

درجة مُمارسة القيادة الخادمة لدى مُديري المدارس في مُديرية  
تربية مادبا من وجهة نظر المُعلمين.

**The degree of practicing servant leadership among  
school principals in Madaba District Education  
directorates from the point of view of teachers.**

اعداد

سمر جمال علي غنيمات

اشراف

الأستاذ الدكتور علي حسين حورية

قُدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير  
في الإدارة والقيادة التربوية

قسم الإدارة والمناهج

كلية الآداب والعلوم التربوية

جامعة الشرق الأوسط

حزيران، 2023

## تفويض

أنا سمر جمال علي غنيمات، افوض جامعة الشرق الأوسط بتزويد نُسخ من رسالتي ورقياً وإلكترونيًا للمكتبات العربية أو الهيئات أو المؤسسات المعنية بالأبحاث والدراسات العلمية عند طلبها.

الاسم: سمر جمال علي غنيمات

التاريخ: 2023 / 06 / 06.

التوقيع:



## قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة والموسومة بـ : " درجة مُمارسة القيادة الخادمة لدى مُديري المدارس في

مُديرية تربية مادبا من وجهة نظر المُعلمين " .

للباحثة: سمر جمال علي غنيمات.

وأجيزت بتاريخ: 06 / 06 / 2021.

## أعضاء لجنة المناقشة

الاسم	الصفة	جهة العمل	التوقيع
أ. د. علي حسين حورية	مُشرفاً	جامعة الشرق الأوسط	
د. عمر علي الرفايعة	عضوًا من داخل الجامعة ورئيسًا	جامعة الشرق الأوسط	
د. علي عودة الطراونة	عضوًا من داخل الجامعة	جامعة الشرق الأوسط	
أ. د. صالح ناصر عليمات	عضوًا من خارج الجامعة	جامعة اليرموك	

## شُكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام على سيد المرسلين، سيدنا محمد وعلى إله وصحبه أجمعين.

ولا يسعني بعد الانتهاء من جُهدي البحثي المتواضع إلا أن أتقدم بالشكر الجزيل إلى أ. د علي حسين حورية الذي تفضل بالإشراف على رسالتي، ومنحني وقته وجهده وتوجيهاته، وكان له عظيم الأثر، جزاه الله خيرًا ونفع بعلمه.....

ويسرني أن أتقدم أيضًا بخالص الشكر والتقدير إلى أعضاء لجنة المناقشة وجميع الأساتذة الافاضل الذين حكموا أدوات الدراسة على ما قدموه لي من توجيهات قيمة، واطمأنوا بالذكر اساتذتي في جامعة الشرق الأوسط كل باسمه ولقبه.

الباحثة: سمر جمال غنيمات

## الاهـداء

إلى ربحانة قلبي وضلعي الثابت الذي لا يميل والدي الغالي، إلى ذلك النبع الذي أرتوي

منه حبًا وحنانًا " أمي الحبيبة "

إلى زوجي الغالي الذي تحمل معي عناء المشوار " ناجح الكعابنة "

إلى أولئك السند الذي أتكى عليهم أخواني وأخواتي

إلى فلذات كبدي بناتي: بتول وزين وسلمى وملك

أهدي اليكم جهدي المتواضع بكل حُب واحترام

الباحثة: سمر جمال غنيمات

## فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	العنوان .....
ب	تفويض .....
ج	قرار لجنة المناقشة .....
د	الشكر .....
هـ	الاهداء .....
و	قائمة المحتويات .....
ح	قائمة الجداول .....
ط	قائمة المُلحقات .....
ي	المُلخص باللغة العربية .....
ك	المُلخص باللغة الإنجليزية .....
<b>الفصل الاول: خلفية الدراسة وأهميتها</b>	
2	المقدمة .....
4	مُشكلة الدراسة .....
5	هدف الدراسة .....
5	أسئلة الدراسة .....
5	أهمية الدراسة .....
6	مُصطلحات الدراسة .....
7	حدود الدراسة .....
<b>الفصل الثاني: الأدب نظري والدراسات السابقة</b>	
9	الأدب النظري .....
20	الدراسات السابقة .....
29	مُلخص الدراسات السابقة والتعقيب عليها .....
<b>الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات</b>	
35	منهج الدراسة .....
35	مُجتمع الدراسة .....
35	عينة الدراسة .....

34	أداة الدراسة .....
36	صدق أداة الدراسة .....
36	صدق المحكمين .....
36	صدق البناء .....
38	ثبات أداة الدراسة .....
38	متغيرات الدراسة .....
39	إجراءات الدراسة .....
40	إجراءات تصحيح الاستبانة .....
40	الوسائل الإحصائية .....
<b>الفصل الرابع: نتائج الدراسة</b>	
43	النتائج المتعلقة بالسؤال الأول .....
51	النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني .....
<b>الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات</b>	
56	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول .....
62	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني .....
65	التوصيات .....
<b>قائمة المراجع</b>	
67	المراجع العربية .....
73	المراجع الأجنبية .....
80	الملحقات .....

### قائمة الجداول

رقم الفصل - رقم الجدول	محتوى الجدول	الصفحة
3- 1	التكرارات والنسب المئوية حسب النوع الاجتماعي والسنوات الخبرة والمؤهل العلمي.	34
3- 2	قيم معاملات الارتباط بين الفقرات والدرجة الكلية للاستبانة والمجال الذي تنتمي اليه لبعده لأبعاد القيادة الخادمة.	37
3- 3	معاملات الثبات	38
3 - 4	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب لدرجة ممارسة مُديري المدارس الحكومية للقيادة الخادمة.	43
3 - 5	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات بعد التمكن.	44
3 - 6	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات بعد خدمة المجتمع	46
3 - 7	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات بعد الإيثار	47
3-8	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات بعد التواضع	48
3-9	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري واختبار ت لدرجة ممارسة مُديري المدارس الحكومية في مديرية لواء قصبه مادبا للقيادة الخادمة تبعاً لمتغير النوع الاجتماعي	50
3 - 10	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري واختبار ت لدرجة ممارسة مُديري المدارس الحكومية في مديرية لواء قصبه مادبا للقيادة الخادمة تبعاً لمتغير مؤهل المعلم	51
3 - 11	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لدرجة ممارسة مُديري المدارس الحكومية للقيادة الخادمة في مديرية تربية لواء قصبه مادبا تبعاً لمتغير سنوات الخبرة	52
3 - 12	تحليل التباين الأحادي لاختبار دلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة مُديري المدارس الحكومية في مديرية تربية لواء قصبه مادبا للقيادة الخادمة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة.	53



### قائمة الملحقات

الصفحة	المحتوى	الرقم
81	إحصائية بأعداد المعلمين والمعلمات العاملين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مادبا.	1
82	أداة الدراسة بصورتها الأولية	2
86	قائمة أسماء المحكمين	3
87	أداة الدراسة بصورتها النهائية	4
93	كتاب تسهيل المهمة من جامعة الشرق الأوسط إلى وزارة التربية والتعليم	5
94	كتاب تسهيل المهمة من وزارة التربية والتعليم إلى مديرية تربية مادبا	6
65	كتاب تسهيل المهمة من مديرية تربية مادبا إلى المدارس الحكومية.	7

## درجة مُممارسة القيادة الخادمة لدى مُديري المدارس في مُديرية تربية مادبا من وُجهة نظر المُعلمين.

اعداد:

سمر جمال علي غنيمات

ياشرف:

الأستاذ الدكتور علي حسين حورية

المُلخَص

هدفت هذه الدراسة التُّعرف إلى درجة مُممارسة القيادة الخادمة لدى مُديري المدارس في مُديرية تربية مادبا من وُجهة نظر المُعلمين تبعًا لمتغيرات النوع الاجتماعي والمُؤهل العلمي وسنوات الخبرة، حيثُ استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبانة أداةً للدراسة بعد التحقق من صدقها وثباتها، ووُزعت على عينة مُكونة من (338) معلمًا ومعلمة، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية الطبقية، منهم (124) معلمًا و(214) معلمة من المدارس الحُكومية في مُديرية تربية مادبا في الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي (2022 / 2023)، للإجابة على فقرات الاستبانة المُكونة من (27) فقرة، أظهرت نتائج الدراسة أن درجة مُممارسة القيادة الخادمة لدى مُديري المدارس الحُكومية في مُديرية تربية مادبا مُرتفعة، بمتوسط حسابي (3.89) وانحراف معياري (0.795) وجاءت جميع مجالات القيادة الخادمة (التَّمكين، خدمة المُجتمع، الإيثار، التَّواضع) بدرجة مُرتفعة وجاء بُعد التَّمكين بالمرتبة الاولى بمتوسط حسابي (3.94) وانحراف معياري (0.723)، تلاه بعد خدمة المُجتمع بمتوسط حسابي (3.92) وانحراف معياري (0.766)، ثم بُعد الإيثار بمتوسط حسابي (3.88) وانحراف معياري (0.831)، وجاء بالمرتبة الأخيرة بُعد التَّواضع بمتوسط حسابي (3.83) وانحراف معياري (0.875)، كما أظهرت نتائج الدراسة عَدم وُجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مُستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) تُعزى للنوع الاجتماعي وسنوات الخبرة والمُؤهل العلمي.

الكلمات المفتاحية: القيادة الخادمة، مُديري المدارس، المدارس الحُكومية، محافظة مادبا، الأردن.

**The degree of practicing servant leadership among school principals in  
Madaba District Education directorate from the point of view of  
teachers.**

**Prepared by**

**Samar Jamal Ali Ghnaimat**

**Supervised by**

**Prof. Dr. Ali Hussein Houria**

**Abstract**

This study aimed to identify the degree of servant leadership practice among school principals in the Directorate of Education of Madaba from the point of view of teachers according to the variables of gender, educational qualification and years of experience, the sample size was (338) male and female teachers, including (124) male and (214) female teachers from public schools in the Directorate of Education of Madaba in the second semester of the academic year (2022/2023), and individuals were selected. The sample was stratified randomly to answer the paragraphs of the questionnaire consisting of (27) paragraphs. The results of the study showed that the degree of practicing servant leadership among public school principals in the Directorate of Education of Madaba is High, with an arithmetic mean (3.89) and a standard deviation (0.795), and that all areas of servant leadership came in a high degree (empowerment, community service, altruism, humility), as empowerment came first with an arithmetic mean (3.94) and a standard deviation (0.723), followed by community service with an arithmetic mean (3.92) and a standard deviation (0.766), then after altruism with an arithmetic mean (3.88) and a standard deviation (0.831), and it was ranked last after humility with an arithmetic mean (3.83) and a standard deviation (0.875). The results of the study also showed that there were no statistically significant differences at the significance level ( $\alpha=0.05$ ) due to gender, years of experience and educational qualification.

**Keywords: Several Leadership, School Principal, Public Schools, Madaba Governorate, Jordan.**

## الفصل الأول

### خلفية الدراسة وأهميتها

## الفصل الأول

### خلفية الدراسة وأهميتها

#### المقدمة

نظرًا لما يشهده العالم من تغيراتٍ في كافة نواحي الحياة، ونظرًا للتقدم العلمي في وقتنا الحاضر واختلاف النظرة لمفهوم القيادة عما كانت عليه سابقًا، أصبح توجه المنظمات والمؤسسات التربوية التخلي عن المفهوم التقليدي للقيادة المستبدة، وتبني أنماطًا قيادية جديدةً تهتم بالعمل التعاوني، وبناء العلاقات الإنسانية مع الموظفين والعمل على تلبية احتياجاتهم وجعل الأولوية للمؤسسة.

وقد أشار رشوان والطاهر (2019) إلى ثلاثة أنماط من القيادة: النمط الديمقراطي الذي يعتمد على إشراك المرؤوسين في بعض المهام مما يزيد فاعلية أداء العاملين، والنمط الحُر غير المُوجه حيث يُعطي القائد أكبر قدر من الحُرية لمرؤوسيه لممارسة نشاطاتهم وتفويض السلطة على أوسع نطاق، والنمط الثالث هو النمط التحويلي الذي يُؤثر فيه القائد على الأفراد ليُقدموا عطاءً يفوق التوقعات، وفي العادة يُستخدم لإحداث تغيرات كبيرة وواسعة.

وقد ظهرت بعد ذلك العديد من الأنماط القيادية، منها القيادة الخادمة التي تسعى لإخراج جميع إمكانيات العاملين وقدراتهم، وتمكينهم من أن يعملوا جنبًا إلى جنب مع شركائهم في العمل، ومساعدة الموظفين على النمو والتفرد والإبداع، وزيادة مخزونهم من المعرفة والأسئلة والأفكار، وهم في ذلك بحاجة إلى التحرر من قيود أنماط القيادة التقليدية ليتمكنوا من تحقيق أهدافهم والمساهمة في تحقيق أهداف المنظمة (عطية، 2019).

ومن هنا ظهرت فكرة القيادة الخادمة التي تقوم على خدمة الأفراد ليكونوا أكثر استعدادًا لخدمة الآخرين، حيث يرى كوراني (Korany, 2020) أن القيادة إحدى الوظائف الإدارية الأساسية التي تقوم بدور هام نحو توجيه جهود الأفراد، بغرض تحقيق أهداف الفرد والمنظمة، وقد حظي موضوع القيادة باهتمام كبير من الباحثين، وذلك لما له من تأثير فاعل في إحداث النقلة النوعية للتطوير الإداري في المنظمات، ومواجهة التحديات الداخلية والخارجية المؤثرة في عملها، حيث تُؤثر الأنماط القيادية بشكل كبير في سلوك العاملين.

وقد أشار إلى ذلك رشوان وعلي (2019) لوجود علاقة ذات تأثير إيجابي بين أنماط القيادة والسلوك الإبداعي للعاملين. هذا وقد أظهرت نتائج دراسة (Saepurohman, 2021) أن القيادة الخادمة لها تأثير إيجابي على أداء معلمي المرحلة الابتدائية، كما كشفت دراسة (Harjanto, Sumardi & Ningtyas, 2021) عن وجود علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الخادمة وابداع المعلم.

وقد ذكر جرينليف (Greenleaf, 2015) صاحب نظرية القيادة الخادمة أن القادة يقدمون خدماتهم للحصول على ثقة الاتباع والمُجتمعات، ومن هنا فإن القيادة الخادمة تختلف عن الأنماط القيادية الأخرى حيثُ تركز على العلاقات الإنسانية وعلاقات طويلة المدى مع العاملين والأمانة.

وتقوم القيادة الخادمة على فكرة ذكية، تدور بين القائد والأفراد، حيثُ يقوم القائد بخدمة الأفراد حتى يستعدوا لخدمة أنفسهم وخدمة الآخرين، ويكتمل هذه الفكرة أن الأفراد الذين يجب تحفيزهم هم من لديهم الاستعداد أن يكونوا خدماً للآخرين، وبالتالي فالقادة الحقيقيون هم من يقدمون الخدمة لغيرهم ومن ثم يوجهون الأفراد لخدمة الآخرين، وتمثل القيادة الخادمة أحد النماذج القيادية الهامة من بين

النظريات الأخلاقية التي تستند إلى الأفكار المرتبطة بالقيم والمثل الروحية، وهو ما يجعل الأولوية لحاجات الأفراد التابعين للقائد الخادم قبل كل شيء (السعود، 2021).

وعليه فإن نجاح القيادة هو الأمل المنشود لكل المنظمات التربوية وهو يُمثل نجاح للمجتمع برمته، والتغيير في نمط القيادة أصبح ضروريًا في ضوء التقدم العلمي والتكنولوجي والتغيرات الطارئة والسريعة التي يشهدها العالم، وما كان ذلك أن يتحقق إلا بوجود قيادة تُقدم مصلحة الجماعة أولاً وتبني علاقات إنسانية إيجابية بين أفرادها وأن يتقدم القائد فيها بخدمة الآخرين ويتمتع بالتواضع والايثار ويستطيع أن يقدم الخدمات للمجتمع ولديه القدرة على تمكين الآخرين.

### مشكلة الدراسة

برزت مشكلة الدراسة من توصيات الدراسات السابقة حيث أوصت دراسات كل من: (العبادلة، 2022)، (السواعير، 2022)، (Clarence, 2021)، (أبو الغنم، 2019) (إبراهيم، 2019)، إلى ضرورة ادخال برامج تدريب للمعلمين تنمي القيادة الخادمة في المدارس لدى مديري المدارس والمسؤولين، وإجراء دراسات مشابهة على القيادة الخادمة للتعرف أكثر على ماهيتها ودرجة ممارسة قادة المؤسسات لها في بيئات مختلفة.

كما توضحت مشكلة الدراسة من خلال عمل الباحثة في وزارة التربية والتعليم لمدة (17) عامًا، والتنقل بين (8) مدارس حكومية أساسية وثانوية، ومُعاصرتها العديد من الأنماط القيادية المختلفة حيث إن النمط القيادي المتبع يؤدي دورًا كبيرًا في نجاح أو عدم نجاح أي مؤسسة تربوية، وأن الكثير من الموظفين قد يتركون مؤسسة تربوية هروبًا من النمط القيادي المتبع بهذه المؤسسة وعلى عكس ذلك فقد يشعر البعض بالانتماء للمؤسسة التعليمية لوجود القائد التربوي القادر على احتواء

الموظفين وزرع قيم ومبادئ تُحتم عليهم العمل بإخلاص واجتهاد وتغليب المصلحة العامة على المصلحة الشخصية، وعليه فقد جاءت هذه الدراسة لبحث درجة ممارسة القيادة الخادمة لدى مديري المدارس في مديرية تربية مادبا من وجهة نظر المعلمين.

## أهداف الدراسة وأسئلتها

هدفت الدراسة التعرف إلى درجة ممارسة القيادة الخادمة لدى مديري المدارس في مديرية تربية مادبا من وجهة نظر المعلمين وذلك من خلال الإجابة على الأسئلة الآتية:

- ما درجة ممارسة القيادة الخادمة لدى مديري المدارس في مديرية تربية مادبا من وجهة نظر المعلمين؟

- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) لدرجة ممارسة القيادة الخادمة لدى مديري المدارس في مديرية تربية مادبا من وجهة نظر المعلمين تُعزى للنوع الاجتماعي، الخبرة، المؤهل العلمي؟

## أهمية الدراسة

يُؤمل من هذه الدراسة إثراء المكتبة العربية بمعلومات عن القيادة الخادمة والتي بدورها ستفيد الباحثين المهتمين بأنماط القيادة وممارساتها في الميدان التربوي، كما ستفيد هذه الدراسة العاملين بوزارة التربية والتعليم على مستوى مديري المدارس والمعلمين والمشرفين التربويين من خلال تعريفهم بدرجة ممارسة القيادة الخادمة من قبل مديري المدارس في محافظة مادبا. ويُمكن الاستفادة من أدوات الدراسة لعمل دراسات مشابهة أُخرى في محافظات المملكة أو خارجها. ويُؤمل أن تساعد نتائج الدراسة التطبيقية متخذي القرارات باختيار القيادات المدرسية الكفؤة ووضع الشخص المناسب بالمكان المناسب.



## مصطلحات الدراسة

### القيادة Leadership

عرّفت الزعتري (2020) القيادة بأنها عملية تستلزم وجود عدة عناصر وهي: القائد ومجموعة من الأفراد الذين يعملون معه وأهداف مشتركة يعملون لتحقيقها، وأن القيادة لها تأثير على سلوك الآخرين في مواقف معينة ومحددة، وتستمد القيادة قوتها من الجماعة وتعاون المرؤوسين، فالقيادة عملية مشتركة تفاعلية.

وتُعرف القيادة اجرائياً: بأنها القدرة على التأثير بالآخرين وتوجيههم للوصول إلى تحقيق الأهداف المرجوة بأقل وقت وجهد.

