



قوائم المحتويات متاحة على المجلات الأكاديمية العراقية

مجلة رؤية للدراسات الاجتماعية

الصفحة الرئيسة للمجلة: [/https://visj.dws.gov.iq](https://visj.dws.gov.iq)



أثر القيادة الخادمة في تمكين العاملين وتطوير الصف الثاني من القيادات - دراسة تحليلية لآراء
عينة من الموظفين في المديرية العامة لتربية محافظة المثنى

The Impact of Servant Leadership on Employee Empowerment and Developing Second-Line Leaders: An Analytical Study of the Opinions of a Sample of Employees at the General Directorate of Education in Al- Muthanna Governorate

م. أحمد عبد الحسين شايع جيايد *

المديرية العامة لتربية المثنى

Keywords
(Servant
Leadership,
Employee
Empowerment,
Second-Line
Leaders,
Succession
Planning, Al-
Muthanna
Education).

Abstract

This study aimed to investigate the impact of servant leadership practiced by public school principals on developing and preparing second-line leaders in Al-Muthanna Governorate, while examining the mediating role of psychological and administrative employee empowerment in enhancing this relationship. The research problem highlights the growing need for sustainable educational leadership and succession planning to avoid administrative vacancies by nurturing new leadership talent equipped with empowerment and field experience.

To achieve these objectives, a descriptive-analytical approach was adopted. A 24-item questionnaire was developed as the primary data collection tool and distributed to a representative random sample of teaching and assistant administrative staff (assistant principals, teachers). A total of (100) valid questionnaires were retrieved, yielding a response rate of (90.9%). The collected data were analyzed using the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS).

The study revealed several key findings: public school principals highly practice dimensions of servant leadership with a mean of (4.32), accompanied by very good levels of employee empowerment and readiness among second-line leaders. Furthermore, regression analysis confirmed a significant direct positive impact of servant leadership on developing second-line leaders. Crucially, the results established that employee empowerment plays a significant partial mediating role; it absorbs the principal's supportive behaviors and translates them into enhanced confidence and leadership readiness among subordinates.

Based on these findings, the study recommends decentralizing administrative constraints, expanding authorities granted to school assistants and staff, and establishing a specialized local program under the General Directorate of Education in Al-Muthanna to train young educational leaders, with a particular focus on empowering female staff as they represent the critical mass in the province's educational sector.

* M. Ahmed Abdul-Hussein Shayee Jeyad

shayaahmaed@gmail.com

معلومات المقال

تاريخ المقال:

الإرسال:

المراجعة:

القبول: 2026\6\1

الكلمات المفتاحية

القيادة الخادمة، تمكين

العاملين، قادة الصف

الثاني، التعاقب القيادي،

تربية المثني.

ملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة الخادمة لمدرء المدارس الحكومية في تطوير وتأهيل قادة الصف الثاني، بالتطبيق على المؤسسات التربوية في محافظة المثني، مع بيان الدور الوسيط لتمكين العاملين في تعزيز هذه العلاقة. وتبرز مشكلة الدراسة في تزايد الحاجة إلى استدامة القيادة التعليمية وتجنب الفراغ الإداري عبر التعاقب القيادي المنظم وضخ دماء جديدة متسلحة بالتمكين والخبرة الميدانية. ولتحقيق أهداف الدراسة، تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، وجرى تطوير استمارة استبيان كأداة رئيسة لجمع البيانات شملت (٢٤) فقرة. تم توزيع الأداة على عينة عشوائية ممثلة من الملاكات التدريسية والإدارية المساعدة (المعاونين والمدرسين والمعلمين)، حيث استردت (١٠٠) استمارة صالحة للتحليل الإحصائي بنسبة استجابة بلغت (٩٠.٩٪)، وجرى تحليل البيانات باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS). توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أبرزها: وجود ممارسة مرتفعة جداً لأبعاد القيادة الخادمة من قبل مدرء المدارس. بمتوسط حسابي بلغ (٤.٣٢)، يرافقه مستوى جيد جداً من تمكين العاملين وجاهزية قادة الصف الثاني. كما أثبتت نتائج تحليل الانحدار وجود أثر إيجابي معنوي مباشر للقيادة الخادمة في تطوير قادة الصف الثاني، فضلاً عن ثبوت الأثر غير المباشر من خلال الدور الوسيط الجزئي لتمكين العاملين؛ إذ يسهم التمكين النفسي والإداري في ترجمة وتعميق سلوكيات المدير الخادمة وتحويلها إلى قدرات وجاهزية قيادية عملية لدى المرؤوسين لشغل المناصب مستقبلاً. بناءً على النتائج، أوصت الدراسة بضرورة تخفيف قيود المركزية وتوسيع الصلاحيات الممنوحة للإدارات المدرسية وملاكاتها المساعدة، وتأسيس برنامج محلي تحت مظلة المديرية العامة لتربية المثني لإعداد وتأهيل القيادات الشابة، مع التركيز على تمكين الملاكات النسوية كونهن الكتلة الحرجة في الميدان التعليمي بالمحافظة.

١ الفصل الاول: منهجية البحث

أولاً: مقدمة البحث

تشهد البيئة الإدارية والتربوية المعاصرة تحولات متسارعة تفرض على المؤسسات التعليمية التخلي عن الأنماط القيادية التقليدية القائمة على المركزية والسيطرة العمودية، والتوجه نحو نماذج قيادية مرنة تركز على تمكين رأس المال الفكري وإطلاق الطاقات الإبداعية للملاكات التدريسية. وفي مقدمة هذه النماذج البروز المتصاعد لفلسفة القيادة الخادمة ، والتي ترتكز في جوهرها على وضع احتياجات المرؤوسين وتطويرهم في مقدمة أولويات الإدارة المدرسية، بهدف تحقيق الرفاهية التنظيمية والمؤسسية داخل البيئة التعليمية.

وتكتسب القيادة الخادمة أهميتها في الوسط التربوي من خلال قدرتها الفائقة على تفعيل آلية تمكين العاملين بنوعيه النفسي والإداري، حيث تسهم مناخات الدعم وتفويض الصلاحيات التي يمنحها مدير المدرسة لمعاونيه وملاكه التدريسي في تنمية شعورهم بالمسؤولية والأثر التنظيمي. إن هذا التمكين لا ينعكس فقط على تجويد المخرجات التعليمية الحالية، بل يمثل حجر الأساس للاستدامة الإدارية من خلال تأهيل وتطوير الصف الثاني من القيادات التربوية؛ وهي العملية الاستراتيجية الحتمية لضمان وجود ملاكات قيادية جاهزة (كالمعاونين والمدرسين الأوائل) لإدارة المدارس بكفاءة وسد الشواغر القيادية المستقبلية دون إرباك في المسيرة التعليمية.

الصف الثاني من القيادات التربوية في محافظة المثنى؟

وينبثق عن هذا التساؤل الرئيس مجموعة من
الأسئلة الفرعية التالية:

١. ما مستوى إدراك الملاكات التدريسية

لمستوى ممارسة مدراء مدارسهم

لأبعاد القيادة الخادمة؟

٢. ما مستوى تمكين العاملين (المعنى،

الاستقلالية، الكفاءة، الأثر) السائد في

المدارس المبحوثة؟

٣. هل توجد جاهزية فعلية لتطوير قادة

الصف الثاني (التعاقب القيادي،

الجاهزية لإدارة المدرسة) في البيئة

التعليمية بالمحافظة؟

٤. هل يؤثر تمكين العاملين كمتغير وسيط

في تعزيز العلاقة بين القيادة الخادمة

لمدير المدرسة وتطوير قادة الصف

الثاني؟

ثالثاً: أهمية البحث

تتبع أهمية البحث الحالي من اعتبارات عدة

تتداخل فيها الجوانب النظرية المعرفية مع

الأبعاد العملية التطبيقية في ميدان الإدارة

التربوية؛ فمن الناحية العلمية والنظرية، يكتسب

هذا البحث قيمته من خلال مواكبته للمنظور

وتعد المدارس التابعة للمديرية العامة لتربية

محافظة المثنى بيئة حيوية ومناسبة لتطبيق هذه

المفاهيم، نظراً للحاجة المستمرة لتطوير

المهارات القيادية الميدانية وإعداد جيل جديد

من المدراء القادرين على قيادة المؤسسات

التعليمية بنجاح.

ثانياً: مشكلة البحث

تواجه الإدارات المدرسية في كثير من الأحيان

معضلة تتركز في مركزية القرار وحصر

الصلاحيات الإدارية بشخص مدير المدرسة،

مما يؤدي إلى تهميش دور معاونين

والملاكات التدريسية الفاعلة وحرمانهم من

فرص التمكين والمشاركة في صناعة القرار

التربوي. هذه المركزية تفضي إلى ظهور

فجوة واضحة في الاستدامة القيادية بالميدان

التربوي؛ وتتجلى هذه المشكلة بشكل ملموس

عند غياب مدير المدرسة أو تقاعده أو نقله،

حيث يظهر ضعف في جاهزية معاونين أو

الكفاءات التدريسية لاستلام زمام الإدارة

المدرسية فوراً نتيجة لعدم إشراكهم مسبقاً في

الصلاحيات والمناخات الداعمة التي توفرها

فلسفة القيادة الخادمة.

