

## " درجة ممارسة القيادة الخادمة لدى مديري المدارس "

### إعداد الباحثين

هيفاء كامل عبد الله الكردي - خولة كامل عبد الله الكردي

مناهج وأساليب تدريس - كلية أصول التربية والإدارة - الجامعة الهاشمية

### معلومات التواصل

[khawlaalkurdy@gmail.com](mailto:khawlaalkurdy@gmail.com) - [haifaa.kurdy@yahoo.com](mailto:haifaa.kurdy@yahoo.com)

## ملخص البحث:

هدفت الدراسة إلى الكشف عن درجة ممارسة القيادة الخادمة لدى مديري المدارس في محافظة الزرقاء في الأردن. لتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي لإجراء الدراسة بالاعتماد على الاستبانة كأداة للدراسة، حيث استخدمت الدراسة استبانة جاهزة من دراسة ولفي (wolfe,2013) والتي تضم ثلاث مجالات أساسية متعلقة بالقيادة الخادمة هي: مجال الإيثار، ومجال التواضع، ومجال التمكين. تكون مجتمع الدراسة من كافة معلمي المدارس في محافظة الزرقاء والذين على رأس عملهم في العام الدراسي ٢٠١٨/٢٠١٩. أما عينة الدراسة فقد اختيرت بالطريقة المتيسرة، حيث تكونت العينة من ٢٠ معلم من المعلمين العاملين في مدارس محافظة الزرقاء. توصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة المدراء لمجال التواضع جاءت مرتفعة، حيث كانت جميع مجالات ممارسة القيادة الخادمة لدى عينة الدراسة مرتفعة طبقاً للمحك الذي تم اعتماده. كما توصلت إلى أن مجال التواضع حصل على أعلى درجة ممارسة، يليه مجال الإيثار فمجال التمكين. أوصت الدراسة بالحاجة إلى تصميم أنشطة ودورات تدريبية تهدف إلى تزويد المدراء بالمهارات والمعلومات اللازمة لممارسة القيادة الخادمة بشكل أفضل، وتعزيز التفاعل والتعاون بين المعلمين والمدراء من خلال منح المعلمين صلاحيات معينة تشعرهم بأهمية دورهم في العملية التعليمية.

**الكلمات المفتاحية:** درجة ممارسة، القيادة الخادمة، مدراء المدارس.

## الفصل الأول

### • المقدمة

ساهم التقدم العلمي والتكنولوجي في زيادة حجم التحديات التي تواجهها المؤسسات التعليمية لمواكبة التغيرات والتطورات المستمرة، فاستلزمت هذه التغييرات وجود إدارة مدرسية قوية قادرة على مواجهة هذه التحديات بنجاح، وقادرة على إدارة المؤسسة التعليمية بمختلف أقسامها وأجزائها بكفاءة وفعالية، أشار عرابيد (٢٠١٠) إلى أن الإدارة المدرسية تعتبر من أهم مقومات نجاح المجتمعات الإنسانية، والتي يمكن من خلالها تطبيق الخطط الاستراتيجية وترجمتها إلى واقع ملموس. كما بين أبو حسب الله (٢٠١٤) أن نجاح المؤسسات التعليمية في تحقيق أهدافها مرتبط بشكل أساسي بقيادتها التي تعتبر الأساس الذي يضمن نجاح العملية التعليمية، والركيزة التي يمكن من خلالها توجيه مختلف الأقسام نحو تحقيق الأهداف المطلوبة.

ومن يمعن النظر في التجربة الأردنية في مجال القيادة التربوية يستنتج أن المشرع الأردني منح هذا الموضوع الاهتمام الكبير، حيث أعطى المدير المدرسي العديد من الصلاحيات التي تمكنه من أداء وظيفته بالمستوى والكفاءة المطلوبة، الأمر الذي ساهم في تطوير المنظومة التعليمية الأردنية (عجوة، ٢٠١٢). وأكد الزكي وحماد (٢٠١١) على وجود علاقة واضحة بين نمط القيادة المستخدم ودرجة قدرة المدرسة على تحقيق الأهداف التي تسعى لها، الأمر الذي حفز صانعي القرار في المؤسسات التعليمية على اكساب مدرء المدارس الأنماط القيادية التي يمكن من خلالها دفع المؤسسات التعليمية نحو أعلى درجات التفوق والتميز.

من ناحية أخرى بين ليثوود (Liethwood, 2007) أن الأنماط القيادية التقليدية لم ينتج عنها الآثار الإيجابية التي من المفروض أن تسهم في تحسين المخرجات التعليمية، الأمر الذي نتج عنه ظهور أنماط قيادية جديدة من شأنها أن تحدث الأثر الإيجابي على مستوى العملية التعليمية، حيث أشار (أبو النصر، ٢٠١٢) إلى أن نمط القيادة الخادمة يعتبر من أهم هذه الأنماط.

وأشار جرينليف (Greenleaf,2002) إلى أن الباحثين في مجال القيادة بذلوا جهدا في وضع نظريات تحقق الهدف بنسب متفاوتة، ومن تلك النظريات التي حظيت بالمزيد من الاهتمام نظرية قيادية إنسانية سميت بنظرية القيادة الخادمة ظهرت عام (١٩٧٧)، والتي هدفت إلى الاهتمام بالاتباع وخدمتهم ورعايتهم ووضع مصالحهم في المقام الأول.

وتتضمن عملية القيادة في جوهرها مقدرة القائد على التأثير في الأتباع وتحفيزهم وإلهامهم، كما تتضمن تشكيل علاقات إيجابية ومنفتحة مع الآخرين، وهذا ما أكدت عليه النظريات القيادية من خلال التركيز على العلاقة بين طرفي العلاقة وهما: القائد والأتباع، بحيث تجعل الأتباع (العاملين) في الأولوية، وهذا ما جسده نظرية القيادة الخادمة في فلسفتها (عبد الرسول، وعبد السادة، ٢٠١٢).

فقد عرف جرينليف القيادة الخادمة بأنها الميل الفطري للقائد لخدمة الأتباع، وأن لقب القيادة يوهب لشخص خادم بطبيعته، يهتم بأتباعه ليكونوا أكثر معرفة واستقلالا، وأن يصبحوا هم أنفسهم على الأغلب خدما للآخرين (القرني، ٢٠١٤). وعرفها عبوي (٢٠٠٧) بأنها "أرقى أنواع القيادة، لأن اتباع العاملين للقائد لا يكون نابعا من تقديرهم واحترامهم لشخصه.

إن القيادة الخادمة تشجع الأفراد على أحداث توازن في حياتهم بين ممارسة القيادة وخدمة الآخرين، فهي تحث القادة على أن أولويتهم الأولى هي خدمة الأتباع، وفي الوقت نفسه تشجع الأتباع على استثمار الفرص الموقفية لممارسة القيادة. إذ أن الغاية من القيادة الخادمة هي تحسين حياة الأفراد أنفسهم، ثم رفع مستوى منظماتهم (Spence, ٢٠٠٥).

ويمكن أن ينظر إلى القيادة الخادمة على أنها تتجاوز الاهتمام بالنفس أو الانشغال بالذات لخدمة احتياجات الآخرين، ومساعدتهم على النمو والتطور، وتزويدهم بالفرص اللازمة للكسب ماديا وعاطفيا، فضلا عن العمل على تحقيق أهداف المنظمة. ويعد ارضاء الآخرين الهدف الأساس للقائد الخادم الذي يضع خدمة الآخرين قبل مصلحته الشخصية، فيعمل على اختيار واع في استخدام مهاراته من أجل

التغيير ،والنمو للمنظمة وللأفراد الآخرين ،وأن الرغبة في مساعدة الآخرين تسبق الرغبة في الحصول على منصب قيادي أو الحصول على القوة أو السلطة أو التحكم في الآخرين (Daf & Noe,2001) .

