

درجة ممارسة القيادة الخادمة لدى مديري المدارس من وجهة نظر  
المعلمين في العاصمة عمّان

**The Degree of Servant Leadership among School  
Principals from Teacher's Perspectives  
in Amman**

إعداد

نور محمد خليل العقدة

إشراف

أ. د. الهام علي أحمد الشلبي

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

قسم الإدارة والمناهج

كلية العلوم التربوية

جامعة الشرق الأوسط

حزيران، 2022

## تفويض

أنا نور محمد خليل العقدة، أفوض جامعة الشرق الأوسط بتزويد نسخ من رسالتي ورقياً  
والكترونياً للمكتبات، أو المنظمات، أو الهيئات والمؤسسات المعنية بالأبحاث والدراسات العلمية  
عند طلبها.

الاسم: نور محمد خليل العقدة.

التاريخ: 2022 / 06 / 15.

التوقيع: 

## قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة وعنوانها: درجة ممارسة القيادة الخادمة لدى مديري المدارس من وجهة نظر

المعلمين في العاصمة عمان.

للباحثة: نور محمد العقدة.

وأجيزت بتاريخ: 15 / 06 / 2022.

### أعضاء لجنة المناقشة

الاسم	الصفة	جهة العمل	التوقيع
أ. د. إلهام علي الشلبي	مشرفاً	جامعة الشرق الأوسط	
د. ليلي محمد أبو العلا	عضواً من داخل الجامعة ورئيساً	جامعة الشرق الأوسط	
د. علي عودة الطراونة	عضواً من داخل الجامعة	جامعة الشرق الأوسط	
أ. د. محمد صايل الزيود	عضواً من خارج الجامعة	الجامعة الأردنية	

## شكر وتقدير

اللهم لك الحمد حتى ترضى، ولك الحمد إذا رضيت، ولك الحمد بعد الرضى، اللهم لك الحمد

حمداً كثيراً طيباً مباركاً فيه

والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين، فإتني

أشكر الله العلي القدير أولاً وأخيراً الذي وفقني بإنجاز هذا العمل المتواضع، فإن أصبت فمن الله

وإن أخطأت فمن نفسي، وما توفيقي إلا من الله تعالى

أتقدم بجزيل الشكر والعرفان لأستاذتي الفاضلة الدكتورة الهام علي الشلبي بارك الله فيها على

قبولها الإشراف على رسالتي ولتشجيعها وجهدها الذي ساندني لإتمام رسالتي على أكمل وجه.

كما وأتقدم بالشكر الجزيل إلى أساتذتي الأكارم في كلية العلوم التربوية في جامعة الشرق الأوسط

لما قدموه لنا من علم ومعرفة في مرحلة دراسة الماجستير.

وأتقدم بالشكر والامتنان للسادة أعضاء لجنة المناقشة لما سيُبدونه من مقترحاتٍ قيّمة على هذه

الرسالة لإثرائها.

الباحثة: نور العقدة

## الإهداء

إلى والدي الغالي ووالدتي الحبيبة ينبوع الحب والحنان أطل الله بعمرهما

إلى قرّة عيني ورفيق دربي الذي ساندني ودعمني وشد عزمي الذي لولا اصراره وتشجيعه لما كنت

انا هنا اليوم زوجي العزيز مروان....

إلى أخواني، اخواتي

إلى أولادي أحبائي زيد، عمر، تميم، تالا، سارة

إلى أختي الغالية ضحى وزوجة أخي هديل المنشاوي وصديقتي العزيزة آية

إلى كل من دعمني وأصدقائي وعائلتي وجميع من وقف بجواري بكل ما يملكون من حب

أهدي لكم بحثي المتواضع وأدعوا الله بأن يحفظكم لي جميعاً

الباحثة: نور العقدة

## فهرس المحتويات

الموضوع	الصفحة
العنوان.....	أ.....
تفويض.....	ب.....
قرار لجنة المناقشة.....	ج.....
شكر وتقدير.....	د.....
الإهداء.....	ه.....
فهرس المحتويات.....	و.....
قائمة الجداول.....	ح.....
قائمة الملحقات.....	ط.....
الملخص باللغة العربية.....	ي.....
الملخص باللغة الانجليزية.....	ك.....

### الفصل الأول: خلفية الدراسة وأهميتها

المقدمة.....	1.....
مشكلة الدراسة.....	5.....
هدف الدراسة وأسئلتها.....	7.....
أهمية الدراسة.....	8.....
مصطلحات الدراسة.....	8.....
حدود الدراسة.....	9.....
محددات الدراسة.....	10.....

### الفصل الثاني: الأدب النظري والدراسات السابقة

أولاً: الأدب النظري.....	11.....
ثانياً: الدراسات السابقة ذات الصلة.....	30.....
التعقيب على الدراسات السابقة.....	40.....

### الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات

منهج الدراسة.....	42.....
مجتمع الدراسة.....	42.....
عينة الدراسة.....	42.....

43	أداة الدراسة .....
43	صدق المحتوى لأداة الدراسة .....
44	تصحيح الأداة .....
47	ثبات أداة الدراسة .....
48	إجراءات الدراسة .....
49	المعالجة الإحصائية .....

#### الفصل الرابع: نتائج الدراسة

50	النتائج المتعلقة بالسؤال الأول .....
60	النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني .....

#### الفصل الخامس: نتائج الدراسة والتوصيات

63	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول .....
78	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني .....
81	التوصيات .....

#### قائمة المراجع

83	أولاً: المراجع العربية .....
98	ثانياً: المراجع الأجنبية .....
96	الملحقات .....

## قائمة الجداول

رقم الفصل - رقم الجدول	محتوى الجدول	الصفحة
1_3	توزع أفراد عينة الدراسة وفق متغيراتها	43
2_3	مجالات الاستبانة وعدد فقراتها وأرقامها	44
3_3	قيم معاملات ارتباط فقرات القيادة الخادمة مع المجال ومع الاستبانة ككل	46
4_3	قيم معاملات الثبات لأداة الدراسة	47
5_4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لتقديرات المعلمين حول درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الخادمة في لواء القويسمة مرتبة تنازلياً	50
6_4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة ممارسة القيادة الخادمة لدى مديري المدارس لفقرات مجال (التمكين) مرتبة تنازلياً	52
7_4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة ممارسة القيادة الخادمة لدى مديري المدارس لفقرات مجال (التواضع) مرتبة تنازلياً	53
8_4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة ممارسة القيادة الخادمة لدى مديري المدارس لفقرات مجال (الإيثار) مرتبة تنازلياً	54
9_4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة ممارسة القيادة الخادمة لدى مديري المدارس لفقرات مجال (مساعدة المرؤوسين على التطور والنجاح) مرتبة تنازلياً	55
10_4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة ممارسة القيادة الخادمة لدى مديري المدارس لفقرات مجال (الالتزام بتطوير المجتمع) مرتبة تنازلياً	56
11_4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة ممارسة القيادة الخادمة لدى مديري المدارس لفقرات مجال (التصرف بأخلاق) مرتبة تنازلياً	57
12_4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة ممارسة القيادة الخادمة لدى مديري المدارس لفقرات مجال (الثقة) مرتبة تنازلياً	58
13_4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة ممارسة القيادة الخادمة لدى مديري المدارس لفقرات مجال (الرؤية) مرتبة تنازلياً	59
14_4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة القيادة الخادمة لدى مديري المدارس باختلاف متغيرات الجنس، السلطة المشرفة، سنوات الخبرة	60
15_4	نتائج تحليل التباين متعدد المتغيرات (MANOVA) لدلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة القيادة الخادمة لدى مديري المدارس باختلاف متغيرات الجنس والسلطة المشرفة وسنوات الخبرة	61

### قائمة الملحقات

الصفحة	المحتوى	الرقم
97	أداة الدراسة بصورتها الأولية	1
102	قائمة بأسماء السادة المحكمين	2
103	أداة الدراسة بصورتها النهائية	3
108	كتاب تسهيل مهمة من جامعة الشرق الأوسط إلى وزارة التربية والتعليم	4
109	كتاب تسهيل المهمة من وزارة التربية والتعليم إلى مدير التربية والتعليم للواء القويسمة	5
110	كتاب تسهيل المهمة من وزارة التربية والتعليم إلى التعليم الخاص	6

## درجة ممارسة القيادة الخادمة لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين في العاصمة عمان

إعداد: نور محمد العقدة

إشراف: أ. د. إلهام علي الشلبي

### الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الخادمة من وجهة نظر المعلمين في لواء القويسمة، والبالغ عددهم (7517) معلماً ومعلمة، وتكونت عينة الدراسة من (378) معلم ومعلمة، وتم استخدام المنهج الوصفي المسحي، تم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة مكونة من (47) فقرة موزعة على ثمانية مجالات: (التمكين، التواضع، الإيثار، مساعدة المرؤوسين على التطور والنجاح، الالتزام بتطوير المجتمع، التصرف بأخلاق، الثقة، الرؤية) بعد أن تم التأكد من صدقها وثباتها.

أظهرت نتائج الدراسة الآتي: أن تقديرات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة القيادة الخادمة لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين في لواء القويسمة بشكل عام جاءت بدرجة (متوسطة)، وجاء مجال التصرف بأخلاق في المرتبة الأولى بينما جاء مجال مساعدة المرؤوسين على التطور والنجاح في المرتبة الأخيرة.

وكشفت نتائج الدراسة عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة القيادة الخادمة لدى مديري المدارس باختلاف متغيرات الجنس والسلطة المشرفة وسنوات الخبرة على جميع المجالات وعلى الدرجة الكلية وفي ضوء نتائج الدراسة فقد أوصت الدراسة بمجموعة توصيات من أبرزها: تطوير برامج تدريبية وورشات عمل مشتركة لكل من مديري المدارس ومعلميها وذلك لتطوير مهاراتهم القيادية وتنمية معارفهم حول ماهية القيادة الخادمة وآلية توظيفها في العملية التربوية التعليمية. الكلمات المفتاحية: القيادة، القيادة الخادمة، ممارسة، المعلمين.

## **The Degree of Servant Leadership among School Principals from Teacher's Perspectives in Amman**

**Prepared by: Noor Mohammad Al-Oqdah**

**Supervised by: Prof. Elham Ail Al-Shalaby**

This study aimed to reveal the degree to which school principals practiced of servant leadership, from the teachers' point of view. They were in Qwesmeh district, and numbered 7517 male and female teachers. The study sample consisted of 378 male and female teachers, and the descriptive survey method was used. The questionnaire was used as a tool for the study, consisting of 47 items distributed over 8 areas (empowerment, humility, altruism, helping subordinates to develop and succeed, commitment to community development, behaving with morals, trust, vision) after verifying its validity and stability.

The results of the study showed that the estimation of the study sample members about the degree of school principals' practice of servant from the teachers' point of view in Qweismeh district in general came to a medium degree; the field of ethical behavior came in the first place, while the field of helping subordinates to develop and succeed in the last place.

The results of the study revealed that there were no statistically significant differences between the arithmetic averages of the responses of the study sample members about the degree of servant leadership practice among school principals according to the variables of gender, supervisory authority and years of experience in all fields and on the total degree. In light of the results of the study, the study suggested a set of recommendations. The most important of which was developing training programmes, joint training programs and joint workshops for school principals and teachers in order to develop their leadership skills and develop their knowledge about the nature of servant leadership and the mechanism of its use in the educational process.

**Keywords: Leadership, Servant Leadership, practice, teachers.**

## الفصل الأول

### خلفية الدراسة وأهميتها

#### المقدمة

تواجه المنظمات في الوقت الحالي العديد من التحديات والعقبات نتيجة للتقدم والتطور التكنولوجي والإنفجار المعرفي الهائل، فالثورة الشاملة والتغيرات الهائلة المستمرة في مجالات الحياة جميعها سواء الاجتماعية أم الاقتصادية أم السياسية وحتى التعليمية اليوم لم يشهد لها مثيل من قبل، حيث جعلت هذه التغيرات الإدارات العالمية في المنظمات والمؤسسات العالمية شرقاً وغرباً تنطلق وتتقدم لتتلاءم مع روح العصر الجديد وتحقق متطلبات المجتمعات الحديثة.

تعتبر القيادة جوهر العملية الإدارية ومفتاح الإدارة الفعالة وسر نجاحها، حيث أن القائد المحفز الرئيسي والملهم للعاملين من خلال قوة تأثيره عليهم؛ لإطلاق طاقاتهم؛ لتحقيق أهداف المنظمة بفاعلية وكفاءة، وأن تكون قيادة قادرة على مواجهة العقبات والتحديات، حيث أكدت الزومان (2018) أن من المهم وجود قيادة إدارية قادرة على تغيير التصرفات الآتية والقائمة على ردة الفعل إلى روح المبادرة والابتكار اتجاه صنع مستقبلها، فمن أهم الأدوات التي تساعد على تحقيق رؤية ورسالة المنظمات هي أسلوب القيادة وذلك عن طريق صياغة الإستراتيجيات اللازمة لتحقيق الأهداف بكفاءة. وقد رأى العديد من رواد علم الإدارة أن القيادة تتبع أهميتها من التأثير الفاعل والدور الأساسي الذي تقوم فيه بالعملية الإدارية، وهي نشاط إيجابي يبشره شخص معين على مجموعة لتحقيق غرض معين، أما القيادة المدرسية فتتمثل في قدرة مدير المدرسة على التأثير في أعضاء المجتمع المدرسي، ، بالإضافة إلى أنها المركز الرئيسي لتقدم وتطور المؤسسة التعليمية، لما يحقق التغيير الفاعل والإصلاح الحقيقي من وجودها (شعلان وأحمد، 2016).

رغم أن القيادة تعتبر من أقدم الظواهر في العلوم الاجتماعية بشكل عام و في علم الإدارة على وجه الخصوص، إلا أنها لا زالت مجالاً خصباً لاستكشاف أنماط حديثة للقيادة، ومن بين أبرز النظريات القيادية، ظهرت نظرية قيادية تعطي الأولوية للرعاية وتقديم الخدمة والسلوك الأخلاقي والتعاون من خلال التواصل مع الآخرين، يطلق عليها مصطلح القيادة الخادمة، حيث أن القيادة الخادمة نمط من الأنماط الحديثة للقيادة التي تحرص على إنشاء مناخ متماسك بين العاملين، يحقق الألفة والوحدة داخل المنظمات، وهي أسلوب فعال للقيادة يساعد القائد والمنظمات على تحولها من حالة التسلط والزعامة إلى خدمة العاملين لتحقيق احتياجاتهم وطموحاتهم، ذلك من خلال استخدام القوة الرسمية للقائد الخادم التي تحدد وتعرف بشكل دقيق مهام وواجبات وحقوق العاملين وموقعهم على خارطة التنظيمية وإيجاد بيئة عمل تتصف بالثقة والاحترام المتبادل بين العاملين والقائد الخادم، ويستخدم القوة الشخصية التي يسعى من خلالها إلى تحفيز وتقييم العاملين ومكافأة المتميزين منهم (اليمني، 2018).

ظهر مصطلح القيادة الخادمة في عام 1970 من القرن العشرين، وأول من استخدم هذا المصطلح هو جرينليف Greenleaf، حيث وصف في مقالته القائد الخادم "The servant Leader" أن القيادة الخادمة نهج للقيادة يبدأ مع الشعور الطبيعي برغبة القائد في خدمة العاملين في الدرجة الأولى، بدلاً من الذات وعلى فهم دور القائد الخادم، (Gandolfi, Stone & Deno, 2017)، وأنها تركز على تطوير العاملين وسلوكياتهم في الإطار التنظيمي، فضلاً عن الاستماع لاحتياجاتهم وتزويدهم بالمعلومات المناسبة لتحقيق الأداء الأفضل، وإن القيادة من وجهة نظره ما هي إلا تعبير عن الدافعية تجاه خدمة الآخرين، ذلك بهدف الوصول إلى أعلى معدلات الإنتاجية، فيوليهم الاهتمام ويوفر الدعم اللازم لهم.

القيادة الخادمة هي تلك التي تبدأ مع الإحساس الطبيعي والدافع لخدمة الأشخاص الآخرين، حيث تهتم وتسعى هذه القيادة إلى أن تسخر كل الإمكانيات والقدرات لخدمة المنظمة، وتقديم كل ما يمكن لتحقيق أهدافها من خلال التركيز على احتياجات العاملين، ومساعدتهم أن يصبحوا أكثر استقلالية وحرية وأوسع معرفة. (Al Hila & Al Shobaki, 2017)

أن الواقع العملي للقيادة الخادمة تجسد في شخصية الرسول عليه الصلاة والسلام مع أصحابه من خلال مساعدتهم والقيام على تلبية احتياجاتهم في جميع الأعمال سلماً أو حرباً، وذلك باستخدامه لذكائه الفطري وأسلوبه الفذ في القيادة والذي ساهم في بناء الدولة الأعظم عبر التاريخ في فترة بسيطة، وبذلك يجسد الرسول عليه أفضل الصلاة والسلام القول المأثور: (سيد القوم خادهم)، بمعنى أنه تم التعارف في سابق الأزمان على أن من يقوم على خدمة الناس وتحفيزهم هو سيدهم. (الديرية، 2017)

يتم تطبيق نظرية القيادة الخادمة كفلسفة مؤسسية يمارسها القادة في كافة أنواع المنظمات سواء بهدف تحقيق الربح أم تلك التي لا تهتم بالربح مثل: المدارس والجامعات والمؤسسات الخاصة في الرعاية الاجتماعية والدينية والصحية، ونظراً لما تتميز به من خصائص فقد تم اعتماده وتعميم ثقافته باعتباره من أبرز الأنماط القيادية في إطار المنظومة والمؤسسة التربوية، حيث يركز هذا النمط على تحسين الأفراد وسلوكياتهم في إطار المنظومة، ويخدم العاملين ويجعل الخدمة أولوية دائمة للقيادة لما لها من تأثيرات إيجابية في العديد من الجوانب (Lentoror, 2016) لذلك؛ تعتبر القيادة الخادمة من القيادات التي تخدم المؤسسات التربوية وتلبي احتياجات الأفراد داخل المنظمة والسعي لتنمية مقدراتهم ومهاراتهم الإبداعية وإعطائهم الثقة وتقبل آرائهم، وإعطائهم حرية المشاركة في اتخاذ القرارات

المدرسية، والعمل على تطويرهم مهنيًا وذاتيًا من أجل الوصول إلى أهداف المدرسة (صلاح الدين، 2016).

إن القيادة الخادمة تُعد محوراً رئيسياً للمؤسسات التربوية؛ فهي التي تضع رؤية المؤسسة وتعمل على تحقيقها من خلال تشجيع العاملين وحث الحماس في نفوسهم ورفع مستوى الروح المعنوية لديهم، وتشبيكهم مع بعضهم ضمن شبكة علاقات إنسانية إيجابية، حيث يُقبلون على العمل بهمة ونشاط، (السعود، 2021). كما أنها تشجّع الأفراد على إحداث توازن في حياة التابعين وممارسة القيادة وخدمة الآخرين.

وأكدت العديد من الدراسات مثل دراسة ماهيمبي وإنجلبريشت (Mahembe & Engelbrecht, 2014) ودراسة ماكميلان (McMillan, 2017) على أهمية دور القيادة الخادمة وما لها من تأثير إيجابي على التابعين في الإبداع والتميز وإحداث نقلة نوعية في التطوير الإداري.

وبما أن القائد المدرسي هو المسؤول الأول عن المدرسة، باعتباره النموذج المحتذى به والقوة الحسنة للعاملين في المدرسة، لذا فقد وجب عليه إيجاد المناخ المدرسي المتمسح بالتعاون والاستقرار النفسي والطمأنينة والعدل بين العاملين، وتشجيع المعلمين والإداريين المبدعين، والاهتمام بتحقيق الأهداف التربوية للمدرسة (الصليبي، 2015).

يرى الغنام (2012) أن مدير المدرسة يمثل حلقة الوصل بين جميع العاملين والوحدات الإدارية في المدرسة، وبحكم مركزه في القيادة لا بد أن يشجع العمل الجماعي بين المعلمين، وأن يدرك متطلبات واحتياجات الآخرين، وأن يعمل على إشباع حاجاتهم الاجتماعية والنفسية، حيث يشير المحيلبي (2017) أن الإدارة المدرسية هي توجيه وتنظيم العملية التعليمية، ويشمل التخطيط والتمويل والتوظيف والرقابة وإعداد المناهج الدراسية والمبنى المدرسي وتقييم أداء المعلم وتحصيل الطلاب،

وأن هناك حاجة ملحة لتبني قائد المدرسة لسلوك قيادي يعزز من علاقة المعلمين بقائدهم ومشاركتهم مسؤولياتهم وخدمتهم والارتقاء في أداءهم ومهاراتهم، وبالتالي الارتقاء بالمدرسة.

إن الفكرة من مفهوم القيادة الخادمة التركيز على خدمة الآخرين من قبل القائد وليس عبوديتهم (Ruiz, Martines & Rodrigo, 2010)، وهي أحد النماذج التي تظهر الأبعاد الأخلاقية والعاطفية للقيادة (Reed, Vidaver- Cohen & Colwell, 2011)، فالقيادة الخادمة تعتبر أفضل من يمثل النظرة الأخلاقية والمسؤولية الاجتماعية المتعلقة بالعلاقات بين المرؤوسين والقائد، فدور مدير المدرسة يتمثل في كسب ثقة المعلمين، وتنسيق جهودهم وتوجيهها ليتم تحقيق الأهداف المنشودة، وهنا لا بد له من العمل ضمن بعد أخلاقي يضمن عملية التأثير التي يكون انعكاسها إيجابي على الأنماط السلوكية مما يؤدي إلى أن يكون الأداء بشكل أفضل والارتقاء في المدرسة لأعلى مستويات الإنجاز (رشيد ومطر، 2014)، واستناداً إلى كل ما سبق جاءت الدراسة الحالية لإلقاء الضوء على درجة ممارسة القيادة الخادمة من قبل مديري مدارس لواء القويسمة من وجهة نظر المعلمين.

### مشكلة الدراسة

تعتبر القيادة التقليدية من الأنماط القائمة على اتباع التنظيمات والاتصالات الهابطة؛ وبالتالي ظهرت الحاجة إلى نمط إداري يُعرف بنمط القيادة الخادمة وهو نمط يخدم العاملين ويُسهم في تحقيق أهداف المؤسسة والتركيز على تنمية العاملين والارتقاء بأدائهم ومهاراتهم، وخاصة في ظل التغيرات البيئية المحيطة سواء على الصعيد الثقافي أو الاقتصادي أو السياسي التي أسهمت في زيادة الحاجة إلى الاهتمام بموضوع القيادة (العضياني وغيث، 2021).

هناك حاجة ماسة في المدارس اليوم إلى وجود القائد الخادم الذي يتسم بالعديد من الخصائص والمهارات، فالمتغيرات السريعة والمنافسة والتحديات الكبيرة جعلت المؤسسات بحاجة إلى نماذج من القيادات الإدارية التي ترتقي بأداء المدرسة من خلال التمكين النفسي والتشجيع على الإبداع والابتكار، وإن النمط الذي من الممكن أن يلبي هذه الطموحات هو نمط القيادة الخادمة (الحسيني، 2017).

ونظراً لوجود بعض التحديات في الميدان التربوي من الناحية الإدارية حيث تنوعت الخبرات المختلفة التي جعلت تلك المدارس أكثر تعقيداً نظراً لعدم وجود قواعد وقوانين إدارية تكفل حسن سير العمل بنظام وانعدام الرقابة والمتابعة لسير العمل كما، أن القطاع التربوي يفتقر لوجود قادة يمتلكون مهارات وكفايات قيادية تمكنهم من تأدية أدوارهم القيادية خير أداء، التي تؤثر سلباً على أداء القادة وتنعكس على أداء المعلمين داخل المدرسة، من هنا جاءت الحاجة إلى نوع جديد من القيادات منها القيادة الخادمة، لتبين الدور الإيجابي لها والتي أشارت لها بعض الدراسات مثل دراسة الجرايدة والسلماني (2018) من خلال حثها على تطوير الإجراءات الإدارية بتلبية احتياجات العاملين وخدمتهم، وتنمية مهاراتهم وتشجيعهم على استثمار الفرص في التعلم من أجل رفع مستوى مدارسهم، كما أوصت دراسة الصالح (2020) أهمية إعادة النظر في البيئة المدرسية في مدارس التعليم العام، والاهتمام بما يحتاجه المعلمون معنوياً ومادياً، لتقديم الدعم لهم على مستوى المدرسة والإدارات، ودراسة السيابي والمهدي والفهدي (2021) بالعمل على تنفيذ برامج تدريبية للمديرين لتنمية مهاراتهم في ممارسات القيادة الخادمة وفوائدها وأثرها على كل من تحسين الأداء المدرسي والتعليمي، ودراسة الشايع والمطيري (2019) بضرورة عقد محاضرات ودورات تدريبية حول القيادة الخادم، ودراسة ابو الغنم (2019) بضرورة العمل على تطبيق القيادة الخادمة في المدارس لما لها من أثر إيجابي في رفع كفاءة الميدان التربوي.

وترى الباحثة أن الميدان التربوي بحاجة إلى القيادة الخادمة نظراً لخصوصية أهدافه التربوية الأخلاقية وطبيعتها؛ فهي من القيادات التي لا تسعى لتحقيق الأرباح وإنما تعتبر من أهم المنظمات الخدمية في المجتمع، فهي تحتاج إلى نمط قيادي خادم يساعد في إطلاق طاقات العاملين لتحقيق الأهداف المراد تحقيقها، فإذا كانت القيادة الخادمة هامة في مختلف الميادين، فهي للميدان التربوي تعتبر أكثر أهمية وأعظم نفعاً.

ومن خلال عمل الباحثة معلمة في المدارس لمدة 10 سنوات، لاحظت أن درجة ممارسة القيادة الخادمة تختلف من مدير إلى آخر، وذلك من خلال شخصيته وتعامله مع المعلمين والعلاقة بينهم، وتبين من خلال عمل عينة استطلاعية لآراء المعلمين حول ممارسة مديري المدارس الحكومية والخاصة في لواء القويسمة للقيادة الخادمة، أن هنالك تباين في الآراء مما يؤثر ذلك بشكل إيجابي أو سلبي في الميدان التربوي. ولكي يرتقي المعلمون في مدارسنا علينا السعي لتوظيف أنماط قيادية متنوعة، من خلال تلبية احتياجات العاملين وخدمتهم وتنمية مهارتهم وتشجيعهم على استثمار الفرص في التعلم والتعليم. ولذلك أوصت بعض الدراسات بإجراء مزيد من الدراسات عن القيادة الخادمة مثل دراسة (عبد الرحمن، 2014). ودراسة ماكملان (McMillan, 2017).