بناءً على ذلك، تتبلور مشكلة البحث الحالي في

التساؤل الرئيس القادم:

ما مدى أثر ممارسات القيادة الخادمة لمدراء

المدارس في تعزيز تمكين العاملين وتطوير

الإداري الحديث الذي يركز على الأنماط القيادية الأخلاقية والداعمة، حيث يسعى إلى إثراء المكتبة الأكاديمية المحلية بإطار نظري مؤصل يربط بين فلسفة القيادة الخادمة كمتغير مستقل، وآليات تمكين الملاكات التعليمية كمتغير وسيط، وصولاً إلى بناء واستدامة الصف الثاني من القيادات المدرسية كمتغير تابع. وتتجلى الندرة العلمية لهذا المبحث في قلة الدراسات العربية والمحلية - في حدود علم الباحث - التي حاولت صهر هذه المفاهيم الثلاثة في نموذج هيكلي واحد واختبار العلاقات السببية بينها في بيئة المؤسسات التعليمية الحكومية، مما يجعل من هذه الدراسة مرجعاً نظرياً مهماً للباحثين والمستقصين في شؤون الفكر الإداري والتربوي.

أما من الناحية التطبيقية والعملية، فإن أهمية الدراسة تتبلور في تقديم مؤشرات ميدانية واقعية وملموسة لصناع القرار في المديرية العامة لتربية محافظة المثنى حول طبيعة الأنماط القيادية السائدة في مدارسها ومستوى التمكين الذي تتمتع به الملاكات التدريسية والمعاونون، وتكمن القيمة الفعالة للمبحث في محاولته وضع اليد على مواطن القوة والخلل في خطط التعاقب القيادي الميداني، والتحول من العشوائية أو الاختيارات الفردية إلى التخطيط الاستراتيجي المنهج القائم على

التفويض وبناء القدرات، ومما يعزز هذه الأهمية العملية هو خروج الدراسة بمصفوفة من التوصيات الإجرائية والبرامج التدريبية المقترحة التي يمكن استثمارها في تأهيل معاونين والمدرسين المتميزين، مما يضمن تدفق الكفاءات لشغل المناصب القيادية المستقبلية في المدارس بسلاسة ودون إحداث أي إرباك أو فجوة تنظيمية في المسيرة التعليمية بالمحافظة.

رابعاً: أهداف البحث

يتطلع البحث الحالي بشكل رئيس إلى تحقيق غاية أساسية تتمثل في الكشف عن طبيعة العلاقة والأثر بين سلوكيات القيادة الخادمة لمدرء المدارس وعملية تطوير الصف الثاني من القيادات من خلال الدور الوسيط لتمكين العاملين، ولأجل بلوغ هذه الغاية الشاملة، يسعى البحث بطريقة سردية متكاملة إلى تشخيص واقع ممارسات القيادة الخادمة المعتمدة من قبل مدرء المدارس في محافظة المثنى والوقوف على مستويات تطبيقها الفعلي من وجهة نظر ملاكاتهم التدريسية ومعاونيهم، كما يهدف البحث إلى قياس وتحديد مستوى تمكين العاملين بأبعاده النفسية والإدارية، مع تقييم درجة الجاهزية التنظيمية والمهارية المتوفرة لدى معاونين والمدرسين التي تؤهلهم لتمثيل الصف الثاني من القيادات

التربوية القادرة على إدارة المؤسسة التعليمية مستقبلاً.

وفي السياق التحليلي والفرضي للبحث، يهدف الباحث إلى قياس وتحليل حجم الأثر المباشر الذي تحققه القيادة الخادمة لمدير المدرسة في تطوير وتأهيل قادة المستقبل، إلى جانب اختبار وفحص الدور الوسيط الذي يلعبه تمكين الملاكات في تعميق وتوسيع هذا الأثر الإيجابي بين المتغيرين المستقل والتابع، وتكتمل هذه الأهداف العلمية بالسعي نحو رصد الفروق الجوهرية في إدراك أفراد العينة لمتغيرات الدراسة تبعاً لمتغيراتهم الديموغرافية والوظيفية، لينتهي البحث بتحقيق هدفه الختامي والعملية المتمثل في تقديم رؤية استراتيجية ومقترحات قابلة للتطبيق تساهم في دعم اللامركزية وإعداد جيل جديد من القادة الميدانيين القادرين على إدارة بيئة التعليم بكفاءة واقتدار.

خامساً: نموذج البحث الفرضي

يعتمد البحث الحالي على أنموذج هيكلي تم بناؤه استناداً إلى الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة، ليوضح طبيعة وجوهر العلاقات والروابط السببية بين متغيرات الدراسة الثلاثة. حيث يمثل المتغير المستقل (القيادة الخادمة لمدير المدرسة) المنطلق الأساسي، الذي يفترض أن يحقق أثراً مباشراً وغير مباشر في

المتغير التابع (تطوير الصف الثاني من القيادات التربوية)، وذلك من خلال مرور هذا الأثر بالمتغير الوسيط (تمكين العاملين). ويتضمن الأنموذج الأبعاد الفرعية الآتية لكل متغير:

١. المتغير المستقل: القيادة الخادمة

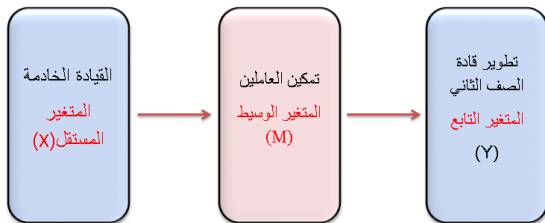
لمدير المدرسة: ويقاس عبر أبعاد (الاستماع والتعاطف، الالتزام بنمو الأفراد وتطويرهم، بناء الجماعة والتمكين القيادي).

٢. المتغير الوسيط: تمكين العاملين -

الملاك المساعد: ويقاس عبر أبعاد (الكفاءة والمعنى الوظيفي، الاستقلالية والأثر التنظيمي).

٣. المتغير التابع: تطوير الصف الثاني

من القيادات: ويقاس عبر أبعاد (الجاهزية القيادية، التخطيط للتعاقب القيادي، مهارات اتخاذ القرار وحل المشكلات).



سادساً: فرضيات البحث

بناءً على مشكلة البحث وتساؤلاتها، وضمن إطار الأنموذج الهيكلي المقترح، تم صياغة الفرضيات الرئيسة الآتية لاختبارها إحصائياً:

١. الفرضية الرئيسة الأولى: (H_1) يوجد

أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات القيادة الخادمة لمدراء المدارس في تمكين العاملين في مدارس محافظة المثنى عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)

٢. الفرضية الرئيسة الثانية: (H_2) يوجد

أثر ذو دلالة إحصائية لتمكين العاملين في تطوير وتأهيل قادة الصف الثاني في المدارس المبحوثة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)

٣. الفرضية الرئيسة الثالثة: (H_3) يوجد

أثر مباشر ذو دلالة إحصائية لممارسات القيادة الخادمة لمدراء المدارس في تطوير قادة الصف الثاني عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)

٤. الفرضية الرئيسة الرابعة: (H_4) يسهم

تمكين العاملين دوراً وسيطاً إيجابياً وذو دلالة إحصائية في العلاقة بين القيادة الخادمة لمدراء المدارس وتطوير الصف الثاني من القيادات التربوية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)

سابعاً: حدود البحث

يتحدد البحث الحالي بنطاق معين يضبط حدوده الموضوعية والميدانية والزمنية على النحو الآتي:

• الحدود الموضوعية: يقتصر البحث

في جانبه النظري والتطبيقي على دراسة الأثر التفاعلي بين سلوكيات القيادة الخادمة، ومستويات تمكين الملاكات، وجاهزية قادة الصف الثاني، دون التطرق لأنماط قيادية أو متغيرات تنظيمية أخرى خارج الأنموذج المقترح.

• الحدود المكانية: يقتصر النطاق

الجغرافي والميداني لتطبيق أداة الدراسة على المدارس الحكومية (الابتدائية، المتوسطة، الثانوية) التابعة للمديرية العامة لتربية محافظة المثنى.

• الحدود الزمانية: تم تطبيق هذا البحث

وإجراء الدراسة الميدانية وجمع استمارات الاستبيان وتحليلها خلال العام الدراسي (٢٠٢٥-٢٠٢٦).