وذكر فاليري (Valeri,2007) أن القيادة الخادمة نهج قويم للقيادة الأخلاقية مدعما بالإيثار القوي ،إذ يكون القائد مدركا لاحتياجات العاملين ومتعاطفا بحيث يكونوا أكثر واستقلالا ،وفي ضوء تلك الممارسات يكون قائدا خادما .وتركز القيادة الخادمة على ايجاد المناخ المتماسك بين الأتباع وبشكل يساعد على تحقيق المحبة والألفة والتعاون داخل المؤسسات ،إذ تستند القيادة الخادمة إلى أن الأتباع سوف يصبحون أكثر حكمة وازدهارا ،لكون القيادة الخادمة تعد اكثر استقلالية وحرية في أداء الأتباع لأعمالهم بوصفها النمط القيادي القائم على محبة الآخرين ومودتهم ،ويسهم في الوقت ذاته في تطوير اتجاهات ايجابية عند الأتباع (Sendjoya,Sarros & Santora,2008) .

### • مشكلة الدراسة

لقد نتج عن التغييرات والتطورات الواسعة التي تشهدها المجتمعات وما صاحبها من انفجار معرفي ضخم العديد من التحديات التي تستوجب التعامل معها بكفاءة ومهارة لتحقيق الأهداف المطلوبة ،وانطلاقا من ايمان المؤسسات التربوية بأن أعظم فرصة لنموها مرهون بنمو العاملين فيها ،وأن رأس المال الأضخم والأكثر قيمة هو "الإنسان" ،وأن نجاح جميع المخططات الإدارية أو فشلها يتم بواسطة العناصر البشرية التي تعمل فيها .ونظرا لما تواجهه بعض هذه المؤسسات من ضعف المعلمين والمعلمات بالقيام بمبادرة ذاتية تتخطى حدود المهمات الرئيسية المنفق عليها ،ومن خلال أهمية المهمات الإدارية التي يؤديها مديري المدارس ،فقد تم اختيار موضوع القيادة الخادمة التي تسعى إلى الاهتمام بالمعلمين والعمل على تلبية حاجاتهم والارتقاء بأدائهم .

حيث أشار (Spears,2004) إلى أن اتباع أسلوب قيادي خدمي ،يهتم بالأتباع ،يعمل على بناء علاقات قوية وأمنة بين العاملين داخل المنظمة ،وأن الهدف الأسمى للقائد الخادم يتمثل في خدمة العاملين ورفاهيتهم ،وأصبح هذا النمط يمارس على نطاق المؤسسات التربوية وليس على مستوى المنظمات

الاقتصادية فقط. فقد أوصت بعض الدراسات مثل دراسة الديرية (٢٠١١)، ودراسة عبد الوهاب (٢٠١١)، ودراسة ابراهيم (٢٠١٣)، ودراسة كافي (٢٠١٣)، ودراسة المعشر (٢٠١٤)، ودراسة غالي (٢٠١٥) بأجراء دراسة مماثلة لدراساتهم عن القيادة الخادمة في بيئات مختلفة للتعرف على ماهيتها، وأهميتها ودرجة ممارستها في المؤسسات التربوية. من هنا واستجابة لتوصيات الدراسات السابقة في اجراء المزيد من الدراسات الحديثة المتعلقة بنمط القيادة الخادمة لدى مديري المدارس في محافظة الزرقاء في الأردن. حيث تتلخص مشكلة الدراسة الحالية في السؤال الرئيس التالي: ما درجة ممارسة القيادة الخادمة لدى مديري المدارس في محافظة الزرقاء في الأردن؟

### • أهمية الدراسة

تستمد الدراسة الحالية أهميتها من أهمية الموضوع الذي تسعى لمناقشته، وهو نمط القيادة الخادمة بصورة عامة يعتبر موضوع القيادة المدرسية من أهم مواضيع العلوم الإدارية التي تتال عناية كبيرة واهتمام واسع من قبل الباحثين والأكاديميين من مختلف الدول، فقد بين أبو حسب الله (٢٠١٤) أن القيادة المدرسية تعتبر جوهر العملية التعليمية، فالإدارة الفعالة والديناميكية تعتبر وسيلة فعالة لتحقيق الأهداف المنشودة، كما أكد العبادي (٢٠١٧) على أن القيادة التربوية تمثل المقياس الذي يمكن من خلاله تحديد مستوى نجاح التنظيمات الإدارية. ومما يزيد هذه الدراسة أهمية ارتباط نمط القيادة الخادمة الحديث بأحد الجوانب الهامة التي تسعى كافة المنظمات لتهيئة المناخ الملائم لتوفيرها لدى العاملين بها (شيخ السوق، ٢٠١٤).

من ناحية أخرى يمكن تحديد أهمية الدراسة من خلال ما يلي:

- من المأمول أن تفيد الدراسة الحالية مدرء المدارس وجميع العاملين في مدارس الأردن بشكل خاص والمدارس العربية بشكل عام بحيث تثير اهتمامهم بأهمية وفوائد تطبيق نمط القيادة الخادمة.
- من المتوقع أن تسهم نتائج الدراسة الحالية في رفع مستوى كفاءة مدرء المدارس فيما يتعلق بطرق تطبيق مبادئ نمط القيادة الخادمة.

- من المتوقع أن تسهم نتائج الدراسة الحالية في تحفيز صانعي القرار في وزارة التربية والتعليم في الأردن بتزويد مدراء المدارس بالدورات والبرامج التدريبية التي تزيد من مستوى معرفتهم بأسس ومبادئ تطبيق القيادة الخادمة وآثارها الايجابية على مستوى المنظمة.
- تعتبر الدراسة الحالية اضافة علمية حديثة على موضوع القيادة الخادمة التي من شأتها أن تفيد الدراسات المستقبلية وتشكل مرجع علمي حديث يستدل به.
- من المتوقع أن تمهد الدراسة الحالية الطريق لإجراء دراسات أخرى متعلقة بالقيادة الخادمة تستهدف فئة أخرى أو عينة أكبر تؤكد أو تنفي النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية.

### أهداف الدراسة

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة القيادة الخادمة لدى مديري المدارس في الأردن

### حدود الدراسة

- حدود بشرية: اقتصرت هذه الدراسة على معلمي ومعلمات المدارس في الأردن في محافظة الزرقاء للعام الدراسي ٢٠١٨/٢٠١٩ .
- حدود مؤسسية: المدارس الحكومية التابعة لوزارة التربية والتعليم الأردنية في محافظة الزرقاء (الرصيفه).
- حدود زمانية: تم تطبيق الدراسة خلال الفصل الدراسي الأول ٢٠١٨/٢٠١٩ .
- حدود مكانية: أجريت الدراسة الميدانية في محافظة الزرقاء (الرصيفه).
- حدود موضوعية: اقتصرت الدراسة على التعرف على درجة ممارسة القيادة الخادمة لدى مديري المدارس.

## مصطلحات الدراسة

درجة ممارسة: المتوسط الحسابي لاستجابات المعلمين على أداة الدراسة والدال على درجة ممارسة المديرين القيادة الخادمة، وتحدد الدراسة الحالية بوحدة من ثلاث درجات وفقاً للمفتاح المبين لاحقاً، هي: الدرجة المرتفعة، أو الدرجة المتوسطة، أو الدرجة المنخفضة.

القيادة الخادمة: هي ممارسة القائد للأسلوب القيادي الذي يخدم الأتباع ويضع مصالحهم قبل مصلحة القائد، وهذا النوع من القيادة يرتقي بقيمة الأتباع وتمكينهم ومساعدتهم على النمو والتقدم والنجاح، وبناء الروح الجماعية بينهم، ومشاركتهم بالقوة والمكانة، لتحقيق المصالح المشتركة للقائد والتابع على سواء (لؤب، ٢٠٠٤).

