

## "دور القيادة الخادمة في تطوير أداء معلمي مدارس الأغوار الشمالية"

إعداد الباحثان:

- فتحية سليمان عواد

معلمة في وزارة التربية والتعليم / لواء الأغوار الشمالية

- حابس محمد حتامله

استاذ / إدارة تربوية / جامعة جدارا

## الملخص

هدفت هذه الدراسة الكشف عن دور القيادة الخادمة في تطوير أداء معلمي مدارس الأغوار الشمالية، تم استخدام المنهج الوصفي المسحي، تكونت عينة الدراسة من (300) معلماً ومعلمة، تم استخدام الإستبانة كأداة للدراسة، حيث أظهرت نتائج أن تقديرات أفراد عينة الدراسة حول دور القيادة الخادمة في تطوير أداء معلمي مدارس الأغوار الشمالية جاءت بدرجة (مرتفعة) ، وكشفت نتائج الدراسة المتعلقة بالفروق الفردية الإحصائية عن وجود فروق تعزى لأثر الجنس في وجاءت الفروق لصالح الاناث، وجود فروق تعزى لأثر المؤهل العلمي، وجاءت الفروق لصالح الدراسات عليا، وجود فروق تعزى لأثر سنوات الخبرة وجاءت لصالح كل من اقل من 5 سنوات، ومن 5 إلى 10 سنوات. ووأوصى الباحثان بتطوير برامج تدريبية، وورشات عمل مشتركة لكل من مديري المدارس ومعلميها وذلك لتطوير مهاراتهم القيادية وتنمية معارفهم حول ماهية القيادة الخادمة والية توظيفها في العملية التربوية التعليمية.

**الكلمات المفتاحية:** دور، القيادة الخادمة، تطوير الاداء، الاغوار الشمالية.

## المقدمة

يتوقف تطور المؤسسة واستمراريتها وتميزها إلى حد كبير على مدى جودة النمط والطريقة القيادية التي يتمتع بها القائد، فالعالم الحديث الافتراضي الرقمي يشهد تطورات سريعة في المجالات كافة، ولا سيما في مجالات العلم والتكنولوجيا، الأمر الذي يتطلب إحداث تغييرات في بنية الهيكل التربوي، بما يتكيف مع المتغيرات الفكرية والاقتصادية والاجتماعية، وبما يتلاءم مع التطورات في المجالات التربوية والتقنية، من أجل النهوض بالمدرسة كوحدة أساسية للتطوير التربوي واتجاه يحقق رسالتها وفق الأهداف المخططة، الأمر الذي جعل الحاجة إلى تفعيل النمط القيادي الخادم المساعد لكافة الأطراف، والذي لم يركز على جانب دون الآخر، بل يعمل كخلية متكاملة الأطراف مع المعلمين والطلبة وأولياء الأمور، بالإضافة إلى سعيه لإحداث التغيير لدى المعلم لمواجهة متطلبات العصر، فهو العنصر المعزز والمحفز والداعم لتنمية وتطوير أداء المعلمين من أجل إنجاح العملية التعليمية، وكون المعلم العنصر الأساسي في تحريك العملية التربوية.

تعد القيادة الخادمة إحدى النظريات القيادية الحديثة، وتحديد مدى أهميتها من خلال ما تحققه من نتائج إيجابية ملموسة على مستوى الفرد والمؤسسة، يعتبر موضوع القيادة من أكثر الموضوعات أهمية في عالم الإدارة، فالقيادة الإدارية أصبحت المعيار الذي يحدد نجاح أي تنظيم، فعلاً ما يعزى نجاح أو فشل التنظيم الإداري في تحقيق الأهداف إلى كفاءة قيادته أو عدم كفاءتها، حيث أن تقدم المجتمعات وتطور مؤسساتها واستمرارها، يعتمد بشكل رئيسي على القيادة التي تحركها، وترسم خططها وسياساتها، وبخاصة نمط القائد الخادم (الشمري، 2019).

