوم تأهيل تربوي	88	13.82	2.79			
خدمة المجتمع	إجازة جامعية	345	16.71	1.80	431	0.093	0.926
	دبلوم تأهيل تربوي	88	16.69	1.68			
التواضع	إجازة جامعية	345	15.17	1.45	431	0.413	0.680
	دبلوم تأهيل تربوي	88	15.10	1.47			
العلاقات الإنسانية	إجازة جامعية	345	17.63	3.04	431	-0.301	0.764
	دبلوم تأهيل تربوي	88	17.74	3.08			
الدرجة الكلية	إجازة جامعية	345	77.53	6.52	431	-0.215	0.853
	دبلوم تأهيل تربوي	88	77.96	7.65			

يتبين من الجدول (12) أن قيم الدلالة الإحصائية لاختبار Independent Samples Test (ت ستودنت) بالنسبة لأبعاد القيادة الخادمة أكبر من (0.05) ما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين درجات استجابات أفراد عينة البحث فيما يتعلق بدرجة تطبيق القيادة الخادمة في المدارس الثانوية في محافظة اللاذقية وفق متغير المؤهل العلمي. أي أن آراء أفراد عينة البحث متقاربة فيما يتعلق بتطبيق القيادة الخادمة على اختلاف مؤهلاتهم العلمية، أي إن مديري المدارس يتعاملون بذات الطريقة، ويطبّقون ذات الأساليب الإدارية مع المدرسين سواء الحاصلين على إجازة جامعية أم المتبعين برنامج دبلوم التأهيل التربوي. وتتفق نتائج هذه الفرضية مع نتائج دراسة السوايعر (2022) التي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجة ممارسة القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في لواء مآدبا تعزى إلى متغير المؤهل العلمي، وتتفق مع نتائج دراسة العوفي (2022) التي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في وجهات النظر حول القيادة الخادمة تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

- الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين درجات استجابات أفراد عينة البحث فيما يتعلق بدرجة تطبيق القيادة الخادمة في المدارس الثانوية في محافظة اللاذقية وفق متغير الجنس.

لاختبار هذه الفرضية جرى استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على أبعاد القيادة الخادمة وتم استخدام الاختبار الإحصائي Independent Samples Test (ت ستودنت) وفق متغير الجنس، والجدول (13) يوضح نتائج ذلك.

الجدول رقم (13): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار (ت ستيودنت) على أبعاد القيادة الخادمة وفق متغير الجنس

البعد	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيم t	الدلالة الإحصائية	القرار
تمكين المدرسين	ذكور	206	14.500	3.816	431	-0.427	0.670	غير دالة
	إناث	227	14.656	3.802				
الإيثار	ذكور	206	13.675	2.677	431	1.092	0.276	غير دالة
	إناث	227	13.383	2.861				
خدمة المجتمع	ذكور	206	16.752	1.674	431	0.483	0.629	غير دالة
	إناث	227	16.670	1.872				
التواضع	ذكور	206	15.180	1.415	431	0.277	0.782	غير دالة
	إناث	227	15.141	1.484				
العلاقات الإنسانية	ذكور	206	17.495	2.963	431	-1.016	0.310	غير دالة
	إناث	227	17.793	3.121				
الدرجة الكلية	ذكور	206	77.602	9.990	431	-0.043	0.966	غير دالة
	إناث	227	77.643	9.941				

يتبين من الجدول (13) أن قيم الدلالة الإحصائية لاختبار Independent Samples Test (ت ستيودنت) بالنسبة لأبعاد القيادة الخادمة أكبر من (0.05) ما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين درجات استجابات أفراد عينة البحث فيما يتعلق بدرجة تطبيق القيادة الخادمة في المدارس الثانوية في محافظة اللاذقية وفق متغير الجنس، ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن مديري المدارس يقومون بالمهام والأعمال المطلوبة منهم بشكل رسمي ويقدمون التوجيهات بشكل جماعي للمدرسين والمدرسات، ولذلك لم توجد فروق جوهرية بين آراء المدرسين وآراء المدرسات فيما يتعلق بتطبيق القيادة الخادمة. وتتفق نتائج هذه الفرضية مع نتائج دراسة السواعير (2022) التي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجة ممارسة القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في لواء مادبا تعزى إلى متغير الجنس. وتختلف نتائج هذه الفرضية مع نتائج دراسة العنزي (2021) التي توصلت إلى وجود فروق دالة تعزى إلى متغير الجنس في بُعدي الإيثار والتواضع وكانت لصالح الإناث.

