

The Servant Leadership of Public-School Principals in Jerash Governorate from the Teachers' Perspective

القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة جرش من وجهة نظر المعلمين

Faraj Rathwan^{1*}.

¹Ministry of Education, Amman, Jordan.

ARTICLE INFO

Article history:

Received 30 Jan 2022

Accepted 09 Mar 2022

Published 01 Oct 2023

*Corresponding author:

Ministry of Education, Amman, Jordan.

Email: farajradwan29@gmail.com.

Abstract

The aim of this study was to identify the degree of Servant Leadership of Public-School Principals in Jerash Governorate from the Teachers' Perspective, and know the impact of variables (gender, academic qualification, and years of experience) in that degree. The study sample consisted of (421) teachers, they were chosen by simple random method. A descriptive survey approach was used. To accomplish the objectives of the study, a questionnaire was built, which consisted of (34) items divided into four fields. The results revealed that the degree of Servant Leadership of Public-School Principals in Jerash Governorate from the Teachers' Perspective, was (high), The results, further, indicated that there were no significant statistical differences at ($\alpha = 0.05$) in teachers' estimates of the degree of Servant Leadership practice by their principals due to (gender, academic qualification, years of experience) variables.

Key words: Servant Leadership, School Principals, Public-School, Teachers, Jerash Governorate.

الملخص

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة جرش من وجهة نظر المعلمين، ومعرفة أثر متغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة) في تلك الدرجة. تكونت عينة الدراسة من (٤٢١) معلمًا ومعلمة، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة، واستخدم المنهج الوصفي المسحي، ولتحقيق أهداف الدراسة صممت استبانة تكونت من أربع مجالات. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة جرش من وجهة نظر المعلمين جاءت (كبيرة)، ولم تظهر النتائج وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة مديريهم القيادة الخادمة تُعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة).

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

١.١ الإطار النظري والدراسات السابقة

تعيش المجتمعات المتقدمة حاليًا عصرًا تنوعت فيه مصادر المعرفة، وتعددت فيه الإنجازات الفكرية والاقتصادية والعلمية والمعلوماتية، والتي أدت إلى اتساع مسؤوليات أي دولة تسعى للوصول لمصاف الدول المتقدمة، ونموها في كافة الميادين والمجالات، فأصبحت الدول المعاصرة تتميز عن بعضها البعض بفاعلية الإدارة والسلوك القيادي الممارس حيث إنهما يمثلان الوسيلة المناسبة لتحقيق التنمية الشاملة في شتى الميادين والمجالات، ولهذا أصبحت الحاجة ملحة لأي مؤسسة تعليمية أن تمتلك قادة مميزين قادرين على مواجهة التحديات والعقبات التي تواجههم، والتعامل معها بحكمة وعقلانية بغية تحقيق الأهداف التربوية المنشودة.

فالقيادة الفاعلة بطبيعة الدور الذي تقوم به تمتلك قوة كبيرة للتأثير في الآخرين، والواقع أن قوة تأثير القيادة تكون بفعل الشخصية الكارزمية، وبفعل الرؤية الملهمة، والنتائج التي تحققها، كما أن القيادة هي المعادل الذاتي لكل القوى الموضوعية من (موارد مالية، ومادية، وإنسانية، وتنظيمية) وهذا يفسر أن القادة هم الذين يصنعون النتائج الكبرى، وأن القيادة الفعالة هي التي تقوم بتحفيز العاملين، وتنسيق الأعمال وتوجيه الجهود لتحويلها إلى هدف واحد، وبدون القيادة تصبح أهداف المؤسسة غير واضحة، ويسعى كل فرد لتحقيق أهدافه الشخصية لتصبح العلاقات غير واضحة داخل المؤسسة الواحدة، الأمر الذي سيؤدي بالمؤسسة إلى فقدان هويتها والهدف الذي وجدت من أجله (ياغي، ٢٠١٠).

إن القيادة تعد ظاهرة اجتماعية شأنها شأن غيرها من ظواهر المجتمع المختلفة تنشأ تلقائيًا عن طبيعة الاجتماع البشري، وهي تتناول أيضًا ألوانًا من النشاط الاجتماعي والاقتصادي والديني والأخلاقي، وتمثل القيادة التربوية أهمية كبرى في نجاح الإدارة التعليمية، بيد أن القيادة نفسها عملية نسبية، ذلك أن الفرد قد يكون قائدًا في موقف، وتابعًا في آخر، ويرتبط مفهوم القيادة بمفهوم الدور والمسؤولية ارتباطًا وثيقًا وبنمط الشخصية، فعليه يتوقف مدى قيام الفرد بدور قيادي، وإلى جانب نمط الشخصية هناك مهارات إدارية لازمة ينبغي على الإدارة التعليمية امتلاكها حتى تتمكن من النجاح في العمل (العجمي، ٢٠١٠).

وفي حركة التطوير التي تناولت النظريات والمداخل القيادية وإيجاد الحلول المناسبة لما قد يوجد من مشكلات في المداخل والنظريات القيادية ظهر أحد المداخل القيادية الحديثة، والتي لاقت رواجًا واهتمامًا من قبل الباحثين والقياديين خاصة الغربيين، وهو القيادة الخادمة (Servant Leadership)، والتي تعتمد فكرتها في الأساس على الاهتمام بالمرؤوسين وزيادة الإنتاج، وعلى أن يخدم القائد التابعين أولًا، ومن ثم يستطيع أن يقودهم بسهولة وسلاسة، ويولد ذلك رغبة قوية لدى التابعين بخدمة الآخرين وتحفيزهم وتشجيعهم، لكن كيف يمكن تصور أن تكون القيادة مرتبطة بالتأثير وفي الوقت نفسه مرتبطة بخدمة الاتباع؟ فمفهوم القيادة بالخدمة قد يكون عكس تصور البعض للمفهوم في الثقافة العربية الذي يرتبط فيها مفهوم القيادة خاصة بالرئاسة (علي والقرني، ٢٠١٧).

لقد مرت القيادة الخادمة أثناء نشأتها بمراحل عديدة ساهم الزمن وتغيراته في تطويرها، فقد وجدت في عصور الديانات المختلفة الإسلامية والمسيحية، والهندوسية، واليهودية نماذج لقادة خدميين (Sendjaya, et al., 2008) إلا أن نمط القيادة الخادمة قد اعتمد بشكل رسمي في الدوائر الأكاديمية والإدارية عام ١٩٧٠ على يد روبرت جرينليف Robert Greenleaf الذي يُعد أول من وضع مصطلح القيادة الخادمة ضمن النظريات التنظيمية الحديثة في مقالاته التي كتبها بعنوان "القائد الخادم" (Spears, 2005). ووفقًا لجرينليف، فإن المسؤولية الأساسية للقيادة الخادمة هي خدمة المرؤوسين وتنظيمهم، فمفهوم الخدمة هنا هو التنمية والدفاع وتمكين المرؤوسين، كما ينبغي أن يكون القائد الخدمي أكثر استجابة لاحتياجات مرؤوسيه ويساعدهم على أن يصبحوا أكثر صحة وأكثر ذكاءً وأكثر استعدادًا لتحمل المسؤولية، وإذا كان مثل هذا القائد لا يتماشى مع المصالح المالية للمنظمة فينبغي أن يكون قادرًا على تمثيل الخير والعدل، وعند الضرورة، يكون قادرًا على مقاومة الظلم الاجتماعي وعدم المساواة (Güney, 2006).

تعددت وجهات النظر حول مفهوم القيادة الخادمة، إذ لم يتفق الباحثون على مفهوم محدد للقيادة الخادمة، ويعود السبب في ذلك لاختلاف المدارس الفكرية والفلسفية، حيث تعد القيادة الخادمة من المفاهيم الحديثة في الإدارة التربوية، كما أن هذا الاختلاف ربما يعود إلى اتساع ميادين هذا المفهوم والتغيرات التكنولوجية السريعة التي تدخل عليه. فعرّفها كيتس وأبالدو (Keets & Abaldo, 2017) بأنها "شعور طبيعي وإحساس بالرغبة القوية والحقيقية لدى الفرد لتقديم الخدمات والدعم للآخرين".

كما تعرف بأنها "نمط من أنماط القيادة يؤكد على تمكين هيئة العاملين ومساعدتهم على النمو الذاتي، وتوفير البيئة المهنية لهم، وتلبية احتياجاتهم والاستجابة لمتطلباتهم، وتقديم مصلحة الآخرين على المصلحة الشخصية" (Sahawneh, 2018).

