

# سلوك القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة جدة وعلاقتها بالأداء السياقي للمعلمين

الباحث/ طلال عبدالله السلمي

الإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة

إشراف

أ.د. صالح بن علي يعين الله القرني

أستاذ القيادة والسياسات التعليمية

جامعة الملك عبدالعزيز

## سلوك القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة جدة وعلاقتها بالأداء السياقي للمعلمين

الباحث/ طلال عبدالله السلمي

الإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة

### الملخص:

هدفت الدراسة إلى الكشف عن ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الخادمة في مدينة جدة، والكشف عن مستوى ممارسة المعلمين للأداء السياقي في هذه المدارس، كما هدفت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة الارتباطية بين سلوك القيادة الخادمة لدى مديري المدارس والأداء السياقي لدى المعلمين، والكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات استجابات المعلمين حول تقديراتهم لممارسة مديريهم للقيادة الخادمة، وممارستهم للأداء السياقي تبعاً لاختلاف متغيري (الجنس، وسنوات الخبرة). وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي بأسلوبه (المسحي والارتباطي)، وتكونت عينة الدراسة من (٤٢٦) معلماً ومعلمة، وتم استخدام الاستبيان كأداة للدراسة؛ حيث اعتمد الباحث على مقياسين رئيسيين؛ هما: مقياس القيادة الخادمة: والذي أعده ليدن وآخرون (Liden et al., 2008)، والذي يتكون من سبعة أبعاد؛ هي: (التصرف بأخلاق، والتمكين، ومساعدة المرؤوسين على التطور، والاهتمام بالمرؤوسين أولاً، والمعالجة العاطفية، والالتزام بتطوير المجتمع، والمهارات الفكرية)، وثانيهما: مقياس الأداء السياقي: والذي أعده فان سكوتر وموتويدلو (Van Scotter & Motowidlo, 1996)، ويتكون من بُعدين؛ هما: (التيسير بين الأشخاص، والتفاني الوظيفي).

وبناءً على ذلك، توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج هي: أن مديري المدارس الثانوية يمارسون القيادة الخادمة بدرجة (عالية)، كما توصلت الدراسة إلى أن المعلمين يمارسون الأداء السياقي بدرجة (عالية) من وجهة نظرهم، كما تبين من النتائج وجود علاقة ارتباطية (طردية) عالية القيمة وذات دلالة إحصائية بين سلوك القيادة الخادمة لدى مديري المدارس والأداء السياقي للمعلمين، وتبين من النتائج أن تصورات المعلمين لممارسة مديري المدارس للقيادة الخادمة لا تختلف باختلاف جنسهم وخبراتهم، كما أظهرت النتائج أن تصورات المعلمين لأداءاتهم السياقية لا تختلف باختلاف جنسهم وخبراتهم.

وفي ضوء النتائج، خرجت الدراسة بعددٍ من التوصيات؛ كان من أهمها: المحافظة على مستوى القيادة الخادمة عند مديري المدارس وتعزيزها؛ لما لها من دور واضح على حفز السلوكات السياقية للمعلمين، وتصميم برامج تدريبية تُركِّز على تدريب مديري المدارس على الأساليب والممارسات القيادية والأخلاقية، ولا سيما ما يتعلق بالقيادة الخادمة، كما أوصت الدراسة برصد الممارسات الإيجابية التي

تتعلّق بالأداء السياقي لدى المُعلِّمين لتعزيرها، وذلك بتبنيّ بعض المُبادرات النوعيّة التي تُسهم في تطويرها ونشر ثقافتها في الميدان التربويّ.

**الكلمات المفتاحية:** القيادة الخادمة، الأداء السياقي، التيسير بين الأشخاص، التفاني الوظيفي، المعلمين.

**Abstract:**

This study explored servant leadership among secondary school principals in Jeddah and its relationship to teachers' contextual performance. It aimed to identify the level of servant leadership practiced by principals, the perceived level of contextual performance among teachers, and the correlation between these two variables. Additionally, the study investigated whether teacher evaluations of principals' servant leadership and their contextual performance differed based on gender and years of experience.

A quantitative approach using both survey and correlational methods was employed. Data was collected from a sample of 426 male and female teachers through a questionnaire. Two main scales were used: the Servant Leadership Scale (Liden et al., 2008) measuring seven dimensions (ethical behavior, empowerment, helping subordinates grow, prioritizing subordinates, emotional healing, community value creation, and conceptual skills), and the Contextual Performance Scale (Van Scotter & Motowidlo, 1996) measuring interpersonal facilitation and job dedication.

The findings revealed high levels of servant leadership among principals and high perceived levels of contextual performance among teachers. Furthermore, a statistically significant positive correlation was found between principals' servant leadership and teachers' contextual performance. There were no statistically significant differences in teacher responses regarding their evaluations of principals' servant leadership or their contextual performance based on gender or years of experience.

The study recommends fostering and strengthening servant leadership practices in school principals due to its positive impact on teacher contextual behaviors. Furthermore, it suggests leadership training programs focused on servant leadership principles and ethical practices. Finally, the study advocates for monitoring positive practices related to teacher contextual performance through well-designed initiatives to further develop and disseminate these practices within the educational field.

**Keywords:** Servant Leadership, Contextual Performance, Interpersonal Facilitation, Job Dedication, Teachers.

**مقدمة:**

تشهد المؤسسات والمنظمات تطورات و تغيرات كبيرة في أساليب العمل الإداري، وبخاصة في إدارة السلوك التنظيمي للأفراد ليكونوا أكثر اندماجاً وتقبلاً لهذه التغيرات والتطورات الإدارية الكبيرة. ونتيجة لهذه التغيرات، حرصت المنظمات على الاهتمام بالعنصر البشري وتطويره مهنيًا وتعزيز انتماءه وولائه لها، بغية الحفاظ على مكانتها وتحسين فاعليتها وتحقيق أهدافها وغاياتها. وفي هذا الاتجاه سعت المنظمات على تعزيز وتنمية سلوكيات العمل الإيجابية لدى أفرادها وبالأخص تلك السلوكيات التي تدعو إلى الولاء وخدمة المنظمة و القيام بأدوار إضافية وتطوعية خارج سياق العمل الموصوف رسمياً. ويطلق على هذه السلوكيات مصطلح "الأداء السياقي"، والذي يعتبر من السلوكيات المرغوبة والايجابية التي لاقت اهتماما كبيرا من الباحثين في مجال القيادة وإدارة السلوك التنظيمي.

و لقد حظي الأداء السياقي باهتمام كبير في دوائر البحث والدراسة من قبل الباحثين والمهتمين في دراسة السلوكيات الإيجابية في بيئات العمل، وكذلك في التطبيقات و التدخلات العملية داخل المنظمات، عطفاً على أهميته الحاسمة في زيادة الفاعلية التنظيمية و تحسين سلوك الأفراد في بيئة العمل وتعزيز التزامهم التنظيمي و زيادة شعور الانتماء لديهم للمنظمة، كما يعد الأداء السياقي أحد المرتكزات المهمة في بقاء المنظمات، ومؤشر على نجاحها أو تراجعها (القرني، ٢٠٢١). ويتعلق الاداء السياقي بالدور الإضافي الذي يقدمه الموظف خارج الوصف الوظيفي (القرني، ٢٠٢١). و يذكر بورمان وموتوييلدو ( Bor man & Motowidlo,1997) أن الأداء السياقي عبارة عن نشاطات فاعلة تساهم بعدة طرق للمحافظة على البيئة النفسية والاجتماعية للمنظمة وتلعب دورا كبيرا في تحسين العمليات والأنشطة داخل المؤسسة.

ويعتبر الأداء السياقي أحد أنماط العمل الفردي والذي لا يدخل ضمن التوصيف الرسمي للوظيفة وليس من الأدوار المناطة بالعاملين، وهو عبارة عن مجموعة من السلوكيات المرغوبة داخل المنظمة ولا تدخل في نطاق المهام الرسمية للعمل، ولكنها تعود على المنظمة بالعديد من المزايا والعوائد الإيجابية التي تساهم في تحقيق أهداف المنظمة (أبا زيد، ٢٠٢١). ويذكر هدهد وزايد (٢٠١٦) أن أنشطة و سلوكيات الأداء السياقي من الأنشطة التطوعية التي تسعى أي منظمة الى تدعيمها و تنميتها لما لها من دور كبير في دعم البيئة النفسية والاجتماعية داخل هذه المنظمات على اختلاف مجالاتها.

والأداء السياقي له أهمية ومزايا تعود على المنظمة بالنفع الكبير، حيث يشير جميل (٢٠١٧) أن الأداء السياقي يقوي العلاقة الإنسانية بين الأفراد، ويزيد من مستوى الرضا الوظيفي، ويعزز ويقوي الانتماء للمنظمة ويخفف من التبعات المادية عليها، ويزيد حماس الأفراد ليقوموا بأدوار غير رسمية إضافية على أعمالهم، ويساهم في إزالة العمل الروتيني السلبي مما ينعكس إيجابا على أدائهم وإنتاجيتهم. وعلاوة على ما سبق فالأداء السياقي لا يدعم العمل الاساسي للمنظمة فحسب بل هو داعم لبيئة العمل النفسية والاجتماعية فيها، ويساعد الأفراد ويحفزهم لزيادة الأداء الذي بدوره ينعكس بشكل إيجابي على فاعلية

المنظمة، وله دور كبير في تشكيل ثقافة المنظمة التي تحفز على العمل بروح الفريق الواحد Zareen (et al, 2013).

وبما أن الأداء السياقي بهذه الأهمية المتعاضمة لما يحققه من نتائج إيجابية على الصعيدين الفردي والمنظمي، وبما يسهم به في تحسين الأداء الوظيفي، ويرتقي بمهارات وقدرات العاملين ويساعد في فاعلية المنظمة، كان لزاماً على المؤسسات التربوية عموماً والمدارس خصوصاً أن تهتم وتعزز هذا السلوك (الأداء السياقي) في البيئة المدرسية وتنميته في أوساط المعلمين. ومن أجل ترسيخ هذا السلوك تظهر الحاجة إلى نمط قيادي فريد يستطيع أن يستحث الرغبات والدوافع الداخلية للمعلمين لتقديم سلوكيات وأدوار إضافية تطوعية خلاف أدوارهم الرسمية، انطلاقاً من ولائهم للمدرسة وارتباطهم بها وسعيهم لتحسين فعاليتها التنظيمية؛ ذلك أن القائد الناجح هو الذي يحفز المعلمين ويعمل على تعزيز سلوكياتهم الإيجابية ويدفعهم إلى تقديم أدوار إضافية خارج نطاق الدور الرسمي بما يعود بالنفع على المدرسة ويحسن من فاعليتها التعليمية ويسهم في تكوين بيئة تعليمية ملائمة تحقق مخرجات التعلم المرغوبة، ليس هذا فحسب؛ بل أن قائد المدرسة هو المحفز الرئيس والملمه للمعلمين داخل المدرسة وذلك بقوة تأثيره عليهم وشحنهم لتحقيق الأهداف التربوية للمدرسة بكل كفاءة واقتدار (التمام، ٢٠١٦).

وفي هذا الاتجاه يشير هلال وكمال (٢٠١٨) أنه مع نهايات القرن الماضي و بداية الألفية الجديدة، ظهر توجه جديد في المنظمات الاقتصادية والتربوية يدعو إلى التخلي عن المفاهيم التقليدية للقيادة المعتمدة على الوصاية والسلطة المركزية، وذلك من خلال تبني أنماط قيادية حديثة وفاعلة تشجع على العمل بروح الفريق الواحد، و الاهتمام بالعاملين والسعي في تطوير قدراتهم و تحفيزهم للارتقاء بأداء المنظمة وإنتاجها مع الاعتناء بالعنصر البشري والاهتمام به.

ومن هنا تبرز القيادة الخادمة كأحد أفضل المداخل والنظريات القيادية الحديثة الأكثر فاعلية في مواجهة ما تعانيه المدارس من مشكلات وسلبيات كثيرة وتدني الأداء. ويرى السكر وآخرون (٢٠١٩) أن للقيادة الخادمة أثر إيجابي على الأداء الوظيفي حيث أن القيادة الخادمة تساهم بشكل كبير في تحسين الأداء الوظيفي للموظفين، ويؤكد ذلك ما أظهرته دراسة مومني و البركات (٢٠٢١) من وجود علاقة ارتباطية بين درجة تطبيق مديري المدارس للقيادة الخادمة و الأداء المهني للمعلمين. وهذا ما يجعل القيادة الخادمة من أهم أنواع أنماط القيادة الحديثة التي لها دور في تحسين الأداء الفردي للمعلمين، بل يتعدى ذلك إلى تعزيز الاستغراق الوظيفي بشكل يظهر لديهم الحماس والطاقة والانهماك (الغامدي، ٢٠٢٠؛ والقروني، ٢٠٢٠). ومن المعلوم أن الاستغراق الوظيفي من أحد المؤشرات الدالة على السلوكيات الإيجابية والسياقية في بيئات العمل.

وتأتي أهمية القيادة الخادمة في كونها تلبي احتياجات العاملين المهنية وتستجيب لرغباتهم، و تمنحهم الصلاحيات والسلطات اللازمة للقيام بواجباتهم الوظيفية، وتتيح لهم المشاركة في صنع القرارات المدرسية، وتشجعهم على طرح المبادرات والإبداع والابتكار في العمل، وتوفر لهم بيئة آمنة وجاذبة وداعمة

ومشجعة، وتدعم بينهم العمل بروح الفريق في كافة ميادين ومجالات العملية التعليمية، وهذا ينعكس إيجاباً على سلوكياتهم فيكونون أكثر نشاطاً والتزاماً وانتماً وولاءً تنظيمياً في بيئة العمل المدرسية (Stewart, 2017).

ومن هنا فإن نمط القيادة الخادمة عامل حاسم ومؤثر في المنظمات والمؤسسات التعليمية لأنها تلهم الافراد العاملين لتقديم الخدمة ، وترفع من مستوى الثقة والاحترام المتبادل بين القادة و العاملين، و تزيد من إنتاجية الأفراد ومن أدائهم الوظيفي (التمام، ٢٠١٦)، ومن هذا المنطلق فإن البيئة المدرسية أحوج ما تكون لمثل هذه الأنماط القيادية التي تسهم في إلهام المعلمين وتمكينهم في الوظيفة حتى يقدموا الأداء الوظيفي الأمثل.

والمأمل في نمط القيادة الخادمة ومضامينها وإبعادها، يجد أن هذا النمط يضع المرؤوسين الأولوية ويلبي احتياجاتهم المهنية، ويوفر لهم بيئة عمل جاذبه ومشجعة، ويتيح لهم الفرصة للمشاركة في صنع القرار، ويمنحهم الصلاحيات اللازمة للقيام بواجباتهم الوظيفية والعمل بروح الفريق الواحد؛ ولذا يتوقع أن نمطاً بهذا المضمون قد يكون له دور فاعل في حفز الأداءات السياقية و الأداءات الطوعية الإضافية الخارجة عن سياق الوصف الوظيفي، وبناءً على ما سبق تأتي هذه الدراسة، كمحاولة متواضعة من الباحث للوقوف على العلاقة بين هذين المتغيرين القيادة الخادمة والأداء السياقي والتعرف على حجم وطبيعة العلاقة بينهما في السياق التعليمي.

#### مشكلة الدراسة:

تسعى المؤسسات التعليمية على تطوير وتحسين أداء المعلمين إيماناً منها بأهمية دور المعلم في إنجاح العملية التعليمية وتحقيق الأهداف التربوية، ومن الملاحظ أن هذه المؤسسات تركز جل اهتمامها على أداء المعلمين لمهامهم الموصوفة رسمياً دون التركيز على تنمية سلوك الاداءات السياقية والإضافية خارج الوصف الرسمي للوظيفة.

والمنتبغ للشأن التعليمي يلمس بعض من أوجه القصور والخلل في الأداء السياقي للمعلمين إذ انهم يميلون إلى الالتزام بأدوارهم الوظيفية الموصوفة الرسمية، ويندر من المعلمين من يقدم أداءات وظيفية خارج دوره الأساسي، وقد تناولت بعض الدراسات مظاهر و مؤشرات مختلفة تتصل بالأداءات السياقية والاضافية للمعلمين التي ظهرت بدرجات متوسطة ودون المستوى المأمول، ومنها سلوك المواطنة التنظيمية (الداود، ٢٠١٩)، و الالتزام التنظيمي (ابو جاسر، ٢٠١٠)، والسلوك الابتكاري (الغامدي، ٢٠٢٢)، والاستغراق الوظيفي (نجم، ٢٠١١)، ومستوى المبادرة (بدير، ٢٠٢٠)، والسلوك الإبداعي (المساعد، ٢٠١٩)، ومستوى مشاركة المعلمين في العمل التطوعي بالمجتمعات المحلية الريفية (الحربي، ٢٠٠٩)، ومستوى التواصل الفعال (حرب و الزعبي، ٢٠٢٠).

ومن هنا وجب البحث في العوامل والمحددات التي يمكنها حفز الأداء السياقي للمعلمين، وتشير الدراسات أن المدير القائد هو المحفز الرئيس وملهم المعلمين بالمدرسة بقوة تأثيره عليهم لإطلاق طاقاتهم

لتحقيق الاهداف التربوية للمدرسة بكل كفاءة واقتدار (التمام، ٢٠١٦)، ويبرز نمط القيادة الخادمة كأحد الأساليب القيادية التي تؤثر في العديد من السلوكيات الإيجابية والتي قد تعد من مظاهر الأداء السياقي في بيئة العمل حيث توصلت دراسة الابرو، وحميد (٢٠٢٠) على وجود تأثير إيجابي مباشر للقيادة الخادمة على السلوك الإبداعي، كما أظهرت دراسة الزهراني (٢٠٢٠) وجود علاقة ارتباطية (طردية) موجبة بين مستوى ممارسة قادة المدارس في سلوك القيادة الخادمة ومستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين، كما أظهر دراسة الغامدي (٢٠٢٠) على وجود علاقة ارتباطية طردية بين ممارسة قائدات المدارس الثانوية للقيادة الخادمة و مستوى الاستغراق الوظيفي، ومن هنا يبرز تساؤل ملح: هل يمكن أن يكون للقيادة الخادمة، صلة أو علاقة بحفز الاداءات السياقية لدى المعلمين؟ وهذا ما تسعى اليه هذه الدراسة من بحث العلاقة بين القيادة الخادمة والأداء السياقي والتحقق منها في السياق التعليمي في المدارس.

ومما يدعم إجراء هذه الدراسة ما أوصت به دراسة حمادوش (٢٠١٩) من العمل على تعزيز سلوكيات الأداء السياقي من طرف المنظمة لموظفيها لما لها من فوائد ونتائج إيجابية على الفرد العامل، و المنظمة والعملاء، وأوصت دراسة القرني (٢٠٢١) بالتوسع في دراسة متغيرات الأداء الفردي مع أساليب القيادة الأخرى، كما أوصت الدراسة عزازي (٢٠١٥) بنشر ثقافة الأداء السياقي ووضع نظام يدعم ويرسخ السلوك السياقي في المنظمة، وكذلك ما أوصت به دراسة (بني عيسى و الفاروعي، ٢٠٢٢) من اجراء مزيد من الأبحاث للتركيز على أداء العمل الفردي، وأيضا تضمين القطاعات الحكومية الأخرى لتحسين الأداء الفردي للقطاع الحكومي بشكل عام.