تعتبر المدرسة هي الخلية الأساسية للنظام التربوي، وغايته القصوى، فلم يعد دور مدير المدرسة يتمركز حول الأمور التقليدية، بل أصبح أهم عنصر في نجاح المدرسة ونهوضها، ووجود قيادات ذات قدرات عالية، قادرة على مواجهة تحديات العصر الراهن في ظل الكم الهائل من المعرفة العلمية والتكنولوجية والتغيرات الإدارية، والإقبال المتسارع على التعليم، حيث يعتبر مسؤولاً عن كل ما يتعلق بالجوانب الإدارية والفنية والمناهج وطرق التدريس، وعلاقة المدرسة بالمجتمع، وبالمدراس الأخرى، والإشراف ومتابعة النشاطات الموجودة في المدرسة، والاجتماعات التي تتم خارج المدرسة، وتخطيط برنامج المدرسة، وتنفيذ النظام والتنظيم، وجميع أعمال المعلمين، وتنشيط الكفاءات البشرية في المدرسة لخلق جو من الابداع، وتحقيق الأهداف التعليمية والتربوية (Valeri, 2007).

إهتم العديد من الباحثين والمهتمين بدور الذي يقدمه المدير للمعلمين من أجل تنمية وتطوير أدائهم المهني والأكاديمي والمهاري، الذي يعزز من دورهم القيادي في البيئة الصفية مع طلبتهم. للمدير، ولعل ما دفعهم للإهتمام بمجال القيادة التربوية هو التعرف على قدرات

القائد التربوي والاستفادة من كفاياته الشخصية والعلمية والإجتماعية، وكيفية تكاثرها في توجيه الإمكانيات والبشرية المتاحة له لتحقيق أهداف المؤسسة التي يقوم بإدارتها، وبأقل تكلفة ممكنة، وبجهد معقول مع تحقيق فاعلية في الأداء (الكلابي، 2011). تسعى القيادة الخادمة إلى تحقيق الذات لخدمة احتياجات الآخرين، ومساعدتهم على النمو والتطور، وتزويدهم بالفرص اللازمة للكسب مادياً وعاطفياً، وتحقيق أهداف المؤسسة، ويعد إرضاء الآخرين الهدف الأساسي للقائد الخادم، الذي يصنع خدمة الآخرين قبل مصلحته الشخصية (رشيد ومطر، 2016).

يعد تطوير أداء المعلمين إحدى أهم الركائز التي تسهم في رفع مخرجات العملية التعليمية، حيث إنها تعد بمثابة الحافز للتطور والإبداع، وتحقيق الإنجاز، وتغرس الثبات الذي يساهم في تحسين إنتاجية المعلمين وزيادة انتمائهم لمدارسهم وعملهم المهني الذي يعملون به؛ كما أن شعور العاملين بأهمية الدور الذي يؤديه المدير للمعلمين من أجل تنمية قدراتهم القيادية، التي تعد ركناً أساسياً من أركان النجاح في العمل الإداري، فكلما شعر المعلم بأنه ضعيف في معرفته بأمور واحتياجات ومتطلبات مؤسسته، قل أداءه وضعف (الشمري، 2018).

ونظراً للدور الذي تقدمه القيادة الخادمة في تنمية شخصية المرؤسين إيجابياً، كان لا بد من الوقوف بطريقة علمية مدروسة على واقع القيادة في لواء الأغوار الشمالية، كون القيادة الخادمة من الأنماط القيادية القادرة على حفز أعضاء هيئة التدريس واستثارة دافعيتهم والارتقاء بمستوى أدائهم الأكاديمي في المدارس (Day & Antonakis, 2012).

توضح الدراسات الحديثة التي أجرتها مؤسسة جالوب (Gallup) أن أكثر من ثلثي الأشخاص الذين يتكون وظائفهم ويستقيلون بسبب مدير غير ناحج، حيث أن غالبية الموظفين يتركون عملهم ليس لأنهم لا يريدون العمل في المؤسسة، وإنما بسبب القائد أو الرئيس (Hunter, 2004).

يعتبر الاهتمام بالتطوير والنهوض بالعملية التعليمية من الأمور الضرورية، التي لا بد من تحقيقها، الأمر الذي يتطلب قيادات إدارية تربوية، تمتلك الكفاءة والفاعلية في تطوير أداء المعلمين القيادية سواء من حيث الرؤية، والثقة، والتواصل، والتمكين، وبيان دور القيادة في تطوير أداء المعلمين من أجل فتح المجال للمعلمين بالتميز وابتكار طرق جديدة تساعد المؤسسات التعليمية في بلوغ أهدافها، لذا جاءت فكرة هذه الدراسة لتلقي الضوء على الدور الذي يؤديه المدير الذي يمارس القيادة الخادمة من أجل تطوير أداء معلمين، والكشف عن وجهات نظر المعلمين في مدارس الأغوار الشمالية.

