جامعة قاصدي مرباح ورقلة

كلية العلوم الانسانية والاجتماعية

قسم علم النفس وعلوم التربية

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

شعبة: علوم التربيةالتخصص: إرشاد وتوجيه

إعداد الطالبتين: فاطمة الزهراء شبوب

سهام مناصرية

بعنوان:

علاقة القيادة الخادمة بمعتقدات الكفاية الذاتية

"دراسة على عينة من أساتذة التعليم الابتدائي بمدينة ورقلة"

أ.د/ منصور بن زاهي	جامعة قاصدي مرباح ورقلة	رئيسا
أ/د محمد الساسي الشايب	جامعة قاصدي مرباح ورقلة	مشرفا
د/أحمد قندوز	جامعة قاصدي مرباح ورقلة	مناقشا

السنة الجامعية: 2020/2019

إهـــــــــــداء

أهدي هذا العمل إلى من قال فيهما

"واخفض لهما جناح الذل من الرحمة وقل رب ارحمهما كما ربياني صغيرا "سورة الإسراء الآية 24.

إلى الوالدين أمي فاطمة وأبي عبد العزيز الكريمين حفظهما الله وأطال في عمرهما،

وإلى ولدي الغالي العيد حفظه الله ورعاه والى زوجي الغالي رحمة الله عليهوإلى الإخوة والأخوات، إلى كل عائلة مناصرية

والأهل والأقارب،

إلى جميع الأصدقاء،

إلى كل من عرفته من قريب أو بعيد،

إلى من رفعوا رايات العلم والتعليم

أساتذتي الأفاضل،

إلى كل من سقط سهوا من قلمي ولم يسقط من قلبي.

مناصرية سهام

إهـــــــــــداء

إلى من أوصى الله بهما خيراً وإحساناً الوالدين الكريمين أمي خضرة وأبي صالح حفظهما الله ورعاهم.

وإلى أقرب الناس الى قلبي إخوتي ميلود، بدرة، عبد اللطيف، سالم، عبد الجبار، عبد المنعم، دنيا، عبد المطلب وكل عائلة شبوب.

والى جميع الأصدقاء والزملاء الذين كانوا عوناً لي: عقيلة سهام خولة والى كل من ساهم في إتمام هذا العمل.

شبوب فاطمة الزهراء

شكر وتقدير

الشكر أولا لله القدير الذي بنعمته تتم الصالحات، ربي لك الحمد كما ينبغي لجلال وجهك وعظيم سلطانك....

كما نخص بالشكر الأستاذ المشرف "الشايب محمد الساسي" لتفضله بقبول الإشراف على هذه المذكرة وعلى الجهد الكبير الذي بذله إذ أحاطنا بتوجيهاته السديدة التي انعكست آثارها جلية على هذه المذكرة، نسأل الله أن يبارك فيه وأن يسدد خطاه على طريق الخير وأن يحرسه بعينه التي لا تنام.

ونشكر كل أساتذة قسم علوم التربية كل باسمه في جامعة قاصدي مرباح بورقلة الذين صادفناهم في مسارنا الجامعي،كما لا يفوتنا أن نشكر مدراء المؤسسات التعليم الابتدائي وكل العاملين فيها بولاية ورقلة الذين وفروا لنا كل التسهيلات لإجراء الدراسة....

وفي هذا المقام لا ننسى جميع زملائنا في الدراسة وأشكر كل من ساهم وساعدنا من قريب أو بعيد في انجاز هذه المذكرة.

وأخيرا نسأل الله تعالى العلي العظيم أن أكون قد وفقت في هذه الدراسة فما كان من توفيق فمن الله وما كان من خطأ أو زلل أو نسيان فمن نفسنا والشيطان.

ملخص الدراسة:

هدفت الدراسة الحالية الى معرفة العلاقة بين القيادة الخادمة ومعتقدات الكفاية الذاتية لدىأساتذة التعليم الابتدائي بمدينة ورقلة، ومعرفة مستوى القيادة الخادمة ومعتقدات الكفاية الذاتية، ومعرفة الفروق في مستوى القيادة الخادمة من وجهة نظر أساتذة التعليم الابتدائي باختلاف الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة والتفاعل بينها ، ومعرفة الفروق في مستوى الكفاية الذاتية لدى أساتذة التعليم الابتدائي تعزى لمتغير الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة والتفاعل بينهما، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي الذي يناسب طبيعة البحث، وتم تبني أداتين هما: استبيان القيادة الخادمة لـــ (حلبي، 2016)، ويتكون من 25 بندا وخمسة أبعاد هي: الخصائص الشخصية، الخصائص الموجهة نحو الآخرين الخصائص الموجهة نحو المهمات، الخصائص الموجهة نحو العمليات، السلوك التنظيمي للقيادة، واستبيان الكفاية الذاتية لـــ (المسعودي،2016) ويتكون من 27 بندا وثلاثة أبعاد هي: الأداء، المبادرة، إدارة القسم، حيث قد أجريت الدراسة الحالية على عينة مكونة من (100) أستاذ وأستاذة أختيرت بطريقة عرضية من أصل (746) أستاذا وأستاذة، وبعد تطبيق أدوات الدراسة، وتفريغ البيانات المتحصل عليها تمت معالجتها باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية النسخة 19، وقد بينت النتائج انخفاض مستوى القيادة الخادمة معتقدات الكفاية الذاتية لدى أساتذة التعليم الابتدائي، وأنه لا توجد علاقة دالة بين مستوى القيادة الخادمة من وجهة نظر أساتذة التعليم الابتدائي ومعتقدات الكفاية الذاتية لديهم، ولا توجد فروق دالة في مستوى القيادة الخادمة وفي مستوى الكفاية الذاتية من وجهة نظر أساتذة التعليم الابتدائي باختلاف الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة والتفاعل بينها.

Abstract:

The present study aims at determining the relationship between server leadership and the beliefs of primary education teachers in the city of Ouargla, the level of servant leadership, and the beliefs of self-sufficiency. It also aims to know the differences in the level of servant leadership from the point of view of primary education teachers according to gender, scientific qualification, and interaction. The Server Leadership Survey for (Halabi, 2016), has 25 items and the following dimensions: personal characteristics, characteristics directed at others, characteristics oriented toward tasks, characteristics oriented toward operations, organizational behavior of leadership and self-sufficiency survey of(Massoudi, 2016) 27 items and following dimensions: Performance, Initiative, class room Management, to achieve study goals co violation di secretive method was used, where the current study was conducted on a sample of (100) professors and professors of (746) population by accidental sample, after the application of the study tools, the uncollation, testing and treatment of the acquired data in the social sciences statistical packages program 19 spss, the following results was reached: There is no significant correlation between the level of server leadership from the point of view of primary education teachers and their self-sufficiency beliefs. There are no meaningful differences in the level of server leadership from the point of view of primary education teachers, according to gender professors, academic qualifications, years of experience, and their interaction between them. There are no meaningful differences in the level of self-sufficiency among primary education teachers of different sex, educational qualifications, and years of experience and interaction between them.

فهرس المحتويات

العنوان	الصفحة
إهداء 1	-
إهداء2	-
شكر وتقدير	-
ملخص الدراسة باللغة العربية	-
ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية	-
فهرس المحتويات	أ –ب
قائمة الجداول	ج
قائمة الملاحق	د
قائمة الأشكال	د
مقدمة	1-2
الفصل الأول: مشكلة الدراسة	
1-عرض مشكلة الدراسة	4
2-تساؤلات الدراسة	6
3-فرضيات الدراسة	6
4-أهداف الدراسة	6
5-أهمية الدراسة	7
6-حدود الدراسة	8
7-التعريف الإجرائي لمتغيرات الدراسة	9
الفصل الثاني: **الإطار النظري للدراسة**	
تمهيد.	12
أولا: القيادة الخادمة	13
1-تعريف القيادة	13
2-نظريات القيادة	14
3-تعريف القيادة الخادمة	16
4-أبعاد القيادة الخادمة	17
5-خصائص القيادة الخادمة	18
ثانيا: الكفاية الذاتية لدى أساتذة التعليم الابتدائي	20

1-تعريف الكفاءة	21
2-نظريات الكفاءة	21
3-تعريف الكفاية الذاتية	22
4-أبعاد الكفاية الذاتية	23
5-خصائص الكفاية الذاتية	24
6-مصادر الكفاية الذاتية لدى الأساتذة	25
7-تكوين الكفاية الذاتية لدى أساتذة التعليم الابتدائي	26
خلاصة الفصل	27
الفصل الثالث: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية	
تمهيد	29
1-منهج الدراسة	29
2-مجتمع الدراسة	30
3-عينة الدراسة	31
4-العينة الاستطلاعية	34
5-أدوات الدراسة	34
6-الخصائص السيكوميترية للأداتين	35
7-أساليب المعالجة الإحصائية	40
خلاصة الفصل	41
الفصل الرابع: عرض نتائج الدراسة ومناقشة وتفسيرها	
تمهيد	43
1-عرض ومناقشة وتفسير نتائج الفرضية الأولى	43
2-عرض ومناقشة وتفسير نتائج الفرضية الثانية	45
3-عرض ومناقشة وتفسير نتائج الفرضية الثالثة	47
4-عرض ومناقشة وتفسير نتائج الفرضية الرابعة	50
5-عرض ومناقشة وتفسير نتائج الفرضية الخامسة	54
خلاصة النتائج	58
آفاق بحثية	59
قائمة المراجع	61
الملاحق	66

الرقم	العنوان	الصفحة
01	جدول يوضح معلومات إحصائية حول عدد أساتذة المرحلة الابتدائية لمقاطعات مدينة ورقلة	32
02	جدول يوضح توزيع مجتمع الدراسة حسب توزعهم فيالمقاطعات بمدينة ورقلة	33
03	جدول يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة من حيث الجنس	33
04	جدول يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي والأقدمية	33
05	جدول يوضح نتائج صدق الاتساق الداخلي لمقياس القيادة الخادمة	35
06	جدول يوضح نتائج صدق التمييزي لمقياس القيادة الخادمة	36
07	جدول يوضح نتائج ثبات الفا كرونباخ لمقياس القيادة الخادمة	36
08	جدول يوضح نتائج ثبات التجزئة النصفية لمقياس القيادة الخادمة	37
09	جدول يوضح نتائج صدق الاتساق الداخلي لمقياس الكفاية الذاتية	37
10	جدول يوضح نتائج صدق التمييزي لمقياس الكفاية الذاتية	38
11	جدول يوضح نتائج ثبات ألفا كرونباخ لمقياس الكفاية الذاتية	39
12	جدول يوضح نتائج ثبات التجزئة النصفية لمقياس الكفاية الذاتية	39
13	جدول يوضح نتائج المتوسط المرجح ودرجة القطع لتحديد مستوى القيادة الخادمة والكفاية الذاتية من وجهة نظر أساتذة التعليم الابتدائي	42
14	جدول يوضح نتائج مستوى القيادة الخادمة من وجهة نظر أساتذة التعليم الابتدائي	43
15	جدول يوضح نتائج معالجة مستوى القيادة الخادمة	43
16	جدول يوضح نتائج مستوى الكفاية الذاتية لدى أساتذة التعليم الابتدائي	45
17	جدول يوضح نتائج معالجة مستوى الكفاية الذاتية	45
18	جدول يوضح نتائج العلاقة بين القيادة الخادمة والكفاية الذاتية	46
19	جدول يوضح نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لمتغير القيادة الخادمة والكفاية الذاتية	48
20	جدول يوضح نتائج اختبار التجانس لبيانات القيادة الخادمة والكفاية الذاتية	48
21	جدول يوضح نتائج مستوى القيادة الخادمة ومتغير الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة	49
22	جدول يوضح نتائج التباين في الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة والتفاعل بينهما	50
23	جدول يوضح نتائج مستوى الكفاية الذاتية ومتغير الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة	53

24	جدول يوضح نتائج التباين في الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة والتفاعل بينهما	54

قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
01	يمثل معلومات إحصائية حول عدد أساتذة المرحلة الابتدائية لمقاطعات مدينة ورقلة	31
02	يمثل توزيع مجتمع الدراسة حسب توزعهم فيالمقاطعات بمدينة ورقلة	32
03	يمثل توزيع أفراد عينة الدراسة من حيث الجنس	33
04	يمثل توزيع أفراد عيزة الدراسة حسب المؤهل العلمي والأقدمية	34

قائمة الملاحق

الرقم	العنوان
1	مقياس القيادة الخادمة قبل التعديل
2	مقياس الكفاية الذاتية قبل التعديل
3	استبيان القيادة الخادمة والكفاية الذاتية بعد التعديل
4	نتائج صدق وثبات المقياسين
5	نتائج فرضيات الدراسة بعد المعالجة

مقدمـــــــة

مقدمة:

يعد التعليم في عصرنا الحالي هو المحرك الأساس الذي يدفع المجتمع، ويؤهله للتعامل مع الهياكل الجديدة للمعرفة والتكنولوجيا، وذلك من خلال التشارك والتأثير المتبادل بين الجوانب المختلفة للمعرفة وإيجاد فروع أخرى من العلم، وسرعة تداول المعرفة عبر أدوات الاتصال التكنولوجية الحديثة واحتياجها إلى عقلية جديدة تستطيع التعامل معها بمعايير متطورة، كمعيار التعلم الذاتي الذي لا يمكن المتعلم فحسب بل المعلم أيضا. والذي هو الركيزة الأساسية في العملية التربوية، فهو محورها الرئيسي وعنصرها الفاعل لذا فإن إصلاح النظام التربوي أو تطويره أو تجديده أو تعديلات عليه يجب أن تبدأ بالمعلم كونه حجر الزاوية في العملية التعليمية.(جودة،2009)

ويعتبر المعلم الشخص المؤتمن على أهم ما يملكه المجتمع من ثروة المتمثلة في التلاميذ، وهو الذي يعتمد عليه في رعاية هذه الثروة واستثمارها الاستثمار الأمثل الذي يخدم أهداف المجتمع ويحقق طموحاته، وبالتالي لابد من توفير له ما يرضيه ويريحه ليزيد من كفايته الذاتية التي تنعكس إيجابيا على المتعلمين وتحصيلهم.

تعد الكفاية الذاتية من المتغيرات النفسية الهامة التي توجه سلوك الفرد وتتمثل في إيمان المعلمين بقدرتهم على أداء مهام التدريس، وإحداث تأثير إيجابي في تعلم التلاميذ، وحتى لأقلهم استجابة ودافعية، وفي قدرتهم على ضبط العوامل البيئية المؤثرة في التعلم.(أبو العلا،2004)، وتسهم في تحقيق أهدافه الشخصية فالأحكام الشخصية والمعتقدات التي يمتلكها الفرد حول قدراته، وإمكاناته لها دور هام في التحكم في البيئة، مما يسهم في زيادة القدرة على الإنجاز ونجاح الأداء.

وبما أن السمة البارزة لهذا العصر هي التغيير المستمر والتطور اللامتناهي لجميع مناحي الحياة المختلفة. فإن القيادة التربوية المعاصرة لا تستطيع الركون إلى أساليب جامدة وثابتة، وإنما عليها أن تنتقل من المفاهيم السلوكية التقليدية الى مفاهيم متطورة وهذه الطبيعة الجديدة للقيادة المعاصرة.

القيادة الخادمة وهي نمطاً متميزاً في القيادة حيث يقوم القائد بالبحث عن الجوانب التي تمكنه من مد يد العون والمساعدة لإنجاز المهمات، ويضع في العمل كل ما تعلمه، ومن هنا نظرية القيادة الخادمة

ذات مضامين علمية تدعم كل من يريد أن يخدم المرؤوسين ليقودهم كجماعات ومؤسسات ذات مبادئ أخلاقية.(أبو عايد، 2006)، والفكرة الجديدة في مفهوم القيادة الخادمة أنها نموذج يرتكز بشكل واضح وجلي على خدمة الآخرين من قبل القائد ، ويعدها أحد شروط القيادة الأخلاقية ليس الخدمة بالمعنى الوظيفي بل بروح الخدمة المتجلية في كل سلوك بداءً من النفس والعائلة والمجموعة والأمة وصولاً إلى أصغر المنظمات وأكبرها.

وعلى ضوء بما جاءت به دراستنا الحالية للتعرف على طبيعة العلاقة بين القيادة الخادمة والكفاية الذاتية لدى أساتذة التعليم الابتدائي في ضوء هذا تم تقسيم الدراسة الى جانبين نظري وتطبيقي.

الجانب النظري: يتضمن فصلين أما الجانب التطبيقي فيضم فصلين.

الفصل الأول: عرض اشكالية الدراسة وتحديد تساؤلاتها وفروضها الى جانب ذكرأهدافها وأهميتها، وحدود الدراسة وفي الأخير تطرقنا الى المفاهيم الاجرائية لمتغيرات الدراسة.

الفصل الثاني: تم التطرق الى متغيرات الدراسة هم القيادة الخادمة والكفاية الذاتية بدءاًالى مفهوم القيادة ونظريات القيادة وتعريف القيادة الخادمة وأبعادها وخصائصها وصفات القائد الخادم بالإضافة الى متغير الكفاية الذاتية مفهوم الكفاءة ونظرياتها وأبعادها وخصائصها ومصادرها وأخيرا الى تكوين الكفاية الذاتية لدى أساتذة التعليم الابتدائي.

الجانب التطبيقي: تناولنا فصلين الثالث والرابع وهما كالتالي:

الفصل الثالث: تضمن منهج الدراسة،وكذلك مجتمع الدراسة وعينة الدراسة والدراسة الاستطلاعية، والخصائص السيكوميترية لأدوات الدراسة، وفي الأخير تطرقنا الى الأساليب المعالجة الاحصائية المتبعة.

الفصل الرابع: وهو يضم عرض ومناقشة نتائج الدراسة وتفسيرها وخلاصة النتائج واقتراحات الدراسة.

الفصل الأول: مشكلة الدراسة

1. عرض مشكلة الدراسة.
2. تساؤلات الدراسة.
3. فرضيات الدراسة.
4. أهداف الدراسة.
5. أهمية الدراسة.
6. حدود الدراسة
7. التعريف الاجرائي لمتغيرات للدراسة

1-عرض مشكلة الدراسة:

تواجه منظومة التعليم في الآونة الأخيرة ضغوطات وتحديات نتيجة لثورة التكنولوجيا الحديثة، وبالتالي أدت إلى سلسلة من التغيرات التي طرأت على العلاقات الإنسانية وقد أدى هذا التطور السريع الذي تعيشه الإدارة الحديثة الى ضرورة احتياجها الى إدارة تربوية يكون لها أثر كبير في نجاح المؤسسات (فوطية،2014).

النمط القيادي أحد أهم معايير في تحديد نجاح المؤسسة أو فشلها من خلال أداء المعلم وكفايته الذاتية من توجيه ورقابة وإدارة الصف، فهي تساهم في تحقيق أهداف العملية التربوية وتشجع على العمل بروح الفريق، الأمر الذي من شأنه أن يحسن الإنتاجية ويطورها، حيث أصبح النمط القيادي غير قادر على مواجهة وتذليل مشكلات العملية التربوية في ضوء التغيرات الحديثة.

إذ أن النظرة العامة لمفهوم القيادة مرتبط بالتأثير في الآخرين وأن القائد له دور منوط به هو اتخاذ القرارات في ظل الاستجابة التامة، الأمر الذي يفرض على المؤسسات الاعتماد المداخل المعاصرة في القيادة، والتي منها القيادة الخادمة هي تحسين مستوى الافراد نفسهم التابعين لها والذي بدوره يستغلون مستوى المؤسسات التربوية التي يعملون لديها(شراب،2018).

وانطلاقا من الدور الذي تلعبه القيادة الخادمة في تنمية شخصية المرؤوسين إيجابيا كان من المهم ضرورة الوقوف بطريقة علمية مدروسة على واقع هذه القيادة في الميدان التربوي، وهي نمط من الأنماط القيادية الفعالة قادرة على التفاعل والتأثير في أداء المعلمين واستثارة دافعيتهم وطاقاتهم لتقديم الأفضل لتلاميذ وتحسين ورفع مستوى تحصيلهم وهذا ما يسعى اليه التعليم زرع رغبة التعلم في كل المتعلمين، إذ كان المعلمون محفزون بالضرورة ينتجون متعلمين محفزين، وربما تعزيز الكفاية الذاتية للمعلمين يسهم في تحويل المعلمين من ناقلين تقليديين للمعرفة إلى محفزين لها ومولدين للمهارات التعليمية، فهذه الصفة لها تأثير إيجابي فعّال في خصائص المعلمين الشخصية، وخلفيتهم المهنية.

ويشير مصطلح الكفاية الذاتية بأنها اعتقادات الفرد حول قدرته على تحقيق مستويات من الأداء تؤثر على الأحداث التي تمس حياته وشعور الفرد بأنه قادر على فعل شيء ما في مواجهة الأحداث وأنها

تحت سيطرته غالبا، وانطلاقا مع ما تقدم فإن أهم الأولويات التي تُعنى بها المؤسسات التعليمية توفير الظروف المناسبة لتنمية الكفاية الذاتية لدى المعلمين مما ينعكس إيجاباً على العملية التعليمية برمتها، ولعل أهم هذه العوامل التي تساعد على تطوير هذه الصفة لدى المعلمين توافر القائد الخادم التربوي الفعال الذي يؤمن بروح الفريق والعمل الجماعي وإشراك المعلمين في تكوين الرؤية المشتركة الواضحة، والسعي بهم نحو تحقيق أهداف المؤسسات التعليمية التربوية.

لقد تعدد الدراسات التي تناولت القيادة الخادمة منها دراسة(متعب،2015)ضرورة تبني القيادة الخادمة كنمط قيادي سلوكي من قبل أغلب أعضاء المجالس المحلية لما له تأثير في تكوين وتشكيل فرق العمل الفاعلة. دراسة (معشر، 2014)توصلت الى وجود علاقة ايجابية بين مستوى ممارسة مديري مدارس الأمانة العامة للمؤسسات التربوية المسيحية للقيادة الخادمة ومستوى ممارسة مديري مدارس الأمانة العامة للمؤسسات التربوية المسيحية لسلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين في هذه المدارس. ودراسة(أبو تينة وآخرون 2007)توصلت الى أن المديرون يمارسون القيادة الخادمة بشكل من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، ووجود اختلاف واضح لمدى إدراك المديرون لدرجة ممارسة القيادة الخادمة يختلف عن إدراك المعلمين لمستوى ممارسة القيادة الخادمة. ودراسة (أبو تينة،الخلايلة 2011)توصلت الى وجود علاقة ارتباطية موجبة وضعيفة ودالة احصائيا بين الفاعلية الذاتية لمعلمي محافظة الزرقاء ومعلماتها والممارسات القيادية لمديريهم. ودراسة (أولاد سالم،مخلوفي2018)توصلت الى وجود علاقة طردية قوية ودالة احصائيا بين الكفاية الذاتية والسلوك القيادي لدى مرؤوسين بمديرية جامعة قاصدي مرباح ورقلة.

