

Servant Leadership among Public School Principals in Taiba and AL-Wasitiya Districts as Perceived by Teachers

القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الحكومية في لواء الطيبة والوسطية من وجهة نظر المعلمين

Hazar Mhydat^{1*}, Nouwar Al-Hamad¹.

¹Yarmouk University, Irbid, Jordan.

ARTICLE INFO

Article history:

Received 11 Apr 2023

Accepted 11 May 2023

Published 01 Oct 2025

*Corresponding author:

Yarmouk University, Irbid, Jordan.

Email: hazarmhydat@gmail.com.

Abstract

The aim of this study was to identify the degree of servant leadership among public school principals in Taiba and Al-Wasitiya districts from the teachers' perspective, as well as to examine the impact of variables (gender, academic qualification, years of experience, and educational stage) on that degree. The study sample consisted of 310 teachers, selected by simple random sampling. A descriptive survey approach was used. To achieve the study's objectives, a questionnaire was developed, consisting of 42 items divided into four fields. The results revealed that the degree of servant leadership among public school principals in Taiba and Al-Wasitiya districts was high. Additionally, the findings showed statistically significant differences at ($\alpha=0.05$) in teachers' assessments of the practice of servant leadership among school principals due to the variables of gender (favoring males), educational qualification (favoring bachelor's degree), and educational stage (favoring the secondary stage). However, no statistically significant differences were found related to teachers' years of experience. It is recommended that school principals encourage the practice of the dimensions of servant leadership, given its positive impact on the progress of student learning and, consequently, on achieving the school's desired goals.

Keywords: Servant Leadership, School Principals, Public-Schools, Teachers.

المخلص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الحكومية في لواء الطيبة والوسطية من وجهة نظر المعلمين، ومعرفة أثر متغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمرحلة التعليمية) فيها. تكونت عينة الدراسة من (٣١٠) من المعلمين والمعلمات، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة، واستخدم المنهج الوصفي المسحي، ولتحقيق أهداف الدراسة صممت استبانة تكونت من (٤٢) فقرة وزعت على أربع مجالات. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الحكومية في لواء الطيبة والوسطية من وجهة نظر المعلمين جاءت (كبيرة)، وأظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة

($\alpha = 0.05$) بين الأوساط الحسابية لتقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة القيادة الخادمة لدى مديري المدارس تعزى لمتغير الجنس لصالح فئة الذكور، ولمتغير المؤهل العلمي لصالح البكالوريوس، ولمتغير المرحلة التعليمية ولصالح المرحلة الثانوية، ولم تظهر النتائج وجود فروق دالة إحصائية في تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة مديريهم القيادة الخادمة تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

الكلمات المفتاحية: القيادة الخادمة، مديرو المدارس، المدارس الحكومية، المعلمون.

١. المقدمة

١.١ الإطار النظري والدراسات السابقة

ترتبط القيادة عادة بقدرات القائد على الإلهام، وتوجيه الآخرين، لذا، اعتمدت منظمات الأعمال الناجحة ومنها المؤسسات التعليمية على القادة الذين يصوغون الرؤى ثم يوجهون الآخرين لإنجاز المهمات التي تسهم في تحقيقها، وتحقيق المؤسسة لأهدافها، الأمر الذي يتطلب أن يكون للقادة أدوار إدارية وفنية تسهم في تعميق الثقة بينهم وبين المرؤوسين، وتحقيق رضاهم الوظيفي حتى يتمكنوا من بذل أقصى طاقاتهم لتحقيق أهدافهم وأهداف المؤسسة التعليمية التي ينتمون إليها.

والقيادة المدرسية الفعالة تُعد محوراً رئيساً وركيزة أساسية لتحقيق النجاح في العملية التعليمية التعلمية بالمدارس، نظراً لما يقوم به قائد المدرسة من مهمات وأدوار متعددة، حيث إنها مسؤولة عن إدارة الموارد البشرية والمادية في المدرسة، وهي المسؤولة عن توفير بيئة تربوية جاذبة وداعمة لعملية تعلم الطلبة وتعليمهم، كما أنها المشرفة على تنفيذ المناهج الدراسية وتوفير متطلباتها، والداعمة الشراكة الفعالة مع المجتمع المحلي ومؤسساته المختلفة (إبراهيم والعريبي، ٢٠٢٢).

وفي حركة التطوير التي تناولت النظريات والمداخل القيادية وإيجاد الحلول المناسبة للمشكلات التي ظهرت في المداخل والنظريات القيادية برزت القيادة الخادمة (Servant Leadership) كأحد المداخل القيادية الحديثة والتي لاقت رواجاً واهتماماً من قبل المفكرين والباحثين والقياديين، إذ تعتمد فكرتها في الأساس على الاهتمام بالمرؤوسين، وخدمة القائد التابعين أولاً حتى يتمكن من قيادتهم بسهولة وسلاسة، مما يولد لديهم رغبة قوية بخدمة الآخرين وتحفيزهم وتشجيعهم في سبيل تحقيق الأهداف المرجوة (علي والقرني، ٢٠١٧).

لقد مرت القيادة الخادمة أثناء نشأتها بمراحل عديدة أسهم الزمن وتغيراته في تطويرها، حيث وجدت في عصور الديانات المختلفة الإسلامية والمسيحية، والهندوسية، واليهودية نماذج لقيادة خدميين (Sendjaya, et al., 2008) إلا أن نمط القيادة الخادمة اعتمد بشكل رسمي في الدوائر الأكاديمية والإدارية عام ١٩٧٠ على يد روبرت جرينليف Robert Greenleaf الذي يُعد أول من وضع مصطلح القيادة الخادمة ضمن النظريات التنظيمية الحديثة في مقالاته التي كتبها بعنوان "القائد الخادم"، ووفقاً لجرينليف، فإن المسؤولية الأساسية للقيادة الخادمة هي خدمة المرؤوسين وتنظيمهم، فمفهوم الخدمة هنا هو التنمية والدفاع وتمكين المرؤوسين، كما ينبغي أن يكون القائد الحالي أكثر استجابة لاحتياجات مرؤوسيه، ويساعدهم في أن يصبحوا أكثر صحة وذكاءً واستعداداً لتحمل المسؤولية، وإذا كان مثل هذا القائد لا يتماشى مع المصالح المالية للمنظمة فينبغي أن يكون قادراً على تمثيل الخير والعدل، وعند الضرورة، يكون قادراً على مقاومة الظلم الاجتماعي وعدم المساواة (Spears, 2005).

يُعد مفهوم القيادة الخادمة من المفاهيم الحديثة في الفكر الإداري على الرغم من ظهوره في السبعينيات، إذ أنه يتيح للقادة الفرصة لأن يكونوا مؤثرين في أتباعهم، فالقائد الخدمي يؤدي دوراً مهماً في النتائج والسلوكيات التنظيمية داخل المنظمة، وقد أشار أفوليو وتشو وكوهو وبهاتيا (Avolio, et al., 2004) إلى أن نمط القيادة الخادمة له تأثير إيجابي على المواقف والسلوكيات على الفرد والمنظمة.

وتعتمد فلسفة القيادة الخادمة على المبادرة في تقديم الخدمات المتنوعة لكافة العاملين في المدرسة من إداريين ومعلمين ومستخدمين وطلبة، مع التمسك بقيم العدالة والمساواة والنزاهة والموضوعية، وتلبية حاجات المعلمين المختلفة والوفاء بمتطلباتهم مع التركيز على اهتماماتهم وتطلعاتهم وآمالهم المهنية، وتدعيم الثقة معهم وبينهم، وتنمية سلوك المواطنة التنظيمية لديهم والاهتمام بجوانبهم الإدراكية والعاطفية (Saleem, et al., 2020).

فالقادة، في هذا النوع من القيادة، يعطون الأولوية للمرؤوسين، ولذا فإن هذا النمط القيادي فريد من نوعه كون معظمهم يميل إلى إعطاء الأولوية لمصالحهم الخاصة بينما تسعى القيادة الخادمة لزيادة الثقة بين المرؤوسين وقياداتهم، الأمر

الذي يساهم في تحقيق المؤسسة لأهدافها (Setyaningrum, et al., 2020)، وهي تعتمد بصفة عامة على قدرة القائد على التأثير في الآخرين، وفي توجهاتها الحديثة على تقديم التحفيز والدعم لهم، وبناء وتشكيل علاقات إيجابية معهم، وتقوم في فكرتها الأساسية على إعادة هيكلة العلاقات بين القادة والعاملين وتشكيلها، وإعادة ترتيب الأولويات، وعلى خدمة القائد للمرؤوسين أولاً، حيث إن إيلاء المرؤوسين المزيد من الاهتمام يدفعهم إلى الالتزام، ويعمق قيم ولائهم وانتمائهم للمنظمة التي يعملون فيها، وبالتالي يساعد المؤسسة في تحقيق الأهداف التي تسعى إليها (الشمري، ٢٠١٩).

وتعد القيادة الخادمة أسلوباً يتوافق مع الظروف والمستجدات التي تعيشها المنظمة، إذ يمكن أن يكون دليلاً جيداً للمديرين والقادة التنظيميين، ويمكن أن يوفر حلاً مناسباً للصعوبات التي قد تواجهها المنظمات، فهذا الأسلوب يُعد متطوراً، وله تأثيرات كبيرة على شكل وأسلوب القيادة في القرن الحالي، ويتكون مفهوم القيادة الخادمة في الواقع من المبادئ الأساسية المطبقة في جميع الثقافات لسنوات عديدة، إذ يمكن اعتبارها فهمًا يُظهر من جديد في العالم الحديث أن القادة مسؤولون أمام أتباعهم (Davies, 2007).

تواجه المدارس في الأردن بشكل عام، وفي لواء الطيبة والوسطية بشكل خاص، العديد من التحديات التي تقف عائقاً أمام قادة المدارس وأدائهم مهماتهم الوظيفية كقادة خدميين، مما قد ينعكس على أداء المعلمين ورضاهم الوظيفي، لأسباب عدة، فما يرضى عنه المعلم اليوم قد لا يرضيه مستقبلاً، بالإضافة لتأثير رضا المعلم بالتغير في مراحل حياته، وبالمنظور القيادي لمديره، ونظراً لأهمية الدور القيادي الذي يقوم به مديرو المدارس الحكومية في لواء الطيبة والوسطية من خلال تقديمهم خدمات تعليمية وتربوية لشريحة واسعة في المجتمع، جاءت فكرة هذه الدراسة بغرض التعرف إلى درجة ممارسة القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الحكومية في اللواتين كما يراها المعلمون.