### مفهوم القيادة الخادمة

تعتمد قيادة الخادم على البحث عن احتياجات الآخرين واهتماماتهم قبل، وتمكين الآخرين من العمل بشكل أفضل، ورعاية وخدمة الآخرين للتأثير عليهم لتحقيق أهداف مشتركة. تحافظ هذه الطريقة على مشاركة الموظفين في البيئة من خلال توفير الخدمة والدعم الذي يحتاجونه للتحسين المستمر، حيث يركز القادة الخدم على الأشخاص مع تحديد كيفية إنشاء علاقة أخلاقية مع الآخرين بدلاً من التركيز على النتائج، مما يؤدي إلى تحقيق الأهداف، حيث أن القادة الخدم يدفعون الآخرين للنجاح، ويدعمونهم للوصول إلى أفضل أداء الجيد، ويحاولون سد الفجوة بين الإمكانيات والأداء، حيث أن رغبتهم الأولى هي رؤية الآخرين ناجحين (Grogan, 2013).

وتعرف القيادة الخادمة على أنها: "مدخل للقيادة يتصف بالإيثار والأخلاق وتتطلب القيادة الخادمة من القائد أن يعطي الاهتمام والتعاطف لاحتياجات، كما يطلب منه الاعتناء والتأكد من نموهم وتطويرهم بشكل وأكثر حكمة، وأكثر استقلالية" (عطية، 2014: 60).

كما تعرف القيادة الخادمة على أنها: "مجموعة ممارسات ذات فلسفة تُثري حياة الفرد، وتعمل هذه الممارسات إلى نشر العدالة والعناية بالأفراد، وبناء المؤسسات بشكل أفضل. كما أن القيادة الخادمة تمثل بني القائد ل فلسفة مبنية على خدمة أتباعه وتحقيق أهداف المنظمة، مع محافظته على إقناع وتشجيع الاتباع على المبادرة والابتكا ضمن فريق العمل" (النَّمام، 2016: 41). كما يجب توكي الحذر من النظر إلى القيادة الخادمة على أنها نموذج لقائد ضعيف وفاشل، حيث يجب على القائد الخادم أن يكون صاحب عقلية حازمة عند البت في الأمور واتخاذ القرارات، ولكن ما يميزه عن باقي أنواع القادة أو استخدامه لأساليب يتم من خلالها ممارسة مسؤولياته، واستشارة التابعين، ومشاركتهم للوصول إلى قرارات سليمة (Covery, 2006).