وتعرف القيادة الخادمة إجرائياً بأنها ذلك النوع من القيادة الذي يركز على خدمة الأتباع، وتضع مصالحهم أولاً ويهتم برعايتهم والالتزام بتطوير مهاراتهم ومقدراتهم، وكما يقاس ذلك باستبانة القيادة الخادمة التي تم تطويرها واعتمادها في هذه الدراسة.

مديري المدارس: تعرف الباحثة مديري المدارس إجرائياً: بأنه المدير الذي يعمل في المدارس التابعة لوزارة التربية والتعليم في الأردن.



## الفصل الثاني

### • الإطار النظري

#### ▪ مفهوم القيادة الخادمة:

على الرغم من أن مصطلح القيادة الخادمة ليس بالمفهوم الجديد، إلا أنها تتال اهتماما كبيرا مقارنة بأشكال القيادة الأخرى وبخاصة في ظل التطورات والتغيرات الكبيرة التي يشهدها المجتمع العربي في الوقت الحاضر. تعرف القيادة الخادمة بأنها قيادة تعمل على بناء منظمات أفضل عبر فلسفة ومجموعة من الممارسات التي تؤدي إلى العدالة بين الأفراد والعناية بهم (Greenleaf,2015)، كما عرفها (Hale&Field,2007) القيادة التي تركز على تنمية الأتباع بجعل مصالحهم فوق المصلحة الشخصية للقائد، بحيث تعطي نظرية القيادة الخادمة الأولوية للرعاية وتقديم السلوك والخدمة والسلوك الأخلاقي والتعاون من خلال التواصل مع الآخرين، شعارها "القائد الخادم-خادم أولا" (Greenleaf,2002)، ذلك أن الهدف الأسمى للقائد الخادم هو رفاهية المنظمة وخدمة العاملين فيها باتباع أسلوب قيادي يهتم بالأتباع ويعمل على بناء علاقات قوية وآمنة بين العاملين داخل المنظمة (Dierendock&Patterson).

فعلى الرغم من تعدد التعريفات التي منحت للقيادة الخادمة، إلا أن هذه التعريفات أجمعت على أن القيادة الخادمة هي نمط قيادي يتضمن رغبة القائد الخادم الصادقة لخدمة المنظمة والعاملين فيها، وتقديم الرعاية لهم لإشباع رغباتهم، فهو لا يقدم الأفكار ويجبر العاملين معه على قبولها وتنفيذها، قناعة منه أن العاملين لديهم أفكارا قد تكون من أفكاره (أبو النصر، ٢٠١٢).

### ■ خصائص القيادة الخادمة

ووضح سبيرز (٢٠١٠) بعضا من خصائص القيادة الخادمة، التي من أهمها: مشاركة القائد للعاملين في عملية صنع القرارات، واهتمامه بالترويج للعمل الجماعي معترفا أن الناس لديهم قيمة فعلية تتجاوز كونهم أتباعا فقط، لذا فإنه يهتم بتغذية نمو النواحي الشخصية، والمهنية والروحية لهم. كما أشار عبد الرحمن (٢٠١٤) إلى خصائص أخرى للقيادة الخادمة تتمثل في الآتي:

١- الخصائص الشخصية

٢- الخصائص الموجهة نحو الأتباع

٣- الخصائص الموجهة نحو العمليات.

وذكر زوهار (Zohar, ٢٠٠٢) خصائص مهمة يجب أن يتحلى بها الفرد ليتأهل إلى مرتبة القائد الخادم:

\* الإحساس العميق بتشابك الحياة وتواصلها في كافة الجوانب.

\* المشاركة الفاعلة.

\* الإحساس بالمسؤولية.

\* الافتتاح بحتمية تحقيق النجاح.

\* القناعة بأن النشاط والمحاولات والتجارب في العمل ما هي إلا جزء من النسيج الأكبر في محيط الكون والأكثر ثراء له.

\* المعرفة العميقة بمن سيقوم على خدمتهم.

### ■ أسس القيادة الخادمة

وضع باترسون (Patterson, ٢٠٠٣)، أنموذجا للقيادة الخادمة يقوم على عدة أسس بوصفها إضافة نظرية للقيادة، كما وضح (Dennis&Bocarne, 2005) أن تلك الأسس لها دور بارز في تطوير مفاهيم أكثر دقة وتحديدًا للقيادة الخادمة والتي منها: الحب الأخلاقي، الرؤية، والتمكين، والتواضع.

### ■ أهمية القيادة الخادمة.

أشار العجمي (٢٠٠٨) إلى مجموعة من النقاط التي تبرز أهمية القيادة الخادمة في المجال التربوي والتمثلة في الآتي:

- . تعمل كحلقة وصل بين العاملين وبين الخطط والتصورات المستقبلية للمؤسسة التربوية.
- . تقود إلى تحقيق الأهداف المنشودة للمؤسسة.
- . تنتشر المفاهيم الإيجابية في المؤسسة التربوية وتبعد المفاهيم السلبية.
- . تحدد من مشكلات العمل وتضع الخطط اللازمة لمعالجتها إن وجدت.
- . تهتم بالعاملين في المؤسسة التربوية وتعمل على تدريبهم وتنميتهم.
- . تواكب التغيرات والمستجدات وتوظفها لصالح المؤسسة التربوية.

### ■ أبعاد القيادة الخادمة

قام كل من (Liden)، وواين (Wayne)، تشاو (Zhao) وهندرسون (Henderson) في عام ٢٠٠٨، بتطوير نموذج للقيادة الخادمة ووضعوا تسعة أبعاد لها، واعتمد من هذه الأبعاد سبعة تمثلت بالتالي:

- المهارات المفاهيمية
- التمكين
- مساعدة المرؤوسين على النجاح
- الاهتمام بالمرؤوسين أولاً
- التصرف الأخلاقي
- الشفاء العاطفي
- الالتزام بتطوير المجتمع

### ■ مبادئ القيادة الخادمة

وضع بلوك (Block, ١٩٩٣) مبادئ القيادة الخادمة ومنها:

\* إتاحة مزيد من فرص الاختيار في العمل لمن هم أكثر قربا من القائد.

\* الاهتمام بقياس الأداء والضوابط لتكون لصالح المرؤوسين وفي خدمتهم.

\* دعم الحلول الداخلية المقترحة مع حرية الرأي وعدم فرض ذلك عليهم.

\* التعهد في الالتزام عند التصرف وفق مصلحة المؤسسة ككل.

### ■ مدير المدرسة والقيادة الخادمة

تؤثر القيادة الخادمة باعتبارها أحد أنواع القيادة الحديثة في العديد من القطاعات ،ومن ضمنها القطاع التعليمي ،حيث اثبتت فعاليتها في تحسين كفاءة العملية التعليمية ،وزادت من حجم التعاون والمشاركة بين المعلم والمدير ،فهي تركز على خدمة القادة (مدير المدرسة) لمرؤوسيهـم (المعلمين) قبل مصلحة المنظمة ،وتمكين المعلمون من المشاركة في القوة والمكانة مع مديري المدارس (Patterson,2003) ،كما أنه أسلوب قيادي يعتمد على العمل الجماعي ،والشعور بالانتماء للمجتمع ،فضلا عن المشاركة في صنع القرار والحرص على الاهتمام بنمو الأفراد ورعايتهم (English,2011) وباعتبار مدير المدرسة المسؤول عن إدارة المؤسسة التعليمية ،وهو المسؤول عن تحقيق الأهداف التعليمية ،فهو المسؤول بالتأكد عن إرضاء المعلمين وتلبية حاجاتهم بالصورة المناسبة ،وهذا يتطلب منه معرفة قدرات ومهارات المعلمين المختلفة لتحقيق الأهداف التعليمية بالصورة المطلوبة (ربيع،٢٠٠٦) .