١,١,١ الدراسات السابقة

تناول هذا الجزء الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة الحالية التي استطاعت الباحثتان الوصول إليها مرتبة وفقاً لتسلسلها الزمني من الأقدم إلى الأحدث:

أجرى إنسلي وآخرون (Insley, et al., 2016) دراسة هدفت إلى تقييم آراء المعلمين حول سلوكيات القيادة الخادمة لمديري المدارس الابتدائية والثانوية في تركيا، وتكونت عينة الدراسة من (٣٨) معلماً ومعلمة تم اختيارهم بالطريقة القصدية، واتبعت الدراسة المنهج النوعي، واستخدمت المقابلة والمجموعات البؤرية في جمع البيانات اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن المديرين لم يكونوا مؤهلين بما يكفي لممارسة سلوكيات القيادة الخادمة في أبعادها: بناء المجتمع، والمشاركة، والتعاطف، والاستماع النشط، والتواضع، والإيثار.

وأجرى فيشر وجونغ (Fischer & Jong, 2017) دراسة كان من أهدافها الكشف عن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في ولاية الغرب الأوسط في الولايات المتحدة الأمريكية القيادة الخادمة، واتبعت المنهج الوصفي المسحي، واعتمدت الاستبانة الإلكترونية في جمع البيانات اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة، وتم تطبيقها على عينة تكونت من ٧٦ معلماً ومعلمة، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في ولاية الغرب الأوسط في الولايات المتحدة الأمريكية القيادة الخادمة جاءت مرتفعة.

كما أجرى ماكملان (McMillan, 2017) دراسة هدفت التعرف إلى تأثير قيادة الخادم على الاحتفاظ بالموظفين في المدارس الابتدائية الريفية والحضرية في شمال غرب الولايات المتحدة الأمريكية في ضوء نموذج باترسون Patterson، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي والمنهج النوعي، واعتمدت الاستبانة والمقابلة الإلكترونية في جمع البيانات اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة، طبقت على عينة تكونت من (٣٨) معلماً ومعلمة، اختيروا بالطريقة القصدية، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن المديرين يمارسون أدوارهم في القيادة الخادمة بدرجة كبيرة في أبعاد المحبة والتواضع والإيثار والرؤية والثقة والتمكين وخدمة الآخرين؛ وهذا يعني أن القائد الخادم له تأثير كبير على الاحتفاظ بالعاملين معه في المدرسة.

وسعت دراسة سيسين (Sisan, 2017) إلى تطوير مؤشر جودة تحليل العوامل المؤكدة لمدير المدرسة كقائد خدام في المدارس التابعة لمكتب لجنة التعليم المهني في تايلاند، وتكونت عينة الدراسة من (٢٤٧) مديراً ومديرة، اختيروا بالطريقة العشوائية، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، واستخدمت الاستبانة أداةً لجمع البيانات اللازمة لتحقيق أهدافها. وتوصلت نتائج الدراسة إلى توافر العوامل المؤكدة لمدير المدرسة كقائد خدام في المدارس التابعة لمكتب لجنة التعليم في

تايلا ند بدرجة كبيرة بشكل عام، كبيرة في أبعاد تنمية المجتمع، والتعبيرات الأخلاقية، ودعم القيادة، والمشاركة في القيادة، وكانت متوسطة في بُعدي تقدير الآخرين، وتطويرهم.

وهدف ت دراسة الجهني (٢٠١٩) تقصي مستوى ممارسة قائدات المدارس الثانوية للقيادة الخادمة من وجهة نظر المعلمات بشرق مدينة الرياض، واعتمد في الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات من عينة تألفت من (٢٤٦) معلمة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة، وأظهرت النتائج أن مستوى ممارسة قائدات المدارس الثانوية القيادة الخادمة من وجهة نظر معلمات المرحلة الثانوية بشرق مدينة الرياض جاء بدرجة عالية.

وكان هدف دراسة يوكار وأور (Uçar & Uğur, 2020) تحديد آراء المعلمين العاملين في المدارس الثانوية حول سلوكيات القيادة الخادمة لدى مديري المدارس في وسط مدينة فان ومقاطعات توشما وإبيكيولو وإدرمت في تركيا، تم استخدام المنهج الهجين (المختلط)، واستخدم مقياس سلوكيات القيادة الخادمة لمديري المدارس الذي أعدتها أكينجي (Ekinci, 2015) طُبق على عينة تألفت من (٣٩٢) معلمًا ومعلمة، اختيروا بالطريقة العشوائية البسيطة، وتم إجراء مقابلة معمقة مع (١٣) معلمًا ومعلمة تم اختيارهم بالطريقة القصصية، وبين المعلمون أن مديري المدارس غالبًا ما أظهروا سلوكيات القيادة الخادمة في الأبعاد الفرعية (السلوك الإيثاري والتعاطف والعدالة والصدق والتواضع)، وفي الجانب النوعي للدراسة بين المعلمون أن مديري المدارس لم يظهروا مستوى كافيًا من سلوكيات القيادة الخادمة في الأبعاد نفسها للقيادة الخادمة. وعليه يمكن الاستنتاج أنه لا يوجد توازٍ كامل بين النتائج النوعية والنتائج الكمية للدراسة.

قام أبو صعلوك (٢٠٢١) بدراسة هدفت التعرف إلى درجة ممارسة القيادة الخادمة من قبل مديري المدارس الثانوية في منطقة النقب من وجهة نظر المعلمين، واعتمد في الدراسة المنهج الوصفي المسحي، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات اللازمة، وتكونت عينة الدراسة من (٢٩٠) معلمًا ومعلمة، اختيروا بالطريقة المتيسرة، أظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في منطقة النقب للقيادة الخادمة جاءت مرتفعة.

وهدف ت دراسة إبراهيم والعريمي (٢٠٢٢) التعرف إلى درجة توافر أبعاد القيادة الخادمة لدى مديري مدارس محافظة جنوب الشرقية بسلطنة عُمان في ضوء نموذج سبيرز، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، كما استخدمت الاستبانة في جمع البيانات والمعلومات، وتم تطبيقها على عينة عشوائية مكونة من (٢٠٠) معلمًا، وبلغ عدد الاستبانات المسترجعة الصالحة للتحليل (١٥٨) استبانة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن درجة توافر أبعاد القيادة الخادمة لدى مديري مدارس محافظة جنوب الشرقية بسلطنة عُمان في ضوء نموذج سبيرز جاءت عالية بصورة إجمالية، ولم تظهر النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) تُعزى لمتغيرات (الجنس، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي)، ولكن وجدت هذه الفروق في متغير المؤهل العلمي ولصالح حملة البكالوريوس.

وقد تميزت الدراسة الحالية بتركيزها على درجة ممارسة مديري المدارس في لواء الطيبة والوسطية القيادة الخادمة من وجهة نظر المعلمين. وفي حدود علم الباحثين تُعد هذه الدراسة من الدراسات العربية القلائل التي تتناول القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الحكومية في اللوئين، وفي ضوء متغيرات: الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمرحلة التعليمية.

٢. مشكلة الدراسة وأسئلتها

تُعد القيادة الخادمة أحد المداخل القيادية الحديثة والتي لاقت رواجًا واهتمامًا من الباحثين والقياديين خاصة الغربيين، حيث ترتكز أساسًا على زيادة الإنتاج وإيلاء المرؤوسين الاهتمام، فالقائد معني بخدمة التابعين حتى يتمكن من قيادتهم بسهولة وسلاسة، ويولد ذلك رغبة قوية لدى التابعين بخدمة الآخرين وتحفيزهم وتشجيعهم، وقد أوصت دراسة يوكار ويوجر (Uçar & Uğur, 2020) أن يكون لمدير المدرسة نهجًا قياديًا أكثر توجهًا نحو خدمة المعلمين، وتحقيق متطلباتهم وتلبية احتياجاتهم لما لذلك من انعكاسات إيجابية على أدائهم، ورضاهم، وبالتالي على الأداء التحصيلي لطلبتهم، وقدمت دراسة (الجهني، ٢٠١٩) تصورًا مقترحًا لتحسين ممارسة القيادة الخادمة في المدارس، واقترحت إجراء دراسات تتناول ممارسة القيادة الخادمة بأبعادها المختلفة، وربطها ببعض المتغيرات التنظيمية، ولاحظت الباحثة الرئيسة من خلال عملها مساعدة مديرة، وبتواصلها المستمر ولقاءاتها مع زميلاتها وزملائها في الميدان التربوي أن المديرين لا يمارسون نمطًا قياديًا بذاته، إلا أنهم يمارسون بعض أبعاد النمط القيادي الخدمي، بكونهم ينتمون لثقافة مجتمعهم الأردني الإسلامي، مثل: التواضع، ومحبة الآخرين والاهتمام بهم دون أن يكون لديه معرفة مسبقة بأنها تُعد من أبعاد القيادة الخادمة، فهم يمارسونها بشكل تلقائي، وباعتبار ما تفرضه المستجدات التربوية والمتغيرات المجتمعية والمستحدثات التكنولوجية المتلاحقة وما نجم عن

انتشار جائحة كورونا من ضغوطات على إدارات تلك المدارس والمعلمين، فالمدارس في الأردن كغيرها من المؤسسات التعليمية في الدول الأخرى سواء أكانت العربية أم العالمية خضعت للعديد من التحديات التي أثرت عليها وعلى إداراتها والعاملين فيها؛ وشكلت أهم المنعطفات التي يمكن أن تحد من أداء مديري المدارس والتزامهم نحو مهنتهم، وتقلل من قدرتهم على إدارة العملية التعليمية بأكملها، لاحظت الباحثة أن قيادات المدارس تواجه مشكلة في توظيف هذا النمط القيادي، والذي ربما ينعكس على أداء المعلمين، وعلى أداء الطلبة وتحصيلهم الأكاديمي، كما لاحظت من خلال البحث والتقصي عبر المصادر المعرفية والشبكة العنكبوتية قلة في الدراسات التي بحثت في القيادة الخادمة لدى المديرين خاصة في المدارس الحكومية الأردنية بشكل عام وفي لواء الطيبة والوسطية بقضاء الطيبة بشكل خاص، مما شكل دافعاً لديها لإجراء هذه الدراسة.