وبتتبع الدراسات التي تناولت الأداء السياقي أو علاقته بمتغيرات وانماط القيادة عموما والقيادة الخادمة تحديداً، لم يقف الباحث على أي دراسة تناولت العلاقة بين القيادة الخادمة والأداء السياقي للمعلمين في السياقين المحلي والعربي، كما لاحظ الباحث ندرة الدراسات التي تناولت الأداء السياقي بشكل عام في المؤسسات التعليمية مما يدل على وجود فجوة واضحة فيما يتعلق بالبحوث والدراسات التي تناولت الأداء السياقي في المؤسسات التعليمية. وبناءً على ما تقدم جاءت هذه الدراسة لبحث العلاقة بين القيادة الخادمة لمديري المدارس والأداء السياقي للمعلمين في مدينة جدة، وتأسيساً على ما سبق يمكن صياغة السؤال الرئيس لهذه الدراسة على النحو التالي:

**ما درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمدينة جدة للقيادة الخادمة وما علاقتها بالأداء السياقي للمعلمين؟**

الأسئلة الفرعية:

- ١- ما درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمدينة جدة للقيادة الخادمة من وجهة نظر المعلمين؟
- ٢- ما مستوى ممارسة المعلمين للأداء السياقي في المدارس الثانوية بمدينة جدة من وجهة نظر المعلمين؟
- ٣- هل توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين سلوك القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الابتدائية و الأداء السياقي للمعلمين؟

- ٤- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المعلمين حول تقديراتهم لممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الخادمة بمحافظة جدة تبعاً لاختلاف متغيري الجنس والخبرة؟
- ٥- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المعلمين حول تقديراتهم لأدائهم السياقي تبعاً لاختلاف متغيري الجنس والخبرة؟

#### أهداف الدراسة:

- ١- التعرف على درجة ممارسة القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة جدة من وجهة نظر المعلمين.
- ٢- التعرف على مستوى ممارسة الأداء السياقي لدى معلمي المدارس الثانوية بمدينة جدة.
- ٣- الكشف عن العلاقة الارتباطية بين سلوك القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الثانوية والأداء السياقي لدى المعلمين.
- ٤- الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات استجابات المعلمين حول ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الخادمة تبعاً لاختلاف متغيري الجنس والخبرة.
- ٥- الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات استجابات المعلمين حول تقديراتهم لأدائهم السياقي تبعاً لاختلاف متغيري الجنس والخبرة.

#### أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة في الاعتبارات التالية:

- ١- تكمن أهمية البحث في كونه يتناول نمط فريد من أنماط القيادة وهي القيادة الخادمة، حيث يمتاز هذا النمط بتركيز القائد على خدمة الآخرين وتقديم مصلحة العاملين على المصالح الشخصية، وإتاحة الفرصة لهم في المشاركة في صنع القرار، وكذلك تعزيز السلوكيات الإيجابية والمرغوبة في أوساط الأفراد في بيئة العمل.
- ٢- تكتسب هذه الدراسة أهميتها من كونها تسلط الضوء على الأداء السياقي للمعلمين والذي يدعم الأداء التنظيمي عموماً إلى جانب كونه يدعم البيئة النفسية والاجتماعية داخل المدرسة، ويعمل على تقوية العلاقات بين العاملين، و يمكنهم من القيام بأدوار إضافية و تطوعية خارج سياق العمل الرسمي، مما ينعكس إيجاباً على أدائهم داخل المدرسة وزيادة فاعليتها التعليمية والتنظيمية.
- ٣- يؤمل أن تقدم هذه الدراسة معلومات ونتائج ذات قيمة للقيادات التعليمية في إدارة تعليم جدة؛ إذ يمكن أن تلفت أنظارهم إلى أهمية الأداء السياقي الذي يعد سلوكاً إيجابياً مرغوباً في البيئة المدرسية، كما أنها ستعطيهم تصوراً عن الوضع الراهن عن هذا النمط من الاداء مما يمكنهم من اتخاذ الإجراءات اللازمة التي من شأنها التوعية بأهمية الاداءات السياقية وبناء المبادرات والمشاريع التي تعزز هذه السلوكيات في البيئة المدرسية.

٤- يمكن أن توفر هذه الدراسة نتائج وتوصيات هذه الدراسة معلومات للقائمين على برامج التدريب التربوي تعينهم على تصميم برامج تدريبية و بناء حقائب تدريبية تزيد من وعي مديري المدارس بأهمية الأداء السياقي و القيادة الخادمة وتطبيقاتها وممارساتها المختلفة، وذلك لدعم البيئة الاجتماعية والنفسية داخل المدرسة وجعلها أكثر فاعلية وإيجابية.

٥- تعد هذه الدراسة هي الأولى- على حد علم الباحث- محليا وعربياً، والتي تناولت العلاقة بين القيادة الخادمة والأداء السياقي، ومن المؤمل أن تكون إضافة علمية جديدة في الحقل التربوي، كما يؤمل أن تستثير هذه الدراسة اهتمام الباحثين وتفتح آفاق أبعد وأوسع لتناول هذا الموضوع من جوانب وزوايا أخرى في السياق التعليمي.

#### حدود الدراسة:

**الحدود الموضوعية:** اقتصرت هذه الدراسة على العلاقة بين القيادة الخادمة بأبعادها ( المعالجة العاطفية، خلق القيمة المضافة للمجتمع، المهارات المفاهيمية، التمكين، مساعدة الأفراد على النمو النجاح، وضع الأفراد في الأولوية، السلوك الأخلاقي)، ودراسة الأداء السياقي الذي يتكون من بعدين هما: (التيسير بين الأشخاص، التفاني الوظيفي).

**الحد الزمني:** أجريت هذه الدراسة في الفصلين الثاني والثالث من العام الدراسي ٢٠٢٢/٢٠٢٣.

**الحد المكاني:** المدارس الثانوية بمدينة جدة.

**الحد البشري:** طبقت هذه الدراسة على معلمي ومعلمات المرحلة الثانوية بمدينة جدة.

#### مصطلحات الدراسة:

##### ١- القيادة الخادمة:

عرفها سبيرز (Spears,1996,P.33) بأنها "نموذج جديد للقيادة يضع خدمة الآخرين في المقام الأول، ويشدد على تعزيز خدمة الآخرين كمنهج شامل للعمل، مع تعزيز الإحساس بالانتماء للجماعة، والمشاركة في عملية صنع القرار".

وعند لوب (Laub,2004, P.81): " عملية مركبة من الفهم والممارسة لنمط قيادي تقدم فيه مصلحة المرؤوسين على رغبات القائد ومصالحه؛ بهدف الارتقاء بالمرؤوسين وتنميتهم، إضافة لإعلاء روح العمل الجماعي فيهم، كما تشريكهم في القوة والمكانة، بهدف تحقيق مصلحة مشتركة لكل من المرؤوسين والمنظمة".

أما ليدن وآخرون (Liden et al ،٢٠٠٨) فيعرفها بأنها أسلوب القيادة الذي يولي فيه القادة الأولوية القصوى لتلبية احتياجات اتباعهم (أورد في: القرني، ٢٠٢٠).

كما تعرف القيادة الخادمة بأنها: "اسلوب قيادي يركز على تقدير الناس والسعي لتطويرهم وعلى بناء المجتمع وممارسة المصادقية والعمل على مصلحة التابعين ورعايتهم ومشاركة الافراد وتمكينهم والاستفادة من قدراتهم (p.Howell,2013,22)".

من التعريفات السابقة نلاحظ أن القيادة الخادمة تحرص حرصاً كبيراً على الأتباع، حيث تقوم بتقديم الخدمة لهم أولاً، بل تقدم مصلحتهم على مصالح القائد، وتهدف إلى تمكينهم وتمييزهم ونمائهم وتزرع فيهم روح العمل الجماعي، وتشركهم في صنع القرار وذلك للوصول إلى أهداف المنظمة.

ويعرفها الباحث إجرائياً على أنها: نوع من أنواع القيادة التي يتبناها قائد المدرسة كطريقة قيادية يتعامل بها مع المعلمين وذلك بخدمتهم وتقديم مصلحتهم على مصلحته الخاصة ويزرع فيهم روح العمل الجماعي ويرسخ العلاقة بينه وبين المعلمين، لأجل القيام بواجباتهم الوظيفية للوصول للهدف الأسمى للتعليم.

## ٢- الأداء السياقي:

يعرف هو وجاينج وآخرون (Hu et al., 2015) الأداء السياقي بأنها سلوكيات تقديرية استثنائية ليست رسمية مطلوبة من قبل القائم بالوظيفة بمجال العمل بالمنظمة، بل يقوم بها بصفة طوعية وتكون لديه الرغبة في القيام بالأعمال الإضافية طوعاً والقيام بمساعدة الزملاء في العمل مما يعزز من الأداء الرسمي ويزيد من كفاءة و فاعلية المنظمة.

أما كووبمانز وفريقها (Koopmans et al., 2011) فيعرفون الأداء السياقي بأنه: السلوكيات و الإجراءات الإضافية التي تتجاوز مهام الدور الاساسي التي تدعم المنظمة في تحقيق أهدافها من خلال أداء مهام إضافية، و اتخاذ مبادرات خارج سياق الدور الأساسي، وتطوير المعرفة والمهارات (أورد في القرني، ٢٠٢١).

يتضح من التعريفات السابقة أن الأداء السياقي هو سلوك اختياري للموظف يقوم من خلاله بأعمال تطوعية رغبة منه وبدون صفة رسمية، للمساهمة في رفع كفاءة وفعالية المنظمة.

ويعرف الباحث الأداء السياقي إجرائياً بأنه: ما يقوم به المعلم (تطوعاً) من أدوار وأعمال إضافية غير مطلوبة منه وظيفياً، تساهم في دعم واستقرار البيئة التعليمية وتكون حافزاً للعمل بروح الفريق وتخدم الأهداف التعليمية والتربوية.

## الإطار النظري والدراسات السابقة

### المبحث الأول: القيادة الخادمة.

#### القيادة الخادمة النشأة والمفهوم:

تعد القيادة الخادمة من الانماط القيادية الحديثة التي تختلف كثيراً عن الانماط القيادية التقليدية، حيث توجهت كثير من البحوث والدراسات إلى دراسة نمط القيادة الخادمة، و أصبحت ميداناً خصباً للدراسة، ويمكن تبرير ذلك إلى الصعوبات والتحديات التي تواجه القادة في تحقيق اهدافهم وتطلعاتهم مع التقدم والتغير المجتمعي الكبير، الذي يحتم على هؤلاء القادة التحول من قوة السلطة إلى قوة القيم؛ حيث أن مفهوم القيادة الخادمة يتضمن قيماً ومعاني رفيعة يحتاجها القادة وهي: التوجه نحو الآخرين، والتمكين، ورعاية الافراد، والتركيز على تطويرهم وتحفيزهم وتقديم مصلحة المرؤوسين على مصلحته الذاتية.

وتعود فكرة القيادة الخادمة إلى كتابات جرين ليف (Greenleaf 1977, 1970, 1972)، والتي حظيت كتاباته باهتمام الباحثين في مجال القيادة؛ فقد صاغ جرين ليف Greenleaf كتابات متعددة في موضوع القيادة الخادمة والتي كان لها الدور الكبير في تطور هذا الموضوع من الناحية النظرية و التطبيقية (هاوس 2001/2018). ويعزو جرين ليف Greenleaf صياغته لفكرة القيادة الخادمة إلى رواية هيس (Hesse, 1956) - رحلة الشرق - حيث أن تتحدث عن قصة "ليو" وهو خادم لمجموعة تسافر عبر الصحراء، وكان يفعل كل شيء من أجل المجموعة و يخدمهم بأي طريقة يحتاجونها، ثم اختفى؛ فوعدت المجموعة في فوضى، وأدركت المجموعة أخيراً أن ليو لم يكن خادمهم فحسب، بل كان قائدهم وقادهم بخدمتهم (Greenleaf, 2002).

وخلص غرين ليف Greenleaf الى أن معنى هذه الرواية أن القائد العظيم يجب أن يصبح أولاً وقبل كل شيء خادماً لكي يحصل على الخبرة كخادم، و أن هذا أمرٌ أساسي لعظمته (Spears, 1995). وظلت القيادة الخادمة بعد رسائل وكتابات Greenleaf فترة من الزمن وهي تعتبر فلسفة أكثر من كونها نهجاً قيادياً يمكن تفعيله، بل تبنت بعض الشركات نهج القيادة الخادمة كمبادئ فلسفية، ثم بدأ الكتاب والباحثون بالاهتمام بموضوع القيادة الخادمة، وقاموا باختيار التصور الافتراضي للقيادة الخادمة في محاولة منهم لبناء نظرية لهذا التصور، وقد نتج عن هذه البحوث عدة نماذج ومقاييس تصف نمط القيادة الخادمة (هاوس 2001/2018).

أما من جهة مفهوم القيادة الخادمة فقد تعددت الآراء حول هذا المفهوم كما تشير إلى ذلك الأدبيات التي تناولت موضوع القيادة الخادمة، إلا أنها تكاد تجمع على خدمة الأتباع وتطويرهم وتنميتهم وجعلهم في الأولوية، وليس الهيمنة والسيطرة عليهم، لكي يتمكنوا من المشاركة في تحقيق أهداف المنظمات التي يسعى القائد لتحقيقها، وعليه فمفاهيم القيادة الخادمة تدور حول مضامين أساسية لا تتجاوزها، وهي مبادئ رئيسة لها، وتتمثل في خدمة الآخرين، وتطويرهم والمساهمة في تنميتهم، وإعطائهم حرية الرأي وعدم فرض الآراء عليهم، وغيرها من المبادئ التي لا يحيد عنها القائد الخادم.

ويعرف باترسون (Patterson, 2003) القائد الخادم بأنه ذلك القائد الذي يركز على خدمة الأتباع، بحيث يكون الأتباع هم الشغل الرئيس والأمور الأخرى التنظيمية هامشية. ويرى ليدن وآخرون (Liden et al., 2008) بأن القيادة الخادمة نهجٌ شامل يركز القائد الخادم فيه على الجوانب الأخلاقية والاجتماعية والعاطفية للعلاقة بين القائد والأتباع، حيث يساعد القادة الأتباع ويعززون من قدراتهم ويسعون في تنميتها لتحقيق إمكاناتهم الكاملة.

ويرى نيوجتن و فانديرنون (Van Dierendonck, & Nuijten, 2011) القيادة الخادمة على أنها أسلوب قيادي يركز على الآخرين، بتلبية حاجاتهم واستفساراتهم، وتنميتهم اجتماعياً، وبناء علاقة ودية معهم، ومساعدتهم في إظهار قدراتهم واستخدام مهاراتهم بالطريقة المثلى.

وبناء على ما سبق يعرف الباحث القيادة الخادمة في السياق المدرسي على أنها : قدرة مدير المدرسة على تحفيز وإلهام المعلمين، والسعي في تنميتهم وتطويرهم و تحقيق مصالحهم، وذلك من خلال توظيف سلطته في خدمتهم لتحقيق الأهداف التعليمية والتربوية المنشودة.

### أهمية القيادة الخادمة:

تهتم القيادة الخادمة بخدمة الأتباع وتسعى إلى تطويرهم وتنميتهم وتشجيعهم على ذلك، وفي نفس الوقت تحثهم على العمل بروح الفريق الواحد؛ وذلك لتحقيق أهداف ومصالح المنظمة، مما يزيد تطورها ونجاحها وزيادة فاعليتها. وقد أضحت أسلوب القيادة الخادمة مطبقاً في كثير من المؤسسات، وخاصة المؤسسات التعليمية لما لها من دور كبير في التأثير على الأفراد والجماعات و تحفيزهم للقيام بالأعمال الإدارية والتربوية التي تخدم الأهداف التربوية وتعمل على تحقيقها.

فعلى المستوى الفردي نجد القيادة الخادمة تشجع الأفراد على التعلم والتطور كونها تهتم بالدرجة الأولى بالآخرين فهي تحقق ما يصبون إليه من احترام للذات والشعور بالاستقلالية والاعتراف بإنجازاتهم والتعاطف معهم وتقدير ما يقدمونه من جهود وأعمال يقدمونها، وتشير دراسة أبو الغنم (٢٠١٩) إلى دور القيادة الخادمة في الارتقاء بمستوى أداء العاملين والعمل على تلبية احتياجاتهم وتقديم المساعدة لهم؛ مما يعد أحد الدوافع القوية للعاملين التي تحثهم على بذل قصارى الجهد لتحقيق اهداف المنظمة.

كما تساهم القيادة الخادمة في تحسين الرضا الوظيفي للعاملين حيث أظهرت دراسة جنيفر وآخرون (Jennifer et al., 2022) أن القيادة الخادمة لها تأثير إيجابي وبدرجة كبيرة على الرضا الوظيفي للعاملين، كما أكدت دراسة شلتوت وعوض الله (٢٠٢٠) إلى وجود علاقة ارتباطية (طردية) بين القيادة الخادمة والأمن الوظيفي للموظف. وبالنسبة لأداء العمل، أظهرت دراسة ساجد وآخرون (Sajjad et al., 2022) وجود علاقة إيجابية بين ممارسة القيادة الخادمة وأداء العمل للموظف. ومن جانب آخر تعمل الخادمة على تلبية احتياجات العاملين الذاتية، وغرس قيمة التعلم في نفوس العاملين من خلال ما تحققه لهم من شعور بالاستقلالية والنمو (دهرون، ٢٠١٨).

وعلى الصعيد التنظيمي، للقيادة الخادمة دور كبير في نمو المنظمات وزيادة إنتاجيتها، وهذا ما تحتاجه جميع المنظمات من أجل الوصول لأهداف المنظمة (دهرون، ٢٠١٨). ومما يميز القيادة الخادمة بل ومن أهم نقاط القوة لها هو إسهامها بفاعلية في تطوير المنظمات، إذ يتجه القائد الخادم من نمط القيادة التقليدية إلى نمط القيادة الخادمة التي تركز على الأتباع وذلك بتمكينهم وإلهامهم وتفويضهم في أداء مهامهم مما يؤدي إلى عمل جماعي يعمل بفعالية و انتاجية اكبر مما ينتجه العمل الفردي (غالي، ٢٠١٥)، وتؤكد دراسة حسان ورحيمة (Hassan& Raheemah, 2021) على أن القيادة الخادمة لها تأثير مباشر بشكل إيجابي على فاعلية الفريق.

ونظراً لأن نظرية القيادة الخادمة تقوم على خدمة الآخرين أولاً، وتؤكد على التعاون والثقة وتمكين الآخرين والتعاطف والاستخدام الأخلاقي للسلطة، وتتخذ القرارات الواعية التي تصب في مصلحة الأتباع

بشكل أفضل، فهي تحسن من بيئة العمل وتساهم في المشاركة الفاعلة داخل المنظمة، حيث تشير دراسة موارد ووجبتا (Murari & Gupta, 2012) الى أن القيادة الخادمة لها تأثير كبير في تمكين الموظفين مما يؤدي إلى الالتزام التنظيمي والرضا على بيئة العمل والمشاركة الوظيفية. كما أوضحت دراسة ليدن وآخرون (Liden et al., 2008) أن القيادة الخادمة مؤشر إيجابي ومهم على الالتزام التنظيمي و سلوك المواطنة التنظيمية داخل المنظمات.