### القيادة الخادمة Servant leadership

تُعرف القيادة الخادمة بأنها أسلوب قيادي أخلاقي يتمتع به القائد بتقديم مصلحة العاملين معه على مصالحه الشخصية، حيث يُقدم لهم الدعم والتقدير والمساندة والاحترام، ويُتيح لهم فرصة التشارك معه في اتخاذ القرارات، مما يُسهم في النمو المهني وخدمة أهداف المنظمة (الحميدي، 2019).

وتُعرف اجرائياً بأنها تقديم الخدمة لمعلمي ومعلمات المدارس الحكومية في مُديرية تربية مادبا ليكونوا أكثر استعداداً لخدمة الآخرين وتم قياسها من خلال استجابة أفراد عينة الدراسة لفقرات أداة الدراسة المتضمنة لأبعاد القيادة الخادمة: (التّمكن، الإيثار، خدمة المُجتمع، التّواضع).

### حدود الدراسة

**الحد الموضوعي:** القيادة الخادمة لدى مُديري المدارس الحكومية من وجهة نظر المُعلمين.

**الحد البشري:** كافة المعلمين في المدارس الحكومية في لواء قصبة مادبا.

**الحد المكاني:** المدارس الحكومية الأساسية والثانوية لواء قصبة مادبا.

**الحد الزمني:** الفصل الدراسي الثاني 2023/2022.

## الفصل الثاني

الأدب النظري والدراسات السابقة

## الفصل الثاني

### الأدب النظري والدراسات السابقة

اشتمل هذا الفصل على مراجعة للأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، ضمن جزأين تناول الجزء الأول الأدب النظري المتعلق بالقيادة الخادمة، وتناول الجزء الثاني الدراسات السابقة ذات الصلة بالقيادة الخادمة.

### الأدب النظري

تضمن الأدب النظري محورين أساسيين، تناول المحور الأول القيادة مفهومها وأهميتها، وأنماطها، وصفات القائد الجيد، وتناول المحور الثاني القيادة الخادمة مفهومها، وأهميتها، وعناصرها، وفوائدها، وخصائصها، وأبعادها.

### أولاً: القيادة (Leadership)

مما لا شك فيه أن القادة والأفراد يقومون بأدوارهم للوصول إلى الغايات التي ينشدون وهذا يضيف على مفهوم القيادة بُعداً اجتماعياً محكوماً بالعلاقات الإنسانية التي تنشأ بين القائد والعاملين مما ينتج عنها سلوكيات مجتمعية تشترك فيما بينها بالهدف، والقيادة بممارساتها عملية توجيه السلوك أو تعديله أو تحسين عملية التفاعل فهي تُمارس وظيفة اجتماعية وتُنفذ برامج مخطط لها مسبقاً وفق الرؤية التي يضعها القائد منفرداً أو بالتعاون مع العاملين (Afsaneh, 2009).

وعرّفها حوشية (2022) بأنها التأثير التفاعلي الذي يحدث في مجتمع اداري أو سياق تنظيمي معين، حين يستحسن بعض الأفراد شخصاً معيناً ويتقبلونه ليكون قائداً لهم لتحقيق أهداف معينة.

ويرى سيفا (Silva, 2016) أن القيادة هي التأثير التفاعلي الذي يحدث في مجتمع تنظيمي معين حين يتقبل الأفراد شخصًا ما ليكون قائدًا لهم ويحقق الأهداف المرجوة.

### أهمية القيادة

بين العجمي (2008) أهمية القيادة من خلال: تحقيق الأهداف المرجوة للمؤسسات التربوية، ونشر المفاهيم الإيجابية واستبعاد المفاهيم السلبية، والعمل على الحد من المشكلات ووضع الخطط اللازمة لحلها، بالإضافة إلى الاهتمام بالأفراد والعمل على تهميتهم مهنيًا، ورفع الروح المعنوية للعاملين، والعمل على مواكبة المستجدات، وتشكيل صف ثاني من القادة، ومن وجهة نظر الحربي (2019) فإن دور القيادة يتميز من خلال التفاعل مع التغيير، فالقادة هم المسؤولين عن التغيير وذلك من خلال اعداد الخطط التي يجب تنفيذها، بحيث يكون التغيير على أوسع مجال لاستمرار بقائه بمشاركة العاملين.

يُلاحظ مما سبق أن أهمية القيادة تكمن في تحقيق الرؤى المستقبلية: وذلك من خلال وضع التوقعات والاحتمالات المستقبلية بناءً على أسس مدروسة، وبالتالي وضع الخطط المستقبلية المناسبة وتُعتبر هذه من اهم السمات التي تُميز القائد عن غيره، وتعزيز الروح المعنوية للموظفين: وذلك أن العلاقات الإنسانية الإيجابية في العمل تُعزز الروح المعنوية بين العاملين، بالإضافة إلى تحقيق الكفاءة في العمل: وذلك أن القائد يقوم بدور المُوجه والمُيسر للعمل لتحقيق أهداف المؤسسة بأقل وقت وجهد.

### عناصر القيادة

إن القيادة عملية تفاعل اجتماعي، فلا يمكن لأي منا أن يكون قائدًا بمفرده، فهي تتضمن عناصر أساسية كما وضحها (الزبيديين، 2013، ص49):

القائد: وهو من يقود الجماعة وتتحدد درجة نجاحه أو فشله بمدى تأثيره عليها وتحقيق الأهداف المرجوة، والجماعة إن القيادة ظاهرة اجتماعية لا تحدث إلا بتواجد تجمع بشري، ومن عناصر القيادة المهمة الأهداف المشتركة حيث أن عملية التأثير تكون لتحقيق هذه الأهداف، بالإضافة إلى التأثير الذي يمثل الطريقة التي يستخدمها القائد لترك أثر إيجابي في نفوس الموظفين لتحفيزهم لتحقيق الأهداف المنشودة. ومن عناصر القيادة المهمة البيئة التنظيمية وهي المكان الذي يتواجد فيه الأفراد

### أنماط القيادة

- القيادة الاوتوقراطية (Autocratic leadership): ويقوم هذا النمط على وضع السلطات والصلاحيات جميعها بيد القائد، وهو من يعطي الموظفين السياسات والأهداف الواجب تحقيقها، وهو من يضع الخطط ويحدد آلية تطبيقها، ولا يشارك العاملين باتخاذ القرارات (Kim, 2016).
- القيادة الديمقراطية (Democratic leadership): وتُسمى أيضًا بالقيادة التشاركية وهنا يُسمح للجميع بالمشاركة ومناقشة الأفكار واتخاذ القرارات والتخطيط الاستراتيجي ولكن يكون القرار النهائي للقائد وذلك لتحقيق أهداف المؤسسة. (Business Dictionary, 2019).
- القيادة الفوضوية (Chaotic leadership): حيث يُمنح المرؤوسين حرية التصرف من حيث وضع الأهداف وكيفية تحقيقها وتكون المسؤولية كاملة للمرؤوسين، حيث يكون تأثير القائد على المرؤوسين ضعيف (Al-Alaq, 2019).
- القيادة التحولية (Transformational Leadership): وذلك من خلال رفع مستوى الوعي لدى الأفراد واعدادهم ليكونوا قادة المستقبل من خلال منحهم ادوارًا مهمة لبناء المؤسسة

التربوية واحداث التغييرات التي تجعلهم يشعرون بأهميتهم في المؤسسة. (آل منصور، 2019)

- القيادة التبادلية (Transactional leadership): يعتمد هذا النوع من القيادة على إقامة علاقة تبادلية بين القائد والعاملين على شكل ردود أفعال سلوكية ايجابًا أو سلبيًا، فمتى أحسن العاملون وقاموا بتحقيق المهام المطلوبة منهم قُدمت لهم الحوافز، و متى ما اخفقوا في تحقيق المهام يتم وضع عقوبات عليهم (المعشر، 2014).

### صفات القادة

كُتِبَ (2023) Hasan في مقال بعنوان Top 15 Leadership Qualities That Make Good Leaders (2023). وهذه الصفات هي: الصدق والنزاهة، الثقة، إلهام الآخرين، الالتزام والشغف، يجب أن يكون القائد محاورًا جيدًا، ويجب أن يمتلك القدرة على صنع القرار، وأن يتحمل المسؤولية، بالإضافة إلى التفويض والتّمكن، الإبداع والابتكار، التعاطف، الصمود، الذكاء العاطفي، التّواضع، الشفافية، الرؤية والهدف، هذا وقد ذكر سبيرز (Spears, 2010) عدة خصائص للقائد الخادم: الاستماع وذلك إن على القائد الخادم أن يستمع للموظفين ويُقدم لهم الدعم اللازم وهذا يتطلب من القائد أن يكون لديه القدرة على التواصل مع الآخرين، والتعاطف وذلك بأن يشعر القائد مع الموظفين ويفهم احتياجاتهم وأنهم بحاجة إلى الاحترام و التقدير، الوعي وذلك بأن يُدرك المواقف من وجهة نظر تكاملية، ومن خصائص القائد أيضًا البصيرة وهي القدرة على توقع النتائج الممكنة وتحديد العواقب المستقبلية، بالإضافة إلى تكوين الرؤية وذلك بتركيز القائد على الأهداف طويلة المدى، والاقناع: فالقائد الخادم لا يجبر الآخرين بقوة السلطة بل يعمل على اقناعهم.

## نظريات القيادة

- نظرية القائد العظيم: وتفترض هذه النظرية أن أفرادًا وُلدوا بمواهب وقدرات غير عادية ولا تتكرر عبر التاريخ وترى هذه النظرية أنه لا جدوى من برامج التنمية المهنية للقيادة فالقائد هنا لا يُصنع إنما يُولد (أبو ناموس، 2016، ص 50).
- نظرية السمات: وتفترض هذه النظرية بأن هناك سمات شخصية لها تأثير على مخرجات القيادة وتتمثل هذه السمات بالسمات الجسمية كالوزن والطول، والسمات الانفعالية كمرعاة مشاعر الآخرين، والسمات العقلية كالالتبؤ والابتكار (عبودي، 2010، ص 96).
- النظرية التحويلية: وتُركز هذه النظرية على قدرة القائد على تشجيع العاملين على الإبداع ومنحهم الفرص ليكونوا مبدعين ( سمرة، والطيطي، 2011).
- النظرية الموقفية: تضع هذه النظرية نموذجًا للقيادة وتوضح تصرفاتهم استنادًا لمتطلبات موقف ما، حيث يستطيع القائد هنا أن يشخص بدقة مستوى العاملين ويستخدم الأسلوب القيادي الذي يناسب الموقف (آل قماش، 2020).
- النظرية الظرفية: وتعتمد هذه النظرية على التحليل الدقيق للوضع وأن القائد يجب أن يغير نهج قيادته بناءً على الموقف، فقد يكون القائد استبداديًا باتخاذ قرار ما عندما يكون صاحب خبرة واسعة في موقف ما ويكون ديمقراطيًا في موقف آخر يكون فيه أعضاء الفريق خبراء به. (Hasan, 2019).
- نظرية الطوارئ: وهي بأن يتخذ القادة إجراءات بناءً على متغيرات معينة بدلاً من النظر إلى الموقف ككل مع وضع جميع المتغيرات بعين الاعتبار (Hasan, 2019).



من الضروري فهم فلسفات نظريات القيادة لتكون القيادة جيدة، والنظريات أعلاه تساعد على التحول إلى قائدًا أكثر فاعلية. والقيادة الفعالة هي التي تحقق توازنًا بين الموقف واحتياجات العاملين والأهداف العامة للمؤسسة وإن نجاح القيادة يتأثر بعوامل متعددة مثل أسلوب القيادة والعلاقة مع العاملين وطبيعة الموقف.

## ثانياً: القيادة الخادمة (Servant Leadership)

### مفهوم القيادة الخادمة

تُعتبر القيادة الخادمة فلسفة وأسلوبًا يتفاعل فيه الفرد مع الآخرين لتحقيق السلطة بدلاً من القوة حيث يتم إشراك العاملين بصنع القرار ويتمتع القادة بعلاقات وثيقة مع العاملين. (Kenton, 2022)، وقد عرّفها الزعبي (2021) بأنها الشعور الطبيعي لدى الفرد الذي يرغب في خدمة الآخرين ويسعى إلى تطوير الأفراد وتلبية احتياجاتهم واتباع نهج موجه نحو الأفراد في صنع القرار كوسيلة لتعزيز المؤسسات والمجتمع.

ومع بداية الألفية الجديدة، ظهر توجه في المنظمات العالمية والمؤسسات التربوية والتعليمية، يدعو إلى الابتعاد عن المفاهيم التقليدية للقيادة التي تعتمد على السلطة المركزية، وتبني أنماطاً قيادية جديدة تُشجع العمل التعاوني، وبناء علاقات إنسانية إيجابية مع العاملين والمشاركة في صنع القرارات والاهتمام بهم وتمييزهم مهنيًا ضمن إطار أخلاقي يتم من خلاله تحقيق أهداف المؤسسة والعاملين في آن واحد، حيث بدأ نمط قيادي جديد بالظهور يُطلق عليه القيادة الخادمة يدعو إلى الاهتمام بالموظفين، والعناية بهم، والعمل على تلبية احتياجاتهم، وأن يكون هذا النمط من ضمن أولويات المؤسسة. (الدحود، 2018).

حيث يُعرف برانس وآخرون (Prance et all, 2020) القيادة الخادمة بأنها أسلوبًا قياديًا يعتمد على الإحساس بالعاملين ودفعهم وتحفيزهم نحو النمو والتطور والنجاح وجعلهم أكثر وعيًا ويقظة للعمل وذلك من خلال بناء الثقة معهم ومشاركتهم في صنع القرارات والتمسك بقيم التواضع والإيثار والاحترام والتقدير.

وقد عرّفها بالدونادو (Baldonado, 2017) بأنها شعور واحساس طبيعي بالرغبة القوية والحقيقية لدى الفرد لتقديم الخدمات للآخرين.

ويرى بني مصطفى (2014) أن القيادة الخادمة تتفوق على أساليب القيادة الأخرى، لأن الهدف منها رفع مستوى المؤسسة ويتعدى المصالح الشخصية الفردية.

من خلال ما سبق يُمكن تعريف القيادة الخادمة بأنها القدرة على التأثير بالآخرين وكسب ثقتهم وتوجيههم لتحقيق أهداف المؤسسة من خلال بناء العلاقات الإيجابية معهم والاهتمام باحتياجاتهم وخدمتهم ليكونوا على استعداد لخدمة الآخرين.

### أهمية القيادة الخادمة

يرى الشمري (2019) أن القيادة الخادمة من أهم النظريات الإدارية الحديثة في القرن 21 وذلك لأنها تحقق نتائج ايجابية وملموسة على مستوى الأفراد والمؤسسات التربوية، وتكمن أهميتها في أن نجاح أي مجتمع يعود لنجاح القائد أو المدير، وإن تقدم المؤسسات واستمرارها وتطورها وتحقيق أهدافها المنشودة يرتكز وبشكل أساسي على نمط القيادة الإدارية ولا سيما القيادة الخادمة، كما وذكرت أبو الغنم (2019) أن أهم ما يُميز القيادة الخادمة أنها تُحدث توازنًا بين القيادة وخدمة الآخرين، وتُوضح للمسؤولين أن مسؤوليتهم الأولى هي مصلحة العاملين، وتشجعهم على استثمار

فرص موقفيه لممارسة القيادة، بالإضافة إلى نشر المفاهيم الإيجابية في المؤسسات التربوية، وتمكين الأفراد لأداء عملهم، وأيضًا تكمن أهمية القيادة الخادمة في أنها تُسهم في بناء الفرق وتُشجع على العمل التعاوني بين العاملين، وإحداث التغييرات من خلال العمل الذي يتميز بالابتكار والابداع.

وأهمية القيادة الخادمة قد تكون على مستوى التابعين وعلى مستوى المؤسسة أو على مستوى المنظمة وقد تكون على مستوى المجتمع، فعلى مستوى التابعين يرى ارفينج (Irving, 2004) أن العالم اليوم ينشد القيادة التي لا تعنى بتعظيم الذات ولن بالقيادة التي تقوم على نكران الذات والتضحية لمشاهدة الأحلام والرؤى في حياة أولئك الذين يقودونهم. أما الأهمية على مستوى المنظمة فيعتقد هاميلتون (Hamilton, 2004) أن هناك عدة إيجابيات في المنظمات التي تعتمد القيادة الخادمة كالتركيز على القيمة والمهمة، الابداع والابتكار، الاستجابة والمرونة، احترام التابعين، وضمان الولاء التنظيمي للتابعين. وعلى مستوى المجتمع يرى ليدن (Liden, 2008) أن خدمة المجتمع من المبادئ الأساسية الأولى للقيادة الخادمة. فالقيادة الخادمة تُساهم في تأسيس ثقافة خدمة الآخرين، سواء كان ذلك داخل المؤسسة او خارجها.

وفي قطاع التعليم تبرز أهمية القيادة الخادمة في أنها تضمن الأمان للمعلمين، وتعمل على تطوير قدراتهم، وحل مشكلاتهم، وبناء العلاقات الإنسانية الإيجابية بين المعلمين والطلبة والمُعلمين أنفسهم، وتحقيق أعلى درجات الرضا الوظيفي. (Dooley, Alizadeh, Qiu, 2020).

وعلى مستوى المدرسة فإن الإدارة المدرسية تحتاج إلى نمط قيادي مميز كنمط القيادة الخادمة من أجل أن تقوم بمجموعة من الممارسات الإدارية على أكمل وجه ومن هذه

الممارسات ادارة الموارد البشرية والمادية، وخلق بيئة صحية وجاذبة لجميع العاملين.  
(إبراهيم، والشهومي، 2018).

### فوائد القيادة الخادمة

بعد اطلاع الباحثة على العديد من المقالات والدراسات السابقة فإنه يمكن تحديد فوائد القيادة الخادمة كما يلي:

تطوير الموظفين: وذلك بأن يساعد القائد الخادم الموظفين للوصول إلى أقصى طاقاتهم الفكرية من خلال مساعدتهم على معرفة نقاط القوة والضعف لديهم (غالي، 2015).  
الرضى الوظيفي: وذلك أن القائد الخادم يخرم الموظفين ويُراعي ظروفهم ويُلبي احتياجاتهم (غالي، 2015).

تطوير المؤسسة: وذلك بأن القائد الخادم يحث العاملين على العمل ويلهمهم، وهذا الإلهام يُؤدي إلى جهود جماعية تؤدي إلى زيادة إنتاجية المؤسسات وتحقيق أهدافها (محمد، 2019، ص 15).  
ويلاحظ مما سبق أن فوائد القيادة الخادمة تكون من خلال بناء جسور الثقة طويلة الأمد بين القائد والعاملين، وبذلك يكون القائد مؤثرًا، وتغيير المُعتقدات: خاصة مع العاملين الجُدد وذلك بتغيير المُعتقدات الخاطئة والتأثير الإيجابي على بيئة العمل وتوجيه العاملين نحو أهداف المؤسسة التي يعملون بها، بالإضافة إلى التفكير الاستراتيجي حيث إن جميع القادة يتبعون القواعد إلا أن القليل منهم يُجيدون وضع هذه القواعد والتخطيط على المُستوى البعيد.

### خصائص القيادة الخادمة

يرى ياسر (2018) أن للقيادة الخادمة عدة خصائص: الخدمة وهي العمود الفقري للقيادة الخادمة والدافع الرئيسي لها وعلى القائد الخادم ان يختار الخدمة على المصلحة الشخصية لأنها تُعتبر اختيار ورغبة وبذلك يؤدي دوره في خدمة الصالح العام. ومن خصائص القيادة الخادمة التّواضع حيثُ يرى الباحثون ان تواضع المرء يتجسد بوضع حاجات الآخرين فوق حاجاته، ويكون ذلك بتوازن القوة الداخلية واللين الخارجي، أيضًا من الخصائص المهمة للقيادة الخادمة المعرفة والبصيرة حيثُ يقصد بالمعرفة حقائق البيئة المحيطة فضلاً عن الإلمام بتفاصيل العمل بينما البصيرة القدرة على تصور بدائل عديدة للتعامل مع المشكلات.