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

وتعتبر نظرية القيادة الخادمة نظرية تتوافق مع الظروف الحالية، إذ يمكن أن تكون دليلاً جيداً للمديرين والقادة التنظيميين، ويمكن أن توفر حلاً مناسباً للصعوبات التي قد تواجهها المنظمات، فهذه النظرية تُعد متطورة ولها تأثيرات كبيرة على شكل وأسلوب القيادة في القرن الحالي، ويتكون مفهوم القيادة الخادمة في الواقع من المبادئ الأساسية المطبقة في جميع الثقافات لسنوات عديدة، فالقيادة الخادمة هي فهم يظهر من جديد في العالم الحديث، وأن القادة مسؤولون أمام أتباعهم (Davies, 2007). وللقيادة الخادمة فوائد جمة، وردت في العديد من الكتب والمقالات والدراسات، يمكن إيجازها كما أوردها كل من: (Lebedun, 2008; Nayab, 2011; Duggan, 2015) بالآتي:

- تطوير المنظمة (Development Organization): تضع القيادة الخادمة أهمية كبيرة للعمل الجماعي، وبناء العلاقات من خلال العمل بروح الفريق، وكل شخص في الفريق يؤدي أدواراً مختلفة في أوقات مختلفة كل حسب قدرته وخبرته، وتساعد المنظمة على الوفاء بأهدافها ورسالتها.
 - بناء فريق (Building Team): يؤدي أسلوب القيادة الخادمة إلى نتائج مفيدة لفريق العمل ككل، حيث تساعد كل عضو بتقديم مساهمته بناء على مهاراته وخبرته، وهذا يؤدي إلى بناء فريق يسمح لكل فرد بعرض مهاراته والتعاون بشكل أكثر فاعلية مع بقية أفراد الفريق.
 - تطوير الموظفين (Development Employee): يبذل القائد الجهد والوقت لمساعدة التابع على فهم نقاط القوة والضعف الخاصة بهم للوصول إلى قمة طاقاتهم الجسدية، والفكرية، والتوازن في حياتهم لخلق رضا وظيفي وولاء تنظيمي لديهم، وتساعد المدرسة على التطوير.
 - الإنجاز (Achievement): يقوم القائد بإشراك جميع أعضاء الفريق في وضع الأهداف والغايات، كما أنه يعمل على إيجاد جو إيجابي يسمح للموظفين بوضع مؤشرات الأداء؛ مما يعطي الموظف الصلاحيات اللازمة لإجراء التغييرات التي تؤدي إلى نجاح المدرسة وتميزها.
 - التغيير (Change): تحديد مهمة المدرسة وأهدافها بناء على وجهات نظر الموظفين، مما يحقق التوازن المناسب في الحياة عندما يقرروا مستقبلهم الخاص.
 - الرضا (Satisfaction): يتبع القائد أسلوب القيادة الديمقراطية بإشراك الجميع في عملية صنع القرار، والقادة الخدام يضمنون أن آراء الجميع يتم الاستماع إليها، وهذا ينعكس إيجابياً على معدلات الرضا.
 - خدمة المجتمع (Service Community): تعتبر خدمة المجتمع من المبادئ الأساسية في تأسيس ثقافة خدمة الآخرين سواء داخل المدرسة أم خارجها.
- ولكي يتمكن القائد الخادم من القيام بمهامه والوصول بالمؤسسة التعليمية التي يرأسها نحو التميز ينبغي أن تتوفر فيه جملة من السمات أو الخصائص، لخصها (عبد الرحمن، ٢٠١٤) بالآتي:
- خصائص شخصية: وهي الخصائص التي تتعامل مع القائد، وهي أساس نظرية القيادة الخادمة، وتعني هذه الخصائص بالقيم التي ينطلق منها القائد ومواقفه من استقامة وخدمة وتواضع، كما تهتم بمشاعر القائد وعواطفه.

- الخصائص الموجهة نحو الاتباع: وهي الخصائص التي تؤثر في المجتمع وثقافته وفي الاتباع الذين يعدون جزءاً من هذا المجتمع، وتبين هذه الخصائص الكيفية التي يتعامل بها القائد مع الاتباع، مثل: الاهتمام، وإشباع الحاجات، والتمكين، والتطوير.
 - الخصائص الموجهة نحو المهمات: وهي تلك الخصائص التي تهتم بالمؤسسة وبالفعاليات القيادية وبمهمات القائد الخادم وبمعارفه وبمهامه التي يمتلكها، والتي تضمن له النجاح، مثل: وضع الأهداف والرؤية والرسالة.
 - الخصائص الموجهة نحو العمليات: وهي خصائص القائد التي تؤثر في آلية تنفيذ العمليات في المؤسسة بفاعلية وكفاءة، وتركز على مقدرة القائد على تطوير نظام مرن يتميز بالتمنّج والمشاركة في صنع القرار وبناء الفريق.
- إن القادة في هذا النوع من القيادة يعطون الأولوية للأشخاص الذين يقودونهم، ولهذا فإن هذا النوع من القيادة فريد من نوعه؛ لأن معظم البشر يميلون إلى إعطاء الأولوية لمصالحهم الخاصة، بينما القادة الخدميون يعطون الأولوية للمرؤوسين، والقيادة الخادمة تسعى إلى زيادة الثقة بين المرؤوسين وقياداتهم (Setyaningrum, et al., 2020).
- ونظراً لأهمية الدور الذي يقوم به مديرو المدارس الحكومية في محافظة جرش من خلال تقديمهم خدمات تعليمية وتربوية لشريحة واسعة في المجتمع، لذا جاءت فكرة هذه الدراسة بغرض التعرف إلى درجة ممارسة القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة جرش كما يراها المعلمون.

١,١,١ الدراسات السابقة

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

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

أما دراسة الشايع والمطيري (٢٠١٧) فكان من أهم أهدافها التعرف إلى درجة ممارسة قائدات المدارس الثانوية للقيادة الخادمة من وجهة نظر المعلمات بمحافظات المذنب، وتكونت عينة الدراسة من (٢٦٤) معلمة، تم اختيارهن بالطريقة العشوائية البسيطة، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات اللازمة لتحقيق أهدافها، واستخدم المنهج الوصفي المسحي. وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة قائدات المدارس للقيادة الخادمة جاءت كبيرة.

وهدف دراسة الجهني (٢٠١٩) التعرف إلى مستوى ممارسة قائدات المدارس الثانوية للقيادة الخادمة من وجهة نظر معلمات المرحلة الثانوية بشرق مدينة الرياض، وتكونت عينة الدراسة من (٢٤٦) معلمة من معلمات المدارس الثانوية بشرق مدينة الرياض، تم اختيارهن بالطريقة العشوائية البسيطة، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات اللازمة لتحقيق أهدافها، واستخدم المنهج الوصفي المسحي. وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى ممارسة قائدات المدارس الثانوية للقيادة الخادمة من وجهة نظر معلمات المرحلة الثانوية بشرق مدينة الرياض جاء (عالياً).

وكان من أهداف دراسة الحلو (٢٠٢٠) تحديد درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في محافظات غزة للقيادة الخادمة، ومعرفة أثر متغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة) في تلك الدرجة، وتكونت عينة الدراسة من (٢٩٧) معلماً ومعلمة، تم اختيارهم بالطريقة المتيسرة، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات اللازمة لتحقيق أهدافها، واستخدم المنهج الوصفي، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في محافظات غزة للقيادة الخادمة جاءت كبيرة، وأشارت نتائج الدراسة إلى وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد العينة لدرجة ممارسة مديري المدارس القيادة الخادمة تعزى لمتغير الجنس لصالح الإناث، ولم تظهر نتائج الدراسة وجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغيري (المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة).

أجرى أبو صعلوك (٢٠٢١) دراسة هدفت التعرف إلى درجة ممارسة القيادة الخادمة من قبل مديري المدارس الثانوية في منطقة النقب من وجهة نظر المعلمين، واعتمد في الدراسة المنهج الوصفي المسحي، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع

البيانات اللازمة، وتكونت عينة الدراسة من (٢٩٠) معلماً ومعلمة، اختيروا بالطريقة المتيسرة، أظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في منطقة النقب للقيادة الخادمة جاءت مرتفعة.

وأجرت الراجحي (٢٠٢١) دراسة هدفت تحديد درجة ممارسة قائدات مدارس المرحلة الثانوية للقيادة الخادمة في مكة المكرمة من وجهة نظر المعلمات، ومعرفة أثر متغيري (المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة) في تلك الدرجة، واعتمد في الدراسة المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (٤٨١) معلمة، تم اختيارهن بالطريقة العشوائية البسيطة، وتم استخدام مقياس القيادة الخادمة الذي أعده دينيس وبوكرانيا (Dennis & Bocarnea, 2005) لجمع البيانات اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة، أظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة قائدات المرحلة الثانوية بمكة المكرمة لإبعاد القيادة الخادمة جاءت مرتفعة، ولم تظهر النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات استجابات المعلمات في تحديد درجة ممارسة قائدات المرحلة الثانوية للقيادة الخادمة تعزى لمتغيري (المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة).

١,٢,٢ التعقيب على الدراسات السابقة

بمطالعة الدراسات السابقة يُلاحظ أنها ركزت على ممارسة القيادة الخادمة، ولُوحظ من خلال استعراض هذه الدراسات أنها تناولت عينات من المعلمين والمعلمات، وفي الدراسة الحالية تم استخدام عينات من المعلمين. وفيما يتعلق بالمنهج المستخدم في الدراسات السابقة فقد اعتمدت جميع الدراسات السابقة على المنهج الوصفي المسحي. أما الدراسة الحالية فهي امتداد للدراسات السابقة حيث إنها اعتمدت على المنهج الوصفي المسحي.

وقد شكلت الدراسات السابقة للباحث المصدر الأساسي لكثير من المعلومات المهمة التي وجهته في دراسته الحالية من حيث اختيار المشكلة وتحديد أهدافها ومنهجيتها ومجتمعها والإجراءات الملائمة لتحقيق أهدافها، إضافة إلى أن تلك الدراسات وجهت الباحث نحو العديد من البحوث والدراسات والمراجع المناسبة ومكنته من تكوين تصور شامل عن الأطر النظرية التي ينبغي أن تشملها الدراسة الحالية. وكذلك في مناقشتها للنتائج.