وبالتالي فإن هذا النمط من القيادة الخادمة لا تقلل من أهمية ودور المدير المدرسي، بل على العكس تماما، القيادة المركزية تزيد من أهمية دور المدير المدرسي، فهو المطالب بالتميز بين قدراتهم ومهاراتهم

لمنح كل معلم المهارة التي تتناسب مع قدراته ومؤهلاته، فالقيادة المركزية تستهدف النشاط وتركز عليه أكثر من تركيزها على الأدوار (عبد الفتاح، ٢٠١٦).

إن النمط القيادي الذي يسلكه مدير المدرسة يؤثر تأثيرا مباشرا في المهمات وتحقيق الأهداف المرجوة (صفحي، ٢٠١١)، لذا لا بد من التأكيد على أهمية مهنة مدير المدرسة وأن يتم تعيين الأشخاص المعدين مهنيا وتربويا في تلك المناصب (حاربان، ٢٠٠٠).

لذا فإن المختصين في الإدارة التربوية، يعدون مدير المدرسة هو القائد والمسؤول المباشر عن نجاح المدرسة في تحقيق رؤيتها ورسالتها (طاهر، ٢٠٠٦). إن الكيفية التي يدير بها القائد المؤسسة التربوية لتحقيق أهدافها ورسالتها مرتبطة بالنمط القيادي الذي يمارسه، وبالصفات القيادية الناجحة المتمثلة في شخصيته ومقدرته على توظيف امكاناته وتهيئة الظروف نحو العمل البناء، لتحسين أداء العمل، بإيجاد علاقات انسانية ايجابية بين العاملين تحفزهم على العطاء المستمر (أبو عيدة، ٢٠٠٥).

### الدراسات السابقة

قامت الباحثتان بالاطلاع على عدد من الأبحاث والدراسات العربية والأجنبية، وقد تبين وجود بحوث ودراسات متعددة ومختلفة في مجال ممارسة القيادة الخادمة لدى مديري المدارس في الأردن مع بعض الاختلافات في الطرح، فكل دراسة تناولته من زاوية مختلفة عن الأخرى. وفيما يلي عرض لها من الأقدم إلى الأحدث وعلى النحو التالي:

أجريت العديد من الدراسات السابقة التي هدفت إلى التعرف على نمط القيادة الخادمة، فقد أجرى أبوتينة، وخصاونة، والطحاينة (٢٠٠٧) دراسة هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة مديري مدارس محافظة الزرقاء ومديراتها للقيادة الخادمة في مدارسهم من وجهة نظرهم ووجهة نظر معلميهم ومعلماتهم، وأظهرت نتائج الدراسة أن ممارسة القيادة الخادمة من وجهة نظر المعلمين والمعلمات جاءت بدرجة عالية .

هدفت دراسة الديرية (٢٠١١) إلى التعرف على درجة ممارسة عمداء كليات التربية في الجامعات الأردنية للقيادة الخادمة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، وقد توصلت الدراسة إلى أن عمداء

كليات التربية في الجامعات الأردنية يمارسون القيادة الخادمة بدرجة متوسطة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية.

وفي دراسة أجراها إبراهيم (٢٠١٣) هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة للقيادة الخادمة وعلاقتها بالثقة التنظيمية السائدة في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين، وقد توصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة للقيادة الخادمة من وجهة نظر المعلمين متوسطة.

وهدف دراسة المعشر (٢٠١٤) إلى التعرف على درجة ممارسة مديري مدارس الأمانة العامة للمؤسسات التربوية المسيحية في عمان للقيادة الخادمة وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى ممارسة المديرين للقيادة الخادمة من وجهة نظر المعلمين كان متوسطاً.

### تعليق على الدراسات السابقة

لم تتمكن الباحثتان من العثور على أي دراسة محلية أو عربية تتناول درجة ممارسة القيادة الخادمة لدى مديري المدارس في محافظة الزرقاء (مدارس الرصيفه)، الأمر الذي يزيد من أهمية هذه الدراسة كونها تطرقت لموضوع لم يتم التطرق له من قبل حسب علم الباحثتين. وبالنسبة للدراسات السابقة الخاصة في موضوع القيادة الخادمة، فقد ركزت بمجملها في التعرف على مفهوم القيادة الخادمة وأسسها وأبعادها وأهدافها.

ومن هنا فقد استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة عدة فوائد يمكن إجمالها كالتالي:

١- وضع تصور عام لموضوع الإطار النظري.

٢- الاستفادة مما ذكر من مراجع علمية استندت إليها الدراسات.

٣- مقارنة النتائج التي توصلت لها الدراسة الحالية بالنتائج التي توصلت لها الدراسات السابقة.

٤- توجيـه الباحثين إلى اقتراح دراسات أخرى جديدة غير ما سبق دراسته.

### منهج الدراسة

لما كان الهدف من الدراسة هو التعرف على درجة ممارسة القيادة الخادمة لدى مديري المدارس، فقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لإجراء الدراسة كونه المنهج المناسب في هذه الدراسة، وذلك من خلال استخدام الإحصاء التحليلي في التوصل إلى النتائج المتعلقة بالفروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة.

### • مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من كافة معلمي المدارس في محافظة الزرقاء والذين على رأس عملهم في العام الدراسي ٢٠١٨/٢٠١٩. أما عينة الدراسة فقد اختيرت بالطريقة المتيسرة، حيث تكونت العينة من ٢٠ معلم من المعلمين العاملين في مدارس محافظة الزرقاء. الجدول (١) يبين وصف لخصائص عينة الدراسة حسب متغيراتها.

جدول (١): وصف لخصائص عينة الدراسة حسب متغيراتها:

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	-	
الجنس	أنثى	٢٠	١٠٠%
المؤهل العلمي	بكالوريوس	٨	٤٠%
	دبلوم عالي	٦	٣٠%
	ماجستير	٦	٣٠%

%١٠٠			
			سنوات الخبرة
%٣٠	٦	١-٥ سنوات	
%٢٥	٥	٥-١٠ سنوات	
%٤٥	٩	١٠ فأكثر	
%١٠٠			
	-	أساسي	نوع الدراسة
%١٠٠	٢٠	ثانوي	
%١٠٠	٢٠	شارك	ICDL
%١٠٠	-	لم يشارك	
			العمر
%٥	١	٢٥-٣٠	
%٥٠	١٠	٣٠-٣٥	
%٤٥	٩	٤٠ فأكثر	
%١٠٠			
%٢٥	٥	شريعة	التخصص



٧٥%	١٥	معلم صف	
١٠٠%			

### • أداة الدراسة

تم الاعتماد على الاستبانة لتحقيق أهداف الدراسة، حيث استخدمت الدراسة استبانة جاهزة من دراسة (Wolfe, 2013). تتألف الاستبانة من الأقسام التالية:

القسم الأول: يحتوي على متغيرات الدراسة.

القسم الثاني: يحتوي على ثلاث مجالات وهي:

(١) مجال الايثار ويتكون من ١٥ فقرة.

(٢) مجال التواصل ويتكون من ١١ فقرة.

(٣) مجال التمكين ويتكون من ١٣ فقرة.

تحددت الاجابة على كل فقرة من فقرات الاستبانة وفق سلم ليكرت (موافق بشدة وتقابلها ٥ درجات، موافق وتقابلها ٤ درجات، محايد وتقابلها ٣ درجات، غير موافق وتقابلها درجتان، غير موافق بشدة وتقابلها درجة).