وهنا نفترض أن القيادة الخادمة هي نظرية أخلاقية يمكن أن يتبناها مدير المدرسة من أجل تطوير النمو المهني للمعلمين وتعزيز ثقتهم بأنفسهم، واعداد وتأهيلهم وتدريبهم مما من شأنه أن يحسن من مخرجات التعليم ويعود بنتائج إيجابية على نظام التعليم ككل (حلبي، 2016).

من هنا جاءت مشكلة التي تتلخص في السؤال الآتي: ما علاقة القيادة الخادمة بمعتقدات الكفاية الذاتية لدى أساتذة التعليم الابتدائي؟

2-تساؤلات الدراسة:

1. ما إدراك أساتذة التعليم الابتدائي لمستوىالقيادة الخادمة؟
2. ما مستوى الكفاية الذاتية لدى أساتذة التعليم الابتدائي؟
3. هل توجد علاقة بين القيادة الخادمة ومعتقدات الكفاية الذاتية لدى أساتذة التعليم الابتدائي والجنس وسنوات الخبرة والمؤهل العلمي؟
4. هل توجد علاقة بين مستوى القيادة الخادمة لدى الأساتذة والجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة؟
5. هل توجد علاقة بين مستوى الكفاية الذاتية لدى الأساتذة والجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة؟

3-فرضيات الدراسة:

1. مستوى القيادة الخادمة من وجهة نظر أساتذة التعليم الابتدائي منخفض.
2. مستوى معتقدات الكفاية الذاتية لدى أساتذة التعليم الابتدائي منخفض.
3. توجد علاقة دالة بين مستوى القيادة الخادمة من وجهة نظر أساتذة التعليم الابتدائي ومعتقدات الكفاية الذاتية لديهم.
4. توجد فروق دالة في مستوى القيادة الخادمة من وجهة نظر أساتذة التعليم الابتدائي باختلاف الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة والتفاعل بينها.
5. توجد فروق دالة في مستوى الكفاية الذاتية لدى أساتذة التعليم الابتدائي باختلاف الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة والتفاعل بينها.

4-أهداف الدراسة: تهدف الدراسة الحالية الى:

1. معرفة مستوى القيادة الخادمة من وجهة نظر أساتذة التعليم الابتدائي.
2. معرفة مستوى الكفاية الذاتية لدى العينة.
3. الكشف عن علاقة مستوى القيادة الخادمة من وجهة نظر أساتذة التعليم الابتدائي بمعتقدات الكفاية الذاتية.

4. الكشف عن علاقة كل من مستوى القيادة الخادمة من وجهة نظر أساتذة التعليم الابتدائي والكفاية الذاتية بالجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة.

5-أهمية الدراسة:

تتجلى أهمية الدراسة الحالية في:

-تبرز أهمية القيادة الخادمة باعتبارها متغيرا حديثا وهو مجموعة السلوكيات التي يمارسها القائد في الجماعة، وعملية التطوير الذي تحدثه في القائد والمرؤوسين فعندما يشعر المرؤوسين بأنهم سواسية مع قائدهم وأنه داعم ومساند لهم وجميعهم يعملون معا، سيسعى الجميع الى تحقيق الهدف الأساسي بتفان في العمل، مما يسهم في ارتقاء مؤسستهم وتقدمها نحو الأفضل، وكونها تساعد في تحقيق أهداف العاملين بالمؤسسة، حيث أنها تحفز العاملين لتحقيق المصلحة العامة وتقديم إنجازات عالية وتكوين رؤية واضحة لدى العاملين بالمؤسسة لإحداث التطوير اللازم لمواكبة التغيرات التي تطرأ على البيئة المحيطة بالمؤسسة.

- الكفاية الذاتية: تكمن أهميتها من خلال التأثير الحيوي على السلوك فهي تساعد الفرد على تحقيق أداء أفضل عن طريق إمداده بالعمليات المعرفية واستراتيجيات التعلم، كما أنها تدفع سلوكه وتساعده على التغلب على الصعوبات والعقبات، ولما لها أهمية أكبر بالنسبة للأستاذ بما يحمله من قيمة تربوية واجتماعية وإنسانية، وبما يملكه من دور كبير في التأثير على سلوكيات الآخرين.

- أهمية الفئة المستهدفة:وهم أساتذة التعليم الابتدائي، باعتبار أن هذه الفئة الركيزة الأساسية في بدايات مراحل التعليموهم القدوة لأساتذة المستقبل، ولما لها أهمية بالغة في إخراج جيل قادر على التعامل مع معطيات العصر الحالي وامكاناتهم واصرارهم على انجاز أهدافهم وطموحاتهم.

6-حدود الدراسة:

6-1 حدود الدراسة المكانية: أجريت الدراسة الميدانية بمدينة ورقلة على بعض مقاطعات التعليم الابتدائي بمدينة ورقلة.

6-2 حدود الدراسة الزمنية: أجريت الدراسة بالفترة بين(2019 -2020).

6-3 حدود الدراسة البشرية: يتمثل المجال البشري للدراسة الحالية في فئة أساتذة التعليم الابتدائي والذي يقدر عددهم ب 100 أستاذ وأستاذة على بعض مقاطعات التعليم الابتدائي بمدينة ورقلة.

7-التعريف الاجرائي لمتغيرات الدراسة:

7-1 تعريف القيادة الخادمة: هي ذلك النمط من القيادة الذي يحترم فيه ال مدير مرؤوسيه ويسعى لارتقائهم وتطويرهم لتحقيق أهداف المؤسسة، ويكون متعاونا معهم ومراعيا لحاجاتهم، ويضع مصلحة المؤسسة والمرؤوسين قبل مصلحته الشخصية ويقاس هذا بالدرجة التي نتحصل عليها من خلال مقياس القيادة الخادمة ل(حلبي، 2016).

- **بعد الخصائص الشخصية:** ويقصد بها الخصائص التي تتعامل مع القادة، وتبنى عليها نظرية القيادة الخادمة بوصفها أساسا له، وهي عادة ما تهتم بموقف القادة والعواطف والمشاعر والأفكار التي يحملها التي تنطلق مواقفه وتوجهاته بناءا عليها، وهي العلامة التي نتحصل عليها من خلال إجابات أساتذة التعليم الابتدائي عن فقرات هذا المجال المتضمنة في استبيان القيادة الخادمة في هذه الدراسة.
- **بعد الخصائص الموجهة نحو الاخرين:** وتعني الخصائص التي تؤثر في المجتمع وثقافته ومن ضمنهم المرؤوسين، وهذه الخصائص تبين الكيفية التي يقوم فيها القائد الخادم بالتعامل مع المرؤوسين، وهي العلامة التي نتحصل عليها من خلال إجابات أساتذة التعليم الابتدائي عن فقرات هذا المجال المتضمنة في استبيان القيادة الخادمة في هذه الدراسة.

- **بعد الخصائص الموجهة نحو المهمات:** ويقصد بها الخصائص التي تكون في نطاق المؤسسة والتي تهتم بالفعاليات والنشاطات القيادية، كما تركز على مهام القيادات الخادمة والمهارات التي يمتلكها والتي تضمن له النجاح ووضع الأهداف، وهي العلامة التي نتحصل عليها من خلال إجابات أساتذة التعليم الابتدائي عن فقرات هذا المجال المتضمنة في استبيان القيادة الخادمة في هذه الدراسة.
- **بعد الخصائص الموجهة نحو العمليات:** ويقصد بها خصائص القائد التي تؤثر في كيفية تنفيذ العمليات في المنظمة بالكفاءة والفعالية المطلوبة، وتركز على مدى قدرة القادة على تطوير نظام كفؤ ومرن، وهي العلامة التي نتحصل عليها من خلال إجابات أساتذة التعليم الابتدائي عن فقرات هذا المجال المتضمنة في استبيان القيادة الخادمة في هذه الدراسة.
- **بعد السلوك التنظيمي للقيادة :** هي مجموعة الأعمال التطوعية التي يمارسها المدير في مجال العمل الدراسي، والتي تتجاوز الأدوار الوظيفية المطلوب منه أداؤها رسمياً ودون أن ينظر للحصول على أي مكافأة مادية أو معنوية في مقابل قيامه بهذه الاعمال، وهي العلامة التي نتحصل عليها من خلال إجابات أساتذة التعليم الابتدائي عن فقرات هذا المجال المتضمنة في استبيان القيادة الخادمة في هذه الدراسة.

2-7 تعريف الكفاية الذاتية: إيمان الأستاذ بقدرته على أداء مهام التدريس، ولإحداث تأثير إيجابي في تعلم التلاميذ وحتى لأضعفهم استجابة ودافعية، وفي قدرته على ضبط العوامل البيئية المؤثرة في التعلم والمعبر عنه بالدرجة التي يحصل عليها من خلال مقياس الكفاية الذاتية ل(مسعودي، 2016).

- **بعد الأداء :** هي قناعة الأستاذ بقدراته الذاتية في أداء المهام الصعبة وانجازها بنجاح مما يقتضي تقييمه لأدائه ومواجهة المشاكل وتحمله للمسؤولية في تحقيق أهدافه.
- **بعد المبادرة:** وتعني المعتقدات التي يحملها الأستاذ فيما يتعلق بقدراته على الاستمرارية في العمل والمثابرة حتى بلوغ الأهداف المسطرة.
- **بعد إدارة القسم:** وتعني قدرته على المحافظة على نظام القسم وضبط سلوك، واحترام الوقت والتحكم فيه بصورة يتابع التلاميذ معه بانسجام ويجذبهم نحو التعلم.

الإطار النظري للدراسة

الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

تمهيد

أولا: القيادة الخادمة

1. تعريف القيادة
2. نظريات القيادة
3. تعريف القيادة الخادمة
4. أبعاد القيادة الخادمة
5. خصائص القيادة الخادمة

ثانيا: الكفاية الذاتية لدى أساتذة التعليم الابتدائي

1. تعريف الكفاءة
2. نظريات الكفاءة
3. تعريف الكفاية الذاتية
4. أبعاد الكفاية الذاتية
5. خصائص الكفاية الذاتية
6. مصادر الكفاية الذاتية لدى الأساتذة
7. تكوين الكفاية الذاتية لدى أساتذة التعليم الابتدائي

خلاصة الفصل

تمهيد

يعتبر موضوع القيادة في الوقت المعاصر من القضايا الرئيسية التي تهتم بها المؤسسات ودول العالم، كما أن أمر القيادة أصبح يشهد تطورا سريعا على صعيد كونه علم دراسي له أصول أو على صعيد الممارسة التطبيقية للقيادة في كافة مناحي الحياة ، حيث أصبح العالم اليوم يطالب بالقيادة الأخلاقية والفعالة التي تخدم الآخرين وتسهم في التنمية وتحقيق الرؤية المشتركة ومن بين العديد من أساليب القيادة ويتمثل ذلك النموذج في القائد الخادم، ومفهوم الكفاءة الذاتية أحد موجهات سلوك الفرد من وجهة نظر النظرية المعرفية الاجتماعية ،والتي جاءت امتداد لنظرية التعلم الاجتماعي التي جاء بها العالم الأمريكي (ألبرت باندورا)،وهي من اهم مفاهيم علم النفس الحديث حيث حظى هذا المفهوم باهتمام الباحثين لما له من أهمية في تفسير سلوك الفرد وتوجيهيه الى حل المشكلات .

أولا: القيادة الخادمة:

1. تعريف القيادة:

وتعرف القيادة بأنها عملية تأثير متبادل لتوجيه السلوك الإنساني في سبيل تحقيق هدف مشترك يتفقون عليه ويقتنعون بأهميته، فيتفعلون معاً بطريقة تماسك الجماعة وسيرها في الاتجاه الذي يؤدي إلى تحقيق الهدف(جبريني، 2016: 21)

وعرفها ليكرت <<بأنها قدرة الفرد على التأثير على شخص أو جماعة وتوجيههم وارشادهم لنيل تعاونهم وحفزهم للعمل بأعلى من الكفاية من أجل تحقيق أهداف مرسومة>> (حمادات، 17:2006)

عرفها عيوي(2010): على أنها مجموعة من السلوكيات التي يمارسها القائد في الجماعة، والتي تمثل محصلة تفاعله مع أعضائها، وتستهدف حث الأفراد على العمل معا من أجل تحقيق أهداف المنظمة بأكبر قدر من الفاعلية والكفاءة والتأثير.(النشاش،2015: 350)

وتعرفللقيادة بأنها القدرة على التعامل مع موقف معين بكفاءة وفاعلية وتأثير في الآخرين والسيطرة عليهم بطريقة تؤدي الى تحقيق هدف آني.(محسن وغالي،2010: 25)

ترى الباحثتان أن القيادة هي عملية تفاعل بين القائد والمرؤوسين والتأثير في الآخرين، لتحقيق أهداف المؤسسة من خلال توجيههم التوجيه الصحيح، وتشمل قيم ومعتقدات، أخلاق، معرفة، مهارات.

2.نظريات القيادة:

هناك عدد هائل من المؤلفات والدراسات حول القيادة، حيث يذخر هذا المجال بالعشرات منالأبعاد مثل اتخاذ القرار وتفاعل القائد مع الأتباع، ونفوذ القائد والعديد من الأبعاد الأخرى التي ساهمت في فهمناللقيادة بشكل صحيح.

أ-نظرية الرجل العظيم: في القرن التاسع عشر ظهرت نظرية الرجل العظيم، وتدور هذه النظرية حول مفهوم أساسي أن القادة يولدون ولا يصنعون ويحملون مواهب تؤهلهم للقيادة وأن القادة اللذين احتلوا مكاناً عالياً في التاريخ الإنساني تمتعوا بصفات لم تتم بأعمال وبرامج مخططة، وما يعاب على هذه النظرية دور التعليم في صناعة القائد.

ويتبني دعاة هذه النظرية رأيهم على ضوء مسلمة تقول بأن القيادة ذات طبيعة موروثة، وأن القادة يولدون وقد وهبوا القيادة كما توجد فيهم سمات تميزهم عن مرؤوسيهم، وأن تظهر نتيجة سمات الشخصية ومواهب عظيمة وخصائص وعبقريات غير مألوفة إذا تمتع بها الإنسان أصبح قائدا أي كان الموقف الذي يوجهه.

ومن أهم الاعتراضات التي وجهت لهذه النظرية أنها تؤمن بعدم جدوى تنمية المهارة القيادية، لأن القائد يولد ولا يصنع، ولكن نتائج الدراسات دلت على أنه بالإمكان اكتساب الأفراد العاديين بعض العادات والتقاليد والقيم بحيث يمكنه فيما بعد بفضل هذه الرعاية المستمرة ان يصبحوا قادة ناجحين. (غالي،**2015: 18)**

ب-نظرية السمات: تعتبر نظرية السمات من اولى المحاولات التي ظهرت في إطار المدخل الفردي لتفسير ظاهرة القيادة، والكشف عن السمات المشتركة للقادة الناجحين وإذا كانت الدراسات التي أجراها أنصار هذه النظرية قد بدأت على نطاق ضيق في أوائل هذا القرن، فإنها اتسعت واصبحت أكثر شمولا بعد الحرب العالمية الثانية.(بوسماحة،2017: 11)

إن التركيز على السمات الفارقة بين القادة الفاعلين وغير الفاعلين يُمكن من التنبؤ بفاعلية القادة مستقبلا، وقد حدد الباحثون بعض السمات القيادية، تمحورت بالنضج الانفعالي والعقلي والذكاء وسرعة

البديهة وطلاقة اللسان، والعدالة، والتواضع، والرأي الصائب، وحسن الإدارة، والنزاهة، والقدرة على الإقناع وتكوين علاقات جيدة داخل المؤسسة، والاستعداد الطبيعي لتحمل المسؤولية والتكيف مع المواقف.(**إبراهيم، 2018: 16)**

ج-نظرية الموقفية:يتضح في النظرية الموقفية أهمية المواقف والتي تقوم على أن القيادة هي نتيجة مباشرة للتفاعل بين الناس في مواقف معينة وليست نتيجة لصفات معينة في شخص ما، وذلك لأن الظروف المحيطة بأي قائد تجبره على التصرف بطريقة معينة.

وهذه النظرية تعطينا مفهوما وظيفيا ديناميكيا للقيادة، حيث نجد أن هناك مقومات أساسية للقيادة بعضها سمات يجب أن تتوفر في القائد، وأيضا هناك مهارات مكتسبة تمكن الفرد من أن يصبح قائدا في بعض المواقف.(**النجار،2018: 19)**

د-**النظرية الوظيفية:**يقصد بالمدخل الوظيفي المعرفة العلمية والفنية في العمل والقدرة على استخدام الأدوات العلمية " القدرة على التحليل" إذ هناك بعدين هامين فهناك نوع من القادة يستخدم موقعه الوظيفي لغرض سلطته الشخصية بأسلوب متشدد لتنفيذ المهام، وهناك نوع من القادة والذي يتعمق في مجال العمل بحيث يواجه العاملين بأسلوب عقلي منطقي علمي وينمي مهاراتهم ويبرمج لهم برامج للتدريب والتأهيل ويحاول أن يثني ويدعم القرارات والإبداعات الفردية ويعززها حسب الصلاحيات المخولة له بحكم مركزه الوظيفي.(النذير،2009: 30)

ه-النظرية التفاعلية:ويطلق عليها أصحابها أيضاً النظرية التوافقية، حيث تحاول هذه النظرية الجمع بين نظريتها ونظرية الموقف من خلال النظر الى القيادة باعتبارها عملية تفاعل اجتماعي، فالنجاح في القيادة التفاعلية يستلزم التوفيق بين شخصية القائد، وجميع المتغيرات المتصلة بالموقف القيادي الكلية. وتقوم على أساس التكامل والتفاعل بين كل المتغيرات الرئيسية التالية:

* القائد شخصية ونشاطه في الجماعة.
* الأتباع اتجاهاتهم وحاجاتهم ومشكلاتهم.
* الجماعة نفسه، من حيث العلاقة بين أفرادها وخصائصها وأهدافها وعملية التفاعل بين أفرادها
* الموقف كما تحددها العوامل المادية وطبيعة العمل وظروفه .(الغامدي،2014: 20)

و-النظرية السلوكية:نتيجة لعدم وجود دليل يؤكد أن هناك سمات وخصائص مكتسبة في القيادة، فقد بدأ التفكير في الصفات السلوكية للقائد وكيف يتم تنميتها وبدأت الدراسات في متابعة سلوك القادة والعاملين من خلال: متابعة سلوك القادة ومدى تأثرهم بالتابعين لهمن ومتابعة التابعين من حيث طرق تحفيزهم وسلوكياتهم وتأثيرهم على مدى نجاح القائد. بالإضافة إلى التركيز على الوظيفة، وقد حددت النظرية السلوكية أن القيادة بكل تفاصيلها تتكون من تفاعل قوي بين القوى الثلاث الآتية: قوى القائد والمتمثلة في ثقة العملين واتجاهاته السلوكية، وقوى العاملين والمتمثلة في رغباتهم وحاجاتهم وتوقعاتهم ومواقفهم، وقوة المواقف المتعلقة بسلوك العاملين وأصول التنظيم.(علقم،2013: 22)

ز-نظرية القيادة التبادلية:ربما كان بيرنز Burns() أول الباحثين في مجال الاتجاهات الحديثة في القيادة، وعرف القيادة التبادلية بأنها: عملية تتضمن في جوهرها قائدا يتبادل، أو يعد بتبادل الخدمات، مقابل الحصول على تحقيق الأهداف من قبل الأتباع، وعرفها باس Bass بأنها نمط قيادي قائم على الفكرة القائلة بأن علاقات القائد بالأتباع مستندة إلى سلسلة من التبادلات أو الصفقات الضمنية، أي أن القيادة التبادلية تستلزم تبادلا بين القائد والأتباع، كحصول الأتباع على الأجور والسمعة عندما يتصرفون طبقاً لرغبات قائدهم.

ر-نظرية القيادة التحويلة : يعد بيرنز مؤسس هذا النوع من القيادة، اذ ميزه عن النمط التبادلي عام1978، ومن ثم قام باس بتطوير فكرة القيادة التحويلية عام 1985.

عرف بيرنز القيادة التحويلية بأنها: نوع من القيادة تحدث عندما ينخرط أو يشارك شخص أو مجموعة اشخاص مع بعضهم بعضا بأسلوب يدفع فيه القادة والاتباع بعضهم بعضا إلى مستويات أعلى من الدافعية والسلوك الأخلاقي. كما وصفها بانها عملية يقوم فيها القائد والاتباع بدعم كل طرف منهما الطرف الآخر، للوصول إلى أعلى مستوى من الروح المعنوية والدافعية، أما لاشوي 1996فقد وصفها بأنها المقدرة على إلهام العاملين للنظر إلى ما بعد مكاسبهم الشخصي، والتركيز على أهداف المنظمة، وهي علاقة تأثير متبادل بين قائد ملهم وفعال، بين أتباع لديهم ولاء وانتماء متبادل لعملهم.

والقائد التحويلي يسعى ليحول الأتباع الى قادة، فهو قائد ذو شخصية محبوبة بطريقة تدفع أتباعه لأن يعملوا أبعد وأكثر مما هو مطلوب منهم بشكل رسمي، ويؤدون عملهم بأحسن ما يمكن من التميز.(معشر،2014: 20-21)

3.تعريف القيادة الخادمة:

تعتبر القيادة الخادمة عملية إلهام الأفراد ليقدموا أفضل ما لديهم لتحقيق النتائج المرجوة. وهي تتعلق بتوجيه الأفراد للتحرك في الاتجاه السليم، والحصول على التزامهم، وتحفيزهم لتحقيق أهدافهم، فالأساتذة يفعلون الأشياء بطريقة صحيحة ولكن القادة الخدميين يفعلون الأشياء الصحيحة.

عرفها باترسون: بأنها القيادة التي يخدم فيها القادة بتركيز كبير على مرؤوسيهم، فيكونون الهم الأول، وتكون شؤون المنظمة وقضايا الهم الثاني. (حلبي،2016: 20)

عرفها لوب: الفهم والممارسة للقيادة التي تضع مصلحة المرؤوسين فوق المصلحة الذاتية للقائد من خلال تمكين المرؤوسين، ومساعدتهم على التطور والنجاح، والاهتمام بهم، وحثهم على التصرف بأخلاق، والرعاية الشخصية بهم، وبناء وتطوير المجتمع.(عودة،2016: 14)

عرفها (Barbuto و Wheeler):بأنها قيام القائد ب إتباع أسلوب قيادي لتحقيق المصالح المشتركة للقائد والأتباع على حد سواء ،إذ يقوم القائد على خدمة أتباعه ويضع نصب عينيه الاهتمام بمصلحتهم قبل مصلحته ، وهذا يتطلب مساعدة الأتباع بقوة والمكانة على نمو التقدم وإشراك جميع الأفراد والعاملين في المؤسسة في عملية القيادة، وتهيئة المناخ المتماسك بين الأتباع وبشكل الذي يعزز من أواصر المحبة ويزيد من الآلفة داخل المؤسسة وبشكل يسهم في تطوير اتجاهات الإتباع.(العدوان،2017: 18)

عرفها العجمي (2010): بأنها كل نشاط اجتماعي هادف يُدرك فيه القائد أنه عضو في جماعة يهتم بأمورها، ويسعى لتحقيق أهدافها ويتعاون في رسمه للخطط، ويُوزع المسؤوليات حسب الاستعدادات البشرية والامكانيات المادية والكفاءات.(أبو شريخ،2019: 8)

عرفها مطر (2011): بأنها أنموذج يرتكز بشكل واضح وجلي على خدمة الآخرين من قبل القائد ويعدها إحدى شروط القيادة الأخلاقية، ليس الخدمة بالمعنى الوظيفي بل بروح الخدمة المتجلية

في كل سلوك بداً من النفس والعائلة والمجموعة والأمة، وصولاً إلى أصغر المنظمات وأكبرها، فهو يؤمن بأن المنظمات لم تكن إلا لخدمة الإنسان وليس العكس.(الجهني، 2019: 178)

يلاحظ من خلال التعريفات السابقة أن للقيادة الخادمة هناك ثلاثة عناصر رئيسية، لابد من توافرها لوجود القيادة وهي: القائد، وجماعة الرفاق، والموقف، فالقيادة هي علاقة بين قائد وأتباع ضمن إطار مؤسسة، إذ يقوم القائد بالتأثير في سلوك الأفراد الذين يعملون معه بطريقة علمية تفاعلية تسعى لتحقيق أهداف المؤسسة.