٢,١ أسئلة الدراسة

وبشكل أكثر تحديداً حاولت الدراسة الإجابة عن السؤالين الآتيين:

١. ما درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في لواء الطيبة والوسطية القيادة الخادمة من وجهة نظر المعلمين؟
٢. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha=0.05$) في تقديرات معلمي المدارس في لواء الطيبة والوسطية لدرجة ممارسة مديريهم القيادة الخادمة تعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمرحلة التعليمية)؟

٣. أهداف وأهمية الدراسة

٣,١ أهداف الدراسة

سعت الدراسة الحالية إلى تحقيق الأهداف الآتية:

١. التعرف إلى درجة ممارسة القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الحكومية في لواء الطيبة والوسطية من وجهة نظر المعلمين للعمل على تحسين تلك الدرجة لدى مديري المدارس.
٢. الكشف عما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha=0.05$) في تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة مديريهم القيادة الخادمة تعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمرحلة التعليمية).

٣,٢ أهمية الدراسة

١. **الأهمية النظرية:** يؤمل أن تعمل الدراسة الحالية على إثراء الجانب النظري في مجال القيادة الخادمة لما لذلك من آثار إيجابية على أدائهم وعلى أداء المعلمين والطلبة، ويؤمل أن تعمل هذه الدراسة على إثراء المكتبة العربية فيما وفرتها من بيانات ومعلومات ومعارف حول مفهوم القيادة الخادمة، والتي يمكن أن يستفيد منها مديرو ومديرات المدارس والمعلمين والمعلمات والباحثون وطلبة الدراسات العليا.
٢. **الأهمية العملية:** تكمن الأهمية العملية للدراسة الحالية من خلال ما توصلت إليه من نتائج، والتي قد تسهم في توجيه أنظار أصحاب القرار ورسمي السياسة التربوية والمخططين في وزارة التربية والتعليم الأردنية في حال الأخذ بها من أجل تحسين الممارسات المتعلقة بالقيادة الخادمة من قبل إدارات المدارس الحكومية، وبما ينعكس إيجاباً عليهم وعلى أدائهم وأداء المعلمين والطلبة، ويمكن أن تعمل هذه الدراسة على إفادة مديري ومديرات المدارس والمعلمين والمعلمات والمشرفين والمشرفات وأولياء الأمور والطلبة والباحثين وطلبة الدراسات العليا، وقد تفتح الآفاق أمام الباحثين وطلبة الدراسات العليا نحو إجراء المزيد من الدراسات المشابهة لموضوع الدراسة الحالية وفي ضوء بعض المتغيرات الديموغرافية الأخرى، وعلى مجتمعات أخرى.

٤. التعريفات الاصطلاحية والإجرائية

القيادة الخادمة

عرفها دوريسوامي (Iyer, 2012) بأنها "أسلوب قيادي يعتمد على الخدمة المتمركزة للآخرين وتمكينهم من النمو والتطور، والاعتماد على الحكمة والمعرفة والخبرة في صنع القرارات واتخاذها". وتعرف إجرائياً بأنها مقدرة مديري ومديرات

المدارس الحكومية في لواء الطيبة والوسطية بقضاء الطيبة على التأثير في المعلمين والمعلمات من خلال ممارستهم أبعاد القيادة الخادمة، وتبنيها أثناء قيامهم بالمهام الوظيفية الموكلة إليهم بحيث يشارك المعلمون والمعلمات بإرادتهم واختيارهم من أجل تحقيق أهدافهم الأكاديمية والأهداف التربوية التي تسعى إليها المدرسة، وفي هذه الدراسة تم تبني الأبعاد الآتية للقيادة الخادمة (التمكن، والرؤيا، والتواضع، والاهتمام بالعاملين). وتقاس بالدرجة الكلية التي حصل عليها المستجيبون على فقرات الأداة التي أعدت لهذا الغرض.

لواء الطيبة والوسطية

وهما من الأولوية التابعة لمحافظة إربد، شمال الأردن، حيث يضم لواء الطيبة القرى التابعة له إداريًا، وهي الطيبة مركز اللواء، وصما، ودير السعنة، ومخربا ومنذج، وزبدا وأبسر أبو علي. ويضم لواء الوسطية العديد من القرى ومن بينها قميم وكفر أسد وحوفا وكفرعان وقم وصيدور الخراج.

٥. حدود ومحددات الدراسة

وتتمثل فيما يأتي:

- **الحد الموضوعي:** ويتمثل في القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الحكومية في لواء الطيبة والوسطية.
- **الحد البشري:** اقتصرت هذه الدراسة على عينة من المعلمين والمعلمات العاملين في المدارس الحكومية في لواء الطيبة والوسطية.
- **الحد المكاني:** تم تطبيق الدراسة الحالية في المدارس الحكومية التابعة لمديرية التربية والتعليم في لواء الطيبة والوسطية.
- **الحد الزمني:** تم تطبيق هذه الدراسة خلال الفصل الدراسي الأول للعام الدراسي ٢٠٢٢/٢٠٢٣م.
- **محددات الدراسة:** يعتمد تعميم نتائج هذه الدراسة على موضوعية استجابات أفراد عينة الدراسة وجديتهم، وعلى الأداة المستخدمة لجمع البيانات، ومقدار ما تتمتع به من خصائص سيكومترية مقبولة (الصدق، والثبات).

٦. الطريقة والإجراءات

تناولت الباحثتان في هذا الجزء ما يأتي:

٦,١ منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة الحالية المنهج الوصفي المسحي لمناسبتها لأغراضها.

٦,٢ متغيرات الدراسة

اشتملت الدراسة على المتغيرات الآتية:

١. المتغيرات المستقلة، وتشمل:

- الجنس، وله فئتان (ذكر، وأنثى).
- المؤهل العلمي، وله مستويان (بكالوريوس، ودراسات عليا)
- سنوات الخبرة، وله فئتان (أقل من ١٠ سنوات، و ١٠ سنوات فأكثر).
- المرحلة التعليمية، وله مستويان (أساسي، وثانوي).
- ٢. **المتغير التابع:** ويتمثل في درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في لواء الطيبة والوسطية القيادة الخادمة.

٦,٣ مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المدارس الحكومية العاملين في مديرية التربية والتعليم في لواء الطيبة والوسطية، وعددهن (١٢٨٥) معلمًا ومعلمة، موزعين على (٥١) مدرسة؛ منها (٢٧) في لواء الطيبة و(٢٤) في لواء

الوسطية، بحسب إحصائيات قسم التخطيط التربوي في مديرية التربية والتعليم للواء الوسطية والطبية للعام الدراسي ٢٠٢٢/٢٠٢٣ م.

٦,٤ عينة الدراسة

أخترت عينة الدراسة من مجتمعها بالطريقة العشوائية البسيطة، وبشكل يضمن تمثيل العينة للمجتمع الذي أخذت منه، والجدول (١) يبين ذلك.

جدول (١): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للمتغيرات

المتغير	مستويات المتغير وفتاته	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	٩١	٢٩,٤
	أنثى	٢١٩	٧٠,٦
	المجموع	٣١٠	١٠٠
المؤهل العلمي	بكالوريوس	١٨٢	٥٨,٧
	دراسات عليا	١٢٨	٤١,٣
	المجموع	٣١٠	١٠٠
سنوات الخبرة	أقل من ١٠ سنوات	١٤٣	٤٦,١
	١٠ سنوات فأكثر	١٦٧	٥٣,٩
	المجموع	٣١٠	١٠٠
المرحلة التعليمية	أساسية	١٦٤	٥٢,٩
	ثانوية	١٤٦	٤٧,١
	المجموع	٣١٠	١٠٠

٦,٥ أداة الدراسة

طُورت استبانة لجمع البيانات اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة، تكونت من جزأين، الأول؛ اشتمل على البيانات الشخصية للمستجيب، أما الثاني؛ فلقياس درجة ممارسة مديري المدارس القيادة الخادمة، وبغرض صياغة فقرات الأداة، تم الرجوع إلى الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع كدراسة كل من: (أبو صعلوك، ٢٠٢١؛ الجهني، ٢٠١٩؛ يوكار وأوور (Uçar & Uğur, 2020)، حيث تم التوصل إلى صياغة (٤٢) فقرة موزعة على أربعة مجالات؛ هي: التمكين وله (١١) فقرة، والرؤية وله (٩) فقرات، والتواضع وله (١٠) فقرات، والاهتمام بالعاملين وله (١٢) فقرة. وبهدف التحقق من دلالات صدقها وثباتها قامت الباحثتان باتباع الإجراءات الآتية.

صدق أداة الدراسة

للتحقق من صدق المحتوى للأداة، عرضت بصورتها الأولية على (١٢) محكماً من الخبراء والمتخصصين في مجالات الإدارة التربوية وأصول التربية، وإدارة التعليم العالي، والمناهج وتدریس، والقياس والتقويم، في جامعة اليرموك وجامعة الشرق الأوسط وجامعة جرش، وجامعة إربد الأهلية، بهدف إبداء آرائهم في فقراتها من حيث وضوح المعنى والصياغة اللغوية ومدى مناسبتها للمجال الذي تتبع له، وأي تعديلات وملحوظات يرونها مناسبة.

تم الأخذ بملاحظات المحكمين التي أجمع عليها ٨٠% فأكثر منهم، والتي اقتصر على إجراء تعديل في الصياغة اللغوية، وبهذا بقيت الاستبانة تتكون من (٤٢) فقرة بصورتها النهائية.

وللإجابة على فقرات الاستبانة، اعتمد تدریج ليكرت (Likert) الخماسي؛ وعلى النحو: (كبيرة جداً وتأخذ ٥ درجات، كبيرة وتأخذ ٤ درجات، متوسطة وتأخذ ٣ درجات، قليلة وتأخذ درجتين، قليلة جداً وتأخذ درجة واحدة).