وفي ذات السياق يرى رشيد ومطر (2016) أن هناك أربعة خصائص للقيادة الخادمة: الخصائص الشخصية وتشمل النزاهة والخدمة والتّواضع، الخصائص المؤجّهة نحو الآخرين وتتضمن الاهتمام بهم وتمكينهم وتطويرهم، الخصائص الموجهة نحو المهام وتتضمن الرؤية ولأهداف، وأخيرا الخصائص المؤجّهة نحو العمليات وتتضمن بناء الفرق والمشاركة في صنع القرارات.

### خصائص القائد الخادم

القائد الخادم من وجهة نظر ياسر (2018) هو ذلك الشخص الذي يُؤثر على الآخرين ويجعل حاجاتهم ذات أولوية قبل كل شيء، ويُركز على نمو المُجتمعات التي ينتمي إليها، كما أنه يمتلك بعض الخصائص التي تميزه عن غيره من القادة. وقد ذكر زوهار (Zohar, 2002) أن أهم

الخصائص التي يجب أن تتوفر بالقائد الخادم تتلخص بالإحساس العميق وذلك من خلال التفاعل مع كافة جوانب الحياة والاتصال والتواصل مع الآخرين، والمشاركة الفاعلة، والقناعة بحتمية النجاح، والاحساس العالي بالمسؤولية، والاستماع الجيد، وتقديم الدعم للعاملين، وفهم وجهات نظر الآخرين وبناء العلاقات الإيجابية بينهم، بالإضافة الى الوعي الذاتي ومعرفة لديه نقاط القوة والنقاط التي تحتاج إلى تحسين، ولديه رؤية مستقبلية وقدرة على الإقناع بدلاً من استخدام السلطة.

### أبعاد القيادة الخادمة

لقد تباينت آراء الأدباء حول أبعاد القيادة الخادمة ووجد أكثر من نموذج لها:

ذكر الحارثي (2022) نموذج هينديرسون وويني (Henderson & Wayne, 2003) الذي تكون من سبعة أبعاد للقيادة الخادمة وهي: المهارات المفاهيمية، والتمكين، ومساعدة المرؤوسين على التطور، والاهتمام بالمرؤوسين أولاً، والتصرف بأخلاق، وخدمة المجتمع، والمعالجة العاطفية.

كما وجاء بدراسة الأمير (2021) نموذج باترسون (Patterson, 2003) الذي تكون من سبعة أبعاد وهي: التواضع، والحب غير المشروط، والإيثار، والرؤية، والثقة، والتمكين، والخدمة.

وعليه تم اعتماد أبعاد التمكين، والإيثار، وخدمة المجتمع، والتواضع في هذه الدراسة وعُرضت على النحو التالي:

### التمكين Empowering

الأصل اللغوي لمفردة التمكين يعني مكن (تمكيناً) من الشيء أي جعل له سلطاناً ومقدرة وبمعنى أمكن فلان أي سهل له أو يسر له فعله وإدائه.

اما اصطلاحًا فقد تعددت تعريفات التّمكن، فمنهم من اعتبر التّمكن وسيلة من وسائل الإدارة، ومنهم من نظر اليه على انه مُمارسة ثقافية تشجع الأفراد على تحمل المسؤولية لتطوير الطريقة التي يُؤدون عملهم بها من خلال تفويض الصلاحية في اتخاذ القرار، وقد رأى آخرون أن التّمكن هو النقل المُراقب للسلطة من الإدارة إلى الموظفين في مصلحة العمل وعلى المدى الطويل (اندرأوس، ومعاينة، 2008، ص 55).

ويظهر التّمكن من وجهة نظر الشمري (2019) في تقديم التسهيلات للآخرين وتشجيعهم من خلال تديد مشاكلهم وحلها وتطويرهم وتوفير التوجيه والدعم لهم، وقد وضح عباسي (2022) التمكن بأنه العملية التنظيمية التي يُمنح من خلالها القائد تفويض الصلاحيات للعاملين، وللتّمكن أبعاد: المهمة، تحديد المهمة، القوة، الالتزام، الثقافة.

وافترض كوتر (Kotter,2001) أن هدف التّمكن هو خلق القادة الذين يمكن أن يطورا الآخرين في المستويات المتعددة ضمن المؤسسة، وهذا ما أكد عليه باشن Buchen (1998) بقوله إن هدف القائد الخادم هو تطوير قادة آخرين في المؤسسة من خلال إشراكهم في المعرفة وتشجيعهم وبناء علاقات معهم والنظر إليهم كقادة المستقبل.

ويمكن تقسيم التمكن من وجهة نظر سومنين Suominen المذكور في حمادي (2013) إلى: التّمكن الظاهري الذي يُشير إلى قدرة الفرد على ابداء رايه في الأنشطة والاعمال التي يقوم بها والمشاركة باتخاذ القرارات، والتّمكن السلوكي الذي يؤكد على قدرة الفرد على العمل ضمن مجموعة لتحديد المشكلات وحلها وبالتالي تقديم مقترحات لحلها وهنا يتعلم الفرد مهارات جديدة تساعده في أداء العمل، تمكين العمل المتعلق

بالنتائج والذي يؤكد على قدرة الفرد على تحديد أسباب المشكلات وحلها واجراء التغيير في طرق العمل بشكل يؤدي إلى زيادة فعالية المؤسسة.

## الإيثار Altruism

عرف حجازي، (2021) الايثار بأنه رغبة القائد بتقديم مصلحة العاملين والمنظمة على مصلحته الشخصية.

## خدمة المجتمع Community Service

بأن يمتلك القائد الوعي الحقيقي بأهمية تطوير المجتمع وتقديم المساعدة له باستخدام الوسائل الممكنة والمتاحة ( عبد الفتاح وأبو سويف، 2016)، وقد يرى القائد دوره في الحفاظ على ثروة المؤسسة ومواردها من خلال استخدامها لنفع المجتمع (سادلر، 2008).

## التواضع (Humility)

دعا الإسلام إلى التواضع من خلال قوله تعالى: (وَعِبَادُ الرَّحْمَنِ الَّذِينَ يَمْشُونَ عَلَى الْأَرْضِ هَوْنًا وَإِذَا خَاطَبَهُمُ الْجَاهِلُونَ قَالُوا سَلَامًا) (الفرقان، 63) صدق الله العظيم، وفي آية أخرى قال تعالى: (وَلَا تُصَعِّرْ خَدَّكَ لِلنَّاسِ وَلَا تَمْشِ فِي الْأَرْضِ مَرَحًا إِنَّ اللَّهَ لَا يُحِبُّ كُلَّ مُخْتَالٍ فَخُورٍ) (لقمان، 18) صدق الله العظيم.

ويُعرف التواضع بأنه من الصفات والأخلاق الحميدة التي دعا إليها الإسلام، وذلك بأن يلتزم الشخص باحترام من حوله حتى لو تميز عنهم بالمال أو المركز الاجتماعي وأن يتعامل معهم بمودة، وللتواضع أهمية كبيرة للحد من انتشار الكراهية والخلافات بين الناس وتشجيعهم على التعاون فيما بينهم (هاجر، 2022). وعرفته السكر (2019) بأن يكون



عمل القائد والعاملين مُكملين لبعضهم البعض من خلال الاستفادة من خبرات الأفراد ومساهماتهم والاعتراف بإنجازاتهم.

## الدراسات السابقة

هناك العديد من الدراسات السابقة التي تناولت موضوع القيادة الخادمة من زوايا مختلفة، وفيما يلي عرضًا تنازليًا لبعض الدراسات العربية والأجنبية ذات الصلة بالقيادة الخادمة.

أجرى العوفي (2022) دراسة هدفت التعرف إلى دور القيادة الخادمة في المدارس الثانوية الحكومية بالمدينة المنورة استخدم المنهج الوصفي الارتباطي، وتم تطوير استبانة أداة للدراسة وزعت على عينة حجمها (123) من المعلمين وتوصلت الدراسة إلى أن دور القيادة الخادمة في المدارس الثانوية الحكومية بالمدينة المنورة من وجهة نظر المعلمين مرتفعة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) لدرجة ممارسة القيادة الخادمة لمتغير المستوى العلمي وسنوات الخبرة من وجهة نظر المعلمين.

وقامت حوشية (2022) بدراسة هدفت التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في محافظة الخليل للقيادة الخادمة وعلاقتها باندماج المعلمين بالعمل، واستخدمت المنهج الوصفي الارتباطي، وتكون مجتمع الدراسة من (388) معلمًا ومعلمة في المدارس الخاصة، وتم تطوير الاستبانة أداة للدراسة، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة مدير المدارس الخاصة في محافظة الخليل مرتفعة للأبعاد الأربعة (الخصائص الشخصية، الخصائص الموجهة نحو المهمة).

وقد هدفت دراسة العبادلة (2022) التعرف إلى تحليل أثر القيادة الخادمة على تحسين الأداء الوظيفي في الدوائر الحكومية في محافظة الكرك، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي منهجًا

للدراسة واستخدمت الاستبانة أداةً للدراسة ووزعت على عينة حجمها (163) فردًا من مُديري المدارس والمساعدين، وتوصلت الدراسة إلى أن مُستوى مُمارسة القيادة الخادمة في الدوائر الحُكومية في محافظة الكرك جاء مُرتفعًا ووجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الخادمة وكل أبعادها على الأداء الوظيفي.

وقامت السواعير (2022) بدراسة هدفت الكشف عن العلاقة بين مُمارسة مُديري المدارس الثانوية الحُكومية في مُديرية تربية مادبا للقيادة الخادمة والتميز الوظيفي، حيثُ استخدمت الدراسة المنهج الوصفي والعلائقي، وتكون مجتمع الدراسة من عينة عشوائية بسيطة بلغت (354) من أصل (1709) معلمًا ومعلمة ذكورا واناثًا، وتوصلت الدراسة إلى وجود مُستوى مُتوسط لمُمارسة القيادة الخادمة لدى مُديري المدارس الحُكومية الثانوية.

وجاءت دراسة عواد (2022) بهدف معرفة درجة مُمارسة مُديري المدارس الثانوية في محافظة الزرقاء للقيادة الخادمة وعلاقتها بالثقافة التنظيمية من وجهة نظر المُعلمين، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم توزيع استبانة على عينة مكونة من (179) معلمًا ومعلمة في المدارس الحُكومية بمحافظة الزرقاء، وأظهرت نتائج الدراسة إلى وجود درجة مُرتفعة في مُمارسة مُديري المدارس في محافظة الزرقاء للقيادة الخادمة من وجهة نظر المُعلمين بمتوسط كلي (3.88)، وكان بعد المهارات الفنية أعلى مُتوسط (3.97)، ثم بعد الاهتمام بالمُعلمين بمتوسط (3.93)، ثم تطوير المُعلمين بمتوسط (3.86)، وأخيرًا بعد الإيثار بمتوسط (3.79). وجميع الأبعاد كانت بتقدير مُرتفع.

وقام البركات ومومني (2021) بدراسة هدفت التُعرف إلى درجة تطبيق القيادة الخادمة لدى مُديري المدارس الأساسية في محافظة عجلون وعلاقتها بالأداء المهني، وتكونت عينة الدراسة من (450) معلمًا ومعلمة، حيثُ استخدم المنهج الارتباطي، واستخدمت الاستبانة أداةً للدراسة، وتوصلت الدراسة

إلى أن درجة تطبيق القيادة الخادمة من قبل مُديري المدارس مُتوسطة، وعدم وجود فُروق ذات دلالة إحصائية عند مُستوى الدلالة على أبعاد القيادة الخادمة الكلي تُعزى إلى متغيرات المُؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، بينما أظهرت النتائج إلى وجود فُروق ذات دلالة إحصائية لأبعاد القيادة الخادمة كُكل تُعزى لمتغير الجنس ولصالح الإناث.

ونكر أبو طه (2021) في دراسته التي هدفت التعرف إلى العلاقة بين القيادة الخادمة والرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية الحُكومية بمحافظة فلسطين الجنوبية وكان حجم العينة (355) معلماً ومعلمة، وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى أن الدرجة الكلية لتقدير عينة الدراسة لدرجة مُمارسة مُديري المدارس الحُكومية الثانوية كان بنسبة 80.4% أي بدرجة عالية.

وسعت دراسة السيابي وآخرون ( 2020 ) إلى الكشف عن واقع ممارسات القيادة الخادمة لمُديري المدارس من وجهة نظر المُعلمين في مدارس التعليم الأساسي في سلطنة عمان وما إذا كان يوجد فُروق ذات دلالة إحصائية لتلك الممارسات تُعزى إلى (النوع الاجتماعي، المرحلة التعليمية، سنوات الخبرة، المحافظة) وتم استخدام المنهج الوصفي، وتم تطوير استبانة أداة للدراسة واشتملت (5) أبعاد للقيادة الخادمة وهي ( التلاحم الوجداني التّواضع، الإيثار، خدمة المُجتمع، تطوير العاملين)، وتم تطبيق الدراسة على (1094) من المُعلمين والمعلّمات، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن تقديرات المُعلمين حول ممارسات مُديري المدارس كانت بدرجة مُرتفعة للأبعاد: التّواضع والإيثار وخدمة المُجتمع وتطوير العاملين. وكانت التقديرات حول بعد التلاحم الوجداني مُتوسطة، وأوصت الدراسة إلى تدريب مُديري المدارس على مُمارسة القيادة الخادمة.

أما دراسة طرابلسي (2021) فقد هدفت التعرف إلى علاقة القيادة الخادمة بالاستغراق الوظيفي من وجهة نظر المعلمين بالمدارس الابتدائية بمدينة ورقلة، والتعرف على أثر الجنس وسنوات الخبرة على الاستغراق الوظيفي، وتم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، وتم تطوير استبانة أداة للدراسة وزعت على عينة مكونة من (274) معلمًا ومعلمة، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية منخفضة، والاستغراق الوظيفي منخفض أيضًا.

كما قام الرفاعي (2020) بدراسة كان الغرض منها معرفة درجة توافر أبعاد القيادة الخادمة لدى قادة مدارس التعليم العام بينبع الصناعية من وجهة نظر المعلمين وعلاقتها بالتنمية المهنية، وقد استخدم المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة أداة للدراسة طبقت على عينة حجمها (263) معلمًا، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة توافر أبعاد القيادة الخادمة لدى قادة المدارس في ينبع بمستوى مرتفع من وجهة نظر المعلمين، وأوضحت أنه يوجد أثر لأبعاد القيادة الخادمة (الإشراف، الدعم، التمكين، المحاسبة، الشجاعة، التواضع) على التنمية المهنية ولا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لكل من بعدي التسامح والواقعية على التنمية المهنية .

وجاءت دراسة العنزي (2020) لمعرفة درجة ممارسة القيادة الخادمة لمديري المدارس وعلاقتها بالروح المعنوية لمعلمي المرحلة المتوسطة بدولة الكويت حيث استخدمت الاستبانة كأداة للدراسة ووُزعت على عينة حجمها (353) معلمًا ومعلمة، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي الارتباطي، وأظهرت نتائج الدراسة أن هناك علاقة ارتباطية إيجابية لدرجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الخادمة والروح المعنوية من وجهة نظر معلمي المرحلة المتوسطة وكان بعد الإيثار هو الأعلى بين مجالات القيادة الخادمة.

أما دراسة الزعتري (2020) فقد هدفت التعرف إلى القيادة الخادمة لدى مُديري المدارس الأساسية في الخليل وعلاقتها بالمواطنة التنظيمية للمعلمين من وجهة نظرهم، واستخدمت الباحثة المنهج الارتباطي الوصفي، والاستبانة أداةً للدراسة وطُبقت على عينة حجمها (366) معلمًا ومعلمة، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة طردية موجبة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الخادمة وسلوك المواطنة التنظيمية وكانت درجة مُمارسة مُديري المدارس الأساسية للقيادة الخادمة مُرتفعة من وجهة نظر المُعلمين.

وهدفت دراسة أبو الغنم (2019) التعرف إلى القيادة الخادمة التي يمارسها مديرو المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مادبا وعلاقتها بالمناخ التنظيمي السائد في مدارسهم من وجهة نظر المُعلمين ومساعدَي المُديرين حيثُ تكونت عينة الدراسة من 265 معلمًا ومساعدًا، واستخدم المنهج الوصفي الارتباطي، وأظهرت النتائج إلى أن درجة مُمارسة مُديري المدارس الحكومية الثانوية للقيادة الخادمة من وجهة نظر المُعلمين والمساعدين مُتوسطة وكان مجال المحبة في المرتبة الأولى من مجالات القيادة الخادمة.

كما سعت دراسة المقابلة (2019) التعرف إلى درجة مُمارسة القيادات الأكاديمية في جامعة نجران للقيادة الخادمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، حيثُ تم تطبيق الدراسة على (226) عضوًا من هيئة التدريس، وتم استخدام الاستبانة أداةً للدراسة والمنهج الوصفي التحليلي منهجًا للدراسة، وأظهرت نتائج الدراسة إلى أن درجة مُمارسة القيادات الأكاديمية للقيادة الخادمة مُتوسطة وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مُستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين المُتوسطات الحسابية للدرجة الكلية لمُمارسة القيادات للقيادة الخادمة تُعزى إلى (الجنس، الخبرة، القسم)، ووجود فروق ذات دلالة

إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في متغير الخبرة لمجال التفويض تُعزى للفئة أقل من 3 سنوات.

وجاءت دراسة أبو شريخ (2019) للتعرف إلى دراسة نمط القيادة الخادمة لدى مُديري المدارس الحكومية في العاصمة عمان وعلاقته بالأداء الوظيفي من وجهة نظر مساعدين المديرين، حيثُ استخدم المنهج الوصفي الارتباطي واستخدمت الاستبانة كأداةً لجمع البيانات ووزعت على عينة طبقية بلغت (275) مساعد مدير مدرسة من اصل (513)، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة القيادة الخادمة من قبل مُديري المدارس مُرتفعة، وأشارت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة ممارسة القيادة الخادمة تُعزى إلى متغير الجنس ولصالح الاناث ولمتغير سنوات الخبرة لصالح فئة (أكثر من 10 سنوات)، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة ممارسة القيادة الخادمة تُعزى إلى المؤهل العلمي.

وأجري الجهيني (2019) دراسة بالرياض بهدف التعرف إلى مستوى ممارسة قائدات المدارس الثانوية للقيادة الخادمة من وجهة نظر المعلمّات، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي منهجًا للدراسة واستخدمت الاستبانة أداةً للدراسة ووزعت على عينة بلغ حجمها (264) معلمة، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى ممارسة قائدات المدارس الحكومية في مدينة الرياض من وجهة نظر المعلمّات عالية. وسعت دراسة مخامرة (2019) التعرف إلى درجة ممارسة مُديري المدارس الثانوية في محافظة الخليل للقيادة الخادمة ومعرفة مستوى جودة الحياة الوظيفية من وجهة نظر المعلمين والتعرف على العلاقة بين درجة ممارسة القيادة الخادمة من قبل مُديري المدارس ومستوى جودة الحياة الوظيفية للمعلمين، وقد كان منهج الدراسة وصفيًا ارتباطيًا وكانت الاستبانة هي أداة الدراسة، وتكونت عينة الدراسة التطبيقية من (146) معلمًا ومعلمة من اصل (2902)، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة

مُمارسة القيادة الخادمة لدى مُديري المدارس جاءت بدرجة مُتوسطة، ومُستوى الحياة الوظيفية للمعلمين منخفضة، ويوجد علاقة ارتباطية موجبة لدرجة مُمارسة القيادة الخادمة من قبل مُديري المدارس والحياة الوظيفية للمعلمين، ويوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مُستوى الدلالة تُعزى إلى الجنس والمُؤهل العلمي و الخبرة العملية.