4.أبعاد القيادة الخادمة:

من خلال مراجعة الأدبيات العلمية الخاصة بالقيادة قام كل من ليدن (Liden)' وواين (Wayne)' تشاو(Zhao) وهند رسون (Henderson)في عام(2008)، بتطوير أنموذج للقيادة الخادمة، ووضعوا تسعة أبعاد لها، واعتُمدَ من هذه الأبعاد سبعة تمثلت في الآتي:

أ-المهارات المفاهمية(Conceptual skills): ويقصد بها امتلاك القائد معرفة كاملة عن المؤسسة والمهمات الموكلة إليه، ليتمكن من تقديم الخدمات والدَّعم اللازم لتسهيل مهمات الآخرين، وبخاصة الأتباع المباشرين.

ب-التمكين :(Empowering)وتعني تقديم التسهيلات اللازمة للأفراد من خلال تحديد المشكلات وحلها، فضلاً عن تحديد متى وكيف يتم إنجاز المهمَّات على أكمل وجه.(أبو الغنم ،2019: 27)

ج-مساعدة المرؤوسين على الن :(Helping subordinates on succeed) وتعني توفير الدعم والتوجيه اللازم لنمو المرؤوسين بما يفيد بالاهتمام الحقيقي بهم.

د-الاهتمام بالمرؤوسين أولا(Putting subordinates first) : تلبية احتياجات العمل واعتبار ذلك أولوية قصوى.(العبرية،2017: 34)

ه-التصرف بأخلاق ((Behaving ethically: التعامل بشكل صريح، وبإنصاف وصدق وعدالة مع الآخرين.

و-المعالجة العاطفية (Emotional Healing): من خلال إظهار الاهتمام تجاه اهتمامات الآخرين الشخصية.

ز-**الالتزام بتطوير المجتمع** (Creating Value for Community)**: من خلال** وعي حقيقي تجاه تطوير ومساعدة المجتمع.(شراب ،2018: 30)

5.خصائص القيادة الخادمة:

يمتلك القائد الخادم مجموعة من الخصائص التي تميزه عن القائد التقليدي وهي:

1.الإقناع:يجب على القادة الخادمين الاعتماد على الإقناع في تأثيرهم على الآخرين، وليست على السلطة الوظيفية والاجبار، إذ يقدم هذا العنصر واحد من أوضح الفروق بين النموذج السلطوي التقليدي والقيادة الخادمة.

2.الوعي: أي أن يكون يقظا في جميع المواقف والأوقات إذ إن الوعي الذاتي يقوي القائد الخادم ويساعد على فهم القضايا المشتملة على الأخلاقيات والقيم والتمكن التابعين من الوصول إلى المواقف.

(دهرون، 2018: 238)

3.الإشراف:يرى القائد أن دوره هو الحفاظ على ثروة المؤسسة ومواردها واستخدامها لمصلحة المجتمع، وينظر إلى القيادة الخادمة على أنها التزام لمساعدة الآخرين وخدمتهم.

4.البصيرة: خاصية تتيح للقائد الخادم أن يعي الدروس المستقاة من الماضي، ووقائع الحاضر، والنتائج المتوقعة مستقبلاً لاتخاذ قرار ما.

5.الشفاء:عرف جرينيلف الشفاء بأنه(أن يصبح الشخص سليما)، ويدرك القائد الخادم الرغبة الإنسانية المشتركة في أن يجد المرء السلامة في ذاته، وأن يدعمها في الآخرين. لقد أوضح ساركوسsarkus (1996،) بأن الكلمات لها المقدرة على رفع المعنويات ودفعها، فالقائد الخادم يحاول أن يخفف من معاناة أتباعه، ويساعدهم في حل مشكلاتهم، ويوفر لهم بيئة عمل صحية، خالية من الصراعات السلبية والأزمات.(عبدالرسول،) 2019: 170

6.القبول: إن التعايش في العمل معناه طرفان يحترمان بعضهما البعض، ليس معناه أن يلغي القائد ذاته أو هويته أو ثقافته أو إيمانه، بل هو القدرة على التفاهم مع الآخر باحترام متبادل، والقبول

يعني الاعتراف بحرية وسيادة الآخر على حياته، والتعامل في حدود مسافة نفسية تسمح بالقبول والاحتمال.

7.المبادرة:من صفات القائد الناجح المبادرة، وأنه لا ينتظر الأشياء حتى تحدث بل يساعد على حدوثها، وأنه على أهبة الاستعداد للعمل. وتعد أخذ المبادرة أحد خصائص القيادة الخادمة، وإنها ليست مجرد تحقيق الأهداف، بل تركيز القائد على أن تصبح خدمة مصلحة المرؤوسين الطريق الضروري للوصول إلى الأهداف.

7.الالتزام بتنمية الآخرين: القائد الخادم يتحمل مسؤولية نمو الأفراد ويبذل كل ما بوسعه لرعايتهم، وتظهر علامات القيادة الخادمة منذ البداية بين المرؤوسين من خلال الاهتمام بالتعلم والخدمة فتتمثل بالاستجابة باحترام الآخرين والسماح لكل فرد منهم بالتعبير بحرية عن اهتماماته الشخصية، مع الالتزام التام بتنمية كل فرد بالمنظمة شخصياً وفردياً وإيمانينا.

8.النمذجة: هي مجال من مجالات القيادة الخادمة، وتتضمن تأسيس مثال شخصي ومرئي من خلال إظهار معاييرهم وتوقعاتهم، وأن القادة الخادمين يؤسسون سلطة مناسبة من خلال تفاعل ظاهر مع المرؤوسين، وتعد نشاط شامل يؤثر على جميع أفعال القائد وخاصية من خصائص القيادة الخادمة.(المشاقبة، 2015: 18)

ثانيا: الكفاية الذاتية لدى أساتذة التعليم الابتدائي

1.تعريف الكفاءة:

تعريف اللغوي ورد في اللسان العرب لابن منظور:

التعريف اللغوي: ورد في لسان العرب لابن منظور أن الكفاية من كفى، يكفي: إذا قام بالأمر، ويقال استكفيته أمراً فكفانيه، أي طلبت منه القيام بآمر فأداه على الوجه الأكمل، وكفاك هذا الأمر أو الشيء أي حسبه، فقد ورد في الأثر: كفى بالمرء نبلاً أن تُعد معايبه، أي حسبه أن عيوبه قليلة.

* أما في منجد اللغة والأعلام، فالكفاية من كفى، يكفي كفاية ... الشيء، إذا حصل به الاستغناء عن سواه فهو كاف، قال تعالى: "وأرسلناك للناس رسولا وكفى بالله شهيدا " سورة النساء ، الآية 79، أي أن شهادة الله تُغني عن سواه.(الشايب، 2006: 109)

*أن الكفاءة من كافأه على الشيء مكافأة وكفاء جازاه. والكفء: النظير، وكذلك الكفء والكفؤ والمصدر الكفاءة نقول لا كفاء له، بالكسر، وهو في الأصل مصدر، أي لا نظير له والكفء: النظير والمساواة أي المماثلة ويقال فلان كفء للشيء أو العمل أي هو أهل له.(ابن منظور،2014: 137)

حسب منظمه اليونسكو: فإن الكفاءة هي مجموعة من المؤهلات العملية الضرورية لممارسة مهنة معينة. (بن دردیري,2002: 18)

عرفها احمد عزت راجح: بأنها انتاج أكبر قدر من أجود نوع في أقصر وقت وبأقل مجهود وبأكثر قدر من الرضا والارتياح. (زبدي، لشهب,2014: 40)

2.نظريات الكفاءة:

تقوم هذه النظرية على أساس الأحكام الصادرة من الشخص عن قدرته على القيام بسلوكيات معينة، وتقويمه لذاته عما يستطيع القيام به، ومدى مثابرته ومرونته في التعامل مع مختلف المواقف الصعبة، وقد تم تقديم مفهوم الكفاية الذاتية من "باندورا" كمفهوم أساسي في النظرية الاجتماعية المعرفية، وبعد من الأبعاد المهمة في الشخصية الإنسانية، لما لها من أثر في سلوك الفرد وتصرفاته، حيث تلعب الكفاءة الذاتية دورا رئيسيا في توجيه السلوك وتحديده، كما تعد من السمات المهمة التي تتطور مع الزمن وتشكل عنصرا مهما في منظومة شخصية الفرد، وتعد من المحددات الأساسية لسلوكه في مواقف الحياة اليومية المختلفة، كما يشير هذا المفهوم إلى معتقدات الفرد حول مقدرته على تنظيم المخططات العملية المطلوبة، بمعنى إذا اعتقد الفرد أنه يملك المقدرة على انجاز الأهداف المطلوبة فإنه يحاول جعل هذه الأشياء تحدث فعلا أو بمعنى آخر أن الكفاية الذاتية تشير إلى الاعتقادات الافتراضية التي يمتلكها الفرد حول مقدراته.(شتوان،2018: 49)

تسلم نظرية التعلم الاجتماعي لا ينتج السلوك عن القوى الداخلية في الانسان وحدها ولا بواسطة القوى الخارجية ولكن بتفاعل معقد بين الفئتين. وتتأثر تلك العمليات الوسيطة بخبرات الفرد السابقة،

وهي أحداث كامنة قابلة للقياس، فيؤكد " باندورا "على دور العمليات الذهنية ، فهي عنده ليست مجرد مصاحب للأحداث وإنما يراها أسبابا فعلية للسلوك على قدر كبير من التعلم يتم دون تعزيز فعلي، من وجهة نظر " باندورا"، ولا يقتصر الأمر على تعلم استجابات جديدة، لم يلاحظوها في السلوك النموذج فتؤكد نظرية التعلم الاجتماعي على أن تعلم الأطفال والكبار بالملاحظة يعتمد على ما يلي: *انتباه الملاحظة لما قام به النموذج* إدراكه إدراك دقيق* تذكره جيدا* توفر دافع يكفي لأداء أفعال النموذج* توقع تعزيز الأداء.(دغيش،2017: 23)

3. تعريف الكفاية الذاتية:

يرجع مصطلح الكفاءة الذاتية لبندورا حدد مفهوم الكفاءة الذاتية بأنها اعتقاد الفرد في قدرته على النجاح في انجاز المهام.

*فيعرف الكفاية الذاتية بأنها اعتقادات الفرد حول قدرته على تحقيق مستويات من الأداء تؤثر على الأحداث التي تمس حياته وشعور الفرد بأنه قادر على فعل شيء ما في مواجهة الأحداث وأنها تحت سيطرته غالبا.(عليوة، 2006: 27)

*عرفها فتحي الزيات (2001): إنها اعتقاد الفرد لمستوى فاعلية وإمكاناته أو قدراته الذاتية، وما تنطوي عليه من مقومات عقلية معرفية، انفعالية وحسية فسيولوجية عصبية، لمعالجة المواقف والمهام أو المشكلات أو الأهداف الأكاديمية والتأثير في الأحدث لتحقيق إنجاز في ظل المحددات البيئية القائمة.(زبيدي، 2016: 43).

*ويرى شيرا وآخرون بأن الكفاءة الذاتية هي: مجموعة من التوقعات العامة التي يمتلكها الشخص والتي تقوم على الخبرة الماضية، وتؤثر على توقعات النجاح في المواقف الجديدة"

.(البادي،2014: 47)

*وعرفها سامي محمد زيدان)2000(على أنها: إدراك الفرد لقدراته على إنجاز السلوك المرغوب فيه بإتقان ورغبة في الأداء الأعمال الصعبة، وتعلم الأشياء الجديدة والتزاميه بالمبادئ وحسن تعامله مع الآخرين ن وحل ما يوجهه من مشكلات واعتماده على نفسه في تحقيق الأهداف بمثابرة وإصرار ".

(قريشي ،2011: 94)

من خلال التعاريف السابقة نخلص إلى أن الكفاءة الذاتية هي ثقة الأفراد بما لديهم من قدرات ومهارات تمكنهم من النجاح في حل المشكلات وكيفية مواجهتها، من خلال المكتسبات والخبرات السابقة التي تساعدهم في التنبؤ بقدرتهم على النجاح في المواقف الجديدة.

4.**أبعاد الكفاءة الذاتية :** حدد باندورا)1997 Bandura(ثلاثة أبعاد تتغير الكفاءة الذاتية تبعا لها وهذه الأبعاد هي:

- **قدرة الفاعلية :** ويقصد بها مستوى دوافع الفرد للأداء في المجالات والمواقف تبعا لطبيعة أو صعوبة الموقف ويبدو قدرة الكفاءة بصورة أوضح عندما تكون المهام مرتبة وفقا لمستوى الصعوبة والاختلافات بين الأفراد في توقعات الكفاءة، ويمكن تحديدها بالمهام البسيطة المتشابهة ومتوسطة الصعوبة، ولكنها تتطلب مستوى أداء شاق في معظمها، ومع ارتفاع مستوى كفاءة الذات لدى بعض الأفراد فإنهم لا يقبلون على مواقف التحدي وقد يرجع السبب في ذلك إلى تدني مستوى الخبرة والمعلومات السابقة.

ويؤكد باندورا على أن طبيعة التحديات التي تواجه كفاءة الشخصية يمكن الحكم عليها من خلال مختلف الوسائل وأهمها: مستوى الإتقان، ومستوى بذل الجهد، ومستوى الدقة، ومستوى الإنتاجية، ومستوى التهديد ومستوى تنظيم الذاتي المطلوب، حيث انه من خلال التنظيم الذاتي لم يعد الفرد ينجز أي عمل عن طريق الصدفة، ولكن كفاءة الفرد هي التي تدفعه لينجز عمله بطريقة منظمة من خلال مواجهة حالات العدول عن الأداء العمل.(دبي،2016: 25-26)

- **العمومية:**وتعني انتقال توقعات الكفاءة إلى مواقف مشابهة، فالأفراد غالبا ما يعممون إحساسهم بالكفاءة في المواقف المشابهة للمواقف التي يتعرضون لها. وتتباين درجة العمومية بين اللامحدودية والتي تعبر عن أعلى الدرجات العمومية والمحدودية الأحادية التي تقتصر على مجال أو نشاط آو مهام محددة، وتختلف درجة العمومية باختلاف المحددات التالية: درجة تماثل الأنشطة، وسائل التعبير عن الإمكانية(سلوكية، معرفية، انفعالية)، والخصائص الكيفية للموقف ومنها خصائص الشخص او الموقف محور السلوك.

❖ **القوة(الشدة):** يشير هذا البعد إلى عمق الإحساس بالكفاية الذاتية، بمعنى قدرة أو شدة أو عمق اعتقاد أو إدراك الفرد أن بإمكانه أداء المهام أو الأنشطة موضوع القياس.

يبين باندورا أن قوة توقعات الكفاءة الذاتية تتحدد في ضوء خبرة الفرد السابقة ومدى وملاءمتها للموقف، وأن الفرد يمتلك توقعات مرتفعة يمكنه من المثابرة في العمل، وبذل جهد أكثر في مواجهة الخبرات الشاقة، كما يذكر أيضا أنه في حالة التنظيم الذاتي للكفاءة فإن الناس سوف يحكمون على ثقتهم في أنهم يمكنهم أداء النشاط بشكل منظم في خلال فترات زمنية محددة.(مرعي، 2015: 26)

من خلال ما تم ذكره حول أبعاد الكفاية الذاتية يمكن أن نعتبر هذه الأخيرة مؤشرات أساسية لقياس الكفاءة لدى الأساتذة، فقدرة الكفاءة تمثل الدرجة التي يحققها الأستاذ على سلم قياس الكفاءة، في حين تمثل الشدة مستوى أو قوة الكفاءة الذاتية في موقف محدد والتي تختلف باختلاف درجة استثارة هذا الموقف لمهارات وقدرة الأستاذ، أما العمومية فهي تعبر عن التكرارات المحتملة لكفاءة الأستاذ في مواقف مشابهة للموقف الأصلي.

5.خصائص الكفاية الذاتية:

هنالك خصائص عامة للكفاءة الذاتية وهي كالتالي:

1. هي مجموعة الأحكام والمعتقدات والمعلومات عن مستويات الفرد وإمكاناته ومشاعره.
2. وجود قدر من الاستطاعة سواء كانت فسيولوجية أو عقلية، نفسية بالإضافة إلى توافر الدافعية في المواقف.
3. ثقة الفرد في النجاح في أداء عمل ما.
4. توقعات الفرد للأداء في المستقبل
5. أنها لا تركز فقط على المهارات التي يمتلكها الفرد ولكن أيضا على حكم الفرد على ما يستطيع أداؤه مع ما يتوافر لديه من مهارات.
6. الكفاءة الذاتية تنمو من خلال تفاعل الفرد مع البيئة ومع الآخرين، كما تنمو بالتدريب واكتساب الخبرات المختلفة.
7. إن الكفاية الذاتية ترتبط بالتوقع والتنبؤ ولكن ليس بالضرورة أن تعكس هذه التوقعات قدرة الفرد وإمكاناته الحقيقية، فمن الممكن أن يكون الفرد لديه توقع بكفاءة ذاتية مرتفعة وتكون إمكاناته قليلة.

8. تتحدد الكفاية الذاتية بالعديد من العوامل مثل صعوبة الموقف، كمية الجهد المبذول ومدى مثابرة فرد.
9. أنها ليست مجرد إدراك أو توقع فقط، ولكنها يجب أن تترجم إلى بذل جهد وتحقيق نتائج مرغوب فيها.(عدودة، 2014: 55)

الخصائص العامة لمرتفعي ومنخفضي الكفاية الذاتية:

- يتميزون بمستوى مرتفع من الثقة بالنفس
- يمتلكون مهارات اجتماعية فائقة وقدرة على التواصل مع الآخرين
- يخططون للمستقبل
- يتفاءلون في الأمور كلها
- يخجلون من المهام الصعبة
- لديهم طموحات منخفضة
- يقعون بسهولة ضحايا الإجهاد والاكتئاب
- يستسلمون بسرعة
- ينشغلون بنقائصهم ويهملون المهام المطلوبة.(بوقفة، 2012: 44)

6.**مصادر الكفاية الذاتية لدى الأساتذة:** يستقي الأساتذة كفاءتهم الذاتية من أربعة مصادر رئيسية.

❖ **خبرات الإتقان أو الإنجاز الأدائي:** حيث تعتبر خبرات الاتقان حسب باندورا من أهم مصادر الكفاية الذاتية، وترجع أهميته إلى أن الخبرات السائدة في حياة الفرد تقدم الدليل على مدى سيطرة الفرد أو نجاحه فيما سعى إليه، وتشير إلى أن نجاحات المعلم المتكرر في انجاز المهمات المشابهة التي قد كلف بها، مما يولد شعورا ايجابيا حول قدراته على إتمام المهمات المتشابهة بنجاح، فالنجاح يزيد الكفاءة الذاتية بما يتناسب مع الصعوبة العمل ، فالنجاح يبين الإحساس القوي بالكفاءة والإحساس بالفشل يؤدي إلى نقصانه.

❖ **الخبرات البديلة:** يتم تقدير الكفاءة الذاتية من خلال النماذج الاجتماعية، حيث تؤدي رؤية مماثلة لأشخاص حققوا النجاح وبلغوا الهدف المنشود، وتشير إلى مقدرة الأستاذة على تعلم سلوك جديد من خلال ملاحظة لسلوك النماذج الاجتماعية التي يتعايش معها.(أبو زايد، 2014: 19)

❖ **الإقناع اللفظي:** إن اقناع الفرد من قبل الآخرين أو اقناع الفرد لنفسه بأنه يمتلك القدرة على أداء عمل ما يساهم في تكوين اعتقادات إيجابية عن كفاءته الذاتية، فالأساتذة الذين يتم إقناعهم بأنهم يمتلكون الطاقة الكامنة للنجاح يبذلون قصارى جهدهم للوصول إلى أهدافهم، لكن يجب الانتباه أن يكون الإقناع في محله أي يجب تقدير مدى قدرة الأستاذ على أداء العمل.

❖ **الحالة الفسيولوجية والانفعالية :** تعتبر الحالة الفسيولوجية والانفعالية للأستاذ مصدر مهم لشعوره بالكفاءة الذاتية أثناء تأديته للمهام، فالحالة النفسية الجيدة تزيد من الكفاءة الذاتية للأساتذة أما الحالة النفسية السيئة تقلل من كفاءتهم الذاتية.(الفاخوري، 2018: 28)

وبشكل عام فان كل مصدر من مصادر الكفاية الذاتية تساهم في بناء كفاية الأستاذ بطريقة مميزة وفريدة، فالأستاذ لا يبني كفايته الذاتية من مصدر واحد فقط، إذ أن الطبيعة التكاملية لمصادر الكفاية الذاتية تعمل على تحديد مستوى الكفاية الذاتية الحقيقي، والقدر الذي يساهم به كل مصدر في تكوين فاعلية الأستاذ يعتمد على السمات الشخصية، وعمليات الاختيار، والقدرة على معالجة المعلومات.

7.تكوين الكفاية الذاتية لدى أساتذة التعليم الابتدائي:

هناك عدة عوامل متعددة تدخل ضمن منظومة تكوينها لديهم، إذ تتعدد هذه ا لعوامل من حيث مصدرها وتأثيرها، فبعضها يتعلق بالسمات التي يتمتع بها الأستاذ وبعضها يتعلق بتلك التي يكتسبها بفضل العوامل المحيطة به.

❖ **عامل الجنوسة:** إذ يختلف الأساتذة والأستاذات بدرجة الكفاءة الذاتية التي يتمتعون بها، فقد أشار روس(1998)إلى إن الأستاذات هن أكثر كفاءة من الأساتذة، مما قد يفسر سيطرة الأستاذات على مهنة التدريس في كثير من الدول، بينما أظهرت بعض الدراسات نتائج مغايرة فأشارت إلى أن الكفاية الذاتية لا تتأثر بالجنوسة.