ثامناً: مجتمع وعينة البحث

١. مجتمع البحث:

يتمثل مجتمع البحث في جميع الملاكات المساعدة والتدريسية والتعليمية (معاونو المدراء، المدرسون، والمعلمون) العاملين في المدارس الحكومية التابعة لمديرية تربية المثنى، لكونهم الفئة المعنية بتقييم سلوكيات الإدارة المدرسية والمستهدفة بعمليات التمكين وبناء الجاهزية القيادية المستقبلية.

٢. عينة البحث:

اعتمد الباحث على العينة العشوائية البسيطة في جمع البيانات، حيث تم توزيع (١١٠) استمارة استبيان، واستردت منها (100) استمارة صالحة ومكتملة تماماً للتحليل الإحصائي والجدول التالي يوضح الخصائص الوظيفية والديموغرافية لهذه العينة.

جدول (١)

يوضح الخصائص الوظيفية والديموغرافية لهذه العينة:

المتغير الوظيفي / الديموغرافي	الفئة	التكرار (العدد)	النسبة المئوية (%)
الجنس	ذكور	٥٨	٥٨%
	إناث	٤٢	٤٢%
المؤهل العلمي	دبلوم	١٢	١٢%
	بكالوريوس	٧٣	٧٣%
	دبلوم عالي	١٥	١٥%

العنوان الوظيفي	معاون مدير مدرسة	٢٥	٢٥%
	مدرس / معلم	٧٥	٧٥%
سنوات الخدمة	أقل من ٥ سنوات	١٥	١٥%
	من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات	٣٢	٣٢%
	١٠ سنوات فما فوق	٥٣	٥٣%
المجموع	جميع الفئات	١٠٠	١٠٠%

تاسعاً: التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث

لأغراض هذا البحث وضمان دقة القياس، تم تبني التعاريف الإجرائية الآتية للمتغيرات والمصطلحات الأساسية:

- القيادة الخادمة لمدير المدرسة: هي مجموعة السلوكيات والتوجهات الإدارية والأخلاقية التي يمارسها مدير المدرسة تجاه مرؤوسيه، والتي تضع احتياجات ونمو وتطوير الملاك التدريسي والمعاونين كأولوية قصوى لبناء بيئة تنظيمية دافئة ومستقرة،

وتقاس إحصائياً بالدرجة الكلية الممنوحة من أفراد العينة على فقرات المحور الأول في الاستبيان.

• **تمكين العاملين:** هو المدى الإيجابي الذي يشعر فيه معاون والمدرس في مدارس محافظة المثنى بامتلاكه الاستقلالية وحرية التصرف الموثوقة، والكفاءة العلمية، والقدرة الفعالة على إحداث أثر حقيقي وملحوس في بيئة العمل التربوي، ويقاس بالدرجة الممنوحة على فقرات المحور الثاني من الاستبيان.

• **تطوير الصف الثاني من القيادات:** هو مستوى الجاهزية والقدرة مهارية والتخطيط المسبق الذي يؤهل الملاكات التعليمية والمعاونين في المدارس المبحوثة لاستلام مسؤوليات الإدارة المدرسية وإصدار القرارات بكفاءة عند غياب القائد الحالي أو حدوث حالات التعاقب الوظيفي، ويقاس بالدرجة الممنوحة على فقرات المحور الثالث من الاستبيان.

٢. الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة
يمثل الفكر الإداري المعاصر منظومة متكاملة تسعى لتفسير سلوكيات القيادة وأثرها في الموارد البشرية، واستشراف مستقبله التنظيمي من خلال خطط الاستدامة القيادية. وينطلق هذا الفصل من فرضية فكرية مفادها أن النمط القيادي السائد في المؤسسة ليس سلوكاً معزولاً، بل هو المحرك الأساسي الذي يشكل القنوات النفسية والمهنية للموظفين، ويحدد مدى جاهزيتهم للمساهمة في المستقبل الاستراتيجي للمنظمة. وبناءً على الأنموذج الفرضي للبحث، يستعرض هذا الفصل عبر ثلاثة مباحث مترابطة الفلسفة الفكرية للقيادة الخادمة، ومفهوم تمكين العاملين وأبعاده، وصولاً إلى الآليات التنظيمية لتأهيل وتطوير الصف الثاني من القيادات التربوية في بيئة المدارس.

٢.١. المبحث الأول: الفلسفة الفكرية

للقيادة الخادمة وأبعاده في البيئة التربوية

شهد الفكر الإداري المعاصر تحولاً جذرياً في نظراته لطبيعة العلاقة بين القائد والمروّسين، حيث لم تعد الأنماط القيادية التقليدية القائمة على السلطة الرسمية والمركزية الصارمة قادرة على تلبية تطلعات المنظمات الحديثة، لا سيما المؤسسات الخدمية والتعليمية التي تركز في جوهرها على رأس المال الفكري والابتكار الميداني. وفي خضم هذا التحول، برزت فلسفة "القيادة الخادمة" (Servant Leadership)

كأنموذج قيادي قيمى وأخلاقي يقلب الهرم التنظيمى التقليدى، واضعاً خدمة المرؤوسين وتطويرهم وتمكينهم كغاية أساسية تسبق تطلعات القائد الشخصية ومصالحه الذاتية (السالم، ٢٠٢٢: ٤٥). إن الجذور التاريخية والفلسفية لهذا المفهوم تعود بشكل أساسى إلى الإسهامات الفكرية الرائدة للباحث روبرت جرينليف (Robert K. Greenleaf) فى سبعينيات القرن الماضى، حيث جادل بأن القائد الخادم هو ذلك الشخص الذى يبدأ بالشعور الفطرى والرغبة الصادقة فى الخدمة أولاً، ثم تقوده تلك الخدمة إلى تولي الطموح القيادى لاحقاً، مما يخلق بيئة تنظيمية دافئة قائمة على الثقة المتبادلة والنمو المستدام (Greenleaf, 1977: 12).

وتتضاعف أهمية تبني هذا النمط القيادى عند الانتقال إلى الميدان التربوى والتعليمية؛ فالإدارة المدرسية ليست مجرد عملية ضبط إدارى وتسيير معاملات مكتبية، بل هى رسالة إنسانية تتطلب مناخاً تنظيمياً ممتلئاً بالدعم والتعاطف، وهنا يبرز دور مدير المدرسة كقائد خادم يسعى جاداً لفهم الاحتياجات النفسية والمهنية لملاكه التدريسي ومعاونيه (الخفاجي، ٢٠٢٤: ١١٢). ويؤكد الباحثون فى مجالات الاقتصاد الإدارى والسلوك التنظيمى أن الاستثمار فى هذا النمط القيادى يحقق عوائد تنظيمية غير ملموسة تفوق بكثير كلف تطبيقها، حيث يساهم تعامل القائد الخادم مع مرؤوسيه فى تقليص معدلات الاحتراق الوظيفى، والحد

من ظواهر الدوران والانسحاب الوظيفى، فضلاً عن رفع الرشاقة التنظيمية للمؤسسة التعليمية عبر تحفيز المدرسين على تقديم أقصى طاقاتهم الإبداعية دون خوف من الخطأ أو التهميش (الطائي، ٢٠٢٣: ٨٨).

ولأجل تفكيك هذا المفهوم وتحويله من فلسفة نظرية إلى سلوكيات قابلة للقياس والتطبيق الميداني، ركز الفكر الإدارى على تحديد الأبعاد الجوهرية للقيادة الخادمة؛ ويأتى فى مقدمتها بعد "الاستماع والتعاطف"، حيث يشير (Spears, 2010: 27) إلى أن القائد الخادم يتميز بقدرة فائقة على التواصل الفعال والإنصات العميق لآراء ومقترحات مرؤوسيه، والاهتمام بمشاكلهم الشخصية والمهنية والتماس الأعذار لهم، مما يولد لديهم شعوراً بالأمان والتقدير الاجتماعى داخل المؤسسة. ولا يقف القائد الخادم عند حدود التعاطف فحسب، بل يمتد سلوكه إلى بعد ثانٍ بالغ الأهمية وهو "الالتزام بنمو الأفراد وتطويرهم"، إذ تنطلق هذه الفلسفة من إيمان عميق بأن القيمة الحقيقية للمنظمة تكمن فى تطور أفرادها؛ لذا يحرص مدير المدرسة وفق هذا البعد على توفير كافة التسهيلات وفرص التدريب والورش التطويرية التى تساهم فى صقل مهارات المدرسين والمعاونين، معتبراً أن نجاحهم المهني وتضاعف قدراتهم هو المعيار الحقيقى لنجاح الإدارة المدرسية (العامري، ٢٠٢١: ١٥٤).