### الدراسات الأجنبية

أجري كلارس (Clarence, 2021) دراسة هدفت التعرف إلى أثر القيادة الخادمة على الالتزام العاطفي في الهند، وتكونت عينة الدراسة من (1120) من المُعلمين لعشرة مدارس وتم اجراء استطلاع راي لهم، وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير غير مباشر للقيادة الخادمة على الالتزام العاطفي.

وهدفت دراسة ويلز (wills, 2020) معرفة تأثير القيادة الخادمة في ترسيخ ثقافة الأداء العالي من وجهة نظر مُديري المدارس المُتوسطة في ولاية كاليفورنيا، واستخدمت الدراسة المنهج النوعي، وكانت أداة الدراسة هي المقابلات، وتكونت الدراسة من 8 مُديري مدارس، وتوصلت نتائج الدراسة إلى خمسة استنتاجات على مُديري المدارس القيام بها، وكان أهمها جعل المُعلمين والطلبة محور التركيز ويجب ربط جميع أبعاد القيادة الخادمة.

وقد أجري بلتا (Palta, 2019) دراسة هدفت إلى التحقق من تصورات المُعلمين حول القيادة الخادمة والالتزام التنظيمي، وتكونت عينة الدراسة من (149) معلمًا، واستخدم المنهج المسحي الارتباطي، وتوصلت الدراسة ان تصورات المُعلمين حول القيادة الخادمة منخفضة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى للجنس والفرع والمدة في الدراسة لتصورات المُعلمين حول القيادة الخادمة من وجهة نظرهم.

واجرى شيفرد (Shpherd, 2018) دراسة هدفت إلى معرفة العلاقة بين توجهات المعلمين نحو الثقافة المدرسية والتوجه لممارسة القيادة الخادمة من قبل مُديري المدارس، وتستخدم المنهج الوصفي، وبلغت عينة الدراسة (500) من معلمين الولايات المتحدة الأمريكية، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين توجهات المعلمين نحو ممارسة مُديري المدارس للقيادة الخادمة.

وقامت مكيمليان (McMillian, 2017) بدراسة هدفت إلى المقارنة بين نمطي القيادة التحويلية والقيادة الخادمة وأثرهما على بقاء المعلمين بالمهنة، وكان منهج الدراسة منهاجاً وصفيًا تحليليًا، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة وطُبقت على عينة حجمها (350) معلمًا ومعلمة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أتباع القيادة الخادمة أكثر من اتباع القيادة التحويلية، وبينت البيانات النوعية أن مُديري المدارس الابتدائية يمارسون القيادة الخادمة من خلال التركيز على بناء الثقة مع الموظفين والدعم والتواصل الفعال بين القائد و المعلمين الأمر الذي يؤدي إلى بقاء المعلمين نتيجة استمتاعهم بالعمل. وسعت دراسة وين شن (Wen-Shun, 2016) إلى معرفة العلاقة بين القيادة الخادمة والمناخ التنظيمي والانخراط الوظيفي بين المعلمين في المدارس الابتدائية في مدينة كاوسيونغ، وتم استخدام المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من 1582 من معلمي المرحلة الابتدائية، وأظهرت نتائج الدراسة أن القيادة الخادمة تشجع على الانخراط الوظيفي ويدفع مُديري المدارس إلى التعامل مع العاملين بعيدًا عن مصالحهم الشخصية.

وهدفت دراسة انسلي (Insly, 2016) إلى الكشف عن سلوكيات القيادة الخادمة لدى مُديري المدارس تجاه المعلمين من وجهة نظر المعلمين، وتستخدم المنهج الوصفي، وتم جمع المعلومات من خلال مناقشة جماعية مركزة مع (12) معلمًا في المدارس الابتدائية والثانوية، وتوصلت الدراسة إلى عدم أهلية مُديري المدارس بما يكفي لعرض سلوكيات القيادة الخادمة، وتوصلت الدراسة أيضًا أنه يجب



على مُديري المدارس اظهار سلوكيات القيادة الخادمة المؤجّهة نحو بناء المُجتمع والمشاركة والتعاطف والاستماع الفعال والإيثار والتّواضع.

وجاءت دراسة شينج (Chang et all, 2016) بغرض منها فهم العلاقة بين القيادة الخادمة والسلوك الإبداعي في المدارس الابتدائية في المناطق النائية في مدينة تاينان، واستخدم المنهج الوصفي منهجًا بحثيًا للدراسة، وتم استخدام الاستبانة أداة للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (723) معلمًا من (83) مدرسة ابتدائية، وأظهرت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية طردية بين القيادة الخادمة والسلوك الإبداعي لدى مُديري المدارس الابتدائية، كما وأظهرت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية تُعزى لعامل الخبرة والمُؤهل العلمي عند متغير القيادة الخادمة والسلوك الإبداعي.

وقامت دراسة هيربس (2003) للتعرف إلى القيادة الخدمية التنظيمية وعلاقتها بفاعلية المدرسة الثانوية حيث تم جمع بيانات من 24 مدرسة ثانوية في ولاية فلوريدا وتم تزويد كل مدرسة بـ (46) دراسة استقصائية عن القيادة الخادمة ليتم إكمالها من قبل مدير المدرسة، (5) مدرء و(12) رئيس قسم، و(28) من أعضاء هيئة التدريس. تم توزيع (1104) دراسة استقصائية للقيادة الخادمة وتم إعادة (884) من عينة الدراسة مما أدى إلى معدل عائِد إجمالي بنسبة 80%. وتم إخضاع البيانات لتحليلات تصحيحية باستخدام مُستوى 10. من الأهمية بسبب الطبيعة الاستكشافية للدراسة. توصلت الدراسة إلى وجود علاقات إيجابية بين القيادة الخادمة وإنجاز الطلاب.

## التعقيب على الدراسات السابقة

تباينت الدراسات السابقة من حيثُ الأهداف والمتغيرات التي تطرقت لها ومنهج البحث المستخدم. من حيثُ المنهج: اتفقت هذه الدراسة باستخدام المنهج الوصفي التحليلي مع كل من الدراسات: (العبادلة، 2022)، (سهيلة، 2022)، (عواد، 2022)، (أبو طه، 2021)، (السيابي، 2021)، (الرفاعي، 2020)، (المقابلة، 2019)، (الجهيني، 2019)، (Shpherd, 2018)، (Mc Millian, 2017) (Wen–Wen Shun, 2016) واختلفت مع الدراسات: (العوفي، 2022)، (حوشية، 2022)، (السواعير، 2022)، (البركات ومومني، 2022)، (طرابلسي، 2021)، (العنزي، 2020)، (الزعتري، 2020)، (أبو الغنم، 2019)، (أبو شريخ، 2019)، (مخامرة، 2019)، (Palta, 2019) باعتمادها المنهج الارتباطي العلائقي، واختلفت أيضًا مع (Wills, 2020) التي اعتمدت المنهج النوعي، ودراسة (هيربسي، 2003) اعتمدت المنهج الاستقصائي.

ومن حيثُ مجتمع الدراسة وعينتها: اتفقت هذه الدراسة باختيار مجتمع الدراسة من المُعلمين والمعلّمات مع كل من الدراسات: (حوشية، 2022)، (السواعير، 2022)، (عواد، 2022)، (البركات والمومني، 2021)، (أبو طه، 2021)، (السيابي، 2021)، (الرفاعي، 2020)، (العنزي، 2020)، (الزعتري، 2020)، (المقابلة، 2019)، (الجهيني، 2019)، (مخامرة، 2019)، (Palta 2019)، (Shpherd, 2018)، (Wen–shun, 2016) ( Mc Millian, 2017) في المقابل اختلفت هذه الدراسة باختيار مجتمع الدراسة مع كل من: دراسة (العبادلة، 2022) و (أبو شريخ، 2019) حيثُ تمثل مجتمع الدراسة بمساعدي مُديري المدارس، ودراسة (أبو الغنم، 2019) كان مجتمع الدراسة معلمين ومساعدي مُديري المدارس، وتمثل مجتمع الدراسة بمُديري المدارس بدراسة (Wills 2020)،

واختلفت أيضاً مع دراسة (هيربسي، 2003) بمجتمع الدراسة الذي كان من مساعدي مُديري المدارس ورؤساء الأقسام.

ومن حيثُ أداة الدراسة: اتفقت هذه الدراسة مع جميع الدراسات السابقة استخدام الاستبانة لقياس مدى مُمارسة مُديري المدارس الحُكومية للقيادة الخادمة باستثناء دراسة (Wills, 2020) استخدمت المقابلة كأداة للدراسة، ودراسة (هيربسي، 2003) كان أداة الدراسة استقصائية، ودراسة (Palta 2019) اعتمدت طريقة المسح منهجا للدراسة.

ومن حيثُ الحد المكاني: اتفقت هذه الدراسة بالحد المكاني باختيارها المدارس الحُكومية في محافظة مادبا في الأردن مع كل من: دراسة (السواعير، 2022)، ودراسة (أبو الغنم، 2019)، بينما اختلف الحد المكاني لباقي الدراسات الأخرى.

من خلال استعراض أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسات السابقة فإن هذه الدراسة تتفق مع جميع الدراسات السابقة في موضوعها الرئيسي وهو القيادة الخادمة وقد تميزت هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في أنها تناولت جميع المدارس الحُكومية وليس المدارس الثانوية أو الأساسية، ومن وجهة نظر كافة المُعلمين في مُديرية تربية مادبا.

وقد استفادت الباحثة من الدراسات السابقة في الوصول إلى صياغة دقيقة للعنوان الموسوم بدرجة مُمارسة القيادة الخادمة لدى مُديري المدارس في مُديرية تربية مادبا من وجهة نظر المُعلمين، كما استفادت من الدراسات السابقة في اختيار المنهج المُلائم لطبيعة الدراسة، وفي كيفية توظيف توصياتها ومُقترحاتها في دعم مشكلة الدراسة وأهميتها، وقد استفادت من دراسة (عواد، 2022)، و(السواعير، 2022)، و(المخامرة، 2021)، و(السيابي، 2021)، و(أبو شريخ، 2021)، و(العنزي، 2020)، و(أبو الغنم، 2019) في صياغة أداة الدراسة، بالإضافة إلى إثراء الأدب النظري.

## الفصل الثالث

### الطريقة والإجراءات

## الفصل الثالث

### الطريقة والإجراءات

اشتمل هذا الفصل عرضًا لمنهج البحث الذي استخدم في هذه الدراسة، ومجتمع الدراسة وعينتها وطريقة اختيارهما، وأداة الدراسة، وكيفية التحقق من الصدق والثبات بالإضافة إلى الوسائل الإحصائية التي استخدمت لمعالجة البيانات.

### منهجية الدراسة

استخدام المنهج الوصفي باعتباره الأنسب لتحقيق أهداف الدراسة لمعرفة درجة ممارسة القيادة الخادمة لدى مُديري المدارس الحُكومية في محافظة مادبا.

### مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع المُعلمين والمُعلمات في المدارس الحُكومية في مُديرية تربية مادبا والبالغ عددهم (1728) بناءً على التقرير الإحصائي لوزارة التربية والتعليم 2021/2020 ملحق (1).

### عينة الدراسة

تم اختيار عينة عشوائية طبقية ممثلة لمجتمع الدراسة بهامش ثقة 95% وبنسبة خطأ 5% باستخدام (Sample Size Calculator) حيث تم توزيع الاستبانة على عينة حجمها (338) معلمًا ومعلمة،

والجدول (1) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة الديمغرافية:

جدول (1) توزيع عينة الدراسة حسب النوع الاجتماعي وسنوات الخبرة والمؤهل العلمي

النسب المئوية	التكرارات	مستويات المتغير	متغيرات الدراسة
36.7%	124	ذكر	النوع الاجتماعي
63.3%	214	انثى	
100%	338		المجموع
7.4%	25	أقل من 5 سنوات	سنوات الخبرة
33.1%	112	من 5 سنوات إلى 10	
59.5%	201	أكثر من 10 سنوات	
100%	338		المجموع
65.4	221	بكالوريوس	المؤهل العلمي
34.6%	117	دراسات عليا	
100%	338		المجموع

يُلاحظ من الجدول (1) أن عدد الاناث أكبر من عدد الذكور وبنسبة مئوية (63.3%)، مقابل (36.7%)، وأن (59.5%) من عينة الدراسة خبرتهم 10 سنوات فأكثر وأن (33.1%) من عينة الدراسة خبرتهم من 5 إلى 10 سنوات، (7.4%) خبرتهم أقل من 5 سنوات، ويُلاحظ أيضًا أن عدد المعلمين الذين يحملون مؤهل بكالوريوس أعلى من ضعف عدد المعلمين الحاصلين على مؤهل علمي دراسات عليا.

### أداة الدراسة

استخدمت الباحثة الاستبانة للتعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة الخادمة في مديرية التربية والتعليم لمحافظة مادبا وتم بناءها وفق الإجراءات التالية:

بعد أن تم مراجعة أهداف الدراسة واسئلتها، ومراجعة الأدب النظري والدراسات السابقة حول القيادة الخادمة، وبعد الرجوع إلى دراسة كل من: (عواد، 2022)، و(السواعير، 2022)، و(المخامرة، 2021)، و(السيابي، 2021)، و(أبو شريخ، 2021)، و(العنزي، 2020)، و(أبو الغنم، 2019)، ثم تم التوصل إلى تطوير استبانة مكونة من (27) فقرة موزعة على أربعة أبعاد للقيادة الخادمة التمكن، الإيثار، خدمة المجتمع والتّواضع.

وقد قسمت أداة الدراسة إلى قسمين:

**القسم الأول** البيانات الأولية (النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

**القسم الثاني** تكون من أبعاد القيادة الخادمة وتكون من (27) فقرة موزعة كالتالي:

- البعد الأول: التمكن وتكون من (7) فقرات.
- البعد الثاني: الإيثار وتكون من (7) فقرات.
- البعد الثالث: خدمة المجتمع وتكون من (7) فقرات.
- البعد الرابع: التّواضع وتكون من (6) فقرات.

وتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي الذي تكون من (مرتفع جدًا، مرتفع، متوسط، منخفض، منخفض جدًا) ويقابلها بالدرجات (1-2-3-4-5) على التوالي حيث أن جميع الفقرات إيجابية.

وبعد ذلك تم عرض الاستبانة على المشرف والأخذ بمقترحاته. ثم تم عرضها على (10) محكمين من الأكاديميين والمختصين في الجامعات الأردنية وبعدها تم تطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية حجمها (30) معلمًا ومعلمة لغايات التحقق من الصدق والثبات.

## صدق أداة الدراسة

تم التحقق من صدق أداة الدراسة بطريقتين:

صدق المحكمين:

لضمان تحقيق أهداف أداة الدراسة تم عرضها على (10) محكمين من أعضاء هيئة التدريس في جامعة الشرق الأوسط وجامعات أخرى أردنية وخبراء بالمجال التربوي، والملحق (2) يبين الاستبانة بصورتها الأولية متضمنة (26) فقرة، والملحق (3) يوضح أسماء المحكمين، وقد طُلب منهم الحكم على مدى وضوح الفقرات وانتماء الفقرات للمجال وسلامة الفقرات اللغوية، وتم الأخذ بأراء المحكمين وإجراء التعديلات المقترحة، والملحق (4) يبين الاستبانة بصورتها النهائية متضمنة (27) فقرة.

الصدق الداخلي والبنائي:

تم تطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية حجمها (30) معلماً ومعلمة من المدارس الحكومية في محافظة مادبا، والجدول رقم (2) يبين الصدق الداخلي والصدق البنائي، حيثُ تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين كل فقرة والمجال الذي تنتمي إليه، وبين الفقرات والدرجة الكلية.



**جدول رقم (2)**  
قيم معاملات الارتباط بين الفقرات والدرجة الكلية للاستبانة والمجال الذي تنتمي اليه لأبعاد القيادة الخادمة

بُعد التواضع			بُعد خدمة المجتمع			بُعد الإيثار			بُعد التمكين		
ارتباط الفقرة بالمجال	ارتباط الفقرة بالدرجة الكلية	الفقرة	ارتباط الفقرة بالمجال	ارتباط الفقرة بالدرجة الكلية	الفقرة	ارتباط الفقرة بالمجال	ارتباط الفقرة بالدرجة الكلية	الفقرة	ارتباط الفقرة بالمجال	ارتباط الفقرة بالدرجة الكلية	الفقرة
.900**	.647**	22	.783**	.748**	15	.761**	.748**	8	.899**	.881**	1
.891**	.720**	23	.821**	.859**	16	.917**	.877**	9	.817**	.725**	2
.876**	.774**	24	.853**	.760**	17	.889**	.852**	10	.901**	.853**	3
.891**	.711**	25	.781**	.686**	18	.868**	.837**	11	.800**	.829**	4
.876**	.723**	26	.642**	.560**	19	.915**	.891**	12	.902**	.781**	5
.826**	.735**	27	.891**	.756**	20	.915**	.884**	13	.782**	.687**	6
			.777**	.771**	21	.730**	.726**	14	.734**	.709**	7

يُلاحظ من الجدول (2) أن بُعد التَّمكين تمتع بصدق داخلي مقبول حيثُ أظهرت جميع فقراته ارتباطاً مقبولاً عند مُستوى الدلالة ( $\alpha = 0.01$ ) وتراوحت بين (0.734 - 0.902)، وكذلك لبُعد الإيثار الذي تمتع بصدق داخلي مقبول، وأظهرت جميع فقراته ارتباطاً مقبولاً تراوح بين (0.730 - 0.917) عند مُستوى الدلالة ( $\alpha = 0.01$ )، وبصدق بنائي مقبول تراوح بين (0.726 - 0.891)، وكذلك بُعد خدمة المُجتمع تمتع أيضاً بصدق داخلي مقبول تراوح بين (0.642 - 0.891) وصدق بنائي مقبول تراوح بين (0.560 - 0.859) عند مُستوى الدلالة ( $\alpha = 0.01$ )، ويُلاحظ أيضاً أن مجال التَّواضع تتمتع بصدق داخلي مقبول، حيثُ أظهرت جميع فقراته ارتباطاً مقبولاً تراوح بين (0.642 - 0.826) وصدق بنائي مقبول تراوح بين (0.647 - 0.774) عند مُستوى الدلالة ( $\alpha = 0.01$ ).

وبذلك فإن أداة الدراسة تتمتع بصدق داخلي مقبول وصدق بنائي مقبول أيضًا عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.01$ ) وهذا يجعلها صالحة للاستخدام ومؤشرًا قويًا على أنها ستقيس الهدف الذي وضعت من أجله.

### ثبات أداة الدراسة

للتحقق من ثبات أداة الدراسة تم قياس الثبات لأبعاد القيادة الخادمة الأربعة وذلك على البيانات المستردة للعينة الاستطلاعية من خلال حساب معامل كرونباخ الفا كما هو موضح بالجدول (3).

جدول (3) معاملات الثبات لمجالات الدراسة

رقم البُعد	البُعد	عدد الفقرات	معامل كرونباخ الفا
1	التَّكِين	7	.855
2	الإيثار	7	.946
3	خدمة المُجتمع	7	.895
4	التَّواضع	6	.817

يتضح من الجدول (3) أن قيم معامل الثبات لأبعاد القيادة الخادمة تراوحت بين (0.82 – 0.95)، وهذا يشير إلى أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة ثبات عالية، ويجعلها صالحة للاستخدام ومؤشرًا قويًا على أن أداة الدراسة ستحقق أهداف الدراسة.

### متغيرات الدراسة

تشتمل الدراسة على المتغيرات الديمغرافية التالية:

النوع الاجتماعي: وهو فئتان (نكر، وأنثى).