- الفرضية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين درجات استجابات أفراد عينة البحث فيما يتعلق بدرجة تطبيق القيادة الخادمة في محافظة اللاذقية وفق متغير عدد سنوات الخبرة.

لاختبار هذه الفرضية تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على أبعاد استبانة القيادة الخادمة ثم تم استخدام تحليل التباين الأحادي الجانب (أنوفا) للمقارنات المتعددة وفق متغير عدد سنوات الخبرة، والجدول (14) يوضح نتائج ذلك.

الجدول رقم (14): تحليل التباين أحادي الاتجاه (أنوفا) على أبعاد استبانة القيادة الخادمة وفق متغير عدد سنوات الخبرة

قيمة الدلالة	F قيم	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	عدد سنوات الخبرة للمدير	البعد
0,000	163.489	1351.00	2	2702.01	بين المجموعات	0.63	8.71	66	أقل من 5	تمكين المدرسين
		8.26	430	3553.33	داخل المجموعات	3.09	15.38	159	من 5 إلى 10	
			432	6255.34	المجموع	3.12	15.84	208	أكثر من 10	
0,000	114.212	577.29	2	1154.58	بين المجموعات	1.86	9.68	66	أقل من 5	الإيثار
		5.05	430	2173.46	داخل المجموعات	2.45	14.06	159	من 5 إلى 10	
			432	3328.04	المجموع	2.20	14.33	208	أكثر من 10	
0,000	80.061	185.50	2	371.01	بين المجموعات	0.90	14.58	66	أقل من 5	خدمة المجتمع
		2.32	430	996.33	داخل المجموعات	1.64	16.24	159	من 5 إلى 10	
			432	1367.33	المجموع	1.59	17.28	208	أكثر من 10	
0,000	48.694	83.84	2	167.67	بين المجموعات	0.46	13.70	66	أقل من 5	التواضع
		1.72	430	740.33	داخل المجموعات	1.45	15.36	159	من 5 إلى 10	
			432	908.00	المجموع	1.38	15.47	208	أكثر من 10	
0,000	83.970	563.18	2	1126.36	بين المجموعات	0.55	13.86	66	أقل من 5	العلاقات الإنسانية
		6.71	430	2883.98	داخل المجموعات	2.86	18.15	159	من 5 إلى 10	
			432	4010.34	المجموع	2.76	18.47	208	أكثر من 10	
0,000	249.35	11489.20	2	22978.41	بين المجموعات	4.01	60.53	66	أقل من 5	الدرجة الكلية
		46.08	430	19813.23	داخل المجموعات	7.35	79.80	159	من 5 إلى 10	
			432	42791.64	المجموع	7.03	81.38	208	أكثر من 10	

يتبين من الجدول (14) أن قيمة الدلالة الإحصائية لاختبار (أنوفا) على أبعاد القيادة الخادمة وفق متغير عدد سنوات الخبرة أصغر من (0,05)، ما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين درجات استجابات أفراد عينة البحث فيما يتعلق بدرجة تطبيق القيادة الخادمة في المدارس الثانوية في محافظة اللاذقية وفق متغير عدد سنوات الخبرة. ومن أجل معرفة مصدر هذه الفروق تم التحقق من تجانس درجات أفراد عينة البحث على أبعاد القيادة الخادمة ودرجتها الكلية باستخدام اختبار ليفين، وبناء على نتائج ذلك تم استخدام اختبار شيفيه الذي يبين نتائج الجدول (15).

الجدول رقم (15): نتائج اختبار (Scheffe) على أبعاد استبانة القيادة الخادمة وفق متغير عدد سنوات الخبرة