ولا تقتصر ممارسات القيادة الخادمة وفوائدها على الأفراد والمنظمات بل تعدت ذلك إلى نشر المفاهيم الإيجابية والقيم والمبادئ السامية بين العاملين داخل المنظمات، حيث أشار ليدن وآخرون (Liden et al., 2008) أن خدمة المجتمع من المبادئ الأساسية للقيادة الخادمة، فالقيادة الخادمة تعمل على تأسيس فكرة خدمة الآخرين داخل وخارج المنظمات، وأن المنظمات التي تدار بفكر القيادة الخادمة تكون أكثر قدرة على خدمة أصحاب المصالح بشكل أفضل. حيث أشار الرويلي (٢٠١٩) إلى أن القيادة الخادمة تساعد وتساهم في تأسيس ثقافة خدمة الآخرين داخل المنظمة أو خارجها وتنتشر الفضائل الإنسانية التي تحتاجها المجتمعات المختلفة، مما يساعد في تكوين قيم مثلى لدى المجتمع تصب في الصالح العام من خلال ما تبته القيادة الخادمة من مبادئ العدل والإنصاف.

#### أهمية القيادة الخادمة في السياق التعليمي:

للمعلمين دور مهم في العملية التعليمية بل هم ركيزة أساسية في منظومة العمل التربوي، وهم كذلك عامل حاسم لتحقيق الأهداف التربوية والتعليمية، وتقوم عليهم عملية تحسين التعليم وتطويره؛ لذا يعد تنمية وتطوير أداء المعلمين أولوية عظمى لرفع مخرجات العملية التعليمية، ونظرا إلى الدور الكبير الذي تقدمه القيادة الخادمة في تقديم الخدمة للمرووسين و تحفيزهم وتنمية قدراتهم، كان لابد من إبراز هذا النمط القيادي القادر على حفز وتشجيع المعلمين وتمكينهم لتقديم الأداء الأمثل في محيط العمل.

تشير الأدبيات التي تناولت القيادة الخادمة في السياقات التعليمية أن القيادة الخادمة تهتم بخدمة المعلمين، وتطويرهم والحرص على صقل مهاراتهم المهنية، وتعزز من انتمائهم لمدارسهم، حيث يذكر فريدل وآخرون (Fridell et al., 2009) أن القيادة الخادمة تساعد العاملين في المدرسة على التطور المهني والثقافي، وتحافظ على ثقافة تتصف بالمهنية وتشجع على التعاون والتخطيط والمسؤولية المشتركة، كذلك تمكن العاملين وتشركهم في حل المشكلات والتعامل مع الأزمات، وتعمل القيادة الخادمة ضمن جماعة قادرة على التطوير لخلق الرغبة لدى العاملين في المدرسة لبذل جهد اكبر وذو جودة عالية. ويؤكد ذلك ما أظهرته دراسة تشانغ وآخرون (Zhang et al., 2012) من أن القيادة الخادمة تساعد على النمو المهني للمعلمين، وتوفر لهم الفرصة في التعليم. ويذكر التمام (٢٠١٦) أن القيادة الخادمة تعزز من انتماء المعلمين لمدارس والذي يساهم في رفع معنوياتهم والتضحية من أجل تحقيق الأهداف التعليمية المرجوة.

يعتبر الاهتمام بالتطوير والنهوض بعملية التعليم من الأمور المهمة التي لابد من تحقيقها، الأمر الذي يتطلب وجود قيادات تربوية تملك الكفاءة والفاعلية في تطوير المعلمين وتنميتهم والاهتمام بهم

وبخدمتهم، مما يساعد المؤسسات التعليمية من تحقيق أهدافها التربوية، وتذكر دراسة جنيفر وآخرون (Jennifer et al., 2022) أن القيادة الخادمة تركز على خدمة الآخرين وزيادة التأثير على النتائج المتعلقة بالعمل. لذلك فإن القيادة الخادمة من أفضل الأنماط القيادية الفاعلة في تطوير المؤسسات التعليمية، ويؤكد ذلك ما أظهرته دراسة تشانغ وآخرون (Zhang et al., 2012) إن أسلوب القيادة الخادمة هو أكثر فاعلية في المدارس لما يعكسه من استخدام أمثل لسلطة القيادة، بل يذهب إلى أبعد من ذلك ويذكر أن أسلوب القيادة الخادمة هو الأسلوب المفضل للقيادة المدرسية في سنغافورة، وما ذكره شولا وآخرون (Shula et al., 2022) أن القيادة الخادمة تساهم في نمو المعلمين بشكل واضح، وتعزز عندهم القدرة الفكرية والمهنية، وتساعد على تحسين ظروف عملهم، وتمكنهم من المشاركة في صنع القرار، وتيسر لهم العمل الجماعي الذي هو جزء لا يتجزأ من الحياة المدرسية.

وفي ذات السياق يشير ماهيمي و إنجلبريشت (Mahembe & Engelbrecht, 2014) الى أن القيادة الخادمة لها أثر واضح على أداء المعلمين، حيث تجعلهم أكثر قابلية لبذل جهد كبير (خارج مهام عملهم الرسمي) مع الطلبة ليساهموا في رفع مستوى الأداء الأكاديمي للطلاب، لذلك يعد أداء التابعين وتطورهم و أداء المنظمة و الأثر الاجتماعي من أهم نتائج ومخرجات القيادة الخادمة، ويؤكد ذلك ما أوضحه غرين ليف في أعماله (1970) أن الهدف من القيادة الخادمة هو خلق منظمة صحية تعنتي بنمو أفرادها وتعزز أداء المنظمة ويكون لها تأثير إيجابي على بيئتها (هاوس 2001 / 2018، ص. 272).

ومن هنا يتضح لنا الدور البارز التي تقوم به القيادة الخادمة داخل المؤسسات التعليمية حيث تسهم بشكل فاعل على خلق مناخ تنظيمي ملائم يشجع المعلمين على التعلم والنمو والإبداع، والعمل بروح الفريق الواحد وغرس المودة والاحترام بينهم، مما يؤدي إلى تحسين الإنتاجية و جودة عالية، وكذلك القائد الخادم له أثر إيجابي على أداء المعلمين مما يساهم في رفع مستوى التحصيل الدراسي للطلاب وعلى أداء المؤسسة التعليمية بشكل عام.

### مقاييس القيادة الخادمة وأبعادها:

تعددت وجهات نظر الباحثين حول أبعاد القيادة الخادمة التي استخدمت لوصف وقياس نظرية القيادة الخادمة والتي تميزها عن غيرها من النظريات القيادية، مما أدى إلى وجود عدة تصنيفات مختلفة، إلا أنها لا تخلو من نقاط التقاء في الأبعاد الرئيسة التي تتصل مباشرة بنظرية القيادة الخادمة. وسنعرض في السطور القادمة بعض أبرز المقاييس التي تناولت نظرية القيادة الخادمة، ومن ثم اختيار الأبعاد التي تستند لها الدراسة الحالية:

حدد لوب (Laub, 1999) ستة أبعاد للقائد الخادم هي: إظهار الاصاله، تنمية الافراد، تقييم الافراد، توفير القيادة، مشاركة القيادة، بناء المجتمع.

وقدم رسل وستون (Russel & Stone, 2002) تسعة أبعاد أساسية للقيادة الخادمة وهي: الصدق، النزاهة، الخدمة، تقدير الآخرين، التمكين، الثقة، الرؤية، الريادة، النمذجة.

كما حدد سبيرز (Spears, 2002) عشرة أبعاد للقيادة الخادمة وهي: الاستماع، الخدمة، الإقناع، تنمية الآخرين، التعاطف، المعالجة، وضع تصور للمستقبل، الوعي، البصيرة، بناء المجتمع. كما قدم باترسون (Patterson, 2003) سبعة أبعاد هي: التواصل، الخدمة، الحب، الإيثار، الثقة، تمكين الآخرين، الرؤية.

كما ذكر ليدن وآخرون (Liden et al., 2008) وجود سبعة أبعاد للقيادة الخادمة هي: التصرف بأخلاق، التمكين، مساعدة المرؤوسين على التطور، الاهتمام بالمرؤوسين أولاً، المعالج العاطفية، الالتزام بتطوير المجتمع، المهارات المفاهيمية.

ويعتبر مقياس ليدن وآخرون (Liden et al., 2008) من المقاييس الجيدة التي تقيس أبعاد القيادة الخادمة، بل و أظهرت الدراسات أن هذا المقياس فريد و يقيس جوانب في القيادة تختلف عن ما يتم قياسه في المقاييس القيادية الأخرى (Liden et al., 2008; Schaubroeck & Peng, 2011). ونقل هاوس (2001/2018) أن المقياس مناسب للاستخدام في المستقبل لإجراء بحوث في موضوع القيادة الخادمة. وكذلك قد ثبت تجريبياً إن مقياس (Liden et al., 2008) هو الأكثر استخداماً على مستوى العالم (Chaudhry et al., 2022).

وعربياً قام القرني (2020) بتقنين المقياس وتعريبه ومواءمته للسياق التعليمي المحلي باستخدام وقد اعتمدت عدد من الدراسات هذا المقياس، مثل دراسة الزهراني (2020)، ودراسة غالي ودھليز (2018)، ودراسة إبراهيم (2013). وعليه فالدراسة الحالية تتبنى مقياس ليدن وآخرون (Liden et al., 2008).

### المبحث الثاني: الأداء السياقي

#### مفهوم الأداء السياقي:

قبل البدء بتناول مفهوم الأداء السياقي يحسن بنا أن نعرج على مفهوم الأداء الفردي وما يندرج تحته من مضامين و دلالات، قد حظي موضوع الأداء الفردي باهتمام كبير من الباحثين والمهتمين بتحسين السلوك و الإنتاجية للأفراد في بيئات العمل، وذلك لكونه أحد الركائز الأساسية والمهمة في تحديد بقاء المنظمة وديمومتها و نجاحها أو تراجعها في تحقيق أهدافها ورسالتها. فالأداء الفردي له أولوية عظمى لدى قادة المنظمات، لأنه الداعم الأساسي للأداء الجماعي و التنظيمي و الفاعلية التنظيمية بشكل عام. ومن زاوية أخرى يشكل الأداء الفردي مؤشراً واضحاً على إنتاجية المنظمة وسمعتها و مزاياها التنافسية لدى أصحاب المصلحة والمتعاملين معها والمستفيدين منها (القرني، 2021).

ويعرف أورتا (Orta, 2017) الأداء الفردي بأنه: مدى جودة تنفيذ الموظف لي المهام المحددة له. ويعرفها موتويدلو وآخرون (Motowidlo et al., 1997) أنها القيمة الإجمالية المتوقعة من سلوكيات الموظفين التي تنفذ في فترة محددة. ويعرفه (Koopmans et al., 2016) بأنه "السلوك أو الإجراءات ذات الصلة بأهداف المنظمة". وبالرجوع إلى الدراسات السابقة والأدبية التي تكلمت عن الأداء الفردي نجد

أن الأداء الفردي يتكون من ثلاثة أنماط هي: أداء المهام، والأداء السياقي، وسلوك العمل المعاكس (القرني، ٢٠٢١؛ Koopmans et al., 2016).

وبعد أن عرجنا على مفهوم الأداء الفردي، وأنماطه في بعض الدراسات، نأتي إلى الأداء السياقي، حيث يذكر برادان وآخرون (Pradhan et al., 2012) انه يمكن إرجاع تطور مفهوم الأداء خارج الدور الأساسي أو الأداء السياقي إلى مناقشات برنارد (Barnard, 1938) حول المنظمة الغير رسمية، و ضرورة التعاون من أعضاء الفريق من أجل مصلحة المنظمة. وكذلك ما أشار اليه كاتز (Kalz, 1964) من أن السلوك الذي يدعو إلى التعاون بما يتجاوز الوصف الرسمي للوظيفة مفيد للموظفين، ويجعل المنظمات فعّالة و ناجحة.

ويعرف الأداء السياقي بأنه: مخرجات السلوك المفيد للمنظمة وغيرها، خارج الوصف الرسمي للوظيفة، كالحفاظ على علاقات جيدة مع الآخرين، والحصول على مهارات الاتصال الجيد مع الأشخاص، وتقديم الخدمة والمساعدة للآخرين طواعية لإكمال مهام من الأنشطة التي ليست أنتاج وخدمة مباشرة (Borman & Motowidlo, 1993).

أما فان سكوتر وموتويدلو (Van Scotter & Motowidlo, 1996) فيعرفانها بأنها نوع من

السلوك العفوي الطوعي الذي يتجاوز الوصف الرسمي والأنشطة المحددة للوظيفة.

ويعرفها أورقان (Organ, 1997) بأنه ما يقوم به الموظفون طواعية من سلوكيات تدعم البيئة الاجتماعية والنفسية؛ وذلك لتحسين أداء المهام، وهذا السلوك غير معترف فيه نظامياً ولا يعرض عليه، ولكن له أهمية كبرى للمنظمة.

ويرى كولمان و بورمان (Coleman & Borman, 2000) بأنه سلوك لا يدعم أنشطة إنتاج

المنظمة بشكل مباشر، لكنه يحسن وبشكل فعّال البيئة الداخلية للمنظمة.

وكان هذا العرض السابق للأداء السياقي في سياق المنظمات العامة، أما في السياق التعليمي فقد

تناول عدد من الباحثين منهم الهيثمي والعسيري (٢٠٢٢، ص ٣٦) بأنه " قدرة المعلم و ميله لأداء أدوار إضافية خارج نطاق دوره الاساسي سعياً منه للإسهام في تحسين الفاعلية التنظيمية و الأداء العام في المدرسة".

ويعرفها حمزة (٢٠١٥، ص ٢٢٢) بأنه " سلوك اختياري تطوعي لا يندرج تحت ضمن التوصيف

الوظيفي الرسمي ولا يرتبط مباشرة بنظام الحوافز المكافآت في التنظيم".

ويعرفها شرف (٢٠٠٧، ص ٢١٩) بأنه " جملة الجهود والإسهامات التطوعية التي يبذلها

المعلم في المدرسة فوق متطلبات عمله الرسمي خدمة لزملائه وطلابه والمؤسسة التي يعمل بها".

وفي ضوء ما تقدم من تعريفات حول الأداء السياقي نجد أنها تُجمع على عدد من المضامين و

السمات والتي يمكن تلخيصها كالتالي:

- سلوك اختياري تطوعي.

- لا وجود للصفة الرسمية لهذا السلوك.

- المساهمة في تحسين بيئة العمل.

- حافظ على العمل.

وبناءً على ما سبق يعرف الباحث الأداء السياقي في السياق المدرسي على أنه: ما يقوم به

المعلم (تطوعاً) من أدوار وأعمال إضافية غير مطلوبة منه وظيفياً، تساهم في دعم واستقرار البيئة

التعليمية، وتكون حافزاً للعمل بروح الفريق وتخدم الأهداف التعليمية والتربوية.

**أهمية الأداء السياقي:**

يعدّ الأداء السياقي من المفاهيم الحديثة في إطار السلوك التنظيمي للمنظمات، وذلك لأنه من النشاطات التي ليست من المهام الرئيسية التي يقوم بها العاملون، ولا تكون مرتبطة بتحقيق أهداف معينة من أهداف المنظمة، ولكنها تساهم بشكل كبير في جعل الأفراد والجماعات أكثر كفاءة و فاعلية (Febles, 2005).

وتشير طحطوح (٢٠١٦) أن الأداء السياقي لا يساهم بشكل مباشر في أداء المنظمة ولكن يدعم البيئة النفسية والاجتماعية والتنظيمية و يعزز من كفاءتها. ويساعد الأداء السياقي في توضيح الأهداف و التوقعات وذلك بتطبيق معايير سلوكية تعزز القيام بالأداء السياقي مما يؤدي إلى أداء جيد داخل المنظمة (Febles, 2005).

وتؤكد الدراسات أن الأداء السياقي له نتائج إيجابية عدة، حيث أنه له علاقة كبيرة في تحسين الرضا الوظيفي للموظفين (Alibegovic et al., 2009)، ويحفز الموظفين على الإنجاز والأداء (Tutar et al., 2011)، وله تأثير إيجابي على جودة الحياة الوظيفية (كشكوشة، ٢٠٢٢)، وله علاقة ارتباطية قوية بالعدالة التنظيمية (الشمري، ٢٠١٥)، ويساعد بفاعلية على أداء المهام (Van Scotter & Motowidlo, 1996)، ويزيد من مستوى السعادة الوظيفية (أبو عليم، ٢٠٢٢)، ويعزز التعاون و التناغم بين أفراد المنظمة، ويزيد من مستوى التنمية الذاتية (Hu et al., 2015).

و أما في السياق التعليمي فالأداء السياقي من السلوكات التي تساهم بشكل إيجابي في تحسين البيئة الاجتماعية والنفسية للمعلمين، وأيضاً لا تقتصر عوائد الأداء السياقي على المعلمين والطلاب فحسب، بل تتجاوز ذلك إلى تحسين الكفاءة العامة للمدرسة، كما له دور رئيس في تكوين ثقافة مدرسية جيدة يسودها الإنسجام بين المعلمين، ويعمل على تعزيز وتقوية إنتماء المعلمين للمدرسة، ويزيد من مستوى التنمية الذاتية للمعلمين (Hu et al., 2015). وتؤكد دراسة (شرف، ٢٠٠٧) أن الأداء السياقي له علاقة بإنتاجية المعلمين، والتحصيل الدراسي للطلاب، حيث أن المعلمين يبذلون جهوداً إضافية مع طلابهم لمساعدتهم خارج الدوام الرسمي، وعندهم شعور بالمسؤولية تجاه طلابهم، ويقوموا بتغيير طرق التدريس والاستراتيجيات التعليمية لتحسين فاعليتهم التدريسية؛ مما ينعكس إيجابياً على تحصيل الطلاب الدراسي،

وإضافة الى ذلك، فإن المعلمين يشجعون الطلاب ويحفزونهم لممارسة عادات تدريسية جيدة، ويدربونهم على كيفية إدارة الوقت في التعليم، مما يزيد من تحصيلهم الدراسي.

### أبعاد ومقاييس الأداء السياقي:

من خلال مراجعة الباحث للدراسات والأدبيات المتعلقة بالأداء السياقي وجد أن هناك اختلافاً و تبايناً في وجهات نظر الباحثين في ما يخص أبعاد الأداء السياقي، وذلك وفقاً لتوجه كل باحث و إدراكه لمفهوم الأداء السياقي، ويمكن أن نحدد أربع توجهات حول هذه الأبعاد:

التوجه الأول: يرى مؤيدي هذا الرأي أن أبعاد الأداء السياقي تتمثل في خمس سلوكيات هي: (التطوع لأداء الأعمال، العمل بحماس، مساعدة الآخرين، اتباع القواعد والإجراءات، دعم أهداف المنظمة). ومن مؤيدي هذا التوجه (Borman & Motowidlo, 1993).

التوجه الثاني: يرى مؤيدي هذا الرأي أن أبعاد الأداء السياقي تتمثل في بعدين أساسيين هما: (بعد التفاني الوظيفي، بعد التيسير بين الأشخاص). ومن مؤيد هذا التوجه (Van Scotter & Motowidlo, 1996).

التوجه الثالث: يرى مؤيدي هذا الرأي أن أبعاد الأداء السياقي تتشابه مع أبعاد المواطنة التنظيمية وهي: (الإيثار، الكياسة أو المجاملة، الروح الرياضية، السلوك الحضاري، الالتزام العام). ومن مؤيدي هذا التوجه (Organ, 1997).