❖ **عامل الخبرة التدريسية:**تتمثل في الفترة الزمنية التي يقضيها الأساتذة في هذه المهمة، فقد أثبتت الدراسات أن اعتقاد المعلم بكفايته الذاتية يتزايد بشكل طردي مع زيادة السنوات التي يقضيها في التدريس، وذلك لما يتاح له من الفرص لخوض تجارب علمية، وتعد من أهم المصادر الأساسية للكفاية، أما الأساتذة حديثو العهد بالمهنة فإنهم بحاجة إلى مزيد من التشجيع والثناء على انجازاتهم

لتعزيز ثقتهم بأنفسهم، كما أن الخبرات التي يكتسبها الأساتذة من خلال ممارستهم الشخصية تعد أكثر تأثيراً من الخبرات التي يكتسبونها من خلال ملاحظة إنجازات زملائهم كنوع من الخبرات المتبادلة.

- ❖ الأساتذة الذين يمتلكون مؤهلات علمية عليا يتمتعون بفعالية ذاتية عالية، واتجاهات إيجابية نحو العملية التعليمية، وهم أكثر إبداعا في تنفيذ استراتيجيات التعليم الحديثة وأكثر تفاعلا مع أفكار التلاميذ(.مسعودي،2015: 93)

خلاصة الفصل:

تم التطرق في هذا الفصل لمتغيرين هما القيادة الخادمة والكفاية الذاتية لدى أساتذة التعليم الابتدائي بدأً بمتغير القيادة وأهم العناصر النظرية من تعاريف للقيادة الخادمة وهي عملية تفاعل بين القائد والمرؤوسين والتأثير في الآخرين، لتحقيق أهداف المؤسسة من خلال توجيههم التوجيه الصحيح،وكذلك النظريات والأبعاد وهي المهارات والتمكين ومساعدة المرؤوسين والاهتمام بالمرؤوسين والتصرف بالأخلاقوالمعالجة العاطفية والالتزام بتطوير المجتمع وللقائد الخادم خصائص يتميز بها وهي الاستماع والوعي والتعاطف ، والمتغير الثاني هو الكفاية الذاتيةيمكن القول أن الكفاية تمثل اعتقادات الفرد بمدى قدرته على السيطرة على مجريات حياته، حيث تؤثر الكفاية الذاتية في سلوكنا اليومي عن طريق المعارف والدوافع والوجدان، وأحكام الكفاية الذاتية عملية استنتاجية تتوقف على معلومات من أربع مصادر رئيسية هي: الإنجازات الأدائية والخبرات البديلة والاقناع اللفظي والحالة الانفعالية .وتتميز ضوء ثلاثة أبعاد هي: قدرة الفاعلية والعمومية والقوة ، والكفاية الذاتية للأستاذ تكتسب من خلال عوامل متعددة تدخل ضمن منظومة تكوينها لديهم إذ تتعدد هذه العوامل من حيث مصدرها وتأثيرها، وتتكون الكفاية الذاتية لدى الأساتذة من خلال نجاحاتهم ومستوى الأداء لديهم ومقدرتهم على تعلم سلوك جديد في المدرسة بقدر التحفيز والنشاط الذي يمارسونه والجهد والمثابرة.

الفصل الثالث:

الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

تمهيد

1. منهج الدراسة
2. مجتمع الدراسة
3. عينة الدراسة
4. العينة الاستطلاعية
5. أدوات الدراسة
6. الخصائص السيكومترية للأداتين
7. أساليب المعالجة الإحصائية

خلاصة الفصل

تمهيد:

يتناول هذا الفصل الخطوات والإجراءات العملية المستخدمة في جمع وتحليل بيانات الدراسة، من حيث المنهج، ومجتمع الدراسة وعينة الدراسة، والأدوات المستخدمة في جمع المعطيات، والخصائص السيكومترية التي تتمتع بها الأداتين (الصدق والثبات)، وإجراءات تطبيق الاستبيان وكيفية جمع المعطيات، ثم الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل النتائج.

1.منهج الدراسة:

يتم اختيار منهج الدراسة وفق اعتبارات معينة، كطبيعة الموضوع المراد دراسته، والهدف من البحث، ونوعية البيانات والمعلومات التي يجمعها الباحث عن موضوعه حيث يعمل على تحليلها وتفسيرها للتوصل إلى التعميمات المناسبة.

وفي ضوء ما تقدم فقد تبين لنا أن أنسب منهج هو المنهج الوصفي الارتباطي كمنهج أساسي للدراسة الحالية، باعتباره يقوم على جمع المعلومات والبيانات وتصنيفها وتبويبها ومحاولة تفسيرها وتحليلها واختيار العينة الضرورية لتمثيل مجتمع الدراسة.

ويعرفه" سامي محمد ملحم" المنهج الوصفي في البحث على أنه: " أحد أشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة محددة وتصويرها كميا عن طريق جمع بيانات ومعلومات مقننة عن الظاهرة أو المشكلة وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة".(ملحم، 2000، ص324)

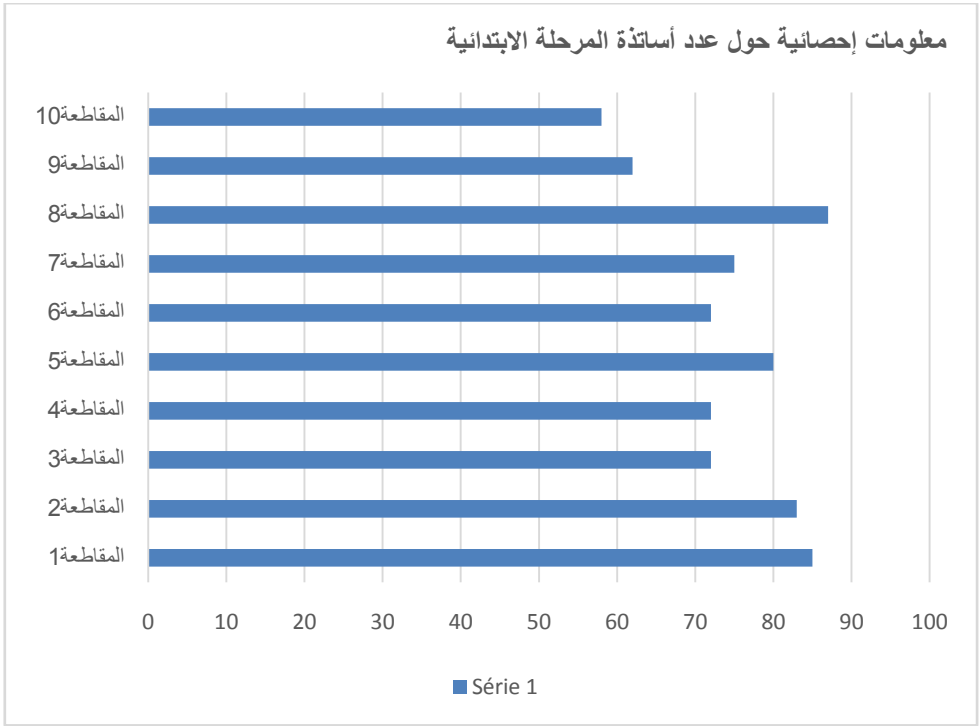
وعلى هذا الأساس سيمكننا هذا المنهج من التعرف عن وجود العلاقة أو عدمها بين القيادة الخادمة ومعتقدات الكفاية الذاتية، وكذا معرفة الفروق بين أفراد مجتمع الدراسة في مستوى القيادة الخادمة ومعتقدات الكفاية الذاتية تبعا لمتغيري الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة بإتباع خطوات هذا المنهج باستخدام وسائل جمع المعطيات المتمثلة في استبيان القيادة الخادمة واستبيان الكفاية الذاتية على عينة أساتذة التعليم الابتدائي، ومن ثم معالجة النتائج المحصل عليها بواسطة أساليب إحصائية سيأتي شرحها لاحقا تمكننا من التحليل والتفسير.

2.مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من مقاطعات و الجدول الإحصائي الذي يبين أعداد أساتذة المرحلة الابتدائية والمقاطعات التي ينتمون إليها في مدينة ورقلة وذلك حسب المعلومات الإحصائية المقدمة من طرف مكتب الإحصاء بمديرية التربية بورقلة.

جدول رقم (01) معلومات إحصائية حول عدد أساتذة المرحلة الابتدائية لمقاطعات مدينة ورقلة

المقاطعة	عدد أساتذة المرحلة الابتدائية
المقاطعة 1	85
المقاطعة 2	83
المقاطعة 3	72
المقاطعة 4	72
المقاطعة 5	80
المقاطعة 6	72
المقاطعة 7	75
المقاطعة 8	87
المقاطعة 9	62
المقاطعة 10	58
المجموع	746



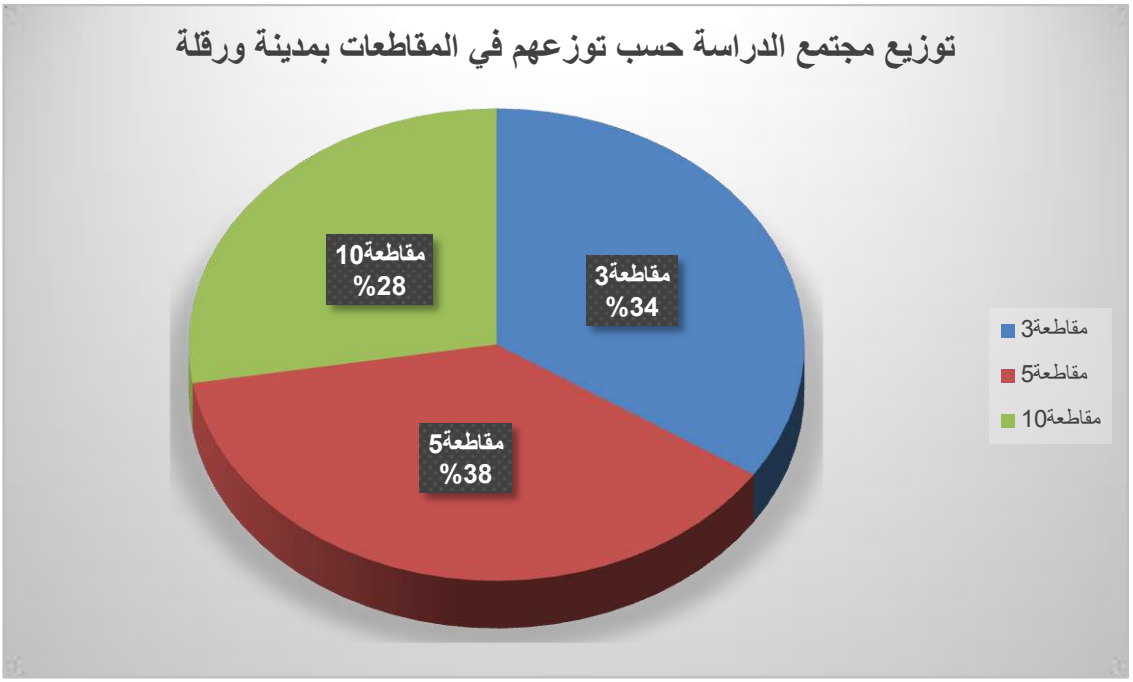
الشكل رقم (1) يمثلمعلومات إحصائية حول عدد أساتذة المرحلة الابتدائية لمقاطعات مدينة ورقلة

3.عينة الدراسة:

تكونت عينة الدراسة من 100 أستاذ وأستاذة في المرحلة الابتدائية تم اختيارهم بطريقة عرضية نظراً لسهولة اختيارها وقصر الوقت، ومن جهة أخرى الطالبتان ليست لديهم قائمة إسمية محددة، على ضمن ثلاثة مقاطعات بمدينة ورقلة هي:المقاطعة 3، المقاطعة 5، المقاطعة 10.ونظراً لظروف الصحية وانتشار وباء كورونا والانقطاع المفاجئ عن الدراسة تم الاعتماد في هذه الدراسة على الاستبيان الالكتروني لتوزيعه على العينة.

جدول رقم(2) توزيع مجتمع الدراسة حسب توزعهم فيالمقاطعات بمدينة ورقلة

المقاطعة	عدد أساتذة المرحلة الابتدائية
مقاطعة 3	72
المقاطعة 5	80
المقاطعة10	58
المجموع	210



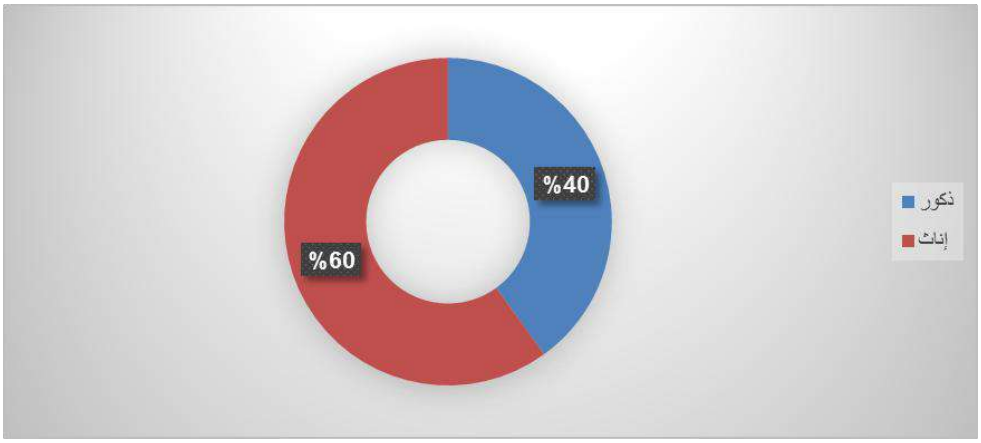
الشكل رقم (2) يمثلتوزيع مجتمع الدراسة حسب توزعهم فيالمقاطعات بمدينة ورقلة

يظهر لنا من خلال الشكل رقم(2) والجدول رقم(2) أعلاه أن توزيع الأساتذة ضمن ثلاثة مقاطعات حيث أن المقاطعة 05 تضم عدد أكبر من الأساتذة بنسبة 38% تليها المقاطعة 3 بالمرتبة الثانية بنسبة 34% وفي الأخير المقاطعة 10 بنسبة 28% من الأساتذة.

أما عن أسباب اختيار هذه المقاطعات فيعود لعدد من المبررات، منها قلة عدد الأساتذة في المقاطعات، ورغبة الطالبتين في تنوع آراء المعلمين حسب تموضعهم في ولاية ورقلة، كما أن الحركة التنقلية بين هذه المقاطعات متوفرة، وكانت الطالبتين تطمحان إلى توسيع مجتمع الدراسة أكثر من ذلك، إلا أن الوقت الممنوح لإعداد البحث حال دون ذلك.

جدول رقم (3) يبين توزيع أفراد عينة الدراسة من حيث الجنس.

جنس الأساتذة	عدد الأساتذة	النسبة المئوية
الذكور	40	%40
الإناث	60	%60
المجموع	100	%100



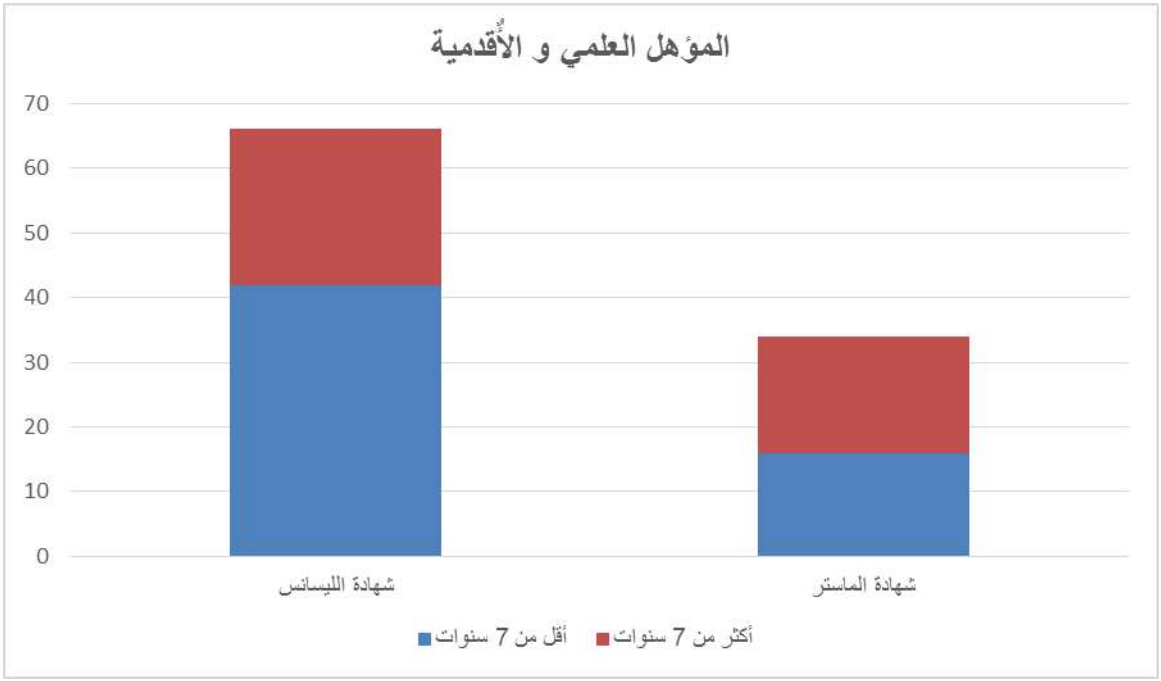
الشكل رقم (3) يمثل توزيع أفراد عينة الدراسة من حيث الجنس

يظهر لنا من خلال الجدول رقم(3) والشكل رقم(3) أعلاه أن توزيع الإناث في العينة بلغ(60) فرد بنسبة 60% من المجموع الكلي للعينة وهي التي تمثل النسبة الأكبر، بينما توزيع الذكور في العينة بلغ(40) فرد بنسبة 40% من المجموع الكلي للعينة.

وهذا ما يؤكد اجتذاب قطاع التربية للعنصر النسوي وذلك لأن الإناث أكثر إقبال على مجال التعليم من الذكور حتى أن العمل في المؤسسات التربوية التعليمية يمتاز بكثرة الضغط والإناث أكثر قدرة على تحمل الضغوط من الذكور خاصة وإن عملهم يتطلب التعامل مع أطفال.

جدول رقم (4): يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي والأقدمية

المؤهل العلمي	الأقدمية		
	أقل من 7 سنوات	أكثر من 7 سنوات	المجموع
شهادة الليسانس	42	24	66
شهادة ماستر	16	18	34
المجموع	58	42	100



الشكل رقم (4) يمثل توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي والأقدمية

من خلال الجدول (4) الشكل (4) نلاحظ أن أغلب أفراد العينة الذين لهم أقدمية أقل من 07 سنوات وأكثر من 07سنوات حاصلين على شهادة الليسانس بلغ 66فرد، بينما الأفراد الذين لهم أقدمية أقل من 07 سنوات وأكثر من 07سنوات حاصلين على شهادة الماستر بلغ 34 فرد، وهذا راجع أن وزارة التربية الوطنية لا تشترط في الذين يتقدمون لمسابقة التعليم حصولهم على شهادة الماستر.

4.العينة الاستطلاعية: تم اجراء الدراسة الاستطلاعية بغرض تجريب أدوات الدراسة وقياس خصائصها السيكومترية والتأكد من صلاحيتها للتطبيق.

تكونت الدراسة الاستطلاعية من 30 أستاذ وأستاذة تم سحبها بطريقة عشوائية بسيطة من المجتمع الأصلي للدراسة وتم توزيع الاستبيانات واسترجاعها.

5.أدوات الدراسة: اعتمدنافي هذه الدراسة على أداتين لجمع البيانات، حيث قمنا بتبني وتكييف أداة القيادة الخادمة، وتبني وتكييف أداة الكفاية الذاتية.

5. 1–مقياس القيادة الخادمة: اعتمدنا الاستبيان كأداة لجمع المعلومات اللازمة لهذه الدراسة باعتبارها أنسب أدوات البحث وقد تم تبني أداة القياد الخادمة بعد تكييفها لتتناسب وعينة الدراسة، وهي أداة اعتمدها (حلبي، 2016).

5. 2 –مقياس الكفاية الذاتية: اعتمدنا الاستبيان كأداة لجمع المعلومات اللازمة لهذه الدراسة باعتبارها أنسب أدوات البحث وقد تم تبني أداة الكفاية الذاتية بعد تكييفها لتتناسب وعينة الدراسة، وهي أداة اعتمدها(مسعودي، 2016).

6.الخصائص السيكومترية للأداتين:

أ -صدق مقياس القيادة الخادمة

6. 1-صدق الاتساق الداخلي: معامل ارتباط بيرسون لتحديد مدى ارتباط بين درجة البعد ودرجة المقياس ككل، وذلك باعتماد استجابة 30أستاذ وأستاذ على الأداة، وتم استخدام البرنامجالإحصائي لحساب معاملات الارتباط وقد أظهرت النتائج في الجدول التالي:

جدول رقم (5) يوضح نتائج صدق الاتساق الداخلي لمقياس القيادة الخادمة

الأبعاد	معامل الارتباط
الخصائص الشخصية	0.914
الخصائص الموجهة نحو الاخرين	0.945
الخصائص الموجهة نحو المهمة	0.891
الخصائص الموجهة نحو العمليات	0.911
السلوك التنظيمي للقيادة	0.824

يشير الجدول رقم (5) إلى أن قيم معاملات الارتباط بين درجات الأفراد على استبيان القيادة الخادمة ودرجاتهم على كل بعد تتراوح بين 0.8و 0.9 وهي قيم مرتفعة، مما يؤكد أن الاستبيان يتمتع بدرجة جيدة من الصدق ويمكن الاعتماد عليه.

6. 2-**صدق التمييزي:** للتأكد من صدق الأداة عن طريق صدق ال تمييزي تم تفريغ النتائج في جدول إحصائي و الاستعانة ببرنامج الرزم الإحصائية spss، والجدول التالي يوضح نتائج صدق التمييزيلاستبيان القيادة الخادمة.

جدول رقم(6):يوضح نتائج صدق التمييزي لاستبيان القيادة الخادمة

البند	القيمة الاحتمالية	البند	القيمة الاحتمالية
1	0.001	14	0.000
2	0.000	15	0.005
3	0.000	16	0.000
4	0.003	17	0.05
5	0.000	18	0.02
6	0.001	19	0.000
7	0.03	20	0.000
8	0.001	21	0.005
9	0.001	22	0.002
10	0.000	23	0.002
11	0.002	24	0.000
12	0.003	25	0.000
13	0.001		

تشير نتائج الجدول رقم**(6)**إلى أن بنود الاستبيان تميز بين الفئة العليا والفئة الدنيا، مما يدل على صدق الاستبيان.

ثبات الأداة: يقصد بثبات الاختبار هو مدى الدقة والاتساق أو استقرار نتائجه لو أعيد تطبيقه مرتين فأكثر على نفس الخاصية في مناسبات مختلفة **(بشير معمرية، 2002، ص: 188).**

ولقد تم الــتأكد من ثبات الاستبيان بأسلوبين، الأسلوب الأول حساب معامل ألفا كرونباخ، ويتمثل الأسلوب الثاني في التجزئة النصفية، ولقد تم استخدام البرنامج الإحصائي spssفي حساب معاملات الثبات.

6. 3-ثبات ألفا كرونباخ: بعد تطبيق المعادلة تحصلنا على النتائج التالية الموضحة في الجدول رقم(7).