### ■ نقاط القطع للفقرات

تم تصنيف درجة ممارسة القيادة الخادمة لدى مديري المدارس إلى ثلاث مستويات (منخفضة، متوسطة، مرتفعة)، حيث تم حساب متوسط إجابات أفراد العينة لكل فقرة على النحو التالي:

طول الفئة = الحد الأعلى للبدائل - الحد الأدنى للبدائل / عدد المستويات

$$\text{طول الفئة} = 5 - 3/1 = 1,33$$

وعلى ذلك فقد تم تقسيم المستويات حسب الاعتبارات التالية:

- يعد الوسط الحسابي الذي يقع بين (١-٢.٣٣) مستوى منخفض من الممارسة للقيادة الخادمة.
- يعد الوسط الحسابي الذي يقع بين (٢.٣٤-٣.٦٧) مستوى متوسط من الممارسة للقيادة الخادمة.
- يعد الوسط الحسابي الذي يقع بين (٣.٦٨-٥) مستوى مرتفع من الممارسة للقيادة الخادمة.

أما صدق وثبات الأداة فقد جاء وفقا لدراسة (Wolfe,2013) والذي اعتمده من دراسة نوجو (Nwogu,2011) ودراسة (Erickson,٢٠١٣)، حيث جاء صدق الأداة من خلال الحقائق المبنية التي دعمتها العديد من الدراسات والمواقف، فقد اعتمدت الدراسة طريقة صدق المحتوى، وفيها تم عرض الأداة على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص بلغ عددهم (١١) محكم لمعرفة مدى مناسبة الفقرات لموضوع الدراسة وانتماء كل فقرة لمجالها، وكذلك مدى وضوح وسلامة لغتها. تم الاستفادة من الملاحظات التي تم الحصول عليها.

بالنسبة لثبات الأداة فقد استخدم معادلة كرونباخ ألفا لحساب معامل ثبات الأداة، حيث حصلت على قيمة معامل ألفا لكل بعد من أبعاد الاستبانة وللاستبانة ككل فوق (٠.٦٠) ما يدل على ثبات واستقرار فقرات الأداة بشكل جيد طبقا لدراسة (Wolfe,2013).

## الفصل الثالث

### نتائج الدراسة

نتائج سؤال الدراسة: ما درجة ممارسة القيادة الخادمة لدى مديري المدارس؟  
للإجابة عن سؤال الدراسة تم حساب المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لمجالات الدراسة الثلاث المتمثلة: بمجال الايثار، مجال التواصل، ومجال التمكين من وجهة نظر معلمي المدرسة. والجدول (٢) يوضح ذلك:

جدول (٢) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة عن درجة ممارسة القيادة الخادمة لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين.

المجالات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى حسب المتوسط
مجال الايثار	٣.٥٥	٠.٤٦	متوسط
مجال التواصل	٣.٩١	١.٢٨	مرتفع
مجال التمكين	٣.٤١	١.٤٠	متوسط

يوضح الجدول السابق جميع مجالات درجة ممارسة القيادة الخادمة لدى عينة الدراسة حيث كانت مرتفعة طبقاً للمحك الذي تم اعتماده، حصل مجال الايثار على درجة متوسطة، فبلغ متوسط مجموع استجابات العينة على الفقرات المتعلقة بمجال الايثار (٣.٥٥)، وانحراف معياري (٠.٤٦) وهي بذلك تضمن فئة المستوى المتوسط حسب المحك الذي تم اعتماده، وكذلك الأمر بالنسبة لبقية المجالات المتعلقة بمجال التواصل ومجال التمكين، حيث بلغ المتوسط الحسابي لمجال التواصل (٣.٩١) بانحراف معياري (١.٢٨)

وبذلك يضمن أعلى متوسط حسابي، في حين بلغ المتوسط الحسابي لمجال التمكين (٣.٤١) وبانحراف معياري (١.٤٠)، مما يدل على أن درجة ممارسة القيادة الخادمة لدى مديري المدارس هي من الأمور الضرورية والتي يحرص المدراء على القيام بها ويدركون أهميتها باعتبارهم قادة تربويين . وفيما يلي ترتيب الفقرات كل مجال من مجالات القيادة الخادمة لتحديد الفقرة الأهم من وجهة نظر معلمي المدارس.

جدول ٣: ترتيب الفقرات في المجال الأول "مجال الايثار" تنازليا حسب الاهمية.

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	أفراد الدراسة	المستوى
١	يدرك مديري أن خدمة الآخرين تعد جوهر القيادة الخادمة	٤.٨٧	.٣٤٤	٢٠	مرتفع
٦	يقدم المدير خدمة للآخرين من غير أن يتوقع خدمة منهم.	٤.٥٢	.٥٩٣	٢٠	مرتفع
٣	يشجع المدير الآخرين على أن يكونوا	٤.٣٩	.٧٨٣	٢٠	مرتفع

	مبادرين.				
١٣	يظهر المدير مصداقية عند تعامله مع الآخرين	٤.٣٠	.٧٦٥	٢٠	مرتفع
٤	يمارس المدير ما يقوله بحيث لا يخالف قوله فعله	٤.٢٦	.٨١٠	٢٠	مرتفع
١٠	يتقبل المدير الآخرين كما هم على حقيقتهم	٤.٠٤	.٨٧٨	٢٠	مرتفع
١٢	يهتم مديري بالراحة النفسية للآخرين	٣.٩١	.٨٢٥	٢٠	مرتفع
٨	يقيم المدير نفسه بصدق	٣.٨٧	.٨٢٥	٢٠	مرتفع
٧	ينظر المدير إلى خدمة الآخرين بأنها	٣.٨٣	.٩٦٨	٢٠	مرتفع

	مسؤولية انسانية				
٩	يظهر المدير اهتماما بالآخرين بتشجيعه لهم	٣.٧٨	.٤٥٨	٢٠	مرتفع
٢	تتضح خدمة المدير للآخرين من خلال تعامله معهم	٣.٦٦	١.٠٢٩	٢٠	متوسط
٥	يسعى المدير لخدمة الآخرين	٣.٦١	١.٠١١	٢٠	متوسط
١١	يساعد المدير الآخرين الذين لديهم أعباء عمل مرهقة	٣.٥٣	١.٠٣٣	٢٠	متوسط
١٥	يستشير المدير الآخرين للحصول	٢.٣٣	١.٠٣٦	٢٠	منخفض

	على معلومات اضافية				
١٤	يقدم المدير احتياجات المعلمين على احتياجاته الخاصة	٢.١٥	١.٠٤٠	٢٠	منخفض

يتضح من الجدول السابق أن الفقرة (١) في مجال الايثار (بدرك مديري أن خدمة الآخرين تعد جوهر القيادة الخادمة) قد حصلت على أعلى متوسط وقد بلغ (٤.٨٧) في حين حصلت الفقرة (١٤) وهي (يقدم المدير احتياجات المعلمين على احتياجاته الخاصة) قد حصلت على أدنى متوسط حيث بلغ (٢.١٥).

جدول ٤: ترتيب الفقرات في المجال الثاني (التواضع) تنازليا حسب الاهمية.