### هدف الدراسة وأسئلتها

تهدف الدراسة التعرف على درجة ممارسة القيادة الخادمة مديري المدارس من وجهة نظر

المعلمين في العاصمة عمان في لواء القويسمة؟

تسعى هذه الدراسة للإجابة عن السؤالين التاليين:

س1. ما درجة ممارسة مديري المدارس القيادة الخادمة من وجهة نظر المعلمين في لواء

القويسمة؟

س2. هل توجد فروق ذات دلالات إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات

استجابة عينة الدراسة حول درجة ممارسة مديري المدارس القيادة الخادمة تعزى لمتغيرات

كل من (الجنس، سنوات الخبرة، السلطة المشرفة)؟

## أهمية الدراسة

**الأهمية النظرية:** تتمحور أهمية الدراسة، من الجانب النظري بشكل رئيسي في تناولها مفهوم

القيادة الخادمة ودورها في خدمة الميدان التربوي، وتفيد مديري المدارس في التعرف على الأنماط

القيادية المهمة، كما قد تثري المكتبة العربية بشكل عام والمحلية بشكل خاص من حيث توفير إطار

نظري يتناول موضوع القيادة الخادمة.

**الأهمية التطبيقية:** يؤمل من هذه الدراسة أن تقدم معلوماتٍ عن مستوى أداء مديري المدارس

للمسؤولين، ومدى توظيفهم لنمط القيادة الخادمة، كما قد تخدم المسؤولين في اتخاذ الإجراءات

المناسبة لممارسة هذه الأنماط القيادة من قبل المديرين، مما قد يساهم في توفير بيئة مدرسية جيدة

ومناخ تعليمي مناسب يستطيع فيه العاملون من أداء واجباتهم بفاعلية وتزويد الباحثين بمقياس للقيادة

الخادمة وفتح آفاق جديدة لإجراء دراسات وأبحاث أخرى في هذا المجال.

## مصطلحات الدراسة

القيادة الخادمة يعرفها السطوحي (2017) أنها نمط قيادي يركز على التابعين من حيث القيام

في خدمتهم وتطويرهم، والعثور على المواهب الكامنة داخل كل شخص وتطويرها وإدارتها بالطريقة

المتلى للارتقاء بالأشخاص وبالمدرسة.

وعرفها عطا الله (2015:208) بأنها "أ نموذج من القيادة الذي يربط إنجازات الموظفين بإنجازات المنظمة، وبمعنى آخر أن القائد الخادم يسعى لتطوير الأفراد من أجل تطوير المنظمة من خلال استخدام السلطة بطريقة شرعية وبنزاهة لتحقيق المصلحة العامة للأشخاص العاملين بالمنظمة من خلال قناعة القائد الخادم بأن نجاحه مرهون بالعمل من أجل الآخرين وبهم."

وتعرف القيادة الخادمة إجرائياً بأنها: قيادة يقدم فيها القائد مصلحة العاملين على مصلحته من خلال تقديم الدعم والاحترام، وتقدير إنجازاتهم ومشاركتهم في اتخاذ القرارات التي تصب في مصلحة المدرسة وخدمتها. وتم قياس ذلك من خلال متوسط درجة استجابات عينة الدراسة على استبانة القيادة الخادمة، في مجالات (التمكين، التواضع، الايثار، مساعدة المرؤوسين على التطور والنجاح، الالتزام بتطوير المجتمع، التصرف بأخلاق، الثقة، الرؤية) والتي تم اعدادها لأغراض الدراسة الحالية.

### حدود الدراسة

تتمثل حدود الدراسة الحالية بالآتي:

**الحدود المكانية:** مدارس لواء القويسمة الحكومية والخاصة (العاصمة عمان)، في المملكة

الأردنية الهاشمية.

**الحدود الزمانية:** الفصل الدراسي الثاني من العام الجامعي 2021-2022.

**الحدود البشرية:** معلمي ومعلمات المدارس الحكومية والخاصة.

**الحدود الموضوعية:** اقتصرت الدراسة الحالية على درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية

والخاصة للقيادة الخادمة من وجهة نظر المعلمين في لواء القويسمة.

## محددات الدراسة

الدراسة تتحدد بالمحددات التالية:

صدق أداة الدراسة وثباتها، وتعمم النتائج فقط على المجتمع الذي سحبت منه العينة وعلى المجتمعات المماثلة له، بالإضافة إلى موضوعية دقة أفراد عينة الدراسة باستجاباتهم على فقرات أداة الدراسة المعدّة لذلك.

## الفصل الثاني

### الإطار النظري والدراسات السابقة

يتناول هذا الفصل الأدب النظري، والدراسات السابقة بموضوع الدراسة ويتطرق الادب النظري إلى القيادة الخادمة، ثم الدراسات السابقة، والتعقيب عليها وموقع الدراسة الحالية منها.

#### أولاً: الإطار النظري

يشمل الأطار النظري عدة موضوعات تبيّن مفهوم القيادة ومفهوم القيادة الخادمة والمهارات القيادية ونظريات القيادة وأهميتها وفوائدها وسمات وممارسات القائد الخادم وعرضاً لبعض من مبادئ القيادة الخادمة وأهم نماذجها وخصائصها وأبعادها.

#### مفهوم القيادة

تعددت مفاهيم القيادة بتعدد الأطر النظرية عبر مراحل تطورها والاتجاهات، فبعض الباحثين يرونها مجموعة من الصفات الشخصية وآخرين يرونها سلطة رسمية وولاية، بينما نجد الدراسات الحديثة ركزت على أنها سلوك وتفاعل وتأثير على الآخرين (الأغا وعساف، 2014).

أن القيادة لغة اسم فاعل من قاد، والقيادة هي الزعامة، واصطلاحاً هي المقدرة على معاملة الطبيعة البشرية أو على التأثير في السلوك البشري لتوجيه جماعة من الناس نحو هدف مشترك بطريقة تضمن بها احترامهم وتعاونهم وثقتهم وطاعتهم (المعجم الوسيط، 2004)، وهي جوهر العملية الإدارية ومفتاح الإدارة الفعالة، حيث انه في ظل التطورات المتسارعة الناتجة عن الانفجار المعرفي والتقدم التكنولوجي، لم تعد الأساليب التقليدية ممكنة في قيادة المؤسسات والمنظمات، فقد فرضت التغيرات الحاصلة في هذا العصر واقعاً حديثاً، ودخلت مفاهيم ومتطلبات حديثة لابد أن يتقنها كل من يريد النجاح في قيادة منظمته، فبدون قيادة حكيمة تبقى عمليات التغيير والتحسين بطيئة.

يعرف دافت (Daft, 2014) مصطلح القيادة أنها علاقة تأثير بين القادة والاتباع الذين يسعون إلى تحقيق تغيير حقيقي وإنجازات مرتبطة بتحقيق الأهداف المشتركة، ويرى جيتشووي وكارويا (Gichuhi & Karuoya, 2017) مفهوم القيادة أنها المحدد الرئيسي للأداء المؤسسي وغالبا ما يؤثر على نهوض وسقوط المؤسسة، وتعرفها العريفان (2019) بأنها مجموعة من الإجراءات المؤثرة التي يصدرها القادة للأفراد والتي توجه بشكل مباشر مواقفهم واتجاهاتهم وسلوكياتهم نحو بيئة العمل، من أجل تحقيق الأهداف المتفق عليها بجودة وكفاءة عالية.

يشير رفيكومار وباركس (Ravikumar & Parks, 2020) أن القيادة هي التأثير على الآخرين بطريقة تعزز مساهماتهم في تحقيق الأهداف الجماعية، ويوضح حلاق (2020) أن القيادة ظاهرة اجتماعية معقدة جداً ولا يمكن التعامل معها بطريقة هادفة بمعزل عن العوامل المتصلة بها، يشير الساعاتي والمساري (2015) أنه أصبحت المنظمات تفكر جدياً في إيجاد قادة يمتازون بالكفاءة والملائمة مع متطلبات العصر الحالي بعيداً عن القيادة التقليدية، وهذا يشمل جميع المنظمات على اختلافها، بما في ذلك المؤسسات التعليمية، ويرجع ذلك للدور الذي يلعبه العنصر البشري في المؤسسة التعليمية، وذلك من حيث المحافظة عليها وعلى نجاحها واستمرارها وزيادة فعاليتها.

ومما سبق يمكن تعريف القيادة على أنها العلاقة بين القائد والمرؤوسين بحيث يقبلون طواعية تعليمات وتوجيهات القائد لتحقيق الأهداف المرجوة.

وكما تم الإشارة سابقاً؛ أنه يعكس الاهتمام في دراسة مفهوم القيادة التربوية مدى الوعي بأهمية المورد البشري الذي يعتبر قوة رئيسية للعمل في المنظمة، ويتأثر السلوك القيادي بشكل كبير في المنظمة وفاعلية القيادة ككل، ذلك من خلال التأثير على النظرة النفسية للعمل عند العاملين ورضاهم، حيث أن أسلوب القائد والنهج الذي يتبناه القائد في إدارة العاملين يؤثر على درجة قبولهم بشكل

مباشر كقائد والامتثال لإرشاداته خلال العمل، وبناء عليه نجاح أي منظمة يعتمد على الوعي من القادة الممارسين في هذه المنظمة (بوعزة، 2016).

### المهارات القيادية

هناك مجموعة من السمات والمهارات التي على القائد أن يتصف بها والتي تميزه عن غيره من الأفراد، وليعطي جانب إضافي من القوة لتحقيق الإنجازات في المنظمة بأقل وقت وجهد وتكلفة، إضافة إلى زيادة الفاعلية والنشاط في المنظمة ولا سيما أنه يعتبر القدوة والأساس للعاملين ويتأثر به الأفراد ويتبعونه، فإذا أراد تفهم الأطراف الثلاثة لعملية القيادة وهي (القائد- التابعون- الموقف) فلا بد من أن يكتسب أربع مهارات ليحقق أهداف العمل المرغوبة، ويرفع درجة رضاهم من ناحية أخرى، وتتمثل هذه المهارات فيما يلي (عامر، 2013):

أ. المهارات الفنية: ويقصد بها مقدرة القائد على التفاعل بشكل إيجابي مع العاملين، وأن يكون مجداً لعمله وملماً بأعمال التابعين من ناحية طبيعة ما يؤديه من أعمال، حيث يكون على علم في مراحلها ومتطلباتها، إضافة إلى مقدرته على استخدام المعلومات وتحليلها، وإدراكه للوسائل المتاحة والكفيلة بإنجاز العمل، وتتضمن الأساليب والإستراتيجيات التي يعتمد عليها القائد في القيام بمهامه ومواجهة أي مشكلات قد تعترضه، والتي تتمثل في التخطيط والاتصال وبناء العلاقات العامة، وتوزيع المهام على جميع أفراد المدرسة، ومن أهم السمات المرتبطة بها الإيمان بالهدف، والحزم، والفهم العميق والشامل، إضافة إلى المقدرة على تحمل المسؤولية.

ب. المهارات الإنسانية: هو إشراك العاملين في عملية صنع القرارات، والتفاعل النشط بين القائد والمحيطين به، مما يضاعف الإنتاجية، والمقدرة على استثمار المعرفة والخبرة في تسيير الأعمال داخل المدرسة، وتتعلق المهارات الإنسانية بالطريقة التي يتمكن بها القائد من التعامل بنجاح

مع الآخرين ويجعلهم يتعاونون معه، ورفع من مقدرتهم على العطاء والنجاح، ويخلصون في عملهم، فالمهارات الإنسانية تحترم شخصية الأفراد الآخرين، وتدفعهم للعمل بقوة وحماس دون إجبار، وتبني الروح المعنوية لفريق العمل على أساس قوي، إضافة أنها تحقق لهم الرضا النفسي، وتُوجد بينهم الثقة والاحترام المتبادل.

ج. المهارات الفكرية التصورية: هنا يجب على القائد أن يمتلك المهارات التصورية وهي المقدرة على الدراسة والتحليل والاستنتاج بالمقارنة، ورؤية المستقبل بالاعتماد على امتلاك المقدرة العقلية والذهنية، بحيث يستشعر بالمشكلة قبل حدوثها، وهذا يتطلب أن يكون على دراية شاملة بالمدرسة وبيئتها وطبيعة العاملين فيها ومعرفة أهدافها ورؤيتها، والمرونة والاستعداد الذهني لتقبل أفكار الآخرين، وكذلك أفكار تغيير المنظمة وتطويرها، بما يتناسب مع متطلبات العصر والظروف.

د. المهارات الذاتية أو الفردية: هي تلك الخصائص الشخصية والمقدرات العقلية المتمسمة بالإبداع، والمبادأة والابتكار، فضلاً عن سلامة الجسد والمقدرة على التحكم بالانفعالات وضبط النفس، وتحمل ضغوط العمل، والشجاعة والمقدرة على الحسم، وسرعة التصرف والمقدرة على توقع الصعاب، وابتكار الوسائل لمواجهتها والتغلب عليها، والقيام بالمهام على أكمل وجه.

ويستنتج مما سبق، أن القادة الذين يمتلكون المهارات القيادية يسهمون في توحيد جهود العاملين نحو تحقيق الأهداف المنشودة ونجاح مؤسساتهم وزيادة ولاء المرؤوسين وتوفير بيئة إيجابية للعمل ليس هذا فقط، فالقيادة تعتبر فن ولا تقتصر على توجيه الأوامر والتعليمات بل لابد أن تكون ملهمة تدفع العاملين للاقتداء بها، فيكتسب العاملين بتلك مهارات القائد ويمكن شحذ هذه المهارات وتطويرها من خلال الدورات التدريبية وورشات العمل.

## نظريات القيادة القديمة

اهتم العلماء والمفكرون منذ القدم بتفسير القيادة وأهميتها وتأثيرها على السلوك البشري وتسيير الجماعات للوصول إلى الغايات فظهرت النظريات التالية:

النظريات القيادية التقليدية ومن مسلماتها، أن القادة يولدون ولا يصنعون، ومنها: نظرية الرجل العظيم وهي واحدة من أولى نظريات القيادة، وتفترض أن القادة لديهم خصائص وصفات وسمات يرثونها ولا يكتسبونها، كذلك جاءت نظرية السمات امتداداً لنظرية الرجل العظيم بأن القادة لديهم السمات التي تجعلهم قادة وحددت هذه الخصائص والسمات (الجارودي، 2011).

النظريات السلوكية ومن مسلماتها أن القادة لا يولدون قادة، ولكن من الممكن أن يكتسبوا ويتعلمو المهارات والخصائص التي تجعلهم قادة، وكذلك ركزت على سلوك القائد وأبعاد القيادة ألا وهي: (الجماعة والهدف والتفاعل) ومن الأمثلة على النظريات السلوكية: نظرية الشبكة الإدارية وتقوم على البعدين التاليين: الاهتمام بالعاملين والاهتمام بالعمل، ونظرية X&Y حيث تقسم المرؤوسين إلى مجموعتين: المجموعة (X) وهم مرؤوسين اتكاليين وسلبيين ولديهم مهارات محدودة، والمجموعة (Y) وهم مرؤوسين إيجابيين لديهم مهارات متنوعة ومستقلين، ونظرية الأبعاد الثلاث التي تقوم على ثلاثة أبعاد: العمل والعاملون والفاعلية (دواني، 2013).

النظريات الموقفية ومن مسلماتها أنه لا يوجد أسلوب قيادي واحد يكون ناجحاً بشكل دائم وفي جميع المواقف، وأن أساليب القيادة ترتبط بالعوامل المتعلقة بموقف معين، وسميت كذلك لاعتمادها على الموقف أو الظرف، ومنها النظريات التالية: النظرية الموقفية لفيدلر Fiedler التي تشير إلى أن أداء القائد يعتمد على ثلاثة عوامل: العلاقة بين القائد والمرؤوسين، وسلطة القائد، وهيكل العمل، ونظرية المسلك والهدف والتي يشرح القادة للمرؤوسين الطريق المؤدي

إلى الهدف، وأن فاعلية القائد تعتمد على رضا المرؤوسين، ونظرية هيرسي وبلانشارد (Hersey & Blanchard) والتي تقوم على حقيقة أن سلوك القادة يعتمد على درجة نضج العاملين (العبيد، 2019).

### نظريات القيادة الحديثة

تطورت مفاهيم القيادة إلى أن وصلت إلى مفهوم التأثير في سلوكيات الأفراد الآخرين تبعاً للسمات القيادية لدى القائد وطبيعة الأفراد والمواقف القيادية، مما نتج عنه ظهور عدداً من نظريات ونماذج القيادة الحديثة تحمل في طياتها التكامل والتكيف مع الحاضر ومحاكاة المستقبل والإبداع، لمواجهة تحديات العصر الحالي الذي يتسم بالسرعة والانفتاح والانفجار المعرفي، مثل تحديات العولمة والمنافسة والتقدم العلمي والتكنولوجي، ومن الباحثين والمفكرين والإداريين الذين اهتموا بدراسة القيادة الحديثة لنقل المؤسسات نحو التقدم والتكيف سونج (Song) وديلتز (Dilts) وهانت (Hunt)، ومنها الأنماط القيادية التالية:

القيادة الكاريزمية (الجاذبة): يعتمد هذا النوع من القيادة على الصفات والسمات التي يمتلكها القائد، مثل المقدرة على التأثير وتوجيه الأتباع والذكاء، وسرعة البديهة، والثقة بالنفس، والمقدرة على اتخاذ القرار وحل المشكلات، وتحمل النتائج، والإلمام بالمعارف المختلفة، وامتلاك مهارات التواصل والاتصال؛ فهو يتمتع بشخصية جذابة تجذب من حوله وتوجههم نحو تحقيق أهدافهم المرجوة (يونس، 2015).

القيادة التحولية: يرفع هذا النمط القيادي مستوى الوعي والقيم لدى الفرد، ويعدده ليكون قائد المستقبل من خلال منحه أدوار مهمة لبناء المؤسسة وإحداث التغيير، مما يجعله يشعر بأهميته في المنظمة وتسود الثقة فيما بينهم (آل منصور، 2019).

القيادة الملهمة (الإلهامية): وهي مقدرة القائد على التأثير في الآخرين وتحفيزهم لبذل طاقاتهم الكامنة، من خلال ما يتمتع به من مقدرات عالية وصفات خاصة، فهو ملهم ويثير الدافعية لديهم لتحقيق الأهداف المرغوبة، ويجذب من حوله، ويزيد فيهم الحماسة والإعجاب بما يمتلكه من صفات شخصية مثيرة للإعجاب (فليون، 2018).

القيادة الرؤيوية: هي القيادة المبنية على رؤية مشتركة لأنها المستقبل الواقعي القابل للتحقق، والذي يجذب المؤسسة بوصفها الصورة المستقبلية الأفضل، وأن القادة الرؤيويين قادرون على تحمل المسؤولية، وتحقيق الرؤية وتحويلها إلى واقع، ولديهم مهارات حل المشكلات، وهم قادة تأسيس المؤسسات وبنائها وهم مهندسو المستقبل (الجنابي، 2019).

القيادة الخادمة: من أولويات هذا النوع من القيادة خدمة الآخرين وتلبية احتياجاتهم، حيث يقوم القائد بتدريبهم ومساعدتهم على تحقيق أهدافهم، لذا هم بدورهم يخدمون الآخرين، ويشاركون جميعهم في صنع القرار، والقائد يستمد القوة من القيم والمثل (الحر، 2017)، ومن هنا ظهرت الحاجة لتوظيف القيادة الخادمة كنمط قيادي ليتغلب على المشاكل التي نتجت من القيادات الأخرى. وعلى إثر ذلك فإن القيادة الخادمة هي نموذج يركز بشكل واضح على خدمة الآخرين من قبل القائد، وليس الخدمة بالمعنى الوظيفي، بل بروح الخدمة المتجلية في كل سلوك بدءاً من النفس والعائلة والمجموعة وصولاً إلى أصغر المنظمات وأكبرها (مطر، 2011).

### مفهوم القيادة الخادمة

لا يزال الاهتمام بفهم وتطبيق القيادة الخادمة ينمو بشكل متسارع، فتعتبر من أبرز القيادات التي تعنتي باحتياجات الأفراد، يركز مفهومها على أن القائد يسعى إلى خدمة التابعين في المقام الأول بدل من السيطرة عليهم، أسلوب القائد الخادم قائم على الاقتناع بدلا من الإكراه، وحفزهم على العمل

من أجل تحقيق الأهداف المرسومة في المؤسسة لا من أجل أهدافه الشخصية، مما ينعكس على أداء التابعين وإنجازاتهم الإبداعية (المحارمة، 2018).

تعددت تعريفات القيادة الخادمة لدى الباحثين والمهتمين في العلوم الإدارية، خاصة لدى الباحثين من تلاميذ "غرينليف" الذين قاموا بوضع العديد من التعريفات للقيادة الخادمة، وفيما يلي عرض لبعض هذه التعريفات:

وعرفها سيرات (Serrat, 2009:12) بأنها " أسلوب القيادة الذي يدمج الخدمة المتفانية والأخلاقية للتابع، وتمكين الأتباع من المشاركة في نموهم وتطورهم كأفراد وكأعضاء في المجموعة".  
وعرفها سبيرز (Spears, 2010) بأنها قيادة تشارك الآخرين بصنع القرار وتستند على السلوك الأخلاقي والرعاية، وتنمي الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة.

والقيادة الخادمة عرفت حسب 2011 English بأنها أسلوب قيادي يعتمد على العمل الجماعي، والشعور بالانتماء للمجتمع، فضلاً عن المشاركة في عملية صنع القرار، والحرص على الاهتمام في نمو الأفراد والقيام برعايتهم (الشريفي، 2012).

وتعرف أيضاً بأنها: مجموعة من الممارسات التي تهتم بشكل خاص على اشباع حاجات ورغبات التابعين الشخصية ومساعدتهم لتحقيق الأهداف لتعزيز ولائهم وانتمائهم الوظيفي (Chan, Mak, 2014)

عرف الشيباوي (2015) القيادة الخادمة بأنها من أروع القيادات ذات نموذج قيادي يستند على الأخلاق والمبادئ والقيم، ويضع متطلبات الأفراد في أولويات القائد.

يتضح لنا من خلال التعريفات السابقة، أن القيادة الخادمة تعتبر من القيادات الأكثر تفاعلية نظراً لمشاركة القائد مع مرؤوسيه بما يخدم مصالحهم وحاجاتهم. ويسعى القائد الخادم إلى بناء علاقات طيبة بين العاملين ويعمل على توفير بيئة مناسبة للعمل وبالتالي تحقيق أهداف المدرسة. كما تعرف بأنها نمط قيادي يعمل فيه القائد على تقديم المصلحة العامة على المصلحة الشخصية، من خلاله يحرص القائد على تطوير المرؤوسين مهنيًا وذاتيًا ويعزز روح العمل بالفريق، ويسعى إلى تفويضهم من أجل تحقيق مصالحهم ومصلحة المؤسسة، فالقيادة الخادمة تسعى إلى خدمة العاملين ومساعدتهم والتأثير عليهم من خلال توفير بيئة عمل تقوم على الثقة والتقدير والعمل بجدية وحماس ليتم تحقيق أهداف مشتركة (مصطفى، 2015).

وعرفت الرويلي (2019) عملية توظيف سلطة القائد لمساعدة التابعين، وتندرج تحت مجموعة من الأدوار أسماها الخدمة ومحصلتها استمرارية التعلم.

كما تعرف بأنها نمط قيادي يعمل فيه القائد على تقديم المصلحة العامة على المصلحة الشخصية، من خلاله يحرص القائد على تطوير المرؤوسين مهنيًا وذاتيًا ويعزز روح العمل بالفريق، ويسعى إلى تفويضهم من أجل تحقيق مصالحهم ومصلحة المؤسسة، فالقيادة الخادمة

تعتبر القيادة الخادمة أفضل من يمثل النظرة الأخلاقية والمسؤولية الاجتماعية التي تتعلق بالعلاقات بين القادة والعاملين، فقد أشار إبراهيم والمرزوقي (2021) إلى العديد من الواجبات المتعلقة في مدير المدرسة أثناء توظيف القيادة الخادمة مع المعلمين والطلبة وأولياء الأمور وأعضاء المجتمع المحلي، حيث يقوم على تلبية احتياجات الطلبة الاجتماعية والتعليمية والصحية والنفسية، وتفعيل الأنشطة التربوية داخل وخارج المدرسة، وتنفيذ البرامج الإثرائية والعلاجية مع المعلمين لتطوير تحصيل الطلبة على مختلف فئاتهم، وعلى غرس الأخلاق الحميدة والقيم في المدرسة.

## أهمية القيادة الخادمة في المؤسسات التربوية

من وجهة نظر الباحثين إن لنظرية القيادة الخادمة أهمية بالغة تساعد القادة في المؤسسات التربوية في التغلب على الكثير من المشكلات التي تواجههم. حيث يقوم القائد بتطوير مهارات التابعين وتذليل العقبات التي تواجههم في أعمالهم المهنية والشخصية (عجوة، 2010).

وبيّن التمام (2016) أهمية القيادة الخادمة أنها تساهم في بناء الثقة والطمأنينة والاحترام المتبادل بين المدير والمعلمين، تواكب كافة التغيرات والتطورات المتسارعة، وتسعى إلى رفع الروح المعنوية لدى المعلمين وتساعد في رفع مستوى الرضا الوظيفي للطرفين، كما أنها تشجع العمل بروح الفريق المتعاون القائم على المودة والاحترام، مما يؤدي إلى رفع الكفاءة الانتاجية وتحسين جودتها (محمد، 2016) وتساهم في وصول المؤسسة لنتائج ايجابية حيث تركز على القيم والمهام، والاستجابة والمرونة وبناء أفراد مبدعين، والكفايات الجوهرية، كما تساعد في بناء مجموعات العمل. (Yoshida, 2013) وتسعى القيادة الخادمة إلى زيادة الرضا الوظيفي للمعلمين وتشعرهم بالثقة تجاه القائد وترفع مستوى أدائهم (صلاح الدين، 2016).

ومن جانب آخر أوضح ده رون (2018) أن للقيادة الخادمة أهمية كبيرة من خلال اهتمامها بالدرجة الأولى بخدمة وتنمية رأس المال البشري الذي تحتاجه جميع المنظمات دون استثناء لتحقيق أهدافها، حيث انها تعمل على غرس خصلة التعلم المستمر في العاملين وتزويدهم بالشعور بالاستقلالية والنمو، إضافة للإستجابة لاحتياجاتهم الذاتية.

## فوائد القيادة الخادمة

تظهر فائدة القيادة الخادمة على مستوى المؤسسة التربوية؛ وذلك لاعتمادها على المُثل التي تحتاجها، وتقوم على القيم والمبادئ التي تصب في المصلحة العامة. تسعى القيادة الخادمة إلى

إحداث التغيير وتطوير المؤسسة من خلال العمل الجماعي وتوطيد العلاقات، حيث أن كل شخص في المؤسسة يقوم بدوره بالاعتماد على خبراته بدلاً من المسميات الوظيفية، وتساهم في بناء روح الفريق حيث يتيح لهم فرصة لتبادل الخبرات والمهارات وتحقيق الإنجاز بمشاركة المعلمين في رسم الأهداف والخطط. والقائد هنا يسعى إلى توفير جو إيجابي يعطي المعلمين الصلاحيات اللازمة لإجراء التغييرات التي تؤدي إلى نجاح أهداف المدرسة وتحقيق الرضا الوظيفي من خلال تفعيل النهج الديمقراطي للمعلمين (الشمري، 2019)، وأشار غالي (2015) من فوائدها تمكين المعلمين من الإبداع والابتكار الذي يحقق التميز والتطور للمدرسة.

كما أضاف أبو الغنم (2019) أن طبيعة العمل التربوي بحاجة إلى مثل هذا الأسلوب القيادي الحديث؛ فهو يعمل على رفع الروح المعنوية، ويسهم في تشكيل صف ثان من القادة ليكونوا أكثر فاعلية واستقلالية، والتفاني في العمل على خدمتهم، وإلهامهم بالرضا ذلك من أجل تحقيق أهداف العملية التربوية.