جدول رقم(7) يوضح نتائج ثبات الفا كرونباخ لمقياس القيادة الخادمة

عدد البنود	ألفا كرونباخ
25	,958

6. 4-التجزئة النصفية: أظهرت نتائج حساب الثبات في جدول احصائي بالاستعانة ببرنامج الحزم الإحصائية spssنتائج موضحة في الجدول رقم(7) .

جدول رقم (8): يوضح نتائج ثبات التجزئة النصفية لمقياس القيادة الخادمة

المعاملات	معامل الارتباط بيرسون	معامل الثبات براون
مقياس القيادة الخادمة	0,936	0,967

من خلال الجدول يلاحظ أن معامل الارتباط بيرسون هو(0.93)تم تصحيحه باستخدام معادلة براون فأصبح(0.96)وهي قيمة مرتفعة تدل على ثبات المقياس

ب-صدق مقياس الكفاية الذاتية

1-صدق الاتساق الداخلي: تم حساب صدق الاتساق الداخلي من خلال معاملات الارتباط بين درجات كل بعد ودرجاتهم على المقياس ككل، وقد أظهرت نتائج في الجدول التالي.

جدول رقم (9)يوضح نتائج صدق الاتساق الداخلي لمقياس الكفاية الذاتية

الأبعاد	معامل الارتباط
الأداء	0.86
المبادرة	0.86
إدارة القسم	0.85

تتراوح قيم معاملات الارتباط بين درجات الأفراد على مقياس الكفاية الذاتية ودرجاتهم على أبعاد المقياس بين 0.86 و0.85 وهي قيم مرتفعة، مما يشير إلى أن مقياس الكفاية الذاتية يتمتع بدرجة جيدة من الصدق ويمكن الاعتماد عليه.

7. 2-صدق التمييزي: للتأكد من صدق الأداة عن طريق صدق ال تمييزي تم تفريغ النتائج في جدول إحصائي و الاستعانة ببرنامج الرزم الإحصائية spss، والجدول التالي يوضح نتائج صدق التمييزي لاستبيان الكفاية الذاتية.

جدول رقم(10): يوضح نتائج صدق التمييزي لمقياس الكفاية الذاتية

البند	القيمة الاحتمالية	البند	القيمة الاحتمالية
1	**0.05**	**15**	**0.01**
2	**1.000**	**16**	**0.000**
3	**0.27**	**17**	**0.03**
4	**0.10**	**18**	**0.001**
5	**0.03**	**19**	**0.004**
6	**0.001**	**20**	**0.000**
7	**0.002**	**21**	**0.003**

8	0.000	22	0.006
9	0.07	23	0.04
10	0.21	24	0.05
11	0.04	25	0.03
12	0.000	26	0.003
13	0.14	27	0.100
14	0.008		

نلاحظ من خلال الجدول رقم (**10**)أن الفقرات رقم(1، 5، 6، 7، 8، 11، 12، 14، 15، 16، 17، 18، 19، 20، 21، 22، 23، 24، 25، 26)دالة عند مستوى 0.01.

والفقرات المظللة(2، 3، 4، 9، 10، 13، 27)غير دالة وعليه يتم استبعادها لتصبح 20 فقرة.

ثبات الأداة: تم الــتأكد من ثبات الاستبيان بأسلوبين، الأسلوب الأول حساب معامل ألفا كرونباخ، ويتمثل الأسلوب الثاني في التجزئة النصفية، ولقد تم استخدام البرنامج الإحصائي spssفي حساب معاملات الثبات.

6. 3-ألفا كرونباخ:

جدول رقم (11)يوضح نتائج ثبات ألفا كرونباخ لمقياس الكفاية الذاتية

عدد البنود	ألفا كرونباخ
27	0,844

يوضح الجدول رقم (11)أن قيمة ألفا كرونباخ هي (0.84)وهي قيمة مرتفعة تدل على ثبات الاستبيان.

6. 4-ثبات التجزئة النصفية:

جدول رقم(12) يوضح نتائج ثبات التجزئة النصفية الكفاية الذاتية

المعاملات	معامل الارتباط بيرسون	معامل الثبات براون
مقياس الكفاية الذاتية	0,656	0,792

7.أساليب المعالجة الإحصائية: لقد تم الاستعانة بالبرامج الإحصائية spssالاصدار التاسع عشر لمعالجة بيانات الدراسة ولاختبار فرضيات الدراسة تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

-**المتوسط الحسابي:** اختبار ت لعينة واحدة لمعالجة الفرضية الأولى والثانية.

-**معامل الارتباط بيرسون:** لمعالجة الفرضية الثالثة لفحص العلاقة بين (القيادة الخادمة والكفاية الذاتي)لدى أساتذة التعليم الابتدائي.

- **اختبار التوزيع الطبيعي كولمجروف واختبار التجانس:** لمتغيرات الدراسة.

-**اختبار التحليل التباين الثلاثي:** لمعالجة الفرضية الرابعة والخامسة المتعلقة بمتغيرات الدراسة المستقلون الجنس وسنوات الخبرة والتخصص.

خلاصة الفصل:

عرض في هذا الفصل أهم الخطوات التي يجب أن تتوفر في أي بحث علمي يدرس مشكلة ما بطريقة علمية حيث تم عرض منهج الدراسة ألا وهو المنهج الوصفي الارتباطي، ومجتمع الدراسة وعينة الدراسة وخصائصها، ثم تم التطرق الى الدراسة الاستطلاعية من خلالها تم التعرف على الأداتين وعرض الخصائص السيكومترية(الصدق والثبات)لأدوات الدراسة، كما ورد في هذا الفصل الأساليب الإحصائية لاختبار فرضيات الدراسة والتي سيتم عرضها في الفصل القادم مع تقديم تفسير علمي على الإحصائيات والإطار النظري للدراسة.

الفصل الرابع:

عرض نتائج الدراسة

ومناقشتها وتفسيرها

تمهيد

1. **عرض ومناقشة وتفسير نتائج الفرضية الأولى**
2. **عرض ومناقشة وتفسير نتائج الفرضية الثانية**
3. **عرض ومناقشة وتفسير نتائج الفرضية الثالثة**
4. **عرض ومناقشة وتفسير نتائج الفرضية الرابعة**
5. **عرض ومناقشة وتفسير نتائج الفرضية الخامسة**

خلاصة النتائج

اقتراحات الدراسة

تمهيد:

بعد الحصول على البيانات والمعطيات الخاصة بموضوع الدراسة من خلال تطبيق الأدوات والأساليب الإحصائية فإنه سوف يتم التطرق في هذا الفصل بعرضها وتحليلها وتفسيرها ومناقشتها تبعا لفرضيات هذه الدراسة من خلال الخلفية النظرية المتعلقة بالموضوع،وسنتطرق فيالأخيرتقديمبعضالتوصياتوالاقتراحاتوفقاللنتائجالمتحصلعليها.

أولا-عرض ومناقشة وتفسير نتائج الفرضية الأولى:

تنص الفرضية الأولى على: مستوى القيادة الخادمة من وجهة نظر أساتذة التعليم الابتدائي منخفض.

لتعرف على مستوى القيادة الخادمة ومستوى الكفاية الذاتية من وجهة نظر أساتذة التعليم الابتدائي ، تم حساب درجة القطع التي تم الحصول عليها كالتالي:

عدد الفئات =5 حيث أعلى درجة = 5 وأقل درجة = 1 أي أن المدى = 5-1=4

وبما أن طول الفئة = المدى /عدد الفئات أي 4÷ 5 = 0.8 فيكون طول الفئة هو 0.8

جدول رقم (13): يوضح نتائج المتوسط المرجح ودرجة القطع لتحديد مستوى القيادة الخادمة والكفاية من وجهة نظر أساتذة التعليم الابتدائي

حساب طول الفئة	1.8=0.8+01	2.6=0.8+1.8	3.4=0.8+2.6	4.20=0.8+3.4	**5**=0.8+4.20
الفئة	01 ⟸ 1.8	1.8 ⟸ 2.6	2.6 ⟸ 3.4	3.4 ⟸ 4.20	4.20 ⟸ **5**
المستوى	معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة

درجة القطع= عد فقرات المقياس ×4.20

25×4.20=105 درجة القطع بالنسبة لمقياس القيادة الخادمة هي(105)

20×4.20=84 درجة القطع بالنسبة لمقياس الكفاية الذاتية هي(84)

ولاختبار هذه الفرضية تحول إلى فرضية صفرية لا توجد فروق دالة بين متوسط القيادة الخادمة ودرجة القطع من وجهة نظر أساتذة التعليم الابتدائي، تم استخراج المتوسط الحسابي والانحراف

المعياري والوسيط والرباعيات لتحديد مستوى القيادة الخادمة من وجهة نظر أساتذة التعليم الابتدائي والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول رقم(14)يوضح نتائج مستوى القيادة الخادمة من وجهة نظر أساتذة التعليم الابتدائي

المتغير	عدد الأفراد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسيط	المنوال	الرباعيات	25	50	75
						الرتبة	84	95	105
القيادة الخادمة	100	93.13	16.51	95	105	التكرار	26	25	49

نلاحظ من خلال نتائج الجدول رقم(14)أن قيم مقاييس النزعة المركزية (المتوسط الحسابي، الوسيط، المنوال) هي قيم متقاربة (105/95/93.13)، وجاءت قيمة الانحراف المعياري 16.51، وبلغت قيم الربلعيات على الترتيب (84، 95،105)، وجاء تكرار أقل من 50 %قريب من تكرار أكبر50 %وبما أن المتوسط الحسابي قريب من الوسيط والمنوال والدرجات الموزعة بشكل معتدل الرباعيات فهو يعني وصف حقيقي يمكن اعتماده.

ولمعرفة إذا ما كانت الفروق الدالة إحصائيا واختبار الفرضية الأولى تم تطبيق اختبار (ت)لعينة واحد لحساب الفرق بين المتوسط الحسابي للعينة ودرجة القطع كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم(15) يوضح نتائج معالجة مستوى القيادة الخادمة

المؤشرات الاحصائية / المتغير	العدد	المتوسط الحسابي	درجة القطع	درجة الحرية	قيمة ت	القيمة الاحتمالية	مستوى الدلالة
القيادة الخادمة	100	93.13	105	99	7.18	0.000	0.05

نلاحظ من خلال الجدول (15) أن المتوسط الحسابي للقيادة الخادمةأقل من درجة القطع ولمعرفة ما إذا كان هذا الانخفاض حقيقي أم يعود لصدفة فقط تم حساب الدلالة الإحصائية لهذا المتوسط باعتماد اختبار ت لعينة واحدة.

وبما أن القيمة الاحتمالية بلغت (sig =0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)وعلية نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل لصالح المتوسط الواقعي، مما يعني قبول فرضية

الدراسة وهذا يدل على أن مستوى القيادة الخادمة من وجهة نظر أساتذة التعليم الابتدائي منخفض.

وهذا ما يتفق مع دراسة بوسماحة (2018)التي توصلت إلى أن مسؤولي مستشفى محمد بوضياف ومصلحة التوليد يمارسون القيادة الخادمة بمستوى منخفض. وأشارت دراسة شيخ السوق (2014)الى انخفاض مستوى ممارسة القيادة الخادمة بالجامعات العربية محل الدراسة حيث بلغت (45.5%)

وتختلف هذه النتائج مع دراسة الكيلاني والنشاش 2011)حيث خلصت ان القيادات التربوية في الأردن تمارس القيادة الخادمة التربوية بدرجة متوسطة. وأشارت دراسة غالي (2015) على أن درجة ممارسة المسؤولين للقيادة الخادمة كانت متوسطة في الجامعات محل الدراسة من وجهة نظر المبحوثين.

يمكن تفسير ذلك من خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها ومن خلال تجميع استجابات الأساتذة التعليم الابتدائي بأنه لا يوجد تناسق وتخطيط من قبل الأساتذة والمديرين وعدم القدرة على التصرف ويعزى إلى الضغوطات على الأساتذة التعليم الابتدائي، وظروف العمل وعدم تزويد الأساتذة بالنشرات التعليمية التربوية التي تساعدهم على تحسين أدائهم وتطويره واتخاذ القرارات مما يرفع من مستوى ممارستهم للقيادة الخادمة.

ثانيا-عرض ومناقشة وتفسير نتائج الفرضية الثانية : تنص الفرضية الثانية على ما يلي: مستوى معتقدات الكفاية الذاتية لدى أساتذة التعليم الابتدائي منخفض.

ولاختبار هذه الفرضية تحول إلى فرضية صفرية لا توجد فروق دالة بين متوسط الكفاية الذاتية ودرجة القطع من وجهة نظر أساتذة التعليم الابتدائي، تم استخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوسيط والرباعيات لتحديد مستوى الكفاية الذاتية لدى أساتذة التعليم الابتدائي والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول رقم(16)يوضح نتائج مستوى الكفاية الذاتية لدى أساتذة التعليم الابتدائي

المتغير	عدد	المتوسط	الانحراف	الوسيط	المنوال	الرباعيات	25	50	75

	الأفراد	الحسابي	المعياري			الرتبة	75	80	87
الكفاية الذاتية	**100**	**80.30**	**8.05**	**80**	**76**	التكرار	**26**	**21**	**53**

نلاحظ من خلال نتائج الجدول رقم(16)أن قيم مقاييس النزعة المركزية (المتوسط الحسابي، الوسيط، المنوال) هي قيم متقاربة(80.30/ 80/ 76)وجاءت قيمة الانحراف المعياري 8.05، وبلغت قيم الربلعيات على الترتيب(75، 80،87)، وجاء تكرار أقل من 50 %قريب من تكرار أكبر50 % وبما أن المتوسط الحسابي قريب من الوسيط والمنوال والدرجات الموزعة بشكل معتدل الرباعيات فهو يعني وصف حقيقي يمكن اعتماده.

ولمعرفة إذا ما كانت الفروق الدالة إحصائيا واختبار الفرضية الأولى تم تطبيق اختبار(ت)لعينة واحد لحساب الفرق بين المتوسط الحسابي للعينة ودرجة القطع كما هو موضح في الجدول التالي**جدول رقم(17) يوضح نتائج معالجة مستوى الكفاية الذاتية**

المؤشراتالاحصائية / المتغير	العدد	المتوسط الحسابي	درجة القطع	درجة الحرية	قيمة ت	القيمة الاحتمالية	مستوى الدلالة
الكفاية الذاتية	100	80.30	84	99	4.593	0.000	0.05

نلاحظ من خلال الجدول (17) أن المتوسط الحسابي للكفاية الذاتيةأقل من درجة القطع ولمعرفة ما إذا كان هذا الانخفاض حقيقي أم يعود لصدفة فقط تم حساب الدلالة الإحصائية لهذا المتوسط باعتماد اختبار ت لعينة واحدة.

وبما أن القيمة الاحتمالية بلغت (sig =0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)وعلية نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل لصالح المتوسط الواقعي، مما يعني قبول فرضية الدراسة وهذا يدل على أن مستوى الكفاية الذاتية لدى أساتذة التعليم الابتدائي منخفض.

تتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة البادي (2014)بعنوان بعض سمات الشخصية وعلاقتها بفاعلية الذات لدى الأخصائيين الاجتماعيين في مدارس سلطنة عمان، أن غالبية أفراد عينة الدراسة لديهم فاعلية ذاتية منخفضة.

وتختلف نتائج هذه الدراسة مع دراسة زقاوة أحمد (2018)دلت نتائجها على ارتفاع مستوى الكفاية الذاتية لدى التلاميذ التعليم الثانوي. ودراسة أبو تينة والخلايلة (2011)أن معلمي محافظة الزرقاء ومعلماتها وصفوا أنفسهم بأنهم يتمتعون بفاعلية ذاتية مرتفعة.

يفسر ذلك إلى وجود مشاكل وتحديات تواجه الأساتذة في العمل وقد ترجع إلى صعوبة التكيف مع الطاقم الإداري، وما يفرض عليهم من أعمال ونشاطات إضافية عن ساعات عملهم تخفض من دافعيتهم للعمل وبذل أقصى طاقتهم للحصول على أفضل النتائج.

ثالثا-عرض ومناقشة وتفسير نتائج الفرضية الثالثة:تنص الفرضية الثانية على ما يلي: توجد علاقة دالة بين القيادة الخادمة من وجهة نظر أساتذة التعليم الابتدائي ومعتقدات الكفاية الذاتية لديهم، ولاختبار هذه الفرضية تحول إلى فرضية صفرية لا توجد علاقة دالة بين القيادة الخادمة من وجهة نظر أساتذة التعليم الابتدائي ومعتقدات الكفاية الذاتية، ثم حساب معامل الارتباط بيرسون للكشف عن العلاقة بين المتغيرين، وكانت كما هي موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (18): يوضح العلاقة بين القيادة الخادمة والكفاية الذاتية

المتغير	العينة	متوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الارتباط	درجة الحرية	مستوى الدلالة
القيادة الخادمة	100	93.13	16.517	0.039	99	0.7
الكفاية الذاتية		80.30	8.055			

يتضح من خلال الجدول رقم (18)أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الخادمة والكفاية الذاتية لدى أساتذة التعليم الابتدائي حيث أن قيمة معامل الارتباط بلغت 0.039)(، وهي قيمة غير دالة إحصائيا.

وانطلاقا من نتائج الجدول السابق نرفض الفرض البديل ونقبل الفرض الصفري والتي ينص على أنه لا توجد علاقة دالة بين القيادة الخادمة من وجهة نظر أساتذة التعليم الابتدائي ومعتقدات الكفاية الذاتية.

وتختلف هذه الدراسة في نتائجها مع دراسة متعب 2015)(التي أظهرت أن العلاقة بين القيادة الخادمة وفاعلية الفريق هي علاقة طردية، ودراسة2012)(التي أظهرت وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين الكفاية الذاتية والسلوك القيادي علاقة طردية قوية. ودراسة عامر حلبي 2016)(التي أظهرت وجود علاقة إيجابية عند مستوى الدلالة(0.05) بين درجتي القيادة الخادمة والتنمية المهنية للمعلمين. ودراسة أبو تينة والخلايلة (2011)أظهرت وجود علاقة ارتباطية موجبة وضعيفة ودالة إحصائيا بين الفاعلية الذاتية لمعلمي محافظة الزرقاء ومعلماتها والممارسات القيادية لمديريهم.

نتيجة هذه الدراسة تتعارض مع المنطلقات النظرية لكل من القيادة الخادمة والكفاية الذاتية، فكلا المفهومان يعبران عن الجانب الإيجابي من الشخصية من جهة، ويشكلان علاقات قوية بمختلف المتغيرات الإيجابية الأخرى كالتنمية المهنية للمعلمين والابداع الاداري وفاعلية الفريق، الرضا الوظيفي.

وتعزو الباحثتان عدم وجود علاقة ارتباطية بين المتغيرين لاختلاف درجة توافر خصائص القائد الخادم من إقناع فيجب على القادة الخادمين الاعتماد على الإقناع في تأثيرهم على الآخرين، والاهتمام بهم، وحثهم على التصرف بأخلاق ، وتشترك مع مصا در الكفاية الذاتية لدى الأساتذة فهي تنمو من خلال تفاعل الفرد مع البيئة ومع الآخرين ، فالأساتذة الذين يتم إقناعهم بأنهم يمتلكون الطاقة الكامنة للنجاح يبذلون قصارى جهدهم للوصول إلى أهدافهم ، وتشير كذلك إلى اختلاف وعدم الاتفاق فيما بين الأساتذة، فهم لا يعملون معا كفريق عمل متكامل داخل المدرسة، وعدم تبادل الخبرات من خلال النماذج الاجتماعية، وتباين في الإنجازات الأدائية، وهذا التباين يؤثر سلباً على استجاباتهم لمتطلبات القيادة الخادمة التي تؤكد على العمل الجماعي وتضع مصلحة المرؤوسين فوق المصلحة الذاتية للقائد.

- **اختبار التوزيع الطبيعي:**

سنعرض اختبار كولمجروف سمرنوف لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول(19)يبين نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لمتغير القيادة الخادمة والكفاية الذاتية

المتغير	قيمةz	المعنوية sig
القيادة الخادمة	0.649	0.793

الكفاية الذاتية	0.704	0705

يوضح الجدول رقم (19)نتائج الاختبار حيث أن قيمة مستوى الدلالة لكل من متغير القيادة الخادمة والكفاية الذاتية أكبر من 0.05وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ويجب استخدام الاختبارات المعلمية.

- **اختبار التجانس:**لمعرفة إذا ما كانت بيانات المجموعات متجانسوهو شرط اختبار التحليل التباين والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول رقم(20) يبين نتائج اختبار التجانس لبيانات القيادة الخادمة والكفاية الذاتية

المؤشرات الاحصائية / المتغير	درجة حرية1	درجة حرية2	قيمة sig	قيمة ف المحسوبة
القيادة الخادمة	7	92	0.401	1.05
الكفاية الذاتية			0.374	1.09

يظهر من خلال جدول رقم (20) أن قيمة sig لمتغير القيادة الخادمة والكفاية الذاتية بترتيب (0.37/0.401) أكبر من 0.05 إذا هي ليست معنوية أي أن تباينات المجموعات متجانسة وهي من أحد شروط اختبار التحليل التباين.

رابعا–عرض ومناقشة وتفسير نتائج الفرضية الرابعة: تنص الفرضية الرابعة على ما يلي:

توجد فروق دالة في مستوى القيادة الخادمة من وجهة نظر أساتذة التعليم الابتدائي باختلاف الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة والتفاعل بينها.

ولاختبار هذه الفرضية تحول الى فرضية صفرية لا توجد فروق دالة إحصائيا في مستوى القيادة الخادمة من وجهة نظر أساتذة التعليم الابتدائي باختلاف الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة والتفاعل بينها.

تم استخراج المتوسطات الحسابية للمتغيرات الثلاثة الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول رقم (21)نتائج مستوى القيادة الخادمة ومتغير الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة

التباين ما بين العوامل			
المؤشرات الإحصائية / المتغير	المتغيرات الوسيطية	المتوسط	درجة الحرية
جنس	ذكور	91.180	105
	إناث	93.474	
المؤهل العلمي	ليسانس	92.479	
	ماستر	92.175	
سنوات الخبرة	أقل من 7سنوات	91.454	
	من 7سنوات فأكثر	93.199	

يظهر من خلال الجدول (21)بالنسبة لمتغير الجنس أن المتوسط الحسابي لعينة للإناث جاء أعلى من المتوسط الحسابي لعينة للذكور في مستوى القيادة الخادمة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للإناث (93.47)والمتوسط الحسابي للذكور(91.18)، أما بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي نلاحظ أن المتوسط الحسابي لِمستوى ليسانس ومستوى ماستر متساويين لهما نفس مستوى القيادة الخادمة، أما

متغير الخبرة حصل أصحاب الخبرة(أقل من 7سنوات)على أعلى متوسط حسابي مقارنة مع أصحاب الخبرة(من 7سنوات فأكثر)في مستوى القيادة الخادمة حيث بلغ المتوسط الحسابي لفئة (أقل من 7سنوات)على (91.45) والمتوسط الحسابي لفئة(من 7سنوات فأكثر)على(93.19).

وللتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام اختبار تحليل تباين الثلاثي لتحديد الفروق بين متوسطات درجات القيادة الخادمة تبعاً لمتغير الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة كما في الجدول(22).

جدول رقم(22): يبين نتائج التباين في الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة والتفاعل بينهما

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	مستوى الدلالة
الجنس	108.21	**1**	108.21	0.37	0.5
المؤهل العلمي	1.89	**1**	1.89	0.007	0.9
سنوات الخبرة	62.56	**1**	62.56	0.21	0.6
الجنس*المؤهل العلمي *سنوات الخبرة	427.61	**4**	106.90	0.37	0.8

أظهرت النتائج أن الفروق في الجنسين غير دالة مما يعني أنه لا توجد فروق دالة إحصائيا في مستوى القيادة الخادمة من وجهة نظر أساتذة التعليم الابتدائي باختلاف الجنس إذ بلغت قيمة ف المحسوبة (0.37) وبمستوى دلالة (0.5).

وتتفق نتائج هذه الدراسة مع أبو تينة عبد الله محمد (2007)والتي أشارت الى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأثر النوع في استجابات المعلمين والمعلمات حول إدراكهم للقيادة الخادمة في المدارس الأردنية. ودراسة إبراهيم(2018)توصلت الى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 في درجة ممارسة القادة الأكاديميين القيادة الخادمة تعزى لمتغير الجنس.

ومع دراسة الديرية(2011)والتي توصلت الى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر الجنس في درجة ممارسة عمداء كليات التربية في الجامعات الأردنية للقيادة الخادمة. ودراسة بوسماحة(2018)التي توصلت إلى أنه لا يختلف مستوى القيادة الخادمة باختلاف الجنس.

وتختلف مع نتائج دراسة إبراهيم (2013)والتي توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الخادمة في محافظة عمان من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير الجنس، ودراسة معشر (2014)والتي توصلت الى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى ممارسة مديري مدارس الأمانة العامة للمؤسسات التربوية المسيحية للقيادة الخادمة تعزى لمتغير الجنس.

وقد تعزى هذه النتيجة الى اتفاق من كلا الجنسين على وصف الأبعاد الخمسة : (الخصائص الشخصية والموجهة نحو الاخرين والموجهة نحو المهمات والموجهة نحو العمليات والسلوك التنظيمي)للقيادة الخادمة وقناعتهم وإدارتهم لأهميتها، وتشير الى أن متغير الجنس ليس من المتغيرات التي يمكن أن تحدث اختلافا في استجابات الأساتذة عن فقرات استبيان القيادة الخادمة.

*كما أظهرت نتائج الجدول أن الفروق في متغير المؤهل غير دالة مما يعني أنه لا توجد فروق دالة في مستوى القيادة الخادمة من وجهة نظر أساتذة التعليم الابتدائي باختلاف المؤهل العلمي، إذ بلغت قيمة ف المحسوبة ((0.007 وبمستوى دلالة (0.9).

وتتفق نتائج هذه الدراسة مع حلبي (2016)توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين متوسطات وجهات نظر المديرين والمعلمين نحو ممارسة القيادة الخادمة في المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.
ودراسة إبراهيم محمود النجار (2018)توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لمستوى الانتماء المهني لمعلمي مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة تعزى لمتغير المؤهل العلمي. ودراسة العبرية (2017)توصلت إلى عدم وجود فروق دالة إحصائيا عند مستوى 0.05 لأثر المتغير المؤهل العلمي في درجة ممارسة مديرات التعليم الأساسي بسلطنة عُمان للقيادتين الخادمة والموزعة وصنع القرار الأخلاقي.

وتختلف نتائج هذه الدراسة مع دراسة محمد (2019)توصلت إلى وجود فروق في مجالات(المهارات المفاهمية، الايثار، التمكن، الاهتمام بالمرؤوسين، مساعدة المرؤوسين على التطور والنجاح، الالتزام بخدمة المجتمع) كويت تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

يفسر ذلك إلى اتفاق الأساتذة على وصف القيادة الخادمة التي يمارسها المديرون بغض النظر عن المؤهل العلمي الذي يكتسبه عينة الدراسة ، وهذا يعني أن متغير المؤهل العلمي ليس من المتغيرات المؤثرة في استجابات الأساتذة ، وقد يكون السبب في عدم وجود فروق في مستوى القيادة الخادمة إلى الرؤية المشتركة لجميع المؤهلات العلمية للأساتذة لأنها مجموعة من السلوكيات التي يمارسها القائد في الجماعة ، والتي تمثل محصلة تفاعله مع أعضائها، وتستهدف حث الأفراد على العمل معا بغض النظر عن المستوى (المؤهل العلمي) من أجل تحقيق أهداف المؤسسة التربوية.

*أما بالنسبة لمتغير الخبرة فأظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة في مستوى القيادة الخادمة من وجهة نظر أساتذة التعليم الابتدائي باختلاف الخبرة، إذ بلغت قيمة ف المحسوبة (0.21) وبمستوى دلال(0.6) .

وتتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة أبو الغنم (2019)التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين متوسطات استجابة المعلمين لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مأدبا للقيادة الخادمة تعزى لمتغير الخبرة. ودراسة العبرية (2017)توصلت الى أنه لا توجد فروق دالة إحصائيا عند مستوى 0.05 تعزى لمتغير سنوات الخبرة في درجة ممارسة مديرات مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عُمان للقيادتين الخادمة والموزعة وصنع القرار الأخلاقي. ودراسة الغامدي (2014)توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة تقدير سمات القائد الخادم التي تعزى لمتغير الخبرة. ودراسة أبو تينة وخصاونة والطحاينة(2007)توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأثر الخبرة التدريسية للمعلمين والمعلمات في إدراكهم لواقع ممارسة مديريهم ومديراتهم للقيادة الخادمة.

وتختلف مع نتيجة دراسة إبراهيم (2018)توصلت الى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة للقيادة الخادمة ولمستوى الانتماء المهني لدى معلميهم تعزى لمتغير سنوات الخبرة.ودراسة العدوان (2017) توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 في درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان للقيادة الخادمة تُعزى لمتغير الخبرة.

قد تعزى هذه النتيجة إلى أن الأساتذة على اختلاف خبراتهم اتفقوا في وصف ممارسات مديريهم للقيادة الخادمة. ويمكن تفسير ذلك أن متغير الخبرة، ليس من المتغيرات التي تحدث تباين في استجابات الأساتذة وبأن الممارسات القيادية لهذا النوع من القيادة يمكن إدراكها بسهولة لأنها ترتبط بالممارسة الأخلاقية للقيادة و الالتزام بتنمية الآخرين فالقائد الخادم يتحمل مسؤولية نمو الأفراد ويبذل كل ما بوسعه لرعايتهم، كذلك المبادرة وتركيز القائد على أن تصبح خدمة ومصلحة المرؤوسين الطريق الضروري للوصول إلى الأهداف.

ونلاحظ من خلال الجدول أنه لا يوجد تفاعل في الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة، إذ بلغت قيمة ت المحسوبة (0.37) عند مستوى دلالة(0.8)ويعزى ذلك إلى عدم اختلاف مستوى القيادة الخادمة باختلاف الجنس والمؤهل العمي وسنوات الخبرة.

وبناءاً على ما تقدم فإننا نرفض الفرض البديل ونقبل الفرض الصفري الذي ينص على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى القيادة الخادمة من وجهة نظر الأساتذة باختلاف الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة والتفاعل بينهما.

خامسا-عرض ومناقشة وتفسير نتائج الفرضية الخامسة:توجد فروق دالة في مستوى الكفاية الذاتية لدى أساتذة التعليم الابتدائي باختلاف الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرةوالتفاعل بينها.

ولاختبار هذه الفرضية تحول الى فرضية صفرية لا توجد فروق دالة في مستوى الكفاية الذاتية لدى أساتذة التعليم الابتدائي باختلاف الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة والتفاعل بينها.

تم استخراج المتوسطات الحسابية للمتغيرات الثلاثة الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول رقم (23)نتائج مستوى الكفاية الذاتية ومتغير الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة

التباين ما بين العوامل			
المؤشرات الإحصائية / المتغير	المتغيرات الوسيطية	المتوسط	درجة الحرية
جنس	ذكور	79.19	84
	إناث	81.98	
المؤهل العلمي	ليسانس	79.42	
	ماستر	81.74	
سنوات الخبرة	أقل من 7سنوات	81.21	
	من 7سنوات فأكثر	79.96	

يظهر من خلال الجدول (23) بالنسبة لمتغير الجنس أن المتوسط الحسابي للإناث جاء أعلى من المتوسط الحسابي للذكور حيث بلغ المتوسط الحسابي للإناث (81.98) والمتوسط الحسابي للذكور (79.19)، أما بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي نلاحظ أن المتوسط الحسابي لِمستوى ماستر جاء أعلى من المتوسط الحسابي لمستوى ليسانس حيث بلغ المتوسط الحسابي لمستوى ماستر (81.74) والمتوسط الحسابي لمستوى ليسانس (79.42) ، أما متغير الخبرة حصل أصحاب الخبرة (أقل من 7سنوات)على أعلى متوسط حسابي مقارنة مع أصحاب الخبرة (من 7سنوات فأكثر) حيث بلغ المتوسط الحسابي لفئة (أقل من 7سنوات) على (81.21) والمتوسط الحسابي لفئة (من 7سنوات فأكثر) على(79.96) .

وللتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام اختبار تحليل تباين الثلاثي لتحديد الفروق بين متوسطات درجات الكفاية الذاتية تبعاً لمتغير الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة كما في الجدول(24).

جدول رقم(24): يبين نتائج التباين في الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة والتفاعل بينهما

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	مربع المتوسطات	قيمة ف	مستوى الدلالة
الجنس	160.81	**1**	160.81	2.5	0.1
المؤهل العلمي	110.63	**1**	110.63	1.7	0.1
سنوات الخبرة	31.74	**1**	31.74	0.5	0.4
الجنس*المؤهل العلمي *سنوات الخبرة	451.01	**4**	112.75	1.8	0.1

أظهرت النتائج أن الفروق في الجنسين غير دالة مما يعني أنه لا توجد فروق دالة في مستوى الكفاية الذاتية لدى أساتذة التعليم الابتدائي باختلاف الجنس، إذ بلغت قيمة ف المحسوبة (2.5) وبمستوى دلالة (0.1).

وتتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة عليوة (2006)بعنوان مصدر الضبط الصحي وعلاقته بالكفاءة الذاتية لدى مرضى السكري، توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الكفاءة الذاتية لدى مرضى السكري باختلاف الجنس. ودراسة مسعودي (2015)توصلت إل أنه لا توجد فروق بين المعلمين في الفاعلية الذاتية تبعا لمتغير الجنس. ودراسة شتوان (2018) توصلت إلى عدم وجود فروق جنسية دالة إحصائيا في الكفاءة الذاتية لدى تلاميذ الطور الثانوي.

وتختلف مع نتيجة دراسة كمال مرعي (2015)بعنوان برنامج إرشادي لتحسين فاعلية الذات وأثره على قلق المستقبل ونوعية الحياة لدى عينة من طلاب الجامعة، إلى وجود فروق في فاعلية الذات وفق متغير الجنس لصالح الذكور. ودراسة دبي (2016)بعنوان الكفاءة الذاتية وعلاقتها بالتكيف المدرسي لدى تلاميذ الثانية ثانوي، أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الجنسين في الكفاءة الذاتية لدى تلاميذ السنة الثانية ثانوي.

يفسر عدم وجود فروق بين الأساتذة بأن النجاح يخضع للرغبة والجهد وإمكاناته أو قدراته الذاتية، وما تنطوي عليه من مقومات عقلية معرفية وليس لنوع الجنس، وقد يفسر عدم وجود اختلاف إلى الفرص المتساوية المتاحة للأساتذة في العمل في المؤسسات التربوية وكون الكفاية الذاتية عامة عند جميع الأفراد وليست خاصة بنوع محدد، و تتحدد الكفاية الذاتية بالعديد من العوامل مثل صعوبة الموقف، وكمية الجهد المبذول ومدى مثابرة الفرد بعيداً عن نوع الجنس.

كما أظهرت نتائج الجدول أن الفروق في متغير المؤهل غير دالة مما يعني أنه لا توجد فروق دالة في مستوى الكفاية الذاتيةلدى أساتذة التعليم الابتدائي باختلاف المؤهل العلمي، إذ بلغت قيمة ف المحسوبة (1.7) وبمستوى دلالة (0.1).

تتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة بوخطة (2016)توصلت إلى عدم وجود فروق في الكفاءة الذاتية بين المستشارين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي. ودراسة الجبوري (2015)التي أشارت لعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مجال الكفاية الذاتية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

تختلف نتائج هذه الدراسة مع دراسة الفاخوري(2018)بعنوان الضغوط النفسية وعلاقتها بالكفاءة الذاتية المدركة لدى معلمي الطلبة المكفوفين في المحافظات الشمالية، الى وجود فروق ذات دلالة

إحصائية في متوسطات درجة الكفاءة الذاتية المدركة لدى معلمين الطلبة المكفوفين تُعزى لمتغير المؤهل العلمي. وأشارت دراسة السرطاوي وقراقيش (2016)إلى وجود علاقة دالة بين الكفاية الذاتية عند معلمي التعليم العام ومتغير المؤهل العلمي لصالح أصحاب الشهادات العليا من حملة الدبلوم العالي والماجستير.

ويمكن تفسير عدم وجود فروق في مستوى الكفاية الذاتية من وجهة نظر الأساتذة إلى رجوع إلى مصادر الكفاية الذاتية للأساتذة نجد أن عامل الحالة الفسيولوجية والانفعالية للأستاذ مصدر مهم لشعوره بالكفاءة الذاتية أثناء تأديته للمهام، فالحالة النفسية الجيدة تزيد من الكفاءة الذاتية للأساتذة أما الحالة النفسية السيئة تقلل من كفاءتهم الذاتية، وقد يفسر السبب إجراء اختبار للأساتذة وتكوينهم قبل الالتحاق بمهنة التعليم وإلى توفر الإمكانيات والوسائل التعليمية التي تقدمها مديريات التربية في المؤسسات التربوية، ويمكن إرجاعها إلى الحالة النفسية والفيزيولوجية للأساتذة وقت وضع إجاباتهم على أداة الدراسة لأنها تتعارض مع ما تم طرحه في الإطار النظري، أن الأساتذة الذين يمتلكون مؤهلات علمية عليا يتمتعون بفعالية ذاتية عالية، واتجاهات إيجابية نحو العملية التعليمية، وهم أكثر إبداعا في تنفيذ استراتيجيات التعليم الحديثة وأكثر تفاعلا مع أفكار التلاميذ.

أما بالنسبة لمتغير الخبرة فأظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة في مستوى الكفاية الذاتية لدى أساتذة التعليم الابتدائي باختلاف الخبرة، إذ بلغت قيمة ف المحسوبة (0.5) وبمستوى دلالة(0.4)

وتتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة الفاخوري (2018)توصلت إلى عدم توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات درجة الكفاية الذاتية المدركة تُعزى لمتغير سنوات الخبرة. ودراسة حسونة سامي(2011)توصلت إلى عدم وجود فروق عند المعلمين في فاعليتهم الذاتية تبعا لمتغير الخبرة التدريسية. دراسة زبيدي(2016)بعنوان الذكاء الانفعالي وعلاقته بالكفاءة الذاتية لدى مستشار التوجيه إذ توصلت أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائيا في الكفاية الذاتية لدى مستشاري التوجيه المدرسي والمهني تبعا للجنس.

وتختلف مع نتيجة دراسة الوائلي وعلاء الدين (2013)التي أظهرت وجود فروق دالة إحصائيا في الكفاءة الذاتية للمعلمين تعود لمستويات الخبرة التعليمية لصالح مجموعة الخبرة التعليمية من

(1-5سنوات) . ودراسة الرواحية (2016) أشارت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الكفاية الذاتية المدركة تعزى لمتغير الخبرة لصالح أكثر من (15) سنة . حيث تعتبر خبرات الاتقان حسب باندورا من أهم مصادر الكفاية الذاتية.

ويمكن تفسير عدم وجود فروق إلى تقدير الكفاءة الذاتية من خلال النماذج الاجتماعية، وتبادل الخبرات، حيث تؤدي رؤية مماثلة لأشخاص حققوا النجاح وبلغوا الهدف المنشود، وتشير إلى مقدرة الأستاذة على تعلم سلوك جديد من خلال ملاحظة لسلوك النماذج الاجتماعية التي يتعايش معها ، وتشير إلى أن نجاحات الأ ستاذ المتكررة في انجاز المهمات المشابهة التي قد كلف بها، مما يولد شعورا ايجابيا حول قدراته على إتمام المهمات المتشابهة بنجاح، فالنجاح يزيد الكفاءة الذاتية.

ونلاحظ من خلال الجدول أنه لا يوجد تفاعل في الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة، إذ بلغت قيمة ت المحسوبة (0.37) عند مستوى دلالة (0.8)ويعزى ذلك إلى عدم اختلاف مستوى الكفاية الذاتية باختلاف الجنس والمؤهل العمي وسنوات الخبرة.

وبناءاً على ما تقدم فإننا نرفض الفرض البديل ونقبل الفرض الصفري الذي ينص على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الكفاية الذاتية لدى الأساتذة باختلاف الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة والتفاعل بينهما.

خلاصة النتائج:

من خلال ما تم عرضه في هذه الدراسة التي هدفت إلى الكشف عن العلاقة بين القيادة الخادمة ومعتقدات الكفاية الذاتية لدى أساتذة التعليم الابتدائي، وفي ظل هذا التوجه البحث عن مستوى المتغيرين ودلالة الفروق في كل متغير بالموازاة مع متغيري: الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة والتفاعل بينهماوقد كانت النتائج كما يلي:

- أن مستوى القيادة الخادمة من وجهة نظر أساتذة التعليم الابتدائي منخفض
- أن مستوى معتقدات الكفاية الذاتية لدى أساتذة التعليم الابتدائي منخفض.
- لا توجد علاقة دالة بين مستوى القيادة الخادمة من وجهة نظر أساتذة التعليم الابتدائي ومعتقدات الكفاية الذاتية لديهم.
- لا توجد فروق دالة في مستوى القيادة الخادمة من وجهة نظر أساتذة التعليم الابتدائي باختلاف الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة والتفاعل بينها.
- لا توجد فروق دالة في مستوى الكفاية الذاتية لدى أساتذة التعليم الابتدائي باختلاف الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة والتفاعل بينها.

آفاق بحثية:

- زيادة الدعم المادي والمعنوي للأساتذة مما ينعكس إيجابيا على مردود المتعلمين.
- تقديم برامج تدريبية وملتقيات علمية لتنمية القيادة الخادمة وحول مفهومها واهميتها مما يسهم في تحقيق الكفاية الذاتية.
- تنظيم دورات تدريبية خاصة لتدريب على ممارسة القيادة الخادمة في المؤسسات التربوية وتشجيع الأساتذة على حضورها.
- توسيع نطاق مشاركة الأساتذة في التخطيط والتنسيق وإشراكه في النشاطات الإدارية داخل المؤسسات التربوية.
- اعداد برامج ارشادية وقائية علاجية لمواجهة توقعات القيادة الخادمة المنخفضة بين أساتذة التعليم الابتدائي وأطوار المتوسط والثانوي والجامعي.
- الاستفادة من استبيان القيادة الخادمة والكفاية الذاتية باستخدامه في دراسات مستقبلية في مختلف الاطوار التعليمية.
- المتابعة المستمرة من المديرين والمشرفين في التربية على أساتذة التعليم الابتدائي وتغيير نظرتهم حول ممارسة هذا النوع من القيادة(القيادة الخادمة) في المؤسسات التربوية.
- رصد الكفاية الذاتية بشبكة الملاحظة والعينة تكون عشوائية

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

القرآن الكريم: سورة النساء الآية79

إبراهيم، آلاء حسن(2018)، **درجة ممارسة القادة الأكاديميين في جامعة اليرموك القيادة الخادمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس** ، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية في كلية التربية منشورة، جامعة اليرموك، الاردن.

ابن منظور(2014)، **لسان العرب**، طبعة مراجعة مصححة، القاهر: دار الحديث.

أبو العلا، مسعد (2004)، **الكفاءة الذاتية للمعلم وعلاقتها بمفهوم الذات ومركز التحكم في ضوء متغيري الجنس والخبرة السابقة، مجلة التربية** ، كلية التربية جامعة الأزهر، 24(1)،337 – 380.

أبو الغنم، علا عادل شريف (2019)، **القيادة الخادمة التي يمارسها مديرو المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مأدبا وعلاقتها بالمناخ التنظيمي السائد في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين ومساعدي المديرين** ، رسالة ماجستير في الإدارة والقيادة التربوية منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان–الاردن.

أبو زايد، مرام حسين (2014)، **الكفاءة الذاتية المدركة وعلاقتها بمهارات حل المشكلات لدى طلبة جامعة القدس**، رسالة ماجستير منشورة، جامعة القدس، كلية العلوم التربوية، القدس–فلسطين.

أبو شريخ، أسمهان رفيق أحمد (2019)، **نمط القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الحكومية في عمان وعلاقته بأدائهم الوظيفي من وجهة نظر مساعدي المديرين** ، رسالة ماجستير في الإدارة والقيادة التربوية منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان–الاردن.

أبو عايد، محمود (2006)، **اتجاهات حديثة في القيادة التربوية الفاعلة** ، إربد : دار الأمل للنشر والتوزيع.

البادي، عائشة بنت سعيد بن سالم (2014)، **بعض سمات الشخصية وعلاقتها بفاعلية الذات لدى الاخصائيين الاجتماعيين في مدارس سلطنة عمان** ، رسالة ماجستير منشورة، جامعة نزوى، كلية العلوم والآداب، عمان–الأردن.

بن دردیري، فوزي (2002)، **الوافي في التدريس**، سلسلة 01، الجزائر: دار الهدى.

بوخطة، مريم (2015)، **مهارات الاتصال وعلاقتها بالكفاءة الذاتية لدى مستشار التوجيه** ، رسالة ماستر أكاديمي منشورة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، ورقلة–الجزائر.

بوسماحة، نسمة(2017)، **علاقة القيادة الخادمة بالإبداع الإداري** ، رسالة ماجستير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، ورقلة–الجزائر.

بوقفة، إيمان2012()، **الكفاءة الذاتية الأكاديمية واستراتيجيات التعلم المنظم ذاتيا لدى المراهقين ذوي صعوبات التعلم**، رسالة ماجستير علم نفس الاكلينيكي منشورة، جامعة سطيف، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، سطيف–الجزائر.

جبريني، سماح حسن علي(2016)، **درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى القادة التربويين وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرار من وجهة نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام الأكاديميين** ، رسالة ماجستير منشورة، جامعة النجاح الوطنية في نابلس، فلسطين.

الجهني، سارة بنت رجاء الله (2019)، **تصور مقترح لتحسين إدارة المدارس الثانوية باستخدام مدخل القيادة الخادمة** ، مجلة البحث العلمي في التربية، رسالة ماجستير منشورة، جامعة عين شمس، كلية البنات للأدب والعلوم التربوية 20(14)، 175–211.