وقد تميزت الدراسة الحالية بموضوعها ومجتمعها وعينيتها ومتغيراتها إذ إنها ركزت على درجة ممارسة مديري المدارس في محافظة جرش للقيادة الخادمة من وجهة نظر المعلمين. وفي حدود علم الباحث تُعد هذه الدراسة من الدراسات العربية القلائل التي تتناول القيادة الخادمة لدى مديري المدارس في محافظة جرش، وفي ضوء متغيرات: الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة.

٢. مشكلة الدراسة وأسئلتها

يُعد مفهوم القيادة الخادمة من المفاهيم الحديثة في الفكر الإداري على الرغم من ظهوره في السبعينيات، إذ أنه يتيح للقيادة الفرصة لأن يكونوا قادة مؤثرين في أتباعهم، فالقائد الخدمي يؤدي دوراً مهماً في النتائج والسلوكيات التنظيمية داخل المنظمة، وقد أشار أفوليو وتشو وكوهو وبهاتيا (Avolio, et al., 2004) إلى أن نمط القيادة الخادمة له تأثير إيجابي على المواقف والسلوكيات على الفرد والمنظمة. وقد لاحظ الباحث من خلال عمله مساعد مدير مدرسة في إحدى المدارس التابعة لمديرية التربية والتعليم لمحافظة جرش افتقار بعض مديري المدارس لهذا النمط القيادي، والذي ربما يعود إلى ضعف إلمامهم بالمهارات والكفايات اللازمة لممارسته، أو ربما يعود ذلك إلى ما تفرضه التطورات العلمية والتكنولوجية المتسارعة وانتشار جائحة كورونا من ضغوطات على إدارات تلك المدارس، فالمؤسسات التعليمية في الأردن كغيرها من المؤسسات التعليمية في الدول الأخرى سواء أكانت العربية أم العالمية واجهت العديد من التحديات التي ربما أحدثت تأثيراً على هذه المؤسسات وإداراتها والعاملين فيها؛ إذ أن الضعف في مجاراة هذه التغيرات المتسارعة وما فرضته جائحة كورونا من تحديات يعتبر من أهم المنعطفات التي يمكن أن تحد من أداء مديري المدارس، وتقلل من قدرتهم على قيادة العملية التعليمية وإدارتها. لذلك جاءت هذه الدراسة للكشف عن درجة ممارسة مديري المدارس في محافظة جرش للقيادة الخادمة من وجهة نظر المعلمين. وبشكل أكثر تحديداً حاولت الدراسة الإجابة عن السؤالين الآتيين.

٢,١ أسئلة الدراسة

١. ما درجة ممارسة القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة جرش من وجهة نظر المعلمين؟

٢. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0.05$) في تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظة جرش للقيادة الخادمة تُعزى لمتغيرات (الجنس، والخبرة العملية، والمؤهل العلمي)؟

٣. أهداف وأهمية الدراسة

٣,١ أهداف الدراسة

سعت الدراسة الحالية إلى تحقيق الأهداف الآتية:

١. التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظة جرش للقيادة الخادمة من وجهة نظر المعلمين؛ للعمل على تحسين تلك الدرجة لما لها من انعكاسات وأثار إيجابية على سير العملية التعليمية التعلمية.
٢. الكشف عن الفروق في تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظة جرش للقيادة الخادمة تُعزى لمتغيرات (الجنس، والخبرة العملية، والمؤهل العلمي) للعمل على تحسين درجة ممارستهم لها أثناء أدائهم للمهام الوظيفية المنوطة بهم بتقديم توصية لأصحاب القرار للعمل على إزالة تلك الفروقات إن وجدت.

٣,٢ أهمية الدراسة

تتبع أهمية الدراسة الحالية من محاولتها التعرف إلى درجة ممارسة القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة جرش من وجهة نظر المعلمين، وتظهر أهمية الدراسة على النحو الآتي:

١. **الأهمية النظرية:** تُعدّ هذه الدراسة -في حدود علم الباحث- من أوائل الدراسات العربية، والتي يتم إجراؤها في محافظة جرش تحديداً بغرض الكشف عن درجة ممارسة القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين، وفي ضوء بعض المتغيرات الديموغرافية، لذا يؤمل أن تعمل الدراسة الحالية على إثراء الجانب النظري في مجال القيادة الخادمة للعمل على تحسين ممارسة مديري المدارس للقيادة الخادمة؛ لما لذلك من آثار إيجابية على أدائهم وعلى أداء المعلمين والطلبة، ويؤمل أن تعمل هذه الدراسة على إثراء المكتبة العربية فيما وفرته من معلومات حول مفهوم القيادة الخادمة، والتي يمكن أن يستفيد منها مديرو ومديرات المدارس والمعلمين والمعلمات والباحثون وطلبة الدراسات العليا.
٢. **الأهمية العملية:** تكمن الأهمية العملية للدراسة الحالية من خلال ما توصلت إليه من نتائج، والتي قد تسهم في توجيه أنظار أصحاب القرار ورأسمي السياسة التربوية والمخططين في وزارة التربية والتعليم الأردنية في حال الأخذ بها من أجل تحسين الممارسات المتعلقة بالقيادة الخادمة من قبل إدارات المدارس، وبما ينعكس إيجابياً عليهم وعلى أدائهم وأداء المعلمين والطلبة، وقد تفتح الدراسة الآفاق للباحثين وطلبة الدراسات العليا نحو إجراء المزيد من الدراسات المشابهة لموضوع الدراسة الحالية وفي ضوء بعض المتغيرات الديموغرافية الأخرى.

٤. التعريفات الاصطلاحية والإجرائية

اشتملت الدراسة الحالية على التعريفات الاصطلاحية والإجرائية الآتية:

القيادة الخادمة اصطلاحياً

هي "أسلوب قيادي يعتمد على الإحساس بالعاملين ودفعهم وتحفيزهم نحو النمو والتطور وتحقيق النجاح، وجعلهم أكثر وعياً ويقظة في العمل، وذلك من خلال بناء الثقة معهم وبينهم، ومشاركتهم الفعالة في صنع القرارات والتمسك بقيم التواضع والإيثار والاحترام والتقدير" (Praner, et al. 2020). وتعرف إجرائياً بأنها قدرة مدير المدرسة الحكومية في محافظة جرش على التأثير في المعلمين، بحيث يشاركون بإرادتهم واختيارهم نحو تحقيق الأهداف التربوية التي تسعى إليها المدرسة، وتقاس في هذه الدراسة بالدرجة الكلية التي حصل عليها المستجيبون على فقرات الأداة التي أعدت لهذا الغرض.

٥. حدود ومحددات الدراسة

٥,١ حدود الدراسة

وتتمثل حدود الدراسة فيما يأتي:

- **الحد الموضوعي:** القيادة الخادمة التي يمارسها مديرو المدارس ومديراتها في محافظة جرش أثناء قيامهم بالأعمال والمهام الإدارية والفنية المنوطة بهم.
- **الحد البشري:** اقتصرت هذه الدراسة على عينة من المعلمين والمعلمات
- **الحد المكاني:** تمّ تطبيق الدراسة الحالية في المدارس الحكومية التابعة لمديرية التربية والتعليم في محافظة جرش.
- **الحد الزمني:** طبقت هذه الدراسة خلال الفصل الدراسي الأول للعام الدراسي ٢٠٢١/٢٠٢٢ م.

٥,٢ محددات الدراسة

يعتمد تعميم نتائج هذه الدراسة على عينة الدراسة والأدوات المستخدمة لجمع البيانات، ومقدار ما تتمتع به من خصائص سيكومترية مقبولة (الصدق، والثبات).

٦. الطريقة

تناول الباحث في هذا الجزء ما يأتي:

٦,١ منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة الحالية المنهج الوصفي المسحي لمناسبته لأغراضها.

٦,٢ متغيرات الدراسة

اشتملت الدراسة على المتغيرات الآتية:

١. المتغيرات المستقلة وتشمل:

- الجنس، وله فئتان (ذكر، وأنثى).
- المؤهل العلمي، وله مستويان (بكالوريوس، دراسات عليا)
- سنوات الخبرة، وله فئتان (أقل من ١٠ سنوات، ١٠ سنوات فأكثر).

٢. المتغيرات التابعة وتشمل:

- درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظة جرش القيادة الخادمة.

٦,٣ مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين والمعلمات العاملين في المدارس الحكومية التابعة لمديرية التربية والتعليم في محافظة جرش، والبالغ عددهم (٣٤٦٣) معلماً ومعلمةً، وذلك حسب إحصائيات قسم التخطيط التربوي لمديرية تربية محافظة جرش للعام الدراسي ٢٠٢١/٢٠٢٢ م.

٦,٤ عينة الدراسة

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

جدول (١): توزّع أفراد عينة الدراسة وفقاً للمتغيرات

المتغير	مستويات / فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	١٩٤	٤٦,١٠
	أنثى	٢٢٧	٥٣,٩٠
المؤهل العلمي	الكلّي	٤٢١	١٠٠,٠
	بكالوريوس	٢٣٧	٥٦,٣٠
	دراسات عليا	١٨٤	٤٣,٧٠
	الكلّي	٤٢١	١٠٠,٠
سنوات الخبرة	أقل من ١٠ سنوات	٢٦٢	٦٢,٢٠
	١٠ سنوات فأكثر	١٥٩	٣٧,٨٠
	الكلّي	٤٢١	١٠٠,٠

٦,٥ أداة الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة تمّ الرجوع إلى الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية بغرض تطوير استبانة لقياس درجة ممارسة مديري المدارس القيادة الخادمة، حيث تمّ التوصل إلى استبانة تألفت من ٣٤ فقرة موزعة على أربع مجالات. وبهدف التحقق من دلالات صدقها وثباتها قام الباحث باتباع الإجراءات الآتية:

❖ صدق أداة الدراسة

لتحقق من صدق المحتوى للأداة تمّ عرضها بصورتها الأولية على مجموعة من الخبراء والمتخصصين في مجالات الإدارة التربوية وأصول التربية، والقياس والتقويم، والمناهج والتدريس في جامعتي اليرموك وإربد الأهلية، بهدف إبداء آرائهم في الفقرات من حيث الاتمّاء، ووضوح الصياغة اللغوية، ومدى مناسبتها للمجال الذي تتبع له، وأي تعديلات يرونها مناسبة.