التوجه الرابع: يرى مؤيدي هذا الرأي أن أبعاد الأداء السياقي تتمثل في أبعاد المواطنة التنظيمية، و أبعاد الالتزام التنظيمي. ومن مؤيدي هذا التوجه (Harris, 2003).

وبناءً على ما سبق، يميل الباحث الى تبني التوجه الثاني، وهو النموذج ثنائي الأبعاد الذي جاء به (Van Scotter & Motowidlo, 1996)؛ لأنه يتضمن السلوكات و الأبعاد الخمسة لأصحاب الرأي الأول بعد أختصارها وتنقيحها (Pradhan et al., 2012)، وكذلك لأنه يتمتع بموثوقية وصلاحية جيدة، وهو النموذج الأكثر استخداماً لقياس الأداء السياقي (Ye, 2022).

وقد حدد كلاً من (Van Scotter & Motowidlo, 1996) بعدي الأداء السياقي على النحو الآتي:

(1) بُعد التيسير بين الأشخاص (Interpersonal Facilitation Behaviours):

وهذا البعد يتضمن السلوكات التي تهتم بالتوجه الشخصي للموظف وتساهم بشكل كبير في تحقيق هدف المنظمة، ويساعد هذا البعد في الحفاظ على البيئة الاجتماعية والنفسية التي تساعد في أداء المهام داخل المنظمة مثل: التشجيع على التعاون بين الزملاء ومساعدتهم في مهام العمل، تحسين معنويات الموظفين، والإشادة بزملاء العمل، و التطوع للمساعدة (Alibegovic et al., 2009). ويذكر فان سكوتر وآخرون (Van Scotter et al., 2000) أنها مفيدة ومراعية للآخرين وتنتشر روح التعاون داخل المنظمة. ويؤكد ذلك ما أشار اليه (Ye, 2022) من أن بعد التيسير بين الأشخاص يشير الى السلوكات التعاونية والمساعدة داخل المنظمات.

ويمكن الاستدلال على الممارسات الدالة على هذا البعد في البيئة المدرسية بما يقوم به المعلمون من ممارسات سياقية تساهم في تحسين معنويات المعلمين وتشجيعهم على التعاون ومساعدة بعضهم البعض، وإدراكهم لأهمية العلاقات الاجتماعية الناجحة التي تزيد من فعالية المدرسة وتعزز من كفاءتها. (٢) بُعد التفاني الوظيفي (Job Dedication Behaviours):

يدور هذا السلوك حول الانضباط الذاتي للفرد، حيث يشير فان و موتويلدو ( Van Scotter & Motowidlo, 1996) أن التفاني الوظيفي هو الأساس الملهم للأداء الوظيفي، وأن هذا السلوك يجعل الموظفين يتصرفون بطريقة تعزز مصلحة المنظمة العظمى، وكل ما كان الموظف راضياً عن وظيفته كلما كان أكثر جدية ويعمل أكثر مما هو مطلوب منه، ويميل إلى اتباع القواعد والإجراءات، ويدافع عن أهداف المنظمة. ويذكر كايلي يي (Ye, 2022). أن التفاني الوظيفي يشير إلى سلوك الإجهاد، والانضباط الذاتي والإستباقي، والعمل الجاد خلال ساعات العمل العادية، والالتزام بالقواعد واللوائح. ويزيد على ذلك فان سكوتر وآخرون (Van Scotter et al., 2000) المثابرة، وأخذ المبادرة، والاهتمام بالتفاصيل.

ويستدل هذا البعد داخل البيئة المدرسية، بما يملكه المعلمون من قدرة على التحكم والسيطرة على النفس، بحيث يمكنهم التعامل والتفاعل مع المواقف المختلفة التي قد يتعرضون لها داخل العمل، ويدركون التحديات والصعوبات التي تواجههم أثناء العمل فلا يتهربون منها، بل يعترفون بوجودها ويعاملون هذه التحديات كفرص إيجابية ليتجاوزوها بأفضل الطرق الممكنة.

**الدراسات السابقة:**

#### أولاً: الدراسات التي تتعلق بالقيادة الخادمة:

هدفت دراسة الشايح و المطيري (٢٠١٩) إلى التعرف على العلاقة بين درجة ممارسة قادة المدارس لمهارات الذكاء العاطفي، ودرجة ممارسة القيادة الخادمة من وجهة نظر المعلمات بمحافظة المذنب، وما إذا كانت هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الذكاء العاطفي والقيادة الخادمة لدى قائدات المدارس. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، حيث اعتمدت في جمع المعلومات على الاستبانة، وبلغ عدد أفراد العينة ٢٦٤ معلمه تم اختيارهن بطريقة عشوائية. وتوصلت الدراسة إلى نتائج كان من أهمها: أن درجة ممارسة قائدات المدارس لمهارات الذكاء العاطفي و القيادة الخادمة، متحققة بدرجة كبيرة، وكذلك وجود علاقة إيجابية بين الذكاء العاطفي و القيادة الخادمة لدى قائدات المدارس من وجهة نظر المعلمات. وأوصت الدراسة بالاهتمام بالذكاء العاطفي، وعقد محاضرات ودورات تدريبية للقائدات حول القيادة الخادمة، وكذلك عدم إغفال أهمية العلاقات الإنسانية وتحسينها بين القائدات والمعلمات.

ولاستقصاء دور القيادة الخادمة كمدخل لجودة الحياة الوظيفية لمعلمي التعليم العام بالمملكة العربية السعودية استخدمت دراسة العسيري (٢٠١٩) المنهج التحليلي الفلسفي وذلك من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة وقراءتها قراءة فاحصة ومتأمل، ومن ثم الوصول إلى دور القيادة الخادمة في تحقيق جودة

الحياة الوظيفية لمعلمي التعليم العام وتوصلت الدراسة لدلالات ثابتة فيما يتعلق بمناقشة مباحث الدراسة الثلاث وهي: الأول وهو الأسس النظرية لمدخل القيادة الخادمة، والمبحث الثاني وهو الأسس النظرية، والفكرية لجودة الحياة الوظيفية، والمبحث الثالث وهو دور القيادة الخادمة كمدخل لتحقيق جودة الحياة الوظيفية لمعلمي التعليم العام بالمملكة العربية السعودية، وقدمت الدراسة تصورات ومعايير فيما يتعلق بتحقيق جودة الحياة الوظيفية للمعلمين في المملكة العربية السعودية، وأكدت الدراسة على الدور البارز للقيادة الخادمة بأبعادها المختلفة في تحقيق جودة الحياة الوظيفية لدى المعلمين في مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية.

وأجرى مخامرة (٢٠١٩) دراسة هدفت الى التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة الخليل للقيادة الخادمة وعلاقتها بجودة الحياة الوظيفية لدى معلميه، وتحديد تأثير كل من متغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة) على درجة ممارسة القيادة الخادمة، ومستوى جودة الحياة الوظيفية لدى المعلمين. وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الثانوية والبالغ عددهم (٢٩١٢) فيما أجريت الدراسة على عينة عشوائية طبقية قوامها (١٤١) معلماً، استخدم الباحث مقياسين أحدهما للقيادة الخادمة والآخر لجودة الحياة الوظيفية. توصلت الدراسة إلى نتائج كان من أهمها أن درجة ممارسة القيادة الخادمة لدى مديري المدارس جاءت بدرجة متوسطة، فيما جاء مستوى جودة الحياة الوظيفية لدى المعلمين بدرجات منخفضة. وأظهرت الدراسة وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين ممارسة مديري المدارس للقيادة الخادمة ومستوى جودة الحياة الوظيفية لدى المعلمين. كما أظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الخادمة ومستوى جودة الحياة الوظيفية لدى المعلمين تعزى لمتغيرات (الجنس والمؤهل وسنوات الخبرة). وأوصت الدراسة بضرورة نشر الوعي بممارسة أسلوب القيادة الخادمة كمنظ إداري فاعل في المدارس، وكذلك بتعزيز أبعاد جودة الحياة الوظيفية لدى المعلمين.

وسعت دراسة الغامدي (٢٠٢٠) إلى التعرف على العلاقة بين ممارسة قائدات المدارس للقيادة الخادمة والاستغراق الوظيفي لدى معلمات المدارس الثانوية بمدينة الرياض من وجهة نظرهن، والوقوف على درجة اختلاف هذه المحاور باختلاف متغيري سنوات الخبرة والمؤهل العلمي. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي. وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمات المدارس الثانوية الحكومية في مدينة الرياض والبالغ عددهن (٦٤٧٣) أجريت الدراسة على عينة قصدية قوامها (٢٦٠) معلمة. وتم اعتماد أداة الاستبانة لجمع البيانات بأبعادها (الرؤية- الخدمة- التمكين- تطوير العاملين) وهي الموجودة في نموذج بيج وونج . وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة قائدات المدارس للقيادة الخادمة كانت بدرجة عالية، وأن مستوى الاستغراق الوظيفي لدى المعلمات جاء بمستوى مرتفع جداً، كما أشارت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية بين درجة ممارسة القيادة الخادمة ومستوى الاستغراق الوظيفي. وأوصت الدراسة

بالنظر في احتياجات المعلمات، ووضع خطط مدروسة لتوفير بيئة محفزة وداعمة لرفع مستوى الاستغراق الوظيفي، وتوجيه القيادات إلى استخدام الأساليب الحديثة في القيادة كالقيادة الخادمة.

وهدفت الدراسة الزهراني (٢٠٢٠) إلى الكشف عن العلاقة الارتباطية ذات الدلالة الاحصائية بين درجة ممارسة قادة المدارس لنمط القيادة الخادمة و مستوى الثقة في القائد لدى المعلمين، وبلغت عينة الدراسة ٤٥٤ من المعلمين . واستخدمت الدراسة منهجاً كمياً ارتباطياً. وكان أبرز نتائجها: أن قادة المدارس يميلون إلى ممارسة القيادة الخادمة بدرجة عالية، كما توصلت الدراسة إلى مستوى الثقة في قادة المدارس جاء بدرجة عالية من وجهة نظر المعلمين، كما تبين وجود علاقة ارتباطية (طردية) عالية القيمة ودالة إحصائية بين درجة ممارسة قادة المدارس لنمط القيادة الخادمة و مستوى الثقة في القائد من وجهة نظر المعلمين. واوصت الدراسة بالعمل على تصميم برامج تدريبية تُعنى بتدريب القيادات على أساليب القيادة الأخلاقية عموماً و القيادة الخادمة تحديداً، وبرامج تستهدف تنمية السلوكات الإدارية الإيجابية لدى المعلمين، وتعزيز الثقة بين طرفي العملية الإدارية في المدرسة.

هدفت دراسة باب (Babb,2012) إلى تحديد ما إذا كانت المدارس المتوسطة التي تمتلك مستويات أعلى من القيادة الخادمة أن تحقق نتائج أفضل، مقارنة بالمدارس المتوسطة التي تمتلك مستويات اقل من القيادة الخادمة، كما هدفت إلى تحديد العوامل البيئية الداخلية المرافقة للدرجات العالية أو المتوسطة للقيادة الخادمة في المنظمات. وتمثلت عينتها في ٢٩٥ مشاركاً، وقد تم اختيارها وفق أسلوب عينة الفرصة، واستخدمت الدراسة أداة (ola) لجمع البيانات وفقاً للمنهج الكمي المسحي . وكان من أبرز نتائجها: أن تأثير القيادة الخادمة ضئيل جدا على مستوى أداء الطالب مقارنة بالحالة الاجتماعية والاقتصادية والعرق التي تؤثر بشكل كبير و ملحوظ على أداء الطالب.

تناولت دراسة سيريت (Cerit,2009) تأثير سلوكيات القيادة الخادمة لمديري المدارس الابتدائية، وأثرها على الرضا الوظيفي للمعلمين. واستخدم الباحث المنهج الوصفي الارتباطي وتمثلت عينتها في ٥٩٥ معلماً من ٢٩ مدرسة ابتدائية بمنطقة دوزس بتركيا. وقد استخدمت الدراسة أداة (Laub, 2004) لقياس سلوكيات القيادة الخادمة، واستخدم أداة Mohrman لقياس الرضا الوظيفي للمعلمين. وكان من أبرز نتائجها: وجود علاقة إيجابية قوية بين القيادة الخادمة وتحقيق الرضا الوظيفي للمعلمين.

#### التعليق على دراسات القيادة الخادمة

بعد مراجعة الباحث للدراسات السابقة التي اجريت حول متغير القيادة الخادمة يمكن القول أن الدراسات السابقة تعددت و تباينت في مواضيعها وأهدافها و منهجياتها ومجتمعاتها، حيث نجد أن الدراسات السابقة اختلفت في المناهج المتبعة؛ فمنها من يتبع المنهج الوصفي الارتباطي، ومنها تلك التي استخدمت المنهج التحليلي الفلسفي، وأخرى استخدمت المنهج الوصفي المسحي، وكذلك اتبعت بعض الدراسات السابقة المنهج البحثي الارتباطي التنبؤي، واستخدمت جميع الدراسات أداة الاستبانة لجمع البيانات إلا دراسة واحدة

استخدمت المنهج التحليلي الفلسفي، وطبقت هذه الدراسات في عدد من البيئات المختلفة إلا أن جميعها اتفقت في انها طبقت في نطاق التعليم. وفيما يلي مقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:  
فمن حيث الموضوع والأهداف تلتقي الدراسة الحالية مع كل من الشائع والمطيري (٢٠١٩)، والعسيري (٢٠١٩)، ومخامرة (٢٠١٩)، والغامدي (٢٠٢٠)، و الزهراني (٢٠٢٠)، و سيريت (Cerit, 2009)، في تناولها للقيادة الخادمة وعلاقتها بمتغيرات تنظيمية أخرى، في حين اختلفت مع دراسة باب ( babb, 2012)، حيث تناولت القيادة الخادمة من حيث واقعها كممارسة.

وعلى صعيد المنهج البحثي المتبع في الدراسات، نجد أن الدراسة الحالية اتفقت مع كل من الشائع والمطيري (٢٠١٩)، ومخامرة (٢٠١٩)، والغامدي (٢٠٢٠)، وسيريت (Cerit, 2009)، في اتباعها المنهج الكمي بأسلوبيه المسحي و الارتباطي للكشف عن مدى ممارسة القيادة الخادمة وعلاقتها بمتغيرات تنظيمية أخرى، في حين اختلفت مع دراسة باب (Babb, 2012) والتي اقتصرت على المنهج الوصفي المسحي، كما اختلفت كذلك مع دراسة العسيري (٢٠١٩) والتي اتبعت المنهج التحليلي الفلسفي.

وفي عملية المسح واستخدام الأدوات اللازمة لجمع البيانات نجد الدراسة الحالية اتفقت مع جميع الدراسات السابقة في استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات (باستثناء دراسة العسيري (٢٠١٩) و التي استخدمت التحليل الفلسفي للوصول إلى دور القيادة الخادمة في تحقيق جودة الحياة الوظيفية) برغم الاختلاف في التصميم والغرض وأهداف الدراسة. وأما ما يتعلق في مجتمع الدراسة نجد أنه جميع الدراسات السابقة تناولت المجتمع المدرسي في التعليم العام.

وبالنسبة للمقاييس اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة الزهراني (٢٠٢٠)، ودراسة القرني (٢٠٢٠) في استخدمت مقياس ليدن وآخرون (Liden et al, ٢٠٠٨)، في حين اختلفت مع ودراسة سيريت (Cerite, 2009) التي استخدمت مقياس لوب Laub، وكذلك اختلفت مع دراسة باب (Babb, 2012) التي استخدمت مقياس (Ola)، ودراسة الشائع والمطيري (٢٠١٩)، ودراسة مخامرة (٢٠١٩)، ودراسة الغامدي (٢٠٢٠)، التي اعتمدت على الأدبيات والدراسات السابقة لبناء المقياس.

وعند الحديث عن بيئة الدراسة نجد أن الدراسات السابقة اختلفت في البيئات التي طبقت فيها؛ نجد أن الدراسة الحالية تتفق مع الشائع والمطيري (٢٠١٩)، والعسيري (٢٠١٩)، والغامدي (٢٠٢٠)، و الزهراني (٢٠٢٠)، والقرني (٢٠٢٠)، في كونها طبقت في البيئة السعودية، في حين تختلف مع دراسة مخامرة (٢٠١٨)، والتي طبقت في بيئة عربية، وفي المقابل نجد أن دراسة باب (Babb, 2012)، ودراسة سيريت (Cerit,2009) طبقت في بيئات أجنبية.

وتجدر الإشارة إلى أن أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة كانت في بناء إطار الدراسة، وصياغة الاهداف والأسئلة، وعرض الإطار النظري، و مراجع الدراسة.

### ثانياً: الدراسات المتعلقة بالأداء السياقي:

وجاءت دراسة عزازي (٢٠١٥) إلى معرفة العلاقة بين الأداء السياقي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية والتنمية المهنية لهم، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي وطبقت الدراسة على عينة من ١١١ عضو هيئة تدريس بالجامعات المصرية، وأسفرت نتائج الدراسة عن أنه لا توجد علاقة ارتباطية بين الأداء السياقي وإجمالي محاور التنمية المهنية والتي تشمل كل من الدورات التدريبية، وحضور المؤتمرات، والإنتاج العلمي، بينما توجد علاقة طردية قوية بين الأداء السياقي وحضور المؤتمرات، وتوجد علاقة قوية بين الإنتاج العلمي والالتزام الوظيفي، وتوجد علاقة عكسية بين الأداء السياقي وحضور الدورات، وأوصت الدراسة بضرورة تلبية الدورات التدريبية لاحتياجات أعضاء هيئة التدريس، والتشجيع على البحث العلمي وحضور المؤتمرات.

وأجرى (ابا زيد، ٢٠٢١) دراسة للتعرف على أثر تصميم العمل بأبعاده (تنوع المهارات، هوية العمل، أهمية العمل، التغذية الراجعة، الاستقلالية) على الأداء السياقي للعاملين في الوزارة الخدمية الأردنية، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير أداة الدراسة وتوزيعها على عينة الدراسة التي بلغت ٢٤٨ فرداً اختيرت بشكل مقصود من مجتمع الدراسة ٣٠٠. توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها وجود أثر لتصميم العمل بأبعاده على الأداء السياقي للعاملين في الوزارات الخدمية الأردنية، وكان بعد التغذية الراجعة الأكثر تأثيراً في تعزيز الأداء السياقي مقارنة مع بقية الأبعاد. ولقياس تأثير القيادة الروحية في مستوى الأداء السياقي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة الطارف/الجزائر من وجهة نظرهم، جاءت دراسة زويتي (٢٠٢٢)، حيث وزعت على عينة عشوائية مكونة من (٨٩) عضواً من أعضاء هيئة التدريس الدائمين في جامعة الطارف المبحوثة. وقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي إلى جانب الأسلوب التحليلي، واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات، وأظهرت النتائج موافقة مرتفعة على مستوى تطبيق أبعاد القيادة الروحية (الرؤية، والأمل/الإيمان، وحب الإيثار) في الجامعة المبحوثة، وأظهرت النتائج أيضاً وجود علاقة ارتباط وتأثير ذات دلالة إحصائية بين مستوى تطبيق أبعاد القيادة الروحية و مستوى الأداء السياقي لأعضاء هيئة التدريس.