صدق البناء لأداة الدراسة

للتحقق من صدق بناء الأداة، طُبقت على عينة استطلاعية من (٣٠) معلماً ومعلمةً من خارج عينة الدراسة، لحساب معاملات ارتباط بيرسون لعلاقة الفقرات بالأداة وبالمجال التي تتبع له، وكما في الجدول (٢).

جدول (٢): معاملات ارتباط بيرسون للفقرات بالمجال الذي تنتمي إليه، وبالأداة ككل (ن=٣٠)

المجال	رقم الفقرة	ارتباط الفقرة مع		المجال	رقم الفقرة	ارتباط الفقرة مع		المجال	رقم الفقرة	ارتباط الفقرة مع	
		الأداة	المجال			الأداة	المجال			الأداة	المجال
التمكين	١	٠,٦٦	٠,٦٧	الرؤية	١٥	٠,٧٥	٠,٧٧	الاهتمام بالعاملين	٢٩	٠,٦٦	٠,٦٥
	٢	٠,٥١	٠,٥٤		١٦	٠,٨٦	٠,٨٧		٣٠	٠,٦٠	٠,٥٨
	٣	٠,٣٢	٠,٣٢		١٧	٠,٥٣	٠,٤٧		٣١	٠,٧٦	٠,٧٦
	٤	٠,٥٣	٠,٤٥		١٨	٠,٨٤	٠,٧٨		٣٢	٠,٨٢	٠,٨٢
	٥	٠,٧٢	٠,٥٩		١٩	٠,٥٩	٠,٥٨		٣٣	٠,٧٩	٠,٧٦
	٦	٠,٧٨	٠,٧٦	التقني	٢٠	٠,٦٩	٠,٧٤		٣٤	٠,٨٣	٠,٨٥
	٧	٠,٧٨	٠,٦٥		٢١	٠,٦٨	٠,٧٠		٣٥	٠,٨٠	٠,٨١
	٨	٠,٨٣	٠,٧٥		٢٢	٠,٥٧	٠,٥٨		٣٦	٠,٤٧	٠,٤٥
	٩	٠,٨١	٠,٧١		٢٣	٠,٧٩	٠,٧٩		٣٧	٠,٧٠	٠,٦٠
	١٠	٠,٧١	٠,٧٤		٢٤	٠,٨٣	٠,٨٠		٣٨	٠,٧٢	٠,٨٢
	١١	٠,٦٧	٠,٦٤		٢٥	٠,٨٣	٠,٧٢		٣٩	٠,٩٥	٠,٩٣
	١٢	٠,٧٩	٠,٨٤		٢٦	٠,٨٤	٠,٧٤		٤٠	٠,٨٤	٠,٨٥
	١٣	٠,٨١	٠,٦٥		٢٧	٠,٨٩	٠,٨٤		٤١	٠,٨٣	٠,٧٤
	١٤	٠,٧٨	٠,٧٥		٢٨	٠,٨٤	٠,٨٢		٤٢	٠,٧٨	٠,٦٧

دالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥)

يُلاحظ في الجدول (٢) أن قيمة معامل ارتباط بيرسون لعلاقة الفقرات بالأداة ككل تراوحت بين (٠,٩٣-٠,٣٢)، وبالمجال الذي تتبع له تراوحت بين (٠,٩٥-٠,٣٢)، ولم يقل عن معيار (٠,٢٠)؛ مما يشير إلى جودة بناء فقرات الأداة وصلاحياتها لأغراض هذه الدراسة (الكيلاني والشريفين، ٢٠١١).

كما حُسبت معاملات ارتباط بيرسون لعلاقة المجالات بالأداة، وقيم معاملات ارتباط بيرسون البينية للمجالات ببعضها البعض، كما في الجدول (٣).

جدول (٣): معاملات ارتباط بيرسون لعلاقة المجالات بالأداة، ومعاملات الارتباط البينية للمجالات

العلاقة	الإحصائي	التمكين	الرؤية	التواضع	الاهتمام بالعاملين
الرؤية	معامل الارتباط	٠,٨٦			
التواضع	معامل الارتباط	٠,٦٩	٠,٧٦		
الاهتمام بالعاملين	معامل الارتباط	٠,٧٤	٠,٨١	٠,٨٩	
الكل للأداة	معامل الارتباط	٠,٨٨	٠,٩٣	٠,٩٢	٠,٩٤

يُلاحظ في الجدول (٣) أن قيم معاملات ارتباط بيرسون لعلاقة المجالات بالأداة قد تراوحت بين (٠,٩٤-٠,٨٨)، وأن قيم معاملات ارتباط بيرسون لعلاقة المجالات ببعضها البعض قد تراوحت بين (٠,٨٩-٠,٦٩). وهذه القيم تشير إلى جودة بناء المقياس وصلاحيته لأغراض هذه الدراسة.

ثبات أداة الدراسة

لأغراض التحقق من ثبات الاتساق الداخلي للأداة؛ استُخدمت معادلة كرونباخ ألفا Cronbach's α بالاعتماد على بيانات التطبيق الأول للعينة الاستطلاعية، ولأغراض التحقق من ثبات الإعادة (Test – Retest) للأداة ومجالاتها؛ أُعيد تطبيقها على العينة الاستطلاعية بفواصل زمني مدته أسبوعان بين التطبيقين، ثم حُسب معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) بين قيم التطبيقين، والجدول (٤) يوضح معاملات ثبات الاتساق الداخلي، وثبات الإعادة للأداة.

جدول (٤): قيم معاملات ثبات الاتساق الداخلي لأداة الدراسة وأبعادها

المجال	عدد الفقرات	كرونباخ ألفا	ثبات الإعادة
التمكن	١١	٠,٩٦	٠,٩٤
الرؤية	٩	٠,٩٥	٠,٩٢
التواضع	١٠	٠,٩٦	٠,٩٤
الاهتمام بالعاملين	١٢	٠,٩٥	٠,٩٥
الأداة ككل	٤٢	-	٠,٩٤

يلاحظ من الجدول (٤) أن قيم معاملات ثبات كرونباخ ألفا لمجالات (القيادة الخادمة) تراوحت بين (٠,٩٥-٠,٩٦)، فيما تراوحت قيم ثبات الإعادة لمجالاتها ما بين (٠,٩٢ - ٠,٩٥)، كما جاء معامل ثبات الإعادة على (القيادة الخادمة) ككل (٠,٩٤). وتُعد هذه القيم مناسبة، وتجعل الأداة قابلة للتطبيق على العينة الأصلية، كما أشار إلى ذلك (الكيلاني والشريفين، ٢٠١١).

معيّار تصحيح أداة الدراسة

تم اعتماد النموذج الإحصائي ذي التدرّج النسبي؛ بهدف إطلاق الأحكام على الأوساط الحسابية للأداة ومجالاتها، ولل فقرات التي تتبع لها، وذلك بقسمة مدى الأعداد (١-٥) في خمس فئات، أي (٠,٨٠=١/٥-٥)، وعليه كانت المستويات على النحو: قليلة جداً وتأخذ المتوسطات (١- أقل من ١,٨٠)، قليلة وتأخذ المتوسطات (١,٨٠- أقل من ٢,٦٠)، متوسطة وتأخذ (٢,٦٠- أقل من ٣,٤٠)، كبيرة وتأخذ المتوسطات من (٣,٤٠- أقل من ٤,٢٠)، كبيرة جداً وتأخذ المتوسطات (٤,٢٠- ٥,٠٠).

٦,٦ المعالجات الإحصائية

للإجابة عن سؤال الدراسة استُخدمت المعالجات الإحصائية الآتية:

- للإجابة عن السؤال الأول؛ حُسبت الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة.
- للإجابة عن السؤال الثاني؛ استُخدم تحليل التباين الرباعي للكشف عن الفروق في استجابات المعلمين في لواء الطيبة والوسطية على مقياس درجة ممارسة مديريهم القيادة الخادمة.

٧. نتائج الدراسة ومناقشتها

نتائج السؤال الأول الذي نص على: "ما درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في لواء الطيبة والوسطية القيادة الخادمة من وجهة نظر المعلمين؟". للإجابة عن هذا السؤال؛ حُسبت الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة الممارسة، كما في الجدول (٥).

جدول (٥): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة القيادة الخادمة على المجالات مرتبة تنازلياً

الترتيب	رقم المجال	المقياس ومجالاته	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
١	١	التمكن	٣,٩٧	٠,٦٧	كبيرة
٢	٤	الاهتمام بالعاملين	٣,٩٢	٠,٨١	كبيرة
٣	٢	الرؤية	٣,٨٧	٠,٦٩	كبيرة
٤	٣	التواضع	٣,٧٩	٠,٨٤	كبيرة
		الكلي للمجالات	٣,٨٩	٠,٧١	كبيرة

يلاحظ من الجدول (٥) أن تقديرات أفراد العينة لدرجة الممارسة على المجالات ككل جاءت بدرجة كبيرة، وبوسط حسابي (٣,٨٩)، وبانحراف معياري (٠,٧١)، إذ جاء مجال (التمكن) في الترتيب الأول، وبوسط حسابي (٣,٩٧)، وبانحراف معياري (٠,٦٧)، وبدرجة ممارسة كبيرة، تلاه مجال (الاهتمام بالعاملين) في الترتيب الثاني، وبوسط حسابي (٣,٩٢)، وبانحراف معياري (٠,٨١)، وبدرجة كبيرة، ثم مجال (الرؤية) في الترتيب الثالث، وبوسط حسابي (٣,٨٧)، وبانحراف معياري (٠,٦٩)، وبدرجة كبيرة، وأخيراً جاء مجال (التواضع) في الترتيب الرابع، وبوسط حسابي (٣,٧٩)، وبانحراف معياري (٠,٨٤)، وبدرجة كبيرة. ويمكن عزو هذه النتيجة ربما إلى أن وزارة التربية والتعليم الأردنية تسعى إلى تطوير الأنماط القيادية لدى مديري ومديرات المدارس من خلال البرامج التدريبية التي تقدمها لهم، ومنها برنامج القيادة التعليمية الذي بات مطلباً أساسياً لشغل وظيفة