تمّ الأخذ بملاحظات المحكمين التي أجمع عليها ٨٠% فأكثر منهم، والتي اقتصر على إجراء تعديل في الصياغة اللغوية، وبهذا بقيت الاستبانة تتكون من (٣٤) فقرة بصورتها النهائية.

وللإجابة عن فقرات الاستبانة تمّ اعتماد تدرّج ليكرت (Likert) الخماسي؛ وعلى النحو الآتي: (كبيرة جداً وتأخذ ٥ درجات، كبيرة وتأخذ ٤ درجات، متوسطة وتأخذ ٣ درجات، قليلة وتأخذ درجتين، قليلة جداً وتأخذ درجة واحدة).

❖ صدق البناء لأداة الدراسة

للتحقق من صدق بناء الأداة تمّ تطبيقها على عينة استطلاعية قوامها (٣٠) معلّمًا ومعلّمةً من خارج عينة الدراسة، وذلك لحساب معاملات ارتباط بيرسون لعلاقة الفقرات بالأداة وبالمجالات التي تتبع له، وكما في الجدول (٢).

جدول (٢): معاملات ارتباط بيرسون لعلاقة الفقرات بمقياس ممارسة القيادة الخادمة ومجالاته

المجال	رقم الفقرة	الارتباط بين: المجال الأداة	المجال	رقم الفقرة	الارتباط بين: المجال الأداة
الرؤية	١	٠,٨٠	التواضع والإيثار	١٨	٠,٥٥
	٢	٠,٤٩		١٩	٠,٧٨
	٣	٠,٤٤		٢٠	٠,٨١
	٤	٠,٨٠		٢١	٠,٦٥
	٥	٠,٣٢		٢٢	٠,٦٣
	٦	٠,٦٤		٢٣	٠,٥٧
	٧	٠,٧١		٢٤	٠,٥٣
الاهتمام بالآخرين وخدمتهم	٨	٠,٥٩	التمكين	٢٥	٠,٧١
	٩	٠,٥٢		٢٦	٠,٦٤
	١٠	٠,٦٦		٢٧	٠,٧٧
	١١	٠,٦٦		٢٨	٠,٨٠

٠,٥٥	٠,٦٠	٢٩	٠,٥٢	٠,٦٢	١٢
٠,٦٦	٠,٧١	٣٠	٠,٤٠	٠,٥٧	١٣
٠,٦٧	٠,٧٨	٣١	٠,٦٣	٠,٦٩	١٤
٠,٦٧	٠,٧٨	٣٢	٠,٦٧	٠,٥٧	١٥
٠,٦٢	٠,٦٣	٣٣	٠,٦٢	٠,٦٢	١٦
٠,٧٨	٠,٧٥	٣٤	٠,٦٧	٠,٨١	١٧

يُلاحظ من النتائج في الجدول ٢ أنَّ قيمة كل معامل ارتباط بيرسون لعلاقة الفقرات بالأداة وبالمجال الذي تتبع له لم يقل عن معيار (٠,٢٠)؛ مما يشير إلى جودة بناء فقرات الأداة وصلاحيته لأغراض هذه الدراسة (الكيلاني والشريفين، ٢٠١١، ٤٣١).

كما تم حساب معاملات ارتباط بيرسون لعلاقة المجالات بالأداة، علاوة على حساب قيم معاملات ارتباط بيرسون البينية للمجالات بين بعضها البعض، وذلك كما في الجدول (٣).

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

العلاقة	الإحصائي	الرؤية	الاهتمام بالآخرين وخدمتهم	التواضع والإيثار	التمكين
الاهتمام بالآخرين وخدمتهم	معامل الارتباط	٠,٦٧			
	الدلالة الإحصائية	٠,٠٠			
التواضع والإيثار	معامل الارتباط	٠,٨٣	٠,٦٤		
	الدلالة الإحصائية	٠,٠٠	٠,٠٠		
التمكين	معامل الارتباط	٠,٦٦	٠,٦٤	٠,٧٨	
	الدلالة الإحصائية	٠,٠٠	٠,٠٠	٠,٠٠	
الكلي للمقياس	معامل الارتباط	٠,٨٩	٠,٨٣	٠,٩٢	٠,٨٩
	الدلالة الإحصائية	٠,٠٠	٠,٠٠	٠,٠٠	٠,٠٠

يُلاحظ من النتائج في الجدول (٣) أنَّ قيم معاملات ارتباط بيرسون لعلاقة المجالات بالأداة قد تراوحت من ٠,٨٣، وحتى ٠,٩٢، وأنَّ قيم معاملات ارتباط بيرسون لعلاقة المجالات بين بعضها البعض قد تراوحت من ٠,٦٤ وحتى ٠,٨٣. وهذه القيم تشير إلى جودة بناء المقياس وصلاحيته لأغراض هذه الدراسة.

❖ ثبات أداة الدراسة

لأغراض التحقق من ثبات الاتساق الداخلي للأداة تمَّ استخدام معادلة كرونباخ ألفا Cronbach's α بالاعتماد على بيانات التطبيق الأول للأداة على العينة الاستطلاعية، وكما في الجدول (٤).

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

المقياس ومجالاته	ثبات الاتساق الداخلي
الرؤية	٠,٩٣
الاهتمام بالآخرين وخدمتهم	٠,٩٤
التواضع والإيثار	٠,٩٢
التمكين	٠,٩٤
الكلي للمقياس	٠,٩٠

يُلاحظ من النتائج في الجدول ٤ أنَّ قيمة ثبات الاتساق الداخلي لمقياس درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظة جرش القيادة الخادمة قد بلغت ٠,٩٠، ولمجالاته تراوحت من ٠,٩٢ وحتى ٠,٩٤؛ وهذا القيم تشير إلى صلاحية المقياس لأغراض هذه الدراسة.

❖ المعيار المعتمد للحكم على درجة التقدير لأداتي الدراسة

تمّ اعتماد النموذج الإحصائي ذي التدرج النسبي؛ بهدف إطلاق الأحكام على الأوساط الحسابية للأداة ومجالاتها، ولل فقرات التي تتبع لها، وذلك بقسمة مدى الأعداد (١-٥) في ثلاث فئات، أي (١-٣،٣٣)، وعليه ستكون المستويات على النحو الآتي: قليلة وتأخذ المتوسطات (١،٠٠ - ٢،٣٣)، متوسطة وتأخذ (٢،٣٤ - ٣،٦٦)، كبيرة وتأخذ المتوسطات من (٣،٦٧ - ٥،٠٠).

٧،٦ المعالجات الإحصائية

للإجابة عن سؤالي الدراسة تمّ استخدام المعالجات الإحصائية الآتية:

- للإجابة عن السؤال الأول؛ تمّ حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة.
- للإجابة عن السؤال الثاني؛ تمّ استخدام تحليل التباين الثلاثي للكشف عن الفروق في استجابات المعلمين في محافظة جرش على مقياس درجة ممارسة مديريهم القيادة الخادمة.

٧. نتائج الدراسة ومناقشتها

النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الأول الذي نصّ على: "ما درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظة جرش للقيادة الخادمة من وجهة نظر المعلمين؟". للإجابة عن هذا السؤال؛ فقد تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظة جرش القيادة الخادمة من وجهة نظر المعلمين، مع مراعاة ترتيب المجالات تنازلياً وفقاً لأوساطها الحسابية، وذلك كما في الجدول (٥).

جدول (٥): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات معلمي المدارس الحكومية في جرش لدرجة ممارسة مديريهم للقيادة الخادمة مرتبة تنازلياً وفقاً لأوساطها الحسابية

الرتبة	رقم المجال	المقياس ومجالاته	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
١	٤	التمكن	٣،٨٢	٠،٧٠	كبيرة
٢	٢	الاهتمام بالآخرين وخدمتهم	٣،٧٢	٠،٦١	كبيرة
٢	٣	التواضع والإيثار	٣،٧٢	٠،٦٨	كبيرة
٤	١	الرؤية	٣،٦٨	٠،٧٠	كبيرة
		الكلّي للأداة	٣،٧٤	٠،٥٨	كبيرة