المؤهل العلمي: وهو فئتان (بكالوريوس، دراسات عليا)

الخبرة التعليمية: وهي ثلاث فئات (أقل من 5 سنوات، من 5 سنوات إلى 10 سنوات، أكثر من 10 سنوات)

### إجراءات الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة، قامت الباحثة بالإجراءات التالية:

- تم تحديد مشكلة الدراسة وأسئلتها وأهدافها
- تم تحديد مجتمع وعينة الدراسة.
- تم مراجعة الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، وستستمر هذه المراجعة.
- تم تطوير أداة الدراسة (الاستبانة) بما يتفق مع أهداف الدراسة، والتأكد من صحتها وثباتها لتصبح صالحة للتطبيق العملي.
- تم تحديد عينة الدراسة بالطريقة العشوائية الطبقية من مجتمع الدراسة وتحديد حجمها.
- تم مخاطبة الجهات الرسمية للحصول على المعلومات اللازمة وكتب تسهيل المهمة.
- تم توزيع أداة الدراسة (الاستبانة).
- تم تفرغ استجابات أفراد العينة في جدول خاص للتحليل الإحصائية.
- تم إجراء التحليل الإحصائي باستخدام برنامج (SPSS).
- تم استخراج النتائج ومناقشتها والتعقيب عليها.

- تم عرض النتائج وتفسيرها وتقديم التوصيات.

### تصحيح الأداة

تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس تقديرات أفراد العينة حيثُ تتدرج الإجابة على فقرات الاستبانة وفقاً لسلم ليكرت الخماسي: (درجة مُرتفعة جداً =5، درجة مُرتفعة =4، درجة مُتوسطة

$$= 3، درجة قليلة =2، درجة قليلة جداً = 1)$$

وقد تم احتساب المقياس من خلال استخدام المعادلة التالية:

$$\text{(الحد الأعلى للمقياس (5) - الحد الأدنى للمقياس (1)) / عدد الفئات المطلوبة (3)}$$

$$= 3 / (5-1) = 1.33$$

ومن ثم إضافة الجواب (1.33) إلى نهاية كل فئة، وقد تم اعتماد المقياس التالي لأغراض تحليل

النتائج:

- من 1-2.33 درجة مُنخفضة.
- من 2.34 - 3.67 درجة متوسطة
- من 3.68 - 5 مُرتفعة

### المعالجة الإحصائية

بعد جمع البيانات من عينة الدراسة قامت الباحثة بالمعالجة الإحصائية باستخدام برنامج SPSS

باستخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- معامل ارتباط بيرسون للتحقق من صدق أداة الدراسة
- معامل كرونباخ الفا للتأكد من ثبات أداة الدراسة

- التكرارات والنسب المئوية لاستجابات أفراد العينة المتعلقة بالبيانات الديموغرافية.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتعرف على رتبة ودرجة إجابات عينة الدراسة على فقرات أبعاد القيادة الخادمة.
- اختبارات للتعرف على وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغير النوع الاجتماعي والمؤهل العلمي عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ).
- التحليل الأحادي (One Way ANOVA) للتعرف على وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير سنوات الخبرة عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ).

## الفصل الرابع

### نتائج الدراسة

## الفصل الرابع

### نتائج الدراسة

هدفت الدراسة التعرف إلى درجة ممارسة القيادة الخادمة لدى مُديري المدارس في مديرية تربية مادبا من وجهة نظر المُعلمين وذلك من خلال الإجابة على الأسئلة الآتية:

#### النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:

ما درجة ممارسة مُديري المدارس الحكومية للقيادة الخادمة في محافظة مادبا من وجهة نظر المُعلمين؟

للإجابة على هذا السؤال تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مُديري المدارس الحكومية للقيادة الخادمة من وجهة نظر المُعلمين في مديرية تربية مادبا للدرجة الكلية للأبعاد الأربعة والجدول (4) يبين ذلك، ثم تم حساب الوسط الحسابي والانحراف المعياري وإيجاد الرتبة لُبعد التَّمكين والجدول (5) يبين ذلك، والجدول (6) لُبعد خدمة المُجتمع، والجدول (7) لُبعد الإيثار، والجدول (8) لُبعد التَّواضع.

جدول (4) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتب لدرجة ممارسة مُديري المدارس الحكومية للقيادة الخادمة

رقم البعد	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
1	التَّمكين	3.94	0.723	1	مُرْتَفَعَة
3	خدمة المُجتمع	3.92	0.766	2	مُرْتَفَعَة
2	الإيثار	3.88	0.831	3	مُرْتَفَعَة
4	التَّواضع	3.83	0.875	4	مُرْتَفَعَة
	الدرجة الكلية	3.89	0.795	-	مُرْتَفَعَة

يُلاحظ من الجدول (4) أن بُعد التمكين جاء بالمرتبة الأولى وقد حصل على أعلى استجابة بمتوسط حسابي (3.94) وانحراف معياري (0.723) بدرجة مُرتفعة، يليه خدمة المُجتمع بمتوسط حسابي (3.93) وانحراف معياري (0.766) وبدرجة مُرتفعة، ثم تلاهما بُعد الإيثار بمتوسط حسابي (3.88) وانحراف معياري (0.831) وبدرجة مُرتفعة، وجاء بُعد التّواضع بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي (3.82) وانحراف معياري (0.875) وبدرجة مُرتفعة أيضًا، وقد أشار متوسط الاستجابة لأفراد عينة الدراسة على الأداة ككل الى متوسط حسابي (3.89) وانحراف المعيارى (0.795)، وهو يشير إلى درجة ممارسة مرتفعة للقيادة الخادمة. أما فيما يتعلق بدرجة مُمارسة مُديري المدارس الحُكومية في مُديرية تربية مادبا لكل بُعد من أبعاد القيادة الخادمة فقد استخرجت المُتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرات الأبعاد وذلك على النحو التالي:

### 1. بُعد التّمكين

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لبُعد التمكين مرتبة تنازليًا:

جدول (3) المُتوسط الحسابي والانحراف المعيارى لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات بُعد التّمكين

الدرجة	الرتبة	الانحراف المعيارى	المتوسط الحسابى	الفقرة	الفقرة
مُرتفعة	1	0.889	4.07	يطور المدير القدرات القيادية للمعلمين.	1
مُرتفعة	2	0.918	4.06	يحث المدير المُعلمين على المشاركة بالدورات لتطويرهم وظيفيا.	6
مُرتفعة	3	0.923	4.02	يوفر المدير المعلومات للمعلمين ليتمكنوا من القيام بعملهم.	3
مُرتفعة	4	0.911	3.94	يفوض المدير الصلاحيات لبعض المُعلمين للإنجاز العمل.	2
مُرتفعة	5	0.967	3.9	يشجع المدير المُعلمين على المشاركة في صياغة رؤية المدرسة.	5
مُرتفعة	6	0.986	3.89	يشارك المدير المُعلمين باتخاذ القرار.	4
مُتوسطة	7	1.071	3.67	يشارك المدير المُعلمين بعمليات التخطيط الفصلية.	7
مُرتفعة	-	0.723	3.94		الدرجة الكلية



يُشير الجدول (5) إلى المتوسطات الحسابية المتعلقة لُبُعد التَّمكين قد تراوحت بين (3.67-4.07) وجميعها تُشير إلى درجة مُرتفعة باستثناء الفقرة السابعة جاءت بدرجة متوسطة، أما البُعد ككل فقد حصل على متوسط حسابي (3.94) وانحراف معياري (0.723)، ويُشير إلى درجة ممارسة مُرتفعة للقيادة الخادمة المتعلقة لُبُعد التَّمكين من وجهة نظر المعلمين، وجاءت الفقرة (1) بالمرتبة الأولى والتي تُنص على "يطور القائد القدرات القيادية للمعلمين" بمتوسط حسابي (4.07) وانحراف معياري (0.889) وبدرجة مُرتفعة وتليها الفقرة (6) والتي تُنص على "يحثُّ القائد المُعلمين على المشاركة بالدورات لتطويرهم وظيفيًا" بمتوسط حسابي (4.06) وانحراف معياري (0.918) وبدرجة مُرتفعة، في حين حصلت الفقرة (4) والتي تُنص على "يشارك القائد المُعلمين باتخاذ القرار" بأقل مرتبة بمتوسط حسابي (3.89) وانحراف معياري (0.986) وبدرجة مُرتفعة وتلتها الفقرة (7) والتي تُنص على "يشارك القائد المُعلمين بعمليات التخطيط الفصلية بمتوسط" حسابي (3.67) وانحراف معياري (1.071) وبدرجة مُتوسطة.

## 2. بُعد خدمة المُجتمع

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لُبُعد

خدمة المُجتمع وتم ترتيبها تنازلياً:

## جدول (6)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات بُعد خدمة المجتمع

الدرجة	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	الفقرة
مرتفعة	1	0.903	4.2	يهتم المدير بضرورة التواصل مع المجتمع.	1
مرتفعة	2	0.918	4.03	يشجع المدير على احترام ثقافة المجتمع وقيمه.	4
مرتفعة	3	0.928	3.99	يحرص المدير على المشاركة في الأنشطة الاجتماعية.	5
مرتفعة	4	0.955	3.9	يحرص المدير على تقديم المساعدة للمجتمع باستمرار.	2
مرتفعة	5	0.981	3.9	يشجع المدير الموظفين على المشاركة في الأنشطة لخدمة المجتمع.	3
مرتفعة	6	0.944	3.86	يفتح المجال لمشاركة المجتمع في الأنشطة المدرسية.	6
متوسطة	7	1.072	3.36	يأخذ المدير بآراء المجتمع في التخطيط لأنشطة المدرسة.	7
مرتفعة	-	0.766	3.92		الدرجة الكلية

يُشير الجدول (6) أن المتوسطات الحسابية لبعد خدمة المجتمع قد تراوحت بين (3.36 - 4.2) وبدرجة مرتفعة لجميع الفقرات باستثناء الفقرة (7) جاءت بدرجة متوسطة، أما البعد ككل فقد بلغ المتوسط الحسابي (3.92) وانحراف معياري (0.765)، أي ان درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في مديرية تربية مادبا لبعد خدمة المجتمع مرتفعة من وجهة نظر المعلمين حيث جاءت بالمرتبة الأولى الفقرة (1) والتي تنص على "يهتم القائد بضرورة التواصل مع المجتمع" بمتوسط حسابي (4.2) وانحراف معياري (0.903) وبدرجة مرتفعة وتلتها الفقرة (4) والتي تنص على "يشجع القائد على احترام ثقافة المجتمع وقيمه" بمتوسط حسابي (4.03) وانحراف معياري (0.918) وبدرجة مرتفعة ، في حين جاءت الفقرة (6) والتي تنص على "يفتح المجال لمشاركة المجتمع في الأنشطة المدرسية" بمتوسط حسابي

(3.38) وانحراف معياري (0.944) وبدرجة مُرتفعة بأقل مرتبة وتلتها الفقرة (7) والتي

تُص على "يأخذ القائد بآراء المُجتمع في التخطيط لأنشطة المدرسة" بمتوسط حسابي

(3.36) وانحراف معياري (1.072) بدرجة مُتوسطة.

### 3. بُعد الإيثار

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة

لُبعد الإيثار وتم ترتيبها تنازليا:

#### جدول (7)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات بُعد الإيثار

الدرجة	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	الفقرة
مُرتفعة	1	0.994	4.35	يعتقد المدير ان خدمة الآخرين هي أساس القيادة الخادمة.	1
مُرتفعة	2	1.001	3.98	يشجع المدير المُعلمين على تقديم مصلحة الطلبة على المصالح الشخصية.	7
مُرتفعة	3	0.999	3.96	يسعى المدير إلى خدمة الآخرين.	2
مُرتفعة	4	1.042	3.9	يغرس المدير في المُعلمين روح المبادرة.	3
مُرتفعة	5	0.967	3.82	يضع المدير اهتمامات المُعلمين والمدرسة في مقدمة الأولويات.	6
مُتوسطة	7	1.145	3.36	يقدم المدير احتياجات المعلمين على احتياجاته الخاصة	4
مُتوسطة	6	1.095	3.32	يؤدي المدير بعض الاعمال التطوعية من غير مقابل.	5
مُرتفعة	-	0.831	3.88		الدرجة الكلية

يُشير الجدول (7) إلى أن المتوسطات الحسابية لُبعد قد تراوحت بين (3.36 - 4.35) وجميعها

تُشير إلى درجة ممارسة مُرتفعة باستثناء الفقرة (4) و(5) التي جاءت بدرجة متوسطة، أما المجال

ككل فقد حصل على مُتوسط حسابي (3.88) وانحراف معياري (0.831)، أي أن درجة مُمارسة

مُديري المدارس الحُكومية في مُديرية تربية مادبا لُبعد الإيثار مُرتفعة.

وقد احتلت الفقرة الأولى والتي تنص على "يعتقد المدير ان خدمة الآخرين هي أساس القيادة الخادمة" على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.35) وانحراف معياري (0.994) وبدرجة مُرتفعة ودرجة مُرتفعة تلتها الفقرة (7) والتي تُنص على "يشجع المدير المُعلمين على تقديم مصلحة الطلبة على المصالح الشخصية" بمتوسط حسابي (3.98) وانحراف معياري (1.001) وبدرجة مُرتفعة، في حين جاءت الفقرة (4) والتي تُنص على "يقدم المدير احتياجات المعلمين على احتياجاته الخاصة" بأقل مرتبة بمتوسط حسابي (3.36) وانحراف معياري (1.145) وبدرجة مُتوسطة وتلتها الفقرة (5) والتي تنص على "يؤدي المدير بعض الاعمال التطوعية من غير مقابل" بمتوسط حسابي (3.32) وانحراف معياري (0.831) بدرجة مُتوسطة.

#### 4. بُعد التّواضع

5. تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة

لبُعد التّواضع وتم ترتيبها تنازليا:

#### جدول (8)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات بُعد التّواضع

الدرجة	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	الفقرة
مُرتفعة	1	0.981	3.96	يتعلم المدير من تباين واختلاف اراء ووجهات نظر الآخرين.	6
مُرتفعة	2	1.003	3.84	يفخر المدير بما يقدمه المعلمون من إنجازات تربوية.	2
مُرتفعة	4	1.056	3.8	يتقبل المدير النقد البناء برحابة صدر.	4
مُرتفعة	3	1.089	3.8	يستشير المدير المُعلمين للحصول على أي معلومات إضافية.	3
مُتوسطة	5	1.05	3.34	يعتذر المدير عن أي خطأ يصدر عنه تجاه أي معلم.	1
مُتوسطة	6	1.007	3.33	يأخذ المدير بالملاحظات المُوجهة له من المُعلمين.	5
مُرتفعة	-	0.875	3.83	الدرجة الكلية	

يُشير الجدول (8) إلى المُتوسّطات الحسابية المتعلقة ببُعد التّواضع قد تراوحت بين (3.33- 3.96) وجميعها تُشير إلى درجة مُرتفعة باستثناء الفقرة (1) والفقرة (5) جاءت بدرجة مُتوسطة، أما البُعد كُكل فقد حصل على مُتوسط حسابي (3.83) وانحراف معياري (0.87)، أي أن درجة مُمارسة مُديري المدارس الحُكومية في مُديرية تربية مادبا لُبُعد التّواضع مُرتفعة من وُجهة نظر المُعلمين، حيثُ جاءت الفقرة (6) والتي تنص على "يتعلم المدير من تباين واختلاف اراء ووجهات نظر الآخرين" بالمرتبة الأولى بمُتوسط حسابي (3.96) وانحراف معياري (0.981) ودرجة مُرتفعة وتلتها الفقرة (2) والتي تنص على "يفخر المدير بما يقدمه المعلمون من إنجازات تربوية" بمتوسط حسابي (3.84) وانحراف معياري (1.003) وبدرجة مُرتفعة ، في حين جاءت الفقرة (1) والتي تنص على "يعتذر المدير عن أي خطأ يصدر عنه تجاه أي معلم" أقل مرتبة بمتوسط حسابي (3.34) وانحراف معياري (1.05) وبدرجة مُتوسطة وتلتها الفقرة (5) والتي تُنص على "يأخذ المدير بالملاحظات المُوجّهة له من المُعلمين" بمُتوسط حسابي (3.33) وانحراف معياري (1.007) وبدرجة مُتوسطة.

#### النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:

هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مُستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) لدرجة مُمارسة مُديري المدارس الحُكومية للقيادة الخادمة في محافظة مادبا تُعزى للنوع

الاجتماعي، الخبرة، المُؤهل العلمي؟

وللإجابة على هذا السؤال تم حساب المُتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعينة الدراسة للتعرف ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغير النوع الاجتماعي والمُؤهل العلمي وسنوات

الخبرة والجدول (9)، (10)، (11) يبين ذلك.

## النوع الاجتماعي

تمّ حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري واختبارت لدرجة ممارسة مُديري المدارس الحكومية في مديرية لواء قصبه مادبا للقيادة الخادمة تبعاً لمتغير النوع الاجتماعي، والجدول (9) يبين ذلك.

### جدول (9)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري واختبارت لدرجة ممارسة مُديري المدارس الحكومية في مديرية لواء قصبه مادبا للقيادة الخادمة تبعاً لمتغير النوع الاجتماعي للمعلم

مستوى الدلالة	قيمة ت	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	النوع الاجتماعي	البعد
.716	4.18	0.68	4.06	214	اناث	التّمكن
		0.74	3.72	124	ذكور	
.759	6.14	0.80	4.03	214	اناث	الإيثار
		0.83	3.63	124	ذكور	
.410	5.28	0.72	4.11	214	اناث	خدمة المجتمع
		0.74	3.60	124	ذكور	
.714	4.32	0.90	3.92	214	اناث	التّواضع
		0.82	3.68	124	ذكور	
.560	2.46	0.52	3.05	214	اناث	الدرجة الكلية
		0.52	2.74	124	ذكور	

يُشير الجدول (9) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) لدرجة

ممارسة مُديري المدارس الحكومية في مديرية تربية مادبا من وجهة نظر المعلمين على مستوى أبعاد

القيادة الخادمة الأربعة وعلى مستوى الأداة ككل تُعزى لمتغير النوع الاجتماعي.

## المؤهل العلمي

تمّ حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري واختبار ت لدرجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في مديرية لواء قصبه مادبا للقيادة الخادمة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي للمعلم، والجدول (10) يبين ذلك.

### جدول (10)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري واختبار ت لدرجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في مديرية لواء قصبه مادبا للقيادة الخادمة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

المستوى الدلالة	قيمة ت	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المؤهل العلمي	البعد
.487	.437	0.70	3.95	221	بكالوريوس	التمكين
		0.77	3.91	117	دراسات عليا	
.201	.554	0.80	3.91	221	بكالوريوس	الإيثار
		0.89	3.84	117	دراسات عليا	
.940	.437	0.75	3.94	221	بكالوريوس	خدمة المجتمع
		0.80	3.89	117	دراسات عليا	
.754	.554	0.89	3.84	221	بكالوريوس	التّواضع
		0.85	3.81	117	دراسات عليا	
.438	.438	0.52	2.95	221	بكالوريوس	الدرجة الكلية
		0.57	2.91	117	دراسات عليا	

يتضح من الجدول (10) أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ )

لدرجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في مديرية تربية مادبا من وجهة نظر المعلمين على مستوى أبعاد القيادة الخادمة الأربعة على مستوى الأداة ككل تُعزى لمتغير المؤهل العلمي.

## سنوات الخبرة

تم إيجاد المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لدرجة مُمارسة مُديري المدارس الحُكومية للقيادة الخادمة في مُديرية تربية لواء قصبه مادبا تبعا لمتغير سنوات الخبرة والجدول (11) يبين ذلك.