جودة، محفوظ أحمد (2009)، الإدارة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، عمان : دار وائل للنشر والتوزيع والطباعة.

حلبي، منال جهاد عامر (2016)، **درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية للقيادة الخادمة وعلاقتها بالتنمية المهنية للمعلمين من وجهات نظر**

مديريها ومعلميها، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية بكلية الدراسات العليا منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس–فلسطين.

حمادات، محمد حسن محمد (2006)، **القيادة التربوية في القرن الجديد** ، ط1، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.

دبي، نصيرة2016()، **الكفاءة الذاتية وعلاقتها بالتكيف المدرسي لدى تلاميذ السنة الثانية ثانوي** ، رسالة ماستر منشورة، جامعة محمد بوضياف، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، المسيلة– الجزائر.

دغيش، رميصاء(2017)، **علاقة الكفاءة الذاتية باتخاذ القرار لدى المراهقين المترددين على دور الشباب**، رسالة ماستر أكاديمي منشورة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، ورقلة–الجزائر.

دهرون، فريدون عبد الله (2018)، **دور القيادة الخادمة في تحقيق الاستغراق الوظيفي: دراسة تحليلية لآراء عينة من أعضاء الهيئات التدريسية في جامعة السليمانية ، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية**،8 (1)،227–278.

زبيدي، مفيدة (2016)، **علاقة الذكاء الانفعالي بالكفاءة الذاتية لدى مستشاري التوجيه** ، رسالة ماجستير منشورة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، ورقلة – الجزائر.

زيدي، ناصر الدين ولشهب، أسماء 25–6 مارس 2014، **ملتقى حول استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال وعلاقته بالكفاءة الذاتية للأستاذ الجامعي**، ملتقى وطني، جامعة ورقلة،الجزائر.

الشايب، محمد الساسي (2006)،**علاقة أساليب الإشراف التربوي (التفتيش) بكفايات المعلمين التدريسية وباتجاهاتهم نحو مهنة التدريس**، جامعة وهران، الجزائر.

شتوان، حاج(2018)، **العوامل الخمسة الكبرى للشخصية، الكفاءة الذاتية، مستوى الطموح الأكاديمي والتحصيل الدراسي لدى تلاميذ الطور الثانوي** ، رسالة دكتوراه في العلوم منشورة، جامعة وهران، كلية العلوم الاجتماعية، وهران–الجزائر.

شراب، سلامة محمد (2018)، **أثر القيادة الخادمة على فعالية فرق العمل في البلديات الكبرى بمحافظات غزة من وجهة نظر الموظفين** ، رسالة ماجستير منشورة، جامعة الأزهر، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، غزة.

عبد الرسول، محمد فتحي 2019()، **واقع القيادة الخادمة في مدارس المرحلة الثانوية بدولة كويت، مجلة**العلوم التربوية، 3(3)،155–208.

العبرية، نعيمة بنت سيف بن زاهر (2017)، **علاقة نمطي القيادتين الخادمة والموزعة بصنع القرار الأخلاقي لدى مديرات مدارس التعليم الأساسي في محافظة مسقط بسلطنة عمان من وجهة نظر المعلمات** ، رسالة ماجستير في الإدارة والقيادة التربوية منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان–الاردن.

العدوان، هديل محمد يوسف (2017)، **درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية للقيادة الخادمة وعلاقتها بدرجة تطبيق استراتيجيات إدارة الصراع من وجهة نظر المعلمين في محافظة عمان**، رسالة ماجستير في الإدارة والقيادة التربوية منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان–الاردن.

عدودة، صليحة2014()، **الكفاءة الذاتية وعلاقتها بالالتزام للعلاج وجودة الحياة المتعلقة بالصحة لدى مرضى قصور الشريان التاجي** ، رسالة دكتوراه علوم في علم النفس العيادي منشورة، جامعة الحاج لخضر، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، باتنة–الجزائر.

علقم، إسماعيل (2013)، **العلاقة بين النمط القيادي لمديري المدارس الثانوية الحكومية ودافعية المعلمين من وجهة نظر المعلمين** ، رسالة ماجستير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة بيرزيت، رام الله–فلسطين.

عليوة، سمية(2006)، **مصدر الضبط الصحي وعلاقته بالكفاءة الذاتية لدى مرضى السكري** ، رسالة ماجستير منشورة، جامعة محمد خيضر، كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية بسكرة – الجزائر.

عودة، وسيم عبد الغفار 2016()، **دور القيادة الخادمة في تحسين مستوى البيئة التنظيمية بوزارة الداخلية والامن الوطني** ، رسالة ماجستير غير منشورة، برنامج الدراسات العليا المشترك بين الاكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، كلية الدراسات العليا، غزة – فلسطين.

غالي، محمد أحمد(2015)، **القيادة الخادمة وعلاقتها بالالتزام التنظيم: دراسة تطبيقية على الجامعات في قطاع غزة**، رسالة ماجستير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة –فلسطين.

الغامدي، بندر على محمد ال زيدان (2014)، **درجة توافر سمات القائد الخادم لدى مديري المدارس الثانوية**، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط منشورة، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.

الفاخوري، جمانة عبد الغفار2018()، **الضغوط النفسية وعلاقتها الكفاءة الذاتية المدركة لدى معلمي الطلبة المكفوفين في المحافظات الشمالية** ، رسالة ماجستير في التوجيه والإرشاد النفسي منشورة، جامعة خليل، كلية الدراسات العليا، الخليل–فلسطين.

قريشي، فيصل(2011)، **التدين وعلاقته بالكفاءة الذاتية لدى مرضى الاضطرابات القلبية** ، ماجستير علم النفس الصحة، جامعة الحاج لخضر باتنة–الجزائر.

محسن، عبد علي وغالي، حيدر نعمة (2010)، **القيادة التربوية مدخل استراتيجي**، ط1، بيروت: شركة المؤسسة الحديثة للكتاب للنشر والتوزيع.

مرعي، إيمان فتحي كمال2015()، **برنامج إرشادي لتحسين فاعلية الذات وأثره على قلق المستقبل ونوعية الحياة لدى عينة من طلاب الجامعة**، رسالة دكتوراه الفلسفة في التربية منشورة، جامعة القاهرة، كلية الدراسات العليا للتربية، القاهرة.

مسعودي، أمحمد(2015)، **الارتياح النفسي والفاعلية الذاتية لدى المعلمين**، رسالة دكتوراه في العلوم منشورة، جامعة وهران، كلية العلوم الاجتماعية، وهران–الجزائر.

المشاقبة، فيحاء محمد الدخيل (2015)، **درجة ممارسة القيادات الإدارية في جامعة آل البيت للقيادة الخادمة**، رسالة ماجستير منشورة، جامعة آل البيت، عمان–الاردن.

معشر، فاتن سعيد سالم (2014)، **القيادة الخادمة التي يمارسها مديرو مدارس الأمانة العامة للمؤسسات التربوية المسيحية في عمان وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين من وجهة نظرهم**، رسالة ماجستير في التربية في كلية العلوم التربوية منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان–الاردن.

معمرية، بشير(2002)، **القياس النفسي وتصميم الاختبارات النفسية** ، ط1، باتنة: الخدمات المكتبية والمعلوماتية.

النجار، ميرفت إبراهيم محمود (2018)، **درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة للقيادة الخادمة وعلاقتها بالانتماء المهني لدى معلميهم** ، رسالة ماجستير منشورة، الجامعة الإسلامية، أصول التربية عمادة البحث العلمي والدراسات العليا، بغزة.

النذير، عبد الله ثاني محمد 2009()، **القيادة الإدارية وعلاقتها بمشروع استراتيجية الاتصال بالمؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية** ، رسالة ماجستير، جامعة السانية، كلية العلوم الاجتماعية، وهران–الجزائر.

النشاش، فاطمة محمود والكيلاني، أنمار مصطفى(2015)، **تطوير مدونة أخلاقية للقيادة الخدمية التربوية**، مجلة دراسات العلوم التربوية، 42(2)، 347–359.

الملاحق

ملحق رقم(1)

أدوات الدراسة قبل التعديل

مقياس القيادة الخادمة

جامعة قاصدي مرباح ورقلة

كلية العلوم الاجتماعية

قسم علم النفس وعلوم التربية

استبيان

أخي المعلم /أختي المعلمةفي إطار انجاز مذكرة تخرج، يسرنا أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان،راجين منكم الإجابة على فقراته بما يناسبكم بصدق وموضوعية، على ألا تتركوا أي فقرة دون إجابة

يرجى وضع علامة (x) أمام الخانة المناسبة لاختياركم

الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐

المؤهل العلمي: ليسانس ☐ ماستر ☐

الأقدمية: ☐ سنة

الرقم	العبـــــــــــــارة	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
01	يقدم المدير نموذجا سلوكيا مناسبا للمعلمين					
02	يقوم المدير بدعم ومساندة للمعلمين لتمكنهم من تحقيق أهدافهم					
03	يعمل المدير على توفير وسائل الراحة للمعلمين					
04	يمتلك المدير رؤية واضحة لإنجاز المهام المنوطة بها					
05	يرتقي المدير بالمعلمين من خلال تشجيعهم والثقة بهم					
06	يعمل المدير على تعديل قراراتها حين تستدعي تطورات العمل ذلك					
07	يمتلك المدير الصدق والشفافية في التعامل معالمعلمين					

08	يوفر المدير الدعم اللازم لتمكين المعلمين من اتخاذ القرارات المناسبة ومتابعتها						
09	يمتلك المدير القدرة على استشراف المستقبل						
10	يأخذ المدير آراء المعلمين واقتراحاتهم بعين الاعتبار عند اتخاذ القرارات						
11	يتخذ المدير النهج الديمقراطي في تحديد وجهة وأهداف المدرسية						
12	يعقد المدير دورات ارشادية وتنموية لتطوير كفاءة المعلمين						
13	يسعى المدير المدرسية للتأكد من تحقيق المعلمين لأهداف وظائفهم						
14	يرتقي المدير بالاتصال المفتوح داخل المدرسة ومشاركة المعلومات بين المعلمين						
15	يسعى المدير لمواكبة التطورات التكنولوجية وتوظيفها لخدمة العمل المدرسي						
16	يستخدم المدير الاقناع والتأثير على المعلمين بدلا من الإكراه والإجبار						
17	يشجع المدير المعلمين على القيام بأعمال تطوعية لخدمة المجتمع						
18	يستفيد المدير من تجارب القيادات الناجحة في مجال الإدارة						
19	يقوم المدير بصياغة أهداف مستقبلية واقعية ومرنة						
20	يملك المدير القدرة على تطبيق قوانين العمل بصورة فعالة تخدم جميع الأطراف						
21	يزود المدير المعلمين بخبرات جديدة تمكنهم من تطوير مهاراتهم						
22	يتفاعل المدير مع المعلمين وتواكب الظروف الاجتماعية والإدارية التي تمر بهم						
23	يبذل المدير جهده في تطوير ذاتها من أجل تحقيق رؤية ورسالة المدرسة						
24	يمتلك المدير خط سير واضح نحو تحقيق أهدافها						
25	يعمل المدير على تدريب المعلمين وتنمية مهاراتهم وقدراتهم						

مقياس الكفاية الذاتية

الرقم	الفقرة	موافق تماما	موافق	موافق إلى حدما	غير موافق	غير موافق تماما
1	لدي قدرة على تقيم أدائي					
2	أستفيد من خبرات الآخرين في تطوير أدائي					
3	أعتمد على نفسي في أداء المهام التعليمية					
4	لدي إرادة لتحقيق أهداف الدرس بنجاح					
5	أوظف طرائق متنوعة في التدريس					
6	أواصل العمل مع التلاميذ بجد حتى في وجود عراقيل					
7	أستخدم التقويم المناسب					
8	أضع لنفسي هدفا كبيرا وأسعى إلى تحقيقه					
9	أثق في قدراتي لتحمل الكثير من المسؤوليات التربوية					
10	عندما تحدث مشاكل غير متوقعة، أتعامل معها بتفوق					
11	أنا مسؤول عن مدى تحصيل التلاميذ					
12	بإمكاني تحفيز التلاميذ على المشاركة الفعالة					
13	أبادر في عملي التربوي الذي كلفت به.					
14	تستهوني الأعمال الصعبة التي تتطلب جهد.					
15	أحرص على معاودة القيام بعمل معين أكثر من مرة حتى أحقق ما أسعى إليه					
16	إذا كنت لا أستطيع القيام بعمل من أول مرة استمر بالمحاولة حتى أنجزه					
17	أستمر في العمل بالرغم من وجود صعوبات					
18	أبذل جهد لتحفيز التلاميذ الذين يبدون قليلا من الاهتمام في الأعمال المدرسية					
19	عند تدني درجات التلاميذ ألوم نفسي					
20	أستطيع أن انهي الحصة في الوقت المحدد					
21	أنا قادر على منع التلاميذ المشوشين من عرقلة سير الحصة					
22	أبذل جهد لإقناع التلاميذ بإتباع النظام في القسم					
23	أستطيع تجنب الخروج عن موضوع الدرس					
24	أستطيع ضبط السلوك الغير التربوي بدون توقيف الدرس					
25	أضع نظام يضمن قيام التلاميذ بالأنشطة بفعالية					
26	أستغل وقت الحصة جيدا					
27	أجذب التلاميذ نحو التعلم					

ملحق رقم(2)

استبيان القيادة الخادمة والكفاية الذاتية بعد التعديل

جامعة قاصدي مرباح ورقلة

كلية العلوم الاجتماعية

قسم علم النفس وعلوم التربية

استبيان

أخي المعلم...أختي المعلمة.... في إطار انجاز مذكرة تخرج، يسرنا أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان ،راجين منكم الإجابة على فقراته بما يناسبكم بصدق وموضوعية، على ألا تتركوا أي فقرة دون إجابة.

يرجى وضع علامة (x) أمام الخانة المناسبة لاختياركم

الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐

المؤهل العلمي: ليسانس ☐ ماستر ☐

الأقدمية: ☐ سنة

الرقم	العبـــــــــــــارة	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
01	يقدم المدير نموذجا سلوكيا مناسبا للمعلمين					
02	يقوم المدير بدعم ومساندة للمعلمين لتمكنهم من تحقيق أهدافهم					
03	يعمل المدير على توفير وسائل الراحة للمعلمين					
04	يمتلك المدير رؤية واضحة لإنجاز المهام المنوطة بها					
05	يثق المدير بالمعلمين من خلال تشجيعهم والثقة بهم					
06	يعمل المدير على تعديل قراراتها حين تستدعي تطورات العمل ذلك					
07	يمتلك المدير الصدق والشفافية في التعامل معالمعلمين					
08	يوفر المدير الدعم اللازم لتمكين المعلمين من اتخاذ القرارات المناسبة ومتابعتها					
09	يمتلك المدير القدرة على استشراف المستقبل					
10	يأخذ المدير آراء المعلمين واقتراحاتهم بعين الاعتبار عند اتخاذ القرارات					
11	يتخذ المدير النهج الديمقراطي في تحديد وجهة وأهداف المدرسية					
12	يعقد المدير دورات ارشادية وتنموية لتطوير كفاءة المعلمين					
13	يسعى المدير المدرسية للتأكد من تحقيق المعلمين لأهداف وظائفهم					
14	يثق المدير بالاتصال المفتوح داخل المدرسة ومشاركة المعلومات بين المعلمين					
15	يسعى المدير لمواكبة التطورات التكنولوجية وتوظيفها لخدمة العمل المدرسي					

16	يستخدم المدير الاقناع والتأثير على المعلمين بدلا من الإكراه والإجبار					
17	يشجع المدير المعلمين على القيام بأعمال تطوعية لخدمة المجتمع					
18	يستفيد المدير من تجارب القيادات الناجحة في مجال الإدارة					
19	يقوم المدير بصياغة أهداف مستقبلية واقعية ومرنة					
20	يملك المدير القدرة على تطبيق قوانين العمل بصورة فعالة تخدم جميع الأطراف					
21	يزود المدير المعلمين بخبرات جديدة تمكنهم من تطوير مهاراتهم					
22	يتفاعل المدير مع المعلمين وتواكب الظروف الاجتماعية والإدارية التي تمر بهم					
23	يبذل المدير جهده في تطوير ذاتها من أجل تحقيق رؤية ورسالة المدرسة					
24	يمتلك المدير خط سير واضح نحو تحقيق أهدافها					
25	يعمل المدير على تدريب المعلمين وتنمية مهاراتهم وقدراتهم					

مقياس الكفاية الذاتية:

الرقم	الفقرة	موافق تماما	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق تماما
1	لدي قدرة على تقيم أدائي					
2	أوظف طرائق متنوعة في التدريس					
3	أواصل العمل مع التلاميذ بجد حتى في وجود عراقيل					
4	استخدام التقويم المناسب					
5	أضع لنفسي هدفا كبيرا وأسعى إلى تحقيقه					
6	أنا مسؤول عن مدى تحصيل التلاميذ					
7	بإمكاني تحفيز التلاميذ على المشاركة الفعالة					
8	تستهوني الأعمال الصعبة التي تتطلب جهد					
9	احرص على معاودة القيام بعمل معين أكثر من مرة حتى أحقق ما أسعى إليه					
10	إذا كنت لا أستطيع القيام بعمل من أول مرة استمر بالمحاولة حتى أنجزه					
11	استمر في العمل بالرغم من وجود صعوبات					
12	ابذل جهد لتحفيز التلاميذ الذين يبدون قليلا من الاهتمام في الأعمال المدرسية					
13	عند تدني درجات التلاميذ ألوم نفسي					
14	أستطيع أن انهي الحصة في الوقت المحدد					
15	أنا قادر على منع التلاميذ المشوشين من عرقلة سير الحصة					
16	ابذل جهد لإقناع التلاميذ بإتباع النظام في القسم					
17	أستطيع تجنب الخروج عن موضوع الدرس					
18	أستطيع ضبط السلوك الغير التربوي بدون توقيف الدرس					
19	أضع نظام يضمن قيام التلاميذ بالأنشطة بفعالية					

20	استغل وقت الحصة جيدا					

ملحق رقم(3)

نتائج صدق وثبات المقياسين

صدق مقياس القيادة الخادمة

صدق الاتساق الداخلي:

Correlations

		البعدالأول	البعدالثاني	البعدالثالث	البعدالرابع	البعدالخامس	القيادةالخادمة
البعدالأول	Pearson Correlation	1	.831**	.789**	.820**	.657**	.914**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000
	N	30	30	30	30	30	30
البعدالثاني	Pearson Correlation	.831**	1	.827**	.825**	.732**	.945**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000
	N	30	30	30	30	30	30
البعد الثالث	Pearson Correlation	.789**	.827**	1	.780**	.651**	.891**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000
	N	30	30	30	30	30	30
البعد الرابع	Pearson Correlation	.820**	.825**	.780**	1	.656**	.911**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000
	N	30	30	30	30	30	30
البعد الخامس	Pearson Correlation	.657**	.732**	.651**	.656**	1	.824**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000
	N	30	30	30	30	30	30
القيادة الخادمة	Pearson Correlation	.914**	.945**	.891**	.911**	.824**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	30	30	30	30	30	30

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

صدق التمييزي:

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
									95% Confidence Interval of the Difference	
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper
بند1	Equal variances assumed	13.286	.001	-3.624-	28	.001	-1.13333-	.31269	-1.77386-	-.49281-
	Equal variances not assumed			-3.624-	19.695	.002	-1.13333-	.31269	-1.78625-	-.48042-
بند2	Equal variances assumed	26.550	.000	-6.276-	28	.000	-1.53333-	.24430	-2.03376-	-1.03291-
	Equal variances not assumed			-6.276-	16.238	.000	-1.53333-	.24430	-2.05061-	-1.01606-
بند3	Equal variances assumed	1.337	.257	-6.205-	28	.000	-1.46667-	.23637	-1.95086-	-.98247-
	Equal variances not assumed			-6.205-	27.986	.000	-1.46667-	.23637	-1.95087-	-.98246-
بند4	Equal variances assumed	7.009	.013	-3.307-	28	.003	-.66667-	.20158	-1.07959-	-.25375-
	Equal variances not assumed			-3.307-	25.509	.003	-.66667-	.20158	-1.08141-	-.25192-
بند5	Equal variances assumed	9.510	.005	-4.209-	28	.000	-1.20000-	.28508	-1.78396-	-.61604-
	Equal variances not assumed			-4.209-	21.270	.000	-1.20000-	.28508	-1.79240-	-.60760-
بند6	Equal variances assumed	.683	.416	-2.840-	28	.001	-.80000-	.28172	-1.37707-	-.22293-
	Equal variances not assumed			-2.840-	27.231	.001	-.80000-	.28172	-1.37781-	-.22219-
بند7	Equal variances assumed	.101	.754	-2.175-	28	.038	-.80000-	.36775	-1.55330-	-.04670-
	Equal variances not assumed			-2.175-	27.557	.038	-.80000-	.36775	-1.55384-	-.04616-
بند8	Equal variances assumed	1.595	.217	-3.735-	28	.001	-1.13333-	.30342	-1.75486-	-.51181-
	Equal variances not assumed			-3.735-	25.130	.001	-1.13333-	.30342	-1.75807-	-.50859-
بند9	Equal variances assumed	10.530	.003	-3.523-	28	.001	-1.13333-	.32170	-1.79231-	-.47436-
	Equal variances not assumed			-3.523-	19.568	.002	-1.13333-	.32170	-1.80534-	-.46132-
بند10	Equal variances assumed	.993	.327	-4.461-	28	.000	-1.26667-	.28396	-1.84834-	-.68500-
	Equal variances not assumed			-4.461-	23.847	.000	-1.26667-	.28396	-1.85294-	-.68040-
بند11	Equal variances assumed	4.692	.039	-3.473-	28	.002	-1.20000-	.34549	-1.90771-	-.49229-
	Equal variances not assumed			-3.473-	21.052	.002	-1.20000-	.34549	-1.91838-	-.48162-
بند12	Equal variances assumed	4.480	.043	-3.294-	28	.003	-1.20000-	.36428	-1.94619-	-.45381-
	Equal variances not assumed			-3.294-	24.806	.003	-1.20000-	.36428	-1.95054-	-.44946-
بند13	Equal variances assumed	5.656	.024	-3.735-	28	.001	-1.13333-	.30342	-1.75486-	-.51181-