وهدفت دراسة الرامنة وأبا زيد (٢٠٢١) إلى التعرف على أثر تطبيق معايير الجودة الشاملة على الأداء السياقي للعاملين في الجامعات الحكومية الأردنية في إقليم الوسط. وتمثلت عينتها في ١٢٣ فرداً من أعضاء الهيئة التدريسية، واستخدمت المنهج الوصفي المسحي. وكان من أبرز النتائج أن مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية الحكومية بدرجة كبيرة، وأن مستوى الأداء السياقي للعاملين في هذه الجامعات كانت متوافرة بدرجة كبيرة أيضاً، يوجد تأثير لكافة أبعاد إدارة الجودة الشاملة على الأداء السياقي للعاملين في الجامعات، وأن متغير العمر يؤثر على الأداء السياقي بينما بقية المتغيرات الديموغرافية لا تؤثر على الأداء السياقي في الجامعات. وأوسطه الدراسة بضرورة التأكيد على الجامعات على الاستمرار في تحسين عملية إدارة الجودة الشاملة، وعلى ضرورة التميز ما بين الجودة الشاملة ومعايير الجودة وضمان

التعليم الصادرة عن وزارة التعليم العالي. وكذلك أوصت الدراسة بالاهتمام بالأداء السياقي في الجامعات الأهمية التي تتناسب مع دوره في تحقيق الأداء الوظيفي للعاملين و الأداء المؤسسي بصورة خاصة وعدم التركيز فقط على جوانب أداء المهمة.

وجاءت دراسة الشمري (٢٠١٥) التعرف على العلاقة بين العدالة التنظيمية و الأداء السياقي لعضو هيئة التدريس بجامعة حائل ومدى إمكانية تعظيم الأداء السياقي له من خلال تحقيق العدالة التنظيمية داخل الجامعة. وتمثلت عينة الدراسة في ٢٥٠ فرداً من أعضاء هيئة التدريس من الذكور والإناث في عدد من الكليات، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي والذي تمثل في أداة استبيان لجمع البيانات، وكان من أبرز النتائج: وجود قدر متوسط من العدالة التنظيمية في الجامعة، ووجود قدر جيد من الأداء السياقي داخل الجامعة، وجود علاقة ارتباطية قوية بين العدالة التنظيمية و الأداء السياقي. ووصت الدراسة بعدالة الإجراءات، وعدالة التوزيع، وعدالة التعامل، وعدالة المعلومات.

كما جاءت دراسة القرني (٢٠٢٠) لتحديد الآثار المباشرة لسلوك القيادة الممكنة على أداء المهام و الأداء السياقي لدى المشرفين التربويين والمشرفات، وكذلك تحديد آثارها غير المباشرة على هذين المتغيرين في وجود التمكين النفسي كمتغير وسيط. و تمثلت عينتها على مجتمع المشرفين التربويين والمشرفات في مكاتب التعليم بمحافظة جدة، وقد تم اختيارها بأسلوب الحصر الشامل، واستخدمت الدراسة أداة الاستبانة لجمع البيانات وفق منهج تصميم البحث لارتباطي التنبؤي. وكان من أبرز نتائجها، وجود تأثيرات مباشرة لسلوك القيادة الممكنة على كل من أداء المهام والأداء السياقي، ووجود تأثيرات مباشرة التمكين النفسي على كل من أداء المهام والأداء السياقي. كذلك أظهرت النتائج وجود تأثيرات غير مباشرة للقيادة الممكنة على كل من أداء المهام و الأداء السياقي في وجود التمكين كمتغير وسيط؛ كما وجد أن التمكين النفسي يتوسط كلياً في نقل تأثير القيادة الممكنة على كل من أداء المهام والأداء السياقي.

وهدف دراسة هو وجاينج واخرون (Hu et al., 2015) إلى التعرف على تكوين الأداء السياقي لمعلمي المدارس الثانوية ذو الخلفية الثقافية الصينية ليعمل كمرجع لأداري المدارس لتطوير تقييم أداء المعلمين. واستخدم الباحثون المنهج التحليلي الفلسفي. وتكون مجتمع الدراسة من معلمي ثانوية في ولايتي قوانغتشو وفوتسات، تم توزيع الاستبانات على ١١٠ معلم واستجاب منهم ٩٧ معلم. وكان من أبرز نتائجها أن الأداء السياقي من السلوكيات التي تساهم بشكل إيجابي في تحسين البيئة النفسية والاجتماعية للمعلمين، كما وجد أن الأداء السياقي ليس مفيد للطلاب والمعلمين فحسب بل يساعد في تحسين الكفاءة العامة للمدارس، ويلعب دور رئيساً في تكوين ثقافة مدرسية جيدة تحافظ على الانسجام بين العاملين داخل المدارس وتعمل على تقوية الانتماء للمدرسة.

وهدف دراسة تشاندراتا و ويدودو (Chandrawaty & Widodo, 2022) إلى الكشف عن تأثير الذكاء العاطفي على التواصل بين الأشخاص و الأداء السياقي للمعلمين، وكيف يؤثر التواصل بين الأشخاص الذين يتوسطون في الذكاء العاطفي على الأداء السياقي. وتمثلت عينتها على ٢٣٠ معلماً في

المدارس الابتدائية في إندونيسيا. واستخدمت الدراسة أداة الاستبانة لجمع البيانات وفق المنهج الارتباطي المسحي. وكان من أبرز نتائجها: أن الذكاء العاطفي له تأثير كبير على الأداء السياقي للمعلمين بشكل مباشر وغير مباشر بواسطة التواصل بين الأشخاص. وتوصي الدراسة باعتماد ومناقشة نموذج تجريبي جديد لتحسين الأداء السياقي للمعلمين من خلال الذكاء العاطفي والتواصل بين الأشخاص في المستقبل.

### التعليق على الدراسات المتعلقة بالأداء السياقي:

تعد الدراسات السابقة التي تناولت متغير الأداء السياقي على المستوى المحلي والعربي - بحسب علم الباحث - قليلة ونادرة، ولاحظ الباحث أن أغلب الدراسات التي تناولت متغير الأداء السياقي كانت في بيئات غير تعليمية ما عدا دراسة عزازي (٢٠١٥)، ودراسة زويتي (٢٠٢٢)، ودراسة الرمامنة وأبا زيد (٢٠٢١)، ودراسة الشمري (٢٠١٥)، ودراسة القرني (٢٠٢٠)، ودراسة هو وجاينج وآخرون Hu et al., 2015)، ودراسة تشاندرأوتا و ويدودو (Chandrawty & Widodo, 2022). واتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في موضوعها والذي يبحث الأداء السياقي، إلا أنها تختلف عنها في تناولها الموضوع مع متغيرات أخرى، حيث تنفرد الدراسة الحالية ببحث العلاقة بين القيادة الخادمة والأداء السياقي، بينما تناولت الدراسات الأخرى كدراسة عزازي (٢٠١٥)، ودراسة زويتي (٢٠٢٢)، ودراسة الرمامنة و أبا زيد (٢٠٢١)، ودراسة الشمري (٢٠١٥)، ودراسة القرني (٢٠٢٠)، ودراسة هو وجاينج وآخرون Hu et al., 2015)، ودراسة تشاندرأوتي و يدودو (Chandrawty & Widodo, 2022) الأداء السياقي مع متغيرات تنظيمية أخرى.

وعلى صعيد منهج البحث المتبع في الدراسات، نجد أن الدراسة الحالية اتفقت مع دراسة عزازي (٢٠١٥)، ودراسة تشاندرأوتا و ويدودو (Chandrawty & Widodo, 2022) في اتباعها المنهج الكمي بأسلوبه المسحي والارتباطي، في حين اختلفت مع دراسة زويتي (٢٠٢٢)، ودراسة أبا زيد (٢٠٢١) و التي اتبعت المنهج الوصفي التحليلي، كما اختلفت مع دراسة القرني (٢٠٢٠)، التي استخدمت المنهج الارتباطي التنبؤي، واختلفت مع دراسة كل من الرمامنة و أبا زيد (٢٠٢١)، ودراسة الشمري (٢٠١٥)، التي اتبعت المنهج الوصفي المسحي.

وحول طبيعة الدراسة تتفق الدراسة الحالية مع جميع الدراسات السابقة في كونها تستخدم مقاييس كمية لفحص الأداء السياقي للمعلمين وعلاقته مع المتغيرات التنظيمية الأخرى، ومن حيث البيئة اتفقت هذه الدراسة مع دراسة القرني (٢٠٢٠)، ودراسة الشمري (٢٠١٥)، في كونها طبقت في البيئة السعودية، في حين اختلفت مع دراسات كل من دراسة عزازي (٢٠١٥)، ودراسة أبا زيد (٢٠٢١)، ودراسة زويتي (٢٠٢٢)، ودراسة الرمامنة و أبا زيد (٢٠٢١)، التي طبقت في بيئات عربية، ودراسة تشاندرأوتا و ويدودو (Chandrawty & Widodo, 2022)، ودراسة هو وجاينج وآخرون (Hu et al., 2015) التي طبقت في بيئات أجنبية.

وعلى ضوء ذلك يتضح أن هناك العديد من أوجه الشبه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة، وهنا لا بد من بيان أن الدراسة الحالية اعتمدت على معطيات الدراسات السابقة في اختيار منهج الدراسة وأدواتها، كما تعد الدراسات السابقة أساساً ومرجعاً يعتمد عليه الباحث في إجراءات تنفيذ الدراسة الحالية، وقد تميزت الدراسة الحالية- بحسب علم الباحث- أنها الأولى من نوعها التي تناولت القيادة الخادمة وعلاقتها بالأداء السياقي.

### طريقة وإجراءات الدراسة

هدفت الدراسة للتعرف على درجة ممارسة القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الثانوية في مدينة جدة، والتعرف على مستوى ممارسة الأداء السياقي لدى معلمي المدارس الثانوية، كما هدفت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة الارتباطية بين سلوك القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الثانوية والأداء السياقي لدى المعلمين، وأيضاً هدفت الدراسة إلى الكشف عن الفروق ذات الدلالة الاحصائية بين متوسطات استجابات المعلمين حول تقديراتهم لممارسة مديريهم للقيادة الخادمة، وممارستهم للأداء السياقي تبعاً لإختلاف متغيري (الجنس، سنوات الخبرة).

**منهج الدراسة:** تحقيقاً لأهداف الدراسة و استخلاصاً لنتائجها اعتمد الباحث على المنهج الكمي بأسلوبيه المسحي والارتباطي؛ وذلك لملاءمتها مع أسئلة البحث وأهدافه.

### مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات محافظة جدة للمرحلة الثانوية ، والبالغ عددهم (٩٠٤٩) معلماً معلمة موزعين على (٣٣٣) مدرسة ، حيث يبلغ منها ١٦٩ للبنين، ويُدْرَس بها (٤٤٥٤) معلماً، أي بنسبة ٤٩%، في حين تبلغ مدارس البنات ١٦٤ مدرسة، ويُدْرَس بها (٤٥٩٥) معلمة أي بنسبة ٥١%، وفقاً للإحصائيات الواردة عن الإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة لعام ٢٠٢٣م.

### عينة الدراسة:

نظراً لكون مجتمع الدراسة كبيراً، ويتوزعون على نطاق جغرافي كبير، مما يشكل صعوبة في الوصول إلى جميع أفراد؛ واختصاراً للجهد والوقت ، تم اختيار العينة الملائمة (عينة الفرصة) بهدف الحصول على أكبر عدد ممكن من الاستجابات من أفراد مجتمع الدراسة وتم التواصل معهم عبر البريد الإلكتروني، بهدف تعبئة الاستبيان إلكترونياً عبر موقع (Google Drive) ، وتم تحديد مدة ثلاثة أسابيع كحد أقصى للاكتفاء بالاستبانة المكتملة من قبل المبحوثين خلال تلك الفترة. وبلغ عدد الاستبانة المكتملة (٤٢٦) استبانة وكانت جميعها صالحة للتحليل، وهي التي تمثل أفراد عينة الدراسة الحالية بنسبة (٤,٧%) من إجمالي أفراد مجتمع الدراسة.

### أداة الدراسة (الاستبيان) :

اعتمد الباحث في بناء المحور الأول من الاستبيان والذي سعى للتعرف على (درجة ممارسة قادة المدارس الثانوية بمحافظة جدة للقيادة الخادمة)، على مقياس القيادة الخادمة المصمم من قبل ليدن

وآخرون (Liden et al, 2008) وهو أحد أكثر المقاييس شيوعاً واستخداماً في قياس القيادة الخادمة في السياقات التنظيمية المختلفة والسياق التعليمي تحديداً، والذي عربه وقام على تقنيته القرنى (٢٠٢٠) والذي يقيس الأبعاد السبعة لسلوك القيادي الخادم وهي : ( المعالجة العاطفية، خلق القيمة المضافة للمجتمع، المهارات الفكرية، التمكين، مساعدة الأفراد على النمو والنجاح، وضع الأفراد في الأولوية، السلوك الأخلاقي). وقد اعتمدته العديد من الدراسات العربية مثل دراسة القرنى (٢٠٢٠)، ودراسة الزهراني (٢٠٢٠)، ودراسة غالي ودهليز (٢٠١٥)، ودراسة إبراهيم (٢٠١٣)، لقياس القيادة الخادمة. أما فيما يخص المحور الثانى والذي هدف إلى التعرف على مستوى ممارسة الأداء السياقى لدى معلمي المدارس الثانوية، فقد اعتمد الباحث على مقياس (Van Scotter & Motowidlo, 1996)، والذي تم تقنيته بطريقة الترجمة وإعادة الترجمة (Translation and Back Translation)، للتأكد من صلاحية المقياس للاستخدام مع البيئة المدرسية في المملكة العربية السعودية، وهو أحد المقاييس المعتمدة في هذا الخصوص حيث استخدمته دراسة (Alibegovic et al., 2009) لتحديد مستوى الأداء السياقى في بيئة العمل، ولم يقف الباحث - على حد علم الباحث - على دراسات عربية استخدمت مقياس (Van Scotter & Motowidlo, 1996)، في دراسات البحثية، حيث تُعتبر هذه الدراسة هي الأولى عربياً في استخدام هذا المقياس.

#### صدق أداة الدراسة:

لقد تم استخدام مقياس القيادة الخادمة في عدد من الدراسات السابقة، ولذلك اكتفى الباحث بالتحقق من الخصائص السيكومترية للمقياس بناء على البيانات التي تحصل عليها من عينة الدراسة. أما بالنسبة للمحور الثانى (مستوى الأداء السياقى لدى المعلمين) والذي تم بناؤه استناداً على مقياس (Van Scotter & Motowidlo, 1996)، تم عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص والخبرة للتأكد من الصدق الظاهري لها، وقدمتها على قياس ما أعدت لقياسه، ومدى ملائمة الترجمة ووضوحها مع وضع التعديلات والاقتراحات التي يمكن من خلالها تطوير الإستبيان. وللتحقق من صدق وثبات أداة الدراسة بالطرق الإحصائية، فقد تم توزيع الاستبانة على عينة استطلاعية مكونة من (٣٠) فرد من أفراد مجتمع الدراسة (من خارج عينة الدراسة) والتحقق من صدق الاتساق الداخلى وثبات الأداة كما يلي:

#### أ ( صدق الاتساق الداخلى للمحور الأول (ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الخادمة) :

تم حساب صدق الاتساق الداخلى بحساب معامل ارتباط بيرسون بين درجات كل عبارة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه العبارة، كما يوضحها الجدول التالي:

## جدول (٣-٥)

معاملات ارتباط بيرسون بين درجات كل عبارة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه العبارة من المحور الأول (ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الخادمة)

البعد الرابع التمكين		البعد الثالث المهارات الفكرية		البعد الثاني خلق القيمة المضافة للمجتمع		البعد الأول المعالجة العاطفية	
معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م
**٠,٧٨٨	١٣	**٠,٨٣٦	٩	**٠,٨٦٢	٥	**٠,٨٨٩	١
**٠,٩١٨	١٤	**٠,٨٦٣	١٠	**٠,٧٧٣	٦	**٠,٨٤٥	٢
**٠,٨٥٧	١٥	**٠,٨٤٣	١١	**٠,٨٨٢	٧	**٠,٨٤٢	٣
**٠,٧٩٩	١٦	**٠,٨٩٠	١٢	**٠,٧٨٨	٨	**٠,٨٨١	٤
البعد السابع السلوك الأخلاقي		البعد السادس وضع الأفراد في الأولوية		البعد الخامس مساعدة الأفراد على النمو والنجاح			
معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م
**٠,٩٢٦	٢٥	**٠,٦٦٢	٢١	**٠,٩٥١	١٧		
**٠,٩٠٨	٢٦	**٠,٥٨٦	٢٢	**٠,٩١٢	١٨		
**٠,٨٥٥	٢٧	**٠,٥٧٨	٢٣	**٠,٩٥٨	١٩		
**٠,٨٥٥	٢٨	**٠,٦٧٥	٢٤	**٠,٩٤٤	٢٠		

\*\* دال إحصائياً عند مستوى دلالة ٠,٠١

يبين جدول (٣-٥) السابق أن معاملات ارتباط العبارات بالدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه العبارة من المحور الأول من الاستبيان (ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الخادمة) جميعها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠١)، مما يدل على توافر درجة عالية من صدق الاتساق الداخلي للمحور الأول من الاستبانة (درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الخادمة).

(ب) الصدق البنائي للمحور الأول (ممارسة مديري المدارس للقيادة الخادمة)

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

## جدول (٦-٣)

معاملات الارتباط بين درجات كل بعد والدرجة الكلية للمحور الأول (ممارسة مديري المدارس للقيادة الخادمة)

م	الأبعاد	معامل الارتباط
١	البعد الأول: المعالجة العاطفية	**٠,٧٦٧
٢	البعد الثاني: خلق القيمة المضافة للمجتمع	**٠,٨٢٧
٣	البعد الثالث: المهارات الفكرية	**٠,٨٤٦
٤	البعد الرابع: التمكين	**٠,٧٧٢
٥	البعد الخامس: مساعدة الأفراد على النمو والنجاح	**٠,٨٦٢
٦	البعد السادس: وضع الأفراد في الأولوية	**٠,٨٧١
٧	البعد السابع: السلوك الأخلاقي	**٠,٨٣٦

\*\* دال إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠١)

يتبين من جدول (٦-٣) السابق أنّ قيم معاملات الارتباط للأبعاد السبع التي يتكون منها المحور الأول من الاستبانة والمجموع الكلي للمحور جاءت قيم مرتفعة حيث تراوحت بين (٠,٧٦٧ - ٠,٨٧١)، وكانت جميعها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠١)، مما يدل على توافر درجة عالية من الصدق البنائي للمحور الأول من الاستبيان (ممارسة مديري المدارس للقيادة الخادمة).  
( صدق الاتساق الداخلي للمحور الثاني (ممارسة المعلمين للأداء السياقي)  
تم حساب صدق الاتساق الداخلي بحساب معامل ارتباط بيرسون بين درجات كل عبارة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه العبارة، كما يوضحها الجدول التالي:

## جدول (٧-٣)

معاملات ارتباط بيرسون بين درجات كل عبارة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه من المحور الثاني (مستوى ممارسة المعلمين للأداء السياقي)

البعد الثاني التفاني الوظيفي		البعد الأول التيسير بين الأشخاص	
معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م
**٠,٦٠٢	٨	**٠,٩٠٤	١
**٠,٨٥٠	٩	**٠,٨٩٢	٢
**٠,٨٣٩	١٠	**٠,٩٦٠	٣
**٠,٨٠٦	١١	**٠,٩٥٢	٤
**٠,٧٧٨	١٢	**٠,٩١٤	٥
**٠,٨٤٦	١٣	**٠,٩٠٦	٦
**٠,٨٥٥	١٤	**٠,٧٨٧	٧
**٠,٧٥٤	١٥		

## \* دال إحصائياً عند مستوى دلالة ٠,٠١ \*

يتبين من الجدول (٣-٧) السابق أن معاملات ارتباط العبارات بالدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه العبارة من المحور الثاني من الاستبيان (مستوى ممارسة المعلمين للأداء السياقي) جميعها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠١)، وقد جاءت قيم معاملات الارتباط بقيم عالية حيث تراوحت في البعد الأول: التيسير بين الأشخاص بين (٠,٧٨٧ - ٠,٩٦٠)، أما للبعد الثاني: التفاني الوظيفي فقد تراوحت معاملات الارتباط بين (٠,٦٠٢ - ٠,٨٥٥)، مما يدل على توافر درجة عالية من صدق الاتساق الداخلي للمحور الثاني من الاستبيان (مستوى ممارسة المعلمين للأداء السياقي).