يتضح من النتائج في الجدول (٥) أنّ تقديرات معلمي المدارس الحكومية في محافظة جرش لدرجة ممارسة مديريهم للقيادة الخادمة على الأداة جاءت كبيرة، وبوسط حسابي (٣،٧٤)، وانحراف معياري (٠،٥٨). وقد جاءت المجالات التابعة لها وفقاً للترتيب الآتي: مجال التمكن في المرتبة الأولى، وبوسط حسابي (٣،٨٢) وانحراف معياري (٠،٧٠)، وبدرجة ممارسة كبيرة، تلاه مجال الاهتمام بالآخرين وخدمتهم في المرتبة الثانية، بوسط حسابي (٣،٧٢) وانحراف معياري (٠،٦١)، وبدرجة ممارسة كبيرة، ثم مجال التواضع والإيثار في المرتبة الثالثة، بوسط حسابي (٣،٧٢) وانحراف معياري (٠،٦٨)، وبدرجة ممارسة كبيرة، وأخيراً مجال الرؤية في المرتبة الرابعة، بوسط حسابي (٣،٦٨) وانحراف معياري (٠،٧٠)، وبدرجة ممارسة كبيرة. ويعزو الباحث هذه النتيجة ربما إلى طبيعة التنشئة الاجتماعية في المجتمع الأردني، والتي يغلب عليها الطابع الإسلامي، والتربية القائمة على الإيمان بالله سبحانه وتعالى وسنة رسوله المصطفى محمد صلى الله عليه وسلم، من حيث محبة الآخرين، والاهتمام بهم وخدمتهم، وتمكينهم والتعاون معهم، والتواضع والإيثار، كل ذلك ينبثق من رؤية قائد المدرسة الخدي وشخصيته وخبرته العملية، وإدراكه أن نجاح العمل في المدرسة، وتحقيق أهدافها لا يستند إلى إعطاء الأوامر فحسب بل يتعدى ذلك إلى التعاون والمشاركة والعمل بروح الفريق؛ لتعميق أواصر التواصل والإخاء والمحبة بينه وبين العاملين معه من معلمين وإداريين ومستخدمين، ويسعى إلى تلبية متطلباتهم وتقديم الخدمات لهم، ويهيئ الجو المناسب لهم للتكيف مع نظام العمل المدرسي، ولا يتكبر عليهم، ويؤثرهم على نفسه انطلاقاً من قوله تعالى "ويؤثرون على أنفسهم ولو كان بهم خصاصة" (الحشر: آية ٩)، كما أنه يتحمل المسؤولية الاجتماعية تجاههم، ويرى أن خدمتهم مسؤولية تقع على عاتقه، ويهتم بالجوانب الإنسانية لهم، ولا ينفرد بالقرارات بل يمنح بعض الصلاحيات للمعلمين، ويشركهم في صنع القرارات واتخاذها لتشجيعهم على تطوير مهاراتهم وقدراتهم الشخصية، الأمر الذي أسهم في مجيء الدرجة الكلية على الأداة كبيرة.

اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة كل من: (Fischer & Jong, 2017؛ الشايع والمطيري، ٢٠١٧)؛ الجهني، ٢٠١٩؛ الحلو، ٢٠٢٠؛ أبو صعلوك، ٢٠٢١؛ الراجحي، ٢٠٢١)، والتي أظهرت نتائجها أن درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الخادمة جاءت مرتفعة.

ويمكن للباحث عزو مجيء مجال التمكين في المرتبة الأولى، وضمن درجة ممارسة كبيرة إلى أن مديري المدارس يدركون أهمية الدور القيادي القائم على التعاون والمشاركة في نجاح العمل المدرسي وتحقيق أهدافه، لذلك فهم يفوضون بعض الصلاحيات للمعلمين لإيمانهم بقدرات معلمهم ودورهم وقدرتهم على العمل بغية تحقيق الأهداف الأكاديمية للمدرسة. وقد يعود السبب في هذه النتيجة إلى الخبرات التي اكتسبها القائد خلال مسيرته العملية، من بداية عمله معلماً وارتقائه عبر المراحل الوظيفية إلى أن وصل إلى وظيفته كقائد، الأمر الذي أدى إلى إدراكه الصحيح لضرورة أن يعمل الجميع بالمدرسة بروح الفريق الواحد، وأهمية استثمار جوانب القوة لدى المعلمين، وإشراكهم في القرارات المهمة التي تخصهم، وعدم الانفراد بكل الصلاحيات، والابتعاد عن المركزية في العمل، وضرورة منح الصلاحية للمعلمين لتشجيعهم على تطوير وتنمية قدراتهم ومهاراتهم الشخصية؛ لأن ذلك يساهم بشكل فعال في تحقيق النجاح والأهداف المنشودة للمدرسة.

أما مجيء مجال الاهتمام بالآخرين وخدمتهم في المرتبة الثانية، وبدرجة ممارسة كبيرة فربما يعود ذلك إلى أن قادة المدارس في محافظة جرش على معرفة تامة بأهمية العلاقات الإنسانية ودورها البارز في تحقيق أهداف المدرسة، لذلك فهم يحرصون كل الحرص على فهم المعلمين والمعلمات والاهتمام بهم لكسب ثقتهم ومحبتهم من خلال العمل على تلبية احتياجاتهم، وجعلهم يشعرون بأهميتهم ودورهم في المدرسة؛ لأن ذلك سوف ينعكس بشكل إيجابي على دور القائد نفسه، وبالتالي على تحقيق الأهداف المرجوة للمدرسة الأمر الذي انعكس على استجابات المعلمين فجاءت تقديراتهم لدرجة ممارسة مديريهم لمجال الاهتمام بالآخرين ومحبتهم بدرجة كبيرة. وقد يعود السبب في ذلك أيضاً ربما إلى انتماء مدير المدرسة القائد في محافظة جرش إلى مجتمع إسلامي يتمتع بالتدين، ويعلي من شأن المحبة والأخوة بين أفرادها، ويلتزم أفرادها بتعاليم الدين الإسلامي الذي يدعو إلى المحبة واحترام الآخر، والذي ينعكس بشكل إيجابي على سلوكه، كونه أحد أفراد هذا المجتمع في إدارته لمدرسته، وحرصه على كسب ثقة العاملين معه، وتهئية جو يسوده المحبة والتآلف بين الجميع، وسعيه إلى الرعاية الحقيقية لاحتياجاته، وجعلهم يشعرون بأهميتهم لتحقيق الفائدة الكبرى للمدرسة، مما يعود بالنفع على المجتمع المحيط بها.

وقد يعزو الباحث مجيء مجال التواضع والإيثار في المرتبة الثالثة وبدرجة ممارسة كبيرة ربما إلى تمتع قائد المدرسة في محافظة جرش بالخبرة والفهم والإدراك الصحيح لأساليب تحقيق النجاح في مدرسته، وأن تحقيق هذه الأهداف لا يتأتى إلا من خلال تكاتف جميع الجهود، وأن يؤدي كل شخص بالمدرسة لدوره بجدية، وأن دوره هو قيادة المعلمين في المدرسة بكفاءة واقتدار لتحقيق الأهداف المنشودة لخدمة أبناء الوطن، وذلك يجعله يتواضع ولا يتكبر على العاملين معه، لأن كل منهم له دوره. وربما يعود ذلك إلى تأثر قادة مدارس محافظة جرش بتربيتهم الدينية وبتأذنه سيدنا محمد (صلى الله عليه وسلم) قدوة حسنة لهم في سلوكهم، مما يجعلهم يضعون هذه القدوة الحسنة نصب أعينهم عند التعامل مع زملائهم المعلمين والمعلمات، ويستمدون من هذه القدوة سلوك الإيثار، ويفضلون المصلحة العامة على المنفعة الذاتية من أجل مصلحة المدرسة، ومصلحة الوطن وليس لمصلحة شخصية، مما يجعلهم يقومون بتقديم المعلمين والمعلمات على أنفسهم، الأمر الذي انعكس على استجابات أفراد عينة الدراسة من المعلمين والمعلمات فجاءت درجة ممارسة هذا المجال كبيرة.

ويفسر الباحث مجيء مجال الرؤية في المرتبة الأخيرة، وضمن درجة ممارسة كبيرة في ضوء فهم القائد لرؤية مدرسته المدرسة التي يعمل على قيادتها، وأن هذه الرؤية لن تتحقق إلا من خلال تعاون الجميع بالمدرسة والعمل بروح الفريق الواحد، وهو ما يفرض عليها السعي لاحتواء الجميع بالمدرسة، وتقدير جهودهم والعمل على دفعه للأداء الجيد، لأنه يدرك أن القائد الخادم هو الوكيل عن المؤسسة التي يقودها.

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

مجال التمكين

تمّ حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال التمكين من وجهة نظر المعلمين في محافظة جرش، مع مراعاة ترتيبها تنازلياً وفقاً لأوساطها الحسابية الكلية، وكما هو مبين في الجدول (٦).

جدول (٦): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات معلمي المدارس الحكومية في جرش لدرجة ممارسة مديريهم القيادة الخادمة على فقرات مجال (التمكين) مرتبة تنازلياً وفقاً لأوساطها الحسابية

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
١	٣٣	يهيئ الجو المناسب للمعلمين الجدد للتكيف مع نظام المدرسة	٣,٩٤	٠,٩٦	كبيرة
٢	٣٤	ينسق مع الجهات المختصة لتدريب المعلمين وفقاً لاحتياجاتهم المهنية	٣,٩٣	٠,٩٦	كبيرة
٣	٣٢	يعتمد المرونة في تطبيق التشريعات النازمة لسير العمل	٣,٨٧	١,٠٤	كبيرة
٤	٢٧	يشجع المعلمين على الابتكار في العمل	٣,٨٥	٠,٩٨	كبيرة
٥	٢٨	ينمي القدرات الشخصية للمعلمين	٣,٨٢	١,٠٩	كبيرة
٦	٢٩	يمنح الصلاحيات للمعلمين التي تجعل العمل أسهل بالنسبة إليهم	٣,٧٩	١,٠٥	كبيرة
٧	٣٠	يحرص على توفير المواد والأدوات اللازمة لإنجاز العمل على أكمل وجه	٣,٧٦	١,٠٢	كبيرة
٨	٣١	يشجع المعلمين على الإبداع في العمل	٣,٦٢	١,٠٩	متوسطة
		الكلّي للمجال	٣,٨٢	٠,٧٠	كبيرة