وقد أشار دوجان (Duggan, 2015) إلى مجموعة من الفوائد للقيادة الخادمة من أبرزها:

1. بناء الفريق Team Building: إن استخدام أسلوب القيادة الخادمة يجعل القادة يدركون أن اتباع أسلوب استبدادي أو هرمي يمكن أن يؤدي إلى زيادة الاغتراب والخلاف بين العاملين، وأن أسلوب القيادة الخادمة يؤدي إلى نتائج مفيدة لفريق العمل بأكمله، حيث أن القيادة الخادمة تساعد كل عضو في الفريق أن يقدم مساهماته بناء على ما يمتلك من مهارات وخبرات، بالتالي يؤدي هذا النوع من القيادة إلى بناء فريق عمل يسمح لكل عضو أن يعرض ما لديه من مهاره وان يتعاون بشكل أكثر فاعلية مع بقية أعضاء الفريق.

2. الإنجاز Achievement: إن استخدام أسلوب القيادة الخادمة يجعل القادة يشاركون جميع

أعضاء الفريق في وضع الأهداف والغايات، بالتالي يكون لكل فرد صوت في عملية اتخاذ

القرار، بالإضافة إلى إيجاد القادة جواً إيجابياً نحو قيمهم، ويسمح هذا النوع من القيادة

للعاملين بوضع مؤشرات الأداء الرئيسية الخاصة بهم، مما يمكن العاملين من امتلاك القوة

اللازمة والصلاحيات لإجراء التغييرات التي تؤدي إلى نجاح المنظمة على المدى الطويل.

3. التغيير Change: تتضمن إدارة التغيير وضع رؤية للمستقبل بإتباع أسلوب القيادة الخادمة

ذلك من خلال تحديد المهام والأهداف للمنظمة بناء على وجهات نظر العاملين، مما يمكن

العاملين من إدارة حياتهم المهنية الخاصة بشكل أكبر.

4. الرضا Satisfaction: عندما يعمل العاملون تحت إمرة القائد الخادم، فإنهم يعملون بشكل

جماعي لمصلحة الجميع، وينعكس ذلك بشكل إيجابي على رضاهم حيث يتم تلبية جميع

احتياجاتهم. وعندما يتبع القائد أساليب القيادة الديمقراطية، ذلك بإشراك الجميع في عملية

صنع القرار، فالقائد الخادم يضمن أن يتم الاستماع إلى آراء الجميع.

من خلال ما سبق نلاحظ أن القيادة الخادمة تؤكد على خدمة التابعين وتحقيق أهدافهم والسعي

إلى تطويرهم من أجل مواكبة التغييرات ومساعدتهم لاستلام مناصب قيادية وصقل خبراتهم، وعلى

القائد التخلي عن الأساليب الديكتاتورية في السلطة والاتجاه نحو فن الإقناع والتأثير لتحقيق الأهداف

المرسومة للمؤسسة (ابو شريخ، 2019).

### سمات القائد الخادم

يمتاز القائد الخادم بأنه يمتلك سمات الشخص القيادي والخادم معاً، حيث ان كلاهما هو الشخص

الذي يقوم بتقديم قيمة وخدمة جديدة في أعماله، ولديه رغبة قوية في النجاح، والارتقاء بالمدرسة،

يثق القائد بالتابعين ويقدر أدائهم ويفوضهم في أداء المهمات، ويتسم بالتواضع في تعامله مع التابعين ويتبع النهج الديمقراطي في رأيه بالعمل فيؤثر على الآخرين بأسلوب الإقناع، ويمتلك رؤية تمكنه من المقدرة على تصور حلول للمشكلات الغير قائمة في الوقت الراهن، ويتسم القائد الخادم بالمحبة فيهتم بإشباع الحاجات والرغبات ويتبنى استراتيجية التعزيز الإيجابي ويتقبل التابعين على حقيقتهم ويظهر مصداقيته عند التعامل معهم، ويمكّن التابعين من ممارسة أعمال قيادية وإدارية ويفضل العمل بروح الفريق ويفوضهم في اتخاذ القرارات ويدعمهم لتمكينهم من تحقيق أهدافهم ويشجعهم على تقديم الأفكار النيرة ويتصف بالحكمة ويقدم النصائح للمرؤوسين لمساعدتهم على التطور ذاتياً ومهنيّاً ويهتم بتوفير الموارد اللازمة لهم من أجل تحقيق الأهداف وتقديم الدعم لهم (النشاش والكيلاني، 2015).

### ممارسات القائد الخادم

هناك العديد من الممارسات التي تندرج تحت القيادة الخادمة والتي من الممكن أن يتبعها القائد من أجل الارتقاء بالمؤسسة وتحقيق الأهداف المرسومة، فالقائد الخادم يعزز القيم الإيجابية في المؤسسة، ويستمع إلى آراء التابعين ويهتم بها، ويساعدهم في التغلب على الصعوبات التي تواجههم سواء في الجانب العملي أو الشخصي، ويتجاوز عن أخطائهم ويسعى دائماً إلى تقديم الصالح العام على المصلحة الشخصية، ويقدم الخدمة للتابعين على أساس أنها واجب إنساني ويفخر بإنجازاتهم فنجاح التابعين يدل على نجاح قيادته (المعشر، 2017) ومن الممارسات أيضاً أن القائد الخادم يتقبل الآراء المخالفة ويثني عليها، يحرص القائد الخادم على أن تتسجم أقواله مع أفعاله، ويأخذ بآراء التابعين لتطوير رؤية ورسالة المؤسسة ويثق بآرائهم ويشركهم في صنع القرارات ويعتبر نفسه عضواً من الفريق ويحرص على التعلم منهم (الديرية، وسلامة، 2018) ويندرج تحت القيادة الخادمة التحلي

بأخلاقيات المهنة وتسعى إلى تفعيل دور المدرسة في خدمة المجتمع وبيادر في خدمة التابعين، يوزع المسؤوليات عليهم بشكل عادل ويقدر جهودهم ويشعرهم بأهمية دورهم في المؤسسة (معوّض، 2017).

### مبادئ القيادة الخادمة

هناك عدة مبادئ للقيادة الخادمة كما ورد عن العبرية (2017) متمثلة بالآتي:

- إتاحة المزيد من فرص الاختيار في العمل للعاملين، وصهر الإدارة وأداء العمل معاً، حيث لا تعتبر الإدارة وظيفة مستقلة بل هي مجموعة مهام وأنشطة يتشاركها مجموعة أفراد ويقوم كل فرد بجزء منها.

- قياس أداء العاملين ووضع المعايير لها من أجل مصلحتهم وخدمتهم، بالإضافة إلى دعم الاقتراحات للحلول المقدمة من قبل العاملين مع السماح بحرية الرأي.

- كل من العاملين والقادة مسؤول أمام من يخدمونهم، ويعامل القادة كمقدمين للخدمات.

- اعتماد مبدأ السرية ضمن حدود واضحة، والتصرف وفق مصلحة المؤسسة ككل، وليس وفق المصالح الفردية.

وترى الباحثة أن المبادئ الأساسية التي تقوم عليها القيادة الخادمة تتمثل في خدمة الأفراد من خلال تمتع القائد بالانتماء للمدرسة والإيثار ومشاركة المعلمين في عملية اتخاذ القرارات وتشجيعهم على خدمة المجتمع المحلي.

### أهم نماذج القيادة الخادمة

أشار المرزوقي (2021)، أحمد (2018) في دراستهما أن هناك عدة تصنيفات لنماذج القيادة الخادمة التي طورها الباحثون والتي توضح طبيعة مفهوم القيادة الخادمة وأبعادها، حيث أن القائد

الخاص يمتلك سمات وأبعاد عديدة تعمل لتصميم رؤية واضحة تمكنه من وضع إطار مستقبلي

لمنظماته، ويتسم بالتحدي والإنجاز. ومن أبرز هذه النماذج التي توضح الأبعاد الأساسية لها:

النموذج الأول: نموذج ميلارد (Milard, 1995) وقد تضمن سبعة أبعاد للقيادة الخادمة وهي:

العمل الجماعي، الفردية، الألفة، القدوة، التلاحم، التأكيد، المرونة.

النموذج الثاني: نموذج لوب (Laub, 1999) وقد تضمن ستة أبعاد للقياد الخادمة وهي: تقدير

الأفراد، بناء مجتمع عمل واحد، الصراحة والشفافية، تقديم القيادة، مشاركة القيادة، تطوير الأفراد،

وقد كانت بداية هذا النموذج عندما جاء لوب وعرف جوهر القيادة الخادمة بأنها فهم وممارسة القيادة

التي تضع مصلحة الآخرين على المصلحة الذاتية للقائد.

ويدافع نموذج لوب عن فكرة القيادة الخادمة حيث من الضروري تجنب جمود العلاقة بين

المرؤوسين والقائد وأن يعامل الآخرين مثل الشركاء، حيث أنه يؤكد على ضرورة تحسين

التواصل، وتحرير السيطرة، والتصرف بلباقة، ومشاركة المكانة، والرقى مع الآخرين

(Dierendonck & Patterson, 2018).

النموذج الثالث: نموذج رسل وستون (Russell & stone, 2002) وقد تضمن تسعة أبعاد

للقيادة الخادمة وهي: النزاهة، الخدمة، الرؤية، الصدق، النمذجة، الرؤية، الثقة، التمكين، تقدير

الآخرين، والريادة.

النموذج الرابع: نموذج سبيرز (Spears, 2002) وقد تضمن عشرة أبعاد للقياد الخادمة وهي:

بناء المجتمع، الالتزام بنمو الأفراد، الإشراف أو الرعاية، الاستبصار، التصور، الإقناع، الوعي،

التلاحم، الاستماع، التعاطف.

النموذج الخامس باترسون (Patterson, 2003) وقد تضمن سبعة أبعاد للقيادة الخادمة وهي:

الخدمة، الحب، التمكين، الرؤية، الثقة، الإيثار، والتواضع

النموذج السادس: نموذج دنيس (Dennis, 2004) تضمن هذا النموذج أربعة أبعاد وهي:

الرؤية، الحب، التواضع، والتمكين.

وأخيرا النموذج السابع: نموذج باريتو وويلر (Barbuto & Wheller, 2006) ويتضمن خمسة

أبعاد للقيادة الخادمة وهي: التخطيط المقنع، الحكمة، التلاحم العاطفي، الإيثار، الرعاية التنظيمية.

### خصائص القيادة الخادمة

نلاحظ بالرجوع إلى أدبيات القيادة الخادمة أنها حاولت التمييز بين القيادة الخادمة ونظريات

القيادة الأخرى على أساس الخصائص والسلوكيات التي يمتاز بها القائد الخادم، وهناك العديد من

الخصائص الفعالة للقائد الخادم، وهي ذات أهمية كبيرة وهذه الخصائص كما ذكرها (إبراهيم والشهران،

2019) هي:

التعاطف مع الآخرين: يسعى القائد الخادم لفهم والتعاطف مع احتياجات الآخرين، فالعاملين

بحاجة لمن يتقبلهم ويتعرف على أطباعهم، ومن واجبه أن يفترض حسن النية فيهم، وان لا يقبحهم

بالألفاظ السيئة أو المؤذية لهم، حتى وأن اضطر أحيانا أن يرفض مستوى أدائهم في العمل.

السعي لشفاء وصحة الآخرين: تعبر عن مقدرة القائد الخادم على بث الراحة في نفس الآخرين،

وتعتبر من أعظم جوانب القوة للقائد الخادم.

الوعي بالذات وبالآخرين: إن الإدراك الذاتي والوعي والإدراك العام للأمور المحيطة بالقائد

الخادم، يرفع من مستواه ويساعده على فهم القضايا الأخلاقية والقيم التي يعيشها، فعليه أن يكون

قادراً على رؤية أكثر الأمور دقة داخل الصورة الكلية، والحكم على الأمور من زوايا أكثر تكاملاً.

الاستماع للآخرين: حيث انه يجب أن يتحلى القائد الخادم بالاهتمام العميق والاستماع بانتباه للعاملين، وعليه الانتباه لما يقال له مع أخذ فترات منتظمة من التفكير فيما يقال له قبل عملية اتخاذ القرار، والإنصات للآخرين.

البصيرة بما قد يحدث مستقبلاً: حيث أن هذه الخاصية تتيح للقائد أن يعي الدروس المستفادة من الماضي، ومن أحداث الحاضر، وما يتوقع مستقبلاً لاتخاذ قرار معين، فاذا فقد القائد البصيرة ستتحكم الأحداث به، فيتفاعل مع الأحداث دون أن يقودها.

الإقناع: يمتاز القائد الخادم بمقدرته على إقناع الآخرين بدلاً من استخدام السلطة التي يمتلكها، وبهذه الخاصية تختلف القيادة الخادمة عن النموذج السلطوي للقيادة، فالأول له دور فاعل في بناء وحدة الراي داخل المجموعات.

الالتزام بارتقاء الآخرين: وهنا من مهام القائد الخادم أن يعمل على إقناع الأفراد أن لهم قيمة فعلية تتجاوز حدود أنهم عاملين؛ مما ينمي النواحي المهنية والشخصية والروحية لدى العاملين.

بناء مجتمع مترابط: بحيث يوفر القائد الأسباب الكفيلة لبناء مجتمع قوي ومترابط، ويساهم في خدمته من خلال استثمار الطاقات سواء البشرية أم المادية، ويعزز روح المشاركة من الجميع، ويسعى نحو بناء إحساس روح الجماعة بين العاملين في المنظمة.

الإشراف: القيادة الخادمة هي الالتزام بمساعدة الآخرين وخدمتهم، وينظر إلى دور القائد الخادم في الحفاظ على ثروة المدرسة ومواردها، واستثمارها لمصلحة المجتمع، وأن الانفتاح والإقناع يعتبران أكثر أهمية من المراقبة والسيطرة.

## أبعاد القيادة الخادمة

ترتكز القيادة الخادمة على عدة أبعاد تجعلها قادرة على تحقيق أهداف المنظمة ولأهداف البحث الحالي تم الاعتماد على الأبعاد الآتية على ما ذكره (مصطفى، 2015) و(التمام، 2016) و(أحمد، 2018) و(ليمانى وأحمد، 2018):

- التمكين: مقدار ما يمنحه القائد للعاملين من حرية في معالجة المشكلات الغير معتادة والمعقدة بالأسلوب الذي يفضلونه، ويعتبر سلوك تمكين العاملين عامل هام وأساسي في القيادة الخادمة لأنه العلامة الفاصلة للتمييز بين القيادة الخادمة والقيادة التحويلية، حيث أن القيادة التحويلية تسعى من خلال التمكين إلى تحقيق أهداف المنظمة في حين أنّ القيادة الخادمة تسعى من خلال التمكين إلى تطوير العاملين وتحفيزهم، لذلك يعرف التمكين من خلال القيادة الخادمة على انه السماح للعاملين بأداء الواجبات المناطة بهم ذلك من خلال تطوير مهاراتهم وتدريبهم لتحقيق الأهداف على نحو أفضل، لذلك يعتبر سلوك التمكين هام لاستدامة المنظمات في ظل التغيرات والتطورات الحاصلة في عصرنا الحالي.

- التواضع: مقدرة المدير على وضع إنجازات الآخرين ومواهبهم في المنظور الصحيح، والأخذ بملاحظات العاملين وتقبل النقد البناء من قبلهم، وتمكن القائد من ممارسة الخدمة اتجاه الآخرين والإحساس بهم وفي إنجازاتهم والتقليل من الآثار السلبية المترتبة على تقديم المصالح الذاتية، فالتواضع يمثل الاحترام والشكر والامتنان للعاملين، ومن مظاهر التواضع عدم الاستبداد بالرأي أو الانفراد باتخاذ القرار.

- الإيثار: مقدار تلبية القائد لاحتياجات العاملين قبل احتياجاته الشخصية بعيداً عن الأنانية والذاتية، وتقديم المساعدة لهم عند الحاجة، والبذل من أجل الآخرين كما نحب أن يبذل

الآخرين من أجلنا دون توقع مكافأة أو تعزيز إيجابي، وتقديمهم وتفضيلهم في المنافع والاهتمامات والمصالح.

- مساعدة المرؤوسين على التطور والنجاح: مدى مساعدة القائد للعاملين وتشجيعهم على اكتساب مهارات جديدة في العمل، وتسهم هذه المساعدة في زيادة محبة المرؤوسين للقائد بالشكل الذي يرفع درجة تأثيره عليهم والتفاني من أجله وتذليل كافة العقبات، وتقديم الاهتمام الحقيقي لنمو العاملين من خلال توفير التوجيه والدعم اللازم.

- الالتزام بتطوير المجتمع: مقدار اهتمام القائد في مساعدة أفراد المجتمع، وامتلاكه لوعي حقيقي اتجاه تطوير ومساعدة المجتمع.

- التصرف بأخلاق: مدى التزام القائد بالأخلاق السامية، وذلك من خلال التعامل بشكل صادق وعادل وواضح وصريح وبإنصاف مع الآخرين، ويشير إلى فعل الشيء الصحيح بالطريقة الصحيحة، بحيث لا يساوم القائد الخادم على مبادئه الأخلاقية لتحقيق النجاح في المؤسسة، ويتضمن التمسك بالمعايير الأخلاقية القوية.

- الثقة: توقعات إيجابية موثوقة من قبل العاملين بخصوص سلوك وتصرف القائد، وذلك في مقدرة القائد الخادم على توفير المناخ التنظيمي الذي يسهل عملية التعاون المؤدي لزيادة مستوى الخدمة سواء من القائد إلى العاملين أم من العاملين إلى القائد.

- الرؤية: مقدرة القائد على رؤية واستطلاع المستقبل بناء على قراءات الحاضر والدروس المستفادة من الماضي، وهي من أهم ما يميز القائد الخادم عن غيره بحيث يمتلك الإحساس بالمجهول ومقدرة على التنبؤ بالمستقبل وتقديم رؤية استراتيجية وجعل الآخرين يؤمنون بمقدراته.

## ثانياً: الدراسات السابقة ذات الصلة

بعد اطلاع الباحثة على الأدب النظري في الميدان التربوي، والوقوف عند عدد من الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية، تم عرضها تسلسلياً من الأقدم إلى الأحدث كما يأتي:

هدفت دراسة غالي (2015) التعرف على العلاقة بين ممارسات القيادة الخادمة وتحقيق الالتزام التنظيمي للعاملين والأكاديميين والإداريين في جامعات غزة الجامعة الإسلامية، جامعة الأزهر، جامعة الأقصى جامعة فلسطين وبلغت عينة الدراسة العشوائية (327) موظف، وتم اتباع المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة المسؤولين للقيادة الخادمة كانت متوسطة في الجامعات حيث بلغت النسبة (65.7%) وكشفت الدراسة وجود مستوى عال للقيادة الخادمة كانت متوسطة.

في الجامعات محل الدراسة حيث بلغت النسبة 52.6% من الالتزام التنظيمي بأبعاده الثلاثة لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية في قطاع غزة بلغت نسبته 76.4% وكشفت النتائج أيضاً عن وجود أثر دال إحصائياً وموجب بين ممارسة القيادة الخادمة في الجامعات الفلسطينية ومستويات الالتزام التنظيمي للعاملين فيها.

هدفت دراسة حليبي (2016) التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية للقيادة الخادمة وعلاقتها بالتنمية المهنية للمعلمين من وجهة نظر معلميها، وبلغت عينة الدراسة (903) من المعلمين والمعلمات، وتم اتباع المنهج الوصفي الارتباطي، واستخدمت الدراسة الاستبانة كأداة للدراسة، وأظهرت نتائج الدراسة إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية للقيادة الخادمة جاءت بدرجة كبيرة، في مجالات وهي (الخصائص الشخصية، والخصائص الموجهة نحو الآخرين، الخصائص الموجهة

نحو المهمة، الخصائص الموجهة نحو العمليات، والسلوك التنظيمي للقيادة) وجود درجة استجابة كبيرة في درجة واقع التنمية المهنية للمعلمين وذلك على المجالات الخمسة (تنمية مهارات المعلم، والمناهج وطرق التدريس، وإدارة العملية التدريسية وتنظيمها، والعلاقات الإنسانية، والتطور الذاتي للمعلم).

وجود علاقة إيجابية ارتباطية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين مستوى ممارسة القيادة الخادمة والتنمية المهنية للمعلمين ووجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في استجابات عينة الدراسة تعزى لمتغير الجنس ولصالح الإناث وبتغير الخبرة لصالح أكثر من 10 سنوات.

هدفت دراسة عبد الفتاح وأبو سيف (2016) إلى معرفة دور القيادة الخادمة في تحقيق التماثل مع الهوية التنظيمية في مدارس التعليم العام قبل الجامعي من وجهة نظر المعلمين في إهناسيا في محافظة بني سيوف في جمهورية مصر العربية، بلغت عينة الدراسة العشوائية الطبقية (399) معلماً وتم اتباع المنهج الوصفي الارتباطي، واستخدم الاستبانة كأداة للدراسة، وأظهرت نتائج الدراسة أن مديري المدارس يمارسون القيادة الخادمة بدرجة مرتفعة وأن هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الخادمة والهوية التنظيمية.

هدفت دراسة العدوان (2017) التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية للقيادة الخادمة وعلاقتها، بدرجة تطبيق إستراتيجيات إدارة الصراع من وجهة نظر المعلمين في محافظة العاصمة عمان، بلغت عينة الدراسة العشوائية النسبية (335) معلماً ومعلمة وتم اتباع المنهج الوصفي الارتباطي، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة القيادة الخادمة من قبل مديري المدارس الثانوية في محافظة عمان كانت مرتفعة، وإن درجة تطبيق المديرين إستراتيجيات إدارة الصراع كانت متوسطة. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تطبيق المديرين إستراتيجيات إدارة الصراع تعزى لمتغيري الجنس والخبرة. ووجدت فروق تعزى لمتغير

المؤهل العلمي ولصالح حملة البكالوريوس. ان هناك علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.01$ ) بين الدرجة الكلية لاستبانة القيادة الخادمة والدرجة الكلية لاستبانة إستراتيجيات إدارة الصراع.

هدفت ابن طالب (2018) التعرف على درجة مساهمة القيادة الخادمة في تحقيق الثقة التنظيمية لقادة المدارس الثانوية لمحافظة حوطة بني تميم والحريق وبلغت عينة الدراسة العشوائية (115) معلما وتم اتباع المنهج الوصفي المسحي واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، وظهرت النتائج أن درجة توافر أبعاد القيادة الخادمة لدى قادة المدارس الثانوية كانت مرتفعة على الترتيب الآتي التواضع، الايثار، التمكين، وأوصت الدراسة بضرورة تبني قادة المدارس لنمط القيادة الخادمة، عقد دورات تدريبية لتدريبهم.

هدفت دراسة الديرية وسلامة (2018) الكشف عن إمكانية تطبيق مديري المدارس الاستكشافية في الأردن للقيادة الخادمة وعلاقتها بالدافعية لدى المعلمين والمعلمات، وبلغت عينة الدراسة العشوائية (300) معلماً، وتم اتباع المنهج الوصفي الارتباطي، واستخدمت الاستبانة أداة، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة تطبيق القيادة الخادمة جاءت بمستوى مرتفع، كما أنه توجد فروق تعزى لمتغير الخبرة لصالح المعلمين الأقل خبرة، وبينت النتائج وجود علاقة ارتباطية إيجابية دالة إحصائياً بين إمكانية تطبيق القيادة الخادمة لمديري المدارس والدافعية لدى المعلمين والمعلمات.

هدفت دراسة محمد وعبد الرسول وسلامة والمهنا ومنتعب ومحمود (2019) معرفة واقع القيادة الخادمة في المدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظر المديرين والمعلمين، تم استخدام المنهج الوصفي المسحي، واستخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لها، تكونت عينة الدراسة من (504) من المديرين والمعلمين، وتبين من نتائج الدراسة أن واقع ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الخادمة

في دولة الكويت جاء بدرجة متوسطة، أما مجال التصرف بالأخلاق جاء بدرجة كبيرة، في حين بالمجالات الأخرى جاءت بدرجة متوسطة مثل (الإيثار، التمكين، خدمة المجتمع، التطور، والنجاح).

هدفت دراسة أبو الغنم (2019) التعرف على درجة ممارسة القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مادبا، وعلاقتها بالمناخ التنظيمي السائد في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين ومساعدتي المديرين. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وتكونت العينة من (234 معلماً و110 معلمة و31 مساعدي المديرين)، واعتمدت الدراسة على الاستبانة. وتوصلت النتائج إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية للقيادة الخادمة من وجهة نظر المعلمين ومساعدتي المديرين كانت متوسطة، وأن درجة المناخ التنظيمي السائد في المدارس كانت متوسطة، ووجدت علاقة ارتباطية بين ممارسة القيادة الخادمة والمناخ التنظيمي السائد في المدرسة، كما وجدت فروق دالة إحصائية لدرجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الخادمة تعزى لمتغير الجنس لصالح الإناث، ولم يكن هناك أي فروق دالة إحصائية ترجع لمتغير سنوات الخبرة والمؤهل التعليمي.

هدفت دراسة الشايع والمطيري (2019) التعرف على درجة ممارسة قائدات المدارس القيادة الخادمة من وجهة نظر المعلمات. والتعرف على العلاقة بين درجة ممارسة قادة المدارس للقيادة الخادمة وممارسه مهارات الذكاء العاطفي من وجهة نظر المعلمات، بلغت عينة الدراسة العشوائية (264)، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، والاستبانة كأداة للدراسة، أظهرت النتائج أن درجة ممارسة القيادة الخادمة وفق آراء عينة الدراسة جاءت بدرجة كبيرة ووجود علاقة إيجابية بين درجة ممارسة القيادة الخادمة ومهارات الذكاء العاطفي.

هدفت دراسة النجار (2019) التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس في وكالة الغوث الدولية في محافظة غزة للقيادة الخادمة وعلاقتها بالإنماء المهني لدى المعلمين، وتم اتباع المنهج

الوصفي الارتباطي، واستخدمت الاستبانة لجمع المعلومات، وتكون مجتمع الدراسة من (760) معلماً، تبين من نتائج الدراسة أن درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث للقيادة الخادمة كانت عالية في مجالات (تمكين المعلمين، الاهتمام بالمعلمين، التصرف بأخلاق وتطوير المجتمع)، هناك فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس ولصالح الإناث، وفروق تعزى لمتغير سنوات الخبرة لصالح أكبر عدد من السنوات، ولا توجد فروق تعزى لصالح المؤهل العلمي.

ودرجة الإنماء كانت مرتفعة، وبينت النتائج وجود علاقة ايجابية ارتباطية بين القيادة الخادمة والإنماء المهني لدى المعلمين.

هدفت دراسة بركة (2020) التعرف على مدى ممارسة القيادة الخادمة من قبل رؤساء الأقسام العاملين بجامعة فلسطين من وجهة نظر الإداريين، حسب الأبعاد (المهارات المفاهيمية، التمكين، الثقة، الاهتمام بالعاملين، تطوير المجتمع، القيم الشخصية) بلغت عينة الدراسة العشوائية 114 إدارياً، وتم اتباع المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة القيادة الخادمة لدى رؤساء الأقسام كانت مرتفعة لدى (المهارات المفاهيمية والثقة) ومتوسطة لدى (التمكين والاهتمام بالعاملين، تطوير المجتمع، والقيم).