## د) الصدق البنائي للمحور الثاني (ممارسة المعلمين للأداء السياقي)

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

## جدول (٣-٨)

معاملات الارتباط بين درجات كل بعد والدرجة الكلية للمحور الثاني (ممارسة المعلمين للأداء السياقي)

م	الأبعاد	معامل الارتباط
١	البعد الأول: التيسير بين الأشخاص	٠,٩٦١**
٢	البعد الثاني: التفاني الوظيفي	٠,٩٦٩**

## \* دال إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠١) \*

يتبين من جدول (٣-٨) السابق أن قيم معاملات الارتباط للبعدين التي يتكون منها المحور الثاني من الاستبيان والمجموع الكلي للمحور جاءت قيم مرتفعة حيث تراوحت بين (٠,٩٦٩ - ٠,٩٦١)، وكانت جميعها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠١) ، مما يدل على توافر درجة عالية من الصدق البنائي للمحور الثاني من الاستبيان (مستوى ممارسة المعلمين للأداء السياقي).  
ثبات أداة الدراسة:

تم التأكد من ثبات الاستبيان من خلال حساب ثبات الاتساق الداخلي للعبارات باستخدام معامل ألفا كرونباخ ، كما تبين النتائج بجدول (٣-٩) التالي:

## جدول (٣-٩)

معاملات ثبات ألفا كرونباخ للأبعاد ومحوري الاستبيان

م	البعد	عدد العبارات	معامل الثبات
١	البعد الأول: المعالجة العاطفية	٤	٠,٨٩
٢	البعد الثاني: خلق القيمة المضافة للمجتمع	٤	٠,٨٤
٣	البعد الثالث: المهارات الفكرية	٤	٠,٨٨
٤	البعد الرابع: التمكين	٤	٠,٨٦
٥	البعد الخامس: مساعدة الأفراد على النمو والنجاح	٤	٠,٩٦

م	البعد	عدد العبارات	معامل الثبات
٦	البعد السادس: وضع الأفراد في الأولوية	٤	٠,٩٤
٧	البعد السابع: السلوك الأخلاقي	٤	٠,٩٠
المجموع الكلي للمحور الأول (ممارسة مديري المدارس للقيادة الخادمة)			
١	البعد الأول: التيسير بين الأشخاص	٧	٠,٩٦
٢	البعد الثاني: التقاني الوظيفي	٨	٠,٩١
المجموع الكلي للمحور الثاني (ممارسة المعلمين للأداء السياقي)			
		١٥	٠,٩٦

يتضح من جدول (٣-٩) السابق أن قيم معاملات الثبات لأبعاد المحور الأول من الاستبيان (درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الخادمة) جاءت قيم عالية. كما جاءت قيم معاملات الثبات لأبعاد المحور الثاني من الاستبيان (مستوى ممارسة المعلمين للأداء السياقي) بقيم عالية أيضاً.

**النتائج ومناقشتها:**

**إجابة السؤال الأول:** " ما درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية ب للقيادة الخادمة من وجهة نظر المعلمين؟".

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

#### جدول (٤-١)

**المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد المحور الأول من الاستبانة (ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة جدة للقيادة الخادمة)، مرتبة تنازلياً**

رقم البعد	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب البعد	درجة الممارسة
٧	السلوك الأخلاقي	٣,٨٨	٠,٩٣٥	١	عالية
٣	المهارات الفكرية	٣,٧٦	٠,٨٧١	٢	عالية
٢	خلق القيمة المضافة للمجتمع	٣,٧٤	٠,٨٠١	٣	عالية
٥	مساعدة الأفراد على النمو والنجاح	٣,٥٩	٠,٩٨٨	٤	عالية
٤	التمكين	٣,٢٧	٠,٨٧٣	٥	متوسطة
٦	وضع الأفراد في الأولوية	٣,٠٩	١,٠٨٧	٦	متوسطة
١	المعالجة العاطفية	٢,٩٨	٠,٨٨٢	٧	متوسطة
ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الخادمة إجمالاً		٣,٤٧	٠,٧٧٢	---	عالية

يتبين من جدول (٤-١) السابق أن ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الخادمة جاءت بدرجة (عالية) من وجهة نظر المعلمين، حيث جاء المتوسط الحسابي العام لإجمالي درجة ممارسة مديري

المدراس الثانوية للقيادة الخادمة (٣,٤٧)، بانحراف معياري قدره (٠,٧٧٢) وتراوحت قيم الانحرافات المعيارية لأغلب الأبعاد التي يتكون منها المحور الأول من المقياس بين (٠,٨٠١ - ٠,٩٨٨) وهي قيم منخفضة مما يدل على تجانس تقديرات معلمي المدارس الثانوية لدرجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الخادمة، بينما جاء بعد (وضع الأفراد في الأولوية) بانحراف معياري قيمته (١,٠٨٧) وهي قيمة مرتفعة مما يدل على تباين تقديرات معلمي المدارس الثانوية لدرجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الخادمة بهذا البعد.

ويفسر الباحث ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الخادمة (بدرجة عالية) من وجهة نظر المعلمين، إلى أن مديري المدارس يدركون ويعرفون مضامين القيادة الخادمة ويتبنونها، وذلك بتلبية احتياجات المعلمين وتمكينهم من تحقيق الأهداف التعليمية المرجوة، وحرصهم على التعامل الواعي القائم على المبادئ والأخلاق السامية، كما يدل على تمتعهم بالفهم العميق لما تتطلبه المرحلة من واجبات ومهام يسعون لتحقيقها. وهذا ما انعكس على تصورات المعلمين حول ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الخادمة.

وتتفق نتيجة هذه الدراسة من حيث حصول ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الخادمة على درجة (عالية) من وجهة نظر المعلمين مع نتائج دراسات الشايع والمطيري (٢٠٢٠)، ودراسة الغامدي (٢٠٢٠)، ودراسة القرني (٢٠٢٠)، ودراسة الزهراني (٢٠٢٠)، ودراسة سيريت (Cerit, 2009)، ودراسة الزهراني (٢٠٢٠)، والتي أظهرت جميعها ممارسة عالية للقيادة الخادمة من قبل مديري المدارس الثانوية. في حين اختلفت نتيجة الدراسة مع نتيجة دراسة مخامرة (٢٠١٩)، والتي أظهرت أن ممارسة القيادة الخادمة لدى مديري المدارس كانت بدرجة متوسطة.

كما يتبين من الجدول السابق أن ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الخادمة في بعد (السلوك الأخلاقي) جاءت في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (٣,٨٨)، يليه في الترتيب الثاني ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الخادمة في بعد (المهارات الفكرية) بمتوسط حسابي (٣,٧٦)، وكلاهما بدرجة ممارسة عالية، وتراوحت المتوسطات الحسابية لباقي الأبعاد المحددة بالمحور الأول من الاستبانة بين (٢,٩٨ - ٣,٧٤) بدرجات ممارسة (عالية، ومتوسطة)، وفي الترتيب الأخير جاءت ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الخادمة في بعد (المعالجة العاطفية) بمتوسط حسابي (٢,٩٨)، بدرجة ممارسة (متوسطة). ويفسر الباحث حصول بعد (السلوك الأخلاقي) على الترتيب الأول بمتوسط حسابي قدرة (٣,٨٨)، ودرجة (عالية) من الممارسة إلى تمتع مديري المدارس بدرجة عالية من الأخلاق الفاضلة وحسن المعاملة، و تبنيهم للقيم الأخلاقية السامية في تعاملاتهم مع معلمهم، وهذا ما يحض عليه الدين الإسلامي الحنيف على التحلي بالأخلاق الطيبة.

ويلاحظ الباحث أن تقديرات المعلمين لبعد (المعالجة العاطفية) جعلته في الترتيب الأخير بمتوسط حسابي (٢,٩٨) و بدرجة ممارسة (متوسطة) إلى قلة الاهتمام من قبل مديري المدارس بقضاء بعض

الوقت مع المعلمين لمناقشة امورهم الشخصية، و إلى عدم حصول بعض مديري المدارس على التدريب والتأهيل المناسب في جوانب تحسين وتعزيز الصحة النفسية للمعلمين، وربما يكون بسبب الأعباء الوظيفية الملقاة على مديري المدارس والتي تشغلهم عن الاهتمام بالجوانب النفسية و الوجدانية للمعلمين. وتتفق نتيجة هذه الدراسة في حصول بعد (السلوك الأخلاقي) على الترتيب الأول من بين سائر الأبعاد، وبعد (المعالجة العاطفية) على الترتيب الأخير، مع دراسة القرني (٢٠٢٠)، ودراسة الزهراني (٢٠٢٠).

إجابة السؤال الثاني: " ما مستوى ممارسة المعلمين للأداء السياقي في المدارس الثانوية بمحافظة جدة من وجهة نظر المعلمين؟".

وللإجابة على هذا السؤال، فقد تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد المحور الثاني من الاستبانة (مستوى ممارسة المعلمين للأداء السياقي في المدارس الثانوية والتي حددها الباحث في بعدين، ومن ثم ترتيب هذه الأبعاد تنازلياً حسب المتوسط الحسابي لكل بعد، ويبين ذلك الجدول (٤-٩) التالي :

#### جدول (٤-٩)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد المحور الثاني من الاستبانة (مستوى ممارسة المعلمين للأداء السياقي في المدارس الثانوية)، مرتبة تنازلياً

رقم البعد	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب البعد	درجة الممارسة
١	التيسير بين الأشخاص	٤,٢٠	٠,٦٨٨	١	عالية جداً
٢	التقاني الوظيفي	٣,٩٣	٠,٦٦٥	٢	عالية
	مستوى ممارسة المعلمين للأداء السياقي إجمالاً	٤,٠٦	٠,٦٣٨	---	عالية

يتبين من جدول (٤-٩) السابق أن مستوى ممارسة المعلمين للأداء السياقي في المدارس الثانوية جاء بدرجة (عالية) من وجهة نظرهم، حيث جاء المتوسط الحسابي العام للمجموع الكلي لمستوى ممارسة المعلمين للأداء السياقي في المدارس الثانوية (٤,٠٦)، بانحراف معياري قدره (٠,٦٣٨) وتراوحت قيم الانحرافات المعيارية للبعدين المحددين بهذا المحور بين (٠,٦٦٥ - ٠,٦٨٨) وهي قيم منخفضة مما يدل على تجانس استجابات المعلمين حول مستوى ممارستهم للأداء السياقي.

ويعزو الباحث توافر ممارسة المعلمين للأداء السياقي في المدارس الثانوية بدرجة (عالية) من وجهة نظرهم لإدراكهم أن الأداءات الإضافية والطوعية الاختيارية تدعم البيئة الاجتماعية والنفسية والتنظيمية داخل المدرسة وتعزز من كفاءتها، هذا علاوة على ما ينطوي عليه الأداء السياقي من سلوكيات مفيدة كالجهود الإضافية، والانضباط الذاتي، والالتزام والمثابرة مما يزيد من فاعلية العمل داخل المدرسة. وتتفق نتيجة هذه الدراسة من حيث حصول مستوى ممارسة المعلمين للأداء السياقي في المدارس الثانوية

على درجة (عالية) من وجهة نظر المعلمين مع نتيجة دراسة زويتي (٢٠٢٢)، ودراسة الرمانة وأبا زيد (٢٠٢١)، ودراسة القرني (٢٠٢٠)، ودراسة تشاندرأوتا ويدودو (Chandrawty & Widodo, 2022)، ودراسة هو وجاينج وآخرون (Hu et al., 2015) والتي أظهرت ممارسة عالية للأداء السياقي من قبل المعلمين.

كما يتبين من الجدول السابق أن بعد (التيسير بين الأشخاص) جاء في الترتيب الأول بمتوسط حسابي قدرة (٤,٢٠) وبدرجة ممارسة (عالية جداً)، ويعزو الباحث حصول بعد (التيسير بين الأشخاص) على الترتيب الأول إلى السلوكات الإيجابية التي تحسن العلاقات بين المعلمين، وتسهم برفع معنوياتهم، وتعمل على تشجيع التعاون فيما بينهم في المهام والواجبات الموكلة إليهم بما يساعد في تحقيق أهداف المدرسة.

ويليه في الترتيب الثاني بعد (التفاني الوظيفي) بمتوسط حسابي قدره (٣,٩٣)، وبدرجة ممارسة (عالية)، ويعزو الباحث ذلك إلى امتلاك المعلمين للسلوكات التي لها علاقة بالانضباط الذاتي للفرد، والتي تمثل دافعاً للمعلمين للعمل بتفاني وإخلاص، وبطريقة تعزز من مصلحة العملية التعليمية، كالمثل بجهد أكبر ووقت إضافي أكثر، فضلاً عن إتباع المعلمين للقواعد والإجراءات الخاصة بوزارة التعليم والدفاع عن أهدافها.

إجابة السؤال الثالث: " هل توجد علاقة ارتباطية بين سلوك القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الثانوية و الأداء السياقي للمعلمين؟".

وللإجابة عن هذا السؤال فقد تم استخدام معامل ارتباط بيرسون بين درجات استجابات أفراد عينة الدراسة من المعلمين على المحور الأول (ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحاظفة جده للقيادة الخادمة) والمحور الثاني (الأداء السياقي لدى المعلمين)، وجاءت النتائج كالتالي:

#### جدول (٤-١٢)

نتائج اختبار بيرسون للعلاقة بين ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الخادمة والأداء السياقي

#### لدى المعلمين

المتغيرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل ارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الخادمة	٣,٤٧	٠,٧٧٢	٠,٦٠	*,*,٠,٠٠٠
الأداء السياقي لدى المعلمين	٤,٠٦	٠,٦٣٨		

\*\* دال إحصائياً عند (٠,٠١)

يتضح من الجدول (٤-١٢) السابق ما يلي:

توجد علاقة ارتباطية بين ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الخادمة ومستوى الأداء السياقي لدى المعلمين ، وذلك بمعامل ارتباط  $(r = 0,60)$  وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $(0,01)$  مما يدل على وجود علاقة ارتباطية (طردية) عالية القيمة، وهذا يعني أنه كلما زادت ممارسة مديري المدارس للقيادة الخادمة ، يزيد ممارسة المعلمين للأداء السياقي.

ويعزو الباحث وجود العلاقة الارتباطية الإيجابية بين القيادة الخادمة لدى مديري المدارس و الأداء السياقي لدى المعلمين إلى أن مديري المدارس يتبنون ويمارسون مضامين القيادة الخادمة في المدارس، ويعملون على خلق بيئة عمل آمنة ومريحة بينهم وبين المعلمين، ويسعون لمعرفة أهداف وتطلعات المعلمين لتطويرهم وتمكينهم والارتقاء بهم إلى أعلى حد ممكن من المهنية، مما قد يكون له أثر إيجابي على سلوكيات المعلمين وجعلهم يبذلون جهود إضافية وطوعية واختيارية تتجاوز أدوارهم الوظيفية الرسمية بحيث تسهم في زيادة فاعلية المدرسة وتحقيق تطلعاتها.

إجابة السؤال الرابع: " هل توجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الثانوية حول تقديراتهم لممارسة مديري المدارس بمحافظة جدة للقيادة الخادمة والتي تعزى لاختلاف متغيري (الجنس، سنوات الخبرة)؟".

فيما يلي عرض لنتائج الاختبارات المستخدمة للإجابة عن هذا السؤال:

١- الفروق بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الثانوية حول تصوراتهم لدرجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الخادمة والتي تعزى لاختلاف الجنس :

تم استخدام اختبار (ت) لعينتين مستقلتين للتعرف على دلالة ما قد يوجد من فروق بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الثانوية حول تصوراتهم لمدى ممارسة مديري المدارس للقيادة الخادمة والتي تعزى لاختلاف الجنس ، ويوضح نتائجه الجدول (٤-١٥) التالي:

#### جدول (٤-١٥)

نتائج اختبار (ت) لعينتين مستقلتين للتعرف على دلالة ما قد يوجد من فروق بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الثانوية حول تصوراتهم لمدى ممارسة مديري المدارس للقيادة الخادمة والتي تعزى لاختلاف الجنس

المتغيرات	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ت	مستوى الدلالة
البعد الأول: المعالجة العاطفية	ذكر	٣١٦	٢,٩٨	٠,٩٠٢	٠,٠٣٦	٠,٩٧١
	أنثى	١١٠	٢,٩٧	٠,٨٢٤		
البعد الثاني: خلق القيمة المضافة للمجتمع	ذكر	٣١٦	٣,٧١	٠,٨٤٥	١,٣٤٨	٠,١٧٩
	أنثى	١١٠	٣,٨١	٠,٦٥٣		
	ذكر	٣١٦	٣,٧٦	٠,٩٠٥	٠,٢١٠	٠,٨٣٤

المتغيرات	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ت	مستوى الدلالة
البعد الثالث: المهارات الفكرية	أنثى	١١٠	٣,٧٥	٠,٧٧٠		
البعد الرابع: التمكين	ذكر	٣١٦	٣,٢٨	٠,٩٠٠	٠,٤٣٦	٠,٦٦٣
	أنثى	١١٠	٣,٢٤	٠,٧٩٣		
البعد الخامس: مساعدة الأفراد على النمو والنجاح	ذكر	٣١٦	٣,٥٦	١,٠٣٦	١,٤٤١	٠,١٥١
	أنثى	١١٠	٣,٧٠	٠,٨٣٠		
البعد السادس: وضع الأفراد في الأولوية	ذكر	٣١٦	٣,٠٧	١,١٣٦	٠,٨٥٣	٠,٣٩٥
	أنثى	١١٠	٣,١٦	٠,٩٣٣		
البعد السابع: السلوك الأخلاقي	ذكر	٣١٦	٣,٨٨	٠,٩٦٦	٠,٠٤٨	٠,٩٦٢
	أنثى	١١٠	٣,٨٧	٠,٨٤٢		
ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الخادمة والتي تعزى لاختلاف الجنس إجمالاً	ذكر	٣١٦	٣,٤٦	٠,٨١١	٠,٥٠٣	٠,٦١٦
	أنثى	١١٠	٣,٥٠	٠,٦٥٢		

يتبين من جدول (٤-١٥) السابق ما يلي:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الثانوية حول تصوراتهم لمدى ممارسة مديري المدارس للقيادة الخادمة تعزى إلى اختلاف الجنس ، حيث جاءت قيمة (ت) لممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الخادمة (-٠,٥٠٣) وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠٥).
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الثانوية حول تصوراتهم لمدى ممارسة مديري المدارس للقيادة الخادمة في جميع أبعادها (المعالجة العاطفية، خلق القيمة المضافة للمجتمع، المهارات الفكرية، التمكين، مساعدة الأفراد على النمو والنجاح، وضع الأفراد في الأولوية، السلوك الأخلاقي) تعزى إلى اختلاف الجنس، حيث تراوحت قيم (ت) لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الخادمة بتلك الأبعاد بين (٠,٠٣٦ - ١,٤٤١) وهي قيم غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠٥).
- ويعزو الباحث عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الثانوية حول تصوراتهم لمدى ممارسة مديري المدارس للقيادة الخادمة تعزى إلى اختلاف الجنس، إلى أن مديري المدارس من الجنسين يتبنون ممارسات القيادة الخادمة ويدركون مضامينها و معانيها والممارسات التي تتطلبها، ويعملون على تطوير المعلمين والمعلمات وتنميتهم، وتلبية احتياجاتهم والتعرف على مشكلاتهم والسعي في حلها، ومعاملتهم على أساس أخلاقي للارتقاء بهم إلى أعلى حد ممكن من المهنية.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة مخامرة (٢٠١٩)، ودراسة الزهراني (٢٠٢٠)، ودراسة غالي (٢٠١٥) والتي لم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول تصوراتهم لدرجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الخادمة تعزى إلى متغير الجنس، في حين تختلف مع دراسة المحارمة والعمرى (٢٠١٨)، ودراسة فايد (٢٠٢٠) والتي أظهرت أن هناك فروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول تصوراتهم لدرجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الخادمة تعزى إلى متغير الجنس.