أبعاد	المتغير (I)	المتغير (J)	الفرق بين المتوسطين	الخطأ المعياري	الدلالة الإحصائية	القرار
تمكين المدرسين	أقل من خمس سنوات	من خمس إلى عشر سنوات	-6.66524*	0.4209	0.000	يوجد فرق لصالح من خمس إلى عشر سنوات
	من خمس إلى عشر سنوات	أكثر من عشر سنوات	-7.12442*	0.4061	0.000	يوجد فرق لصالح أكثر من عشر سنوات
		أقل من خمس سنوات	6.66524*	0.4209	0.000	يوجد فرق لصالح من خمس إلى عشر سنوات
	أكثر من عشر سنوات	أكثر من عشر سنوات	-0.45918	0.3028	0.318	لا يوجد فرق دال إحصائياً
		أقل من خمس سنوات	7.12442*	0.4061	0.000	يوجد فرق لصالح أكثر من عشر سنوات
	سنوات	من خمس إلى عشر سنوات	0.45918	0.3028	0.318	لا يوجد فرق دال إحصائياً
الإيثار	أقل من خمس سنوات	من خمس إلى عشر سنوات	-4.38107*	0.3292	0.000	يوجد فرق لصالح من خمس إلى عشر سنوات
	من خمس إلى عشر سنوات	أكثر من عشر سنوات	-4.64510*	0.3176	0.000	يوجد فرق لصالح أكثر من عشر سنوات
		أقل من خمس سنوات	4.38107*	0.3292	0.000	يوجد فرق لصالح من خمس إلى عشر سنوات
	أكثر من عشر سنوات	أكثر من عشر سنوات	-0.26403	0.2368	0.538	لا يوجد فرق دال إحصائياً
		أقل من خمس سنوات	4.64510*	0.3176	0.000	يوجد فرق لصالح أكثر من عشر سنوات
	سنوات	من خمس إلى عشر سنوات	0.26403	0.2368	0.538	لا يوجد فرق دال إحصائياً
خدمة المجت مع	أقل من خمس سنوات	من خمس إلى عشر سنوات	-2.27330*	0.2229	0.000	يوجد فرق لصالح من خمس إلى عشر سنوات
	من خمس إلى عشر سنوات	أكثر من عشر سنوات	-2.70309*	0.2150	0.000	يوجد فرق لصالح أكثر من عشر سنوات
		أقل من خمس سنوات	2.27330*	0.2229	0.000	يوجد فرق لصالح من خمس إلى عشر سنوات
	أكثر من عشر سنوات	أكثر من عشر سنوات	-0.42979	0.1604	0.280	لا يوجد فرق دال إحصائياً
		أقل من خمس سنوات	2.70309*	0.2150	0.000	يوجد فرق لصالح أكثر من عشر سنوات
	سنوات	من خمس إلى عشر سنوات	0.42979	0.1604	0.280	لا يوجد فرق دال إحصائياً
التواضع	أقل من خمس سنوات	من خمس إلى عشر سنوات	-1.66152*	0.1921	0.000	يوجد فرق لصالح من خمس إلى عشر سنوات
	من خمس إلى عشر سنوات	أكثر من عشر سنوات	-1.77418*	0.1854	0.000	يوجد فرق لصالح أكثر من عشر سنوات
		أقل من خمس سنوات	1.66152*	0.1921	0.000	يوجد فرق لصالح من خمس إلى عشر سنوات
	أكثر من عشر سنوات	أكثر من عشر سنوات	-0.11266	0.1382	0.718	لا يوجد فرق دال إحصائياً
		أقل من خمس سنوات	1.77418*	0.1854	0.000	يوجد فرق لصالح أكثر من عشر سنوات
	سنوات	من خمس إلى عشر سنوات	0.11266	0.1382	0.718	لا يوجد فرق دال إحصائياً
العلاقات الإنسانية	أقل من خمس سنوات	من خمس إلى عشر سنوات	-4.28731*	0.3792	0.000	يوجد فرق لصالح من خمس إلى عشر سنوات
	من خمس إلى عشر سنوات	أكثر من عشر سنوات	-4.60752*	0.3659	0.000	يوجد فرق لصالح أكثر من عشر سنوات
		أقل من خمس سنوات	4.28731*	0.3792	0.000	يوجد فرق لصالح من خمس إلى عشر سنوات
	أكثر من عشر سنوات	أكثر من عشر سنوات	-0.32021	0.2728	0.503	لا يوجد فرق دال إحصائياً
		أقل من خمس سنوات	4.60752*	0.3659	0.000	يوجد فرق لصالح أكثر من عشر سنوات
	سنوات	من خمس إلى عشر سنوات	0.32021	0.2728	0.503	لا يوجد فرق دال إحصائياً
الدرجة الكلية	أقل من خمس سنوات	من خمس إلى عشر سنوات	-19.2684*	0.9939	0.000	يوجد فرق لصالح من خمس إلى عشر سنوات
	من خمس إلى عشر سنوات	أكثر من عشر سنوات	-20.8541*	0.9590	0.000	يوجد فرق لصالح أكثر من عشر سنوات
		أقل من خمس سنوات	19.26844*	0.9939	0.000	يوجد فرق لصالح من خمس إلى عشر سنوات
	أكثر من عشر سنوات	أكثر من عشر سنوات	-1.58587	0.7151	0.087	لا يوجد فرق دال إحصائياً
		أقل من خمس سنوات	20.85431*	0.9590	0.000	يوجد فرق لصالح أكثر من عشر سنوات
	سنوات	من خمس إلى عشر سنوات	1.58587	0.7151	0.087	لا يوجد فرق دال إحصائياً