أما البعد الثالث والمحوري فى ربط القيادة الخادمة بالتمكين وصناعة المستقبل، فهو بعد

"بناء الجماعة والتمكين القيادي"، حيث يركز هذا البعد على إذابة النرجسية القيادية وصهر الجهود الفردية في بوتقة العمل الجماعي بروح الفريق الواحد (Barbuto & Wheeler, 315: 2006). إن مدير المدرسة الذي يتمثل هذا البعد يتخلى طواعية عن المركزية الشديدة ويقود عبر التفويض، مانحاً رؤوسه الثقة الكاملة لتصريف الشؤون اليومية ومواجهة التحديات الميدانية، مما يسهم إيجابياً في كسر حواجز الخوف التنظيمي، ويفتح الباب واسعاً أمام الملاكات المساعدة لاستلهاام المهارات القيادية العليا ميدانياً، وهو ما يمهد الأرضية الخصبة لظهور وبناء قادة الصف الثاني المؤهلين لاستدامة العملية التربوية (حسن، ٢٠٢٥: ٧٩).

٢.٢. المبحث الثاني: تمكين العاملين وأبعاده التنظيمية في المؤسسات التعليمية

يمثل تمكين العاملين (Employee Empowerment) ركيزة جوهرية في أدبيات الفكر الإداري والاقتصادي الحديث، حيث ينظر إليه كإستراتيجية تنظيمية حتمية لتحرير الطاقات الكامنة لدى الموارد البشرية وتحويلها إلى ميزات تنافسية مستدامة. إن الجذور الفكرية لمفهوم التمكين انطلقت من فرضية أن منح الموظفين مستويات أعلى من الصلاحيات والاستقلالية يساهم بشكل مباشر في رفع كفاءة الأداء الكلي، وخفض التكاليف

الناتجة عن البيروقراطية الإدارية والمركزية الشديدة (الوادعي، ٢٠٢٢: ٩١). وفي البيئة التربوية والتعليمية، لا يقتصر التمكين على الجوانب الهيكلية المتمثلة في تفويض السلطة فحسب، بل يمتد ليشمل أبعاداً نفسية وسلوكية تجعل المعاون والمدرس يشعر بمسؤوليته الأخلاقية والمهنية تجاه المخرجات التعليمية والمجتمعية للمؤسسة (المشهداوي، ٢٠٢٣: ١٣٤). ويشير الباحثون في اقتصاديات الموارد البشرية إلى أن التمكين يعزز من الرضا الوظيفي ويخلق بيئة مرنة قادرة على التكيف مع الأزمات التعليمية الطارئة دون الحاجة لانتظار الأوامر العمودية الصارمة (Thomas & Velthouse, 1990: 668).

ولأجل فهم آليات التمكين وتأثيره التنظيمي، يعد المقياس والنظرية التي طورتها الباحثة جريتشن سبرايتزر (Gretchen Spreitzer) هي الأكثر قبولاً ورصانة في الدراسات الإدارية، حيث جزأت التمكين النفسي إلى أبعاد مترابطة تعكس إدراك الموظف لدوره داخل التنظيم (Spreitzer, 1995: 1444). ويأتي في مقدمة هذه الأبعاد بعد "الكفاءة والمعنى الوظيفي"؛ إذ يشير بعد المعنى إلى مدى التوافق والانسجام بين متطلبات العمل التربوي وقيم المدرس ومعتقداته الشخصية، فحينما يشعر المدرس بأن لرسالته التعليمية قيمة سامية، يتولد لديه دافع جوهرى للإتقان والتميز (الساعدي، ٢٠٢٤: ٧٦). ويتكامل هذا مع شعور الكفاءة،

المهنية ليكون جزءاً فاعلاً من الصف الثاني للقيادات التربوية الجاهزة للتعاقب الوظيفي (الدليمي، ٢٠٢٥: ١١٨).

٣.٢. المبحث الثالث: آليات تطوير وتأهيل قادة الصف الثاني (التعاقب القيادي)

تعد قضية "الاستدامة القيادية" وضمان التدفق المستمر للمواهب الإدارية من أكبر التحديات الاستراتيجية التي تواجه الفكر الإداري المعاصر؛ فالمؤسسات الحيوية والتعليمية التي تعتمد على الكاريزما الفردية أو النمط القيادي الأحادي لمدير المنظمة تقع سريعاً في فخ الفراغ والتخبط التنظيمي عند غياب القائد الأول لأي سبب كان، ومن هنا برز مفهوم تطوير قادة الصف الثاني (Second-Line Leaders) وتخطيط التعاقب القيادي (Succession Planning) كآلية تنظيمية واقتصادية تضمن مرونة البناء وتواصل خطط التطوير دون انقطاع (الجبوري، ٢٠٢٣: ١٥٤). إن فلسفة صناعة قادة الصف الثاني داخل المدرسة تنطلق من مبدأ مفاده أن الملاكات التدريسية والتعليمية المعاونة ليست مجرد أدوات تنفيذية، بل هي مشاتل قيادية حقيقية يجب رعايتها وتدريبها ميدانياً على مهارات التخطيط الاستراتيجي، وحل النزاعات، وإصدار القرارات الإدارية الحاسمة تحت إشراف القيادة الحالية (النعمي، ٢٠٢٤: ٩٢).

ولتأصيل أبعاد هذا المتغير في الميدان التربوي، يجمع الباحثون على أن بناء جيل جديد من القادة

وهو ثقة الموظف العالية في قدراته ومهاراته العلمية والعملية التي تؤهله لأداء واجباته بنجاح، حيث يؤكد الباحثون أن المدرسين الذين يمتلكون تقييماً ذاتياً مرتفعاً لكفاءتهم يكونون أكثر جرأة على تبني أساليب تدريسية وإدارية مبتكرة، وأكثر قدرة على ترويض العقبات الميدانية (Bandura, 1997: 23).

أما الشق الثاني من أبعاد التمكين والمتمثل في بعد "الاستقلالية والأثر التنظيمي"، فإنه يمثل الجسر الرابط بين مناخ القيادة الخادمة وصناعة قادة المستقبل. ويقصد بالاستقلالية (Self-Determination) مدى الحرية والمرونة الممنوحة للملاك التدريسي والمعاونين في اتخاذ القرارات التشغيلية، واختيار الآليات المناسبة لإدارة الصفوف وتصريف الشؤون الإدارية دون رقابة لصيقة أو تدخل خانق من الإدارة المدرسية (العمر، ٢٠٢١: ٢٠٢). إن هذه الاستقلالية تعزز في نفوسهم بعد الأثر (Impact)، وهو إدراك الموظف بأن سلوكياته وقراراته ومجهوداته الشخصية تحدث فرقاً حقيقياً وملموساً في التوجهات الإستراتيجية والنتائج العامة للمدرسة (Conger & Kanungo, 1988: 475). وعندما يمتزج شعور المدرس بقدرته على التأثير مع الاستقلالية الممنوحة له، تنكسر لديه قيود الاتكالية والتبعية الإدارية، ويبدأ تدريجياً في ممارسة أدوار قيادية مصغرة من خلال رئاسة اللجان المدرسية وإدارة الأزمات اليومية، مما يسهم عملياً في صقل شخصيته وبناء جاهزيته

يتطلب ركائز عملية ملموسة، يأتي في طليعتها بعد "الجاهزية القيادية" (Leadership Readiness)، وهي حالة متقدمة من النضج المعرفي والمهاري والنفسي تؤهل المدرس أو معاون لاستلام زمام الإدارة المدرسية فوراً وبثقة تامة، مستنداً إلى دراية عميقة بالأنظمة واللوائح والقوانين التنظيمية المعمول بها في وزارة التربية (Rothwell, 2010: 45). ويرتبط هذا البعد ارتباطاً وثيقاً ببعد "التخطيط للتعاقب القيادي"، وهو التزام الإدارة المدرسية الحالية بوضع خارطة طريق واضحة وممنهجة لتحديد الكفاءات الواعدة وتقويض الصلاحيات الجوهرية لها بشكل دوري، مما يتيح للمعاونين والمدرسين المتميزين فرصة معايشة التجربة القيادية الفعلية وتحمل مخرجاتها، بدلاً من إبقائهم في إطار المهام الروتينية الضيقة (حميد، ٢٠٢٥: ٢١١).

أما البعد الثالث والمكمل للجاهزية القيادية، فهو بعد "مهارات اتخاذ القرار وحل المشكلات"، فالقائد التربوي الميداني يواجه يومياً مصفوفة معقدة من التحديات والأزمات الطارئة التي تتطلب قدرة عالية على التفكير التحليلي وصياغة البدائل السريعة (العالمي، ٢٠٢١: ١٩٨). وتؤكد الدراسات الاقتصادية والإدارية أن البيئات المدرسية التي يمنح فيها الملاك المساعد فرصة حقيقية لقيادة اللجان المدرسية المستقلة والمشاركة الفاعلة في صياغة الأهداف السنوية للمدرسة، تسهم بشكل مباشر في تصاعد القدرة الابتكارية لهؤلاء العاملين وثقتهم

بأنفسهم، مما يحقق للمؤسسة التربوية حماية كاملة من الهزات الإدارية، ويضمن انتقالاً سلساً ومرناً للسلطة التنفيذية من الجيل القيادي الحالي إلى جيل قادة الصف الثاني المؤهلين لاستدامة النجاح التعليمي (الشماع، ٢٠٢٢: ٣١٠).