- الفروق بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الثانوية بمحافظة جدة حول تصوراتهم لدرجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الخادمة والتي تعزى لاختلاف سنوات الخبرة :

تم استخدام اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه للتعرف على دلالة ما قد يوجد من فروق بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الثانوية حول تصوراتهم لدرجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الخادمة والتي تعزى لاختلاف سنوات الخبرة ، ويوضح نتائجه الجدول (٤-١٦) التالي:

#### جدول (٤-١٦)

نتائج اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه للتعرف على دلالة ما قد يوجد من فروق بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الثانوية حول تصوراتهم لممارسة مديري المدارس للقيادة الخادمة والتي

#### تعزى لاختلاف سنوات الخبرة

المتغيرات	مصادر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	ف	الدلالة الإحصائية
البعد الأول : المعالجة العاطفية	بين المجموعات	١,١٥	٢	٠,٥٨	٠,٧٤٠	٠,٤٧٨
	داخل المجموعات	٣٢٩,٢١	٤٢٣	٠,٧٨		
	الكلي	٣٣٠,٣٧	٤٢٥			
البعد الثاني : خلق القيمة المضافة للمجتمع	بين المجموعات	١,٢٤	٢	٠,٦٢	٠,٩٦٤	٠,٣٨٢
	داخل المجموعات	٢٧١,١١	٤٢٣	٠,٦٤		
	الكلي	٢٧٢,٣٥	٤٢٥			
البعد الثالث : المهارات الفكرية	بين المجموعات	٢,٦٤	٢	١,٣٢	١,٧٤٨	٠,١٧٥
	داخل المجموعات	٣١٩,٩٤	٤٢٣	٠,٧٦		
	الكلي	٣٢٢,٥٩	٤٢٥			

المتغيرات	مصادر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	ف	الدلالة الإحصائية
البعد الرابع : التمكين	بين المجموعات	٠,٠٥	٢	٠,٠٢	٠,٠٣٢	٠,٩٦٨
	داخل المجموعات	٣٢٣,٥٧	٤٢٣	٠,٧٦		
	الكلي	٣٢٣,٦٢	٤٢٥			
البعد الخامس : مساعدة الأفراد على النمو والنجاح	بين المجموعات	١,٧٢	٢	٠,٨٦	٠,٨٨٣	٠,٤١٤
	داخل المجموعات	٤١٢,٨٦	٤٢٣	٠,٩٨		
	الكلي	٤١٤,٥٩	٤٢٥			
البعد السادس : وضع الأفراد في الأولوية	بين المجموعات	٠,٧٢	٢	٠,٣٦	٠,٣٠٥	٠,٧٣٧
	داخل المجموعات	٥٠١,٦٥	٤٢٣	١,١٩		
	الكلي	٥٠٢,٣٨	٤٢٥			
البعد السابع : السلوك الأخلاقي	بين المجموعات	٢,٢٣	٢	١,١٢	١,٢٨٠	٠,٢٧٩
	داخل المجموعات	٣٦٩,١٧	٤٢٣	٠,٨٧		
	الكلي	٣٧١,٤١	٤٢٥			
ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الخادمة والتي تعزى لاختلاف سنوات الخبرة إجمالاً	بين المجموعات	١,٠٧	٢	٠,٥٤	٠,٨٩٩	٠,٤٠٨
	داخل المجموعات	٢٥٢,٥٠	٤٢٣	٠,٦٠		
	الكلي	٢٥٣,٥٨	٤٢٥			

يتبين من جدول (٤-١٦) السابق ما يلي:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الثانوية حول تصوراتهم لممارسة مديري المدارس للقيادة الخادمة والتي تعزى إلى اختلاف سنوات الخبرة، حيث جاءت قيمة (ف) لممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الخادمة (٠,٨٩٩) وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠٥).

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الثانوية حول تصوراتهم لممارسة مديري المدارس للقيادة الخادمة في جميع أبعادها (المعالجة العاطفية، خلق القيمة المضافة للمجتمع، المهارات الفكرية، التمكين، مساعدة الأفراد على النمو والنجاح، وضع الأفراد في الأولوية، السلوك الأخلاقي) والتي تعزى إلى اختلاف سنوات الخبرة، حيث تراوحت قيم (ف) لممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الخادمة بتلك الأبعاد بين (٠,٣٢ - ١,٧٤٨) وهي قيم غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠٥).

ويعزو الباحث عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات افراد العينة حول تصوراتهم لممارسة مديري المدارس للقيادة الخادمة والتي تعزى إلى اختلاف سنوات الخبرة إلى أن ممارسات القيادة الخادمة بأبعادها المختلفة هي في جوهرها ممارسات ظاهرة على سلوك المدير يمكن ملاحظتها والحكم عليها من جميع المعلمين على اختلاف سنوات خبرتهم، وتظهر هذه النتيجة أن لا تأثير لسنوات الخبرة على مفاهيم و تصورات المعلمين والمعلمات لمدى ممارسة مديري المدارس للقيادة الخادمة.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة غالي (٢٠١٥)، ودراسة الزهراني (٢٠٢٠)، ودراسة الغامدي (٢٠٢٠)، ودراسة الامير (٢٠٢٢) والتي لم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات افراد العينة حول تصوراتهم لممارسة مديري المدارس للقيادة الخادمة والتي تعزى إلى متغير اختلاف سنوات الخبرة، فيما تختلف مع دراسة المحارمة والعمرى (٢٠١٨)، ودراسة الشايع والمطيري (٢٠١٩)، ودراسة مخامرة (٢٠١٩) والتي أظهرت أن هناك فروقاً بين المعلمين باختلاف سنوات الخبرة.

إجابة السؤال الخامس: " هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الثانوية بمحاظفة جدة حول تصوراتهم لمستوى الأداء السياقي لديهم، تعزى لاختلاف متغيري (الجنس، سنوات الخبرة).

فيما يلي عرض لنتائج الاختبارات المستخدمة للإجابة عن هذا السؤال:

١- الفروق بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الثانوية بمحاظفة جدة حول تصوراتهم لمستوى الأداء السياقي لديهم والتي تعزى لاختلاف الجنس :

تم استخدام اختبار (ت) لعينتين مستقلتين للتعرف على دلالة ما قد يوجد من فروق بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الثانوية حول تصوراتهم لمستوى الأداء السياقي لديهم والتي تعزى لاختلاف الجنس ، ويوضح نتائجه الجدول (٤-١٧) التالي:

## جدول (٤-١٧)

نتائج اختبار (ت) لعينتين مستقلتين للتعرف على دلالة ما قد يوجد من فروق بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الثانوية حول تصوراتهم للأداء السياقي لديهم والتي تعزى لاختلاف الجنس

المتغيرات	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ت	مستوى الدلالة
البعد الأول: التيسير بين الأشخاص	ذكر	٣١٦	٤,٢١	٠,٧٥١	٠,٧٥٨	٠,٤٤٩
	أنثى	١١٠	٤,١٧	٠,٤٦٢		
البعد الثاني: التفاني الوظيفي	ذكر	٣١٦	٣,٩٤	٠,٧٢٧	٠,٩٤٩	٠,٣٤٣
	أنثى	١١٠	٣,٨٩	٠,٤٤٤		
ممارسة معلمي المدارس الثانوية للأداء السياقي والتي تعزى لاختلاف الجنس إجمالاً	ذكر	٣١٦	٤,٠٧	٠,٧٠٤	٠,٩٤١	٠,٣٤٧
	أنثى	١١٠	٤,٠٢	٠,٣٩٥		

يتبين من جدول (٤-١٧) السابق ما يلي:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الثانوية حول تصوراتهم للأداء السياقي لديهم تعزى إلى اختلاف الجنس ، حيث جاءت قيمة (ت) للأداء السياقي إجمالاً لدى معلمي المدارس الثانوية (٠,٩٤١) وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠٥).
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الثانوية حول تصوراتهم لأداءاتهم السياقية في البعدين (التيسير بين الأشخاص، التفاني الوظيفي) تعزى إلى اختلاف الجنس ، حيث تراوحت قيم (ت) لدرجة ممارسة معلمي المدارس الثانوية للأداء السياقي في هذين البعدين بين (٠,٧٥٨ - ٠,٩٤٩) وهي قيمتان غير دالتان إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠٥).

ويفسر الباحث عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المعلمين والمعلمات حول تقديراتهم لأدائهم السياقي التي تعزى لاختلاف الجنس إلى إدراك ووعي المعلمين والمعلمات على حدٍ سواء بالمنافع والعوائد الإيجابية المترتبة على بذل الجهود الإضافية في المدرسة مما يساهم تحسين التعليم وتحقيق الأهداف المرجوة للمدرسة، وإضفاء طابع مريح على البيئة النفسية والاجتماعية داخل المدرسة.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة عزازي (٢٠١٥)، ودراسة الرماننة و أبا زيد (٢٠٢١)، ودراسة الهيثمي والعسيري (٢٠٢٢)، ودراسة كافي وأمينه (٢٠٢١) والتي لم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المعلمين حول تقديراتهم لأدائهم السياقي والتي تعزى إلى اختلاف الجنس، في حين تختلف هذه النتيجة مع دراسة الشمري (٢٠١٥) والتي أظهرت فروقاً ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المعلمين حول تقديراتهم لأدائهم السياقي والتي تعزى إلى اختلاف الجنس.

- الفروق بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الثانوية بمحافظة جدة حول تصوراتهم لمستوى الأداء السياقي لديهم والتي تعزى لاختلاف سنوات الخبرة :

تم استخدام اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه للتعرف على دلالة ما قد يوجد من فروق بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الثانوية حول تصوراتهم للأداء السياقي لديهم والتي تعزى لاختلاف سنوات الخبرة ، ويوضح نتائج الجدول (٤-١٨) التالي:

#### جدول (٤-١٨)

نتائج اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه للتعرف على دلالة ما قد يوجد من فروق بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الثانوية حول تصوراتهم للأداء السياقي لديهم والتي تعزى لاختلاف سنوات الخبرة

المتغيرات	مصادر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	ف	الدلالة الإحصائية
البعد الأول: التيسير بين الأشخاص	بين المجموعات	٠,٤٥	٢	٠,٢٣	٠,٤٧٩	٠,٦٢٠
	داخل المجموعات	٢٠٠,٥٨	٤٢٣	٠,٤٧		
	الكلي	٢٠١,٠٣	٤٢٥			
البعد الثاني: التفاني الوظيفي	بين المجموعات	٠,١٨	٢	٠,٠٩	٠,٢٠٠	٠,٨١٩
	داخل المجموعات	١٨٧,٩٨	٤٢٣	٠,٤٤		
	الكلي	١٨٨,١٦	٤٢٥			
ممارسة معلمي المدارس الثانوية للأداء السياقي والتي تعزى لاختلاف سنوات الخبرة إجمالاً	بين المجموعات	٠,١٦	٢	٠,٠٨	٠,١٩٣	٠,٨٢٥
	داخل المجموعات	١٧٣,٠٩	٤٢٣	٠,٤١		
	الكلي	١٧٣,٢٥	٤٢٥			

يتبين من جدول (٤-١٨) السابق ما يلي:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الثانوية حول تصوراتهم للأداء السياقي لديهم تعزى إلى اختلاف سنوات الخبرة ، حيث جاءت قيمة (ف) للأداء السياقي إجمالاً لدى معلمي المدارس الثانوية (٠,١٩٣) وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠٥).

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05) بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الثانوية حول تصوراتهم لمستوى الأداء السياقي لديهم في جميع أبعادها (التيشير بين الأشخاص، التفاني الوظيفي) تعزى إلى اختلاف سنوات الخبرة ، حيث تراوحت قيم (ف) لدرجة ممارسة معلمي المدارس الثانوية للأداء السياقي بتلك الأبعاد بين (0,200 - 0,479) وهي قيم غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0,05).

ويعزو الباحث عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المعلمين حول تقديراتهم لأدائهم السياقي تعزى لاختلاف سنوات الخبرة إلى أن الأداء السياقي هو أداء طوعي اختياري يتضمن إظهار أعمال ومهام خارج العمل الرسمي، ويحدث في الأغلب بدوافع ذاتية تعود إلى منظومة القيم التي يؤمن بها المعلم في بيئة العمل والتي تجعله ينزع إلى ممارسة هذا السلوك حرصاً منه على مساعدة مدرسته في الوصول إلى أهدافها وتطلعاتها.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الهيثمي والعسيري (2022)، ودراسة كافي وأمينه (2021)، ودراسة الرمانة وأبا زيد (2021) والتي لم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول تقديراتهم لأدائهم السياقي تعزى إلى متغير سنوات الخبرة، وتختلف هذه النتيجة مع دراسة عزازي (2015)، ودراسة الشمري (2015) والتي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول تقديراتهم لأدائهم السياقي يعزى إلى ما تغير سنوات الخبرة.

#### التوصيات:

- بناءً على ما سبق، وما أسفرت عنه هذه الدراسة من نتائج، وما يتمتع به الباحث من خبرة في الميدان التربوي، يمكن طرح مجموعة من التوصيات التي قد تسهم في تعزيز ممارسات القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الثانوية، ورفع مستوى الأداء السياقي للمعلمين في المدارس، وذلك على النحو التالي:
  - 1- المحافظة على مستوى القيادة الخادمة عند مديري المدارس و تعزيزها لما لها من دور واضح على حفز السلوكات السياقية للمعلمين، والتي بدورها تؤثر على البيئة النفسية والاجتماعية والمناخ التعليمي داخل المدرسة بشكل إيجابي، للوصول إلى أفضل النتائج والأهداف المرجوة.
  - 2- ضرورة الاهتمام بتصميم البرامج التدريبية التي تركز على تدريب مديري المدارس على الأساليب والممارسات القيادية والأخلاقية، ولاسيما ما يتعلق بالقيادة الخادمة وجعلها من متطلبات الترشح للإدارة المدرسية.
  - 3- رصد الممارسات الإيجابية التي تتعلق بالأداء السياقي لدى المعلمين لتعزيزها، وذلك بتبني بعض المبادرات النوعية التي تسهم في تطويرها ونشر ثقافتها في الميدان التربوي.
  - 4- تأسيس وحدة تنظيمية في إدارة التعليم تقوم على رصد السلوكات السياقية لدى المعلمين، ونمط القيادة الخادمة عند مديري المدارس وغيرها من السلوكات والعلاقات في بيئة العمل، لاتخاذ الإجراءات المعززة لها، وتزويد من جودة المخرجات التعليمية.

٥- في ضوء العلاقة التي كشفت عنها نتائج الدراسة بين القيادة الخادمة و مستوى الأداء السياقي لدى المعلمين، يوصي الباحث القادة وصناع القرار في وزارة التعليم بتصميم برامج تدريبية موجهة لمديري المدارس والمعلمين بما يسهم في تعزيز وتنمية الممارسات والسلوكيات السياقية داخل المدارس، لما له من أثر إيجابي على خلق بيئة عمل صحية وتساهم في توثيق العلاقة بين مديري المدارس والمعلمين.

#### الدراسات المقترحة:

- ١- دراسة مقارنة بين أسلوب القيادة الخادمة والأساليب القيادية الأخرى داخل المدارس، وعلاقتها بالأداء السياقي لدى المعلمين.
- ٢- إجراء دراسات تبحث الأداء السياقي مع أنماط قيادية أخرى داخل البيئة المدرسية، كالقيادة العاطفية، والقيادة المسؤولة، والقيادة المستدامة.
- ٣- إجراء المزيد من الدراسات لبحث العلاقة بين القيادة الخادمة والمتغيرات التنظيمية الأخرى مثل المواطنة التنظيمية والتميز المؤسسي والمرونة التنظيمية في وجود متغيرات وسيطة مثل الدعم التنظيمي، والتمكين النفسي، والفاعلية الذاتية.
- ٣- إجراء دراسة محلية موسعة في عدد من المناطق التعليمية لتقنين مقياس الأداء السياقي يناسب السياق التعليمي المحلي.

## المراجع:

## المراجع العربية:

- أبا زيد، رياض (٢٠٢١). أثر تصميم العمل على الأداء السياقي للعاملين في الوزارات الخدمية الأردنية. مجلة المنارة للبحوث والدراسات، ٢٧(١)، ٩١-١٢١.
- القرني، صالح علي. (٢٠٢١). توسيط التمكين النفسي في العلاقة بين القيادة الممكنة وبعض متغيرات الأداء الفردي للعمل "دراسة ارتباطية تنبؤية في السياق التعليمي". مجلة العلوم التربوية، ٢٧(٢)، ٣٤٧-٤١٢.
- أبو جاسر، صابرين، أبو الروس، سامي (٢٠١٠). أثر ادراك العاملين للعدالة التنظيمية على ابعاد الأداء السياقي: دراسة تطبيقية على موظفي وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية (غزة).
- التمام، عبدالله (٢٠١٦). واقع القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الثانوية بالمدينة المنورة من وجهة نظر المعلمين: دراسة ميدانية. العلوم التربوية، ٢٤(١)، ٢٥٥-٣٠٩.
- الشايع، علي، المطيري، عواطف (٢٠١٩). الذكاء العاطفي وعلاقته بالقيادة الخادمة لدى قائدات المدارس في محافظة المذنب من وجهة نظر المعلمات. المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية، ٥(٢)، ٩٧-١١٦.
- الغامدي، مريم (٢٠٢٠). القيادة الخادمة وعلاقتها بالاستغراق الوظيفي لدى معلمات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض (رسالة ماجستير غير منشورة). كليات الشرق العربي.
- القرني، صالح بن علي. (٢٠٢٠). الدوري الوسيط للدعم التنظيمي المدرك في العلاقة بين القيادة الخادمة والاستغراق الوظيفي. مجلة الادارة العامة، ٦١(٢)، ٢٩٥-٣٦٨.
- الداود، خالد بن عبدالعزيز. (٢٠١٩). سلوك المواطنة التنظيمية للمشرفين التربويين بمدينة الرياض: الواقع وسبل التعزيز. المجلة التربوية، ٥٨، ٥٧٨-٦٠٢.
- سكر، هديل بسام شاهر، بني ملحم، يحيي سليم، و عبابنة، رائد إسماعيل. (٢٠١٩). القيادة الخادم وأثرها على الأداء الوظيفي: دراسة حالة الملكية الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة اليرموك، إربد.
- الرامنة، عبدالله خلف سليمان، و أبا زيد، رياض أحمد. (٢٠٢١). أثر تطبيق معايير الجودة الشاملة في الأداء السياقي للعاملين في الجامعات الحكومية الأردنية في إقليم الوسط (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة آل البيت، المفرق.
- جميل، بريشان (٢٠١٧). دور أبعاد سمعة المنظمة في الأداء السياقي: دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في مصارف القطاع الخاص في مدينة أربيل. مجلة زانكو الانسانيات، ٢١(٦)، ٦٣-٨٥.