مدير مدرسة، فهي تحرص على تزويدهم بآخر المستجدات والتطورات التربوية في مجال القيادة المدرسية وأنماطها ومنها نمط القيادة الخادمة، هذا بالإضافة إلى طبيعة التنشئة الاجتماعية في المجتمع الأردني، والتي تنطلق من تعاليم الدين الإسلامي الحنيف، والتربية الإيمانية القائمة على التعااضد والتعاون والمحبة واحترام الآخرين والاهتمام بهم، فعن النعمان بن بشير - رضي الله عنهما - قال: قال رسول الله ﷺ: "مثل المؤمنين في توادهم وتراحمهم وتعاطفهم مثل الجسد إذا اشتكى منه عضو تداعى له سائر الجسد بالسهر والحمى"، أو ربما يعود ذلك إلى حرص مديري المدارس وسعيهم الدؤوب نحو تحقيق الأهداف التربوية المرجوة للمدرسة، حيث إنهم يدركون أن نجاح العمل المدرسي وتحقيق أهدافه لا يأتي بإصدار الأوامر فقط بل يتعدى ذلك ليصل إلى تفويض الصلاحيات والتعاون والمشاركة والعمل بروح الجماعة، لذلك تجدهم يفوضون بعض صلاحياتهم للعاملين معهم لتمكينهم من القيام بواجباتهم ومسؤولياتهم الوظيفية على أكمل وجه، بالإضافة إلى أن مدير المدرسة هو نتاج ثقافة المجتمع الأردني الإسلامي إذ تجده يمارس أبعاد هذا النمط القيادي الخدمي، مثل: التواضع، ومحبة الآخرين والاهتمام بهم دون أن يكون لديه معرفة مسبقة بأنها تُعد من أبعاد القيادة الخادمة، ويمارسها بشكل تلقائي، الأمر الذي انعكس على استجابات أفراد عينة الدراسة فجاءت تقديراتهم لدرجة ممارسة مديري ومديرات المدارس للقيادة الخادمة كبيرة.

واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة كل من (إبراهيم والعريبي، ٢٠٢٢؛ وأبو صعلوك، ٢٠٢١؛ والجهمي، ٢٠١٩؛ Fischer & Jong, 2017؛ McMillan, 2017)، والتي أظهرت نتائجها أن درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الخادمة جاءت مرتفعة.

ولمزيد من المعلومات فقد تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات كل مجال على حدة، حيث كانت على النحو الآتي:

مجال التمكين

تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة لدرجة الممارسة لفقرات مجال (التمكين)، مع ترتيبها تنازلياً وفقاً لأوساطها الحسابية الكلية، كما في الجدول (٦).

جدول (٦): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال (التمكين) مرتبة تنازلياً

الترتيب	رقم الفقرة	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
١	٣	يزود العاملين معه بالبيانات والمعلومات اللازمة لإنجاز مهامهم الوظيفية.	٤,٢٥	٠,٧٧	كبيرة جداً
٢	٩	يحث العاملين معه على المشاركة في الدورات التدريبية لتنمية قدراتهم.	٤,١٢	٠,٨٥	كبيرة
٣	٤	يُطبق القوانين واللوائح النازمة للعمل بمرونة لتمكين العاملين معه من إنجاز مهامهم.	٤,١١	٠,٧٩	كبيرة
٤	٢	يفوض الصلاحيات الكافية للعاملين معه للقيام بواجباتهم الوظيفية على أكمل وجه.	٤,٠٧	٠,٩١	كبيرة
٥	٥	يشجع العاملين معه على الإبداع في العمل.	٤,٠٤	٠,٩٠	كبيرة
٦	١١	يوفر المناخ المدرسي المناسب للعمل.	٣,٩٩	٠,٨٥	كبيرة
٧	٨	يثق بقدرات العاملين معه للقيام بالمهام الموكلة إليهم.	٣,٩٣	٠,٩١	كبيرة
٨	٦	يحترم الآراء الشخصية التي يقدمها العاملون معه عند اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل المدرسي.	٣,٨٥	٠,٩٧	كبيرة
٩	١١	يتيح للعاملين حرية التعامل مع المواقف الصعبة التي يرون أنها الأفضل.	٣,٨٤	٠,٩٥	كبيرة
١٠	١	يشرك العاملين معه في صياغة رؤية المدرسة.	٣,٧٥	١,٠٢	كبيرة
١١	٧	يشرك العاملين معه في اتخاذ القرارات المرتبطة بالعمل.	٣,٧٠	١,٠٠	كبيرة
الكلّي لمجال التمكين					
			٣,٩٧	٠,٦٧	كبيرة

يُلاحظ في الجدول (٦) أن الوسط الحسابي الكلي لتقديرات أفراد العينة لدرجة الممارسة على فقرات مجال (التمكين) بلغت قيمته (٣,٩٧)، وبلغت قيمة الانحراف المعياري له (٠,٦٧)، وبدرجة تقدير كبيرة. ويمكن للباحث عزو مجيء المجال

في المرتبة الأولى، وضمن درجة ممارسة كبيرة إلى أن رؤية قائد المدرسة الخدي وشخصيته وخبرته العملية التي اكتسبها خلال المراحل الوظيفية المختلفة من بداية عمله معلماً إلى أن أصبح مديراً قائداً، وإدراكه أن تحقيق المدرسة لأهدافها لا يستند إلى إصدار الأوامر والتعليمات فقط بل يتعدى ذلك ليصل إلى التشاركية والتعاون والعمل بروح الفريق الواحد، وإيمانه بقدرات العاملين معه ودورهم وقدرتهم على العمل في سبيل تحقيق الأهداف التربوية للمدرسة، لذلك فإنه لا ينفرد بقراراته بل يتمتع بالديمقراطية فيقوم بمنح بعض الصلاحيات وتفويضها للمعلمين، ويشركهم في صنع القرارات واتخاذها لتطوير مهاراتهم القيادية وقدراتهم الشخصية فهم قادة المستقبل، ولأن ذلك يساهم بشكل فعال في تحقيق النجاح والأهداف المنشودة للمدرسة. هذا الأمر انعكس على استجابات المعلمين والمعلمات فجاءت تقديراتهم على هذا المجال ضمن درجة كبيرة.

وجاء أعلى تقدير للفقرة (٣)، التي تنص على "يزود العاملين معه بالبيانات والمعلومات اللازمة لإنجاز مهماتهم الوظيفية"، في الترتيب الأول، وبلغت قيمة الوسط الحسابي لها (٤,٢٥)، وانحرافها المعياري (٠,٧٧)، وبدرجة تقدير كبيرة جداً. فربما يعود ذلك إلى أن أفراد عينة الدراسة يرون أن قائد المدرسة الخدي يعرف تمامًا حدود مسؤولياته، وينفذ واجباته في إطار التشريعات النازمة لها، لذلك فإنه يحرص على تزويد العاملين معه بكافة البيانات والمعلومات اللازمة لهم ليتمكنوا من إنجاز مهامهم الوظيفية على أكمل وجه، وذلك باطلاعهم على الكتب الرسمية الواردة من مديرية التربية والتعليم، وتقديم التوجيهات كما دعت الحاجة لذلك، تلتها الفقرة (٩) التي تنص على "يحث العاملين معه على المشاركة في الدورات التدريبية لتنمية قدراتهم"، في الترتيب الثاني، وبوسط حسابي (٤,١٢)، وانحراف معياري (٠,٨٥)، وبدرجة تقدير كبيرة. فربما يعود ذلك إلى أن قائد المدرسة الخدي على درجة عالية من الوعي بواجبه تجاه تدريب العاملين معه، وتلبية احتياجاتهم التدريبية بالتنسيق مع الجهات المختصة لكي يتمكنوا من إنجاز مهماتهم وواجباتهم الوظيفية بكفاءة واقتدار خاصة ممن ثبت لديهم قصور أو بحاجة إلى تطوير وتحسين، لذلك فإنه يحثهم على الالتحاق بالبرامج والدورات التدريبية لتنمية مهاراتهم وقدراتهم الشخصية والقيادية، وجاءت الفقرة (٧) التي نصت على "يشرك العاملين معه في اتخاذ القرارات المرتبطة بالعمل"، في الترتيب الأخير، وبوسط حسابي (٣,٧٠)، وانحراف معياري (١,٠٠)، وبدرجة تقدير كبيرة، وهذا ربما يعود إلى أن مديري المدارس يدركون أهمية الدور القيادي القائم على التعاون والمشاركة في نجاح العمل المدرسي وتحقيق أهدافه، لذلك فهم يشركون العاملين معهم في صنع القرارات المتعلقة بقضايا المدرسة واتخاذها لإيمانهم بقدراتهم ودورهم على العمل بغيرة تحقيق الأهداف الأكاديمية للمدرسة. وقد يعود السبب في هذه النتيجة إلى الخبرات التي اكتسبها القائد خلال مسيرته العملية، من بداية عمله معلماً وارتقائه عبر المراحل الوظيفية إلى أن وصل إلى وظيفته، الأمر الذي أدى إلى إدراكه الصحيح لضرورة أن يعمل الجميع بالمدرسة بروح الفريق الواحد، وأهمية استثمار جوانب القوة لدى المعلمين، وإشراكهم في القرارات المهمة التي تخصهم، وعدم الانفراد بكل الصلاحيات، والابتعاد عن المركزية في العمل، وضرورة منح الصلاحية للمعلمين لتشجيعهم على تطوير وتنمية قدراتهم ومهاراتهم الشخصية؛ لأن ذلك يساهم بشكل فعال في تحقيق النجاح والأهداف المنشودة للمدرسة.

مجال الاهتمام بالعاملين

حُسِبَت الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة لدرجة الممارسة لفقرات مجال (الاهتمام بالعاملين)، مع ترتيبها تنازلياً وفقاً لأوساطها الحسابية الكلية، كما في الجدول (٧).