هدفت دراسة الصالح (2020) معرفة مدى ممارسة القيادة الخادمة لدى مديري مدارس التعليم العام بدولة الكويت من وجهة نظر معلميه، وعلاقتها برضاهم الوظيفي، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي من خلال تطبيق مقياس القيادة التنظيمية ( Organizational Leadership Assessment (OLA والذي تكون من (41) فقرة، حيث بلغت عينة الدراسة (794) معلماً ومعلمة في مدارس التعليم العام في الكويت، وأوضحت النتائج حصول ممارسة القيادة الخادمة لمديري المدارس على درجة متوسطة من المعلمين بشكل عام، ووفق أبعاد القيادة الخادمة، جاء بعد بناء

المجتمع المدرسي في المرتبة الأولى، ثم بعد توفير القيادة، وتقدير الآخرين، وجاء بعد تنمية الأفراد في المرتبة الرابعة، وفي المرتبة الخامسة جاء بعد إظهار الأصالة، وأخيراً بعد مشاركة القيادة، كما وجدت علاقة موجبة متوسطة دالة إحصائياً بين أبعاد ممارسة القيادة الخادمة لمديري المدارس وبين الرضا الوظيفي للمعلمين، ولم توجد فروق في استجابات المعلمين لممارسة أبعاد القيادة الخادمة لمديري المدارس تعزى لمتغير الخبرة.

هدفت دراسة العنبي (2021) التعرف على درجة ممارسة القيادة الخادمة لدى قائدات مدارس الدمج للبنات بمدينة مكة المكرمة، بلغت عينة الدراسة العشوائية (39) مديرات، و(39) وكالة، (205) معلمة، تم اتباع المنهج الوصفي، كما تم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة مهارات القيادة الخادمة لدى مديرات المدارس كانت بدرجة متوسطة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول أبعاد محور القيادة الخادمة، والدرجة الكلية لها تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول أبعاد محور القيادة الخادمة، والدرجة الكلية تعزى لمتغير الخبرة.

أجرى السيابي والمهدي (2021) دراسة إلى هدفت التعرف على درجة توافر أبعاد القيادة الخادمة لدى مديري مدارس التعليم الإسلامي بسلطنة عمان، تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، وطبقت على عينة بلغت (79) من معلمي مدارس التعليم الإسلامي، كما أظهرت النتائج أن درجة توافر أنماط القيادة الخادمة وممارستها لدى مديري مدارس التعليم الإسلامي مرتفع بشكل عام وفي جميع المحاور، وأن ترتيب أبعاد القيادة الخادمة جاءت على التوالي (الثقة بالعاملين - الاهتمام بالعاملين، تمكين العاملين - الالتزام بتطوير المجتمع - المشاركة في القيادة)، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة حول درجة توافر

أبعاد القيادة الخادمة لدى مديري معاهد العلوم الإسلامية بسلطنة عمان يرجع لطبيعة المؤهل الدراسي وسنوات الخبرة.

### الدراسات الأجنبية

هدفت دراسة تشامبليس (Chambliss, 2013) لتعرف على العلاقة بين مستوى القيادة الخادمة والرضا الوظيفي لدى المعلمين، وبلغت عينة الدراسة العشوائية (481) معلماً في المدارس الابتدائية والمتوسطة والثانوية جنوب شرق ولاية تكساس، وتم اتباع المنهج الوصفي الارتباطي، وتم استخدام أداتين (مستوى القيادة الخادمة والرضا الوظيفي)، وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية وإيجابية بين القيادة الخادمة والرضا الوظيفي للمعلمين، وبدرجة متوسطة.

هدفت دراسة نوباري وخاني دايفود (Nobari , Khani & Davoudi, 2014) التعرف إلى العلاقة بين القيادة الخادمة وسلوك المواطنة التنظيمية، وبلغت عينة الدراسة العشوائية (230) موظفاً في جامعة آزاد الإسلامية، وتم اتباع المنهج الوصفي الارتباطي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة بين مستوى القيادة الخادمة وسلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر أفراد العينة، وبدرجة مرتفعة.

هدفت دراسة العامري والحاجي والواجي (Amri , AlHajj & Alawaj, 2016) إلى التعرف على العلاقة بين القيادة الخادمة وسلوك المواطنة التنظيمية، وتم اتباع المنهج الوصفي، واستخدمت الدراسة الاستبانة كأداة للدراسة، وبلغت عينة الدراسة (500) فرداً، وأظهرت نتائج الدراسة إلى أن مستوى القيادة الخادمة جاء بدرجة متوسطة، وتبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية في ممارسة القيادة الخادمة تعزى لمتغير الجنس، كما أشارت إلى ارتفاع مستوى سلوك المواطنة التنظيمية للموظفين.

كما هدفت دراسة هارجو (Harjuetal, 2016) لقاء الضوء على دور القيادة الخادمة في تخفيض الملل الوظيفي، لذلك هدفت لفحص تأثيرات القيادة الخادمة ومستويات تأثيراتها ومستويات تأثير فريق العمل على الملل الوظيفي، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، وتم اتباع المنهج الوصفي المسحي، وأجريت الدراسة في 15 منظمة عامة وخاصة في مجالات مختلفة، وبينت نتائج الدراسة بأن تركيبة الوظائف متوسطة التأثير بين القيادة الخادمة وفريق العمل، وأن القيادة الخادمة تعمل على تشجيع فريق العمل من خلال تهيئة بيئة عمل صحية وأكثر أثارة.

هدفت دراسة هونج وتاسي (Hung &Tasi 2016) التعرف إلى تحليل العلاقة بين القيادة الخادمة والمناخ التنظيمي المدرسي والانغماس الوظيفي للمعلمين في المدارس الابتدائية، وبلغت عينة الدراسة العشوائية (1582) معلماً بالمدارس الابتدائية، وتم اتباع المنهج الوصفي المسحي، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، وبينت النتائج أن مستوى القيادة الخادمة لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة منخفضة ومستوى المناخ التنظيمي والمشاركة الوظيفية للمعلمين بدرجة منخفضة وبينت نتائج الدراسة وجود علاقة بين مستوى القيادة الخادمة والمناخ التنظيمي والمشاركة الوظيفية.

هدفت دراسة ماكميلان (McMillan, 2017) التعرف إلى تحليل تأثير القيادة الخادمة على الاحتفاظ بالعاملين في المدارس الابتدائية الريفية والحضرية في شمال غرب الولايات المتحدة الأمريكية في ضوء نموذج باترسون، وتم اتباع المنهج الوصفي، واستخدمت أدوات الدراسة (الاستبانة والمقابلات الإلكترونية) من أجل جمع البيانات، تكونت عينة الدراسة من (38) معلماً ومعلمة. توصلت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير كبير للقيادة الخادمة في تمسك المعلمين بعملهم في المدارس، وأن المديرين

يمارسون أدوارهم في القيادة الخادمة بدرجة كبيرة في أبعاد (المحبة، والتواضع، الإيثار، الرؤية والثقة، التمكين، والخدمة).

هدفت دراسة فيشر وجونغ (Fisher & jong 2017) التعرف إلى اتجاهات المعلمين نحو سلوك القيادة الخادمة لمديري المدارس الثانوية العامة والخاصة وعلاقتها بالرضا الوظيفي لديهم في الولايات المتحدة الأمريكية، وبلغت عينة الدراسة العشوائية (76) معلم ومعلمة، وتم اتباع المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين سلوك القيادة الخادمة لدى مديري المدارس والرضا الوظيفي للمعلمين، كما أظهرت النتائج أن درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الخادمة جاء بدرجة مرتفعة بشكل عام، ومرتفعة في أبعاد (التمكين، والتواضع، والأصالة، والوقوف مرة أخرى، والإشراف والرعاية) بينما جاءت متوسطة في محاور (الشجاعة، والمحاسبة، والصفح).

هدفت دراسة تشان وسو (Chan & So 2017) إلى تنمية القيادة الخادمة في المدارس الدولية في هونج كونج في ضوء نموذج سبيرز Spears وتم اتباع المنهج النوعي، كما استخدمت المقابلات والمجموعات البؤرية في جمع البيانات والمعلومات، تكونت عينة الدراسة من (14) طالباً، وتوصلت نتائج الدراسة إلى توافر سمات وخصائص القيادة الخادمة لدى طلبة المدارس بدرجة كبيرة بشكل عام، وكبيرة في جميع الأبعاد: (الاستماع، والتعاطف، المعالجة، الوعي، الإقناع، التصور، الحكمة والبصيرة، الإشراف والالتزام بنمو الأفراد، بناء المجتمعات).

هدفت دراسة الشريفي والكبيسي (Al-Sharifi & Al-Kubaysi, 2018) التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة عمان لأبعاد القيادة الخادمة من وجهة نظر المعلمين، وبلغت عينة الدراسة العشوائية الطبقية النسبية من (368) معلماً ومعلمة، واستخدمت

الدراسة المنهج الوصفي المسحي، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، وأظهرت النتائج إن درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان لأبعاد القيادة الخادمة من جهة نظر المعلمين كانت منخفضة ولم تكن هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  في درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان لأبعاد القيادة الخادمة، تعزى لمتغير الجنس، بينما هنالك فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الخبرة لصالح الفئة (10 سنوات فأكثر).

هدفت دراسة شيفارد (Shepherd, 2018) التعرف إلى العلاقة بين تصورات المعلمين نحو الثقافة المدرسية وممارسة القيادة الخادمة من قبل مديري المدارس، بلغت عينة الدراسة العشوائية (500) من المعلمين في الولايات المتحدة الأمريكية، وتم اتباع المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، وكشفت نتائج الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين آراء المعلمين نحو ممارسة مديري المدارس للقيادة الخادمة وبين آرائهم نحو ثقافة المدرسة.

هدفت دراسة نارت وبيراك ويلدرم وشاريهان (Nart, Yapark, Yildirim & Sarihan, 2018) إلى التعرف على العلاقة بين إدارة التنوع والقيادة الخادمة بالهوية التنظيمية والإبداع في الشركات متعددة الجنسيات في تركيا، وتم اتباع المنهج الوصفي التحليلي، وبلغت عينة الدراسة العشوائية البسيطة (267) موظفاً وموظفة في الشركات الدولية لصناعة الأغذية والمشروبات بفروعها الثلاث، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، وأظهرت النتائج أن واقع ممارسة القيادة الخادمة في الشركة جاء بدرجة كبيرة جداً، وتبين وجود علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الخادمة والإبداع.

هدفت دراسة بارواتي يوستي وشوردبيها (Parwati, Yuesti, & Suardhika, 2020) التعرف إلى العلاقة بين القيادة الخادمة والمناخ التنظيمي، وتم اتباع المنهج الوصفي التحليلي، وبلغت عينة الدراسة العشوائية 118 موظفاً وموظفة عاملين في الأمانة الإقليمية لحكومة إندونيسيا،

واستخدمت الاستبانة أداة للدراسة، وأظهرت النتائج أن للقيادة الخادمة تأثير إيجابي وهام على أداء الموظفين من خلال وجود الالتزام التنظيمي وبينت النتائج أن مؤشر القيادة الخادمة جاء بدرجة منخفضة.

### التعقيب على الدراسات السابقة

من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة تتضح أوجه الشبه والاختلاف الآتية:

#### من حيث المنهج المستخدم

تشابهت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من حيث المنهج المستخدم وهو المنهج الوصفي المسحي مثل دراسة الصالح (2020)، ودراسة محمد وآخرين وأبو الغنم (2019) الشريفي والكبيسي (Al-Sharifi & Al-Kubaysi, 2018) وابن طالب، ودراسة هارجو (Harjuetal, 2016)، ودراسة هانج وآخرون (Hung & Tasi, 2016)، وقد اتفقت الدراسة بالمنهج الوصفي جزئياً مع دراسة العتيبي (2021)، ودراسة شيفارد (Shepherd, 2018)، ودراسة ماكميلان (McMillan, ) 2017 ودراسة فيشر وجونغ (Fisher & jong, 2017) ودراسة تشامبليس (Chambliss, 2013)، واختلفت الدراسة الحالية في المنهج المستخدم مع دراسة السيابي وآخرون (2021)، ودراسة البركة (2020)، ودراسة (Parwati, Yuesti, & Suardhika, 2020) ودراسة (Sarihan & Yildirim, Yaprak, Nart, 2018) والنجار (2018)، وغالي (2015)، الذين استخدموا المنهج الوصفي التحليلي، واختلفت مع دراسة الشايع والمطيري (2019)، ودراسة الديرية وسلامة (2018)، ودراسة العدوان (2017) ودراسة حلبي وعبدالفتاح وأبو سيف (2016)، ودراسة نوباري وآخرون (Nobari & Khani, Davoudi, 2014)، الذين اعتمدوا المنهج الوصفي الارتباطي، أما دراسة تشان وسو (Chan & So, 2017) فكان المنهج المستخدم هو النوعي.

## من حيث أداة الدراسة

تشابهت الدراسة الحالية في الأداة المستخدمة وهي الاستبانة مع جميع الدراسات السابقة، واختلفت مع دراسة تشان وسو (Chan & So, 2017) التي اعتمدت المقابلات والمجموعات البؤرية، ودراسة ماكميلان (McMillan, 2017)، حيث تم جمع البيانات عن طريق المقابلة الإلكترونية.

## من حيث العينة

أن الدراسة الحالية تشابهت مع جميع الدراسات السابقة من حيث مجتمع الدراسة وهو المعلمين، ولكنها اختلفت مع دراسة بركة (2020)، التي كانت العينة من الإداريين، واختلفت مع دراسة أبو الغنم ومحمد وآخرين (2019)، حيث أجريت على المعلمين والمديرين، ودراسة غالي (2015)، ودراسة نوباري وآخرون (Nobari & Khani, Davoudi, 2014)، التي اختارت العاملين في الجامعات (الموظفين) كمجتمع للدراسة، أما دراسة هارجو (Harjuetal, 2016) تمت الدراسة على المنظمات العامة والخاصة، ودراسة (Parwati, Yuesti & Suardhika, 2020) ودراسة (Nart, Yaprak, Yildirim & Sarihan, , 2018) حيث أجريت على الموظفين.

استفادت الباحثة من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة تعميق الإحساس بمشكلة الدراسة في إعداد الأدب النظري واختيار العينة، المنهجية، وكيفية تطوير أداة الدراسة، ومناقشة النتائج وتفسيرها. تميّزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بأنها هدفت التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس القيادة الخادمة من وجهة نظر المعلمين، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة بمجالاتها (التمكين، التواضع، الايثار، مساعدة المرؤوسين على التطور والنجاح، الالتزام بتطوير المجتمع، التصرف بأخلاق، الثقة، الرؤية) وطبقت في لواء القويسمة في العاصمة عمان، وخلال أزمة كورونا وتأثر العالم بشكل عام والقطاع التربوي بشكل خاص ودور هذا النوع من القيادات في تجاوز هذه الازمة.

## الفصل الثالث

### الطريقة والإجراءات

تضمن هذا الفصل عرضاً لمنهج الدراسة المستخدم، ومجتمعها، وعينتها، ووصفاً لأداتها، وكيفية إيجاد صدقها وثباتها، ومتغيرات الدراسة، وإجراءاتها، والمعالجة الإحصائية التي استخدمت في تحليل بياناتها.

#### منهج الدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي المسحي.

#### مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين والمعلمات العاملين في المدارس الحكومية والخاصة في لواء القويسمة في محافظة لواء القويسمة والبالغ عددهم (7517) معلماً ومعلمة وذلك حسب إحصاءات وزارة التربية والتعليم للعام الدراسي 2022/2021

#### عينة الدراسة

تكونت عينة الدراسة من (378) معلماً ومعلمة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة، ممن استجابوا على الاستبانة التي قامت الباحثة بتوزيعها إلكترونياً ضمن مجتمع الدراسة، استناداً إلى جدول تحديد حجم العينة من حجم المجتمع الذي أعده كريجسي ومورجان (Margan & , 1970) (Kerjcie) وذلك بنسبة ثقة (95%) وهامش خطأ (5%). وتم توزيع أداة الدراسة بشكل إلكتروني على جميع أفراد مجتمع الدراسة، خلال الفصل الثاني من العام الدراسي 2022-2021، وتم سحب (378) استجابة صالحة للتحليل. يوضح الجدول (1) توزع أفراد عينة الدراسة وفق متغيراتها.

الجدول (1): توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغيراتها

المتغير	المستوى/ الفئة	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	175	%46.3
	أنثى	203	%53.7
	المجموع	378	%100
السلطة المشرفة	حكومية	249	%65.9
	خاصة	129	%34.1
	المجموع	378	%100
الخبرة	أقل من 5 سنوات	97	%25.7
	5 إلى أقل من 10 سنوات	110	%29.1
	10 سنوات فأكثر	171	%45.2
	المجموع	378	%100

### أداة الدراسة

لأغراض تحقيق أهداف الدراسة تم بناء أداة لجمع البيانات (استبانة) اعتماداً على الأدب النظري وبعض الدراسات السابقة ذات العلاقة مثل دراسة السيابي وآخرون (2021)، العتيبي (2021)، عبده الحاج، بركة (2020)، الصالح (2020)، المطيري (2020)، الصريفي (2020)، الزعبي (2020) الشمري (2019)، أبو شريخ (2019) شيفارد (Shepherd, 2018) فضلاً عن آراء بعض التربويين المتخصصين، حيث تكونت أداة الدراسة بصورتها الأولية من 53 فقرة موزعة على عشر مجالات وهي ( التمكين، التواضع، الإيثار، مساعدة المرؤوسين على التطور والنجاح، الالتزام بتطوير المجتمع، التصرف باخلاق، الاعتبارية الفردية، الثقة، الرؤية، الحكمة).

### صدق المحتوى لأداة الدراسة

تكونت الأداة (الاستبانة) بصورتها الأولية من (53) فقرة، كما هو موضح في الملحق (1)، وللتحقق من صدق المحتوى لأداة الدراسة تم عرضها على مجموعة من المحكمين في مجالات:

والإدارة التربوية، والقياس والتقويم، والأصول في عدد من المؤسسات والجامعات الأردنية بلغ عددهم (16) محكم، موضحة أسماءهم والبيانات المتعلقة بهم في الملحق (2) لإبداء آرائهم في وضوح الفقرات وسلامتها العلمية واللغوية، ومدى ملاءمة الفقرات لكل مجال، بالإضافة إلى أي آراء أخرى قد يرونها مناسبة سواء بالحذف أو الإضافة أو الدمج، وفي ضوء مقترحات المحكمين وآرائهم فقد تم الإبقاء على الفقرات التي حصلت على نسبة موافقة منهم (80%) فأكثر، حيث وصل عدد الفقرات النهائية (47) فقرة بعد حذف (6) فقرات من فقرات الأداة في صورتها الأولية وتعديل بعض الفقرات. والملحق (3) يبين الأداة في صورتها النهائية والجدول (2) يبين الأداة (الاستبانة) ومجالاتها وعدد فقراتها وأرقامها.

الجدول (2): مجالات الاستبانة وعدد فقراتها وأرقامها

الجزء	رقم المجال	المجالات	عدد الفقرات	أرقام الفقرات
القيادة الخادمة	1	التمكين	6	6-1
	2	التواضع	6	12-7
	3	الإيثار	5	17-13
	4	مساعدة المرؤوسين على التطور الناجح	6	23-18
	5	الالتزام بتطوير المجتمع	6	29-24
	6	التصرف بأخلاق	6	35-30
	7	الثقة	6	41-36
	8	الرؤية	6	47-42
			القيادة الخادمة ككل	47

### تصحيح الأداة

اعتمدت الباحثة تدرج ليكرت الخماسي لأداة الدراسة (الاستبانة)، حيث حددت خمسة مستويات الدرجة ممارسة القيادة الخادمة لدى مديري المدارس وهي: كبيرة جداً وتعطى الوزن (5)، كبيرة وتعطى

الوزن (4)، متوسطة وتعطى الوزن (3)، قليلة وتعطى الوزن (2)، قليلة جداً وتعطى الوزن (1) وللحكم على استجابات أفراد عينة الدراسة على أداة الدراسة اعتمدت الباحثة طريقة الفئات المتساوية، التي تشير إليها غالبية الدراسات السابقة وكثير من المحكمين، والتي تأتي وفقاً للمعادلة الآتية:

$$1.33 = \frac{4}{3} = \frac{(1-5)}{3} = \frac{\text{الحد الأعلى للتدرج} - \text{الحد الأدنى للتدرج}}{\text{عدد المستويات المطلوبة}}$$

وتم استخدام المعايير الآتية للحكم على المتوسطات الحسابية:

درجة منخفضة من (1.00-2.33).

درجة متوسطة من (2.34 - 3.67).

درجة مرتفعة من (3.68 - 5.00).

#### صدق البناء لأداة الدراسة

للتحقق من صدق بناء أداة الدراسة تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين الفقرة والمجال الذي تنتمي إليه وبين الفقرة والاستبانة ككل وبين الجدول (3) قيم معاملات ارتباط فقرات الأداة مع المجال ومع الاستبانة ككل.

الجدول (3): قيم معاملات ارتباط فقرات القيادة الخادمة مع المجال ومع الاستبانة ككل

معامل الارتباط مع الدرجة الكلية	معامل الارتباط مع المجال	رقم الفقرة	معامل الارتباط مع الدرجة الكلية	معامل الارتباط مع المجال	رقم الفقرة
760.**	870.**	25	520.**	0.66**	1
0.84**	840.**	26	650.**	840.**	2
0.85**	0.91**	27	660.**	790.**	3
0.69**	0.85**	28	670.**	870.**	4
0.81**	0.91**	29	660.**	770.**	5
0.86**	0.93**	30	**0.77	850.**	6
0.88**	0.91**	31	490.**	700.**	7
0.85**	0.90**	32	0.78**	860.**	8
0.76**	0.91**	33	780.**	810.**	9
0.83**	0.92**	34	850.**	830.**	10
0.61**	0.64**	35	660.**	840.**	11
0.72**	0.83**	36	680.**	800.**	12
0.79**	0.88**	37	770.**	900.**	13
0.87**	0.90**	38	790.**	870.**	14
0.70**	0.81**	39	780.**	0.88**	15
830.**	870.**	40	800.**	890.**	16
820.**	870.**	41	840.**	920.**	17
810.**	870.**	42	840.**	840.**	18
780.**	840.**	43	890.**	880.**	19
800.**	880.**	44	780.**	840.**	20
870.**	910.**	45	880.**	930.**	21
780.**	900.**	46	910.**	960.**	22
780.**	830.**	47	680.**	810.**	23
			760.**	900.**	24

\*\*دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)

يبين الجدول (3) قيم معاملات الارتباط بين الفقرة والمجال الذي تنتمي إليه وبين الفقرة والدرجة

الكلية حيث تراوحت معاملات الارتباط مع المجال بين (0.64-0.96) وتراوحت معاملات الارتباط

مع الدرجة الكلية بين (0.49-0.91) وهي دالة إحصائياً وهي قيم مقبولة لإجراء هذه الدراسة (عودة، 2014).

### ثبات أداة الدراسة

للتحقق من ثبات أداة الدراسة، تم احتساب الثبات بطريقة كرونباخ ألفا للاتساق الداخلي بين الفقرات حيث تم تطبيق أداة الدراسة على عينة استطلاعية خارج عينتها بلغ عددها (30) معلماً ومعلمة وبين الجدول (4) قيم معاملات الثبات بطريقة كرونباخ ألفا للاتساق الداخلي.

الجدول (4): قيم معاملات الثبات لأداة الدراسة

الأداة	مجالات الاستبانة	عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
القيادة الخادمة	التمكين	6	0.88
	التواضع	6	0.89
	الإيثار	5	0.94
	مساعدة المرؤوسين على التطور النجاح	6	0.94
	الالتزام بتطوير المجتمع	6	0.94
	التصرف بأخلاق	6	0.93
	الثقة	6	0.93
	الرؤية	6	0.94
	القيادة الخادمة ككل	47	0.98

يبين الجدول (4) معاملات الثبات بطريقة كرونباخ ألفا حيث تراوحت ما بين (0.88-0.94)

للمجالات، وبلغ معامل الثبات الكلي (0.98) وهي قيم مقبولة لأغراض الدراسة.

## إجراءات الدراسة

- تمت مراجعة الأدب النظري والدراسات السابقة حول موضوع الدراسة.
- تم تطوير أداة الدراسة بعد الرجوع إلى الأدب النظري والدراسات السابقة ذات العلاقة الدقيقة بموضوع الدراسة، ومن ثم تصميمها وتدقيقها والتأكد من صدقها وثباتها.
- تم تحديد مجتمع الدراسة وهو جميع معلمين ومعلمات المدارس الحكومية والخاصة في لواء القويسمة خلال الفصل الدراسي الثاني 2022، والذي بلغ عددهم (7517) معلمًا ومعلمة، وتم تحديد عينة الدراسة العشوائية البسيطة الممثلة.
- تم الحصول على كتاب تسهيل مهمة من جامعة الشرق الأوسط لتطبيق أداة الدراسة. ملحق (4)
- تم الحصول على كتاب تسهيل مهمة من وزارة التربية والتعليم إلى مديرية التربية والتعليم في لواء القويسمة لتوزيع الأداة على عينة الدراسة في المدارس الحكومية والخاصة. ملحق (5)
- تم توزيع أداة الدراسة على أفراد العينة إلكترونياً، وإعطائها الوقت الكافي للإجابة، والتأكد من سلامة المعلومات التي تم جمعها، والتأكد من العدد المطلوب للعينة الممثلة.
- تم جمع أداة الدراسة بعد التأكد من استجابات أفراد العينة لغايات التحليل الإحصائي.
- تم استخدام المعالجة الإحصائية المناسبة وتحليل استجابات أفراد العينة باستخدام برنامج (SPSS).
- تم استخلاص النتائج ووضع التوصيات المناسبة في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج.

## المعالجة الإحصائية

- استخراج معامل ارتباط بيرسون وطريقة كرونباخ ألفا (Cronbach–Alpha) لإيجاد ثبات أداة الدراسة.
- استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب للإجابة عن السؤال الأول.
- استخراج نتائج تحليل التباين متعدد المتغيرات (MANOVA) للإجابة عن السؤال الثاني.

## الفصل الرابع

### نتائج الدراسة

تضمن هذا الفصل عرض نتائج الدراسة مرتبة وفق أسئلتها، وفيما يلي عرض لنتائج الدراسة.

#### النتائج المتعلقة بالسؤال الأول

ما درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الخادمة من وجهة نظر المعلمين في لواء القويسمة؟

للإجابة عن هذا السؤال استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لتقديرات

المعلمين على فقرات أداة الدراسة ويوضح الجدول (5) هذه النتائج.

الجدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لتقديرات المعلمين حول درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الخادمة في لواء القويسمة مرتبة تنازلياً

درجة الممارسة	الانحرافات المعيارية	المتوسطات الحسابية	المجالات	الرتبة	التسلسل في الأداة
مرتفعة	0.88	3.78	التصرف بأخلاق	1	6
مرتفعة	0.88	3.74	الإيثار	2	3
متوسطة	0.91	3.65	الثقة	3	7
متوسطة	0.85	3.62	الالتزام بتطوير المجتمع	4	5
متوسطة	0.86	3.61	التواضع	5	2
متوسطة	0.74	3.57	التمكين	6	1
متوسطة	0.90	3.53	الرؤية	7	8
متوسطة	0.86	3.52	مساعدة المرؤوسين على التطور والنجاح	8	4
متوسطة	0.78	3.63	القيادة الخادمة ككل		

يبين الجدول (5) أن درجة ممارسة القيادة الخادمة لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين

في لواء القويسمة بشكل عام جاءت بدرجة (متوسطة) بمتوسط حسابي (3.63) وانحراف معياري

(0.78) وبشكل تفصيلي كانت درجة ممارسة القيادة الخادمة لدى مديري المدارس للمجالات الفرعية

على النحو التالي: جاء مجال (التصرف بأخلاق) بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.78) وانحراف

معياري (0.88) وبدرجة ممارسة مرتفعة، في حين جاء بالمرتبة الثانية مجال (الإيثار) بمتوسط حسابي (3.74) وانحراف معياري (0.88) وبدرجة ممارسة مرتفعة، وتلاه في المرتبة الثالثة مجال (الثقة) بمتوسط حسابي (3.65) وانحراف معياري (0.91) وبدرجة ممارسة متوسطة وجاء في المرتبة الرابعة مجال (الالتزام بتطوير المجتمع) بمتوسط حسابي (3.62) وانحراف معياري (0.85) وبدرجة ممارسة متوسطة، وجاء في المرتبة الخامسة مجال (التواضع) بمتوسط حسابي (3.61) وانحراف معياري (0.86) وبدرجة ممارسة متوسطة وجاء في المرتبة السادسة مجال (التمكين) بمتوسط حسابي (3.57) وانحراف معياري (0.74) وبدرجة ممارسة متوسطة وتلاه في المرتبة السابعة مجال (الرؤية) بمتوسط حسابي (3.53) وانحراف معياري (0.90) وبدرجة ممارسة متوسطة وجاء في المرتبة الثامنة والأخيرة مجال (مساعدة المرؤوسين على التطور والنجاح) بمتوسط حسابي (3.52) وانحراف معياري (0.86) وبدرجة ممارسة متوسطة.

وقد تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لتقديرات المعلمين على كل فقرة من فقرات الإستبانة وعلى كل مجال من المجالات وتبين الجداول (6،7،8،9،10،11،12،13) هذه النتائج.

الجدول (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتب لدرجة ممارسة القيادة الخادمة لدى مديري المدارس لفقرات مجال (التمكين) مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة في المجال	الرتبة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
3	1	يحرص على ترسيخ العمل بروح الفريق	3.82	0.94	مرتفعة
6	2	يشجع العاملين على تقديم الأفكار الجديدة في البيئة المدرسية	3.79	1.00	مرتفعة
1	3	يمنح العاملين الصلاحيات الضرورية لتنفيذ العمل.	3.65	0.89	متوسطة
2	4	يمكن العاملين من ممارسة أعمال قيادية.	3.50	0.91	متوسطة
5	5	يمكن العاملين من حل المشكلات التي تواجههم دون أن يملي عليهم ما يجب فعله.	3.40	1.00	متوسطة
4	6	يفوض العاملين في اتخاذ القرارات.	3.28	1.02	متوسطة
التمكين (الكلي)					
			3.57	0.74	متوسطة

يلاحظ من الجدول (6) أن درجة ممارسة القيادة الخادمة لدى مديري المدارس لفقرات مجال (التمكين) جاءت بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (3.57) وانحراف معياري (0.74)، وتراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات ما بين (3.28-3.82)، وجاءت الفقرة رقم (3) التي تنص على "يحرص على ترسيخ العمل بروح الفريق" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.82) وانحراف معياري (0.94) وبدرجة ممارسة مرتفعة في حين جاءت الفقرة رقم (4) والتي تنص على "يفوض العاملين في اتخاذ القرارات" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.28) وانحراف معياري (1.02) وبدرجة ممارسة متوسطة.

الجدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة ممارسة القيادة الخادمة لدى مديري المدارس لفقرات مجال (التواضع) مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة في المجال	الرتبة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
10	1	يفتخر بإنجازات العاملين في المدرسة	3.88	1.05	مرتفعة
9	2	يتسم بالتواضع في تعامله مع العاملين في المدرسة.	3.75	1.04	مرتفعة
7	3	يستخدم أسلوب الإقناع في التأثير على العاملين.	3.62	1.00	متوسطة
8	4	يحاول الاستفادة من تباين الآراء ووجهات النظر في المدرسة.	3.59	1.02	متوسطة
11	5	يتبع النهج الديمقراطي في العمل.	3.55	1.03	متوسطة
12	6	يتقبل النقد الموجه إليه بإيجابية	3.28	1.16	متوسطة
التواضع (الكلي)					
			3.61	0.86	متوسطة

يلاحظ من الجدول (7) أن درجة ممارسة القيادة الخادمة لدى مديري المدارس لفقرات مجال (التواضع) جاءت بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (3.61) وانحراف معياري (0.86)، وتراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات ما بين (3.28-3.88)، وجاءت الفقرة رقم (10) التي تنص على "يفتخر بإنجازات العاملين في المدرسة" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.88) وانحراف معياري (1.05) وبدرجة ممارسة مرتفعة في حين جاءت الفقرة رقم (12) والتي تنص على " يتقبل النقد الموجه إليه بإيجابية" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.28) وانحراف معياري (1.16) وبدرجة ممارسة متوسطة.

الجدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة ممارسة القيادة الخادمة لدى مديري المدارس لفقرات مجال (الإيثار) مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة في المجال	الرتبة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
14	1	يقدم مصلحة المنظمة كأولوية.	3.85	0.99	مرتفعة
17	2	يدعم روح المبادرة لدى العاملين.	3.79	1.02	مرتفعة
13	3	يبذل جهده للارتقاء في العمل دون انتظار مقابل.	3.75	1.03	مرتفعة
16	4	يبذل الجهد لمساعدة الآخرين.	3.72	1.04	مرتفعة
15	5	يهتم بمصالح العاملين في المؤسسة.	3.60	1.06	متوسطة
		الإيثار (الكلي)	3.74	0.88	مرتفعة

يلاحظ من الجدول (8) أن درجة ممارسة القيادة الخادمة لدى مديري المدارس لفقرات مجال (الإيثار) جاءت بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي (3.74) وانحراف معياري (0.88)، وتزاوجت المتوسطات الحسابية للفقرات ما بين (3.60-3.85)، وجاءت الفقرة رقم (14) التي تنص على يقدم مصلحة المنظمة كأولوية "بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.85) وبانحراف معياري (0.99) وبدرجة ممارسة مرتفعة في حين جاءت الفقرة رقم (15) والتي تنص على " يهتم بمصالح العاملين في المؤسسة "في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.60) وبانحراف معياري (1.06) وبدرجة ممارسة متوسطة.

الجدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة ممارسة القيادة الخادمة لدى مديري المدارس لفقرات مجال (مساعدة المرؤوسين على التطور والنجاح) مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة في المجال	الرتبة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
21	1	يحث العاملين على تبادل الخبرات فيما بينهم.	3.69	0.96	مرتفعة
22	2	يشجع العاملين لتبني الأفكار الإبداعية.	3.67	1.01	متوسطة
19	3	يدعم اجتهادات العاملين الشخصية باعتبارها مبادرات تسهم في تطوير الأداء.	3.63	0.97	متوسطة
18	4	يقدم للعاملين خبرات تمكنهم من تطوير مهارات جديدة.	3.62	0.97	متوسطة
20	5	يوفر خطة تدريبية واضحة بناءً على احتياجات العاملين.	3.44	1.04	متوسطة
23	6	يقدم للعاملين مكافآت جراء قيامهم بأعمال إبداعية.	3.06	1.24	متوسطة
		مساعدة المرؤوسين على التطور والنجاح (الكلي)	3.52	0.86	متوسطة

يلاحظ من الجدول (9) أن درجة ممارسة القيادة الخادمة لدى مديري المدارس لفقرات مجال (مساعدة المرؤوسين على التطور والنجاح) جاءت بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (3.52) وانحراف معياري (0.86)، وتراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات ما بين (3.06-3.69) وجاءت الفقرة رقم (21) التي تنص على " يحث العاملين على تبادل الخبرات فيما بينهم " بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.69) وبانحراف معياري (0.96) وبدرجة ممارسة مرتفعة في حين جاءت الفقرة رقم (23) والتي تنص على " يقدم للعاملين مكافآت جراء قيامهم بأعمال إبداعية "في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.06) وبانحراف معياري (1.06) وبدرجة ممارسة متوسطة.

الجدول (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة ممارسة القيادة الخادمة لدى مديري المدارس لفقرات مجال (الالتزام بتطوير المجتمع) مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة في المجال	الرتبة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
24	1	يؤكد على أهمية المسؤولية المجتمعية.	3.73	0.97	مرتفعة
28	2	يشجع العاملين على ضرورة حضور الفعاليات الاجتماعية المختلفة.	3.65	1.02	متوسطة
27	3	يشجع العاملين على الأعمال التطوعية.	3.64	0.98	متوسطة
25	4	يحدد آليات التواصل الفعالة مع المجتمع المحلي.	3.58	0.98	متوسطة
29	5	يعمل على تطوير المجتمع المحلي ضمن الإمكانيات المتاحة	3.56	1.015	متوسطة
26	6	يرى أن خدمة الآخرين مسؤولية تقع على عاتقه.	3.54	1.06	متوسطة
		الالتزام بتطوير المجتمع (الكلي)	3.62	0.85	متوسطة

يلاحظ من الجدول (10) أن درجة ممارسة القيادة الخادمة لدى مديري المدارس لفقرات مجال (الالتزام بتطوير المجتمع) جاءت بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (3.62) وانحراف معياري (0.85) وتراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات ما بين (3.54-3.73)، وجاءت الفقرة رقم (24) التي تنص على "يؤكد على أهمية المسؤولية المجتمعية" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.73) وبانحراف معياري (0.97) وبدرجة ممارسة مرتفعة في حين جاءت الفقرة رقم (26) والتي تنص على "يرى أن خدمة الآخرين مسؤولية تقع على عاتقه" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.54) وبانحراف معياري (1.06) وبدرجة ممارسة متوسطة.

الجدول (11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لدرجة ممارسة القيادة الخادمة لدى مديري المدارس لفقرات مجال (التصرف بأخلاق) مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة في المجال	الرتبة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
30	1	يهتم بأخلاقيات المهنة. (النزاهة، الموضوعية، العدل...).	3.95	1.02	مرتفعة
33	2	يحافظ على سرية العمل الإداري في المدرسة.	3.94	1.01	مرتفعة
32	3	يتصف بالصدق بتصرفاته.	3.85	1.02	مرتفعة
34	4	يعتبر قذوة حسنة للعاملين.	3.76	1.05	مرتفعة
31	5	يولي اهتمامه بإنجازات العاملين في المؤسسة.	3.73	1.05	مرتفعة
35	6	يقوم السلوكيات غير الأخلاقية	3.46	1.27	متوسطة
		التصرف بأخلاق (الكلي)	3.78	0.88	مرتفعة

يلاحظ من الجدول (11) أن درجة ممارسة القيادة الخادمة لدى مديري المدارس لفقرات مجال (التصرف بأخلاق) جاءت بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي (3.78) وانحراف معياري (0.88) وتراوح المتوسطات الحسابية للفقرات ما بين (3.46-3.95)، وجاءت الفقرة رقم (30) التي تنص على " يهتم بأخلاقيات المهنة (النزاهة، الموضوعية، العدل " بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.95) وانحراف معياري (1.02) وبدرجة ممارسة مرتفعة في حين جاءت الفقرة رقم (35) والتي تنص على "يقوم السلوكيات غير الأخلاقية" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.46) وانحراف معياري (1.27) وبدرجة ممارسة متوسطة.

الجدول (12) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتب لدرجة ممارسة القيادة الخادمة لدى مديري المدارس لفقرات مجال (الثقة) مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة في المجال	الرتبة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
36	1	يهتم بتوفير أجواء الاتصال والتواصل مع العاملين.	3.74	0.97	مرتفعة
37	2	ينفذ الوعود التي يقطعها على نفسه.	3.70	0.99	مرتفعة
40	3	لديه المقدرة على الاصغاء للآخرين باهتمام.	3.64	1.05	متوسطة
38	4	يتعامل مع العاملين بكل شفافية.	3.63	0.99	متوسطة
39	5	يلجأ اليه العاملين للاستشارة.	3.60	1.08	متوسطة
41	6	يعتمد سياسة الباب المفتوح لبناء جو من الثقة بينه والعاملين.	3.59	1.16	متوسطة
		الثقة (الكلي)	3.65	0.91	متوسطة

يلاحظ من الجدول (12) أن درجة ممارسة القيادة الخادمة لدى مديري المدارس لفقرات مجال (الثقة) جاءت بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (3.65) وانحراف معياري (0.91)، وتراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات ما بين (3.59-3.74)، وجاءت الفقرة رقم (36) التي تنص على "يهتم بتوفير أجواء الاتصال والتواصل مع العاملين" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.74) وبانحراف معياري (0.97) وبدرجة ممارسة مرتفعة في حين جاءت الفقرة رقم (41) والتي تنص على "يعتمد سياسة الباب المفتوح لناء جو من الثقة بينه والعاملين" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.59) وبانحراف معياري (1.16) وبدرجة ممارسة متوسطة.

الجدول (13) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة ممارسة القيادة الخادمة لدى مديري المدارس لفقرات مجال (الرؤية) مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة في المجال	الرتبة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
45	1	يتفاعل مع المستجدات الطارئة بإيجابية.	3.65	0.98	متوسطة
46	2	يضع خططاً وبرامج لإدارة الأزمات.	3.59	1.02	متوسطة
44	3	يؤكد على ضرورة الالتزام بالرؤية المشتركة لتحقيق الأهداف المراد تحقيقها.	3.55	1.01	متوسطة
47	4	يحرص على الأخذ بتصورات العاملين عن المسارات المناسبة لتحقيق أهداف المدرسة.	3.52	1.05	متوسطة
42	5	يحرص على إشراك العاملين في التخطيط الاستراتيجي	3.46	1.07	متوسطة
43	6	يُجري تحليل SWot (معرفة مصادر القوة والضعف والفرص والتهديدات لبيئة العمل).	3.38	1.10	متوسطة
		الرؤية (الكلية)	3.53	0.90	متوسطة

يلاحظ من الجدول (13) أن درجة ممارسة القيادة الخادمة لدى مديري المدارس لفقرات مجال (الرؤية) جاءت بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (3.53) وانحراف معياري (0.90)، وتراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات ما بين (3.38-3.65)، وجاءت الفقرة رقم (45) التي تنص على "يتفاعل مع المستجدات الطارئة بإيجابية بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.65) وانحراف معياري (0.98) وبدرجة ممارسة متوسطة في حين جاءت الفقرة رقم (43) والتي تنص على " يجري تحليل SWot معرفة مصادر القوة والضعف والفرص والتهديدات لبيئة العمل). "في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.38) وانحراف معياري (1.10) وبدرجة ممارسة متوسطة.

### النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha = 0.05$ ) بين المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة القيادة الخادمة لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين في لواء القويسمة تعزى لمتغيرات: الجنس، السلطة المشرفة، وسنوات الخبرة؟

للإجابة عن هذا السؤال استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة

القيادة الخادمة باختلاف متغيرات كل من: (الجنس، السلطة المشرفة، سنوات الخبرة) وبين الجدول

(14) هذه النتائج.

الجدول (14) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة القيادة الخادمة لدى مديري المدارس باختلاف متغيرات الجنس، السلطة المشرفة، سنوات الخبرة

الدرجة الكلية	الرؤية	الثقة		التصرف بأخلاق	الالتزام بتطوير المجتمع	مساعدة المرؤوسين	الإيثار	التواضع	التمكين	المستويات المجالات	المتغيرات
3.57	3.46	3.60	3.74	3.59	3.42	3.67	3.58	3.53	المتوسط الحسابي	ذكر	الجنس
0.80	0.94	0.92	0.93	0.89	0.90	0.93	0.85	0.75	الانحراف المعياري		
3.67	3.58	3.68	3.81	3.64	3.61	3.80	3.63	3.60	المتوسط الحسابي	أنثى	
0.75	0.86	0.90	0.82	0.80	0.82	0.82	0.86	0.73	الانحراف المعياري		
3.66	3.55	3.69	3.82	3.67	3.57	3.77	3.66	3.60	المتوسط الحسابي	حكومية	السلطة المشرفة
0.76	0.89	0.90	0.84	0.82	0.85	0.88	0.84	0.73	الانحراف المعياري		
3.54	3.46	3.56	3.70	3.52	3.42	3.68	3.51	3.50	المتوسط الحسابي	خاصة	
0.80	0.91	0.93	0.93	0.88	0.88	0.86	0.87	0.75	الانحراف المعياري		
3.74	3.66	3.77	3.89	3.73	3.67	3.83	3.70	3.71	المتوسط الحسابي	أقل من 5 سنوات	سنوات الخبرة
0.71	0.83	0.81	0.78	0.78	0.76	0.79	0.82	0.70	الانحراف المعياري		
3.58	3.51	0.57	3.70	3.58	3.50	3.71	3.55	3.54	المتوسط الحسابي	من 5 - أقل من 10	
0.76	0.89	0.95	0.92	0.80	0.86	0.83	0.86	0.71	الانحراف المعياري		
3.58	3.45	3.63	3.76	3.58	3.44	3.70	3.59	3.50	المتوسط الحسابي	10 سنوات فأكثر	
0.81	0.93	0.94	0.89	0.90	0.91	0.94	0.87	0.77	الانحراف المعياري		

يلاحظ من الجدول (14) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة القيادة

الخادمة لدى مديري المدارس باختلاف متغيرات الجنس، السلطة المشرفة، سنوات الخبرة ولمعرفة

فيما إذا كانت هذه الفروق ذات دلالة إحصائية استخرجت نتائج تحليل التباين متعدد المتغيرات

(Manova) والجدول (15) يبين هذه النتائج.

الجدول (15) نتائج تحليل التباين متعدد المتغيرات (MANOVA) لدلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة القيادة الخادمة لدى مديري المدارس باختلاف متغيرات الجنس والسلطة المشرفة وسنوات الخبرة

مصدر التباين	المجالات	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	ف	مستوى الدلالة
الجنس Hotelling's Trace 0.49	التمكين	0.847	1	0.847	1.554	0.213
	التواضع	0.125	1	0.125	0.168	0.682
	الإيثار	2.048	1	2.048	2.631	0.106
	مساعدة المرؤوسين على التطور والنجاح	2.383	1	2.383	3.213	0.074
	الالتزام بتطوير المجتمع	0.021	1	0.021	0.029	0.865
	التصرف بأخلاق	0.176	1	0.176	0.226	0.635
	الثقة	0.475	1	0.475	0.562	0.454
	الرؤية	1.592	1	1.592	1.948	0.164
	الدرجة الكلية	0.694	1	0.694	1.141	0.286
السلطة المشرفة Hotelling's Trace 0.65	التمكين	0.685	1	0.685	1.257	0.263
	التواضع	1.649	1	1.649	2.213	0.138
	الإيثار	0.288	1	0.288	0.370	0.543
	مساعدة المرؤوسين على التطور والنجاح	1.144	1	1.144	1.543	0.215
	الالتزام بتطوير المجتمع	1.638	1	1.638	2.271	0.133
	التصرف بأخلاق	0.792	1	0.792	1.020	0.313
	الثقة	1.157	1	1.157	1.369	0.243
	الرؤية	0.623	1	0.623	0.763	0.383
	الدرجة الكلية	0.957	1	0.957	1.573	0.211
سنوات الخبرة Hotelling's Trace 0.217	التمكين	3.566	2	1.783	3.270	0.390
	التواضع	1.797	2	0.898	1.206	0.301
	الإيثار	1.519	2	0.759	.976	0.378
	مساعدة المرؤوسين على التطور والنجاح	4.658	2	2.329	3.141	0.440
	الالتزام بتطوير المجتمع	2.817	2	1.408	1.952	0.143
	التصرف بأخلاق	2.796	2	1.398	1.802	0.166
	الثقة	3.064	2	1.532	1.812	0.165
	الرؤية	3.290	2	1.645	2.013	0.135
	الدرجة الكلية	2.695	2	1.347	2.215	0.111

مصدر التباين	المجالات	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	ف	مستوى الدلالة
الخطأ	التمكين	199.513	366	0.545		
	التواضع	272.659	366	0.745		
	الإيثار	284.806	366	0.778		
	مساعدة المرؤوسين على التطور والنجاح	271.442	366	0.742		
	الالتزام بتطوير المجتمع	264.027	366	0.721		
	التصرف بأخلاق	283.956	366	0.776		
	الثقة	309.459	366	0.846		
	الرؤية	299.084	366	0.817		
	الدرجة الكلية	222.624	366	0.608		
الكلية	التمكين	209.194	377			
	التواضع	278.341	377			
	الإيثار	291.228	377			
	مساعدة المرؤوسين على التطور والنجاح	281.948	377			
	الالتزام بتطوير المجتمع	269.834	377			
	التصرف بأخلاق	289.223	377			
	الثقة	315.594	377			
	الرؤية	306.328	377			
	الدرجة الكلية	228.288	377			

يبين الجدول (15) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات

أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة القيادة الخادمة لدى مديري المدارس باختلاف متغيرات الجنس

والسلطة المشرفة وسنوات الخبرة على جميع المجالات وعلى الدرجة الكلية

## الفصل الخامس

### نتائج الدراسة والتوصيات

هدفت الدراسة الحالية إلى الكشف عن درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الخادمة من وجهة نظر المعلمين في لواء القويسمة، وفي ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية، تم مناقشة النتائج، وإبراز مدى اتفاقها واختلافها مع الدراسات السابقة واقتراح بعض التوصيات في ضوءها حسب أسئلة الدراسة وهي كما يأتي:

#### مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول

ما درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الخادمة من وجهة نظر المعلمين في لواء القويسمة؟

بينت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الخادمة من وجهة نظر المعلمين في لواء القويسمة جاءت بدرجة تقدير "متوسطة". وبلغ المتوسط الحسابي لدرجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الخادمة ككل (3.63)، وانحراف معياري بلغ (0.78)، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية للمجالات ما بين (3.52، 3.78) وانحراف معياري تراوح ما بين (0.74\_ 0.91) حيث جاء مجال التصرف بأخلاق، في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (3.78) وانحراف معياري (0.88)، بينما جاء مجال الإيثار في المرتبة الثانية وبمتوسط حسابي بلغ (3.74) وانحراف معياري (0.88)، بينما جاء مجال الثقة في المرتبة الثالثة وبمتوسط حسابي بلغ (3.65) وانحراف معياري (0.91)، بينما جاء مجال الالتزام بتطوير المجتمع في المرتبة الرابعة وبمتوسط حسابي بلغ (3.62) وانحراف معياري (0.85)، بينما جاء مجال التواضع في المرتبة الخامسة وبمتوسط حسابي بلغ (3.61) وانحراف معياري (0.86)، بينما جاء مجال التمكين في المرتبة السادسة وبمتوسط حسابي بلغ (3.57) وانحراف معياري (0.74)، بينما جاء مجال الرؤية في المرتبة السابعة وبمتوسط حسابي بلغ (3.53)

وانحراف معياري (0.85)، بينما جاء مجال مساعدة المرؤوسين على التطور والنجاح بتطوير المجتمع في المرتبة الثامنة وبمتوسط حسابي بلغ (3.52) وانحراف معياري (0.86).

ويمكن تفسير هذه النتيجة على أن مديري المدارس في لواء القويسمة يمارسون القيادة الخادمة بدرجة متوسطة وقد تعزى هذه النتيجة إلى قناعة المعلمين بأن بعض المديرين يفتقرون هذا النوع من القيادة، والأسس التي تستند إليها، والتزامهم بمضمونها، وما تفرضه من قضايا قيمة تؤثر إيجابياً في مسار العملية التربوية، ويسعى المدير لتحقيق ذلك بتنفيذ الأنماط القيادية التي تقوم على الاحترام المتبادل ومستوى الثقة العالية التي يبديها القائد تجاه مرؤوسيه وكذلك طرق الاتصالات المفتوحة، بين المدير والمعلمين والتعامل بمهنية ومرونة بين جميع اطراف المدرسة والعمل على مشاركتهم في عملة صنع القرار وتفويضهم بعض الصلاحيات لانجاز المهمات التي توكل اليهم ومساعدتهم بتطوير أنفسهم والنمو ذاتياً في الجوانب المختلفة للشخصية الإنسانية مما يؤدي الى تحقيق اهداف المعلمين والمدرسة التي يعملون بها.

واتفقت نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراسة السيابي والمهدي (2021) والعتيبي (2021) والصالح (2020) وأبو الغنم (2019) ومحمد وعبد الرسول وسلامة والمهنا ومتعب ومحمود (2019) إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية للقيادة الخادمة من وجهة نظر المعلمين ومساعدتي المديرين كانت متوسطة، وتبين من نتائج الدراسة إلى أن واقع ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الخادمة في دولة الكويت جاء بدرجة متوسطة.

واختلفت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة (Parwati, Yuesti, & Suardhika, 2020) التي بينت نتائجها أن مؤشر القيادة الخادمة جاء بدرجة منخفضة، ودراسة نارت يبراك ويلدرم وشاريهان (Nart, Yaprak, Yildirim, & Sarihan, 2018)، وأظهرت النتائج أن واقع ممارسة القيادة

الخدمة في الشركة جاء بدرجة كبيرة جداً، ونتائج دراسة تشان وسو (Chan & So, 2017) إلى أن توافر سمات وخصائص القيادة الخادمة جاء بدرجة كبيرة.

وفيما يلي عرض بشكل تفصيلي لمناقشة كل مجال حسب ترتيبها في النتائج كالاتي:

### المجال الأول: التصرف بأخلاق

جاء مجال التصرف بأخلاق في المرتبة الأولى وبدرجة مرتفعة، وبلغ المتوسط الحسابي للتصرف بأخلاق ككل (3.78) وانحراف معياري (0.88)، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات ما بين (3.46-3.95) وانحراف معياري ما بين (0.101 - 1.27) وبدرجة مرتفعة على فقرات المجال (31،32،33،34،35) ويمكن تفسير هذه النتيجة إلى أن الأخلاق الركيزة الأساسية في المنظومة التعليمية، وبناء على ذلك يعين المدير وفق أسس ومعايير أخلاقية من ضمنها حسن السيرة والسلوك من حيث صفاته الشخصية، والتزامه بأخلاقيات مهنة التربية والتعليم، باعتباره نموذجاً يحتذى به.

وتفسر أيضاً الباحثة حرص القائد الخادم على العمل الأخلاقي الذي يساهم في رفع شأن المؤسسة ويساعدها على تحقيق الأهداف وإنجاز المهام بكفاءة وتتعكس النتائج على الأفراد انعكاساً إيجابياً، فتزداد مشاعر الانتماء إلى المؤسسة، وتتحسن تبعاً لذلك صور الأداء الفردي والجماعي، جراء تنشيط الدافعية وحفز الهمة والشعور بالأمن المدرسي والرضا الوظيفي.