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	أفراد الدراسة	الدرجة
٦	يرى المدير في انجازات الآخرين دعما لمهامه	٤.٥٧	.٦٦٢	٢٠	مرتفع

	الإدارية والتربوية				
١٠	يفخر المدير بما يقدمه معلمو المدرسة من إنجازات تربوية	٤.٥٥	.٥١٠	٢٠	مرتفع
١	يعتبر المدير نفسه واحدا من أعضاء مجتمع الدراسة	٤.٤٨	.٧٣٠	٢٠	مرتفع
٥	يعتذر المدير إذا صدر خطأ تجاه أي معلم	٤.١٧	.٨٣٤	٢٠	مرتفع
٨	يصغي مديري إلى بكل اهتمام	٤.٠٩	.٤١٧	٢٠	مرتفع
١١	يعزز مديري	٣.٩٦	.٧٠٦	٢٠	مرتفع



القيم الايجابية في مكان العمل					
٧	يسعى مديري إلى التأثير في الآخرين من خلال العلاقة الايجابية وليس باستخدام سلطة منصبه	٣.٦٧	.٨٨٧	٢٠	متوسط
٤	أتوجه إلى مديري عندما تواجهني مشكلات شخصية	٣.٦٧	.٨٨٧	٢٠	متوسط
٣	يعترف المدير بأخطائه أمام المعلمين	٣.٦٦	.٩٣١	٢٠	متوسط

٢	يتقبل المدير ما يقوله الآخرون حتى عندما يختلفون معه في الرأي	٣.٦٤	.٩٠٩	٢٠	متوسط
٩	يهتم مديري بالراحة الجسدية للآخرين	٣.٥٨	١.٠٠٠	٢٠	متوسط

يتضح من الجدول السابق أن مجال التواضع نال أهمية كبيرة عند أفراد الدراسة حيث نالت الفقرة (٦) (يرى المدير انجازات الآخرين دعماً لمهامه الإدارية والتربوية) على درجة عالية وبمتوسط حسابي (٤.٥٧).

جدول ٥: ترتيب الفقرات في المجال الثالث (مجال التمكين) تنازليا حسب الاهمية.

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	أفراد الدراسة	الدرجة
٨	يوفر المدير الفرص للمعلمين لتطوير امكانياتهم بشكل كامل	٤.٥٧	.٧٨٨	٢٠	مرتفع
٣	يمنحني المدير الصلاحيات الضرورية لتنفيذ العمل	٤.٠١	.٨٢٦	٢٠	مرتفع
٧	يشجع المدير المعلمين على العمل بشكل جماعي تعاوني	٣.٩٥	.٩٩٩	٢٠	مرتفع

١	يأخذ المدير برؤيتي الشخصية فيما يتعلق برؤية المدرسة	٣.٨٠	١.٢٨١	٢٠	مرتفع
٥	يرغب المدير بتطوير مقدرتي القيادية	٣.٧٠	.٨٦٥	٢٠	مرتفع
١٣	يعزو المدير أسباب نجاح المدرسة في تحقيق أهدافها إلى سيادة روح الفريق بين المعلمين	٣.٥٥	.٧٥٩	٢٠	متوسط
٩	يشجع المدير المعلمين على التطور الوظيفي من	٣.٥٣	١.٠١١	٢٠	متوسط

	خلال المشاركة في الدورات التدريبية				
٤	يغتتم المدير الفرص ليعزز من مقدرتي بتطوير مهاراتي	٣.٥٢	١.٠٠٢	٢٠	متوسط
١٠	يتمتع المدير بالهدوء في أوقات الأزمات	٣.٣٥	.٤٩١	٢٠	متوسط
٢	يحترم المدير الآراء التي اطرحها بصدد العمل المدرسي	٣.١١	١.٤٦	٢٠	متوسط
١١	يعمل مديري على عدم تحميلي مستؤوليات	٢.٧٢	١.٦٢	٢٠	متوسط

	فوق طاقتي				
١٢	يلتزم مديري بما يعد الآخرين	٢.٣٣	.٤٩١	٢٠	منخفض
٦	يثق المدير بي عند صنع القرارات المدرسية	٢.٣١	.٧٠٣	٢٠	منخفض

يشير الجدول (٥) إلى أن مجال التمكين حصل على اهتمام أقل بالمقارنة مع المجالين السابقين من قبل أفراد الدراسة، والفقرة (٨) (يوفر المدير الفرص للمعلمين لتطوير امكانياتهم بشكل كامل)، حصلت على أعلى متوسط في مجال التمكين.

## الفصل الرابع

### مناقشة النتائج

مناقشة سؤال الدراسة الرئيس: ما درجة ممارسة القيادة الخادمة لدى مديري المدارس؟

من خلال الاطلاع على الجدول (٢) يتضح أن النتيجة جاءت مرتفعة لدرجة ممارسة المدراء لمجال (التواضع) والذي يقع ضمن أولوياتهم. ولعل السبب في ارتفاع درجة ممارسة القيادة الخادمة لدى المدراء هو التعامل بكل موضوعية وتفهم لآراء المعلمين، مما يمكن المدراء والمعلمين من العمل سوياً لتحسين العملية التعليمية التعليمية. تختلف نتائج الدراسة مع ما توصلت إليه دراسة أبو تينة وآخرون (٢٠٠٧) بأن المديرين يمارسون القيادة الخادمة بدرجة متوسطة من وجهة نظر معلميه ومعلماتهم، ودراسة ابراهيم (٢٠١٣) بأن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في عمان للقيادة الخادمة كانت متوسطة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية. قد تعزي الباحثة الاختلاف في نتائج الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة إلى اختلاف طبيعة البيئة التعليمية وطبيعة الدولة التي أجريت فيها الدراسات. بينما تتشابه نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة كل من السحيمات (٢٠٠٧) والتي أظهرت أن درجة ممارسة القيادة الخادمة جاءت مرتفعة .

أما فيما يتعلق بترتيب الفقرات بالنسبة للمجال الأول "الايثار" تنازلياً حسب الأهمية، وبناء على جدول (٣) فقد حازت الفقرة رقم (١) (يدرك مديري أن خدمة الآخرين تعد جوهر القيادة الخادمة) على أعلى متوسط (٤.٨٧) وهذا يتفق مع دراسة عطا الله (٢٠١٤) والتي أكدت على أن مدير المدرسة يعد خدمة المعلمين هي جوهر وأساس القيادة الخادمة. في حين حصلت الفقرة (١٤) (يقدم المدير احتياجات المعلمين على احتياجاته الخاصة) على أدنى متوسط (٢.١٥)، وهذا يؤكد على حاجة المدراء لتعزيز هذا الجانب بالاهتمام بحاجات المعلمين وعدم اهمال هذه الاحتياجات، حتى يشعر المعلمين بالرضا وتتوثق العلاقة مع مدراءهم .

أما بالنسبة للجدول (٤) وفيه ترتيب الفقرات في المجال الثاني (مجال التواضع) تنازليا حسب الأهمية، فيشير أن ممارسة القيادة الخادمة تتطلب ادراك المدراء أن انجازات المعلمين هي دعما لهم، حيث نالت الفقرة (٦) (يرى المدير في انجازات الآخرين دعما لمهامه الادارية والتربوية) على درجة عالية، وهذا يؤكد على أن انجازات المعلمين هي بمثابة الدعم للمدراء وركيزة أساسية للنهوض بمستوى المدرسة، وهذا يتفق مع دراسة التمام (٢٠١٦) الذي توصل إلى أن القيادة الخادمة تحتاج في بعض الأحيان أن يشعر المدراء معلمهم أن انجازاتهم هي بمثابة دعم ومساندة لإنجازاتهم ومهامهم التربوية والادارية، وهذا يشعر المعلمون بالثقة بالنفس وأن أعمالهم وانجازاتهم مقدره واهمالها قد يؤثر على أداء مهامهم و مسؤولياتهم، مما ينعكس سلبا على العملية التعليمية. في حين حصلت الفقرة (٩) (يهتم مديري بالراحة الجسدية للآخرين) على أدنى درجة، وهذا يشير إلى وجود خلل في عملية إيلاء الراحة الجسدية للمعلم من قبل المدير الاهتمام الكافي، فقد أشارت دراسة النشاش والكيلاني (٢٠١٢) إلى أن تطبيق نمط القيادة الخادمة يسهم في دعم المعلمين وتقدير الأعباء الجسدية التي يتحملونها نظير أدائهم لأدوارهم التعليمية، وهذا ما لم يتم التأكيد عليه في الدراسة الحالية .