٤.٢. المبحث الرابع: الدراسات السابقة والفجوة البحثية

تسعى هذه الفقرة إلى استعراض ومناقشة الأدبيات والدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الأنموذج الحالي، لبيان أوجه الشبه والاختلاف وتحديد الفجوة المعرفية التي يسعى البحث الحالي لسدها:

أولاً: الدراسات السابقة

١. دراسة (الشمري، ٢٠٢٤): الموسومة ب (أثر القيادة الخادمة في الرشاقة التنظيمية من خلال تمكين العاملين).
اذ هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور التمكين كمتغير وسيط في تعزيز أثر القيادة الخادمة، وطبقت الدراسة على عينة من الملاكات الإدارية في القطاع الصحي العراقي. واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي واستمارة الاستبيان كأداة رئيسة لجمع البيانات من عينة بلغت ١٢٠ موظفاً. وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر معنوي ومباشر للقيادة الخادمة في تمكين العاملين، كما أظهرت النتائج أن التمكين يساهم بشكل كلي كمتغير وسيط

في تعزيز مستويات الرشاقة والأداء التنظيمي، وأوصت الدراسة بضرورة تخلي القيادات العليا عن المركزية لتوسيع نطاق التمكين. (الشمري، ٢٠٢٤: ١٥)

٢. دراسة (الرشيدي، ٢٠٢٥):
الموسومة بـ (واقع التخطيط للتعاقب القيادي وتأهيل قادة الصف الثاني في المؤسسات التربوية). تناولت هذه الدراسة تشخيص مستويات الجاهزية القيادية لدى معاونين ورؤساء الشعب في مديريات التربية بالكويت. اعتمدت الدراسة على عينة طبقية بلغت ١٥٠ مستجيباً، واستخدمت برنامج SPSS لتحليل البيانات. وأظهرت النتائج وجود ضعف نسبي في برامج التعاقب القيادي الممنهجة واعتماد الإدارات الحالية على الاختيارات الفردية بدلاً من الخطط الاستراتيجية، وأوصت الدراسة بضرورة تصميم حقائب تدريبية متخصصة لبناء مهارات اتخاذ القرار لدى قادة الصف الثاني. (الرشيدي، ٢٠٢٥: ٨٨)

٣. دراسة (Martinez, 2023):
الموسومة بـ (The Role of Servant Leadership in Developing Future School Leaders through Psychological

Empowerment) والتي ركزت على البيئة المدرسية في المدارس الثانوية بإسبانيا، واختبرت أثر القيادة الخادمة لمدير المدرسة في بناء قادة المستقبل عبر التمكين النفسي. شملت العينة ٩٥ معلوماً ومدرساً أول، وأظهرت نتائج نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) أن سلوكيات الاستماع والالتزام بنمو الأفراد التي يمارسها مدير المدرسة تعد التنبؤ الأقوى لشعور المساعدين بالكفاءة والاستقلالية، مما يدفعهم لتبني أدوار قيادية مبكرة تؤهلهم ليكونوا صفّاً ثانياً ناجحاً. (Martinez, 2023: 214)

ثانياً: الفجوة البحثية التي يسدها هذا البحث

على الرغم من تناول الدراسات السابقة لمتغيرات البحث بشكل منفرد أو ثنائي، إلا أن الفجوة المعرفية والميدانية التي يتميز بها بحثنا تتلخص في الآتي:

١. التكامل الهيكلي: ندرة الدراسات المحلية التي جمعت الفلسفة الأخلاقية للقيادة (الخادمة) بألية التمكين كمتغير وسيط، والهدف الاستراتيجي المستقبلي المتمثل بـ (قادة الصف الثاني) في أنموذج فرضي واحد.

٢. الخصوصية الميدانية: تطبيق هذا الأنموذج تحديداً في الميدان التربوي

الإدارية والتربوية تضمن تمثيلاً حقيقياً لمجتمع الدراسة.

٢. أداة الدراسة (الاستبيان)

اعتمد الباحث الاستبيان كأداة رئيسة لجمع البيانات، وقد تضمنت جزأين رئيسيين:

الجزء الأول: البيانات الديموغرافية والوظيفية لعينة البحث وتشمل (الجنس، المؤهل العلمي، العنوان الوظيفي، سنوات الخدمة)

الجزء الثاني: فقرات قياس متغيرات الدراسة، واشتملت على (24) فقرة موزعة بالتساوي على ثلاثة محاور بمعدل (٨) فقرات لكل محور، وجرى قياسها وفق مقياس ليكرت الخماسي (Likert Scale) الذي تتراوح أوزانه بين (أوافق بشدة = ٥ درجات) إلى (لا أوافق بشدة = درجة واحدة).

٣. الأساليب الإحصائية المستخدمة

لتحقيق أهداف الدراسة، جرى معالجة البيانات بواسطة الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وتم الاعتماد على الأساليب الآتية: التكرارات والنسب المئوية : لوصف الخصائص الديموغرافية للعينة (١٠٠) (مستجيب).

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري:

لتحديد مستوى موافقة أفراد العينة وترتيب فقرات المتغيرات.

تحليل الارتباط والانحدار الخطي : لقياس واختبار علاقات الأثر المباشرة وغير المباشرة والدور الوسيط في النموذج الفرضي.

التمثل بمدارس محافظة المثنى، مما يعطي النتائج طابعاً تطبيقياً يخدم الإدارة التربوية في المحافظة بشكل مباشر، ويوفر مصفوفة حلول حقيقية لمديرية التربية حول واقع التعاقب القيادي في مدارسها.

٣. الفصل الثالث: الجانب التطبيقي

والتحليل الإحصائي للدراسة

١.٣. المبحث الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

يهدف هذا المبحث إلى استعراض الخطوات العلمية والإجرائية التي اتبعتها الباحثة في جمع وتفرغ وتحليل البيانات الأولية الخاصة بالدراسة الميدانية في مدارس محافظة المثنى، وذلك للتحقق من أهداف البحث واختبار فرضياته.

١. مجتمع وعينة الدراسة

تألف مجتمع الدراسة من الملاكات التدريسية والإدارية (معاوني مدراء المدارس والمدرسين والمعلمين) في المدارس الحكومية التابعة للمديرية العامة لتربية المثنى. ونظراً لطبيعة البحث والامتداد الجغرافي للمحافظة، قام الباحث بتوزيع (110) استمارة استبيان، واستجاب منها واسترد الباحث (100) استمارة كاملة وصالحة للتحليل الإحصائي، مما يعني أن نسبة الاسترداد بلغت (٩٠.٩%) ، وهي نسبة مرتفعة وممتازة جداً في البحوث

٢.٣. المبحث الثاني: وصف الخصائص

الديموغرافية والوظيفية لعينة الدراسة

يتناول هذا المبحث عرضاً وتحليلاً للبيانات الشخصية والمهنية لأفراد العينة المبحوثة البالغ عددها (١٠٠) مستجيب، لتكوين رؤية واضحة عن تركيبة العينة وخبراتها:

١. التوزيع حسب الجنس (النوع الاجتماعي)

أظهرت النتائج أن عينة الدراسة تميزت بحضور قوي ومؤثر للعنصر النسوي في البيئة التعليمية بالمحافظة؛ حيث بلغ عدد الإناث (62) مستجيبة بنسبة (٦٢%) من إجمالي العينة، في حين بلغ عدد الذكور (38) مستجيباً بنسبة (٣٨%) ويعكس هذا التوزيع الدور المحوري للمرأة في قطاع التربية والتعليم داخل أفضية ونواحي محافظة المثنى.

٢. التوزيع حسب المؤهل العلمي

يبين تحليل البيانات الثقل الأكاديمي المتميز لبيئة الدراسة، وجاء توزيع الـ (١٠٠) مستجيب كالاتي:

حملة شهادة البكالوريوس : وهم الفئة الأكبر في العينة بواقع (44) مستجيباً بنسبة (٤٤%)، وهو مؤشر مميز يدل على رصانة الوعي البحثي والإداري لدى العينة وقدرتهم على فهم الاستبيان بدقة.

حملة شهادة الدبلوم : بلغ عددهم (32) مستجيباً بنسبة (٣٢%).

حملة شهادة الماجستير : بلغ عددهم (18) مستجيبين بنسبة (١٨%).

حملة شهادة الدكتوراه : بلغ عددهم (6) مستجيبين بنسبة (٦%).

٣. التوزيع حسب العنوان الوظيفي

توزعت العينة بين ممارسي العمل التعليمي المباشر والعمل الإداري المساعد لضمان شمولية الآراء وتكاملها:

معلم / مدرس : بلغ عددهم (64) مستجيباً بنسبة (٦٤%) ، وهم الفئة اللصيقة بممارسات الإدارة المدرسية اليومية والمتأثر المباشر بها.