الجدول (11) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لدرجة مُمارسة مُديري المدارس الحُكومية للقيادة الخادمة في مُديرية تربية لواء قصبه مادبا تبعا لمتغير سنوات الخبرة

التباعد	سنوات الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
التمكين	أقل من 5 سنوات	25	3.83	0.73
	من 5 إلى 10 سنوات	112	3.98	0.71
	أكثر من 10 سنوات	201	3.93	0.73
الإيثار	أقل من 5 سنوات	338	3.94	0.72
	من 5 إلى 10 سنوات	25	3.95	0.77
	أكثر من 10 سنوات	112	3.95	0.84
خدمة المجتمع	أقل من 5 سنوات	201	3.84	0.84
	من 5 إلى 10 سنوات	338	3.89	0.83
	أكثر من 10 سنوات	25	3.97	0.74
التواضع	أقل من 5 سنوات	112	3.92	0.82
	من 5 إلى 10 سنوات	201	3.92	0.74
	أكثر من 10 سنوات	338	3.92	0.77
الدرجة الكلية	أقل من 5 سنوات	25	3.84	0.85
	من 5 إلى 10 سنوات	112	3.91	0.86
	أكثر من 10 سنوات	201	3.78	0.89

يتضح من الجدول (11) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha =$

0.05) لدرجة مُمارسة مُديري المدارس الحُكومية في مُديرية تربية مادبا من وجهة نظر المعلمين

على مستوى أبعاد القيادة الخادمة الأربعة وعلى مستوى الأداة ككل تُعزى لمتغير لسنوات الخبرة.



وتم تطبيق تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لمعرفة ما إذا كانت الفروق بين المتوسطات الحسابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha=0.05)$  وكانت النتائج كما في الجدول (12).

جدول (12) تحليل التباين الأحادي لاختبار دلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في مديرية تربية لواء قسبة مادبا للقيادة الخادمة وفقا لمتغير سنوات الخبرة.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	ف	مستوى الدلالة
الإيثار	بين المجموعات	2	.256	.488	.614
	داخل المجموعات	335	.525		
	المجموع	337			
المحبة	بين المجموعات	2	.455	.658	.519
	داخل المجموعات	335	.692		
	المجموع	337			
التمكن	بين المجموعات	2	.032	.054	.948
	داخل المجموعات	335	.590		
	المجموع	337			
التواضع	بين المجموعات	2	.556	.725	.485
	داخل المجموعات	335	.767		
	المجموع	337			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	2	.057	.198	.820
	داخل المجموعات	335	.290		
	المجموع	337	.256		

يُشير الجدول (12) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $(\alpha = 0.05)$  لدرجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في مديرية تربية مادبا للقيادة الخادمة من وجهة نظر المعلمين على مستوى أبعاد القيادة الخادمة الأربعة وعلى مستوى الأداة ككل تُعزى لمتغير سنوات الخبرة.

## الفصل الخامس

### مناقشة النتائج والتوصيات

## الفصل الخامس

### مناقشة النتائج والتوصيات

تضمن هذا الفصل عرضًا لمناقشة النتائج التي توصلت إليها الدراسة والتوصيات المستوحاة من النتائج وقد رُتبت وفق الأسئلة على النحو التالي:

#### مناقشة النتائج

● مناقشة نتائج السؤال الأول: ما درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة الخادمة

في محافظة مادبا من وجهة نظر المعلمين؟

أظهرت نتائج السؤال الأول الموضحة في الجدول (4) أن درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في مديرية تربية مادبا مرتفعة لأبعاد القيادة الأربعة (التمكين، خدمة المجتمع، الإيثار، التواضع) من وجهة نظر المعلمين مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (3.89) والانحراف المعياري (0.795)، وجاء بعد التمكين بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.94)، تلاه بعد خدمة المجتمع بمتوسط حسابي (3.92)، وحصل على المرتبة الثالثة بعد الإيثار بمتوسط حسابي (3.88)، في حين جاء بالمرتبة الأخيرة بعد التواضع بمتوسط حسابي (3.83).

وقد يعود ذلك من وجهة نظر الباحثة لوعي مديري المدارس بأهمية المعلمين وضرورة العمل على تلبية احتياجاتهم ليتمكنوا من تلبية احتياجات الآخرين وعلى رأسهم الطلبة كما قد يُعزى ذلك إلى تغير أسس اختيار مديري المدارس الحكومية، حيث يُشترط على المتقدمين حاليًا لأي وظيفة قيادية في وزارة التربية والتعليم التقدم لاختبارات تُعد من قبل وزارة التربية والتعليم وديوان الخدمة المدنية، ولاجتياز هذه الاختبارات على المتقدمين ان يكونوا على المام

بالقوانين والأنظمة والتعليمات، وقوانين وزارة التربية والتعليم، ومُتطلبات الوظيفة بدقة تامة والاطلاع على مُدونة السلوك الوظيفي والخطة الاستراتيجية لوزارة التربية والتعليم بشكل مُوسع للتمكن من اجتياز هذه الاختبارات، إضافة إلى ما سبق فإنه على المتقدم لوظيفة مُدير مدرسة حصوله على شهادة لدورة القيادة التعليمية ومُدتها (160) ساعة تدريبية، وهذه الدورة تُقدم لمساعد مدير المدارس، وتُعد شرطاً للتقدم لأي وظيفة إدارية، ويُشترط لاجتيازها الحصول على علامة 70%، وهي تُسهم بشكل كبير بصقل القيادات التربوية في وزارة التربية والتعليم في الاردن وتنمية العاملين فيها، بالإضافة إلى نظام الرُتب الجديد، الذي يتم فيه اخضاع المتقدم للحصول على رتبة جديدة للتقييم مُتعدد الأطراف الذي يتم فيه تقييم المتقدمين من خلال ملفات انجاز وفق بنود تشترط على المتقدم للرتبة أن يكون قد ساهم بتنمية العاملين لديه وتنمية نفسه ذاتياً مع تقديم الأدلة الواقعية على ذلك، ويُشترط كذلك تبادل الخدمات مع المُجتمع المحلي.

وقد توافقت نتائج هذه الدراسة مع جميع الدراسات السابقة في درجة تطبيق القيادة الخادمة من قبل مُديري المدارس بدرجة مُرتفعة أو بمُستوى مُرتفع، لكن كان هناك تفاوتاً في رُتبة كل بُعد من أبعاد القيادة الخادمة بين هذه الدراسة والدراسات السابقة أما على مستوى أبعاد الدراسة فقد تم عرضها وفق ترتيبها في جدول (4) وذلك على النحو التالي:

### 1. بُعد التَّمكين

يُشير الجدول (5) إلى أن درجة مُمارسة مُديري المدارس الحُكومية في مُديرية تربية مادبا من وجهة نظر المُعلمين لُبعد التَّمكين كانت مُرتفعة لجميع الفقرات باستثناء (7) جاءت بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي كلي (3.94)، وتراوح المُتوسط الحسابي ما بين (3.67- 4.07)

وكان من أعلى النتائج: حرص القائد على تطوير القائد للمهارات القيادية للمُعلمين وحثهم على المشاركة بالدورات لتطويرهم وظيفيًا.

وقد تُعزى هذه النتيجة من وجهة نظر الباحثة إلى نظام الرُتب الذي أُعد من قبل ديوان الخدمة المدنية ووزارة التربية والتعليم لترقية مُديري المدارس والمُعلمين، حيث تم اعتماد مسارين للترقية من رُتبة إلى أخرى مسار للمعلمين وتكون من (5) مُستويات (معلم مساعد، معلم، معلم اول، معلم خبير، معلم قائد)، ومسار الإداريين تكون من (5) مستويات أيضًا (إداري مساعد، إداري مساند، إداري اول، إداري خبير، إداري قائد). وقد تم عقد دورات توعوية لمديري المدارس والمُعلمين داخل المدارس الحُكومية في كل محافظات المملكة حول هذه المسارات وطرق الترقية، ولكل من هذه المسارات شروط تتطلب دورات بعدد ساعات يتراوح من (80 إلى 160) ساعة تدريبية، واختبارات بعلامة نجاح 70% تقريبًا، وهذه الدورات أسهمت في تمكين المُعلمين والقادة كُله بمجاله ورفع الكفاءة لديهم.

في حين جاءت أقل النتائج أن يشارك القائد المعلمين باتخاذ القرارات والمشاركة بالتخطيط الفصلي. وتُعزى هذه النتيجة من وجهة نظر الباحثة إلى كثرة الأعباء على مديري المدارس واكتظاظ الغرف الصفية وارتفاع أنصبة المعلمين واتجاه وزارة التربية والتعليم إلى تدوير الزوائد من الإداريين في الميدان التربوي، وصُعوبة عقد الاجتماعات مع المعلمين خاصّة في المدارس الكبيرة فيتخذ مديرو المدارس القرارات بدلًا من مشاركتها معهم، بالإضافة إلى صُعوبة مشاركة مديري المدارس المعلمين بعمليات التخطيط الفصلي حيث يقوم بتفويض الصلاحيات لمساعد مديري المدارس الذين يقومون بمتابعة الأعمال الورقية في المدرسة من خطط فصلية ويومية والسجلات الخاصة بالمعلمين.

وقد اتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسات كُل من: (السواعير، 2022)، (الزعتري، 2020)، حيثُ جاء بُعد التَّمكين من المرتبة الأولى، واختلفت مع باقي الدراسات بأن بُعد التَّمكين جاء بالمرتبة الأخيرة تقريباً.

## 2. بُعد خدمة المُجتمع

يُشير الجدول (6) إلى أن درجة مُمارسة مُديري المدارس الحُكومية في مُديرية تربية مادبا من وُجهة نظر المُعلمين لُبعد خدمة المُجتمع مُرتفعة وبمتوسط حسابي (3.92) لجميع الفقرات باستثناء الفقرة (7) جاءت بدرجة مُتوسطة، حيثُ تراوحت المُتوسطات الحسابية للفقرات ما بين (3.36 - 4.2) وكان من أعلى النتائج اهتمام القائد بضرورة التواصل مع المُجتمع وتشجيعه على احترام ثقافة المُجتمع وقيمه، وقد تُعزى هذه النتائج من وُجهة نظر الباحثة إلى زيادة الوعي لدى مُديري المدارس والمُعلمين بأهمية المُجتمع المحلي ودوره الفعّال في العملية التعليمية التعليمية، والبرامج التي تُطبق بالمدارس مثل برنامج " الشراكة المُجتمعية" الذي يَعتبر التعليم قضيةً مُجتمعيةً يجب أن يُشارك فيها جميع الأطراف والتربية الشاملة تتطلب مزيداً من التعاون بين المدرسة وكافة مُؤسسات المُجتمع المحلي، بالإضافة إلى مجالس التطوير التربوي لشبكات المدارس، حيثُ يُشكّل لِكُل مجموعة مدارس مُتقاربة جغرافياً، وبرئاسة أحد أفراد المُجتمع المحلي يتم اختياره بالاقتراع السري، ويضمُّ عُضوية مُديري المدارس، وأولياء أمور، ورؤساء مجالس برلمانات الطلبة والتي تُفَعّل دور المُجتمع المحلي وبشكلٍ عملي وواقعي، وتعمل على دراسة الخُطط الفصلية والسنوية للمدارس، ومُتابعة مجالس الطلبة، ومجالس الانضباط الطُلابي، والمساعدة في حل المشكلات.

وجاء بالمرتبة الأخيرة الفقرات: يفتح القائد المجال لمشاركة المُجتمع بالأنشطة المدرسية وأخذ آراء المُجتمع في التخطيط لأنشطة المدرسة.

وتُعزى هذه النتائج من وجهة نظر الباحثة إلى قلة المرافق المدرسية أو حتى انعدامها في المدارس مثل القاعات الكبيرة أو المساح، وهذا عائقاً يحول دون الاجتماع بهم وفتح المجال لهم للمشاركة بالأنشطة وأخذ آرائهم.

وقد اختلفت نتائج هذه الدراسة عن الدراسات السابقة من حيثُ الرتبة، فقد كان لُبعد خدمة المُجتمع بهذه الدراسة المرتبة الثانية بعد التمكن، في حين كانت رتبة خدمة المُجتمع في الدراسات السابقة بالمرتبة الأخيرة تقريباً مثل دراسة السواعير (2022) وأبو طه (2021)، وطرابلسي (2021).

### 3. بُعد الإيثار

يُشير الجدول (7) إلى أن درجة مُمارسة مديري المدارس الحُكومية في مُديرية تربية مادبا من وجهة نظر المُعلمين لمجال الإيثار مُرتفعة لجميع الفقرات باستثناء الفقرة (4) و(5) جاءت بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي كلي (3.88) وتراوحت المُتوسطات الحسابية بين (3.36 - 4.35) وكانت أهم النتائج: اعتقاد القائد أن خدمة خدمة الآخرين هي أساس القيادة الخادمة وتشجيع القائد المُعلمين على تقديم مصلحة الطلبة على المصالح الشخصية. وتُعزى هذه النتائج من وجهة نظر الباحثة إلى وعي مديري المدارس والمُعلمين بأهمية تقديم مصلحة الطلبة على أي مصالح أخرى وأن الطالب هو محور العملية التعليمية التعليمية ويجب أن تُوجه جميع الجهود بالمدرسة لتحقيق مصالح الطلبة. في حين جاء بالمرتبة الأخيرة الفقرات: يقدم المدير احتياجات المُعلمين على احتياجاته الخاصة ويؤدي المدير بعض الأعمال التطوعية دون مقابل.

وقد تُعزى هذه النتائج إلى التنافس بين المُعلمين ومديري المدارس حول بعض المراكز الوظيفية مثل قسم الاشراف التربوي وبعض الأقسام في المديرية ومراكز الوزارة التي لا

تتطلب تسلسلاً وظيفياً، بالإضافة إلى قلة الحوافز المادية والمعنوية لمديري المدارس وغلاء المعيشة الذي قد يحد من الأعمال التطوعية دون مقابل.

وقد توافقت نتائج هذه الدراسة تقريباً مع نتيجة دراسة (السواعير، 2022)، حيث كان بُعد الإيثار بالمرتبة الثالثة، ودراسة (عواد، 2022)، و(البركات والمومني، 2021) حيث كان بُعد الإيثار بالمراتب الأخيرة، واختلفت مع باقي الدراسات حيث كان الإيثار بالمراتب الأولى تقريباً.

#### 4. بُعد التّواضع

يُشير الجدول (8) إلى أن درجة مُمارسة مُديري المدارس الحُكومية في مُديرية تربية مادبا لبُعد التّواضع مُرتفعة وبمتوسط حسابي (3.83) كُلي وتراوحت المُتوسطات الحسابية بين (3.33-3.96) وبدرجة من مُتوسطة إلى مُرتفعة من وجهة نظر المُعلمين، وقد كانت أهم النتائج: أن القائد يتعلم من تباين واختلاف آراء ووجهات نظر الآخرين ويفخر بما يقدمه المعلمون من إنجازات تربوية.

وتُعزى هذه النتائج إلى وعي مديري المدارس بأن التباين واختلاف وجهات النظر هو مصدر الأفكار الجديدة والتكامل إلى طبيعة العمل داخل المدارس الذي يتطلب جهداً جماعياً، بحيث يكون العمل ضمن فرق أو مجالس واحدة تتكون من مدير المدرسة والمعلمين مثل فريق بناء الخطة التطويرية ومجلس الضبط المدرسي ومجلس المعلمين وغيرها وهنا تكون الإنجازات واحدة تتطلب من مدير المدرسة الفخر بإنجازات المعلمين ودعمهم وتحفيزهم.

في حين جاء بالمرتبة الأخيرة يعتذر القائد عن أي خطأ يصدر عنه تجاه أي معلم ويأخذ القائد بالملاحظات المُوجهة له من المعلمين، وقد تُعزى هذه النتائج من وجهة نظر الباحثة هذا إلى كثرة البرامج المطروحة من قبل وزارة التربية والتعليم، والتي من شأنها جعلت مُديري



المدارس مُنغمسين بالعمل وتنمية الذات، ناهيك عن كثرة الأعباء والاحتفاظ داخل العُرف الصفية بعد جائحة كورونا وهجرة الطلبة من المدارس الخاصة إلى الحكومية، والتي شكلت ضغطاً كبيراً على مُديري المدارس، وافتقاد المرونة بالعمل والالتزام بالتعليمات والقوانين والأنظمة، التي تجعل العمل أكثر صرامة الأمر الذي قد يُفهم من قبل البعض غروراً او تكبراً، ولكنّه في واقع الحال انعكاساً لضغوط العمل.

واتفقت نتائج هذه الدراسة مع كل من الدراسات: (البركات والمومني، 2021)، (السيابي، 2021)، (أبو الغنم، 2019)، (أبو طه، 2022)، (العنزي، 2020)، (الرفاعي، 2020)، حيثُ كان بُعد التّواضع بالمراتب الأخيرة، واختلفت هذه الدراسة مع دراسة (السوايعر، 2022) التي كان فيها بُعد التّواضع بالمرتبة الأولى.

مناقشة نتائج السؤال الثاني: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) لدرجة مُمارسة مُديري المدارس الحكومية للقيادة الخادمة في محافظة مادبا تُعزى للنوع الاجتماعي، الخبرة، المؤهل العلمي؟

تُشير الجداول (9)، (10)، (11) لعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) لدرجة مُمارسة مُديري المدارس الحكومية في مديرية تربية مادبا تُعزى للنوع الاجتماعي وسنوات الخبرة والمؤهل العلمي من وجهة نظر المُعلمين.

### متغير النوع الاجتماعي

يشير الجدول (9) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) لدرجة مُمارسة مُديري المدارس الحكومية للقيادة الخادمة في محافظة مادبا من وجهة نظر المُعلمين تُعزى للنوع الاجتماعي، وقد تُعزى هذه النتائج من وجهة نظر الباحثة إلى أن مُتغير النوع الاجتماعي ليس من المُتغيرات التي تُحدث اختلافاً بين أفراد العينة وأن درجة

ممارسة القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين لا تختلف باختلاف نوعهم الاجتماعي، بالإضافة إلى الإدراك والوعي لدى المعلمين والمعلمات للنمط القيادي المُتبع من قِبَل مُديري المدارس وأن أفراد عينة الدراسة باختلاف نوعهم الاجتماعي يشعرون بالخدمة من قِبَل مُديري المدارس وهذا يدل على أن تعامل مُديري المدارس بالأسلوب نفسه مع المُعلمين ذُكورا واناثاً، وقد تُعزى هذه النتائج أيضاً إلى زيادة الوعي لدى مُديري المدارس والمُعلمين، وتكثيف الجهود المبذولة في قسم النوع الاجتماعي التابع لإدارة التخطيط والبحث التربوي بوزارة التربية والتعليم، حيثُ تم اعداد دليل للمعلمين والمعلمات لكافة الرُتب يتعلق بقضايا الفُروقات والاحتياجات لكلا الجنسين، بالإضافة إلى تنفيذ ورشات توعوية حول مفاهيم النوع الاجتماعي وإدماجه في العمل اليومي لمجموعة من رؤساء ورئيسات الأقسام في مركز الوزارة، بالإضافة إلى الدورات التي تم تنفيذها من قِبَل وزارة الاعلام بعنوان " ادماج النوع الاجتماعي " لمُديري المدارس والمُعلمين، والتي أسهمت وبشكل كبير بزيادة الوعي لديهم.

وقد اتفقت نتائج هذه الدراسة مع جميع الدراسات السابقة باستثناء دراسة (طرابلسي، 2021) و(العنزي، 2020)، (المومني وبركات، 2021)، (حوشية، 2022) حيثُ تبين وجود فُروق دالة احصائياً عند مُستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) لدرجة مُمارسة مُديري المدارس الحُكومية للقيادة الخادمة في محافظة مادبا تُعزى إلى النوع الاجتماعي.