جاءت الفقرة رقم (30) والتي تنص على "يهتم بأخلاقيات المهنة. (النزاهة، الموضوعية، العدل...)" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.82) وانحراف معياري (0.94)، تعزى هذه النتيجة إلى أن المدير عند اهتمامه بهذه الأخلاقيات يجعل المعلم أكثر إيجابية وتقانياً في بيئة العمل، ويقوم بالمهام والمسئوليات والواجبات الوظيفية الصعبة دون خوف أو تردد، ويكون أكثر التزاماً

تنظيمياً وعدم الإحساس بالإجهاد في العمل، والشعور بالفخر والانتماء والولاء تحقيق مستويات عالية من الإنجاز، والرغبة القوية في الاستمرارية.

بينما جاءت الفقرة رقم (35) ونصها " يُقوم السلوكيات غير الأخلاقية." بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.46) وانحراف معياري (1.27). وتفسر الباحثة هذه النتيجة من وجهة نظر المعلمين أن دور المدير هو الاصلاح وازالة العيوب في العملية التعليمية من خلال زرع السلوكيات القيمة والتي تعزز دور العمل التربوي وتعمل على تطويره من خلال التزامه بها والسعي إلى توظيفها في كل المجالات والمشكلات التي تواجهه في ميدان العمل التربوي، وقد يكون انها جاءت بالمرتبة الاخيرة لاعتقاد بعض المعلمين ان المديرين يركزون على الجانب التعليمي أكثر من الجانب الاخلاقي، لكثرت الاعباء الملقاة على مديري المدارس.

### المجال الثاني: الإيثار

جاء مجال الإيثار في المرتبة الثانية وبدرجة مرتفعة، وبلغ المتوسط الحسابي للإيثار ككل (3.74) وانحراف معياري (0.88)، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.60-3.85) وبانحراف معياري ما بين (0.99-1.02) وبدرجة مرتفعة على فقرات المجال (14،17،13،16) بدرجة متوسطة على فقرات المجال (15).

قد تنسب هذه النتيجة إلى ان المديرين مقتنعون بان التعامل الإيجابي مع العاملين الآخرين يعد مؤشراً واضحاً على خدمتهم، وحيث أن المدير الملتزم بنظرية القيادة الخادمة، ومجالاتها كافة يرى بأن من السمات الإيجابية للقائد التربوي أن يتعامل بطريقة إيجابية مع عامله ليحني ثمره هذا التعامل حيث انه يقدم الصالح العام على الصالح الشخصي من أجل الارتقاء بالعمل. وربما تعود هذه النتيجة

إلى أن اعتقاد المدير بخدمة الآخرين ومساعدتهم بتلبية احتياجاتهم ذات العلاقة بالعمل يشكل أساساً للقيادة التربوية الصحيحة، وفقاً للفلسفة التي تسند إليها القيادة الخادمة.

حيث جاءت الفقرة رقم (14) والتي تنص على "يقدم مصلحة المنظمة كأولوية". في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.85) وانحراف معياري (0.99)، يقوم المدير على تقديم مصلحة العمل في منظمته على مصالحة الشخصية لضمان سير العمل بالشكل الصحيح حيث يقوم المدير على وضع مصلحة العمل في أولياته. من خلال حرص المدير الناجح دائماً على تنظيم وقته بدقة بالغة، وتحديد الأمور والواجبات المهمة التي يجب إنهاؤها في وقتها حسب أولوياتها، ولا يتم ذلك أيضاً إلا إذا كان على معرفة بالنفس البشرية وما تحتاجه من ثواب ودعم وتشجيع، ومعرفته بمفاهيم الديمقراطية التي تساعد على التعامل مع المدرسين والعاملين بديمقراطية وعدل وإنصاف.

بينما جاءت الفقرة رقم (15) ونصها " يهتم بمصالح العاملين في المؤسسة." بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.60) وانحراف معياري (1.06). يمتلك المدير قدر عالي من الاهتمام بتطوير مهارات العاملين والاستماع لآرائهم وتقدير جهودهم والثناء عليها ويفعل كل ما بوسعه لجعل مهمة العاملين أسهل ضمن نطاق العمل، وقد تكون انها جاءت بالمرتبة الأخيرة لاعتقاد بعض المعلمين ان المديرين ليس لديهم متسع من الوقت للاضطلاع على أمور المعلمين المهنية، ولديهم العديد من المسؤوليات التي يرونها أهم من ذلك.

### المجال الثالث: الثقة

جاء مجال الثقة في المرتبة الثالثة وبدرجة متوسطة، وبلغ المتوسط الحسابي للثقة ككل (3.65) وانحراف معياري (0.91)، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.59-3.74) وانحراف

معياري ما بين (0.97-1.16) وبدرجة مرتفعة على فقرات المجال (36، 37) بدرجة متوسطة على فقرات المجال (40،38،39،41).

وكذلك تفسر الباحثة هذه النتيجة أن أهمية دور مدير المدرسة الخادم ومسؤولياته، باعتباره المسؤول الأول في الإدارة فالمدير هو المشرف على جميع أعمال المدرسة وأنشطتها وسير العمل فيها، وهو الموجه لمعلمي مدرسته والعامل على تطورهم مهنيًا، والمسؤول المباشر عن إشاعة جو من روح التفاهم والانسجام والتعاون بينهم، وامتلاكه قدر عال من الكفاءة والمعرفة وسعة العقل والتفهم والتعاون والأخلاق والعلم بشؤون الإدارة وما يتبعها من اتخاذ قرارات إدارية تطويرية

وتفسر الباحثة أيضاً أن الثقة تزداد لنجاح مدير المدرسة الخادم حينما تكون لديه معرفة بالمجال الذي يعمل فيه لذا يجب أن، يتمتع مدير المدرسة بالمعرفة بعدة مجالات مثل القيادة التربوية، وعلم التدريس، وعلم النفس التربوي، والتعلم والقياس والتقويم، لأن مثل هذه المعرفة لها آثارها الإيجابية على زيادة ثقته بنفسه وثقة المعلمين بقائدهم.

ويمكن تفسير هذه النتيجة إلى أن بناء علاقات تقوم على التعاون والتفاهم المتبادل والثقة والمشاركة الحرة في المعلومات بين مختلف مستويات المؤسسة. إن ثقافة المودة والتفاهم والمحبة والتواضع والمساواة الاجتماعية وروح الفكاهة والمرح من أهم الوسائل التي يمكن إتباعها للتخلص من الخوف والتوتر بين الأطراف المختلفة.

حيث جاءت الفقرة رقم (36) والتي تنص على "يهتم بتوفير أجواء الاتصال والتواصل مع العاملين". في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.74) وانحراف معياري (0.97)، وتفسر الباحثة هذه النتيجة قيام المدير بتسيير سلوك الأفراد وتوجيهها نحو الأمور المرغوب فيها، من خلال الموازنة والتقريب بين وجهات النظر والمفاهيم والأفكار وتوحيد أساليب العمل. كذلك من أهم صفاته

أن يشاور موظفيه في العمل، وأن يأخذ برأيهم، ويستمع لهم في كل الأمور التي تتعلق بالعمل، من خلال عقد الندوات والاجتماعات.

وبالتالي فإن هذا يرفع من مسؤولية الموظف للمكان الذي يعمل فيه، ويشعر بالانتماء له، ويقربه أكثر من مديره.

بينما جاءت الفقرة رقم (41) ونصها " يعتمد سياسة الباب المفتوح لبناء جو من الثقة بينه وبين العاملين... " بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.59) وانحراف معياري (1.16). وتفسر الباحثة هذه النتيجة ان المدير الناجح هو من ينجح في بداية عمله الجديد من كسب ولاء وحب الموظفين له ويكون ذلك من خلال كسر حاجز الخوف بينهم، والادارة في وقتنا الحالي تعتمد على العلاقات الانسانية اضافة إلى الطرق العلمية والنظريات لذلك فان المدير الجديد يقوم بجمع الموظفين في اول يوم عمل للتعرف عليهم عن كثب وليتعرفوا عليه ويجب ان يكون جو الاجتماع خارجا عن الرسمية ومملوء بالمزاح لكي لا يعتقد الموظفون انه مديرتسلطي، وقد يكون انها جاءت بالمرتبة الاخيرة لاعتقاد بعض المعلمين ان المديرين يركزون على الاجتماعات الرسمية والجمود في التعامل والتواصل معهم.

#### المجال الرابع: الالتزام بتطوير المجتمع

جاء مجال الالتزام بتطوير المجتمع في المرتبة الرابعة وبدرجة متوسطة، وبلغ المتوسط الحسابي للثقة ككل (3.62) وانحراف معياري (0.85)، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.54 - 3.73) وانحراف معياري ما بين (0.97-1.16) وبدرجة مرتفعة على فقرات المجال (24) بدرجة متوسطة على فقرات المجال (25،26،27،28،29)،

ويمكن تفسير هذه النتيجة أن مديري المدارس يعملون على تعزيز العلاقة بين المجتمعات المحلية المحيطة والمدارس المشاركة في البرنامج، وذلك من خلال تشكيل لجان وتحالفات مجتمعية تضم

أعضاء من المجتمع المحيط بالمدرسة، أولياء الأمور، ومعلمين ومديري المدارس بهدف تعزيز الشعور بالملكية والمسؤولية المشتركة تجاه التعليم المجتمعي، وتقديم نموذج جديد من المشاركة المجتمعية. ويركز البرنامج على بناء شراكات مجتمعية ديناميكية تسهم في إضفاء الطابع التشاركي في المجتمعات المستهدفة بالإضافة إلى إيجاد الشعور بالملكية والشعور بالمسؤولية تجاه المدرسة، وجعل المدرسة محور المجتمع الذي يجمع بين الطلبة والمعلمين وأولياء الأمور، وتعزيز الاستخدام المبتكر والمستدام للمدرسة.

ويمكن تفسير هذه النتيجة نظراً للعلاقة الوثيقة بين التربية والمجتمع، فإن المدرسة لا يمكن أن تعمل بمعزل عن النظام الاجتماعي والمجتمع، فالمدرسة مؤسسة اجتماعية داخل المجتمع وجدت لتعليم أبنائه وحفظ تراثه، وقيادته للتغيير الذي يؤدي إلى تقدمه وازدهاره، ووجدت لتحقيق حاجات المجتمع وتفسيرها، حيث أن تفسير البرنامج المدرسي للمجتمع أمر حيوي لتلقي الدعم منه، فالمدرسة داخل هذا الجسم الاجتماعي ليست منعزلة في وجودها، بل هي جزء لا يتجزأ منه، فهي لا تستطيع أن تعيش بمعزل عما يدور في المجتمع. فرغم الاستقلالية النسبية للمدرسة إلا أنه لا يمكن اعتبارها مؤسسة مكتفية ذاتياً، وإنما طبيعة دورها تجعلها مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بمؤسسات المجتمع حيث تتأثر بها وتؤثر عليها.

حيث جاءت الفقرة رقم (24) والتي تنص على "يؤكد على أهمية المسؤولية المجتمعية..." في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.73) وانحراف معياري (0.97)، وتفسر الباحثة هذه النتيجة المسؤولية الاجتماعية مطلباً علمياً وحاجة اجتماعية؛ لأن المجتمع بأسره وأجهزته ومؤسساته كافة في حاجة إلى الفرد المسؤول اجتماعياً، فارتفاع درجة إحساس والتزام أفراد المجتمع بالمسؤولية الاجتماعية تعد المعيار الذي نحكم بموجبه على تطور ذلك المجتمع ونموه. وتنمية الشعور بالمسؤولية

في نفوس أبناء المجتمع ضرورة مؤكدة، وهي مهمة تقع على عاتق المؤسسات الاجتماعية المسؤولة عن تربية الأفراد وتنشئتهم.

بينما جاءت الفقرة رقم (26) ونصها " يرى أن خدمة الآخرين مسؤولية تقع على عاتقه." بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.54) وانحراف معياري (1.06). وتفسر الباحثة هذه النتيجة أنّ المسؤولية الاجتماعية هي المسؤولية الفردية عن الجماعة، هي مسؤولية الفرد أمام ذاته عن الجماعة التي ينتمي إليها. وهي إحساس أفراد المجتمع بمسؤوليتهم تجاه أنفسهم بالتزامهم ومسؤوليتهم تجاه أنفسهم وتجاه الآخرين من أفراد المجتمع والبيئة والوطن. وان "المسؤولية الاجتماعية تعبر عن النضج النفسي للفرد؛ لأن الفرد الناضج نفسياً هو الذي يتحمل المسؤولية، ويكون لديه استعداد للقيام بنصيبه كفرد في تحقيق مصلحة المجتمع ويشعر أنه مدين له وجاءت بالمرتبة الأخيرة لاعتقاد المعلمون أن المسؤولية الاجتماعية لا تقع على عاتق المدير لوحده بل هم أيضاً يتحملون المسؤولية في ذلك.

#### المجال الخامس: التواضع

جاء مجال التواضع في المرتبة الخامسة وبدرجة متوسطة، وبلغ المتوسط الحسابي للتواضع ككل (3.61) وانحراف معياري (0.86)، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.28-3.88) وبانحراف معياري ما بين (1.00-1.16) وبدرجة مرتفعة على فقرات المجال (9، 10) بدرجة متوسطة على فقرات المجال (7،8،11،12).

وقد تعزى هذه النتيجة إلى قيام المدير باستشارة العاملين معه بهدف الحصول على معلومات جديدة وعدم اعتماده على نفسه بشكل تام، ذلك إن تعدد العقول خير من العقل الواحد وأن الاستشارة لها عدة جوانب إيجابية، إذ أنها تمنع دكتاتورية الأفكار والآراء المتشددة، وتثير الرغبة لدى الآخرين

للمشاركة، وابداء الرأي في القضايا التربوية التي تتطلب حلاً أو رأياً. وتشعرهم بأهميتهم بكونهم طرفاً مهماً في عملية صنع القرار.

قد تعود هذه النتيجة إلى ما يبديه المدير من تعاون مع العاملين معه، فيكون بذلك أنموذجاً للقائد الخادم لأتباعه. وينعكس ذلك على تعاون العاملين فيما بينهم فتنجح أغراضاً تربوية، وأخلاقية، واجتماعية، وإنسانية تصب جميعها في المبادئ، والممارسات التي تقوم عليها العملية التعليمية التعليمية. وحيث أن المدير يعمل مع الآخرين، ونجاحه يتوقف عليهم فإن ما ينجزه العاملون يعد فخراً له، يشيد به ويتباهى عند الإشارة إلى ذلك الإنجاز الذي ينسبه لغيره. وهذا يدل على مدى تواضعه، وحبه وتعاونه مع العاملين. ولذلك فهو يعد مثلاً يقتدى به. وهذا المثال يأتي من خلال السلوك الإيجابي الذي يصدر عنه في المواقف المختلفة داخل المدرسة. فالمدير يعد قائداً والقائد يكون مثلاً للآخرين.

حيث جاءت الفقرة رقم (10) والتي تنص على "يفتخر بإنجازات العاملين في المدرسة " في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.88) وانحراف معياري (1.05)، وتفسر الباحثة هذه النتيجة ان مدير المدرسة يفتخر بالإنجازات التي ينجزها العاملين في المدرسة فهي تعطي صورة مشرقة لما الت اليه القيادة التي ينتهجها وكذلك يشعر بالفخر فيها ويشعر ان ما يحققه العاملين هو بمثابة انجاز شخصي له.

بينما جاءت الفقرة رقم (9) ونصها " يتقبل النقد الموجه إليه بإيجابية." بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.28) وانحراف معياري (1.16)، وتعزى الباحثة ذلك إلى أن من يقدم النقد يجب أن يتضمن الأمور الإيجابية في النقد لإشعار الشخص بقيمته، ومساعدته على تقبل النقد. وانتقاء الكلمات الإيجابية والتشجيعية التي لا تُسبب الانزعاج والإحراج للآخرين، ولا تُسبب لهم الأذى النفسي،

الحفاظ على خصوصية الأشخاص أثناء توجيه النقد إليهم، وعدم توجيه النقد في مكان عام أمام الناس، وجاءت في المرتبة الأخير لاعتقاد المعلمين أن المديرين يستمعون لوجهات النظر ويتقبلونها من دون الأخذ بها وتطبيقها.

### المجال السادس: التمكين

جاء مجال التمكين في المرتبة السادسة وبدرجة متوسطة، وبلغ المتوسط الحسابي للتمكين ككل (3.57) وبانحراف معياري (0.74)، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.28-3.82) وبانحراف معياري ما بين (0.91-1.91) وبدرجة مرتفعة على فقرات المجال (3، 6) بدرجة متوسطة على فقرات المجال (1، 2، 4، 5). (1، 2، 4، 5).

ويمكن تفسير هذه النتيجة إلى قيام المدير بإتاحة الفرص المناسبة للمعلمين لتطوير امكانيات تهمهم لتحسين مستوى ادائهم من خلال الورش التدريبية وتبادل الزيارات، وأن المدير يرغب في تنمية المقدرات القيادية لدى المعلمين من خلال مشاركتهم في عملية صنع القرار وتفويضهم بعض السلطات التي تمكنهم من ممارسة أدوارهم القيادية في المدرسة، من خلال اتخاذ بعض القرارات ذات الصلة بالعمل الذي يؤديه، مما يعزز لدى المعلمين الثقة بمقدرتهم على طرح الأفكار التي من شأنها تحسين العملية التربوية بشكل عام.

وتفسر أيضاً الباحثة هذه النتيجة إلى الدور القيادي الذي يقوم به المدير الخادم الذي يظهر في تشجيع وتقديم التسهيلات للآخرين، وخصوصاً المرؤوسين المباشرين من خلال تحديد المشاكل وحلها فضلاً عن تحديد متى وكيف يتم إتمام مهام العمل على أكمل وجه، ومساعدة المرؤوسين على التطور والنجاح، ويشمل تقديم الاهتمام الحقيقي لنمو المرؤوسين من خلال توفير الدعم والتوجيه اللازم، من خلال العمل المشترك والتعاوني يستطيع المعلمون التعرف على طرق مختلفة لأداء العمل.

حيث جاءت الفقرة رقم (3) والتي تنص على " يحرص على ترسيخ العمل بروح الفريق " في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.82) وانحراف معياري (0.94)، وتفسر الباحثة هذه النتيجة ان نجاح المدير في تأسيس علاقات جيدة مبنية على الاحترام مع كل فرد من أفراد الفريق يشجع أجواء الألفة والتعاون بين جميع أعضائه، ويقوي العلاقات فيما بينهم، ويمنحهم الفرص لتبادل الخبرات بينهم والاستفادة منها كما يدعم مركزه قائداً للفريق والشخص الأجدر بالتماس رأيه في أوقات الأزمات، بالإضافة إلى انجاز العمل بكفاءة وتحقيق الأهداف المرجوة.

بينما جاءت الفقرة رقم (4) ونصها "يفوض العاملين في اتخاذ القرارات. " بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.28) وانحراف معياري (1.02). وتفسر الباحثة هذه النتيجة لتبني مشاركة الموظفين باتخاذ القرارات في بيئة العمل التي تؤثر في أدائهم إيجابياً؛ حيث إنَّ إشراك الموظف ليس هدفاً بحد ذاته ولا أداة، مثلما تتخذها عديدٌ من المؤسسات؛ إنَّها فلسفة إدارة وقيادة لتمكين الموظفين من المساهمة في التقدُّم والنجاح المستمر لأعمالهم، وجاءت في المرتبة الأخيرة لان القليل من المعلمين لم يحظو بكافة الصلاحيات لحرص بعض مديري المدارس التمسك بزمام الأمور وتفردهم بالسلطة ويمكن أن يعزى ذلك بأن بعض المعلمين لا يملكون المهارات والخبرات الكافية التي تحول مدير المدرسة في تفويضهم لاتخاذ القرارات.

### المجال السابع: الرؤية

جاء مجال الرؤية في المرتبة السابعة وبدرجة متوسطة على جميع الفقرات، بلغ المتوسط الحسابي للرؤية ككل (3.53) وانحراف معياري (0.90)، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.38-3.65) وبانحراف معياري ما بين (0.98-1.10) وتفسر الباحثة هذه النتيجة إلى ان الرؤية عملية عقلية فكرية تسبق العمل المستهدف وتتطلب تفكيراً واعياً ودراسةً للواقع بروح علمية لمعرفة العوامل

المؤثرة فيه، واستثمارها في سبيل تطويره بالاتجاه المرغوب فيه. كما تتطلب التبصر بما سيكون عليه المستقبل والاستعداد لهذا المستقبل بأسلوب علمي منطقي، واتخاذ القرارات السليمة التي تتصل بمسار العمل المنشود، وفق تصور منطقي لسلسلة الخطوات والإجراءات المتكاملة التي تهدف إلى تحقيق إنجازات معينة أو أهداف محددة، أو حل مشكلات تتصل بالعمل أو العاملين والتخطيط الاستراتيجي ووضع خطة لإدارة الازمات.

وتفسر الباحثة هذه النتيجة ان الرؤية عملية استشراف المستقبل لما سيحدث في مكان وزمان محددين، مستهدفاً فئة معينة بحيث يكتسبون معارف ومهارات وقيم تسد حاجاتهم وتلبيها، وفي الوقت نفسه، ويرفع مستوى أدائهم إلى المستوى الذي يوافق المعايير الموصوفة لهذا الأداء. وللوصول لهذا المستوى يؤمن مدير المدرسة بدور المعلم في نجاح عملية التعليم وتحقيق رؤية المدرسة ورسالتها من خلال اشراكه في وضع الخطط الاجرائية المناسبة لتحقيق أهداف المدرسة.

حيث جاءت الفقرة رقم (45) والتي تنص على " يتفاعل مع المستجدات الطارئة بإيجابية." في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.65) وانحراف معياري (0.98)، وتفسر الباحثة هذه النتيجة إلى وعي مدير المدرسة للازمات التي تواجهه في كثير من المواقف وقدرته على ادارتها وفق منهج علمي مدروس، وان مدير المدرسة يمتلك خبرة في التعامل مع الازمات المختلفة سواء كانت تعليمية او تربوية او خارجية، وفي ظل أزمة كورونا كان للمدير دور فعال في مواجهة هذه الجائحة من خلال اتباع سلسلة من الاجراءات مثل التحول للتعليم الالكتروني والاجتماعات المرئية لضمان سير العملية التعليمية.

بينما جاءت الفقرة رقم (43) ونصها " يُجري تحليل SWot (معرفة مصادر القوة والضعف والفرص والتهديدات لبيئة العمل)." بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.38) وانحراف معياري

(1.10) وتفسر الباحثة هذه النتيجة إلى قدرة مدير المدرسة للتعامل مع الظروف المختلفة من خلال تحليلها بشكل علمي والتعامل معها وفق كل الظروف من خلال وضع كافة الخيارات والحلول بانتهاج التحليل الرباعي الذي يساعده على تفسير الامور والمشكلات ووضع حلول لها بشكل مختلف وعملي والتعرف على نقاط القوة لتعزيزه ونقاط الضعف لمعالجتها، وجاءت في المرتبة الاخيرة لقلّة اضطلاع ومعرفة المعلمين بهذا التحليل وعدم مشاركتهم به.

### المجال الثامن: مساعدة المرؤوسين على التطور والنجاح

وقد جاء مجال مساعدة المرؤوسين على التطور والنجاح في المرتبة الاخيرة وبدرجة متوسطة لجميع الفقرات وبلغ المتوسط الحسابي لمساعدة المرؤوسين على التطور والنجاح ككل (3.52) بانحراف معياري (0.86)، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.06-3.69) وبانحراف معياري ما بين (0.96-1.24).

تعزى هذه النتيجة إلى أهمية القيادة الخادمة كون التعامل مع المعلمين يعمل على التركيز على احتياجات العاملين التي من أهمها التطور والتنمية، كذلك كون نمط القيادة الخادمة يحقق احترام الذات عند الفرد العامل، وتمنحه الشعور بالاستقلالية، والاعتراف بإنجازاته، وتدير جهوده، وتقييم أعماله، والتعاطف معه الأمر الذي ينعكس على الرغبة الملحة لديه في التطوير والتنمية المهنية المستمرة.

وتفسر الباحثة النتيجة أيضاً إلى امتلاك مديري المدارس لبعض الكفايات والكفاءات التي تؤهلهم وتمكنهم من قيادة مدارسهم بجدارة وتميز، وتقديم الخدمات لكافة المعلمين في العملية التعليمية، وذلك تسعى وزارة التربية والتعليم عقد برامج تدريب وتأهيل وتنمية مهنية لمديري المدارس إضافة إلى ما يقوم به مشرفو الإدارة المدرسية أثناء زيارتهم الإشرافية الدورية والمستمرة من جهود لدعم مديري

المدارس وتقويم أداءهم الوظيفي مما يجعلهم يجتهدون في العمل، ويكونون في حالة نشاط واستعداد دائم للقيام بواجباتهم الوظيفية التي تركز على تقديم الخدمات للآخرين.

وتفسر الباحثة أيضاً هذه النتيجة إلى التطورات النسبية التي شهدتها القطاع التعليمي والتي تسعى في تزايد مستمر إلى تطوير المعلمين من خلال إلحاقهم بالعديد من الدورات التعليمية من أجل العمل على إصلاح الواقع المهني للمعلم للانتقال به إلى المستجدات العصرية المرغوبة، بما ينعكس إيجاباً على هدف وزارة التربية والتعليم الاسمي وهو رفع مستوى التحصيل الاكاديمي لدى الطلبة، كما ان الحاجة إلى التطوير قائمة باستمرار، لان المعلم لا يمكن ان يعيش مدى حياته بمجموعة محدودة من المعارف والمهارات بالإضافة لضغط الحاجات الداخلية والتقدم المعرفي الذي يمتاز به العصر الحالي، فإن هذا الامر يتطلب منه ضرورة المحافظة على مستوى متجدد من المعلومات والمهارات والاتجاهات الحديثة في طرق التعليم وتقنياته بصورة مستمرة ومتواصلة.

حيث جاءت الفقرة رقم (21) والتي تنص على "يحث العاملين على تبادل الخبرات فيما بينهم." في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.69) وانحراف معياري (0.96) وبدرجة مرتفعة، وتفسر الباحثة هذه النتيجة إلى أن تبادل الخبرات والأفكار لها العديد من الآثار الايجابية حيث انها تساهم في تطوير مهارات المعلمين وتعزز التعاون والتشاركية في الأفكار بالإضافة إلى انها تساهم في التنوع في الاستراتيجيات التعليمية وزيادة معرفتهم بكل ما هو جديد في مجال التربية والتعليم، وتنمي الحماس في نفوسهم نحو الابداع والتميز.

بينما جاءت الفقرة رقم (23) ونصها "يقدم للعاملين مكافآت جراء قيامهم بأعمال إبداعية"، بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.06) وانحراف معياري (1.24) وبدرجة متوسطة. وتفسر الباحثة ان تبني المدير للإبداع كمقياس للمكافآت مما يحفز العاملين في اعطاء أكبر قدر من العمل

والابداع وتقديم أكبر ما لديهم لأنهم يدركون ان وراء العمل المبدع مدير يقدر ويكافأ وجاءت في المرتبة الاخيرة لان ذلك يتوقف ايضا على المعلمين وتقديرهم للاعمال الابداعية.

#### مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني

هل توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى ( $\alpha = 0.05$ ) بين المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة القيادة الخادمة لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين في لواء القويسمة تعزى لمتغيرات: الجنس، السلطة المشرفة، وسنوات الخبرة؟

للإجابة عن هذا السؤال تمّ استخدام تحليل التباين الثلاثي المتعدد لمعرفة أثر هذه المتغيرات ومستوى دلالتها، للكشف عن درجة ممارسة القيادة الخادمة لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين في لواء القويسمة، تعزى للمتغيرات (الجنس، والسلطة المشرفة، وسنوات الخبرة). وقد أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة القيادة الخادمة لدى مديري المدارس باختلاف متغيرات الجنس والسلطة المشرفة وسنوات الخبرة على جميع المجالات وعلى الدرجة الكلية (الجنس، والسلطة المشرفة، وسنوات الخبرة) على مجالات الأداة ككل.

#### أولاً متغير الجنس

كشفت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة القيادة الخادمة لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين في لواء القويسمة تعزى لأثر الجنس في جميع المجالات وعلى الدرجة الكلية يمكن تفسير النتيجة إلى أن مديري المدارس باختلاف جنسهم يمتلكون مفاهيم إدارية أعلى تمكنهم من تفهم محتوى انماط القيادة المختلفة وأساليب تطبيقها وبالتالي ضمان فاعلية العمل على تطوير المعلمين ومتابعة عملية التطوير بشكل يحقق اهداف القيادة الخادمة التي تسعى اليها الإدارة.

ويمكن تفسير ذلك إلى أن أغلب المعلمين يرون أن مديري المدارس باختلاف جنسهم لديهم القدرة على توظيف القيادة الخادمة في تطوير المعلمين كما أن مديري المدارس من ذكور واناث يتعرضون لنفس الدورات التدريبية.

### ثانياً الجهة المشرفة

وأشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة القيادة الخادمة لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين في لواء القويسمة في ضوء متغير الجهة المشرفة في جميع المجالات والدرجة الكلية ويمكنهم تفسير النتيجة إلى ان مديري والمديرات يعيشون نفس البيئة التعليمية وكذلك يطبق عليهم سياسات وزارة التربية والتعليم مما يتيح لهم حضور دورات مشتركة تعنى بتنفيذ وتطبيق القيادة الخادمة بشكلها المثالي الذي ينعكس ايجابا على الدور المهم الذي تقوم به المدرسة.

ويمكن تفسير ذلك إلى أن اغلب المعلمين يرون إلى ان مديري ومديرات المدارس لديهم ممارسات إدارية تساهم في توظيف القيادة الخادمة في الميدان التربوي بكفاءة وفق ما تسعى إليها وزارة التربية والتعليم.

### ثالثاً سنوات الخبرة

كما كشفت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة القيادة الخادمة لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين في لواء القويسمة في ضوء متغير سنوات الخبرة على جميع المجالات وعلى الدرجة الكلية، ويمكن تفسير هذه النتيجة إلى أن اغلب المعلمين يرون أن مديري المدارس وعلى اختلاف خبراتهم قادرين على تطبيق القيادة الخادمة بشكل صحيح نظراً لما اكتسبوه من خبرات خلال المرحلة التي تولوا خلالها المهام التعليمية، والتي

كونت لديهم مجموعة من الخبرات تمكنهم من الاستناد عليها في تطبيق نمط القيادة الخادمة المناسبة لما يعترضهم من مواقف إدارية، وفهم ما يحيط بالنظام التعليمي للمدرسة من متغيرات تمكنهم من اتخاذ قرارات إدارية فاعلة ومناسبة بما ينعكس على المعلم في تطويره والقدرة على أدائه.

ويمكن تفسير ذلك إلى ان اغلب مديري المدارس الذين يملكون خبرة وقادرون على فهم واقع المعلمين مما يتيح لهم رؤية مستقبلية وتخطيط مدروس للأهداف التي سيتم تحديدها بما يخدم المعلم والعملية التعليمية، وقدرته على التواصل مع المعلمين وفهمه لاحتياجاتهم والحصول على تقارب بينهم. وكما تفسر الباحثة هذه النتيجة إلى ان كون المدير هو القائد التربوي في المؤسسة التعليمية والمسؤول الاول عن نمط القيادة المتبع وعن ادارة جميع الكادر التعليمي حسب ما يمتلكه من خبرة. واتفقت نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراسة السيابي والمهدي (2021) والصالح (2020) وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة حول درجة توفر أبعاد القيادة الخادمة، تعزى لمتغير الخبرة.

واختلفت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة العتيبي (2021)، وأظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول أبعاد محور القيادة الخادمة، والدرجة الكلية تعزى لمتغير الخبرة. دراسة النجار (2019) وفروق تعزى إلى متغير سنوات لصالح أكبر عدد من السنوات، دراسة الشريف والكبيسي (AL Sharifi &-AL-Kubaysi, 2018) هنالك فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الخبرة لصالح الفئة (10 سنوات فأكثر).

## التوصيات والمقترحات

في ضوء النتائج التي توصلت اليها الدراسة فإن الدراسة توصي بما هو آت:

- العمل على الاهتمام بأولويات العمل من خلال وضع جدول المهام التي سيتم انجازها بشكل يومي وشهري وسنوي والاعتماد على تنفيذها على العاملين في الميدان التربوي من خلال بناء اجواء تشاركية تكون الاولوية للعمل وتغليب لغة المصلحة العامة على الجميع.
- العمل على الاقتراب أكثر من العاملين والتعامل بشكل انساني أكثر والتعرف على مشاكلهم وظروفهم والعمل على حلها وتقديم العون والمشورة في كل ما يواجهونه.
- تقبل المدير النقد الموجه له والتعامل بإيجابية والعمل على توضيح وجهات النظر لجميع الافراد من خلال الحوار والمناقشة الهادفة بعيدا عن التعصب.
- تبني لغة الحوار في اتخاذ القرارات والعمل على تشجيعها بشكل يعزز العمل التربوي ويرفع من قيمته.
- الاستفادة من التجارب المختلفة لمديري المدارس ومديرتها من خلال اجراء التحليل (SWOT) وتبني افكار جديدة وحلول جديدة تساهم بالنهوض بالعمل التربوي.
- تعزيز المشاركة المجتمعية والعمل على تبنيها في كافة الاحتفالات والاستفادة منها بشكل يعزز القدرة على تطوير البيئة المدرسية وتقديم خدمة مجتمعية هادفة.
- الالتزام بمبدأ الثواب والتعزيز لكل عمل مبدع والتحفيز المستمر لكل ما هو جديد من خلال العمل على تطويره وتعزيزه والارتقاء به
- إطلاع المسؤولين في وزارة التربية والتعليم على نتائج هذه الدراسة، من اجل إفادة مديري المدارس.

-تطوير برامج تدريبية وورشات عمل مشتركة لكل من مديري المدارس ومعلميها وذلك لتطوير مهاراتهم القيادية وتنمية معارفهم حول ماهية القيادة الخادمة والية توظيفها في العملية التربوية التعليمية.

-عقد دورات تدريبية حول تطوير المعلمين مهنياً وأكاديمياً حول جدوى تطبيق القيادة الخادمة وانعكاسها على العملية التعليمية والتربوية.

-إجراء المزيد من الدراسات حول دور القيادة الخادمة وأثرها في العملية التربوية والتعليمية في مديريات التربية والتعليم في مناطق أخرى، ومقارنة نتائجها مع نتائج الدراسة الحالية.

## قائمة المراجع

### أولاً: المراجع العربية

إبراهيم، الاء والشрман، منيرة (2018). درجة ممارسة القادة الأكاديميين في جامعة اليرموك القيادة الخادمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة اليرموك. إربد، الأردن.

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

إبراهيم، حسام الدين، والمرزوقي، احمد (2021). أنموذج مقترح للقيادة الخادمة في المدارس بسلطنة عمان في ضوء بعض النماذج المعاصرة. مجلة العربية للتربية النوعية، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب، 1(16)، 143-180.

ابن طالب، بدر (2018). درجة مساهمة القيادة الخادمة في تحقيق الثقة التنظيمية لقيادة المدارس الثانوية بمحافظة حوطة بني تميم والحريق من وجهة نظر المعلمين، مجلة أسبوط، 34 (4)، 529-505.

ابو الغنم، علا (2019). القيادة الخادمة التي يمارسها مديرو المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مادبا وعلاقتها بالمناخ التنظيمي السائد في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين ومساعدى المديرين (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

أبو شريح، أسهمان (2019). نمط القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الحكومية في العاصمة عمان وعلاقته بأدائهم الوظيفي من وجهة نظر مساعدى المديرين (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الشرق الأوسط، عمان الأردن.

أحمد، أريج (2018). درجة ممارسة القيادات الجامعية للقيادة الخادمة بجامعة ام القرى لدى موظفات الجامعة وعلى مستوى الالتزام التنظيمي. مجلة الإدارة العامة، الرياض: معهد الإدارة العامة، 48(2): 161-195.

الأغا، صهيب وعساف، محمود. (2014). *الإدارة والتخطيط التربوي مفاهيم وتطبيقات*. مكتبة سمير منصور للطباعة والنشر والتوزيع.

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

بركة إبراهيم (2020). درجة ممارسة رؤوس الأقسام بجامعة فلسطين للقيادة الخادمة من وجهة نظر العاملين الإداريين وسبل تحسينها (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الأقصى، غزة.

بو عطي، سفيان (2015). القيم الشخصية وتأثيرها على السلوك الفردي والجماعي، *مجلة دراسات وأبحاث*، 21(1)، 324-342.

بوعزة. الصالح (2016). *القيادة التربوية*، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد لمين دباغين سطيف.

التمام، عبد الله (2016). واقع القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الثانوية بالمدينة المنورة من وجهة نظر المعلمين، *مجلة العلوم التربوية*، 24(1)، 255-309.

الجارودي، ماجدة (2011). *قيادة التحويل في المنظمات مدخل إلى نظريات القيادة*. الرياض: قرطبة للنشر والتوزيع.

الجرادة، محمد والسلماني، صالح (2018). درجة ممارسة مديري المدارس للعدالة التنظيمية في محافظة جنوب الباطنة وعلاقتها بالاحتقان التنظيمي للمعلمين بسلطنة عمان، *عالم التربية*، المؤسسة العربية للاستشارات العلمية وتنمية الموارد البشرية - مصر، 5(61)، 92-133.

الجنابي، صاحب (2019). *استراتيجيات القيادة والإشراف*، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر.

الحاج، عبد الملك والغوييري، ابتهاج (2021). ممارسة سلوكيات القيادة الخادمة في قطاع التعليم بالمملكة العربية السعودية دراسة ميدانية، *مجلة رؤى اقتصادية*، 1(11)، 339-360.

الحر، عبد العزيز (2017). *القيادة في مدارس المستقبل*، الرياض: مكتب التربية العربية لدول الخليج العربي.

الحسيني، العطوي (2017). دور ثقافة إدارة الخطأ في تعزيز سلوك العمل الاستباقي من خلال الدور الوسيط للتمكين النفسي. مجلة الغري للعلوم الإدارية والاقتصادية، 15(4)، 156-197.

حلاق، بطرس (2020). الإجازة في الإعلام والاتصال BMC، من منشورات الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية.

حلي، منال (2016). درجة ممارسة مديري مدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية للقيادة الخادمة وعلاقتها بالانتماء المهنية للمعلمين من وجهات نظر مديريها ومعلميها، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.

الحموري، ناديا (2020). العلاقة بين القيادة التحويلية وإبداع الموظفين: الدور الوسيط للأمان النفسي (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة اليرموك، إربد، الأردن.

دواني، كمال (2013). القيادة التربوية. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

الديرية، لانا وسلامة، كايد (2018). درجة امكانية تطبيق مديري المدارس الاستكشافية الأردنية في محافظة العاصمة للقيادة الخادمة من وجهة نظر المعلمين وعلاقتها بالدافعية تجاه عملهم، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، 7(22)، 147-159.

رشيد، صالح ومطر، ليث (2014). سلوكيات المواطنة التنظيمية في ظل نظرية القيادة الخادمة- دراسة استطلاعية في عينة من كليات جامعة القادسية. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، 20(76)، 83-109.

الرويلي، سميه نايف (2019). العلاقة بين القيادة الخادمة ومستوى الذكاء العاطفي لدى قيادات جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، المملكة العربية السعودية.

الزعبي، حسن (2021). القيادة الخادمة، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

الزهيري، أميرة (2021). أثر القيادة الخادمة في الرفاهية النفسية للعاملين دراسة التأثير الوسيط في الثقة في القائد "التطبيق على قطاع البنوك التجارية المصرية"، المجلة العربية للإدارة، 41(4)، 53-86.

الزومان، موزي (2018). القيادة ومعوقات تطبيقها في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية. الرياض: معهد الإدارة العامة.

الساعاتي، عفاف والمساري، محمود (2015). أثر سمات القيادة التحويلية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة. مجلة جامعة بابل، 3(23)، 1309-1332.

السطوحي، محمد وعشري، تامر والنجار، حميدة (2017). العلاقة بين القيادة الخادمة وإدارة المواهب: دراسة تطبيقية. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، جامعة قناة السويس، 8(4)، 838-839.

سعد الدين، أحمد (2013). دور مكونات المجتمع المدرسي في تنمية العلاقات الإنسانية بالمدرسة، مجلة كلية التربية السودان، 5(7)، 53-74.

السعود، راتب (2021). اتجاهات معاصرة في القيادة التربوية، عمان: مكتبة طارق.

السكر، هديل (2019). القيادة الخادمة وأثرها على الأداء الوظيفي: دراسة حالة الملكية الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة اليرموك، إربد، الأردن.

سنان، إيمان (2021). درجة ممارسة الحكمة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية في لواء ناعور وعلاقتها بمستوى الروح المعنوية من وجهة نظر المعلمين (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

السيابي، نعيمة والمهدي، ياسر والفهدي، راشد (2021). واقع ممارسة القيادة الخادمة للمديرين من وجهة نظر المعلمين في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عُمان، مجلة البحوث التربوية والنفسية، جامعة بغداد - مركز البحوث التربوية والنفسية، 1(70)، 214-248.

الشايح، علي والمطيري، عواطف (2019). الذكاء العاطفي وعلاقته بالقيادة الخادمة لدى قائدات المدارس في محافظة المذنب من وجهة نظر المعلمات، المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية، 5(2)، 97-116.

الشريفي، عباس عبد المهدي والصريرة، خالد والناظر، ملك (2012). درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية لعملية صنع القرار الأخلاقي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة الشرق الأوسط، مجلة العلوم التربوية، 20(2)، 177-147.

- شعلان، عبد الفتاح وأحمد، إبراهيم (2016). *المدرسة الفعالة، المنصورة: المكتبة العصرية*.
- الشمري، راضي (2019). *واقع ممارسة أبعاد القيادة الخادمة لدى رؤساء الأقسام العلمية في جامعة حفر الباطن من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعة. مجلة العلوم التربوية والنفسية، 19-1(3)8*.
- الشهومي، سعيد (2018). *درجة توافر أبعاد القيادة الخادمة لدى مديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة الظاهرة في سلطنة عمان في ضوء نموذج لوب. المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية، 156-136، (1)4*.
- الشيابوي، حامد (2015). *القيادة الخادمة وأثرها في فاعلية الفريق، مجلة الكويت للعلوم الاقتصادية والإدارية، تصدر عن كلية الإدارة والاقتصاد، 613-573، (1)17*.
- الصالح، أمل (2020). *القيادة الخادمة لمديري المدارس كما يدركها المعلمون في مدارس التعليم العام في دولة الكويت وعلاقتها برضاهم الوظيفي. مجلة كلية التربية، جامعة الإسكندرية، كلية التربية، 89-65، (4)30*.
- صلاح الدين، نسرين (2016). *القيادة الخادمة لمديري المدارس والرضا الوظيفي للمعلمين في مصر: نموذج بنائي مقترح مجلة كلية التربية في العلوم التربوية، كلية التربية، جامعة عين شمس، مصر، 166-65، (1)40*.
- الصليبي، عائد (2015). *درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للقيادة التشاركية وعلاقتها بالفاعلية الذاتية لمعلميهم (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية، غزة فلسطين*.
- الصيريفي، دعاء (2020). *أثر القيادة الخادمة في التوجه الاستراتيجي: الدور المعدل للحاكمية المؤسسية في البنوك التجارية الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة عمان العربية، عمان، الأردن*.
- عامر، طارق. (2013). *القيادة التربوية ومهارات التعلم. عمان: دار العلوم للنشر والتوزيع*.

عبد الرحمن، طارق (2014). اختبار صلاحية تطبيق مقياس للقيادة الخادمة في بيئة الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية. مؤتمرات القيادات الإدارية الحكومية بالمملكة السعودية الواقع، في الفترة، (2-4 ديسمبر 2014). معهد الإدارة العامة، الرياض.

عبد الرسول، حسين على، وميثاق هادف عبد السادة (2012). خصائص القيادة الخادمة وأثرها في تعزيز ثقة المرؤوسين بالقائد دراسة تحليلية في كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء. وقائع المؤتمر العلمي السادس: أهمية استراتيجيات التعليم العالي والبحث العلمي في تدعيم العملية الإنمائية، كلية الإدارة والاقتصاد بجامعة البصرة، العراق. 224-245.

عبد الفتاح، محمد وأبوسيف، محمود (2016). دور القيادة الخادمة في تحقيق التماثل مع الهوية التنظيمية بمدارس التعليم قبل الجامعي في مصر من وجهة نظر المعلمين، العلوم التربوية، مصر، 1(2)، 263-31.

عبد القادر، سفيان محمد (2016). محددات التمكين الإداري لدى مدراء المصرفيين دراسة تطبيقية على عينة من المصارف التجارية المشتركة بالسودان للفترة 2011-2014، مجلة الدراسات العليا، كلية الدراسات العليا، جامعة النيلين، السودان، 5(19)، 117-150.

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

العبرية، نعيمة (2017). علاقة نمطي القيادتين الخادمة والموزعة بصنع القرار الأخلاقي لدى مديرات مدارس التعليم الأساسي في محافظة مسقط بسلطنة عمان من وجهة نظر المعلمات (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

العبيد، أمال (2019). درجة ممارسة القيادة الموقفية وعلاقتها بمستوى القدرة على حل المشكلات الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الزرقاء من وجهة نظر المعلمين (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الهاشمية، الزرقاء، الأردن.

العتيبي، فائق عبيد عبد الهادي (2021). درجة ممارسة القيادة الخدمية لدى قائدات مدارس الدمج للبنات بمدينة مكة المكرمة (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الطائف المملكة العربية السعودية.

عجوة، أحمد محمد فتحي (2010). القيادة الخادمة دراسة تطبيقية على قطاعات الأعمال، المجلة المصرية للدراسات التجارية، مصر، 34(2)، 1-40.

العدوان، هديل محمد يوسف (2017). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية للقيادة الخادمة وعلاقتها بدرجة تطبيق إستراتيجيات إدارة الصراع من وجهة نظر المعلمين في محافظة العاصمة عمان (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الشرق الاوسط، عمان، الأردن.

العرفان، أمثال حمد (2019). واقع ممارسة قيادة التغيير في مؤسسات التعليم العام الكويتية من وجهة نظر مديري المدارس فيها. مجلة كلية التربية بسوهاج، 62(62)، 163-184.

العضياني، ريم وغيث، نرفانا. (2021). أثر القيادة الخادمة على التطوير التنظيمي. المجلة العربية للعلوم الاجتماعية، 19(3)، 134-172.

عطا الله، عبير عثمان (2015). دور القيادة الخادمة في تفعيل التطوير الذاتي: دراسة مقارنة بالمستشفيات الجامعية. المجلة العلمية الاقتصادية التجارية، 3(3)، 199-277.

عودة، وسيم (2016). دور القيادة الخادمة في تحسين مستوى البيئة التنظيمية بوزارة الداخلية والامن الوطني، أكاديمية الإدارة والسياسات للدراسات العليا، جامعة الأقصى.

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

الغنام، متعب (2012). المهارات اللازمة للقيادة التربوية. تم الاسترجاع بتاريخ 25 أبريل 2022، من موقع <https://www.slideserve.com/bowen/5228579>

فليون، مراد (2018). القيادة التحويلية ودورها في تطوير مهارات الموظفين، عمان، مركز الكتاب الأكاديمي.

الفهدي، راشد (2021). درجة ممارسة المشرفين على الرسائل العلمية للقيادة الخادمة في جامعة السلطان قابوس وعلاقتها بدافعية الإنجاز لدى الدارسين، مجلة الاندلس، 49(8).

ماهر حسن محمد (2014). القيادة أساسيات ونظريات ومفاهيم، دار الكندي: عمان، الأردن.

مجمع اللغة العربية. (2004). المعجم الوسيط. ط (4)، القاهرة: مكتبة الشروق الدولية.

المحارمة، أميرة موسى (2018). درجة ممارسة القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الثانوية وعلاقتها بمستوى الولاء التنظيمي للمعلمين في محافظة الزرقاء (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الهاشمية، الأردن.

محمد، فتحي عبد الرسول ومحمد، سيدة سلامة والمهنا، محمد فرج متعب وأحمد، أشرف محمود (2019). تقييم برنامج البرلمانات واقع القيادة الخادمة في مدارس المرحلة الثانوية بدولة الكويت، مجلة العلوم التربوية، كلية التربية بالغردقة، جامعة جنوب الوادي، مصر، (3)، 298-155.

محمد، ميديا (2016). دور القيادة الخادمة في تحقيق النضج الوظيفي وأثرهما على الولاء التنظيمي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من موظفي جامعة السليمانية (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية الإدارة والاقتصاد جامعة السليمانية، العراق.

المحليبي، سعود (2017). الإدارة المدرسية في منظمات الأعمال، عمان، مركز رماح لتطوير الموارد البشرية والأبحاث.

المرزوقي، أحمد وإبراهيم، حسام (2021). أنموذج مقترح للقيادة الخادمة في المدارس بسلطنة عُمان في ضوء بعض النماذج المعاصرة. المجلة العربية للتربية النوعية، 5(16).

مصطفى، إيمان (2015). نموذج مقترح لقياس أثر خصائص القيادة الخادمة على جودة الحياة الوظيفية وتأثيرهما على الالتزام بالعقد النفسي دراسة مقارنة على قطاع البنوك (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة عين شمس، مصر.

مطر، ليث (2011). دور القيادة الخادمة في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة القادسية، العراق.

المطيري، فيصل (2020). درجة توافر أبعاد القيادة الخادمة لدى مديري الاحتياجات الخاصة من وجهة نظر العاملين فيها (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة مؤتة، الأردن.

المعشر، فاتن (2017). مستوى ممارسة مديري مدارس الأمانة العامة للمؤسسات التربوية المسيحية في عمان للقيادة الخادمة من وجهة نظر المعلمين. مؤتة للبحوث والدراسات، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، 32(1)، 114-73.

- معوض، فاطمة (2017). القيادة الخادمة وعلاقتها بالمستوى الاستغراق الوظيفي لمعلمي المدارس الإعدادية، مجلة كلية التربية، جامعة بني سويس، 14(79)، 178-227.
- ملحم، سامي محمد (2016). مهارات التواصل الاجتماعي وعلاقته بالمسؤولية الاجتماعية والشخصية الارتياحية وإدارة الصراع لدى مديري المدارس الثانوية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة عمان العربية، كلية الدراسات العليا، الأردن.
- الناجي، فوزية محمود (2012). برنامج تدريبي لتنمية الايثار لدى معلمة الروضة، مجلة كلية التربية جامعة طنطا، مصر، (45)، 366-431.
- النجار، مرفت إبراهيم محمود (2019). درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة للقيادة الخادمة وعلاقتها بالإينماء المهني لدى معلمهم (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- النشاش، فاطمة محمود والكيلاني، أنمار مصطفى (2015). تطوير مدونة أخلاقية للقيادة الخدمية التربوية في الأردن. مجلة الدراسات (2) 47.
- اليمني، احمد (2018). قياس مستوى ممارسة سلوكيات القيادة الخادمة دراسة تحليلية لآراء الملاكات التدريسية في كلية الحدااء الأهلية، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، 4(44).
- يونس، ناريمان (2015). مهارات القيادة التربوية الحديثة، عمان، دار الخليج.

## ثانياً: المراجع الأجنبية

- Al -Amri, M. S., ALHajji, M. L., & Alawaji, S. (2016). The relationship between Servant Leadership and organizational citizenship behavior: An empirical study on insurance companies. *International Journal of Business and Management*, 11 (11), 264-264.
- Al Hila, A. A., & AlShobaki, M. J. (2017). The Role of Servant Leadership in Achieving Excellence Performance in Technical Colleges -Provinces of Gaza Strip, *International Journal of Management Research and Business Strategy*, 6(1), 69-91.
- Al Hila, A., & Al Shobaki, M. (2017). The role of servant leadership in achieving excellence performance in technical colleges - provinces in Gaza strip. *International Journal of Management Research and Business Strategy*, 6(1), 69-91.
- AL-Sharifi, A. A., & AL-Kubaysi, A.M. (2018). The degree of practicing servant leadership dimensions by private basic school principals in Amman governorate from teachers, point of view, *Transylvanian Review*, 26(28).
- Chambliss, A. (2013). *The relationship between job satisfaction teachers and the level of servant leadership of their campus administrators*. Unpublished Doctoral Dissertations, Lamar University-Beaumont.
- Chan, S. & Mak, W. (2014). The impact of servant leadership and subordinates' organizational tenors on trust in leader and attitudes, *personnel Review*. 43(2), 272-287.
- Chan, W. C., So, G. (2017). Cultivating Servant Leaders in Secondary Schooling, Servant Leadership, *Theory & Practice*, 4(1), 12-31.
- Chang, C., Tsai, H., Zhang, D. & Chen, I. (2016). The Correlation between Elementary School Principals' Servant Leadership and Teachers' Creative Teaching Behavior, *Creative Education*, 7(9), 1253-1260.
- Daft, R.L. (2014). *The Leadership Experience* (7<sup>th</sup> ed.). Cengage learning.