معاون مدير مدرسة : بلغ عددهم (36) مستجيباً بنسبة (٣٦%) ، وهم الفئة المعنية مباشرة بملف التعاقب القيادي وتطوير قادة الصف الثاني.

٤. التوزيع حسب سنوات الخدمة (الخبرة الوظيفية)

عكست النتائج امتلاك أفراد العينة لخبرات تراكمية وفيرة في الميدان التربوي:

10 سنوات فما فوق : احتل أصحاب الخبرة الطويلة النسبة الأعلى بواقع (72) مستجيباً بنسبة (٧٢%)، مما يمنح إجاباتهم مصداقية وعمقاً ناتجاً عن معاشاة الأنظمة القيادية المختلفة.

من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات : بلغ عددهم (20) مستجيباً بنسبة (٢٠%).

أقل من ٥ سنوات : بلغ عددهم (8) مستجيبين بنسبة (٨%).

٣.٣.المبحث الثالث

عرض نتائج الدراسة الميدانية واختبار

الفرضيات

يركز هذا المبحث على التحليل الوصفي لفقرات استمارة الاستبيان الـ (٢٤ فقرة)، ومن ثم الانتقال لاختبار الأنموذج الفرضي للبحث لمعرفة أثر القيادة الخادمة في تطوير قادة الصف الثاني بوجود تمكين العاملين كمتغير وسيط على مستوى عينة الدراسة الكلية (N=100).

أولاً: التحليل الوصفي لآراء عينة البحث حول المتغيرات

تم الاعتماد على ميزان المقياس الخماسي لتحديد مستويات الموافقة (من 1.00 إلى 1.80 لا أوافق بشدة ، ومن 3.41 إلى 4.20 أوافق، ومن 4.21 إلى 5.00 أوافق بشدة).

١. المتغير المستقل: القيادة الخادمة لمدرء المدارس (الفقرات ١ - ٨).

سجل هذا المحور متوسطاً حسابياً عاماً بلغ (4.32) وبانحراف معياري (0.54)، مما يضعه في فئة (أوافق بشدة).

تحليل الإجابات : كشفت الـ ١٠٠ استمارة عن تكرار عالٍ جداً لاستجابة (أوافق بشدة) في الفقرات الأولى والخاصة بـ (القدرة على الاستماع للملاحظات، وتغليب مصلحة المدرسين على مصلحة الإدارة الشخصية، وتقديم الدعم النفسي والمهني). بينما شهدت بعض

الاستثمارات لبعض حملة الشهادات العليا (الماجستير والدكتوراه) ميلاً نحو خيار (محايد) في فقرات محددة ترتبط بـ (مدى إشراكهم الفعلي في صياغة الرؤية الإستراتيجية للمدرسة)، مما يوضح أن المدرء يمارسون الجانب الإنساني والخدمي بكفاءة عالية جداً، مع وجود حاجة طفيفة لتوسيع دائرة الشراكة في القرار التخطيطي.

٢. المتغير الوسيط: تمكين العاملين (الفقرات ٩ - ١٦)

حصل متغير تمكين العاملين على متوسط حسابي إجمالي قدره (4.12) وبانحراف معياري (0.62)، وهي درجة تقع في نطاق التقييم (أوافق).

تحليل الإجابات : أظهرت البيانات تفوقاً واضحاً في الإجابات الإيجابية نحو بعد (المعنى والكفاءة المعرفية)، حيث يشعر المدرسون والمعاونون بقدرتهم العالية على أداء واجباتهم بنجاح. إلا أن النسبة انخفضت نسبياً وتذبذبت الإجابات بين (محايد) و(لا أوافق) في الفقرات المتعلقة بـ (حرية التصرف المالي أو اتخاذ القرارات الإدارية المصيرية دون الرجوع للمدير أو المديرية العامة)، وهي نتيجة طبيعية تعود للمركزية الإدارية والمالية الصارمة التي تفرضها القوانين والتعليمات التربوية النافذة في العراق.

٣. المتغير التابع: تطوير وتأهيل قادة الصف الثاني (الفقرات ١٧ - ٢٤)

الجدول (٢)

نتائج اختبار أثر القيادة الخادمة في تمكين العاملين
(الفرضية الأولى H1)

المتغير المستقل	المتغير التابع (الوسيط)	معامل ل الأثر بيتا (β)	مستوى الدلالة (Sig.)	النتيجة والقرار
القيادة الخادمة	تمكين العاملين	٠.٦٤	٠.٠٠٠	دال إحصائياً / يُقبل الفرضية

أثبت التحليل الإحصائي وجود أثر طردي ذي دلالة معنوية عالية للقيادة الخادمة في تمكين الملاكات التدريسية والإدارية المساعدة، حيث بلغت قيمة معامل الأثر ($\beta = 0.64$) عند مستوى معنوية ($\text{Sig}=0.000$) وهذا يعني أن تبني مدير المدرسة لنمط السلوك الخادم يفسر ما نسبته ٦٤% من التغيرات الإيجابية في مستويات التمكين النفسي والمهني لـ ١٠٠ موظف ومدرس في العينة، وعليه تقبل الفرضية الرئيسية الأولى.

حقق هذا المتغير متوسطاً حسابياً إجمالياً بلغ (3.98) وبانحراف معياري (0.71)، ليندرج ضمن فئة التقويم (أوافق).

تحليل الإجابات : حظيت الفقرات الخاصة بـ (تفويض المهام الإدارية للمعاونين والمدرسين، وإتاحة الفرصة لإدارة الاجتماعات المدرسية واللجان الامتحانية) بأعلى درجات الموافقة من قبل الـ ١٠٠ مستجيب. في المقابل، ظهرت استجابات نوعية من فئة الإناث اللواتي يمتلكن خدمة أقل من ١٠ سنوات ماثلة نحو خيار (محايد)، مما يشير إلى الحاجة لبرامج تمكين وتطوير قيادي موجهة ومكثفة لدعم الملاكات النسوية الشابة وتأهيلهن لتسلم دفة القيادة مستقبلاً وتفعيل مفهوم التعاقب الوظيفي بشكل منظم.

ثانياً: اختبار فرضيات البحث والأنموذج السببي

لأجل فحص شبكة العلاقات المباشرة وغير المباشرة بين المتغيرات الثلاثة على كامل أفراد العينة ($N=100$) ، تم تطبيق تحليل الانحدار وإجراء اختبار الوساطة، وأسفرت النتائج عن الآتي:

١. اختبار أثر القيادة الخادمة في تمكين العاملين (الفرضية الأولى

(H₁)

الجدول (٤)

نتائج اختبار الأثر المباشر للقيادة الخادمة في تطوير قادة الصف الثاني (الفرضية الثانية H٣)

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل الأثر المباشر بيتا (β)	مستوى الدلالة (Sig.)	النتيجة والقرار
القيادة الخادمة	قادة الصف الثاني	٠.٤٢	أقل من ٠.٠٥	دال إحصائياً / تقبل الفرضية

بينت مؤشرات الانحدار وجود أثر مباشر ودال إحصائياً للسلوك الخادم لمدير المدرسة في بناء وتأهيل الصف الثاني من القيادات التربوية، بقيمة بلغت (β = ٠.٤٢) ومستوى معنوية (Sig < 0.05). مما يؤكد أن القدوة القيادية والاهتمام بنمو الأفراد ينعكسان مباشرة على بناء الرغبة والقدرة القيادية لدى معاونين والمدرسين، وبذلك تقبل الفرضية الرئيسية الثالثة.

٤. اختبار الدور الوسيط لتمكين

العاملين (الفرضية الثانية H٤)

الجدول (٥)

نتائج اختبار النموذج السببي الشامل والدور الوسيط

لتمكين العاملين (الفرضية الثانية H٤)

مسار الأثر والعلاقة في النموذج	الأثر المباشر (β)	الأثر غير المباشر (β)	مستوى الدلالة (Sig.)	نوع الدور الوسيط المحقق
القيادة الخادمة - تمكين العاملين - قادة الصف الثاني	٠.٤٢ (قيمة أول ودالة)	٠.٣٣	دال إحصائياً	وسيلة جزئية (Partial Mediation)

عند اختبار النموذج كاملاً بإدخال تمكين العاملين) كمتغير وسيط بين القيادة الخادمة وتطوير قادة الصف الثاني لـ ١٠٠ مستجيب،

٢. اختبار أثر تمكين العاملين في

تطوير قادة الصف الثاني

(الفرضية الثانية H٢)

الجدول (٣)

نتائج اختبار أثر تمكين العاملين في تطوير قادة الصف

الثاني (الفرضية الثانية H٢)

المتغير الوسيط	المتغير التابع	معامل الأثر بيتا (β)	مستوى الدلالة (Sig.)	النتيجة والقرار
تمكين العاملين	قادة الصف الثاني	٠.٥٢	أقل من ٠.٠٥	دال إحصائياً / تقبل الفرضية

أظهرت النتائج وجود أثر موجب ومعنوي لتمكين العاملين في تعزيز مهارات وجاهزية قادة الصف الثاني، إذ بلغت قيمة المعامل (β = ٠.٥٢) بمستوى معنوية أقل من (0.05) وتؤكد النتيجة أن رفع قيود المركزية ومنح المرؤوسين الثقة يسهم بنسبة ٥٢% في صقل سماتهم القيادية وإعدادهم كبداية ناجحين، وعليه تقبل الفرضية الرئيسية الثانية.