جدول (٧): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال (الاهتمام بالعاملين) مرتبة تنازلياً

الترتيب	رقم الفقرة	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
١	٤٢	يشجعهم على العمل بروح الفريق الواحد.	٤,٠٨	٠,٩٢	كبيرة
٢	٣٤	يؤكد على أهمية المسؤولية المجتمعية.	٤,٠٢	٠,٩٢	كبيرة
٣	٣١	يعتبر خدمتهم مسؤولية إنسانية تقع على عاتقه.	٤,٠٠	٠,٩٥	كبيرة
٤	٣٦	يحثهم على خدمة الآخرين.	٣,٩٩	٠,٨٧	كبيرة
٥	٤١	يدافع عنهم كلما اقتضت الحاجة ذلك.	٣,٩٨	٠,٩٣	كبيرة
٥	٣٩	يلتزم بواجباته تجاههم.	٣,٩٨	٠,٨٦	كبيرة
٧	٣٧	يبدل قصارى جهده لجعل مهامهم الوظيفية أسهل.	٣,٩٤	٠,٩٤	كبيرة
٨	٣٣	يوفر الراحة النفسية لهم.	٣,٩١	١,٠٥	كبيرة
٩	٤٠	يعزز ثقتهم بأنفسهم.	٣,٩٠	١,٠٢	كبيرة
١٠	٣٢	يصغى لما يقولونه بكل اهتمام.	٣,٨٧	٠,٩٢	كبيرة

١١	٣٥	يهتم بحل مشكلاتهم الشخصية.	٣,٨٠	١,٠٥	كبيرة
١٢	٣٨	يقدم مصالح العاملين الشخصية على حساب مصلحته.	٣,٥٩	١,٠٨	كبيرة
		الكلّي لمجال الاهتمام بالعاملين	٣,٩٢	٠,٨١	كبيرة

يُلاحظ في الجدول (٧) أن الوسط الحسابي الكلي لتقديرات أفراد العينة لدرجة الممارسة على فقرات مجال (الاهتمام بالعاملين) بلغت قيمته (٣,٩٢)، وبلغت قيمة الانحراف المعياري له (٠,٨١)، وبدرجة تقدير كبيرة. أما مجيء المجال في المرتبة الثانية، وبدرجة ممارسة كبيرة، فربما يعود السبب إلى طبيعة عمل مدير المدرسة القائد الذي يتطلب منه توفير المناخ التربوي الآمن والصحي لكافة أفراد المجتمع المدرسي، والذي يسوده المحبة والإخاء والتعاون والاحترام المتبادل لإدراك المدير القائد أهمية العلاقات الإنسانية ودورها في تحقيق أهداف المدرسة، لذلك تجده يحرص كل الحرص على توطيد أواصر المحبة بينه وبين العاملين معه بتوفير كافة المتطلبات وتلبية احتياجاتهم حرصاً منه على كسب ثقتهم ومحبتهم، لأن ذلك ينعكس بشكل إيجابي على نجاحه في مدرسته، وبالتالي تحقيق الأهداف المنشودة للمدرسة. وقد يعود السبب في ذلك إلى أن مدير المدرسة القائد في لواء الطيبة والوسطية ينتمي إلى مجتمع إسلامي يغلب عليه طابع التدين، ويعلي من شأن المحبة والأخوة بين أفرادها، ويدعو إلى المحبة واحترام الآخر، والذي ينعكس بشكل إيجابي على سلوكه، كونه أحد أفراد هذا المجتمع في إدارته لمدرسته، وحرصه على كسب ثقة العاملين معه، لذلك فهم يحرصون كل الحرص على فهم المعلمين والمعلمات والاهتمام بهم لكسب ثقتهم ومحبتهم من خلال العمل على تلبية احتياجاتهم، وجعلهم يشعرون بأهميتهم ودورهم في المدرسة؛ لأن ذلك سوف ينعكس بشكل إيجابي على دور القائد نفسه، وبالتالي على تحقيق الأهداف الأكاديمية للمدرسة، الأمر الذي انعكس على استجابات المعلمين فجاءت تقديراتهم لدرجة ممارسة مديريهم لمجال الاهتمام بالعاملين بدرجة كبيرة. واختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة سيسين (Sisan, 2017) التي أظهرت أن درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الخادمة جاءت متوسطة في بُعد تقدير الآخرين وتطويرهم.

وجاء أعلى تقدير للفقرة (٤٢)، التي تنص على "يشجعهم على العمل بروح الفريق الواحد"، في الترتيب الأول، وبلغت قيمة الوسط الحسابي لها (٤,٠٨)، وانحرافها المعياري (٠,٩٢)، وبدرجة تقدير كبيرة. ويمكن عزو ذلك إلى أن مدير المدرسة الخدمي يدرك أهمية الجماعة ودورها في نجاح المدرسة في تحقيق أهدافها، لذلك فإنه يحرص على تحفيز العاملين معه وتشجيعهم على العمل بروح الفريق الواحد بغية تحقيق المدرسة لأهدافها، تلتها الفقرة (٣٤) التي تنص على "يؤكد على أهمية المسؤولية المجتمعية"، في الترتيب الثاني، وبوسط حسابي (٤,٠٢)، وانحراف معياري (٠,٩٢)، وبدرجة تقدير كبيرة. والسبب في ذلك قد يعود إلى أن مدير المدرسة ينظر إلى أن خدمة الآخرين عنصر أساسي في القيادة، فالقائد الخادم مدعو لخدمة كافة أفراد المجتمع المدرسي من إداريين ومعلمين وطلبة وأولياء أمور إيماناً منه بأهمية الدور الذي تؤديه المدرسة تجاه المجتمع المحيط لذلك فهو يحرص على تأكيد أهمية المسؤولية المجتمعية لدى العاملين معه لما لها من انعكاسات إيجابية على سير العملية التعليمية في المدرسة من خلال بناء شراكات مدرسية فعالة مع أولياء الأمور ومؤسسات المجتمع المحلي، تمكن المدرسة من توظيف موارد المجتمع المحلي في دعم عملية تعلم الطلبة من جانب، ومن جانب آخر تجعل المدرسة مركز إشعاع للمجتمع المحلي تساهم في تنميته وتطويره، وجاءت الفقرة (٣٨) التي نصت على "يقدم مصالح العاملين الشخصية على حساب مصلحته"، في الترتيب الأخير، وبوسط حسابي (٣,٥٩)، وانحراف معياري (١,٠٨)، وبدرجة تقدير كبيرة، وهذه النتيجة ربما تعود إلى أن قائد المدرسة الخدمي يرى أن الخدمة تؤدي إلى قبول مسؤولية الآخرين والالتزام برفاهيتهم، لذلك فإنه يحرص على تقديم المنافع العامة على منافعه الشخصية، وربما يعود ذلك إلى تأثير قادة مدارس في لواء الطيبة والوسطية بتربيتهم الدينية وبتأخذهم سيدنا محمد ﷺ قدوة حسنة لهم في سلوكهم، مما يجعلهم يضعون هذه القدوة الحسنة نصب أعينهم عند التعامل مع العاملين معهم، ويستمدون من هذه القدوة سلوك الإيثاء، ويفضلون المصلحة العامة على المنفعة الذاتية من أجل مصلحة المدرسة، ومصلحة المجتمع وليس لمصلحة شخصية، مما يجعلهم يقومون بتقديم مصالح المعلمين والمعلمات على أنفسهم، الأمر الذي انعكس على استجابات أفراد عينة الدراسة من المعلمين والمعلمات فجاءت بدرجة ممارسة كبيرة.

مجال الرؤية

حُسِبَت الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة لدرجة الممارسة لفقرات مجال (التمكين)، مع ترتيبها تنازلياً وفقاً لأوساطها الحسابية الكلية، كما في الجدول (٨).

جدول (٨): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال (الرؤية) مرتبة تنازلياً

الترتيب	رقم الفقرة	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
١	١٧	يتفاعل مع مستجدات بيئة العمل (التربوية والتقنية) بإيجابية.	٣,٩٧	٠,٨٢	كبيرة
٢	١٤	يدعو العاملين إلى الالتزام بالرؤية المشتركة لتحقيق أهداف المدرسة.	٣,٩٥	٠,٧٨	كبيرة
٣	٢٠	يجسد الرؤية في أنشطة المدرسة المنهجية واللامنهجية وشعاراتها.	٣,٩٥	٠,٨٤	كبيرة
٤	١٢	يتبنى رؤية علمية مستقبلية واضحة مشتركة في العمل المدرسي.	٣,٩٠	٠,٨٨	كبيرة
٥	١٣	يترجم رؤية المدرسة في أهدافها.	٣,٨٨	٠,٧٦	كبيرة
٦	١٩	يطور رؤية المدرسة بالتعاون مع (منسوبي المدرسة والمدرسين وقيادات المجتمع المحلي).	٣,٨٦	٠,٩٠	كبيرة
٧	١٨	يأخذ بأفكار العاملين معه لتحقيق أهداف المدرسة.	٣,٨٣	٠,٨٨	كبيرة
٨	١٥	يشجع العاملين معه على المشاركة في صياغة رؤية المدرسة.	٣,٨١	٠,٨١	كبيرة
٩	١٦	يهتم بآراء العاملين معه ومقترحاتهم الخاصة برؤية المدرسة.	٣,٧٠	٠,٩٣	كبيرة
		الكلّي لمجال الرؤية	٣,٨٧	٠,٦٩	كبيرة

يُلاحظ في الجدول (٨) أن الوسط الحسابي الكلي لتقديرات أفراد العينة لدرجة الممارسة على فقرات مجال (الرؤية) بلغت قيمته (٣,٨٧)، وبلغت قيمة الانحراف المعياري له (٠,٦٩)، وبدرجة تقدير كبيرة. ويفسر الباحث مجيء المجال في المرتبة الثالثة، وبدرجة ممارسة كبيرة في ضوء فهم مدير المدرسة القائد لرؤية المدرسة ورسالتها التي يعمل على قيادتها، وأن هذه الرؤية لن تتحقق إلا من خلال التكاتف والتعاون والعمل بروح الفريق الواحد بين كافة أفراد المجتمع المدرسي، وهو ما يفرض السعي لاحتواء الجميع بالمدرسة، وتقدير جهودهم، وتحفيزهم نحو بذل المزيد من الجهد لأنه يدرك أن القائد الخادم هو الوكيل عن المؤسسة التي يقودها. وقد يعود ذلك إلى أن قائد المدرسة يرى بأن الإثارة سمة أخلاقية ينبغي عليه التحلي بها بحكم موقعهم القيادي في المدرسة، لهذا يركز مدير المدرسة في عمله من أجل تحقيق مصالح وأهداف العاملين معه دون توقع المقابل منهم؛ فالإثارة يتضمن البعد عن الأنا، والتضحية من أجل الآخرين، وتقديم أولوياتهم ومصالحهم ومنافعهم على حساب مصالحه الشخصية الأمر الذي انعكس على استجابات المعلمين والمعلمات فجاءت بدرجة كبيرة.