يُلاحظ من النتائج في الجدول (٦) أن الأوساط الحسابية لتقديرات معلمي المدارس الحكومية في محافظة جرش لدرجة ممارسة مديريهم القيادة الخادمة على فقرات مجال (التمكين) محصورة بين وسط حسابي (٣,٦٢)، ووسط حسابي (٣,٩٤)، وقد جاءت (٧) فقرات ضمن درجة ممارسة كبيرة، وفقرة واحدة ضمن درجة ممارسة متوسطة؛ حيث جاء أعلى تقدير للفقرة (٣٣)، والتي تنص على "يهيئ الجو المناسب للمعلمين الجدد للتكيف مع نظام المدرسة" في المرتبة الأولى، إذ بلغت قيمة الوسط الحسابي لها (٣,٩٤)، وانحراف معياري (٠,٩٦) وبدرجة ممارسة كبيرة، ويمكن للباحث عزو ذلك إلى أن المدير الذي يمارس القيادة الخادمة يؤمن بأن واجبه الأخلاقي يحتم عليه الأخذ بيد المعلمين الجدد لتمكينهم من التكيف النفسي والذهني لممارسة أعمالهم وواجباتهم على أتم وجه، كونهم يفتقرون للمهارات التي تلزمهم للقيام بتلك الواجبات بصورة صحيحة، حيث إن هذا المدير قد مر بهذه المرحلة فيما قبل، ويعرف تمامًا متطلبات هذه المرحلة. تلتها الفقرة (٣٤)، والتي تنص على "ينسق مع الجهات المختصة لتدريب المعلمين وفقاً لاحتياجاتهم المهنية" بوسط حسابي (٣,٩٣) وانحراف معياري (٠,٩٦) وبدرجة ممارسة كبيرة، فربما يعود ذلك إلى أن المدير الخادم يعرف تمامًا حدود مسؤولياته، وينفذ واجباته في إطار التشريعات النازمة لها، لذلك فإنه على درجة عالية من الوعي بواجبه تجاه تدريب المعلمين ممن ثبت لديهم قصور أو بحاجة إلى تطوير وتحسين، وأن واجبه في هذا المجال هو التنسيب والتنسيق مع أصحاب القرار عن التدريب وتنسيب المعلمين المستهدفين من عملية التدريب. وكان أقل تقدير للفقرة (٣١)، والتي تنص على "يشجع المعلمين على الإبداع في العمل" إذ بلغت قيمة الوسط الحسابي لها (٣,٦٢)، وانحراف معياري (١,٠٩) وبدرجة ممارسة متوسطة، ويمكن عزو ذلك إلى أن شروط الإبداع وتهيئة فرصه أمام المعلمين في المدارس الحكومية تكاد تكون محدودة، حيث إن المعلمين يعانون من الأنصبة التدريسية والمهام الإدارية والكتابية الكبيرة؛ ممن يجعلهم لا يأخذون بالألبقضية الإبداع بل يركزون على النمطية في تأدية دورهم بالشكل الاعتيادي لضمان عدم المساءلة.

مجال الاهتمام بالآخرين وخدمتهم

تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الاهتمام بالآخرين وخدمتهم من وجهة نظر المعلمين في محافظة جرش، مع مراعاة ترتيبها تنازلياً وفقاً لأوساطها الحسابية الكلية، وذلك كما هو مبين في الجدول (٧).

جدول (٧): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات معلمي المدارس الحكومية في جرش لدرجة ممارسة مديريهم القيادة الخادمة على فقرات مجال (الاهتمام بالآخرين وخدمتهم) مرتبة تنازلياً وفقاً لأوساطها الحسابية

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
١	١٧	يعتني بالطلبة ذوي الاحتياجات الخاصة في المدرسة	٣,٩٥	٠,٩٠	كبيرة
٢	٨	يهتم بالجوانب الإنسانية للعاملين	٣,٨٩	٠,٩٥	كبيرة

٣	١٣	يهتم بالمشكلات الشخصية للعاملين	٣,٨١	٠,٩٨	كبيرة
٤	١٠	يتعامل مع المعلمين والعاملين معه من إداريين ومستخدمين بلباقة وكياسة	٣,٧٧	٠,٩٠	كبيرة
٥	١٥	يرى بأن خدمة الآخرين مسؤولية تقع على عاتقه	٣,٧٦	٠,٩٧	كبيرة
٦	٧	يوضح الجوانب الأخلاقية الداعمة للعمل المدرسي	٣,٧٢	١,٠٩	كبيرة
٧	١٤	يحث المعلمين على خدمة الآخرين	٣,٧١	١,٠٦	كبيرة
٨	١٢	يؤكد على أهمية الشراكة مع المجتمع المحلي	٣,٦٩	١,٠٦	كبيرة
٩	١٦	يتعاون من المرشد الطلابي للتغلب على مشكلات الطلبة	٣,٦٧	١,٠٢	كبيرة
١٠	١١	يشعر المعلمين بأهمية دورهم في العمل المدرسي	٣,٥٩	١,٠٣	متوسطة
١١	٩	يراعي احتياجات المعلمين والعاملين معه	٣,٤٠	١,١٤	متوسطة
		الكلّي للمجال	٣,٧٢	٠,٦١	كبيرة

يُلاحظ من النتائج في الجدول (٧) أن الأوساط الحسابية لتقديرات معلمي المدارس الحكومية في محافظة جرش لدرجة ممارسة مديريهم القيادة الخادمة على فقرات المجال الثاني (الاهتمام بالآخرين وخدمتهم) محصورة بين وسط حسابي (٣,٤٠)، ووسط حسابي (٣,٩٥)، وقد جاءت (٨) فقرات ضمن درجة ممارسة كبيرة، وفقرتان ضمن درجة ممارسة متوسطة، حيث جاء أعلى تقدير للفقرة (١٧)، والتي تنص على "يعتني بالطلبة ذوي الاحتياجات الخاصة في المدرسة" في المرتبة الأولى، إذ بلغت قيمة الوسط الحسابي لها (٣,٩٥)، وبانحراف معياري (٠,٩٠) وبدرجة ممارسة كبيرة، ويعزو الباحث ذلك إلى أن مديري المدارس يقومون بالاهتمام بالطلبة ذوي الاحتياجات الخاصة من منطلق إنساني صرف ومن دافع ديني، حيث إن هذه المدارس لا يكون فيها أعداد كبيرة من هذه الفئة مما يجعل إمكانية تقديم الخدمات إليهم بصورة فضلى أمر تحتمه طبيعة هؤلاء الأشخاص، كما أن المدير يشعر من حس مجتمعي ضرورة الاهتمام بهذه الفئة تماشيًا مع التوجهات الحكومية التي تقوم بها وزارة التربية والتعليم ووزارة التنمية الاجتماعية في إعطاء هذه الفئة حقوقها المدنية كاملة، ومنها حقهم في التعليم وتلقي خدمات مساندة ذات علاقة بطبيعة كل فرد وخصوصيته، تلتها الفقرة (٨)، والتي تنص على "يهتم بالجوانب الإنسانية للعاملين" بوسط حسابي (٣,٨٩) وبانحراف معياري (٠,٩٥) وبدرجة ممارسة كبيرة، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن القائد الخادم يهتم كثيرًا بعملية التواصل ومشاركة العاملين معه في تنفيذ الواجبات الموكولة لهم، وهو يبي تمامًا أهمية البعد الإنساني والعلاقات الإنسانية في تنمية الأداء وتطويره، الأمر الذي يحفزه على هذا النمط السلوكي الوظيفي من أجل ضمان تحقيق الأهداف المرسومة للمدرسة. وكان أقل تقدير للفقرة (٩)، والتي تنص على "يراعي احتياجات المعلمين والعاملين معه" إذ بلغت قيمة الوسط الحسابي لها (٣,٤٠)، وبانحراف معياري (١,١٤) وبدرجة ممارسة متوسطة، وربما يعود ذلك إلى ضعف التمويل المدرسي والميزانية المخصصة للمدرسة ومحدودية الصلاحيات الممنوحة لمدير المدرسة وفق التعليمات واللوائح والقوانين؛ مما يجعل مدير المدرسة غير قادر على الارتقاء بتلبية متطلبات المعلمين واحتياجاتهم بصورة فضلى.

مجال التواصل والإيثار

تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال التواصل والإيثار من وجهة نظر المعلمين في محافظة جرش، مع مراعاة ترتيبها تنازليًا وفقًا لأوساطها الحسابية الكلية، وذلك كما هو مبين في الجدول (٨).