يتبين من الجدول (15) أن مصدر الفروق على أبعاد القيادة الخادمة وفق متغير عدد سنوات الخبرة، وهو بين المدرسين ذوي الخبرة الأكثر من عشر سنوات من جهة، والمدرسين ذوي الخبرة بين خمس إلى عشر سنوات، وأقل من خمس سنوات من

جهة ثانية، وذلك لصالح المدرسين ذوي الخبرة الأكثر من عشر سنوات، وكذلك بينت نتائج السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المدرسين ذو الخبرة الأقل من خمس سنوات من جهة، والمدرسين ذوي الخبرة (من خمس إلى عشر سنوات من جهة ثانية)، وهذه الفرق لصالح المدرسين ذوي الخبرة من خمس إلى عشر سنوات من جهة ثانية، ويمكن وجود فروق لصالح عدد سنوات الخبرة الأكثر بان مديري المدارس يتعاملون مع المدرسين الأكثر خبرة بطريقة مختلفة؛ إذ ينظرون إليهم بأنهم لديهم خبرة طويلة في العمل التربوي والتعليمي، فتكون أساليب التواصل والتوجيه معهم مختلفة، وهذا ما جعل آراء هؤلاء المدرسين أكثر إيجابية لتطبيق القيادة الخادمة من قبل مديري المدارس.

وتختلف نتائج هذه النتيجة مع نتائج دراسة الصالح (2020) التي توصلت إلى عدم وجود فروق في استجابات المدرسين لممارسة أبعاد القيادة الخادمة لمديري المدارس تُعزى لمتغير الخبرة، وتختلف أيضاً مع نتائج دراسة العوفي (2022) التي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في وجهات النظر حول القيادة الخادمة تعزى إلى متغير الخبرة.

- الفرضية الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين درجات استجابات أفراد عينة البحث فيما يتعلق بمستوى المناخ المدرسي في المدارس الثانوية في محافظة اللاذقية وفق متغير المؤهل العلمي.

لاختبار هذه الفرضية جرى استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة البحث على محور المناخ المدرسي وتم استخدام الاختبار الإحصائي Independent Samples Test (ت ستودنت) وفق متغير المؤهل العلمي، والجدول (16) يوضح نتائج ذلك.

الجدول رقم (16) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار (ت ستودنت) على محور المناخ

المدرسي وفق متغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيم t	الدلالة الإحصائية	القرار
إجازة جامعية	345	27.617	4.043	431	0.086	0.932	غير دالة
	88	27.659	4.191				

يتبين من الجدول (16) أن قيم الدلالة الإحصائية لاختبار Independent Samples Test (ت ستودنت) بالنسبة لمستوى المناخ المدرسي أكبر من (0.05) ما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين درجات استجابات أفراد عينة البحث فيما يتعلق بمستوى المناخ المدرسي في المدارس الثانوية في محافظة اللاذقية وفق متغير المؤهل العلمي. أي أن آراء أفراد عينة البحث متقاربة فيما يتعلق بمستوى المناخ المدرسي على اختلاف مؤهلاتهم العلمية، ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن وجود مستوى مقبول من المناخ المدرسي لا يتأثر كثيراً بالمؤهل العلمي للمدرس بقدر ما يتأثر بنمط القيادة الذي يتبعه المدير، وبسماته الشخصية والقيادة، وبمستوى التنسيق والتعاون بين أفراد مجتمع المدرسة من إداريين ومعلمين ومتعلمين.

- الفرضية السادسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين درجات استجابات أفراد عينة البحث فيما يتعلق بمستوى المناخ المدرسي في المدارس الثانوية في محافظة اللاذقية وفق متغير الجنس.