وجاء أعلى تقدير للفقرة (١٧)، التي تنص على "يتفاعل مع مستجدات بيئة العمل (التربوية والتقنية) بإيجابية"، في الترتيب الأول، وبلغت قيمة الوسط الحسابي لها (٣,٩٧)، وانحرافها المعياري (٠,٨٢)، وبدرجة تقدير كبيرة. ويمكن تفسير ذلك في ضوء رؤية القائد الخادم وإدراكه أهمية تطوير المدرسة والعاملين فيها، والذي يتطلب منه الابتعاد عن الجمود، والتفاعل الإيجابي مع كافة التغيرات المجتمعية والمستجدات التربوية، واحتوائها حتى تكون المدرسة في تطور مستمر يوازي تلك التغيرات والمستجدات؛ لتبقى في النهاية منافساً قوياً على المستوى المحلي والإقليمي والدولي، كما أن المدير الخدمي على إلمام بأهمية إشراك المعلمين في تنفيذ رؤية المدرسة ورسالتها لذلك فالمعلمين والمعلمات حريصون كل الحرص على الالتزام بتلك الرؤية المشتركة، تلتها الفقرة (١٤) التي تنص على "يدعو العاملين إلى الالتزام بالرؤية المشتركة لتحقيق أهداف المدرسة"، في الترتيب الثاني، وبوسط حسابي (٣,٩٥)، وانحراف معياري (٠,٧٨)، وبدرجة تقدير كبيرة. والسبب في ذلك ربما يعود إلى أن القائد الخدمي يؤمن بأهمية التخطيط الاستراتيجي في العمل، وبأهمية وضوح رؤية المدرسة ورسالتها، لذلك فإنه يدعو العاملين ويؤكد عليهم باستمرار ضرورة الالتزام بها؛ لأنها تشكل المنارة التي يهتدى بها نحو تحقيق أهداف المدرسة ورسالتها، مما يجعلها تحظى بحفاوة شعبية ومجتمعية، وجاءت الفقرة (١٦) التي نصت على "يهتم بآراء العاملين معه ومقترحاتهم الخاصة برؤية المدرسة"، في الترتيب الأخير، وبوسط حسابي (٣,٧٠)، وانحراف معياري (٠,٩٣)، وبدرجة تقدير كبيرة. ويمكن عزو هذه النتيجة لقناعة قائد المدرسة الخدمي وثقته بمقدرة العاملين على التخطيط الاستراتيجي وصياغة الرؤى للمدرسة نظراً لامتلاكهم المعارف والكفايات الفنية والشخصية الخاصة بذلك، لذلك فإنه يحرص على الأخذ بآرائهم في صياغة رؤية المدرسة خاصة العاملين المتميزين من أصحاب المهارات التصورية، والنظرة الاستشرافية.

مجال التواصل

حُسبت الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة لدرجة الممارسة لفقرات مجال (التواصل)، مع ترتيبها تنازلياً وفقاً لأوساطها الحسابية الكلية، كما في الجدول (٩).

جدول (٩): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال (التواضع) مرتبة تنازلياً

الترتيب	رقم الفقرة	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
١	٢٢	يبذل قصارى جهده للارتقاء بالعمل المدرسي دون انتظار المقابل.	٤,١٠	٠,٨٤	كبيرة
٢	٢٤	يقدر إنجازات العاملين معه التي تخدم علمية تعلم الطلبة.	٤,٠٣	٠,٩٤	كبيرة
٣	٣٠	يؤدي بعض الأعمال طوعية دون النظر إلى المقابل.	٣,٩٨	١,٠٢	كبيرة
٤	٢٣	يشرك العاملين في إيجاد الحلول للقضايا التي تواجهه.	٣,٨٨	٠,٩٠	كبيرة
٥	٢٩	يحرص على أن يكون قدوة للآخرين.	٣,٨٨	١,٠٨	كبيرة
٦	٢١	يتبع النهج التشاركي في تحديد أهداف المدرسة.	٣,٨٢	٠,٩٣	كبيرة
٧	٢٨	يأخذ بالملاحظات التي يقدمها العاملون.	٣,٦٦	١,٠٢	كبيرة
٨	٢٧	يتقبل النقد البناء من الآخرين برحابة صدر.	٣,٦٢	١,١٣	كبيرة
٩	٢٥	يعترف بالأخطاء التي تصدر عنه.	٣,٤٦	١,١٢	كبيرة
١٠	٢٦	يعتذر عن أخطائه.	٣,٤٥	١,١٩	كبيرة
الغلي لمجال التواضع					
			٣,٧٩	٠,٨٤	كبيرة

يُلاحظ في الجدول (٩) أن الوسط الحسابي الكلي لتقديرات أفراد العينة لدرجة الممارسة على فقرات مجال (التواضع) بلغت قيمته (٣,٧٩)، وبلغت قيمة الانحراف المعياري له (٠,٨٤)، وبدرجة تقدير كبيرة. وقد يعزو الباحث مجيء المجال في المرتبة الرابعة والأخيرة وبدرجة ممارسة كبيرة ربما إلى تمتع قائد المدرسة في لواء الطيبة والوسطية بالخبرة والفهم والإدراك الصحيح لأساليب تحقيق النجاح في مدرسته، حيث يظهر تواضعاً في التعامل مع طاقم المجتمع المدرسي فلا يتعالى أو يتكبر عليهم، وإذا أخطأ فإنه يعترف بالأخطاء التي تصدر عنه ويعتذر عنها، ويقدر جهود العاملين وقدراتهم ومعارفهم واهتماماتهم ويُقر بها، وأنه ليس الوحيد الذي يمتلك القدرات والمعارف، كما يرى بأن تحقيق المدرسة لأهدافها لا يتأتى إلا من خلال تكاتف جميع الجهود، وأن دوره هو قيادة المعلمين في المدرسة بكفاءة واقتدار لتحقيق الأهداف المنشودة لخدمة المجتمع المحلي، وذلك بجعله يتواضع ولا يتكبر على العاملين معه، لأن كل منهم له دوره المنوط به.

وجاء أعلى تقدير للفقرة (٢٢)، التي تنص على "يبذل قصارى جهده للارتقاء بالعمل المدرسي دون انتظار المقابل"، في الترتيب الأول، وبلغت قيمة الوسط الحسابي لها (٤,١٠)، وانحرافها المعياري (٠,٨٤)، وبدرجة تقدير كبيرة، فربما يعود ذلك إلى طبيعة التربية الأخلاقية لمديري المدارس في لواء الطيبة والوسطية حيث إن من أهم المبادئ الأخلاقية التي تستند إليها القيادة الخامة "مبدأ التواضع" الذي ينبغي أن يلتزم فيه كافة العاملين في المدرسة لما له من انعكاسات إيجابية على عملية تعلم الطلبة، لذلك فإنهم يقدمون أنموذجاً إدارياً للعاملين معهم باعتبارهم القدوة الحسنة لهم في التواضع، وفي تغليب المصلحة العامة على المصلحة الشخصية، وهم يبذلون قصارى جهدهم للارتقاء بمخرجات العملية التعليمية كمّاً وكيفاً دون انتظار المقابل، الأمر الذي انعكس على استجابات المعلمين والمعلمات فجاءت تقديراتهم بدرجة كبيرة، تلتها الفقرة (٢٤) التي تنص على "يقدر إنجازات العاملين معه التي تخدم علمية تعلم الطلبة"، في الترتيب الثاني، وبوسط حسابي (٤,٠٣)، وانحراف معياري (٠,٩٤)، وبدرجة تقدير كبيرة، وهذا ربما يعود إلى الخبرة العلمية والعملية لمديري المدارس وفهم لأساليب تحقيق النجاح في المدرسة، والذي يأتي من خلال تحفيز العاملين وتقديرهم أمام زملائهم بالحديث عن إنجازاتهم لما لذلك من أثر إيجابي في نفوس العاملين، فيتشكّل لديهم الحافز والحماس لبذل المزيد من الجهود لتقديم أفضل ما لديهم تجاه عملية تعلم الطلبة، وجاءت الفقرة (٢٦) التي نصت على "يعتذر عن أخطائه"، في الترتيب الأخير، وبوسط حسابي (٣,٤٥)، وانحراف معياري (١,١٩)، وبدرجة تقدير كبيرة. وهذا قد يعود إلى أن الغالبية من مديري المدارس يبتعدون عن البحث عن مكانة خاصة، والتباهي بموقعهم الإداري فيعترفون بأخطائهم ويعتذرون عنها، بعكس البعض الآخر منهم الذي يحرص على ذلك فلا يعتذرون عن أخطائهم التي تصدر اتجاه المعلمين الأمر الذي انعكس على استجابات أفراد العينة فجاءت تقديراتهم على هذه الفقرة في الترتيب الأخير، وبدرجة كبيرة.

نتائج السؤال الثاني الذي نص على: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha=0.05$)، في تقديرات معلمي المدارس في لواء الطيبة والوسطية لدرجة ممارسة مديريهم القيادة الخادمة تعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمرحلة التعليمية)؟". للإجابة عن هذا السؤال؛ حُسبت الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة الممارسة ومجالاتها وفقاً لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمرحلة التعليمية)، كما في الجدول (١٠).

جدول (١٠): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس القيادة الخادمة ومجالاتها

المتغير	مستويات المتغير وفئاته	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الجنس	ذكر	٤,١٤	٠,٥٩
	أنثى	٣,٧٨	٠,٧٣
المؤهل التعليمي	بكالوريوس	٤,٠٤	٠,٦٢
	دراسات عليا	٣,٦٨	٠,٧٧
سنوات الخبرة	أقل من ١٠ سنوات	٣,٩٢	٠,٧٣
	١٠ سنوات فأكثر	٣,٨٦	٠,٦٩
المرحلة التعليمية	أساسية	٣,٧٩	٠,٧٥
	ثانوية	٤,٠٠	٠,٦٥

يُلاحظ في الجدول (١٠) وجود فروق ظاهرية بين الأوساط الحسابية لدرجة الممارسة والمجالات التابعة لها ناتجة عن اختلاف مستويات وفئات متغيرات الدراسة؛ وللتحقق من جوهرية الفروق، أُجري تحليل التباين الرباعي، كما في الجدول (١١).