### متغير المؤهل العلمي

توصلت نتائج الدراسة إلى الدراسة إلى عدم وجود فُروق ذات دلالة إحصائية عند مُستوى الدلالة ( $0.05 = \alpha$ ) لدرجة مُمارسة مُديري المدارس الحُكومية للقيادة الخادمة في محافظة مادبا من وجهة نظر المعلمين تُعزى للمؤهل العلمي، وتُعزى هذه النتيجة من وجهة نظر

الباحثة إلى أن المؤهل العلمي الأساسي للمعلم يكفي لتزويده بما يكفي من المهارات والكفايات لإدراك النمط القيادي المتبع لمُديري المدارس، وإن المُعلمين يتشابهون بالأعمال المكلفين بها بغض النظر عن المؤهل العلمي الحاصل عليه المعلم، وبالتالي فإن النمط القيادي المتبع من قبل مُديري المدارس يتوقع أن يكون متشابهًا مع جميع المُعلمين بكافة مؤهلاتهم. وقد اتفقت هذه النتيجة نتائج كل من الدراسات: (الزعتري، 2020)، (عواد، 2022)، (الرفاعي، 2022).

### متغير سنوات الخبرة

يُشير الجدول (12) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مُستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  لدرجة مُمارسة مُديري المدارس الحُكومية للقيادة الخادمة في محافظة مادبا من وجهة نظر المعلمين تُعزى لسنوات الخبرة، وهذا يعني أن درجة ممارسة مُديري المدارس الحُكومية للقيادة الخادمة في محافظة مادبا من وجهة نظر المعلمين لا يختلف باختلاف سنوات الخبرة. وقد تُعزى هذه نتيجة التوافق بين أفراد عينة الدراسة جميعها بغض النظر عن سنوات خبرتهم من وجهة نظر الباحثة إلى أن جميع أفراد عينة الدراسة لديهم عوامل مشتركة مهما اختلفت سنوات الخبرة لديهم، وأنهم قادرين على تحديد النمط القيادي المتبع من قبل مُديري المدارس. واتفقت نتائج هذه الدراسة مع جميع الدراسات السابقة بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مُستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  لدرجة مُمارسة مُديري المدارس الحُكومية للقيادة الخادمة تُعزى لسنوات الخبرة، باستثناء دراسة (السواعير، 2022)، و(أبو الغنم، 2019)، حيث تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مُستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  لدرجة مُمارسة مُديري المدارس الحُكومية للقيادة الخادمة في محافظة مادبا تُعزى لسنوات الخبرة.

## التوصيات

بناءً على نتائج هذه الدراسة يمكن الإشارة إلى بعض التوصيات:

- تعميم فكرة القيادة الخادمة على مُديري المدارس، وعقد دورات وورش تدريبية لمُديري المدارس والمُعلمين لتطبيقها بالميدان التربوي.
- ضرورة عقد ورشات لمُديري المدارس واشراكهم للمعلمين باتخاذ القرارات.
- ضرورة تفعيل دور الاشراف التربوي للتأكد من اشراك مديري المدارس المعلمين بعملية التخطيط الفصلي.
- الحرص والتأكيد على مديري المدارس باشرارك المجتمع المحلي بالأنشطة المدرسية وأخذ آرائهم بالتخطيط لها من خلال الأقسام المعنية.
- العمل على طرح المكافآت المعنوية والمادية للمبادرات التطوعية التي يقدمها مُديري المدارس والمُعلمين من قبل الجهات المعنية.
- التأكيد على الأقسام المعنية مثل التعليم العام والاشرف التربوي المعنية بضرورة أخذ ملاحظات المعلمين بعين الاعتبار من قبل مديري المدارس.
- نشر ثقافة القيادة الخادمة بين مُديري المدارس والمُعلمين والقادة التربويين
- تسليط الضوء على أهمية القيادة الخادمة من خلال الاعلام التربوي.
- اجراء دراسات أخرى على القيادة الخادمة ونشر أخلاقياتها.
- تخفيف الأعباء على مُديري المدارس والمُعلمين ليتمكنوا من العمل على خدمة الآخرين برحابة صدر مثل زيادة عدد مساعدي المدارس وذلك من خلال قسم التخطيط التربوي.

## قائمة المراجع

### المراجع العربية

#### القرآن الكريم

آل قماش، عبير حسين (2020). نظرية الرجل العظيم، نظرية السمات، النظرية الموقفية، نظرية اتخاذ القرار. *المجلة العلمية، جامعة أسيوط، مج (12) 36*.

آل منصور، علي (2019). درجة ممارسة قادة المدارس الثانوية لمحافظة القطيف للقيادة التحويلية وعلاقتها بمستوى الولاء التنظيمي لدى المعلمين. *مجلة البحث العلمي في التربية، 1(20)*، 435-379.

إبراهيم، الاء (2019). درجة مُمارسة القادة الأكاديميين في جامعة اليرموك القيادة الخادمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة اليرموك.

إبراهيم، حسام، والشهومي، سعيد. (2018). درجة توافر أبعاد القيادة الخادمة لدى مُديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة الظاهرة في سلطنة عمان في ضوء نموذج لوب، *المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية. 4(1)*، 136 - 159.

إبراهيم، منى، وعمر، عقل (2013). درجة مُمارسة مُديري المدارس الثانوية الخاصة في عمان للقيادة الخادمة وعلاقتها بمستوى الثقة التنظيمية السائدة في مدار سهم من وجهة نظر المُعلمين، [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

أبو الغنم، علا (2019). القيادة الخادمة التي يمارسها مديرو المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مأدبا وعاقبتها بالمناخ التنظيمي السائد في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين ومساعدى المُديرين. [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

أبو شريخ، اسمهان (2019). نمط القيادة الخادمة لدى مُديري المدارس الحكومية في العاصمة عمان وعلاقته بالأداء الوظيفي من وجهة نظر مساعدين المدرسين. [رسالة ماجستير غير منشورة]، جامعة الشرق الأوسط.

أبو طه، حسام فايز حسني (2021). سلوك المواطنة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الخادمة والرضا الوظيفي لدى مُديري المدارس الثانوية الحكومية بالمحافظات الجنوبية في فلسطين.

أبو القمصان، محمد عبد الوهاب (2011). القيادة الخادمة في المنظمات الحكومية بعد ثورة 25 يناير. [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة كفر الشيخ، كفر الشيخ جمهورية مصر العربية. الأمير، ايمان (2021). واقع ممارسة قائدات المدارس لأبعاد القيادة الخادمة في ضوء نموذج لوب (Laub Model) المجلة التربوية، جامعة سوهاج.

أبو ناموس، رائدة علي (2016). فاعلية القيادة وعلاقتها بالسلوك الإبداعي لدى العاملين بالخدمات الطبية العسكرية في محافظة غزة. [رسالة ماجستير غير منشورة]، جامعة الأقصى.

اندرواس، رامي، ومعايعة، عادل (2008). الإدارة بالثقة والتّمكن. عالم الكتب الحديثة للنشر والتوزيع ص55.

بني مصطفى، محمد أحمد عقله (2014). القيادة التربوية في الفكر الإسلامي علم، سلوك، موقف،

ط 1، عمان: دار الحامد للنشر في التوزيع.

الجهني، رجاء الله (2019). تصور مقترح لتحسين إدارة المدارس الثانوية باستخدام مدخل القيادة

الخادمة. مجلة البحث العلمي في التربية. جامعة عين الباشا (20) 14، ص ص 175-211.

الحارثي، عبد الله (2022). دور القيادة الخادمة في تحسين أداء إدارة التعليم بمحافظة بيشة بالمملكة

العربية السعودية. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية (6) 18، ص ص 154-133.

الحربي، منال (2019). متطلبات استخدام التعلم التنظيمي كمدخل استراتيجي لتنمية مهارات القيادة

الإبداعية لدى العاملين بالمؤسسات التربوية بدولة الكويت، المجلة العربية للأدب والدراسات

السابقة، (6)، 92-63.

أبو سمرة، محمود، والطيطي، محمد (2011). القيادة التحويلية لدى رؤساء أقسام الإشراف التربوي

في مديريات التربية والتعليم في فلسطين، مجلة العلوم التربوية والنفسية.

حجازي، سامح سعيد (2021). القيادة الخادمة ورضا الزبون في ظل أزمة جائحة كورونا-Covid

19 بحث تجريبي لقيادات المنظمات العامة. المجلة العربية للبحوث الأدبية والإنسانية مج(3)،

ص ص 104- 85

حمادي، عدي عطا (2013). القيادة الإدارية الحديثة في استراتيجية التنمية. دار البداية، عمان،

ط1، ص ص 205-204.

- حوشية، ربا خالد (2022). درجة مُمارسة مُديري المدارس الخاصة في محافظة الخليل للقيادة الخادمة وعلاقتها باندماج المُعلمين بالعمل. [رسالة ماجستير منشورة]. جامعة الخليل.
- الحميدي، منال (2013). القيادة الخادمة وعلاقتها بالمواطنة التنظيمية، في المدارس الثانوية بمدينة الطائف. مجلة جامعة للعلوم الإنسانية مج 5(13)، 519-577.
- الدحوح، فادي محمد. (2018، فبراير 4). القيادة الخادمة. مجلة حراء.
- رشوان، سيف الدين جلال، وعلي، الطاهر احمد محمد (2019). أثر أنماط القيادة على السلوك الإبداعي للعاملين.
- رشيد، عبد الرضا، ومطر، ليث علي (2016). القيادة الخادمة منظور جديد للقيادة الخادمة في القرن الحادي والعشرين (ط.1). دار نيبور للطباعة والنشر والتوزيع العراق.
- الرفاعي، عبد العزيز احمد (2020). درجة توافر أبعاد القيادة الخادمة لدى قادة مدارس التعليم العام بينبع الصناعية من وجهة نظر المُعلمين وعلاقتها في التنمية المهنية، المجلة الالكترونية الشاملة متعددة التخصصات، (23).
- الزعبي، حسن (2021). القيادة الخادمة. دار وائل للنشر والتوزيع. عمان.
- الزعتري، دينا نور الدين ياسين (2020). القيادة الخادمة لدى مُديري المدارس الأساسية في محافظة الخليل وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين من وجهة نظر المُعلمين أنفسهم. [رسالة ماجستير]. جامعة الخليل.
- الزيدنيين، خالد عبد الوهاب (2013). القيادة الإدارية وتطوير منظمات التعليم العالي، ط1، دار الأيام للنشر والتوزيع، الأردن.
- سادلر، فليب (2008). ط1، القيادة، ترجمة هدى فؤاد، مجموعة النيل العربية.



السعود، راتب (2020). *اتجاهات معاصرة في القيادة التربوية*. (ط.1). مركز طارق للخدمات المكتبية.

سالم، روان. (2021، أكتوبر 6). القيادة الخدمية: فريقك أولاً ثم أنت هل بهذه الطريقة تكون القيادة حكيمة؟ أراجيك. <https://www.arageek.com/service-leadership>

السر، محمد (2019). *درجة ممارسة رؤساء الأقسام في الكليات الجامعية بمحافظة غزة للقيادة الخادمة وعلاقتها بدورهم في تنمية الموارد البشرية*. [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الأقصى.

السوايعر، تغريد (2022). *القيادة الخادمة وعلاقتها بالتميز التنظيمي لدى مُديري المدارس الحكومية الثانوية في لواء قصبة مادبا من وجهة نظر المعلمين*، [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

السكر، هديل بسام (2019). *القيادة الخادمة وأثرها على الأداء الوظيفي*، [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة اليرموك

السيابي، نعيمة؛ والمهدي، ياسر؛ والفهدي راشد (2021). *واقع ممارسات القيادة الخادمة للمديرين من وجهة نظر المعلمين في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان*. *مجلة البحوث التربوية والنفسية* 214-248.

عبد الفتاح، محمد، وأبو سوييف، محمود (2016). *دور القيادة الخادمة في تحقيق التماثل مع الهوية الوطنية بمدارس التعليم قبل الجامعي بمصر من وجهة نظر المعلمين*. *مجلة العلوم التربوية، (1)2*، ص 263-310.

الشمري، راضي (2019). واقع مُمارسة أبعاد القيادة الخادمة لدى رؤساء الأقسام العلمية في جامعة حفر الباطن من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعة، مجلة العلوم والصحة النفسية 3(8)، 1-19.

صالح سلامة البركات، & آمال بهجت مومني (2022). درجة تطبيق القيادة الخادمة من قبل مُديري المدارس الأساسيّة وعلاقتها بالأداء المهني من وجهة نظر المُعلمين في محافظة عجلون بالأردن. جامعة البلقاء التطبيقية.

العبادلة، عبد الرحمن فالح (2022). أثر القيادة الخادمة على تحسين الأداء الوظيفي، المجلة العربية للإدارة (42).

عبودي، زيد منير (2010). دور القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية، عمان، دار الشروق. عواد، هداية خالد (2022). درجة مُمارسة مُديري المدارس الثانوية في محافظة الزرقاء للقيادة الخادمة عطية، غادة عادل (2019). أثر الدعم التنظيمي المدرك على سلوكيات الانسحاب. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، مج49 (1)، (ص 385-450).

عواد، هداية خالد (2022). درجة مُمارسة مُديري المدارس الثانوية في محافظة الزرقاء للقيادة الخادمة وعلاقتها بالتقافة التنظيمية من وجهة نظر المُعلمين. مجلة العلوم التربوية والنفسية، 6(39)، ص29-54.

العوفي، ماجد بن سليمان بن دخيل الله (2022). دور القيادة الخادمة في المدارس الحُكومية الثانوية في المدينة المنورة. المجلة الدولية للعلوم التربوية والنفسية JEPS، (71).

العنزي، أحمد (2020). القيادة الخادمة لمديري المدارس وعلاقتها بالروح المعنوية. المجلة الأردنية في العلوم التربوية، (17) 3، ص 325 - 341.

غالي، محمد أحمد (2015). القيادة الخادمة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي دراسة تطبيقية علة

الجامعات في قطاع غزة. [رسالة ماجستير غير منشورة]. الجامعة الإسلامية، غزة

طرابلسي، خديجة (2021). علاقة القيادة الخادمة بالاستغراق الوظيفي. [رسالة ماجستير]. جامعة

قاصدي مرياح.

هاجر. (2022، 11 أغسطس). مفهوم التّواضع وأهميته. المرسال.

<https://www.almrsal.com/post/459635>

محمد، فتحي عبد الرسول (2019). واقع القيادة الخادمة في مدارس المرحلة الثانوية بدولة الكويت.

مجلة العلوم التربوية (3)، ص 155-208.

مخامرة، كمال (2019). درجة مُمارسة مُديري المدارس الثانوية للقيادة الخادمة وعلاقتها بجودة

الحياة الوظيفية للمعلمين. مجلة جامعة الخليل للبحوث 14 (2)، ص 204-230.

المعشر، فاتن (2014). القيادة الخادمة التي يمارسها مديرو مدارس الأمانة العامة للمؤسسات

التربوية المسحية في عمان وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين من وجهة

نظرهم. [رسالة ماجستير غير منشورة]، جامعة الشرق الأوسط.

المقابلة، محمد قاسم (2019). درجة مُمارسة القيادات الأكاديمية في جامعة نجران للقيادة الخادمة

من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، المجلة العلمية، (35) 5.

المنجد، (1973)، ص 771.

ياسر، حيدر عبد الحاكم (2018). القيادة الخادمة وعلاقتها في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية،

[مذكرة بكالوريوس]. جامعة القادسية، العراق.

Al-Mahdy, Y. (2021). واقع ممارسات القيادة الخادمة للمُديرين من وجهة نظر المُعلمين في

مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان. *مجلة البحوث التربوية والنفسية*، 71 ص ص 214-

.248

### المراجع الأجنبية

Al-Amri, M. S., Al Hajji, M. I., & Alawaji, A. S. (2016). The relationship

between Servant Leadership and organizational citizenship behavior:

An empirical study on Saudi insurance companies. *International*

*Journal of Business and Management*, 11(11), 264.

Al-Alaq, B. (2019). *Administrative Leadership* . Amman: Al-Yazouri

Publishing and Distribution House .

Anderson, J. D. (2006). *Servant leadership in public schools: A case study*

(Doctoral Dissertation, University of Missouri-Columbia).

Afsaneh Nahavandi, (2009) , *"The art and science of leadership"* , Pearson

Education Inc. , Upper Saddle River , New Jersey.

Baldonado, A. (2017) . Servant Leadership: Learning From Servant

Leaders of the Past and Their Impact to the Future. *International*

*Journal of Management Sciences and Business Research*, 6(1), 53-57

Business Dictionary. (2019). "*Democratic leadership*". Retrieved June, 28, 2022 from

Buchen, I. H, (1998), "Servant leadership: A model for future faculty and future Institutions" , *Journal of Leadership Studies*, 5(1), 125.

Chang Cheng–Ping, Tsai Hung–Chih, and Zhang Dan–Dan, (2016) *The Correlation between Elementary School Principals’ Servant Leadership and Teachers’ Creative Teaching Behavior, Creative Education*, 7, 1253–1260.

Clarence, M., Devassy, V. P., Jena, L. K., & George, T. S. (2021). The effect of servant leadership on ad hoc schoolteachers’ affective commitment and psychological well–being: The mediating role of psychological capital. *International Review of Education*, 67, 305–331.

Dooley, L. M. ; Alizadeh, A. ; Qiu, S. ; Wu, H. (2020). *Does Servant Leadership Moderate the Relationship between Job Stress and Physical Health Sustainability.*

Greenleaf, R.K. (2015). ***Servant–leaders***. Indianapolis :The Robert K. Greenleaf Center.

Harjanto, S., Sumardi, S., & Ningtyas, D. (2021). improving teacher creativity through the development of servant leadership and self-efficacy of

teachers at man throughout Bogor Regency. *JHSS (Journal of humanities and social studies)*, 5(3), 284-289.

Hasan, s. (2023, January 27). Top 15 Leadership Qualities That Make Good Leader Taskue.

<https://blog.taskque.com/characteristics-good-leaders/>

Hasan, S. (2019, August 30). *7 Leadership Theories You Should Learn to Become A Great Leader*. Taskue.

<https://blog.taskque.com/leadership-theories/>

Hamilton, S. E, (2004), "Where are we now? A view from the Red Cross.

Families ", systems & health: *The Journal of Collaborative Family HealthCare*, 22(1).

Herbst, J.D. (2003). *Organizational servant leadership and its relationship to secondary school effectiveness*, DAI-A, 64(11), 4001.

Hargadon, J. (2018). *The effects of Servant Leadership and Job Stress on Job Satisfaction among Online University Administrators and Faculty*, *Thesis PhD*, Regent University, United States.

Irving, J. (2004), *"Servant leadership and the effectiveness of teams: Findings and implications*. Published by the School of Leadership Studies, Regent University|.

- Karatepe, O., Ozturk, A. & Kim, T. (2019). Servant leadership, organizational trust, and bank employee outcomes, *The Service Industries Journal*, 39(2), 86–108.
- Kenton, w. (2022, june 17). *Servant Leadership: Characteristics, Pros & Cons, Example*. <https://www.investopedia.com/terms/s/servant-leadership.asp>
- Kim, N. (2016). *Servant Leadership Style: What is it and What are the Benefits and Contrasts to Other Leadership Styles?* Unpublished master Thesis, University of North Carolina, Chapel Hill
- Korany, H. (2020), The Impact of Leader’s Ethical Behavior on Employees’ Job Satisfaction and Mediating Role of Organizational Ethical Climate, *International Journal of Management and Applied Science (IJMAS)–IJMAS, Volume–6, Issue–9*
- Laub, J. A. (2000). *Assessing the Servant Organization: Development of the Organizational* (Doctoral dissertation, Florida Atlantic University Boca Raton, Florida).
- McMillan, K, (2017). *An Analysis of the impact servant Leadership Has on staff Retention in Elementary Schools* (Doctoral dissertation, Northwest Nazarene University).