٣. اختبار الأثر المباشر للقيادة الخادمة

في تطوير قادة الصف الثاني (الفرضية الثانية

H٣)

تبين أن قيمة الأثر غير المباشر بلغت (0.33)، مع بقاء الأثر المباشر دالاً إحصائياً ولكن بقيمة أقل. وتثبت هذه النتيجة إحصائياً أن تمكين العاملين يمارس دوراً وسيطاً جزئياً ذو أهمية بالغة؛ حيث يمتص ممارسات القيادة الخادمة لمدرء المدارس ويترجمها بصورة أعمق وأسرع لإنتاج وتطوير قيادات تربوية كفوءة تشكل الصف الثاني في مدارس المحافظة، وعليه تقبل الفرضية الرئيسة الرابعة بالكامل.

٤. الفصل الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

٤.١. المبحث الأول: الاستنتاجات

بناءً على نتائج التحليل الإحصائي للبيانات الأولية المستقاة من عينة الدراسة الميدانية (١٠٠ مستجيب)، وفي ضوء أهداف البحث وفرضياته، توصل الباحث إلى جملة من الاستنتاجات العلمية والتطبيقية الآتية:

١- أظهرت النتائج أن مدرء المدارس الحكومية في محافظة المثنى يمارسون أبعاد القيادة الخادمة بدرجة (موافقة شديدة)، مما يعني امتلاكهم لثقافة تغليب المصلحة العامة والإنصات الحقيقي لاحتياجات ملاكاتهم التدريسية والمعاونين، وتقديم الدعم المعنوي والمهني لهم.

٢- يمتلك المدرسون والمعاونون شعوراً عالياً بـ "المعنى والكفاءة المعرفية" تجاه أدوارهم التربوية، إلا أن تمكينهم من حيث "استقلالية القرار" يصطدم بالمركزية الإدارية والمالية

المفروضة من قبل التعليمات والأنظمة النافذة، مما يجعل مستوى التمكين الكلي يقع في حدود فئة (أوافق) دون الوصول للحد الأعلى.

٣- هناك إدراك واع وقبول عام من قبل الإدارات المدرسية لأهمية إعداد وتأهيل قادة الصف الثاني (المعاونين والمدرسين المتميزين) عبر تفويض المهام الروتينية واللجان الإدارية، على الرغم من وجود فجوة نسبية في الجاهزية القيادية لدى الملاكات النسوية الشابة أو الأقل خدمة (دون ١٠ سنوات).

٤- أثبتت الدراسة أن السلوك الخادم لمدير المدرسة يعد مغذياً رئيساً لتمكين العاملين؛ إذ إن رعاية المدير لمروؤسيه ترفع من ثقتهم بأنفسهم وتزيد من اندماجهم الوظيفي حيث بلغت قيمة الأثر ($\beta = 0.64$).

٥- تبين أن تمكين الملاكات ومنحهم المرونة والثقة هو الأداة الفعلية لصقل مهارات اتخاذ القرار والتخطيط لديهم، مما يسهم مباشرة في تسريع وتيرة تطوير قادة الصف الثاني جاهزيتهم بأثر قدره ($\beta = 0.52$).

٦- يعد الدور الوسيط الجزئي لمتغير تمكين العاملين بقيمة أثر غير مباشر بلغت (0.33) من أهم استنتاجات البحث؛ إذ يشير إلى أن ممارسات القيادة الخادمة لا تنعكس على تطوير الصف الثاني بشكل جاف أو آلي، بل تمر أولاً عبر بوابة (التمكين النفسي والإداري) لتعزيز ثقة الملاكات المساعدة،

الجاهزية لديهن لتسلم مناصب الإدارة المدرسية.

ومن ثم صياغتهم كقادة للمستقبل، مما يضاعف من كفاءة الأنموذج الفرضي للبحث.

٢.٤.المبحث الثاني: التوصيات

٤- ضرورة إشراك حملة الشهادات العليا (المجستير والدكتوراه) المتواجدين في المدارس في صياغة الرؤية المستقبلية للمدرسة وخطط التطوير السنوية، وعدم الاكتفاء بالجانب الإنساني والدعم المعنوي فقط، لاستثمار طاقاتهم البحثية والأكاديمية في تحسين البيئة التعليمية.

استناداً إلى الاستنتاجات المعروضة، يقدم الباحث مجموعة من التوصيات الإجرائية الموجهة إلى الإدارات المدرسية والمديرية العامة لتربية محافظة المثنى، بهدف تعزيز الأداء المؤسسي وضمان استدامة القيادة التعليمية:

٥- تشجيع المدراء على عدم حصر المهام الحيوية بأنفسهم، وتفويض معاونين بإدارة الملفات الكبرى (كالعلاقات مع المجتمع المحلي، والمجلس المدرسي، والخطط التطويرية) تحت الإشراف والتقويم، لغرض صناعة قادة ميدانيين حقيقيين من الصف الثاني.

١- يوصي الباحث بإعادة النظر في بعض الصلاحيات الإدارية الممنوحة لإدارات المدارس، وتفويضها جزءاً من الصلاحيات والتحوطات المالية والإجرائية لتمكين الملاكات من معالجة الأزمات الميدانية بمرونة تامة ودون روتين معرقل.

٦- تحويل ممارسات القيادة الخادمة (كالاستماع، والتعاطف، والالتزام بنمو الأفراد) من سلوكيات شخصية وعفوية للمدير إلى ثقافة تنظيمية وممارسات مؤسسية دائمة داخل المدرسة من خلال وضع معايير واضحة للتعامل المهني القائم على التقدير والتحفيز المستمر.

٢- تأسيس معهد أو مركز إعداد القيادات التربوية في المحافظة وتبني برنامج وطني أو محلي لإعداد قادة الصف الثاني، يشترك فيه معاونو المدارس والمدرسون المتميزون، لخوض دورات مكثفة في التخطيط الإستراتيجي، وإدارة الأزمات، والقيادة الحديثة، لضمان تعاقب وظيفي مرن عند إحالة المدراء الحاليين على التقاعد.

٣- تمكين وتأهيل الملاكات النسوية الشابة من خلال تصميم برامج تطوير قيادي موجهة خصيصاً للملاكات التدريسية النسوية لأنهن يمثلن ٦٢% من عينة البحث لاسيما من فئة الخدمة المتوسطة، لكسر حاجز التردد وبناء

قائمة المصادر والمراجع

أولاً: المصادر العربية

٧. الشمري، جاسم محمد (٢٠٢٣). أثر التمكين الإداري في بناء القدرات القيادية لقادة الصف الثاني من الهيئات التدريسية (أطروحة دكتوراه منشورة). كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، بغداد - العراق.
٨. الطائي، يوسف حليم (٢٠٢٣). اقتصاديات الموارد البشرية والسلوك التنظيمي في المؤسسات الحكومية. لورا للنشر والتوزيع، بغداد.
٩. العامري، صالح مهدي (٢٠٢١). القيادة الأخلاقية وأثرها في رأس المال الفكري. دار وائل للنشر، عمان.
١٠. العمر، بدرية صالح (٢٠٢١). تمكين الملاكات التعليمية ومدخل اللامركزية الإدارية. دار المسيرة للنشر، عمان.
١١. المشهداوي، عبد السلام علي (٢٠٢٣). الإدارة المدرسية الحديثة: رؤى اقتصادية وإدارية. المكتبة الوطنية، بغداد.
١٢. النعيمي، أحمد جاسم (٢٠٢٤). صناعة قادة المستقبل واستدامة الأداء التنظيمي. دار مجدلاوي للنشر، عمان.
١٣. الوادعي، عادل بن عائض (٢٠٢٢). تمكين رأس المال البشري والرشاقة التنظيمية في المؤسسات العامة. دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان.
١. الجبوري، ميثم رغيف (٢٠٢٣). الاستدامة الاستراتيجية وتخطيط التعاقب الوظيفي في المؤسسات العامة. دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان.
٢. الخفاجي، حاكم محسن (٢٠٢٤). الإدارة التربوية المعاصرة والتحديات الميدانية. دار اليازوري العلمية، عمان.
٣. الدليمي، خالد أحمد (٢٠٢٥). أثر القيادة التشاركية والتمكين في بناء الجيل القادم من القادة التربويين. مجلة الدنانير للبحوث الاقتصادية والإدارية، ١٤ (٢)، ١٠١-١٢٥.
٤. الرشدي، مساعد غازي (٢٠٢٢). أبعاد القيادة الخادمة لدى القيادات التربوية وعلاقتها بالتمكين النفسي للملاكات التعليمية. المجلة التربوية الدولية المتخصصة، المجلد ١١، العدد ٤.
٥. السالم، مؤيد سعيد (٢٠٢٢). النظرية المنظمة والسلوك التنظيمي: مدخل قيمي حديث. دار الإثراء للنشر والتوزيع، عمان.
٦. الساعدي، وميض خلف (٢٠٢٤). السلوك التنظيمي المعاصر في المؤسسات التربوية العراقية. دار الكتب والوثائق، بغداد.