وبالنسبة للجدول (٥) الذي يتضمن ترتيب الفقرات في المجال الثالث "مجال التمكين" تنازليا حسب الأهمية، فقد حازت الفقرة رقم (٨) (يوفر المدير الفرص للمعلمين لتطوير امكانياتهم بشكل كامل) على أعلى متوسط، وهذا يؤكد على أهمية القيادة الخادمة في تعزيز فرص تطوير امكانات المعلمين، وهذا يتفق مع دراسة عبدالفتاح (٢٠١٦) التي أكدت أن القيادة الخادمة تمنح المعلمين فرصة لتطوير والارتقاء بقدراتهم وامكانياتهم الذاتية، ويتفق أيضا مع دراسة غالي (٢٠١٥) ودراسة مصطفى (٢٠١٥) بأن هذا النمط القيادي يعتبر أحد أهم الأنماط القيادية لارتكازها بشكل أساسي على مبدأ تعزيز وتطوير امكانات المعلمين، ويسهم بالضرورة في تحقيق الأهداف المطلوبة، كما يتفق مع دراسة المعشر (٢٠١٥) الذي أشار إلى أن القيادة الخادمة تستند في مفهومها إلى تعزيز قدرات المعلمين واعطائهم المساحة الكافية لذلك، وقد اثبتت فعاليتها في إحداث تغييرات ايجابية وفعالة في أداء المعلمين والطلبة. في حين حصلت الفقرة (٦) على أدنى متوسط (يثق المدير بي عند صنع القرارات المدرسية)، ربما يعود السبب إلى أن العديد من المدراء لا يبادرون إلى تشجيع المعلمين في المدرسة على وضع ذلك الأمر موضع التنفيذ .



## الفصل الخامس

### التوصيات

بناء على النتائج التي توصلت إليها الدراسة توصي الباحثة بما يلي:

- ١- ضرورة قيام المدرء بتشجيع المعلمين على ممارسة مهام قيادية تؤهلهم مستقبلا على تولي مناصب مهمة.
- ٢- تعزيز التفاعل والتعاون بين المعلمين والمدرء من خلال منح المعلمين صلاحيات معينة تشعروهم بأهمية دورهم في العملية التعليمية.
- ٣- تصميم أنشطة ودورات تدريبية تهدف إلى تزويد المدرء بالمهارات والمعلومات اللازمة لممارسة القيادة الخادمة بشكل أفضل.
- ٤- اجراء المزيد من الدراسات المتعلقة بالقيادة الخادمة تركز على العقبات التي تواجه تطبيق نمط القيادة الخادمة وأهم الاستراتيجيات التي يمكن من خلالها التغلب على هذه العقبات.
- ٥- العمل على تطوير العلاقة بين المسؤولين والعاملين من خلال تكثيف اللقاءات والاجتماعات وفتح المجال للعاملين لإبداء وجهات نظرهم وآرائهم ومناقشتها بشفافية وموضوعية.
- ٦- دراسة أهمية تطبيق القيادة الخادمة لتطوير الأداء المدرسي.
- ٧- دراسة درجة امتلاك مديري المدارس للقيادة الخادمة.

## المراجع العربية

- ابراهيم،منى عمر عقل(٢٠١٣).درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان للقيادة الخادمة وعلاقتها بمستوى الثقة التنظيمية السائدة في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين،(رسالة ماجستير غير منشورة)،جامعة الشرق الأوسط،عمان ،المملكة الأردنية الهاشمية.
- التمام،عبدالله بن علي بن سالم(٢٠١٦). "تعرف واقع القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الثانوية بالمدينة المنورة من وجهة نظر المعلمين (دراسة ميدانية)"،مجلة العلوم التربوية،٢٤(٢)،٢٥٥-٣٠٩.
- الديرية،لانا فوزي، فهد(٢٠١١). "درجة ممارسة عمداء كليات التربية في الجامعات الأردنية للقيادة الخادمة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية وعلاقتها برضاهم الوظيفي"،(رسالة ماجستير غير منشورة)،الجامعة الهاشمية،الزرقاء،الأردن.
- الزكي،أحمد حماد،وحيد(٢٠١١).القيادة الموزعة:أسسها ومتطلبات تطبيقها في مدارس التعليم العام في مصر،مجلة كلية التربية،جامعة بور سعيد،١٠(١) ٤٥٣-٤٩٩.
- السحيمات،ختام عبدالرحيم(٢٠٠٧).سلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمي المدارس الثانوية العامة في الأردن وعلاقته بأدائهم الوظيفي،(أطروحة دكتوراه غير منشورة)،جامعة عمان العربية للدراسات العليا،عمان،الأردن.
- النشاش،فاطمة محمود،والكيلاني،أنمار مصطفى(٢٠١٢).تطوير مدونة أخلاقية للقيادة الخدمية في الأردن،دراسات:العلوم التربوية،٤٢(٢)،٣٥٩-٣٤٧.
- العبادي،محمد(٢٠١٧).القيادة الموزعة لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية وعلاقتها بتوافر أبعاد المنظمة الساعية للتعلم من وجهة نظر المعلمين بمحافظة العاصمة عمان،(رسالة ماجستير في التربية،تخصص الإدارة والقيادة التربوية،جامعة الشرق الأوسط).

-العرايب، نبيل (٢٠١٠). دور القيادة التشاركية بمديريات التربية والتعليم في حل مشكلات مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة. رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة.

-العجمي، محمد حسنين (٢٠٠٨). الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

القرني، محمد بن عبد الرحمن (٢٠١٤). نظريات القيادة: القيادة المشتركة. متوفر على الرابط:

<http://saudileadership.org/>

تم استرجاعه بتاريخ: ٢٠١٩/١/٥م

-المعشر، فائق سعيد سالم (٢٠١٤). القيادة الخادمة التي يمارسها مديرو الأمانة العامة للمؤسسات التربوية المسيحية في عمان وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين من وجهة نظرهم، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

-أبو النصر، مدحت محمد (٢٠١٢). إذا كنت مديراً ناجحاً كيف تكون أكثر نجاحاً، ط١، ترجمة مكتبة جرير للترجمة والنشر والتوزيع، الرياض: مكتبة جرير.

-أبو تينة، عبدالله محمد، وخصاونة، سامر، والطحاينة، زياد لطفي (٢٠٠٧). "القيادة الخادمة في المدارس الأردنية كما يدركها المعلمون والمديرون: دراسة استطلاعية". المجلة الأردنية في العلوم التربوية، المجلد (٨)، العدد (٤)، ص ١٣٧-١٦٠.

-أبو حسب الله، سامي (٢٠١٤). درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية بمحافظة غزة للقيادة الموزعة وعلاقتها بمستوى الروح المعنوية لدى المعلمين. (رسالة ماجستير)، قسم أصول التربية، الجامعة الإسلامية، غزة.

-أبو عيدة، كفاية يوسف (٢٠٠٥). الأنماط القيادية في الجامعات وانعكاسها على تفعيل أداء العالمين (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.

- حاردان، أحمد فرج علي (٢٠٠٠). تصورات المعلمين لنمط القيادة السائد في المدارس الثانوية بسلطنة عمان، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة اليرموك، اربد، الأردن.

- شيخ السوق، سمر محمود (٢٠١٤). القيادة الخادمة وعلاقتها بالرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي - دراسة تطبيقية على الجامعات المصرية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة المنوفية، جمهورية مصر العربية.