**مراحل تطور مفهوم القيادة الخادمة**

**تطور مفهوم القيادة الخادمة ضمن عدة مراحل، وقد قسّمه الخضر وجدة (2007)، إلى ستة مراحل كالآتي:**

- **المرحلة الأولى: الإدارة بالقيم:** حيث تعد المعتقدات والقيم هي أساس التأثير في التابعين، حيث يقدم الفرد المساعدة للقيادة التي تحقق القيم التي يؤمن بها.
- **المرحلة الثانية: الإدارة التحفيز:** حيث أتجه القيادة الخادمة إلى الإدارة بالتحفيز نظراً لهيمنة الجانب المادي وضعف القيم في المجتمعات، وذلك أدى بالقادة أن ترفع نسبة التحفيز لدى اتباعهم من أجل الوصول إلى أهداف المؤسسة المرجوة.
- **المرحلة الثالثة: تلمس حاجات المحيطين وحل مشكلاتهم:** حيث أن التعرف إلى حاجات ومشاكل الأتباع، ومحاولة اشباع هذه الحاجات، وحل المشكلات يعد من أهم خطوات القائد الخادم.
- **المرحلة الرابعة: الخدمة:** وعلى خدمة الاتباع أن لا تكون مجرد شعار، وإنما يجب أن تنتقل لحيز التطبيق، حيث لا قيمة قيمة لقائد لا يخدم تابعيه.
- **المرحلة الخامسة: محددات إعداد القائد وصفاته:** يجب أن يمر القائد الخادم عبر سلسلة متنوعة من الإعداد والتأهيل والتدريب، وذلك لسد جوانب القصور لديه، من أجل وصوله، ليصبح قائداً قادراً على الخدمة، والعطاء والإيمان بالقيم الأخلاقية، وتقبل الأفكار الإبداعية.
- **المرحلة السادسة: المضي قدماً واستمرارية التطبيق للقيادة الخادمة:** وهي آخر مراحل تطور مفهوم القيادة الخادمة، وفي هذه المرحلة يجب تقويم عملية الخدمة وتوجيهها، والمحافظة على استمراريته نحو الأفضل، وعدم التكاسل والتراجع.
- **مبادئ القيادة الخادمة:** تتمثل مبادئ القيادة الخادمة، كما ورد عن العبرية (2017)، بثمانية مبادئ متمثلة بالآتي:
- السماح بالمزيد من فرص الاختيار في العمل للتابعين، وصهر الإدارة وأداء العمل معاً، حيث لا تعتبر الإدارة وظيفة مستقلة بل هي مهام والأنشطة يتشاركها مجموعة أفراد ويقوم كل فرد بجزء منها.
- قياس أداء التابعين ووضع المعايير لها من أجل صالحهم وخدمتهم، بالإضافة إلى دعم الاقتراحات للحلول المقدمة من قبل التابعين مع السماح برحية الرأي.
- كل من الاتباع والقادة مسائل أمام من يخدمونهم، ويعامل القادة كمقدمين للخدمات.
- اعتماد السرية ضمن حدود واضحة، والنَّصرف وفق مصلحة المؤسسة ككل، وليس وفق المصالح الفردية، وإعادة توزيع الثروة
- **فوائد القيادة الخادمة:** تبرز فائدة القيادة الخادمة على مستوى المجتمع بسبب اعتمادها على الفضائل الإنسانية التي تحتاجها المجتمعات، وبذلك تزدهر الحركة الاجتماعية، وتعزز القيم المثلى التي تصب في الصالح العام، وتساهم في بناء نموذج للمجتمع أكثر قوة اعتماداً على مبادئ الإنصاف والعدل والنمو التربوي الواعي (Liden, Wayne, Zhao & Henderson, 2008). وإن

القيادة الخادم تدعو إلى إحداث التغيير حيث أن الحفاظ على الطريقة المعتادة لأداء العمل يقتل الابتكار والإبداع لدى الأفراد (Grogan, 2013). وللقيادة الخادمة عدة فوائد يمكن تلخيصها كما ورد عن الشمري (2019)، والمتمثلة ببناء الفريق، والإنجاز، والتغيير، والرضا. بين غالي (2015) من أبرز فوائدها إتاحة الفرصة للإبداع والابتكار، الذي يساعد على تميز المؤسسة وتطورها، ووضع كل شخص بمكانه المناسب.

**أداء المعلمين:** إن للمعلم دور أساسي في العملية التعليمية حيث يعتبر الركيزة الأهم في منظومة العمل التعليمي والتربوي، وأهم المكونات للوصول للأهداف التربوية والتعليمية، وترتكز عملية تحسين العملية التعليمية على المعلم (محمد وعثمان، 2019). إن أداء المعلم هو قدرة المعلم على القيام بمهمة التعليم في المدرسة وتحسين تحصيل الطلاب. لتقييم أداء المعلمين، يمكن قياسها من خلال قدرته المعلم من ناحية الكفاءة التربوية والكفاءة الشخصية والكفاءة المهنية والكفاءة الاجتماعية (Santosa, Syamsir & Khaidir, 2018).

**العوامل المؤثرة على الأداء:** وهناك عدة عوامل تؤثر على مستوى أداء المعلم، وهي إتجاهات المعلم نحو مهنة التدريس، والوسط الإقتصادي والإجتماعي، وعلاقة المعلم بالإدارة المدرسية، وعلاقة المعلم بزملائه، وعلاقة المعلم بالمشرف التربوي، (الخضر، 2009)، كالتالي:

- إن كفاءة أداء المعلم تعتمد على إتجاهاته وميوله نحو مهنة التدريس بحيث تؤثر ميوله نحو المهنة على ادائه وصحته النفسية وكما تؤثر كذلك على الطلاب، مما يستدعي إلى الكشف عن ميول المعلمين نحو المهنة وتدعيم اتجاهاتهم الإيجابية
  - تؤثر التنشئة الإجتماعية للمعلم على سلوكه وتفاعله واتجاهاته ومعاييرها، حيث أن المعلم يجب أن يكون على علاقة جيدة بطلابه وزملائه ومدرائه وأولياء الأمور والمجتمع المحيط مما يعكس أثراً حميداً لديه، ومن ناحية أخرى فإن الكثير من المعلمين يشعرون أن أجورهم لا تتناسب مع كمية الجهد والعطاء المبذولة، مما يزيد من توترهم واحباطهم.
  - يجب على المدير أن يعمل على تحفيز المعلم ومعاونته باستمرار مع تقديم الاحترام المتبادل، والاستماع إلى مشاكلهم، مما يرفع الروح المعنوية لدى المعلم بسبب تميز وجوده إدارته، التي تؤدي بجودة ظروف العمل وزيادة الإنتاجية.
  - إن قدرة المعلمين على العمل المشترك تزيد من النمو المهني لديهم من خلال تبادل الخبرات والمعارف، وأساليب التدريس، ومناقشة القضايا وتبادل وجهات النظر.
  - يعمل المشرف التربوي على توجيه المعلم ومساعدته على التطور المهني، وتحسين مستوى ادائه.
- فقد أجريت العديد من الدراسات كدراسة بن ابراهيم (Bin Ibrahim, 2014) دراسة هدفت التعرف على تأثير القيادة الخادمة على إدارة التغيير في المدارس الثانوية، تم استخدام المنهج الوصفي المسحي، تكونت عينة الدراسة من (342) معلماً، تم استخدام الملاحظة كأداة للدراسة، حيث أظهرت النتائج أن القيادة الخادمة ساهمت في إحداث إدارة التغيير في المدارس الثانوية، لذا ينبغي أن تطبق القيادة الخادمة والتي يمارسها قادة المدارس لتحسين نجاح إدارة التغيير، وبالتالي تحسين الأداء المدرسي، ولم تظهر النتائج فروق تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، المؤهل العلمي).
- وقام شانغ ورفقائه (Chang, Tsai, Zhang & Chen, 2016) بدراسة في تايوان هدفت التحقق من حالة وفهم العلاقة بين السلوك التدريسي الإبداعي والقيادة الخادمة لمديري المدارس في المدارس الابتدائية في المناطق الريفية والنائية لمدينة تايوان. حيث تم تصميم الاستبيان، ووزعت على (723) معلماً ومعلمة، وبينت النتائج أن هنالك علاقة إيجابية بين قيادة خدام مديري المدارس وسلوك التدريس الإبداعي.

كما قام (Wen-Shun & et al,2016) بدراسة هدفت إلى تحليل العلاقة بين القيادة الخادمة الرئيسية والمناخ التنظيمي للمدرسة ومشاركة المعلمين في المدارس الابتدائية. وتكونت عينة الدراسة من (1582) معلماً، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، وبينت النتائج أن القوة التفسيرية لقيادة الموظف لمشاركة المعلمين في الوظائف هي 46.40 %، وأن القوة التفسيرية للمناخ المؤسسي التنظيمي لمشاركة المعلمين في الوظائف هي 13.00 %.

وقام ماكميلان (McMillan,2017) بدراسة هدفت إلى دور أسلوب القيادة في التأثير على استبقاء الموظفين في المدارس الابتدائية. وتم استخدام أسلوب الشخصية المقابلة والاستبانة، وتكونت عينة الدراسة من (76) معلماً، وبينت النتائج أن مديري المدارس الابتدائية في شمال غرب الولايات المتحدة الأمريكية يمارسون القيادة الخادمة بدرجة كبيرة، وشجعون الموظفين على البقاء في مدارسهم من خلال التركيز على بناء العلاقات مع الآخرين ودعمهم والتواصل الفعال. كما تم تحديد الثقة أيضاً كعنصر أساسي في كيفية بناء هذه العلاقات واستدامتها، وتم ربط الثقة أيضاً بمدى فعالية الدعم والتواصل بين المعلم والمدير.