	Equal variances not assumed			-3.735-	20.338	.001	-1.13333-	.30342	-1.76558-	-.50108-
بند14	Equal variances assumed	.100	.754	-4.175-	28	.000	-1.26667-	.30342	-1.88819-	-.64514-
	Equal variances not assumed			-4.175-	26.776	.000	-1.26667-	.30342	-1.88948-	-.64386-
بند15	Equal variances assumed	2.304	.140	-3.075-	28	.005	-1.13333-	.36861	-1.88840-	-.37827-
	Equal variances not assumed			-3.075-	25.294	.005	-1.13333-	.36861	-1.89205-	-.37461-
بند16	Equal variances assumed	.426	.519	-4.648-	28	.000	-1.20000-	.25820	-1.72890-	-.67110-
	Equal variances not assumed			-4.648-	26.923	.000	-1.20000-	.25820	-1.72985-	-.67015-
بند17	Equal variances assumed	7.459	.011	-1.969-	28	.059	-.40000-	.20315	-.81613-	.01613
	Equal variances not assumed			-1.969-	25.354	.060	-.40000-	.20315	-.81810-	.01810
بند18	Equal variances assumed	.962	.335	-2.366-	28	.025	-.80000-	.33806	-1.49249-	-.10751-
	Equal variances not assumed			-2.366-	25.688	.026	-.80000-	.33806	-1.49531-	-.10469-
بند19	Equal variances assumed	1.607	.215	-3.989-	28	.000	-.66667-	.16714	-1.00904-	-.32429-
	Equal variances not assumed			-3.989-	28.000	.000	-.66667-	.16714	-1.00904-	-.32429-
بند20	Equal variances assumed	.541	.468	-4.498-	28	.000	-1.13333-	.25198	-1.64948-	-.61718-
	Equal variances not assumed			-4.498-	27.462	.000	-1.13333-	.25198	-1.64994-	-.61673-
بند21	Equal variances assumed	5.349	.028	-3.014-	28	.005	-.93333-	.30963	-1.56759-	-.29908-
	Equal variances not assumed			-3.014-	23.623	.006	-.93333-	.30963	-1.57293-	-.29374-
بند22	Equal variances assumed	6.126	.020	-3.460-	28	.002	-1.13333-	.32757	-1.80433-	-.46234-
	Equal variances not assumed			-3.460-	19.138	.003	-1.13333-	.32757	-1.81861-	-.44806-
بند23	Equal variances assumed	5.004	.033	-3.439-	28	.002	-.93333-	.27139	-1.48924-	-.37742-
	Equal variances not assumed			-3.439-	22.090	.002	-.93333-	.27139	-1.49602-	-.37064-
بند24	Equal variances assumed	1.299	.264	-5.458-	28	.000	-1.33333-	.24430	-1.83376-	-.83291-
	Equal variances not assumed			-5.458-	23.707	.000	-1.33333-	.24430	-1.83787-	-.82879-
بند25	Equal variances assumed	8.503	.007	-4.065-	28	.000	-1.46667-	.36078	-2.20568-	-.72765-
	Equal variances not assumed			-4.065-	24.379	.000	-1.46667-	.36078	-2.21066-	-.72268-
القيادةالخادمة	Equal variances assumed	8.490	.007	-6.610-	28	.000	-26.80000-	4.05439	-35.10505-	-18.49495-
	Equal variances not assumed			-6.610-	21.233	.000	-26.80000-	4.05439	-35.22594-	-18.37406-

ثبات الأداة: **ألفا كرونباخ:**

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,958	25

ثبات التجزئة النصفية:

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Part 1	Value	,935
		N of Items	13[a]
	Part 2	Value	,892
		N of Items	12[b]
	Total N of Items		25
Correlation Between Forms			,936
Spearman-Brown	Equal Length		,967
Coefficient	Unequal Length		,967
Guttman Split-Half Coefficient			,957

صدق مقياس الكفاية الذاتية

صدق الاتساق الداخلي:

Correlations

		البعد الأول	البعد الثاني	البعد الثالث	الكفاية الذاتية
البعد الأول	Pearson Correlation	1	.782**	.586**	.867**
	Sig. (2-tailed)		.000	.001	.000
	N	30	30	30	30
البعد الثاني	Pearson Correlation	.782**	1	.706**	.869**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000
	N	30	30	30	30
البعد الثالث	Pearson Correlation	.586**	.706**	1	.856**
	Sig. (2-tailed)	.001	.000		.000
	N	30	30	30	30
الكفاية الذاتية	Pearson Correlation	.867**	.869**	.856**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	
	N	30	30	30	30

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

الصدق التمييزي

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
									95% Confidence Interval of the Difference	
		F	Sig.	T	Df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper
بند1	Equal variances assumed	7.459	.011	-1.969-	28	.059	-.40000-	.20315	-.81613-	.01613
	Equal variances not assumed			-1.969-	25.354	.060	-.40000-	.20315	-.81810-	.01810
بند2	Equal variances assumed	.255	.618	.000	28	1.000	.00000	.30237	-.61938-	.61938
	Equal variances not assumed			.000	26.835	1.000	.00000	.30237	-.62059-	.62059
بند3	Equal variances assumed	.019	.891	-1.103-	28	.279	-.40000-	.36253	-1.14261-	.34261
	Equal variances not assumed			-1.103-	27.994	.279	-.40000-	.36253	-1.14262-	.34262
بند4	Equal variances assumed	.000	1.000	-1.673-	28	.105	-.40000-	.23905	-.88966-	.08966
	Equal variances not assumed			-1.673-	27.876	.105	-.40000-	.23905	-.88976-	.08976
بند5	Equal variances assumed	5.032	.033	-2.168-	28	.039	-.46667-	.21529	-.90767-	-.02567-
	Equal variances not assumed			-2.168-	27.139	.039	-.46667-	.21529	-.90830-	-.02504-
بند6	Equal variances assumed	.796	.380	-3.666-	28	.001	-.80000-	.21822	-1.24700-	-.35300-
	Equal variances not assumed			-3.666-	27.603	.001	-.80000-	.21822	-1.24729-	-.35271-
بند7	Equal variances assumed	.630	.434	-3.388-	28	.002	-.66667-	.19680	-1.06979-	-.26354-
	Equal variances not assumed			-3.388-	27.813	.002	-.66667-	.19680	-1.06991-	-.26342-
بند8	Equal variances assumed	1.607	.215	-3.989-	28	.000	-.66667-	.16714	-1.00904-	-.32429-
	Equal variances not assumed			-3.989-	28.000	.000	-.66667-	.16714	-1.00904-	-.32429-
بند9	Equal variances assumed	2.331	.138	-1.825-	28	.079	-.46667-	.25573	-.99050-	.05717
	Equal variances not assumed			-1.825-	27.561	.079	-.46667-	.25573	-.99088-	.05754
بند10	Equal variances assumed	.531	.472	-1.275-	28	.213	-.40000-	.31371	-1.04260-	.24260
	Equal variances not assumed			-1.275-	26.333	.213	-.40000-	.31371	-1.04444-	.24444
بند11	Equal variances assumed	.182	.673	-2.150-	28	.040	-.80000-	.37204	-1.56209-	-.03791-
	Equal variances not assumed			-2.150-	26.998	.041	-.80000-	.37204	-1.56336-	-.03664-
بند12	Equal variances assumed	.430	.517	-3.949-	28	.000	-1.00000-	.25323	-1.51872-	-.48128-
	Equal variances not assumed			-3.949-	27.396	.000	-1.00000-	.25323	-1.51924-	-.48076-
بند13	Equal variances assumed	2.748	.109	-1.486-	28	.149	-.53333-	.35901	-1.26873-	.20207
	Equal variances not assumed			-1.486-	25.540	.150	-.53333-	.35901	-1.27194-	.20527
بند14	Equal variances assumed	.015	.902	-2.853-	28	.008	-.66667-	.23367	-1.14532-	-.18801-
	Equal variances not assumed			-2.853-	24.962	.009	-.66667-	.23367	-1.14796-	-.18537-
بند15	Equal variances assumed	1.710	.202	-2.729-	28	.011	-.66667-	.24430	-1.16709-	-.16624-
	Equal variances not assumed			-2.729-	26.787	.011	-.66667-	.24430	-1.16812-	-.16522-
بند16	Equal variances assumed	.430	.517	-3.949-	28	.000	-1.00000-	.25323	-1.51872-	-.48128-
	Equal variances not assumed			-3.949-	27.396	.000	-1.00000-	.25323	-1.51924-	-.48076-
بند17	Equal variances assumed	13.068	.001	-2.246-	28	.033	-.46667-	.20778	-.89229-	-.04104-
	Equal variances not assumed			-2.246-	20.268	.036	-.46667-	.20778	-.89973-	-.03360-

بند18	Equal variances assumed	13.286	.001	-3.624-	28	.001	-1.13333-	.31269	-1.77386-	-.49281-
	Equal variances not assumed			-3.624-	19.695	.002	-1.13333-	.31269	-1.78625-	-.48042-
بند19	Equal variances assumed	.740	.397	-3.175-	28	.004	-1.20000-	.37796	-1.97423-	-.42577-
	Equal variances not assumed			-3.175-	26.632	.004	-1.20000-	.37796	-1.97602-	-.42398-
بند20	Equal variances assumed	.541	.468	-4.498-	28	.000	-1.13333-	.25198	-1.64948-	-.61718-
	Equal variances not assumed			-4.498-	27.462	.000	-1.13333-	.25198	-1.64994-	-.61673-
بند21	Equal variances assumed	4.480	.043	-3.294-	28	.003	-1.20000-	.36428	-1.94619-	-.45381-
	Equal variances not assumed			-3.294-	24.806	.003	-1.20000-	.36428	-1.95054-	-.44946-
بند22	Equal variances assumed	.388	.538	-2.987-	28	.006	-.80000-	.26785	-1.34868-	-.25132-
	Equal variances not assumed			-2.987-	25.800	.006	-.80000-	.26785	-1.35079-	-.24921-
بند23	Equal variances assumed	.214	.647	-2.128-	28	.042	-.73333-	.34457	-1.43916-	-.02751-
	Equal variances not assumed			-2.128-	26.336	.043	-.73333-	.34457	-1.44117-	-.02549-
بند24	Equal variances assumed	2.248	.145	-2.035-	28	.051	-.66667-	.32757	-1.33766-	.00433
	Equal variances not assumed			-2.035-	27.400	.052	-.66667-	.32757	-1.33832-	.00499
بند25	Equal variances assumed	.101	.754	-2.175-	28	.038	-.80000-	.36775	-1.55330-	-.04670-
	Equal variances not assumed			-2.175-	27.557	.038	-.80000-	.36775	-1.55384-	-.04616-
بند26	Equal variances assumed	7.009	.013	-3.307-	28	.003	-.66667-	.20158	-1.07959-	-.25375-
	Equal variances not assumed			-3.307-	25.509	.003	-.66667-	.20158	-1.08141-	-.25192-
بند27	Equal variances assumed	6.668	.015	-1.702-	28	.100	-.40000-	.23503	-.88143-	.08143
	Equal variances not assumed			-1.702-	25.540	.101	-.40000-	.23503	-.88353-	.08353
الكفاية الذاتية	Equal variances assumed	8.674	.006	-6.866-	28	.000	-15.33333-	2.23337	-19.90818-	-10.75848-
	Equal variances not assumed			-6.866-	21.430	.000	-15.33333-	2.23337	-19.97221-	-10.69445-

ثبات الأداة:

ألفا كرونباخ

ثبات التجزئة النصفية **Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	Part 1	Value	,648
		N of Items	14[a]
	Part 2	Value	,809
		N of Items	13[b]
	Total N of Items		27
Correlation Between Forms			,656
Spearman-Brown	Equal Length		,792
Coefficient	Unequal Length		,792
Guttman Split-Half Coefficient			,772

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,844	27

ملحق رقم (5)

نتائج الفرضيات بعد المعالجة

الفرضية الأولى:

Statistics

القيادةالخادمة

N	Valid	100
	Missing	0
Mean		93.13
Median		95.00
Mode		105
Std. Deviation		16.517
Variance		272.801
Range		76
Minimum		49
Maximum		125
Percentiles	25	84.00
	50	95.00
	75	105.00

T-Test

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
القيادةالخادمة	100	93.13	16.517	1.652

One-Sample Test

Test Value = 105

	T	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
القيادةالخادمة	-7.187	99	.000	-11.870	-15.15	-8.59

الفرضية الثانية:

Statistics

الكفايةالذاتية

N	Valid	100
	Missing	3
Mean		80.3000
Median		80.0000
Mode		76.00[a]
Std. Deviation		8.05599
Variance		64.899
Range		42.00
Minimum		57.00
Maximum		99.00
Percentiles	25	75.0000
	50	80.0000
	75	87.0000

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
الكفاية الذاتية	**100**	**80.3000**	**8.05599**	**.80560**

One-Sample Test

Test Value = 84

	T	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	**Upper**
الكفاية الذاتية	**-4.593**	**99**	**.000**	**-3.70000**	**-5.2985**	**-2.1015**

الفرضية الثالثة:

Correlations

		BBM	AAM
BBM	Pearson Correlation	1	.039
	Sig. (2-tailed)		.700
	N	100	100
AAM	Pearson Correlation	.039	1
	Sig. (2-tailed)	.700	
	N	100	100

اختبار التوزيع الطبيعي(كولمجروف) للقيادة الخادمة والكفاية الذاتية:

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		القيادة الخادمة
N		100
Normal Parameters[a,b]	Mean	93.13
	Std. Deviation	16.517
Most Extreme Differences	Absolute	.065
	Positive	.041
	Negative	-.065-
Kolmogorov-Smirnov Z		.649
Asymp. Sig. (2-tailed)		.793

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		الكفايةالذاتية
N		100
Normal Parameters[a,b]	Mean	80.3000
	Std. Deviation	8.05599
Most Extreme Differences	Absolute	.070
	Positive	.035
	Negative	-.070-
Kolmogorov-Smirnov Z		.704
Asymp. Sig. (2-tailed)		.705

اختبار التجانس للقيادة الخادمة والكفاية الذاتية:

Levene's Test of Equality of Error Variances[a]

Dependent Variable:الكفاية الذاتية

F	df1	df2	Sig.
1.093	7	92	.374

Tests the null hypothesis that the error variance of the dependent variable is equal across groups.

a. Design: Intercept + الجنس + المؤهل العلمي + الجنس * المؤهل العلمي + سنوات الخبرة + الجنس * سنوات الخبرة + المؤهل العلمي * سنوات الخبرة + الجنس * المؤهل العلمي * سنوات الخبرة

Levene's Test of Equality of Error Variances[a]

Dependent Variable:القيادة الخادمة

F	df1	df2	Sig.
1.051	7	92	.401

Tests the null hypothesis that the error variance of the dependent variable is equal across groups.

a. Design: Intercept + جنس + المؤهل العلمي + جنس * المؤهل العلمي + سنوات الخبرة + جنس * سنوات الخبرة + المؤهل العلمي * سنوات الخبرة + جنس * المؤهل العلمي * سنوات الخبرة

الفرضية الرابعة:

Univariate Analysis of Variance

Between-Subjects Factors

		Value Label	N
جنس	1	ذكور	40
	2	إناث	60
المؤهل العلمي	1	ليسانس	66
	2	ماستر	34
سنوات الخبرة	1	أقل من 7سنوات	58
	2	من 7سنوات فأكثر	42

Tests of Between-Subjects Effects

Dependent Variable: القيادةالخادمة

Source	Type III Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Corrected Model	**633.229[a]**	**7**	**90.461**	**.316**	**.945**
Intercept	**700895.662**	**1**	**700895.662**	**2444.916**	**.000**
جنس	**108.211**	**1**	**108.211**	**.377**	**.540**
المؤهلالعلمي	**1.895**	**1**	**1.895**	**.007**	**.935**
سنواتالخبرة	**62.563**	**1**	**62.563**	**.218**	**.641**
جنس * المؤهلالعلمي * سنواتالخبرة	**427.610**	**4**	**106.903**	**.373**	**.827**
Error	**26374.081**	**92**	**286.675**		
Total	**894327.000**	**100**			
Corrected Total	**27007.310**	**99**			

a. R Squared = .023 (Adjusted R Squared = -.051)

Estimated Marginal Means

1. جنس

Dependent Variable: القيادةالخادمة

جنس	Mean	Std. Error	95% Confidence Interval Lower Bound	Upper Bound
ذكور	91.180	2.700	85.817	96.542
إناث	93.474	2.580	88.350	98.598

2. المؤهل العلمي

Dependent Variable: القيادةالخادمة

المؤهل العلمي	Mean	Std. Error	95% Confidence Interval Lower Bound	Upper Bound
ليسانس	92.479	2.297	87.916	97.042
ماستر	92.175	2.944	86.328	98.022

3. سنوات الخبرة

Dependent Variable: القيادةالخادمة

سنوات الخبرة	Mean	Std. Error	95% Confidence Interval Lower Bound	Upper Bound
أقل من 7سنوات	91.454	2.586	86.319	96.590
من 7سنوات فأكثر	93.199	2.694	87.848	98.550

4. جنس * المؤهل العلمي * سنوات الخبرة

Dependent Variable: القيادةالخادمة

جنس	المؤهل العلمي	سنوات الخبرة	Mean	Std. Error	95% Confidence Interval Lower Bound	Upper Bound
ذكور	ليسانس	أقل من 7سنوات	90.636	5.105	80.497	100.775
		من 7سنوات فأكثر	90.900	5.354	80.266	101.534
	ماستر	أقل من 7سنوات	88.000	5.986	76.111	99.889
		من 7سنوات فأكثر	95.182	5.105	85.043	105.321
إناث	ليسانس	أقل من 7سنوات	95.806	3.041	89.767	101.846
		من 7سنوات فأكثر	92.571	4.525	83.584	101.559
	ماستر	أقل من 7سنوات	91.375	5.986	79.486	103.264
		من 7سنوات فأكثر	94.143	6.399	81.433	106.853

الفرضية الخامسة:

Univariate Analysis of Variance

Between-Subjects Factors

		Value Label	N
جنس	1	ذكور	40
	2	إناث	60
المؤهل العلمي	1	ليسانس	66
	2	ماستر	34
سنوات الخبرة	1	أقل من 7سنوات	58
	2	من 7سنوات فأكثر	42

Tests of Between-Subjects Effects

Dependent Variable: الكفاية

Source	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Corrected Model	689.338[a]	7	98.477	1.580	.151
Intercept	534008.433	1	534008.433	8565.494	.000
جنس	160.812	1	160.812	2.579	.112
المؤهلالعلمي	110.631	1	110.631	1.775	.186
سنواتالخبرة	31.740	1	31.740	.509	.477
جنس * المؤهلالعلمي * سنواتالخبرة	451.019	4	112.755	1.809	.134
Error	5735.662	92	62.344		
Total	651234.000	100			
Corrected Total	6425.000	99			

a. R Squared = .107 (Adjusted R Squared = .039)

Estimated Marginal Means

1. جنس

Dependent Variable: الذاتيةالكفاية

جنس	Mean	Std. Error	95% Confidence Interval Lower Bound	95% Confidence Interval Upper Bound
ذكور	79.190	1.259	76.690	81.691
إناث	81.987	1.203	79.598	84.377

2. المؤهل العلمي

Dependent Variable: الكفاية

المؤهل العلمي	Mean	Std. Error	95% Confidence Interval Lower Bound	Upper Bound
ليسانس	79.429	1.071	77.301	81.557
ماستر	81.749	1.373	79.022	84.476

3. سنوات الخبرة

Dependent Variable: الكفاية

سنوات الخبرة	Mean	Std. Error	95% Confidence Interval Lower Bound	Upper Bound
أقل من 7سنوات	81.210	1.206	78.815	83.605
من 7سنوات فأكثر	79.968	1.257	77.472	82.463

4. جنس * المؤهل العلمي * سنوات الخبرة

Dependent Variable: الكفاية

جنس	المؤهل العلمي	سنوات الخبرة	Mean	Std. Error	95% Confidence Interval Lower Bound	Upper Bound
ذكور	ليسانس	أقل من 7سنوات	79.909	2.381	75.181	84.637
		من 7سنوات فأكثر	75.000	2.497	70.041	79.959
	ماستر	أقل من 7سنوات	84.125	2.792	78.581	89.669
		من 7سنوات فأكثر	77.727	2.381	72.999	82.456
إناث	ليسانس	أقل من 7سنوات	79.806	1.418	76.990	82.623
		من 7سنوات فأكثر	83.000	2.110	78.809	87.191
	ماستر	أقل من 7سنوات	81.000	2.792	75.456	86.544
		من 7سنوات فأكثر	84.143	2.984	78.216	90.070

ملخص الدراسة:

هدفت الدراسة الحالية الى معرفة العلاقة بين القيادة الخادمة ومعتقدات الكفاية الذاتية لدىأساتذة التعليم الابتدائي بمدينة ورقلة، ومعرفة مستوى القيادة الخادمة ومعتقدات الكفاية الذاتية، ومعرفة الفروق في مستوى القيادة الخادمة من وجهة نظر أساتذة التعليم الابتدائي باختلاف الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة والتفاعل بينها ، ومعرفة الفروق في مستوى الكفاية الذاتية لدى أساتذة التعليم الابتدائي تعزى لمتغير الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة والتفاعل بينهما، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي الذي يناسب طبيعة البحث، وتم تبني أداتين هما: استبيان القيادة الخادمة لــ(حلبي، 2016)، ويتكون من 25 بندا وخمسة أبعاد هي: الخصائص الشخصية، الخصائص الموجهة نحو الآخرين الخصائص الموجهة نحو المهمات، الخصائص الموجهة نحو العمليات، السلوك التنظيمي للقيادة، واستبيان الكفاية الذاتية لــ (المسعودي،2016) ويتكون من 27 بندا وثلاثة أبعاد هي: الأداء، المبادرة، إدارة القسم ، حيث قد أجريت الدراسة الحالية على عينة مكونة من (100) أستاذ وأستاذة أختيرت بطريقة عرضية من أصل (746) أستاذا وأستاذة، وبعد تطبيق أدوات الدراسة، وتفريغ البيانات المتحصل عليها تمت معالجتها باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية النسخة 19، وقد بينت النتائج انخفاض مستوى القيادة الخادمة معتقدات الكفاية الذاتية لدى أساتذة التعليم الابتدائي، وأنه لا توجد علاقة دالة بين مستوى القيادة الخادمة من وجهة نظر أساتذة التعليم الابتدائي ومعتقدات الكفاية الذاتية لديهم، ولا توجد فروق دالة في مستوى القيادة الخادمة وفي مستوى الكفاية الذاتية من وجهة نظر أساتذة التعليم الابتدائي باختلاف الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة والتفاعل بينها.

Abstract:

The present study aims at determining the relationship between server leadership and the beliefs of primary education teachers in the city of Ouargla, the level of servant leadership, and the beliefs of self-sufficiency. It also aims to know the differences in

The level of servant leadership from the point of view of primary education teachers according to gender, scientific qualification, and interaction. The Server Leadership Survey for (Halabi, 2016), has 25 items and the following dimensions: personal characteristics, characteristics directed at others, characteristics oriented toward tasks, characteristics oriented toward operations, organizational behavior of leadership and self-sufficiency survey of(Massoudi, 2016) 27 items and following dimensions: Performance, Initiative, class room Management, to achieve study goals co violation di secretive method was used, where the current study was conducted on a sample of (100) professors and professors of (746) population by accidental sample, after the application of the study tools, the uncollation, testing and treatment of the acquired data in the social sciences statistical packages program 19 spss, the following results was reached: There is no significant correlation between the level of server leadership from the point of view of primary education teachers and their self-sufficiency beliefs. There are no meaningful differences in the level of server leadership from the point of view of primary education teachers, according to gender professors, academic qualifications, years of experience, and their interaction between them. There are no meaningful differences in the level of self-sufficiency among primary education teachers of different sex, educational qualifications, and years of experience and interaction between the them.