5. Rothwell, William J. (2010). Effective Succession Planning: Ensuring Leadership Continuity and Building Talent from Within. Amacom, New York.
 6. Spears, Larry C. (2010). Character and Servant Leadership: Ten Characteristics of Effective, Caring Leaders. The Journal of Virtues & Leadership, 1(1), 18-30.
 7. Spreitzer, Gretchen M. (1995). Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation. Academy of Management Journal, 38(5), 1442-1465.
 8. Thomas, Kenneth W., & Velthouse, Betty A. (1990). Cognitive Elements of Empowerment: An "Interpretive" Model of Intrinsic Task Motivation. Academy of Management Review, 15(4), 666-681.
 ١٤. حسن، علي عبد الحسين (٢٠٢٥). التخطيط للتعاقب القيادي في القطاع التربوي العراقي. مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، ١٢(٤)، ٦٥-٨٥.
 ١٥. حميد، سرمد أحمد (٢٠٢٥). آليات تفويض السلطة وتأهيل قادة الصف الثاني بالمؤسسات الخدمية. مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية، ١٥(١)، ٢٠٠-٢٢٥.
- ثانياً: المصادر الأجنبية (English)
- (References)
1. Bandura, Albert (1997). Self-Efficacy: The Exercise of Control. W. H. Freeman and Company, New York - USA.
 2. Barbuto, John E., & Wheeler, Daniel W. (2006). Scale Development and Empirical Assessment of Servant Leadership. Group & Organization Management, 31(3), 300-326.
 3. Conger, Jay A., & Kanungo, Rabindra N. (1988). The Empowerment Process: Integrating Taylor and Conger. Academy of Management Review, 13(3), 471-482.
 4. Martinez, L. R. (2023). Strategic Succession Planning and Second-Line Leadership in Educational Organizations. Academic Press, London - UK.

ملحق (١) استمارة استبيان

المديرية العامة لتربية محافظة المثنى

استمارة استبيان مخصصة للبحث العلمي

أخي الأستاذ الفاضل

أختي الأستاذة الفاضلة

تحية طيبة وتقدير...

يضع الباحث بين أيديكم هذه الاستمارة لغرض استكمال متطلبات البحث الأكاديمي الموسوم بـ:
(أثر القيادة الخادمة في تمكين العاملين وتطوير الصف الثاني من القيادات: دراسة استطلاعية لآراء
عينة من الملاكات التدريسية في مدارس محافظة المثنى)

نظراً لما تتمتعون به من خبرة ميدانية وكفاءة تربوية، يرجى التفضل بقراءة الفقرات الواردة أدناه
بدقة، ووضع علامة (✓) في الخانة التي تعبر عن واقع الممارسة الفعلي في مدرستكم ومن وجهة
نظركم الشخصية.

علماً أن إجاباتكم ستحاط بالسرية التامة ولن تُستخدم إلا لأغراض البحث العلمي والتحليل الإحصائي
فقط، شاكرين لكم حسن تعاونكم ووقتكم الثمين في خدمة المسيرة العلمية والتربوية.

أولاً: البيانات الديموغرافية والوظيفية

يرجى وضع علامة (✓) في المربع المناسب:

الجنس: ذكر ☐ انثى ☐

المؤهل العلمي: دبلوم ☐ بكالوريوس ☐ دبلوم عالي ☐ ماجستير ☐

دكتوراه ☐

العنوان الوظيفي الحالي: معاون مدير مدرسة ☐ مدرس / معلم ☐

سنوات الخدمة في قطاع التربية: أقل من ٥ سنوات ☐ من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات ☐

من ١٠ سنوات فما فوق ☐

ثانياً: فقرات استمارة الاستبيان الرئيسي

المحور الأول: المتغير المستقل (القيادة الخادمة لمدير المدرسة)
سلوك وتوجه مدير المدرسة نحو دعم وتمكين ملاكه التدريسي والإداري.

ت	الفقرة / العبارة
بعد الاستماع والتعاطف	
١	يحرص مدير المدرسة على الاستماع بوعي واهتمام لآراء ومقترحات الملاك التدريسي.
٢	يُبدِي مدير المدرسة تفهماً كبيراً للظروف الشخصية والمهنية التي تواجهها أثناء العمل.
٣	يشركنا المدير في نقاشات مفتوحة قبل اتخاذ القرارات الحيوية التي تخص سير المدرسة.
بعد الالتزام بنمو الأفراد وتطويرهم	
٤	يشجع مدير المدرسة معاونين والمدرسين على المشاركة في التطوير الورش والتدريب التربوي.
٥	يهتم مدير المدرسة بمساعدتنا على تجاوز التحديات المهنية بروح توجيهية مرنة.
٦	يرى المدير أن نجاح معاونين والمدرسين وتطورهم هو جزء أساسي من نجاحه الشخصي.
بعد بناء الجماعة والتمكين القيادي	
٧	يعمل مدير المدرسة على تعزيز روح الفريق الواحد والروابط الأخوية بين جميع العاملين.
٨	يثق مدير المدرسة بقدرات مرؤوسيه ويمنحهم ثقة كاملة لتصريف الأعمال اليومية.
٩	يفضل المدير المصلحة العامة للمدرسة وملاكاتها على الحسابات والمصالح الشخصية.

المحور الثاني: المتغير الوسيط (تمكين العاملين - معاونين والمدرسين)

مدى شعور الملاك التدريسي بالاستقلالية، الكفاءة، وامتلاك الأثر في البيئة المدرسية.

ت	الفقرة / العبارة
بعد الكفاءة والمعنى الوظيفي	
١٠	أشعر أن العمل التربوي والإداري الذي أساهم فيه داخل المدرسة له قيمة وأهمية بالغة.
١١	أمتلك القدرات والمهارات العلمية اللازمة التي تتيح لي أداء واجباتي بكفاءة تميز.
١٢	أجد أن مهامي الحالية في المدرسة تتوافق بشكل كبير مع تطلعاتي وقدراتي المهنية.
بعد الاستقلالية والأثر التنظيمي	
١٣	أمتلك حرية كافية في اختيار الأساليب المناسبة لإدارة صفّي أو إنجاز المهام الموكلة إليّ.
١٤	لدي الصلاحيات الكافية لاتخاذ القرارات السريعة لمعالجة المشكلات الطارئة ضمن اختصاصي.
١٥	أشعر أن رأيي ومجهودي يؤثران بشكل ملموس في تجويد الأداء العام والنتائج للمدرسة.

المحور الثالث: المتغير التابع (تطوير الصف الثاني من القيادات التربوية)

مدى جاهزية الملاكات المساعدة لاستلام الإدارة المدرسية ومستوى التخطيط للتعاقب القيادي.

ت	الفقرة / العبارة
بعد الجاهزية القيادية	
١٦	أمتلك الثقة الكاملة والجاهزية المهنية لإدارة المدرسة في حال غياب المدير أو شغور

	منصب الإدارة.
١٧	لدي معرفة واسعة بالأنظمة والتعليمات الإدارية والقوانين المعمول بها في وزارة التربية.
١٨	أستطيع تحمل مخراجات القرارات الصعبة وحل النزاعات والخلافات داخل البيئة المدرسية.
بعد التخطيط للتعاقب القيادي	
١٩	يحرص مدير المدرسة على إشراك معاونيه أو المدرسين الأوائل في المهام العليا لتدريبهم ميدانياً.
٢٠	توجد في المدرسة بيئة محفزة لتأهيل الملاكات وتصعيد كفاءات جديدة لتولي الإدارة مستقبلاً.
٢١	يتم تفويض الصلاحيات الرئيسية للمعاونين بشكل دوري مما يكسبهم مهارة القيادة المباشرة.
بعد مهارات اتخاذ القرار وحل المشكلات	
٢٢	تتيح لنا الإدارة الحالية فرصة قيادة اللجان المدرسية (كالامتحانية والتوجيهية) بشكل مستقل.
٢٣	يملك الملاك المساعد القدرة على وضع مصفوفة حلول وخطط بديلة لمواجهة الأزمات المدرسية المفاجئة.
٢٤	يساهم معاونون والمدرسون بفعالية في صياغة الأهداف السنوية والرؤية التربوية للمدرسة.