جدول (٨): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات معلمي المدارس الحكومية في جرش لدرجة ممارسة مديريهم القيادة الخادمة على فقرات مجال (التواصل والإيثار) مرتبة تنازليًا وفقًا لأوساطها الحسابية

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
١	٢٥	يقدم المساعدة للعاملين معه دون انتظار المقابل	٤,٠٠	٠,٩٥	كبيرة
٢	٢٤	يقدم المنفعة الجماعية على المنفعة الفردية والذاتية	٣,٨٥	١,٠١	كبيرة
٣	١٩	يستشير الآخرين في إيجاد الحلول للقضايا التي تواجهه	٣,٨٤	٠,٩٤	كبيرة
٤	١٨	يقدر إنجازات المعلمين والعاملين معه من إداريين ومستخدمين.	٣,٧٢	١,٠٥	كبيرة
٥	٢٣	يبذل قصارى جهده للارتقاء بالعمل المدرسي دون النظر إلى المقابل	٣,٦٦	١,٠٥	متوسطة
٦	٢٠	يبتعد عن مفهوم الأنا	٣,٦٥	١,٠٧	متوسطة
٧	٢١	يعترف بالأخطاء التي يرتكبها	٣,٦٤	١,٠٧	متوسطة
٨	٢٦	يضحى من أجل العاملين معه	٣,٦٢	١,١٢	متوسطة

٩	٢٢	يأخذ بالملاحظات المقدمة له مستفيداً منها في تحقيق أهداف المدرسة	٣,٤٩	١,١٢	متوسطة
التواضع والإيثار			٣,٧٢	٠,٦٨	كبيرة

يُلاحظ من النتائج في الجدول (٨) أن الأوساط الحسابية لتقديرات معلمي المدارس الحكومية في محافظة جرش لدرجة ممارسة مديريهم القيادة الخادمة على فقرات المجال الثالث (التواضع والإيثار) محصورة بين وسط حسابي (٣,٤٩)، ووسط حسابي (٤,٠٠)، وقد جاءت (٤) فقرات ضمن درجة ممارسة كبيرة، و(٥) فقرات ضمن درجة ممارسة متوسطة؛ حيث جاء أعلى تقدير للفقرة (٢٥)، والتي تنص على "يقدم المساعدة للعاملين معه دون انتظار المقابل" في المرتبة الأولى، إذ بلغت قيمة الوسط الحسابي لها (٤,٠٠)، وبانحراف معياري (٠,٩٥) وبدرجة ممارسة كبيرة، تلتها الفقرة (٢٤)، والتي تنص على "يقدم المنفعة الجماعية على المنفعة الفردية والذاتية" بوسط حسابي (٣,٨٥) وبانحراف معياري (١,٠١) وبدرجة ممارسة كبيرة، وربما يعود ذلك إلى طبيعة الدور الذي يقوم به القائد الخادم، حيث يركز كافة جهوده لتقديم الخدمات للآخرين ومساعدتهم في التكيف مع الظروف وحل المشكلات التي تعترضهم دون إعطاء أهمية لتحقيق منافع أو فوائد ذاتية لهذا السلوك، إذ أنه يشعر بأن هذه الخدمات هي أمر واجب عليه بحسب ما يقتضيه موقعه القيادي؛ لذلك فهو حريص على تقديم المصلحة العامة التي تقتضيها طبيعة العمل على مصالحه الشخصية كونه قائداً، وعلى القائد التنازل عن بعض منفعه الشخصية خدمة للمرؤوسين. وكان أقل تقدير للفقرة (٢٢)، والتي تنص على "يأخذ بالملاحظات المقدمة له مستفيداً منها في تحقيق أهداف المدرسة" إذ بلغت قيمة الوسط الحسابي لها (٣,٤٩)، وبانحراف معياري (١,١٢) وبدرجة ممارسة متوسطة، ويمكن للباحث تفسير ذلك في ضوء ما يمتلكه القائد الخدمي من مهارات تصورية وإنسانية وفنية، إذ يمكن للقائد أن يرى أن من يمتلك من معارف ومهارات تسعفه لأن يتخذ أي قرار أو مواجهة أي مشكلة دون الاستعانة بوجهات نظر الآخرين، وقد يأخذ بآرائهم في بعض القضايا الوظيفية المتعلقة بعملهم كنوع من مشاركتهم في القرارات المتعلقة بهم، ومن هنا جاءت تقديرات المعلمين لهذه الفقرة بهذا المستوى.

مجال الرؤية

تمّ حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الرؤية من وجهة نظر المعلمين في محافظة جرش، مع مراعاة ترتيبها تنازلياً وفقاً لأوساطها الحسابية الكلية، وذلك كما هو مبين في الجدول (٩).

جدول (٩): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات معلمي المدارس الحكومية في جرش لدرجة ممارسة مديريهم القيادة الخادمة على فقرات مجال (الرؤية) مرتبة تنازلياً وفقاً لأوساطها الحسابية

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
١	٢	يؤكد على ضرورة الالتزام بالرؤية المشتركة لتحقيق أهداف المدرسة	٣,٨٠	٠,٩٨	كبيرة
٢	٥	يتفاعل مع المستجدات التربوية ذات العلاقة ببيئة العمل المدرسي بإيجابية	٣,٧٨	١,٠٢	كبيرة
٣	٦	يأخذ بتصورات العاملين وأفكارهم لتحقيق أهداف المدرسة	٣,٦٩	١,١٠	كبيرة
٤	٤	يهتم بآراء العاملين معه من (معلمين وإداريين ومستخدمين) الخاصة برؤية المدرسة	٣,٦٧	١,١٥	كبيرة
٥	١	يتبنى رؤية مشتركة في العمل المدرسي	٣,٦٣	١,٠٨	متوسطة
٦	٣	يشجع المعلمين على المشاركة في صياغة رؤية المدرسة	٣,٥٣	١,١٥	متوسطة
الكلّي للمجال			٣,٦٨	٠,٧٠	كبيرة

يُلاحظ من النتائج في الجدول (٩) أن الأوساط الحسابية لتقديرات معلمي المدارس الحكومية في محافظة جرش لدرجة ممارسة مديريهم القيادة الخادمة على فقرات المجال الرابع (الرؤية) محصورة بين وسط حسابي (٣,٥٣)، ووسط حسابي (٣,٨٠)، وقد جاءت (٤) فقرات ضمن درجة ممارسة كبيرة، وفقرتان ضمن درجة ممارسة متوسطة؛ حيث جاء أعلى تقدير للفقرة (٢)، والتي تنص على "يؤكد على ضرورة الالتزام بالرؤية المشتركة لتحقيق أهداف المدرسة" في المرتبة الأولى، إذ بلغت قيمة الوسط الحسابي لها (٣,٨٠)، وبانحراف معياري (٠,٩٨) وبدرجة ممارسة كبيرة، وقد يعزى ذلك إلى أن القائد الخدمي يؤمن بقضية التخطيط الاستراتيجي وأهميته في العمل، كما يؤمن بأهمية وضوح الرؤية والرسالة للمدرسة وأهميتها،

لذلك فإنه يؤكد باستمرار على التزام المعلمين برؤية المدرسة، ويؤكد عليها في المناسبات المختلفة؛ لأنها تشكل المنارة التي يهتدى بها نحو تحقيق أهداف المدرسة ورسالتها، مما يجعلها تحظى بحفاوة شعبية ومجتمعية، تلتها الفقرة (٥)، والتي تنص على "يتفاعل مع المستجدات التربوية ذات العلاقة بيئة العمل المدرسي بإيجابية" بوسط حسابي (٣,٧٨) وبانحراف معياري (١,٠٢) وبدرجة ممارسة كبيرة، ويمكن تفسير ذلك في ضوء فهم القائد الخادم لأهمية تطوير المدرسة والعاملين فيها، ولا يتم هذا التطوير إلا بابتعاد المدرسة عن الجمود والتفاعل الإيجابي مع كل المتغيرات في البيئة الخارجية واحتوائها حتى تكون المدرسة في تطور مستمر يوازي تلك التغيرات والمستجدات؛ لتبقى في النهاية منافسة قوية على المستوى المحلي والإقليمي والدولي ما استطاعت إليه سبيلا، وكان أقل تقدير للفقرة (٣)، والتي تنص على "يشجع المعلمين على المشاركة في صياغة رؤية المدرسة" إذ بلغت قيمة الوسط الحسابي لها (٣,٥٣)، وبانحراف معياري (١,١٥) وبدرجة ممارسة متوسطة، ويعزو الباحث هذه النتيجة لقناعته بأن ليس كل المعلمين لديهم المعرفة والقدرة على التخطيط الاستراتيجي وصياغة الرؤى للمدرسة نظراً لعدم امتلاكهم للمهارات والمعارف الخاصة بذلك، لذلك قد يحصر مدير المدرسة هذه المهمة في فئة بسيطة أو محدودة من المعلمين المتميزين من أصحاب المهارات التصورية.

النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الأول الذي نصّ على: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0.05$) في تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة مديريهم القيادة الخادمة تعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة)؟". للإجابة عن هذا السؤال؛ فقد تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات معلمي المدارس الحكومية بمحافظة جرش لدرجة ممارسة مديريهم القيادة الخادمة، وفقاً لمتغيرات الدراسة (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة)، وذلك كما هو مبين في الجدول (١٠).

جدول (١٠): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات المعلمين في جرش لدرجة ممارسة مديريهم القيادة الخادمة وفقاً لمتغيرات الدراسة

المتغير	مستويات المتغير	الإحصائي	الكلّي للمقياس
الجنس	ذكر	الوسط الحسابي	٣,٧٠
		الانحراف المعياري	٠,٥٧
	أنثى	الوسط الحسابي	٣,٧٧
		الانحراف المعياري	٠,٥٨
المؤهل العلمي	بكالوريوس	الوسط الحسابي	٣,٧٧
		الانحراف المعياري	٠,٦٠
	دراسات عليا	الوسط الحسابي	٣,٧٠
		الانحراف المعياري	٠,٥٥
سنوات الخبرة	أقل من ١٠ سنوات	الوسط الحسابي	٣,٧٦
		الانحراف المعياري	٠,٦٠
	١٠ سنوات فأكثر	الوسط الحسابي	٣,٧٠
		الانحراف المعياري	٠,٥٤

يُلاحظ من النتائج في الجدول (١٠) وجود فروق ظاهرية بين الأوساط الحسابية لتقديرات معلمي المدارس الحكومية في محافظة جرش لدرجة ممارسة مديريهم القيادة الخادمة على الأداة والمجالات التابعة لها ناتجة عن اختلاف مستويات متغيرات الدراسة؛ وبهدف التحقق من جوهرية هذه الفروق، فقد تم إجراء تحليل التباين الثلاثي لتقديرات معلمي المدارس الحكومية في محافظة جرش لدرجة ممارسة مديريهم القيادة الخادمة وفقاً لمتغيرات الدراسة (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة)، كما هو مبين في الجدول (١١).