وفي دراسة (Santosa, Syamsir & Khaidir,2018) التي هدفت إلى معرفة ما إذا كانت قيادة الخادم والثقافة التنظيمية في المدرسة تؤثر في وقت واحد على أداء معلم المدرسة الثانوية العامة العليا في مدينة بادانج. وتكونت عينة الدراسة من 292 مدرساً. وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع المعلومات. وبينت النتائج أن القيادة الخادمة والثقافة التنظيمية في المدرسة في وقت واحد لها تأثير كبير على أداء المعلمين في المدرسة الثانوية العامة العليا في مدينة بادانج.

كما قام ابراهيم والشهومي (2018) بدراسة هدفت إلى التعرف على درجة توافر أبعاد القيادة الخادمة لدى مديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة الظاهرة في سلطنة عُمان، تم استخدام المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (208) معلماً ومعلمة. وبينت النتائج أن درجة توافر أبعاد القيادة الخادمة لدى مديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة الظاهرة في سلطنة عُمان جاءت كبيرة، كما بينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة تُعزى إلى متغيري سنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، ولكن وجدت هذه الفروق في متغير الجنس ولصالح الإناث .

وقد استفاد الباحثان من هذه الدراسات في تطوير أداة جمع المعلومات، والتعرف على نتائجها ومقارنتها بنتائج البحث الحالي واستخدام المعالجات الإحصائية المناسبة، وفي تدعيم بعض الآراء المتعلقة بالإطار النظري، لذلك تتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في محاولة التعرف على دور القيادة الخادمة في تطوير أداء معلمي المرحلة الأساسية في مدارس لواء الأغوار الشمالية من وجهة نظر المعلمين.

ويستخلص مما تم ذكره سابقاً، بأن القيادة الخادمة تسهم بشكل كبير في إحداث التطور والنهوض في أداء المعلمين من خلال تفعيل العلاقة الانسانية النشطة والتواصل الايجابي فاعل على بين القائد والمعلمين، وتعد القيادة الخادمة من أهم عناصر نجاح المؤسسة واستمراريتها، ولأن نجاح أداء المعلم في مدرسته مرتبط ارتباط وثيق بكيفية تعامل الإدارة معه وتوجيهه، وتقديم المساعدة له.

#### مشكلة الدراسة:

ومن أهم المداخل القيادية التي يمكن من خلالها التغلب عليها والحفاظ على وضع العاملين وتطور المؤسسة هو اعتماد القيادة الخادمة على التمرکز حول النمط القيادي التقليدي الذي يصعب في ظل العصر الرقمي التكنولوجي أن يكون قادر على مواجهة، وتذليل مشكلات العمل في ضوء التغيرات الحديثة، بمختلف مجالاتها وخصوصاً في ظل الثورة المعرفية والتكنولوجية التي تتطلب قيادة خدمتية وإعياً، قادرة على التكيف مع متطلبات العصر ومتغيراته، وقد لاحظت الباحثة من خلال وجودها في مدارس الأغوار الشمالية تباين في النمط القيادي المتبع من المديرين، والذي قد ينعكس بشكل سلبي أو إيجابي على أداء المعلمين، ومن هنا

فإن مشكلة هذه الدراسة تحددت في محاولة التعرف على الدور لقيادة الخادمة في تطوير أداء معلمي المرحلة الأساسية في لواء الأغوار الشمالية في الأردن. وذلك من خلال الاجابة عن السؤالين الآتيين:

1. ما هو دور القيادة الخادمة في تطوير أداء معلمي المدارس الاساسية الأغوار الشمالية من وجهة نظر المعلمين؟
  2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في تقديرات أفراد عينة الدراسة حول دور القيادة الخادمة في تطوير أداء معلمي المدارس الاساسية، وتعزى للمتغيرات: (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة)؟
- أهداف الدراسة:** هدفت الدراسة الحالية التعرف الى دور القيادة الخادمة في تطوير أداء معلمي المدارس الأساسية الأغوار الشمالية من وجهة نظر المعلمين، والكشف عن الفروق الديمغرافية في دور القيادة الخادمة في تطوير أداء معلمي المدارس الاساسية، تعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة).