لاختبار هذه الفرضية جرى استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على محور المناخ المدرسي وتم استخدام الاختبار الإحصائي Independent Samples Test (ت ستودنت) وفق متغير الجنس، والجدول (17) يوضح نتائج ذلك.

الجدول رقم (17): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار (ت ستودنت) على محور المناخ المدرسي وفق متغير الجنس

الدالة الإحصائية	قيم t	درجات الحرية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الجنس	المناخ المدرسي
0.670	0.427-	431	3.816	14.500	206	ذكور	
			3.802	14.656	227	إناث	

يتبين من الجدول (17) أن قيم الدلالة الإحصائية لاختبار Independent Samples Test (ت ستودنت) بالنسبة لمستوى المناخ المدرسي أكبر من (0.05) ما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين درجات استجابات أفراد عينة البحث فيما يتعلق بمستوى المناخ المدرسي في المدارس الثانوية في محافظة اللاذقية وفق متغير الجنس، ويمكن تفسير هذه النتيجة بأنه يمكن لمديري المدارس توفير مناخ تنظيمي إيجابي في المدرسة من خلال تطبيقهم للاتجاهات الإدارية الحديثة، وتلبية احتياجات العاملين في المدرسة، وحل الصراعات التنظيمية بينهم، وتوفير جو مدرسي هادئ، وتنسيق الجهود بين العاملين في المدرسة، وبالتالي فإن مستوى المناخ المدرسي لا يتأثر كثيراً بمتغير جنس المدرس.

الفرضية السابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين درجات استجابات أفراد عينة البحث فيما يتعلق بمستوى المناخ المدرسي في المدارس الثانوية في محافظة اللاذقية وفق متغير عدد سنوات الخبرة.

لاختبار هذه الفرضية تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على محور المناخ المدرسي ثم تم استخدام تحليل التباين الأحادي الجانب (أنوفا) للمقارنات المتعددة وفق متغير عدد سنوات الخبرة، والجدول (18) يوضح نتائج ذلك.

الجدول رقم (18): تحليل التباين أحادي الاتجاه (أنوفا) على محور المناخ المدرسي وفق متغير عدد سنوات الخبرة

القرار	قيمة الدلالة	قيم F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	عدد سنوات الخبرة للمدير	المناخ المدرسي
غير دالة	0.36	1.04	851.63	2	36.22	بين المجموعات	1.856	27.970	66	أقل من 5	
			10.57	430	454.17	داخل المجموعات	3.130	28.000	159	من 5 إلى 10	
				432	715.39	المجموع	3.660	29.135	208	أكثر من 10	

يتبين من الجدول (18) أن قيم الدلالة الإحصائية لاختبار (أنوفا) بالنسبة لمستوى المناخ المدرسي أكبر من (0.05) ما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين درجات استجابات أفراد عينة البحث فيما يتعلق بمستوى المناخ المدرسي في المدارس الثانوية في المدارس الثانوية في محافظة اللاذقية وفق متغير عدد سنوات الخبرة، ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن جميع المدرسين يتأثرون ويؤثرون بمستوى المناخ المدرسي في المدرسة على اختلاف سنوات خبرتهم نظراً لأن هذا المستوى يتعلق بجميع العاملين في المدرسة، وبكيفية تعاونهم وتنسيق الجهود بينهم وبين الإدارة المدرسية.

مقترحات البحث:

- تنفيذ دورة تدريبية لمديري المدارس على كيفية تطبيق القيادة الخادمة.
- إعطاء مزيد من الصلاحيات لمديري المدارس بحيث تتيح لهم مزيداً من المرونة في تطبيق القوانين والأنظمة بما يناسب الموقف، وبما يمكنهم من تطبيق أبعاد القيادة الخادمة.
- حث مدير المدارس على متابعة الاحتياجات التدريبية للمدرسين وإعطائهم الصلاحية لتقديم التسهيلات لهم لمواصلة تحصيلهم العلمي.

- تنفيذ ندوات أو ورش عمل يشارك بها كل من مديري المدارس والمدرسين بهدف التعريف بأهمية تطبيق القيادة الخادمة ودورها في تحقيق الأهداف التربوية والتعليمية وحل المشكلات التي تواجه التعليم ولاسيما في حال الأزمات والطوارئ.
- تنفيذ دورات تدريبية للمدرسين ذوي الخبرة الأقل بهدف توعيتهم بأهمية التعاون مع الإدارة المدرسية وتنسيق الجهود بشكل يساعد الإدارة المدرسية على تطبيق القيادة الخادمة وتحسين المناخ المدرسي.