جدول (١١): نتائج تحليل التباين الثلاثي لتقديرات معلمي المدارس الحكومية في جرش لدرجة ممارسة مديريهم القيادة الخادمة وفقاً للمتغيرات

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	الدلالة الإحصائية
الجنس	٠,٢٥٤	٠,٢٧٨	١	٠,٢٧٨	٠,٨٢٩
المؤهل العلمي	٤,٥٣٣	٠,١٩١	١	٠,١٩١	٠,٥٧١
سنوات الخبرة	٠,٢٤٠	٠,١٦٩	١	٠,١٦٩	٠,٥٠٥

الخطأ	٦١,٤٨٢	١٣٩,٧٠٩	٤١٧	٠,٣٣٥
الكل	٦٦,٥٠٩	١٤٠,٣٤٨	٤٢٠	

يتضح من النتائج في الجدول (١١) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين الأوساط الحسابية لتقديرات المعلمين لدرجة ممارسة مديريهم القيادة الخادمة وفقاً لمتغيرات الدراسة (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة).

ويعزو الباحث ذلك إلى أن الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة لم تكن عوامل مؤثرة في تكوين آراء المعلمين حول ممارسة مديريهم للقيادة الخادمة، وربما يتصرف مديرو المدارس في ضوء الصلاحيات الممنوحة لهم، ويكون تعاملهم مع الجميع بنفس الأسلوب القيادي بغض النظر عن جنس ومؤهل وسنوات خبرة المعلم، وربما يعود ذلك لأن المعلمين سواء أكانوا ذكوراً أم إناثاً يشاهدون ما ينفذه قادة مدارسهم، فهم يلاحظون الممارسات نفسها التي يؤديها مديرو المدارس، أو ربما يعود ذلك إلى أن قادة المدارس يتعاملون مع أصحاب الخبرات الطويلة والقصيرة من المعلمين بالكيفية نفسها، فمدير المدرسة يحرص على أن يكون القدوة الحسنة لهم، كما أن مدير المدرسة الخادم يحرص على أن يكون سلوكه متنسق في جميع الأحوال وجميع المواقف مما انعكس ذلك على استجابات أفراد العينة، فجاءت تقديراتهم لممارسة مديريهم للقيادة الخادمة متقاربة، وليست ذات دلالة إحصائية.

اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة كل من: (الحلو، ٢٠٢٠؛ الراجحي، ٢٠٢١) التي أشارت إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة في تحديد درجة ممارسة مديري المدارس القيادة الخادمة تعزى لمتغيري (المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة). واختلفت مع نتيجة دراسة (الحلو، ٢٠٢٠) التي أشارت نتائجها إلى وجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس حيث جاءت الفروق لصالح الإناث.

٨. التوصيات

في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها؛ فإن يوصي الباحث بما يأتي:

١. تعزيز مديري المدارس للاستمرار في ممارسة أبعاد القيادة الخادمة لما لها من انعكاسات إيجابية على سير العمل المدرسي، وبالتالي على تحقيق الأهداف التربوية المنشودة للمدرسة.
٢. توجيه مديري المدارس نحو تبني رؤية مشتركة في العمل المدرسي يساهم في صياغتها المعلمون والمعلمات.
٣. دعوة مديري المدارس للاهتمام بالمعلمين وتقدير إنجازاتهم وتلبية احتياجاتهم، وتوجيههم نحو الإبداع في العمل.
٤. دعوة مديري المدارس إلى بذل قصارى جهدهم للارتقاء بالعمل المدرسي دون النظر إلى المقابل.
٥. دعوة الباحثين لإجراء مزيد من الدراسات في الموضوع ذاته ومن جوانب أخرى مختلفة عما تناولته الدراسة الحالية من خلال الاطلاع على نتائجها وتوصياتها، على عينات مختلفة، وفي ضوء متغيرات ديموغرافية أخرى.

بيان تضارب المصالح

يقر جميع المؤلفين أنه ليس لديهم أي تضارب في المصالح.

المراجع

القرآن الكريم

- أبو صعلوك، خميس. (٢٠٢١) درجة ممارسة القيادة الخادمة من قبل مديري المدارس الثانوية في منطقة النقب من وجهة نظر المعلمين (دراسة تطبيقية). *مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع*، (٦٩)، ٢٠٨-٢٢٢.
- الجهني، سارة. (٢٠١٩). تصور مقترح لتحسين إدارة المدارس الثانوية باستخدام مدخل القيادة الخادمة. *مجلة البحث العلمي في التربية*، (٢٠)، ج ١٤، ١٧٥-٢١١.
- الحلو، علي. (٢٠٢٠). درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في محافظات غزة للقيادة الخادمة وعلاقتها بجودة تعليم مدارسهم من وجهة نظر معلميه. *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، ٤(٤١)، ٢٧-١.

- الراجحي، إلهام. (٢٠٢١). القيادة الخادمة لدى قائدات المدارس الحكومية بمكة المكرمة: دراسة تطبيقية. *المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية*، ٩(٢)، ٣٧٧-٣٩٦.
- الشابع، علي والمطيري، عواطف. (٢٠١٧). الذكاء العاطفي وعلاقته بالقيادة الخادمة لدى قائدات المدارس في محافظة المذنب من وجهة نظر المعلمات. *المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية*، ٥(٢)، ٩٧-١١٦.
- الشمري، راضي. (٢٠١٩). واقع ممارسة أبعاد القيادة الخادمة لدى رؤساء الأقسام العلمية في جامعة حفر الباطن من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعة. *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، ٣(٨)، ١-١٩.
- عبد الرحمن، طارق. (٢٠١٤). الرضا الوظيفي للعاملين في ظل القيادة الخادمة (دراسة ميدانية عن عينة من العاملين في الأجهزة الحكومية في مدينة الرياض). *مجلة الإدارة العامة*، ٥٥(١)، ٥٥-٦٣.
- العجمي، محمد. (٢٠١٠). الإدارة والتخطيط التربوي: النظرية والتطبيق. ٢، عمان، الأردن: دار الميسر للنشر والتوزيع.
- علي، محمد والقرني، عبد الله. (٢٠١٧). القيادة الخادمة لدى رؤساء ومشرفات الأقسام العلمية بجامعة تبوك وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس. *المجلة الدولية للتربية المتخصصة*، ٦(١١)، ٤٥-٦٢.
- الكيلاني، عبد الله والشريفين، نضال. (٢٠١١). مدخل إلى البحث في العلوم التربوية والاجتماعية، أساسياته، مناهجه، تصاميمه، أساليبه الإحصائية. عمان، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- ياغي، محمد عبد الفتاح. (٢٠١٠). التدريب الإداري بين النظرية والتطبيق. عمان، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.

References

- Avolio, B., Zhu, W., Koh, W & Bhatia, P. (2004). Transformational leadership and organizational commitment: mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance. *Journal of Organizational Behavior*, 25(8), 951-968.
- Davies, A. (2007). *Best practice in corporate governance*. Burlington: Gower.
- Duggan, T. (2015). The Advantage of the servant leadership style. Retrieved 21 Nov 2021 from: <http://yourbusiness.azcentral.com/advantages-servant-leadershipstyle-5282.html>
- Fischer, P & Jong. D. (2017). The Relationship between Teacher Perception of Principal Servant Leadership Behavior and Teacher Job Satisfaction. *Servant Leadership: Theory & Practice*, 4(2), 53-84.
- Guney, S. (2006). Conceptualization of moral leadership and leadership role in moral management. *Celal Bayar Üniversitesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 13(1), 135-148.
- Keets, J & Abaldo, A. (2017). Servant Leadership: Learning from Servant Leaders of the Past and Their Impact to the Future. *International Journal of Management Sciences and Business Research*, 6(1), 53-57.
- Lebedun, J. (2008). *Managing work place conflict*. York: American Media.
- Nayab, N. (2011). *Servant Leadership Theory- Strengths and Weaknesses*. Retrieved 21 Nov 2021 from: <http://www.brighthub.com/office/home/articles/73511.aspx>
- Pranee, S., Pungnirund, B., Saeng-on, P & Pulphon, S. (2020). The Influence of Servant Leadership and CSR practices on the Employee's Intention of Stay in the Pharmacy Firms: Mediating Role of Empowerment. *SRP*, 11(3): 10-18.
- Sahawneh, F & Benuto, L. (2018). The Relationship between Instructor Servant Leadership Behaviors and Satisfaction with Instructors in an Online Setting. *Online Learning Journal*, 22(1), 107-129.

-
- Sendjaya, S., Sarros, J., & Santora, J. (2008). **Defining and measuring servant leadership behaviour in organizations.** *Journal of Management Studies*, 45(2), 402-424.
- Setyaningrum, R., Setiawan, M., Surachman & Irawanto, D. (2020). **Servant Leadership Characteristics, Organisational Commitment, Followers' Trust, Employees' Performance Outcomes: A Literature Review.** *European Research Studies Journal*, 0(4), 902-911.
- Spears, L. (2005). **The understanding and practice of servant leadership.** Virginia Beach: Regent University.