- زويتي، سارة (٢٠٢٢). أثر القيادة الروحية في الأداء السياقي: دراسة تحليلية لآراء عينة من أساتذة جامعة الطارف. مجلة العلوم الإنسانية، ٣٣(١)، ١٩١-٢٠٩.
- عزازي، فاتن. (٢٠١٥). العلاقة بين الأداء السياقي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية والتنمية المهنية لهم. مجلة كلية التربية، ٣١(٤)، ٥٨٥-٦٣٣.
- عسيري، حسن (٢٠١٩). دور القيادة الخادمة كمدخل لجودة الحياة الوظيفية لمعلمي التعليم العام بالمملكة العربية السعودية. المجلة الدولية التربوية المتخصصة، ٨(٤)، ١٣٧-١٥٠.
- الغامدي، عمير بن سفر عمير. (٢٠٢٢). أثر القيادة الريادية في سلوك العمل الابتكاري لأعضاء هيئة التدريس. مجلة جامعة الملك خالد للعلوم التربوية، ٩(١)، ٢٢٨-٢٦٠.
- حمادوش، عبدالسلام. (٢٠١٩). المناخ وعلاقته بالتمكين الوظيفي واثرتها على الأداء السياقي لدى موظفي الخلايا الجوارية للتضامن [أطروحة دكتوراة غير منشورة]. جامعة محمد لمين دباغين.
- مخامرة، كمال (٢٠١٩). ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الخادمة وعلاقتها بجودة الحياة الوظيفية للمعلمين. مجلة أبحاث جامعة الخليل، ١٤(٢)، ٢٣١-٢١٤.
- كريسيويل، جون (٢٠١٩). تصميم البحوث الكمية- والنوعية- والمزجية (عبدالمحسن القحطاني، ترجمة؛ ط. ٢). الكويت: دار المسيلة. (٢٠١٤).
- عبدالسلام، رمضان محمود، العنزي، محمد عبدالله، و أحمد، علي أحمد عبدالقادر (٢٠١٩). أثر تطبيق ممارسات التسويق الداخلي على السلوك الابتكاري لدى العاملين بالجامعات الحكومية بالكويت. مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، ٨(٨)، ٢٣٢ - ٢٦٢.
- هدهد، محمد عمرو مصطفى بخيت، وزايد، عادل محمد عبد الحليم. (٢٠١٦). دراسة العلاقة بين العدالة التنظيمية و الأداء السياقي للعاملين. مجلة الدراسات المالية والتجارية، (١)، ١ - ١٨.
- الزهراني، علي بن أحمد عبدالله. (٢٠٢٠). سلوك القيادة الخادمة لدى قادة المدارس الابتدائية بمحافظة جدة وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المعلمين. مجلة القراءة والمعرفة، (٢٢٨)، ١٨٩ - ٢١٤.
- الإيرو، هادي عبد الوهاب، حميد، غسان عبد الجليل. (٢٠٢٠). تأثير القيادة الخادمة في السلوك الإبداعي\_ المناخ التنظيمي متغيراً وسيطاً دراسة تطبيقية لعيني من الأفراد العاملين في شركة نفط البصرة. مجلة دورية تصدر عن كلية الادارة والاقتصاد/جامعة البصرة، ١٤(٢٩)، ٥٢-٨٥.

- هلال، ناجي عبدالوهاب، و كمال، حنان البديري. (٢٠١٨). الأداء المهني للمعلمين وعلاقته بالقيادة الخادمة لدى مديري التعليم العام: دراسة ميدانية. دراسات تربوية واجتماعية، ٢٤(١٢)، ٨١٧-٩٤٢.
- الشمري، ذهب نايف مظهر. (٢٠١٥). العدالة التنظيمية وتأثيرها على الأداء السياقي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة حائل: دراسة تقويمية. مجلة كلية التربية، ٣٩(٤)، ٢١٥-٢٨٠.
- مومني، أمال بهجت صالح، و البركات، صالح سلامة محمود. (٢٠٢١). درجة تطبيق القيادة الخادمة من قبل مديري المدارس الأساسية وعلاقتها بالأداء المهني من وجهة نظر المعلمين في محافظة عجلون بالأردن (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة البلقاء التطبيقية.
- نجم، عبدالحكيم أحمد ربيع. (٢٠١١). العلاقة بين القيادة التحويلية و الاستغراق الوظيفي: دراسة تطبيقية على المدارس الحكومية بمحافظة الدقهلية. المجلة المصرية للدراسات التجارية، ٣٥(٢)، ٢٥-١.
- بدير، السيد محمود عثمان أحمد. (٢٠٢٠). الصحافة المدرسية وعلاقتها بمعارف واتجاهات طلاب المرحلة الثانوية نحو المبادرات الرسمية. المجلة المصرية لبحوث الرأي العام، ١٩(٣)، ١١١-٣٥.
- المساعد، لطفي منيزل عودة، و طناش، سلامة يوسف. (٢٠١٩). واقع السلوك الإبداعي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة آل البيت. المجلة التربوية الأردنية، ٤(١)، ٧٥-٩٣.
- الحربي، عبدالغني عبدالله الحميري. (٢٠٠٩). مشاركة المعلمين في العمل التطوعي بالمجتمعات المحلية الريفية: دراسة استطلاعية بمحافظة خليص. مجلة جامعة الملك عبدالعزيز - الآداب والعلوم الإنسانية، ١٧(١)، ٢٢٣-٢٦٧.
- حرب، أسيل عبدالفتاح، و الزعبي، ريم محمد صايل. (٢٠٢٠). درجة الإلمام بالتربية الإعلامية وعلاقتها بمستوى استخدام شبكات التواصل الاجتماعي في الإدارة المدرسية لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة الزرقاء (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة آل البيت، المرفق.
- بني عيسى، بنان خليل، و الفاعوري، رفعت عبدالحليم. (٢٠٢٢). أثر الذكاء العاطفي على تحسين الأداء الفردي: دراسة تطبيقية على المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي الأردني (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة اليرموك، إربد.
- هاوس، بيتر. (٢٠١٨). القيادة الإدارية- النظرية والتطبيق - (صلاح المعيوف، ترجمة؛ ط. ٦). معهد الإدارة العامة. (٢٠٠١).
- غالي، محمد. (٢٠١٥). القيادة الخادمة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي: دراسة تطبيقية على الجامعات في قطاع غزة (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية بغزة.

- الرويلي، سمية نايف. (٢٠١٩). العلاقة بين القيادة الادمة ومستوى الذكاء العاطفي لدى قيادات جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية. رسالة ماجستير. كلية التربية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية بالرياض.
- شلتوت، عبير، عوض الله، أحمد. (٢٠٢٠). دور القيادة الخادمة في توافر الأمن الوظيفي لإداري الأنشطة بالأندية الرياضية. المجلة العلمية للتربية البدنية وعلوم الرياضة، ٢(٩٠)، ٢٦٧-٢٩٠.
- ابو الغنم، علا عادل، شريف و الحمادين، خالد محمد (٢٠١٩). القيادة الخادمة التي يمارسها مديرو المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مأدبا وعلاقتها بالمناخ التنظيمي السائد في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين ومساعدتي المديرين (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الشرق الأوسط عمان.
- عبدالله، دهبون فريدون. (٢٠١٨). دور القيادة الخادمة في تحقيق الاستغراق الوظيفي: دراسة تحليلية لآراء عينة من أعضاء الهيئات التدريسية في جامعة السليمانية. مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، ٨(١)، ٢٢٧ - ٢٧٨.
- طحطوح، عالية. (٢٠١٦). تأثير أنماط القيادة الإدارية على سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة تطبيقية على موظفات جامعة الملك عبد العزيز بجدة [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الملك عبد العزيز، جدة، المملكة العربية السعودية.
- كشكوشة، نجوى. (٢٠٢٢). جودة الحياة الوظيفية وعلاقتها بالأداء السياقي في ظل الوظائف الحديثة لإدارة الموارد البشرية بالتطبيق على العاملين بالهيئة المصرية العامة للترول. المجلة العربية للإدارة، ٤٢(٢)، ٢٢٣-٢٤٣.
- أبو عليم، سوزان، أبا زيد، رياض. (٢٠٢٢). أثر السعادة الوظيفية في الأداء السياقي في القطاع الصحي في إقليم الشمال في الأردن: دراسة ميدانية [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة آل البيت، المفرق.
- حمزة، محمد. (٢٠١٥). سلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين: دراسة مقارنة بمدرسة مصرية وأخرى ليبية. المجلة العربية لعلم الاجتماع، ١٥(١)، ٢١٧ - ٢٧٤.
- شرف، صبحي. (٢٠٠٧). سلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين وعلاقته بالمناخ المدرسي دراسة لأراء معلمي التعليم الابتدائي. رابطة التربية الحديثة، ٢٤ (٧٥)، ١٩٧-٢٧١.
- إبراهيم، منى. (٢٠١٣). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان للقيادة الخادمة وعلاقتها بمستوى الثقة التنظيمية السائدة في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الشرق الأوسط.

- المحارمة، أميرة، والعمري، أيمن. (٢٠١٨). درجة ممارسة القيادة الخادمة وعلاقتها بمستوى الولاء التنظيمي للمعلمين في محافظة الزرقاء (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الهاشمية.
- فايد، عبد الستار محروس عبد الستار. (٢٠٢٠). القيادة الخادمة مدخل لتحسين جودة الحياة الوظيفية للعاملين في المدارس الحكومية في محافظة الفيوم. دراسات تربوية واجتماعية، ٢٦(٢)، ١٢٥-٢٠٩.
- الأمير، إيمان بنت حسين. (٢٠٢٢). واقع ممارسة قائدات المدارس لأبعاد القيادة الخادمة في ضوء نموذج لوب ( Model Laub ). المجلة التربوية، ٩٣، ١٩٨٥-٢٠٢٤.
- كافي، ميمون، و أمينة، مولاى. (٢٠٢١). تأثير الرضا الداخلي على أبعاد الأداء (السياقي - التكيفي - المهام). مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، ٨(٢)، ٥١٨-٥٣٣.
- الهيثمي، إبراهيم، العسيري، أحمد. (٢٠٢٢). العلاقة التبادلية بين مديري المدارس والمعلمين في المدارس الابتدائية بمكتب تعليم المظيلف وعلاقتها بالأداء السياقي للمعلمين (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الملك عبدالعزيز.

#### المراجع الأجنبية:

- Memoona Zareen , Kiran Razzaq and Bahaudin G. Mujtaba (2013). Job Desig and Employee Performance: the Moderating Role of Employee Psychological perception. European journal of busness and management. 5(5), 2013
- Hu, Z., & Jiang, Y., and li, Q. (2015). The -confirmalory Factor Analysis of Secondary School Teacher's Contextual Performance Structure in Mainland China, Scientific Research Publishing, 6, 1077-1085
- Laub, J. A. (2004). Deining Servant leadership: A recommended Typology for Servant Leadership Studies. School of leadership studies, Regent University
- Howell, L.D. (2013). The relationship between perceived servant leadership constructs and collective self-Esteem. A doctoral Dissertalion, Western Kentucky University: Kentucky.
- Koopmans, L., Bernaards, C., Hildebrandt, V., van Buuren, S., van der Beek, A.J. & de Vet, H.C.W. (2014). Improving the individual work performance questionnaire using rasch analysis. Journal of Applied Measurement ,15(2),160-75.
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1997). Task performance and contextual performance: The meaning for personnel selection research. Human performance, 10(2), 99-109.
- Zareen M, Razzaq K, & Mujtaba BG 2013. Job Design and Employee Performance: the Moderating Role of Employee Psychological Perception. European Journal of Business and Management, 5(5): 46-55.
- Febles, M.(2005). "The Role of Task and Contextual Performance In Appraisal Fairness and Satisfaction", Unpublished dissertalion, Faculty of the California School of Organizational studies, Alliant International University, 2005

- Spears, L. C. (1995). Reflections on leadership: How Robert K. Greenleaf 's theory of servant leadership influenced today's top management thinkers. New York: Wiley.
- Trevino, L. K. (1986). Ethical decision making in organizations: A person-situ- alion interactionist model. *Academy of Management Review*, 11(3), 601-617.
- Greenleaf, R.K. (2002), "Essentials of servant-leadership", in Spears, L.C. and Lawrence, M. (Eds), *Focus of Leadership: Servant Leadership for the 21st Century*, Wiley, New York, NY, pp. 19-25.
- Rachmawali, A. & Lantu, D. (2013). Servant Leadership Theory Development & Measurement. *Social and Behavioral Sciences*, 115 (2014), 387-393.
- Spears, L. C. (2002). Introduction: Tracing the past, present, and future of servant-leadership. In *Focus on Leadership* L. C. Spears and M. Lawrence: *Focus on leadership: Servant- leadership for the twenty-first century* (pp. 1-18). New York, NY. John Wiley & Sons, Inc.
- Greenleaf, R. K. (1977). *Servant Leadership*. New York: Paulist Press.
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Zhao, H., & Henderson, D. (2008). Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment. *Leadership Quarterly*, 19 (2), 161
- Paterson, K. (2003). "Servant leadership: a theoretical model", unpublished doctoral dissertation, Graduate School of Business, Regent University.
- Van Dierendonck, D. (2011). Servant leadership: A review and synthesis. *Journal of Management*, 37(4), 1228–1261.
- Greenleaf, R. K. 1998. *The power of servant-leadership*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Fridell, M., Newcom Belcher, R., & Messner, P. E. (2009). Discriminale analysis gender public school principal servant leadership differences. *Leadership & Organization Development Journal*, 30(8), 722–736. [https://doi-org.sdl.idm.oclc.org/10.1108/01437730911003894](https://doi.org/sdl.idm.oclc.org/10.1108/01437730911003894).
- Spears, L. (1996). Reflections on Robert K. Greenleaf and servant-leadership. *Leadership & Organizational Development Journal*, 17 (7), 33.
- Yenming Zhang, Tzu-Bin Lin, Suan Fong Foo, (2012), "Servant leadership: a preferred style of school leadership in Singapore", *Chinese Management Studies*, 6(2), 369 – 383.
- Arshad, S., Iqbal, A., Afzal, Ch. M., Khan, S. N., & Sajjad, A. (2022). The Moderating Role of Team Climale between Servant leadership, Employee Ambidexterity and Work Performance. *Journal of Social Sciences Review*, 2(4), 162-170.
- Hassan, Z. A. and Raheemah, S. H. (2021) "Servant Leadership and its Impact on the Effectiveness of Teamwork", *Journal of Economics and Administrative Sciences*, 27(129), pp. 69–84. doi: 10.33095/jeas.v27i129.2177.
- Murari, krishna, Gupta, kripa. (2012). Impact of Servant Leadership Style on Employee Empowerment. *Journal of Strategic Human Resource Management; New Delhi*, 1(1), 28-37.
- Orta, I.M. (2017). Exploring Emotional Intelligence al Work: A Review of Current Evidence. In *Handbook of Research on Organizational Culture and Diversity in the Modern Workforce*. India: IGI Global. <https://doi.org/10.4018/978-1-5225-2250-8.ch016>.
- Motowidlo, S. J., Borman, W. C., & Schmit, M. J. (2014). A theory of individual differences in task and contextual performance. In *Organizational Citizenship Behavior and Contextual Performance* (pp. 71-83). Psychology Press.

- Koopmans, L., Benaards, C. M., Hildebrandt, V. H., Schaufeli, W. B., De Vet, H. C., & Van Der Beek, A. J. (2011). Conceptual frameworks of individual work performance: A systematic review. *Journal of occupational and environmental medicine*, 856-866.
- Koopmans, L., Benaards, C. M., Hildebrandt, V. H., Lerner, D., de Vet, H. C., & van der Beek, A. J. (2016). Cross-cultural adaptation of the individual work performance questionnaire. *Work*, 53(3), 609-619 <https://doi-org.sdl.idm.oclc.org/10.3233/WOR-152237>.
- Pradhan, R. K., & Pradhan, S. (2012). LINKING TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP, KARMA-YOGA, AND CONTEXTUAL PERFORMANCE. *Social Science International*, 28(2), 12-22.
- Barnard, C. I. (1938). *The functions of the executive*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Kalz, D. (1964). The motivational basis of organisational behaviour. *Behavioural Sciences*. 9 (1), 131-146.
- Borman, W.C, Motowidlo S.J. Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. In: Schmitt N, Borman WC, eds. *Personnel selection in organizations*. San Francisco, CA: Jossey Bass. 1993:71- 98.
- Ye, K. (2022). Review and Prospect of Employee Contextual Performance Research. *BCP Business & Management*, 27, 161–171. <https://doi.org/10.54691/bcpbm.v27i.1961>
- Organ, D. W. (1997). Organizational citizenship behavior: It's construct clean-up time. In *Organizational Citizenship Behavior and Contextual Performance* (pp. 85-97). Psychology Press..
- Alibegovic, S., Hawkins, A., & Parmar, M. (2009). Empowerment, contextual performance & job satisfaction-A case study of the Scandic Hotels in Jönköping.
- Tutar, H., Altinoz, M., & Cakiroglu, D. (2011). The effects of employee empowerment on achievement motivation and the contextual performance of employees. *African Journal of Business Management*, 5(15), 6318-6329.
- Harris, A. F. (2003). *Towards cultural competence: An exploratory study of the relationship between racial identity and contextual performance indicators of public employees*. North Carolina State University.
- Chaudhry, A., Cao, X., Liden, R. C., Point, S., & Vidyarthi, P. R. (2021). A meta-review of servant leadership: Construct, correlates, and the process. *Journal of Comparative International Management*, 24(2), 59-99.
- Van Scotter, J., Motowidlo, S. J., & Cross, T. C. (2000). Effects of task performance and contextual performance on systemic rewards. *Journal of applied psychology*, 85(4), 526.
- Schaubroeck, J., Lam, S. S. K., & Peng, A. C. (2011). Cognition-based and affect-based trust as mediators of leader behavior influences on team performance. *Journal of Applied Psychology*, 96(4), 863–871.
- Mahembe, B., & Engelbrecht, A. S. (2014). The relationship between servant leadership, organisational citizenship behaviour and team effectiveness. *SA Journal of Industrial Psychology*, 40(1), 1-10.
- Shula, M., van Wyk, C., & Heystek, J. (2022). School leadership practice at faith-based schools through a servant leadership lens. *South African Journal of Education*, 42(4), 1-10.
- Ch, A. H. (2023). Examining the correlation among Servant Leadership, Job Satisfaction, and Job Retention of Secondary School Teachers. *Journal of Social Sciences Advancement*, 4(2), 1-6.