المراجع:

- 1- الحبسية، رضية سليمان ناصر.(2012). *القيادة الأخلاقية، المنهل للنشر والتوزيع*.
 - 2- الحر، عبد العزيز. (2017). *القيادة في مدارس المستقبل، الرياض: مكتب التربية العربية لدول الخليج*.
 - 3- درويش، محمود احمد.(2018). *مناهج البحث في العلوم الإنسانية. القاهرة، مؤسسة الأمة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر*.
 - 4- السواعير، تغريد محمد محود.(2021). *القيادة الخادمة وعلاقتها بالتميز التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في لواء مأدبا من وجهة نظر المدرسين. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن*.
 - 5- السويدان، طارق؛ هوارى، غياث.(2019). *مفاهيم وأساسيات القيادة. الجزء الأول، الكويت: شركة الإبداع الفكري*.
 - 6- الصالح، أمل عبد الله الوهاب.(2020). *القيادة الخادمة لمديري المدارس كما يدركها المعلمون في مدارس التعليم العام في دولة الكويت وعلاقتها برضاهم الوظيفي. مجلة كلية التربية - جامعة الإسكندرية. المجلد (30)، العدد (4)*.
 - 7- العسيري، أمينة علي أحمد (2021) *المناخ المدرسي وعلاقته بالدافعية نحو العمل لدى معلمات المدارس الثانوية بإدارة تعليم صيبيا. مجلة بحوث للعلوم التربوية، المجلد (7)، العدد (2)*.
 - 8- عطوي، جودت عزت.(2014). *الإدارة المدرسية الحديثة" مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية". دار الثقافة للنشر والتوزيع. عمان. الأردن*.
 - 9- العمارة، محمد حسن(2002). *مبادئ الإدارة المدرسية، ط 3، عمان، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة*.
 - 10- العنزى، أحمد.(2021). *القيادة الخادمة لمديري المدارس وعلاقتها بالروح المعنوية للمدرسين. المجلة الأردنية في العلوم التربوية. المجلد (17)، العدد (3)*.
 - 11- عودة، وسيم عبد الغفار.(2016). *دور القيادة الخادمة في تحسين مستوى البيئة التنظيمية بوزارة الداخلية والأمن الوطني برنامج الدراسات العليا المشترك بين أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا وجامعة الأقصى برنامج القيادة والإدارة، فلسطين*.
 - 12- العوفي، ماجد بن سليمان بن دخيل الله.(2022). *دور القيادة الخادمة في المدارس الثانوية الحكومية بمنطقة المدينة المنورة. المجلة الدولية للعلوم التربوية والنفسية. المجلد (71)، العدد (3)*.
 - 13- نجم، نجم عبود.(2019). *الروحانية في الأعمال، عمان، الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع*.
- 1- Block, P. (2013). *Stewardship, San Francisco, CA: Berrett Koehle*.
 - 2- Cohen, J and others. (2009). *School Climate: Research, Policy, Practices and Teacher Education, Teacher College Record, Columbia University, Vol.111., No.1*.
 - 3- Kwong, D., & Davis, J. R. (2015). *School Climate for Academic Success: A Multilevel Analysis of School Climate and Student Outcomes. Journal of Research in Education, 25(2), 68-81*.

- 4- Liana, L., & Hidayat, D. (2021). The effects of servant leadership, organizational climate, and work motivation on teacher's performance in a level education centre. Kelola: *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 8(2), 134–146.
- 5- Ministry of Education and science .(2012) .School Climate as an Important Component in School Effectiveness, *Ministry of Education and science*, Albania.
- 6- National School Climate Council .(2012) .School Climate Research Summary, NSCC.
- 7- Shabalala.T. (2014). “*The Role Played by School Climate on School Effectiveness: A Case Study of Nkayi South Circuit*”, *Asian Journal of Science and Management Studies*, Vol.1., No.1.
- 8- Spears, L, C (1996). *Reflection on Robert K. and servant-leadership*.
- 9- Greenleaf, R. K. (2017). What is Servant as Leadership? The Greenleaf Center for Servant Leadership. Electronic site in . www.greenleaf.org