جدول (١١): نتائج تحليل التباين الرباعي لتقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة مديري المدارس في لواء الطيبة والوسطية القيادة الخادمة وفقاً لمتغيرات الدراسة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	وسط المربعات	قيمة ف	الدالة الإحصائية
الجنس	٤,٢١٣	١	٤,٢١٣	٩,٣٨٣	*٠,٠٠
المؤهل العلمي	٦,٨٧٧	١	٦,٨٧٧	١٥,٣١٥	*٠,٠٠
سنوات الخبرة	١,٠٤٢	١	١,٠٤٢	٢,٣٢٠	٠,١٣
المرحلة التعليمية	٢,٨٧٣	١	٢,٨٧٣	٦,٣٩٩	*٠,٠١
الخطأ	١٣٦,٩٥١	٣٠٥	٠,٤٤٩		
الكل	١٥١,٩٥٦	٣٠٩			

*دالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥)

يتضح في الجدول (١١) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) بين الأوساط الحسابية لتقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة القيادة الخادمة لدى مديري المدارس تعزى لمتغير الجنس لصالح فئة الذكور، وربما يعود ذلك إلى اختلاف طبيعة ما يقوم به الذكور بالأخذ بزمام الأمور مما قد يشكل اختلافاً بطبيعة المناخ التعليمي في مدارس الذكور لذلك جاءت الفروقات لصالحهم، ولمتغير المؤهل العلمي لصالح البكالوريوس، وقد يعزى ذلك إلى أن المعلمين من حملة درجة البكالوريوس يقبلون ربما على الأخذ بالنصائح والإرشادات المقدمة إليهم من قبل مديريهم بغية اكتساب المعارف والمهارات والخبرات التي يتسنى الحصول عليها نتيجة للالتحاق ببرامج الدراسات العليا كما فعل باقي زملائهم، ولمتغير المرحلة التعليمية ولصالح المرحلة الثانوية، فربما يعود ذلك إلى حساسية هذه المرحلة وأهميتها فهي تشكل نقطة تحول في حياة الطالب لذلك فإن معلمي ومعلمات المرحلة الثانوية يلمسون ممارسة مديريهم أبعاد القيادة الخادمة المختلفة ليتمكنوا من القيام بمهامهم وواجباتهم تجاه طلبتهم وإنجازها في الوقت المحدد، ولم تظهر النتائج وجود فروق دالة إحصائية في تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة مديريهم تعزى لمتغير سنوات الخبرة، وربما يعود ذلك إلى تشابه بيئة العمل، والظروف العملية والحياتية للمعلمين والمعلمات.

٨. التوصيات

في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها؛ توصي الباحثان بما يأتي:

١. تعزيز مديري المدارس للاستمرار في ممارسة أبعاد القيادة الخادمة لما لها من انعكاسات إيجابية على سير عملية تعلم الطلبة، وبالتالي على تحقيق الأهداف المرجوة للمدرسة.
٢. دعوة الباحثين لإجراء مزيد من الدراسات في الموضوع ذاته ومن جوانب أخرى مختلفة عما تناولته الدراسة الحالية من خلال الاطلاع على نتائجها وتوصياتها، وعلى عينات أخرى مختلفة، وفي ضوء متغيرات ديموغرافية مختلفة كذلك.

الشكر والتقدير

نتوجه بخالص الشكر إلى المراجعين ورئيس التحرير على تعليقاتهم القيمة على المسودة الأولية لهذه الورقة البحثية. كما نعرب عن تقديرنا لمشاركة معلمي ومعلمات المدارس الحكومية الذين ساهموا في هذه الدراسة، ونشكر مديرية التربية والتعليم في لواء الطيبة والوسطية على تسهيل عملية جمع البيانات. جميع الأخطاء أو أوجه القصور المتبقية هي مسؤوليتنا بالكامل.

الإقرارات الأخلاقية

تم إجراء هذه الدراسة وفقاً لمبادئ إعلان هلسنكي (١٩٦٤)، وحصلت على موافقة لجنة البحث والأخلاقيات في وزارة التربية والتعليم، الأردن. وقد تم الالتزام بالمبادئ الأخلاقية التالية أثناء تنفيذ البحث:

- مبدأ الموافقة الطوعية (تم الحصول على الموافقة المستنيرة من الجهات المعنية في مديرية التربية والتعليم في لواء الطيبة والوسطية).
- مبدأ تقليل المخاطر على المشاركين.
- مبدأ السرية.
- مبدأ إبلاغ المشاركين بمحتوى وأهداف البحث.
- مبدأ التوثيق الإلزامي لمراحل ونتائج البحث.
- مبدأ موثوقية الأدوات المنهجية المستخدمة في البحث.
- مبدأ صلاحية معالجة البيانات البحثية.

بيان توافر البيانات

تتوفر مجموعات البيانات التي تم جمعها وتحليلها خلال هذه الدراسة عند الطلب من الباحثين.

التمويل

لم يتم تلقي أي تمويل لإجراء هذا البحث.

تضارب المصالح

تؤكد الباحثان عدم وجود أي تضارب في المصالح.

مساهمة الباحثين

- قامت كل من هزار مهيدات ونوار الحمد بوضع تصور الدراسة وتصميمها، بالإضافة إلى جمع البيانات وتحليلها.
- تمّ كتابة المسودة الأولى للمقال بواسطة هزار مهيدات ونوار الحمد.
- قامت الباحثتان بمراجعة النصوص وتحريها، واعتمدا النسخة النهائية للنشر.

الموافقة على النشر

توافق الباحثان على تقديم هذه الورقة البحثية للنشر، وهما بانتظار قرار هيئة التحرير بعد عملية التحكيم، وتوافقان على نشرها في حال قبولها. كما يؤكدان أن هذا العمل لم ينشر سابقاً ولم يقدم إلى أي مجلة أخرى للنظر في نشره.

المراجع

إبراهيم، حسام والعريبي، وليد. (٢٠٢٢). درجة توافر أبعاد القيادة الخادمة لدى مديري مدارس محافظة جنوب الشرقية بسلطنة عُمان في ضوء نموذج سبيرز (Spears model). *المجلة العربية للتربية النوعية*، ٦ (٢١)، ٩٢-٥٩.

أبو صعلوك، خميس. (٢٠٢١). درجة ممارسة القيادة الخادمة من قبل مديري المدارس الثانوية في منطقة النقب من وجهة نظر المعلمين (دراسة تطبيقية). *مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع*، (٦٩)، ٢٠٨-٢٢٢.

الجهني، سارة. (٢٠١٩). تصور مقترح لتحسين إدارة المدارس الثانوية باستخدام مدخل القيادة الخادمة. *مجلة البحث العلمي في التربية*، (٢٠)، ١٧٥-٢١١.

الشمري، راضي. (٢٠١٩). واقع ممارسة أبعاد القيادة الخادمة لدى رؤساء الأقسام العلمية في جامعة حفر الباطن من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعة. *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، ٣ (٨)، ١٩-١.

علي، محمد والقرني، عبد الله. (٢٠١٧). القيادة الخادمة لدى رؤساء ومشرفات الأقسام العلمية بجامعة تبوك وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس. *المجلة الدولية للتربية المتخصصة*، ٦ (١١)، ٤٥-٦٢.

الكيلاني، عبدالله والشرفين، نضال. (٢٠١١). مدخل إلى البحث في العلوم التربوية والاجتماعية: أساسياته، مناهجه، تصاميمه، أساليبه الإحصائية (ط. ٣). عمان، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

References

- Avolio, B. J., Zhu, W., Koh, W., & Bhatia, P. (2004). Transformational leadership and organizational commitment: Mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance. *Journal of Organizational Behavior*, 25(8), 951-968.
- Davies, A. (2007). *Best practice in corporate governance*. Burlington: Gower.
- Fischer, P., & Jong, D. (2017). The relationship between teacher perception of principal servant leadership behavior and teacher job satisfaction. *Servant Leadership: Theory & Practice*, 4(2), 53-84.
- Insley, R., Jaeger, P., Ekinici, A., & Sakız, H. (2016). An evaluation of teachers' opinions about the servant leadership behaviours of school principals. *Educational Process International Journal*, 5(3), 223-235.
- Iyer, R. (2012). Servant or leader? Who will stand up please? *International Journal of Business and Social Science*, 3(9), 178-182.
- McMillan, K. (2017). *An analysis of the impact servant leadership has on staff retention in elementary schools* (Unpublished doctoral dissertation). Department of Graduate Education, Northwest Nazarene University, USA.
- Saleem, F., Zhang, Y., Gopinath, C., & Adeel, A. (2020). Impact of servant leadership on performance: The mediating role of affective and cognitive trust. *SAGE Open*, 1-16. Retrieved October 27, 2022, from <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/2158244019900562>
- Sendjaya, S., Sarros, J., & Santora, J. (2008). Defining and measuring servant leadership behaviour in organizations. *Journal of Management Studies*, 45(2), 402-424.
- Setyaningrum, R., Setiawan, M., Surachman, & Irawanto, D. (2020). Servant leadership characteristics, organizational commitment, followers' trust, employees' performance outcomes: A literature review. *European Research Studies Journal*, 23(4), 902-911.
- Sisan, B. (2017). A confirmatory factor analysis model of servant leader of school director under the Office of the Vocational Education Commission in Thailand. *TEM Journal*, 6(4), 862-867.

-
- Spears, L. (2005). The understanding and practice of servant leadership. *Servant Leadership Research Roundtable: Regent University*. Retrieved February 21, 2023, from https://www.regent.edu/wp-content/uploads/2020/12/spears_practice.pdf
- Uçar, R., & Uğur, S. (2020). Teachers' views on school principals' servant leadership behaviors: A mixed method study. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 26(3), 565-612.