- Nsley, R. (2016). An evaluation of teachers' opinions about the servant leadership behaviors of school principals. *Educational Process: International Journal (EDUPIJ)*, 5(3), 223–235.
- Silva, A. (2016). "What is leadership?". *Journal of Business Studies Quarterly*, 8(1): 1–5.
- Shepherd, M. (2018). *Teacher perception of School Culture and Servant Leadership: A Correlation Study*(Doctoral dissertation, Texas Wesleyan University)
- Spears, L.C., (1994), " *Servant leadership: Quest for caring leadership* ", San Francisco: Berrett, Koehler.
- Saepurohman, L. (2021, February). *The Effect of Servant Leadership on Teacher Performance. In fourth International Conference on Research of Educational Administration and Management (ICREAM 2020)* (pp. 189–192). Atlantis Press
- Van Dierendonck, D., & Nuijten, I. (2011). The servant leadership survey: Development and validation of a multidimensional measure. *Journal of business and psychology*, 26(3), 249–267
- Senge, P.M., (1990), " *The fifth discipline: The art & practice of the learning organization* ", New York: Currency Doubleday.



Spears, L. (2010). Character and Servant Leadership: Ten Characteristics of Effective, Caring Leaders. *The Journal of Virtues & Leadership*, 1(1), 25-30

Joseph, E.; Winston, B. (2005). A correlation of Servant Leadership, leader and trust and organizational trust, *Leadership and Organizational Development Journal* (26) (1): 6-2.

Palta, A. (2019). Examination of Teachers' Perceptions about Servant Leadership and Organizational Commitment. *International Education Studies*, 12(4), 36-41.

Prance, S. , Pungnirund, B. , Saeng-on, P & Pulphon, S. (2020). The Influence of Servant Leadership and CSR practices Firms: Mediating Role of Empowerment, *A multifaceted review journal in the field of pharmacy*, 11(3), 10-18

Wills, A. (2020). *A phenomenological study on the impact of servant leadership for establishing a culture of high performance as perceived by middle school principals* (Doctoral dissertation, Brandman University).

Wen-Shun, Hung, TAIWAN Tsai, and Show-Sau (2016). Relationship Among Principal Servant Leadership, School Organizational Climate

And Teachers' Job Involvement Of Elementary School, *European Journal of Research in Social Sciences Vol. 4 No.*

Kotter, J. P. , (2001), " *What leaders really do* " . Harvard Business Review, San Francisco: Jossey–Bass.

Zohar, D. (2002). Servant – leadership and rewriting the corporate brain, In L.C.Spears & M– Lawrence eds, *Focus on leadership: Servant–Leadership for the 21<sup>st</sup> century*, pp. 111–121, Wiley, New York.

## الملحقات

## الملحق (1) إحصائية اعداد المُعلمين بمُديرية لواء قصبَة مادبا

توزيع المعلمين حسب السلطة والمديرية والجنس والملكية لمحافظة مادبا للعام ٢٠٢٠-٢٠٢١

### Distribution of Teachers by Authority, Directorate, Gender & Ownership In Madaba for The Year 2020-2021

المجموع العام			وكالة العوث الدولية			حكومية اخرى			مدارس خاصة			وزارة التربية والتعليم			الجنس Gender	المديرية Directorate
Grand Total			UNRWA			Other Governmental			Private Schools			Ministry of Education				
مجموع Total	مستأجر Rented	ملك Owned	مجموع Total	مستأجر Rented	ملك Owned	مجموع Total	مستأجر Rented	ملك Owned	مجموع Total	مستأجر Rented	ملك Owned	مجموع Total	مستأجر Rented	ملك Owned		
784	93	691	56	0	56	0	0	0	82	0	82	646	93	553	M	مادبا Madaba
1912	382	1530	49	0	49	0	0	0	781	209	572	1082	173	909	F	
2696	475	2221	105	0	105	0	0	0	863	209	654	1728	266	1462	T	
358	29	329	0	0	0	33	0	33	1	1	0	324	28	296	M	ثهبان Theeban
793	180	613	0	0	0	0	0	0	128	76	52	665	104	561	F	
1151	209	942	0	0	0	33	0	33	129	77	52	989	132	857	T	
1142	122	1020	56	0	56	33	0	33	83	1	82	970	121	849	M	المجموع Total
2705	562	2143	49	0	49	0	0	0	909	285	624	1747	277	1470	F	
3847	684	3163	105	0	105	33	0	33	992	286	706	2717	398	2319	T	

توزيع المعلمين حسب السلطة والمديرية والجنس والفترة لمحافظة مادبا للعام ٢٠٢٠-٢٠٢١

### Distribution of Teachers by Authority, Directorate, Gender & Shifts In Madaba for The Year 2020-2021

المجموع العام			وكالة العوث الدولية			حكومية اخرى			مدارس خاصة			وزارة التربية والتعليم			الجنس Gender	المديرية Directorate
Grand Total			UNRWA			Other Governmental			Private Schools			Ministry of Education				
مجموع Total	فترتين double shift	فترة One shift	مجموع Total	فترتين double shift	فترة One shift	مجموع Total	فترتين double shift	فترة One shift	مجموع Total	فترتين double shift	فترة One shift	مجموع Total	فترتين double shift	فترة One shift		
784	180	604	56	56	0	0	0	0	82	0	82	646	124	522	M	مادبا Madaba
1912	167	1745	49	49	0	0	0	0	781	0	781	1082	118	964	F	
2696	347	2349	105	105	0	0	0	0	863	0	863	1728	242	1486	T	
358	0	358	0	0	0	33	0	33	1	0	1	324	0	324	M	ثهبان Theeban
793	0	793	0	0	0	0	0	0	128	0	128	665	0	665	F	
1151	0	1151	0	0	0	33	0	33	129	0	129	989	0	989	T	
1142	180	962	56	56	0	33	0	33	83	0	83	970	124	846	M	المجموع Total
2705	167	2538	49	49	0	0	0	0	909	0	909	1747	118	1629	F	
3847	347	3500	105	105	0	33	0	33	992	0	992	2717	242	2475	T	

## الملحق (2) الاستبانة بصورتها الاولى

بسم الله الرحمن الرحيم

الأستاذ الدكتور/ الدكتورة: ..... المحترم/ المحترمة.

تعد الباحثة دراسة بعنوان: "درجة مُمارسة القيادة الخادمة لدى مُديري المدارس في مُديرية تربية مادبا من وجهة نظر المُعلمين" استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص الإدارة والقيادة/ جامعة الشرق الأوسط. ولتحقيق أهداف هذه الدراسة، قامت الباحثة بإعداد أداة (الاستبانة) لجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة، علماً بان الإجابة على كل الفقرات ستكون وفقاً لسلم ليكرت الخماسي:

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
5	4	3	2	1

ولأنكم من أصحاب الخبرة والاختصاص، ومن المهتمين في هذا المجال، يسر الباحثة أ تضع بين أيديكم هذه الأداة بصورتها الأولى، راجية منكم التكرم بقراءة فقراتها وتحكيمها من حيث:

- درجة انتماء الفقرات لموضوع الدراسة.
- وضوح الفقرات وسلامتها اللغوية.
- إضافة أو تعديل أو حذف ما ترونه مناسباً.

مقدرة وشاكرة لكم حسن تعاونكم في خدمة البحث العلمي، وتقبلوا فائق التقدير والاحترام.

الباحثة: سمر جمال علي غنيمات

التخصص: قيادة وإدارة تربوية / جامعة الشرق الأوسط

بيانات المحكم:

اسم المحكم	الرتبة العلمية	التخصص	الجامعة

## استبانة الدراسة (الأولية)

### القسم الأول: البيانات الديموغرافية لعينة الدراسة

الرجاء وضع إشارة (v) في المكان الذي يمثل الإجابة

الجنس:  ذكر  أنثىالمؤهل العلمي:  بكالوريوس  دراسات علياالخبرات العملية:  أقل من 5 سنوات  من 5 إلى 10 سنوات  أكثر من 10 سنوات

### القسم الثاني: استبانة الدراسة الخادمة لدى مديري المدارس الحكومية

الرجاء وضع إشارة (v) في مربع الإجابة المناسبة:

رقم الفقرة	الفقرة	وضوح الفقرة		الصياغة اللغوية		الانتماء للمجال		التعديلات والمقترحات
		واضحة	غير واضحة	مناسبة	غير مناسبة	منتمية	غير منتمية	
المجال الأول: التمكن هو الفعل الذي يولده الإيمان بالآخرين، ويمنحهم المقدرة على القيادة.								
1	يأخذ القائد في الاعتبار الراي الشخصي للمعلمين الخاص بأهداف المدرسة.							
2	يطور القائد القدرات القيادية للمعلمين.							
3	يفوض القائد الصلاحيات لبعض المعلمين للإنجاز العمل.							
4	يوفر القائد المعلومات للمعلمين ليتمكنوا من القيام بعملهم.							
5	يشارك القائد المعلمين باتخاذ القرار.							

							يشجع القائد المعلمين على المشاركة في صياغة رؤية المدرسة.	6
							يحث القائد المعلمين على المشاركة بالدورات لتطويرهم وظيفيا.	7
							يشارك القائد العاملين بعمليات التخطيط الفصلية.	8
المجال الثاني: الإيثار								
							يعتقد القائد ان خدمة المعلمين هي أساس القيادة الخادمة.	1
							يسعى القائد إلى خدمة الآخرين.	2
							يغرس القائد في المعلمين روح المبادرة.	3
							يقدم القائد احتياجات المعلمين على احتياجاته الخاصة.	4
							يؤدي القائد بعض الاعمال التطوعية من غير مقابل.	5
							يضع القائد اهتمامات العاملين في مقدمة الأولويات.	6
المجال الثالث: خدمة المجتمع								
							يهتم القائد بضرورة التواصل مع المجتمع.	1
							يحرص القائد على تقديم المساعدة للمجتمع باستمرار.	2

							يشجع القائد الموظفين على المشاركة في الأنشطة لخدمة المجتمع.	3
							يشجع القائد على احترام ثقافة المجتمع وقيمه.	4
							يحرص القائد على المشاركة في الأنشطة الاجتماعية.	5
							يفتح المجال لمشاركة المجتمع في الأنشطة المدرسية.	6
المجال الرابع: التّواضع								
							يعتذر القائد عن أي خطأ يصدر عنه تجاه أي معلم.	1
							يفخر القائد بما يقدمه المعلمون من إنجازات تربوية.	2
							يستشير القائد المعلمين للحصول على أي معلومات إضافية.	3
							يتقبل القائد النقد البناء برحابة صدر.	4
							يأخذ القائد بالملاحظات الموجهة له من المعلمين.	5
							يتعلم القائد من تباين واختلاف آراء ووجهات نظر الآخرين.	6



الملحق (3) قائمة المحكمين  
قائمة بأسماء المحكمين

الرقم	الاسم	التخصص	مكان العمل
1	د. خولة عليوة	إدارة تربوية	جامعة الشرق الأوسط
2	د. كاظم الغول	إدارة تربوية	جامعة الشرق الأوسط
3	د. عثمان ناصر منصور	مناهج وطرق التدريس	جامعة الشرق الأوسط
4	د. محمد حمزة	مناهج وأساليب تدريس	جامعة الشرق الأوسط
5	د. علي الطراونة	إدارة تربوية	جامعة الشرق الأوسط
6	د. فادي أبو جودة	مناهج وأساليب تدريس	مشرف تربوي
7	د. احمد طبية	مناهج وأساليب تدريس	جامعة الشرق الأوسط
8	د. علي أحمد غبن	اللغة العربية وآدابها	جامعة الزيتونة
9	د. مروان بدر السميعان	إدارة اعمال	مؤتة/ كلية الدفاع الملكية
10	د. نسرين عميشات	أصول التربية	الجامعة الاردنية

## الملحق (4) الاستبانة بصورتها النهائية

بسم الله الرحمن الرحيم

### استبانة الدراسة

اختي المعلمة الفاضلة / اخي المعلم الفاضل:

تحية طيبة وبعد:

تعد الباحثة دراسة بعنوان: "درجة ممارسة القيادة الخادمة لدى مُديري المدارس في مُديرية تربية مادبا من وجهة نظر المُعلمين" استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص الإدارة والقيادة/ جامعة الشرق الأوسط. ولتحقيق أهداف هذه الدراسة، قامت الباحثة بإعداد أداة (الاستبانة) لجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة، علماً بان الإجابة على كل الفقرات ستكون وفقاً لسلم ليكرت الخماسي:

بدرجة قليلة جداً	بدرجة قليلة	بدرجة متوسطة	بدرجة مرتفعة	بدرجة مرتفعة جداً
1	2	3	4	5

ويسرني أن أضع بين أيديكم الاستبانة التي هدفت إلى التُعرف على درجة مُمارسة القيادة الخادمة لدى مُديري المدارس الحُكومية في مُديرية تربية مادبا من وجهة نظر المُعلمين، راجية منكم التكرم بالإجابة عن فقرات الاستبانة بوضع إشارة (√) امام كل فقرة من الفقرات في العمود الذي يمثل وجهة نظرکم.

علمًا بأن المعلومات التي تقدمونها ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط وسيتم التعامل معها بسرية تامة شاكرة لكم حسن تعاونكم.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام

الباحثة: سمر جمال غنيمات

التخصص: قيادة وإدارة تربوية / جامعة الشرق الأوسط

## استبانة الدراسة

### القسم الأول: البيانات الديموغرافية

الرجاء وضع إشارة (√) في المكان الذي يمثل الإجابة

الجنس:  ذكر  انثى

المؤهل العلمي:  بكالوريوس  دراسات عليا

الخبرات العلمية:  أقل من 5 سنوات  من 5 إلى 10 سنوات  أكثر من 10 سنوات

### القسم الثاني: استبانة الدراسة الخادمة لدى مديري المدارس الحكومية

الرجاء وضع إشارة (√) في مربع الإجابة المناسبة:

رقم الفقرة	الفقرة	درجة مرتفعة جداً	درجة مرتفعة	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جداً
البعد الأول: التمكن						
1	يطور المدير القدرات القيادية للمعلمين.					
2	يفوض المدير الصلاحيات لبعض المعلمين للإنجاز العمل.					
3	يوفر المدير المعلومات للمعلمين ليتمكنوا من القيام بعملهم.					
4	يشارك المدير المعلمين باتخاذ القرار.					

					يشجع المدير المعلمين على المشاركة في صياغة رؤية المدرسة.	5
					يحث المدير المعلمين على المشاركة بالدورات لتطويرهم وظيفيا.	6
					يشترك المدير العاملين بعمليات التخطيط الفصلية.	7
البعد الثاني: الإيثار						
					يعتقد المدير ان خدمة الآخرين هي أساس القيادة الخادمة.	1
					يسعى المدير إلى خدمة الآخرين.	2
					يغرس المدير في المعلمين روح المبادرة.	3
					يقدم المدير احتياجات المعلمين على احتياجاته الخاصة.	4
					يؤدي المدير بعض الاعمال التطوعية من غير مقابل.	5
					يضع المدير اهتمامات المعلمين والمدرسة في مقدمة الأولويات.	6

					يشجع المدير المعلمين على تقديم مصالحة الطلبة على المصالح الشخصية.	7
البعد الثالث خدمة المُجتمع.						
					يهتم المدير بضرورة التواصل مع المُجتمع.	1
					يحرص المدير على تقديم المساعدة للمجتمع باستمرار.	2
					يشجع المدير الموظفين على المشاركة في الأنشطة لخدمة المُجتمع.	3
					يشجع المدير على احترام ثقافة المُجتمع وقيمه.	4
					يحرص المدير على المشاركة في الأنشطة الاجتماعية.	5
					يفتح المدير المجال لمشاركة المُجتمع في الأنشطة المدرسية.	6
					يأخذ المدير بآراء المُجتمع في التخطيط لأنشطة المدرسة.	7
البعد الرابع: التّواضع						

					1	يعتذر المدير عن أي خطأ يصدر عنه تجاه أي معلم.
					2	يفخر المدير بما يقدمه المعلمون من إنجازات تربوية.
					3	يستشير المدير المعلمين للحصول على أي معلومات إضافية.
					4	يتقبل المدير النقد البناء برحابة صدر.
					5	يأخذ المدير بالملاحظات المؤجّهة له من المعلمين.
					6	يتعلم المدير من تباين واختلاف آراء ووجهات نظر الآخرين.

الملحق (5) كتاب تسهيل المهمة من جامعة الشرق الأوسط إلى وزارة التربية والتعليم

**MEU** جامعة الشرق الأوسط  
MIDDLE EAST UNIVERSITY  
Amman - Jordan

مكتب رئيس الجامعة  
Office of the President

الرقم، در/خ/1377  
التاريخ، 2023/03/06

معالي الأستاذ الدكتور عزمي محمود محافظته الأكرم  
وزير التربية والتعليم


تحية طيبة وبعد،



فتهدىكم جامعة الشرق الأوسط أطيب وأصدق الأمنيات، وحيث إن المسؤولية المجتمعية قيمة أساسية في تحقيق رسالة الجامعة ورؤيتها، ويهدف تعزيز وترسيخ أسس التعاون المشترك الذي يسهم في تأدية الجامعة التزامها نحو خدمة المجتمع المحلي وتميمته، يرجى التكرم بالموافقة على تقديم التسهيلات الممكنة للطالبة سمر جمال غنيمات ورقمها الجامعي (402120024) المسجلة في برنامج ماجستير الإدارة والقيادة التربوية/ كلية الآداب والعلوم التربوية؛ والتي تتولى القيام بتوزيع استبانات في المدارس لاستكمال رسالتها الجامعية والموسومة بعنوان "درجة ممارسة القيادة الخادمة لدى مديري المدارس في مديرية تربية مادبا من وجهة نظر المعلمين، علماً أن المعلومات التي ستحصل عليها ستبقى سرية ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

وتفضلوا معاليكم بقبول فائق الاحترام والتقدير...

رئيسة الجامعة

أ.د. سلام خالد المحادين

 جامعة الشرق الأوسط  
مكتب رئيس الجامعة  
MEU  
Office of the President  
MIDDLE EAST UNIVERSITY

www.meu.edu

Amman 11831 Jordan e-mail: dir-presdepart@meu.edu.jo





الملحق (7) كتاب تسهيل المهمة من مديرية تربية مادبا إلى مديري المدارس الحكومية

  
 وزارة التربية والتعليم  
 مديرية التربية والتعليم - مادبا

١٩٢٨ ١٧/م  
 ١ رمضان ١٤٤٤  
 ٢٠٢٣/٠٣/٢٣

مديري ومديرات المدارس الحكومية

الموضوع : البحث التربوي

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

فإشارة لكتاب معالي وزير التربية والتعليم رقم 14682/10/3 تاريخ 2023/3/20  
 تقوم الطالبة سمر جمال عبيات بإجراء دراسة بعنوان "درجة ممارسة القيادة الخادمة لدى مديري  
 المدارس في مديرية تربية مادبا من وجهة نظر المعلمين" استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة  
 الماجستير في تخصص الإدارة والقيادة التربوية من جامعة الشرق الأوسط ، ويحتاج ذلك إلى تطبيق  
 أداة الدراسة على عينة من معلمي مدارسكم .

أرجو تسهيل مهمة الطالبة المذكورة وتقديم المساعدة الممكنة لها ، على أن تتم مطابقة الأداة المرفقة  
 مع الأداة المطبقة، شريطة ألا تستخدم البيانات والمعلومات المتحصلة إلا لأغراض البحث العلمي .

وأقبلوا الاحترام.....

مدير التربية والتعليم  
 مدير الشؤون التعليمية  
 د. نوال سلامة الدهشان

سعادة السيد مدير الشؤون التعليمية والفنية  
 سعادة / السيد رئيس قسم التدريب والإشراف التربوي  
 سعادة السيدة نائبة الإشراف

شبكة التربية مادبا

هاتف: 096265607181 والفكس: 096265668019 - ص ب 1646 عمان 11118 البريد الإلكتروني: www.moe.gov.jo