- صفحي، يحيى بن موسى عبدالله (٢٠١١). الأنماط القيادية وعلاقتها بإدارة الصراع التنظيمي بالمنظمات الخاصة، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الافتراضية، المملكة المتحدة.

- طاهر، علوي عبدالله (٢٠٠٦). القيادة التربوية في الإسلام. متوفر على الرابط:

<http://dr-meshaal.com/leadership/wp-content/uploads/2013/12>

تم استرجاعه ٢٠١٩/١/١٣ س: ٧:٠٠

- عبدالرحمن، طارق عطية (٢٠١٤). "الرضا الوظيفي للعاملين في ظل نظرية القيادة الخادمة (دراسة ميدانية على عينة من العاملين بالأجهزة الحكومية في مدينة الرياض)"، مجلة الإدارة العامة، ٥٥ (١)، ٦٣-٥٥.

- عبدالرسول، حسين علي وعبدالسادة، ميثاق هاتف (٢٠١٢). "خصائص القيادة الخادمة وأثرها في تعزيز ثقة المرؤوسين بالقائد دراسة تحليلية في كلية الإدارة والاقتصاد/جامعة كربلاء، المؤتمر العلمي السادس - أهمية استراتيجيات التعليم العالي والبحث العلمي في تدعيم العملية الإنمائية - كلية الإدارة والاقتصاد بجامعة البصرة - العراق، ٢٢٥-٢٤٥.

- عبدالفتاح، محمد زين العابدين، وأبوسيف، محمود سيد علي (٢٠١٦). "دور القيادة الخادمة في تحقيق التماثل مع الهوية التنظيمية بمدارس التعليم العام قبل الجامعي بمصر من وجهة نظر المعلمين"، مجلة العلوم التربوية، ٢٤ (٢)، ٣١٠-٢٦٣.

- عبدالوهاب، محمد أحمد أبو القمصان (٢٠١١). القيادة الخادمة في المنظمات الحكومية بعد ثورة ٢٥ يناير، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة كفر الشيخ، كفر الشيخ، جمهورية مصر العربية.

- عطاالله، عبيد محمود (٢٠١٤). "دور القيادة الخادمة في التطور الذاتي (دراسة مقارنة بالمستشفيات الحكومية)"، *المجلة العلمية للتجارة والاقتصاد*، (٣)، ١٩٩-٢٢٧.
- غالي، محمد أحمد سعد (٢٠١٥). *القيادة الخادمة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي دراسة تطبيقية على الجامعات في قطاع غزة*، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- مصطفى، إيمان محفوظ (٢٠١٥). "أثر خصائص القيادة الخادمة على جودة الحياة الوظيفية"، دراسة مقارنة على قطاع البنوك، *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة*، (١)، ١٤٣-١١٣.

### المراجع الأجنبية

- Block, P (1993). **Stewardship**, San Francisco, CA: Berret Koehler.
- Caffy, R.D (2013). "The Leadership between servant leadership of principles and beginning teacher job satisfaction and intent to stay", **DAI-A**, 74/0\_(E).
- Daf, R.L. & Noe, R.A (2001). **Organizational behavior**. OH: Thomson, South-Western.
- Dennis, R.S., & Bocarnea, M (2005). "Development of the servant leadership assessment instrument". **Leadership & Organization Development Journal**, 26(8), 600-615.
- Dierendonck, D.V. & Patterson, K (2010). **Servant Leadership: Developments In Theory And Research**. New York: Palgrave Macmillan.
- English, E., Marie (2011). "Principals servant leadership and teachers' job satisfaction", **DAI-A**, 73(04).

- Erickson,E.L(2013).”when in the service of your fellow being: A mixed study of servant leadership and job satisfaction in a state government setting”.**DAI-A,65/03(E)**.
- Greenleaf,R.K(2002).**Servant leadership and teachers’ job of legitimate power and greatness**.New York:Paulist Press.
- Greenleaf,R.K(2015).**Servant –leaders**.The Robert K.Greenleaf center.  
Retrieved from :<http://www.greenleaf.org/THE-GREENLEAF-NEWSLETTER-SEPTEMBER-2015>.
- Hale,JR.,&Fields,D.L(2007).”Exploring servant leadership across cultures:A study of followers in Ghana and the USA”.**Leadership,3(4):397-417**.
- Laub;J.(2004).Defining servant leadership:A recommended typology for servant leadership studies;school of leadership studies; Regent University.
- Liethwood,K,et al(2007).”Distributing leadership to make school smarter:Taking the Ego out of the system”.**The Leading Edge Of Distributed Leadership Research,6(1),37-67**,University of Toronto,OISE.
- Liden,Robert C.,Wayne,S.T.,Zao,Hao & Henderson,D(2008).”Servant leadership:Development of a Multidimensional Measure and Multi-Level Assessment”.**Leadership Quarterly**,vol(19,No(2),PP 77-161.
- Nwogu,G.,O(2011).”Exploring servant leadership leader-follower relationships using the Patterson/Winston,shared model,**DAI-A,73/06**. Retrieved from:<http://search.proquest.com>

- Patterson,K.A(2003).**Servant Leadership:A theoretical model.**
- Sendiaya,S,Sarros,J.C.,& Santora,J.C(2008).”Defining and measuring servant leadership behavior in organizations.**Journal of Management Studies**,45(2),404-424.
- Spears,L.C(2004).Practicing servant-leadership.**Leader to Leader**,34(1),7-11
- Spears,L.C(2005).**The Understanding and practice of servant leadership.**Regent University, Virginia Beach,VA.
- Spears,L.C(2010).”character and servant leadership:Ten characteristics of Effective,caring leaders.**The Journal of Virtues & leadership**,1(1),25-30.
- Valeri,D.P(2007).**The origins of servant leadership**,(A Dissertation submitted to the faculty of Greenleaf University in Partial satisfaction of Requirements for the degree of Doctor of Philosophy in leadership and Administration.
- Wolfe,B,R(2013).A correlation analysis of servant leadership and secondary school climate.**DAI-A.75/03(E)**. Retrieved from:  
<http://search.proquest.com>
- Zohar,D(2002).”servant-leadership and rewiring the corporate brain.INL  
Retrieved from :  
[http://sis.ashesi.edu.gh/courseware/cms/file.php/727/Resources/Zohar-servant\\_leadership\\_and\\_Rewiring\\_the\\_corporate\\_Brain](http://sis.ashesi.edu.gh/courseware/cms/file.php/727/Resources/Zohar-servant_leadership_and_Rewiring_the_corporate_Brain)

## Abstract

The target of this study is to detect the degree of practicing the servant leadership by the school principals in Zarqa governorate in Jordan .To achieve the study targets ,the researcher used the analytical descriptive approach .The researcher depended on questionnaire as a tool for the study ,that is ,the researcher used a ready-made questionnaire done by Wolfe’s study (Wolfe,2013) ,the questionnaire includes three main fields ,which are related to the servant leadership ,the three fields are :Altruism field ,Modesty field ,and empowerment field .The community of this study included all teachers in Zarqa governorate who are on duty during year 2018–2019 .The sample of the study was chosen using available sample ,it contained 20 teachers who work in the schools of Zarqa governorate ,the study reached that the practice of all servant leadership fields ,by the study sample ,was high according to the reliance criterion ,mainly ,the degree of practicing Modesty field got the highest mark followed by the Altruism field then the empowerment field .The study recommends that there is a need to design activities and training course to provide the school principals with the needed information and skills to enhance their servant leadership practice .More to add ,there is a need to reinforce the interaction and cooperation between teachers and principals by hand over certain authorities to teachers ,let them feel of the important role they play in the teaching process .

**Key words:** Degree of Practicing, leadership servant, school’s principals.