- Dierendonck, D. V., Patterson, K. (2020). *Practicing Servant Leadership: Developments in Implementation*. Business & Economics Management.
- Duggan, T. (2015). *The Advantages of the Servant Leadership Style*, <http://yourbusiness.azcentral.com/advantages-servant-leadership-style-5282.html>
- English, E. M. (2011). Principals' Servant leadership and teachers' job satisfaction, Unpublished Doctoral Dissertations, University of La Verne, USA.
- Fischer, P.V: Jong, D. D. (2017). The relationship between Teacher Perception of Principal Servant Leadership Behavior and Teacher Job Satisfaction, *Servant Leadership: Theory & Practice*, 1(2), 53-84.
- Gandolfi, F., Stone, S. & Deno, F. (2017). Servant Leadership: and ancient style with 21st century relevance. *Review of International Comparative Management*. 18(4), 350-361.
- Gichuhi, J. & Karuoya, L. (2017). Role of Strategic Leadership in Enhancing Ethical Practices: A Review of Literature. *EPH-International Journal of Business & Management Science*, 3(9), 01-13.
- Harju, L.K., Hakanen, J. J., & Schaufelie, W. B. (2016). Can job crafting reduce job boredom and increase work engagement? A three- year cross-lagged panel study, *Journal of Vocational Behavior*, 95(96), 11-20.
- Heler, S., Martin, J. (2018). Servant Leadership Theory: Opportunities for Additional Theoretical Integration. *Journal of Managerial Issues*, 1(1), 230- 243. <http://dx.doi.org/10.1108/PR08-2011-0125>.
- Hung, W., Tasi, S. & Wu, H. (2016). Relationship Among Principal Servant Leadership, School or Organizational Climate and Teachers' Job Involvement of Elementary School, *European Journal of Research in Social Sciences*, 4(7), 33-42.
- Krejsie, R. & Morgan, D. (1970). Determining Sample Size for Research Activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30(1), 607-610. <https://doi.org/10.1177/001316447003000308>

- Lentoror, S. L. (2016). *A study of servant leadership and student engagement among academic leadership and student engagement among academic leaders and faculty: Implications for Christian higher education in Kenya*. Unpublished Doctoral Dissertations, Widener University, USA.
- Mahembele, B. & Engelbrecht, A. S. (2014). the relationship between servant leadership, organizational citizenship behavior and team effectiveness. *SA Journal of Industrial Psychology*, 40(1), 110.
- McMillan, K. (2017). *An Analysis of the Impact Servant Leadership Has on Staff Retention in Elementary School*, Unpublished Doctoral Dissertations, Northwest Nazarene University, USA.
- Mustafa, I. (2015). The impact of driving characteristics maid on the quality of working life a comparative study on the banking sector. *The Scientific of Journal of the Economy and Trade the Egypt*, 2015(1),113-143.
- Nart, S., Yaprak, B., Yildirim, Y., & Sarihanm, A. (2018). The Relationship of Diversity Management and Servent Leadership with organizational Identification and Creativoty in Multinational Enterprises, *Finans Politik & Ekonomik Yorumlar*, 55(637). 31-47.
- Nobari, E. MohamadKhani, K. & Davoudi, M. (2014). The relationship between Servant Leadership and Organizational Citizenship Behavior of Employees a Valiasr Academic Complex, *International Journal of Management and Business Research*, 4(4), 247-254.
- Parwati, N., Yuesti, A., & Suardhika, I. N. (2020). Leadership Servant and Organization Climate. *International Journal of Sustainability*, 3(1).
- Ravikumar, R. & Parks, R. (2020). *Leadership and working in teams, Surgery*, 38(10), 664-669
- Reed, L. L., Vidaver- Cohen, D., & Colwell, S. R. (2011). A new scale to measure executive servant leadership: Development, analysis, and implication for research *Journal of Business Ethics*, 2011(101), 415–434.

- Ruiz, P., Martines. R. & Rodrigo, J. (2010). Intra- organizational social capital in business organizations: A theoretical model with a focus on servant leadership as antecedent. *Ramon Llull Journal of Applied Ethics*, 1(1), 43-59.
- Serrat, O. (2009). Exercising Servant Leadership, *Knowledge Solutions*, 649-655.
- Shepherd, M. (2018). *Teacher Perceptions of School Culture and Servant Leadership: A Correlation Study*, Unpublished Doctoral dissertation, Texas Wesleyan University, USA.
- Spears, L. C. (2010). Character and Servant Leadership: Ten Characteristics of Effective, Caring Leaders. *The Journal of Virtues & Leadership* 1(1), 25-30.
- Yoshida, D. T., Sendjaya, S., Hirst, G., & Cooper, B. (2014). Does servant leadership foster creativity and innovation A multi-level mediation study of identification and prototypically, *Journal of Business Research*, 67(7), 1395-1404.

## الملحقات

الملحق (1): اداة الدراسة بصورتها الأولية



كلية العلوم التربوية  
 حضرة الدكتور/ة المحكم.....المحترم/ة.  
 تحية طيبة وبعد.....

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان " درجة ممارسة القيادة الخادمة لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين في العاصمة عمان " وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص الإدارة والقيادة التربوية، وتحقيقاً لهدف الدراسة تم تطوير أداة مكونة من جزئين، الجزء الأول: المتغيرات الديمغرافية (البيانات الخاصة بأفراد عينة الدراسة)، الجزء الثاني: استبانة تقيس درجة ممارسة القيادة الخادمة من وجهة نظر المعلمين، وتكونت من (53) فقرة موزعة على (10) مجالات وهي: (التمكين، التواضع، الإيثار، مساعدة المرؤوسين على التطور والنجاح، الالتزام بتطوير المجتمع، التصرف بأخلاق، الاعتبارية الفردية، الثقة، الرؤية، والحكمة)، وصممت الأداة وفق مقياس ليكرت الخماسي؛ فترجو الباحثة من حضرتكم تحكيم أداة الدراسة لما عرف عنكم من خبرات وقدرات عالية في مجال البحث العلمي، يؤمل من حضرتكم التكرم بإبداء رأيكم عن وضوح كل فقرة وملاحظاتكم على محاور الأداة بتحكيمهما وفقاً للبنود الآتية: درجة انتماء الفقرات للمجال والصياغة اللغوية، والحاجة للتعديل، وأية تعديلات مقترحة.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

الباحثة:

نور محمد العقدة

البيانات الشخصية للمحكم:

الاسم	التخصص	الجامعة	الرتبة الأكاديمية

القسم الأول: الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة

الرجاء وضع إشارة √ أمام العبارة المناسبة فيما يأتي:

الجنس: ( ) ذكر ( ) أنثى

عدد سنوات الخبرة:

( ) أقل من 5 سنوات

( ) من 5 سنوات إلى 10 سنوات

( ) أكثر من 10 سنوات

السلطة المشرفة:

( ) حكومية ( ) خاصة

القسم الثاني: استبانة درجة ممارسة القيادة الخادمة لدى مديري المدارس في العاصمة عمان وتعرف القيادة الخادمة (هي قدرة القائد على خدمة العاملين وتحقيق احتياجاتهم وتنميتهم مهنيًا وجدانيًا وشخصيًا)

تعديلات مقترحة	صلاحية الفقرة لغويًا		انتماء الفقرة		الفقرة	رقم
	غير صالحة	صالحة	غير ملائمة	ملائمة		
المجال الأول: التمكين: مقدار ما يمنحه المدير للعاملين من حرية في معالجة المشكلات الغير معتادة والمعقدة بالأسلوب الذي يفضلونه.						
					يمنح العاملين الصلاحيات الضرورية لتنفيذ العمل.	1
					يمكن العاملين من ممارسة أعمال قيادية وإدارية.	2
					يفضل العمل الجماعي التعاوني على العمل بشكل فردي	3
					يفوض العاملين في اتخاذ القرارات ويأخذ آراءهم بعين الاعتبار.	4
					يمكن العاملين من حل المشكلات التي تواجههم دون أن يملئ عليهم ما يجب فعله.	5
					يدعم العاملين لتمكينهم من تحقيق أهدافهم.	6
					يشجع العاملين والطلاب على تقديم الأفكار الجديدة في البيئة المدرسية.	7

المجال الثاني: التواضع: قدرة المدير على وضع إنجازات الآخرين ومواهبهم في المنظور الصحيح، والأخذ في ملاحظات العاملين وتقبل النقد البناء من قبلهم.					
					8 يستخدم أسلوب الإقناع في التأثير على العاملين بدلاً من الإكراه.
					9 يحاول الاستفادة من تباين واختلاف الآراء وجهات النظر في المدرسة.
					10 لا يتعالى على العاملين والطلاب في المدرسة
					11 يتحدث عن إنجازات العاملين والطلاب في المدرسة أكثر من إنجازاته.
					12 لا ينفرد في رأيه بالعمل ويتبع النهج الديمقراطي
المجال الثالث: الإيثار: مقدار تلبية المدير لاحتياجات العاملين قبل احتياجاته الشخصية.					
					13 يبذل جهده للارتقاء في العمل دون النظر إلى مقابل.
					14 يقدم المنافع الجماعية على المنافع الذاتية أو الفردية.
					15 يهتم بمصالح العاملين ويقدم التوضيحات من أجلهم.
					16 يبذل الجهد لمساعدة الآخرين.
المجال الرابع: مساعدة المرؤوسين على التطور والنجاح: مدى مساعدة المدير للعاملين وتشجيعهم على اكتساب مهارات جديدة في العمل.					
					17 يقدم للعاملين خبرات تمكنهم من تطوير مهارات جديدة.
					18 يدعم اجتهادات العاملين الشخصية باعتبارها مبادرات تسهم في تطوير الاداء.
					19 يوفر خطة تدريبية واضحة مثل تنظيم ورش العمل والمؤتمرات والدورات التدريبية.
					20 يعتبر تطور العاملين المهني من أولوياته.
					21 يشجع العاملين على تبادل الخبرات فيما بينهم.
					22 يشجع العاملين على تبني الأفكار الإبداعية.

					23	تقديم مكافئات معنوية ومادية جراء قيامهم بأعمال ابداعية.
<b>المجال الخامس: الالتزام بتطوير المجتمع: مقدار اهتمام المدير في مساعدة أفراد المجتمع.</b>						
					24	يؤكد على أهمية المسؤولية المجتمعية.
					25	يحث العاملين والطلبة على خدمة الآخرين والمشاركة في الأنشطة المجتمعية خارج المدرسة.
					26	يرى أن خدمة الآخرين مسؤولية تقع على عاتقه.
					27	يشجع العاملين على الأعمال التطوعية.
					28	يؤكد على ضرورة الارتباط في المجتمع المحلي.
<b>المجال السادس: التصرف بأخلاق: مدى التزام المدير بالأخلاق السامية.</b>						
					29	يهتم في اخلاقيات المهنة أكثر من تحقيق الإنجاز.
					30	يتصف بالصدق قولاً وفعلاً.
					31	يحافظ على سرية العمل الإداري في المدرسة.
					32	يعتبر قدوة حسنة للعاملين في الأداء وتحمل المسؤولية.
<b>المجال السابع: الاعتبارية الفردية: اهتمام المدير في مشاعر العاملين والطلبة وفهم الفروق الفردية.</b>						
					33	يهتم بجميع المعلمين والطلبة دون تحيز.
					34	يستمع إلى مطالب العاملين ويعمل على تلبية احتياجاتهم.
					35	يتبنى استراتيجية التقدير والتعزيز الايجابي.
					36	يدعم رغبة العاملين في التغيير.
					37	يمارس عمله كمدرّب ومرشد للعاملين مراعيًا للفروق الفردية.
<b>المجال الثامن: الثقة: توقعات إيجابية موثوقة من قبل العاملين بخصوص سلوك وتصرف المدير.</b>						
					38	يكسب ثقة العاملين والطلاب بصدقه وتعاطفه.
					39	ينفذ الوعود التي يقطعها على نفسه.
					40	يقوم بتقييم نفسه قبل أن يقيمه الآخرون.

					41	يلجأ اليه العاملين والطلاب للاستشارة وتلبية احتياجاتهم.
					42	يتعامل مع العاملين بكل شفافية.
<b>المجال التاسع: الرؤية: قدرة المدير على رؤية واستطلاع المستقبل بناء على قراءات الحاضر.</b>						
					43	يتفاعل مع المستجدات في إيجابية.
					44	يقوم بتحليل البيئة الداخلية والخارجية للتعرف على مصادر القوة والضعف والفرص والتهديدات التي تواجه المؤسسة.
					45	يؤكد على ضرورة الالتزام بالرؤية المشتركة لتحقيق الأهداف المراد تحقيقها.
					46	يضع خطط وبرامج لإدارة الأزمات وتلافي حدوث أي طارئ.
					47	يتخذ من الواقع أهدافاً مستقبلية.
					48	يحرص على الأخذ بتصورات المعلمين عن المسارات المناسبة لتحقيق أهداف المدرسة.
<b>المجال العاشر: الحكمة: المقدرة التي يمتلكها المدير لتحقيق الأهداف باستخدام الموارد المتاحة بكفاءة وفاعلية.</b>						
					49	يسن قوانين للمحافظة على ممتلكات المدرسة ومواردها.
					50	يضع خطة لإدارة الموارد البشرية والمادية.
					51	يقوم بالاستثمار الأمثل للموارد المتاحة وخاصة البشرية للحفاظ على تطوير المنافسة.
					52	يخفض من تكاليف التشغيل بتقليل عدد المستويات الإدارية غير الضرورية.
					53	يعمل صيانة دورية لمبني المدرسة الداخلي وخارجي.

## الملحق (2)

### قائمة بأسماء السادة المحكمين

الجامعة	الرتبة	التخصص	الاسم	الرقم
الأردنية	استاذ	إدارة جامعات	الأستاذ الدكتور بسام العمري	1.
الملك سعود السعودية	استاذ	القيادة التربوية وإدارة التعليم العالي	الأستاذ الدكتور توفيق زايد الرقب	2.
الأردنية	استاذ	سياسات وقيادة تربوية	الأستاذ الدكتور راتب السعود	3.
الشرق الأوسط	استاذ	الإدارة والتخطيط التربوي	الأستاذ الدكتور علي حسين حورية	4.
مؤتة	استاذ	علم نفس التربوي	الأستاذ الدكتور فؤاد طه طلافحة	5.
الشرق الأوسط	أستاذ مشارك	الإدارة التربوية	الدكتور ابراهيم ابو جامع	6.
العلوم التطبيقية الخاصة	استاذ مشارك	مناهج وطرق تدريس	الدكتور اياد عبد الحليم النجار	7.
الأردنية	استاذ مشارك	أصول تربية	الدكتور عبد السلام فهد العوامرة	8.
الشرق الأوسط	أستاذ مشارك	الإدارة التربوية	الدكتور كاظم عادل الغول	9.
الشرق الأوسط	أستاذ مشارك	الإدارة والتخطيط التربوي	الدكتورة ليلى أبو العلا	10.
الشرق الأوسط	أستاذ مساعد	مناهج وطرائق تدريس العلوم	الدكتورة آيات المغربي	11.
الشرق الأوسط	أستاذ مساعد	مناهج وطرق تدريس الرياضيات	الدكتور احمد عبد السميع طبية	12.
العلوم التطبيقية	أستاذ مساعد	اساليب تدريس الرياضيات	الدكتورة أماني مشهور الرفاعي	13.
الشرق الأوسط	أستاذ مساعد	الإدارة التربوية	الدكتورة خولة حسن عليوه	14.
العلوم التطبيقية	أستاذ مساعد	إرشاد نفسي وتربوي	الدكتورة دعاء عبد الله العدوان	15.
الشرق الأوسط	أستاذ مساعد	الإدارة التربوية	علي عودة الطراونة	16.
الزرقاء الاهلية	مدرس	لغة عربية ودراسات لغوية	محمد سالم اسماعيل الملاحمة	17.

### الملحق (3)

#### أداة الدراسة بصورتها النهائية



كلية العلوم التربوية

قسم الإدارة والمناهج

حضرة المعلم / المعلمة المحترم /ة.

تحية طيبة وبعد....

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان " درجة ممارسة القيادة الخادمة لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين في العاصمة عمان " وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص الإدارة والقيادة التربوية، وتحقيقاً لهدف الدراسة تم تطوير أداة مكونة من جزأين، الجزء الأول: المتغيرات الديمغرافية (البيانات الخاصة بأفراد عينة الدراسة)، الجزء الثاني: استبانة تقيس درجة ممارسة القيادة الخادمة من وجهة نظر المعلمين، وتتكون من (47) فقرة موزعة على (8) مجالات وهي: (التمكين، التواضع، الإيثار، مساعدة المرؤوسين على التطور والنجاح، الالتزام بتطوير المجتمع، التصرف بأخلاق، الثقة، الرؤية)، وصممت الأداة وفق مقياس ليكرت الخماسي (دائماً، غالباً، أحياناً، نادراً، أبداً).

شاكراً لكم حسن تعاونكم، أمل أن تمنحوني من وقتكم الثمين جزءاً في ملء فقرات الاستبانة، وكلي ثقة بأن يتم الإجابة بدقة وصدق وأمانة وموضوعية حول جميع العبارات الواردة فيها، لأهمية الدراسة ونتائجها التي تعتمد في المقام الأول على المعلومات المقدمة من قبلكم، علماً بأنه سيتم التعامل مع البيانات بسرية تامة ولأغراض البحث العلمي فقط.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

الباحثة: نور محمد العقدة

القسم الأول: الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة:

الرجاء وضع إشارة √ أمام العبارة المناسبة فيما يأتي:

الجنس: ( ) ذكر ( ) أنثى

عدد سنوات الخبرة: :

( ) أقل من 5 سنوات

( ) من 5 سنوات إلى 10 سنوات

( ) أكثر من 10 سنوات

السلطة المشرفة: ( ) حكومية ( ) خاصة

القسم الثاني: استبانة درجة ممارسة القيادة الخادمة لدى مديري المدارس في العاصمة عمان. وتعرف القيادة الخادمة (هي مقدرة القائد على خدمة العاملين، وتحقيق احتياجاتهم، وتنميتهم مهنيًا، ووجدانيًا، وشخصيًا).

رقم	الفقرة	كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
المجال الأول: التمكين: مقدار ما يمنحه المدير للعاملين من حرية في معالجة المشكلات غير المعتادة والمعقدة بالأسلوب الذي يفضلونه.						
1	يمنح العاملين الصلاحيات الضرورية لتنفيذ العمل.					
2	يمكن العاملين من ممارسة أعمال قيادية.					
3	يحرص على ترسيخ العمل بروح الفريق.					
4	يفوض العاملين في اتخاذ القرارات.					
5	يمكن العاملين من حل المشكلات التي تواجههم دون أن يملئ عليهم ما يجب فعله.					
6	يشجع العاملين على تقديم الأفكار الجديدة في البيئة المدرسية.					
المجال الثاني: التواضع: مقدرة المدير على وضع إنجازات الآخرين ومواهبهم في المنظور الصحيح، والأخذ بملاحظات العاملين وتقبل النقد البناء من قبلهم						
7	يستخدم أسلوب الإقناع في التأثير على العاملين.					
8	يحاول الاستفادة من تباين الآراء وجهات النظر في المدرسة.					
9	يتسم بالتواضع في تعامله مع العاملين في المدرسة.					
10	يفتخر بإنجازات العاملين في المدرسة.					
11	يتبع النهج الديمقراطي في العمل.					
12	يتقبل النقد الموجه إليه بإيجابية					
المجال الثالث: الإيثار: مقدار تلبية المدير لاحتياجات العاملين قبل احتياجاته الشخصية.						
13	يبذل جهده للارتقاء في العمل دون انتظار مقابل.					
14	يقدم مصلحة المنظمة كأولوية.					
15	يهتم بمصالح العاملين في المؤسسة.					
16	يبذل الجهد لمساعدة الآخرين.					
17	يدعم روح المبادرة لدى العاملين.					

رقم	الفقرة	كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
المجال الرابع: مساعدة المرؤوسين على التطور والنجاح: مدى مساعدة المدير للعاملين وتشجيعهم على اكتساب مهارات جديدة في العمل.						
18	يقدم للعاملين خبرات تمكنهم من تطوير مهارات جديدة.					
19	يدعم اجتهادات العاملين الشخصية باعتبارها مبادرات تسهم في تطوير الاداء..					
20	يوفر خطة تدريبية واضحة بناءً على احتياجات العاملين.					
21	يحث العاملين على تبادل الخبرات فيما بينهم.					
22	يشجع العاملين لتبني الأفكار الإبداعية.					
23	يقدم للعاملين مكافآت جراء قيامهم بأعمال إبداعية.					
المجال الخامس: الالتزام بتطوير المجتمع: مقدار اهتمام المدير في التواصل ومساعدة أفراد المجتمع.						
24	يؤكد على أهمية المسؤولية المجتمعية.					
25	يحدد آليات التواصل الفعالة مع المجتمع المحلي.					
26	يرى أن خدمة الآخرين مسؤولية تقع على عاتقه.					
27	يشجع العاملين على الأعمال التطوعية.					
28	يشجع العاملين على ضرورة حضور الفعاليات الاجتماعية المختلفة.					
29	يعمل على تطوير المجتمع المحلي ضمن الامكانيات المتاحة					
المجال السادس: التصرف بأخلاق: مدى التزام المدير بالأخلاق السامية.						
30	يهتم بأخلاقيات المهنة.(النزاهة، الموضوعية، العدل...)					
31	يولي اهتمامه بإنجازات العاملين في المؤسسة.					
32	يتصف بالصدق بتصرفاته.					
33	يحافظ على سرية العمل الإداري في المدرسة.					
34	يعتبر قدوة حسنة للعاملين.					
35	يقوم السلوكيات غير الأخلاقية					
المجال السابع: الثقة: توقعات إيجابية موثوقة من قبل العاملين بخصوص سلوك وتصرف المدير.						

رقم	الفقرة	كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
36	يهتم بتوفير أجواء الاتصال والتواصل مع العاملين.					
37	ينفذ الوعود التي يقطعها على نفسه.					
38	يتعامل مع العاملين بكل شفافية.					
39	يلجأ اليه العاملين للاستشارة.					
40	لديه المقدرة على الاصغاء للآخرين باهتمام.					
41	يعتمد سياسة الباب المفتوح لبناء جو من الثقة بينه والعاملين.					
المجال الثامن: الرؤية: قدرة المدير على رؤية واستطلاع المستقبل بناء على قراءات الحاضر.						
42	يحرص على اشراك العاملين في التخطيط الاستراتيجي					
43	يُجري تحليل SWot (معرفة مصادر القوة والضعف والفرص والتهديدات لبيئة العمل).					
44	يؤكد على ضرورة الالتزام بالرؤية المشتركة لتحقيق الأهداف المراد تحقيقها.					
45	يتفاعل مع المستجدات الطارئة بإيجابية.					
46	يضع خططاً وبرامج لإدارة الأزمات.					
47	يحرص على الأخذ بتصورات العاملين عن المسارات المناسبة لتحقيق أهداف المدرسة.					

## الملحق (4)

### 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/1269  
التاريخ: 2022/03/12

**معالي الأستاذ الدكتور وجيه موسى عويس الأكرم**  
**وزير التربية والتعليم**

**تحية طيبة وبعد ،**

فتهدىكم جامعة الشرق الأوسط أطيب التحيات وأصدق الأمنيات، وحيث إنَّ المسؤولية المجتمعية قيمة أساسية في تحقيق رسالة الجامعة ورؤيتها، وبهدف تعزيز وترسيخ أسس التعاون المشترك الذي يُسهم في تادية الجامعة إلزامها نحو خدمة المجتمع المحلي وتميمته، يرجى التكرم بالموافقة على تقديم التسهيلات الممكنة للطالبة نور محمد خليل العقدة ورقمها الجامعي (402020027) المسجلة في برنامج ماجستير الإدارة والقيادة التربوية / كلية العلوم التربوية؛ والتي تتولى القيام بتوزيع استبانات في المدارس الحكومية والخاصة في نواء القويسمة ؛ لاستكمال رسالتها الجامعية والموسومة بعنوان " درجة ممارسة القيادة الخادمة لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين في العاصمة عمان "، علما أن المعلومات التي ستحصل عليها ستبقى سرية ولن تُستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

شاكرين لكم حسن تعاونكم واهتمامكم.

**وتفضلوا معاليكم بقبول فائق الاحترام والتقدير...**

**رئيسة الجامعة**

**أ.د. سلام خالد المحادين**



(+9626) 4790222 Fax: (+9626) 4129613 P.O.Box. 383 Amman 11831 Jordan e-mail: dir-presdepart@meu.edu.jo

   
www.meu.edu.jo

## الملحق (5)

كتاب تسهيل المهمة من وزارة التربية والتعليم إلى مدير التربية والتعليم للواء القويسمة



وزارة التربية والتعليم  
مديرية التربية والتعليم للواء القويسمة



الرقم/١١/١٩٨٢  
التاريخ: شعبان ١٤٤٣  
الموافق: ٢٠٢٢/٠٣/٢٢

مديري ومديرات المدارس

الموضوع : البحث التربوي /

وتسهيل المهمة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته :

إشارة لكتاب معاليكم رقم 11949/10/3 الموافق 2022/3/16 ، أرجو العلم بأن الطالبة نور محمد خليل العقدة تقوم بإجراء دراسة عنوانها " درجة ممارسة القيادة الخادمة لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين في العاصمة عمان" استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير تخصص الإدارة والقيادة التربوية من جامعة الشرق الأوسط، ويحتاج ذلك إلى تطبيق أداة الدراسة على عينة من معلمي مدارس المديرية.

راجياً تسهيل مهمة الطالبة المذكورة وتقديم المساعدة الممكنة لها شريطة مراعاة الاشتراطات الصحية المعمول بها، والتقيد بأمر الدفاع رقم 35 لسنة 2021، على أن تتم مطابقة الأداة المرفقة مع الأداة المطبقة، وألا تستخدم البيانات والمعلومات المتحصلة إلا لأغراض البحث العلمي.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

مدير التربية والتعليم

مدير الشؤون التعليمية  
م. امجد رضوان النصور

- نسخة/ مدير الشؤون التعليمية
- نسخة / ر.ق. الإشراف التربوي
- نسخة / عضو قسم الإشراف التربوي
- المرفقات: الاستبحة/أداة الدراسة

## الملحق (6)

كتاب تسهيل المهمة من مديرية التربية والتعليم للواء ناعور إلى التعليم الخاص



الرقم ١١٩٤٩١١٠/٣  
التاريخ ١٤ شعبان ١٤٤٣  
الموافق ٢٠٢٢/٠٣/١٦

السيد مدير إدارة التعليم الخاص  
السيد مدير التربية والتعليم للواء القويسمة/ محافظة العاصمة

الموضوع:  
(البحث التربوي)

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، وبعد؛

فأرجو العلم بأن الطالبة نور محمد خليل العقدة تقوم بإجراء دراسة عنونها "درجة ممارسة القيادة الخادمة لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين في العاصمة عمان" استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير تخصص الإدارة والقيادة التربوية من جامعة الشرق الأوسط، ويحتاج ذلك إلى تطبيق أداة الدراسة على عينة من معلمي المدارس التابعة لإدارتكم/ لمديرتكم. راجياً تسهيل مهمة الطالبة المذكورة وتقديم المساعدة الممكنة لها شريطة مراعاة الاشتراطات الصحية المعمول بها، والتقييد بأمر الدفاع رقم 35 لسنة 2021، على أن تتم مطابقة الأداة المرفقة مع الأداة المطبقة، وألا تستخدم البيانات والمعلومات المتحصلة إلا لأغراض البحث العلمي.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام

وزير التربية والتعليم

مدير البحث والتطوير التربوي بالوكالة  
الدكتور ياسر العمري



نسخة/ لمدير إدارة التخطيط والبحث التربوي  
نسخة/ لمدير البحث والتطوير التربوي  
نسخة/ لرئيس قسم البحث التربوي  
نسخة/ الملف 10/3  
المرفقات: (5) صفحات

المملكة الأردنية الهاشمية

ماتن: +٩٦٢ ٦ ٥٦٠٧١٨١ فاكس: +٩٦٢ ٦ ٥٦٦٦٠١٩ ص.ب ١٦٤٦ عمان ١١١١٨ الأردن. الموقع الإلكتروني: www.moe.gov.jo