**أهمية الدراسة:** تضمنت أهمية الدراسة جانبين هما: الأهمية النظرية والأهمية العملية، والمتمثلة بالآتي:

**الأهمية النظرية:** اتضحت أهمية هذه الدراسة من خلال حداثة وقلة الدراسات المبحوث فيها في مجال التربية والتعليم، حيث أن غالب الدراسات بحثت في مجال إدارة الأعمال والصناعات والجامعات، ولم تبحث بشكل كاف في المجال المدرسي، ولم تشمل المتغيرين معاً (القيادة الخادمة، أداء المعلمين)، وتعتبر هذه الدراسة من الدراسات التي تسعى إلى الكشف عن درجة ممارسة القيادة الخادمة في تطوير أداء المعلمين.

**الأهمية العملية:** تحددت أهمية هذه الدراسة من خلال الآتي:

- دراسة دور القيادة الخادمة في تطوير أداء معلمي مدارس الأغوار الشمالية من وجهة نظر المعلمين أنفسهم، والإسهام بإثراء المعرفة النظرية والتطبيقية حول القيادة الخادمة، وأداء للمعلمين، ومن خلال ما توصل اليه الدراسة الميدانية من نتائج وتوصيات تساعد المعنيين في المدارس الأردنية.
- من المؤمل أن يستفيد من هذه الدراسة الباحثون والمهتمون في هذا المجال، والتي قلما حظيت باهتمام الباحثين أو بحثت في دراسات سابقة، حيث إنها تمهد لهم الطريق من أجل إجراء دراسات أخرى في جوانب بحثية مختلفة في نفس المجال.

#### التعريفات الاصطلاحية والإجرائية

**القيادة الخادمة:** فهم وممارسة لقيادة تضع مصلحة أتباعها قبل مصلحتها حتى ترتقي بقيمة الأفراد ونموهم، وبناء روح الجماعة، وممارسة الأصالة، ومشاركة الأتباع في القوة والمكانة، لتحقيق مصلحة مشتركة لكل من الفرد والمؤسسة برمتها (Chang, Tsai,., (2016) Zhang & Chen, (2016)). **ويعرفها الباحثان القيادة الخادمة إجرائياً:** بقدرة مديري المدارس من اتباع نمط القيادة الخادمة مع المعلمين من خلال توظيف مجالات الأداة (الرؤية، والثقة، والتواصل، والتمكين)، التي تعزز من مقدرة المعلم على إدارة صفه بكفاءة وفاعلية. والتي تم الإجابة عنها من خلال قياس إجابات عينة الدراسة (معلمي المدارس الاساسية) على الأداة التي أعدت لتحقيق أهداف الدراسة.

**تطوير الأداء:** مجموعة من الأنشطة التي يقوم بها المعلم بقصد بناء شخصية المتعلم بناءً متكاملًا سليماً، بحيث يظهر آثار ذلك على سلوكه" (ماهر، 2007). **ويعرفها الباحثان إجرائياً:** بأنها الدرجة التي يسجلها المستجيبون على أداء الدراسة، والتي أعدتها الباحثة لقياس دور القيادة الخادمة في تطوير أداء المعلمين في لواء الأغوار الشمالية، من خلال أداة أعدتها الباحثة لذلك.

**حدود ومحددات الدراسة:** اقتصرت هذه الدراسة على دور القيادة الخادمة في تطوير أداء المعلمين، في المملكة الأردنية الهاشمية للعام الدراسي (2020/2019). حيث حددت الاداة هذه الدراسة على إجابة المعلمين على فقرات الأداة، المكونة من (44) فقرة، وما تميزت به من خصائص سيكومترية من صدق وثبات

**منهجية الدراسة:** استخدم المنهج الوصفي المسحي.

**مجتمع الدراسة:** تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المرحلة الأساسية في لواء الأغوار الشمالية والبالغ عددهم (800) معلماً ومعلمة، منهم (450) معلمة، و(350) معلماً، في الفصل الدراسي الاول للعام الدراسي (2020/2019)، ووفقاً للخصائص الآتية:

**عينة الدراسة:** تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية البسيطة ممثلة لمجتمع الدراسة، من المعلمين والمعلمات في مدارس لواء الأغوار الشمالية للمرحلة الأساسية، بما نسبته (37.5%) من مجتمع الدراسة، حيث تم توزيع (340) استبانة، وتم استرجاع (310) استبانة، بينما عدد الاستبانات الصالحة لغايات التحليل الإحصائي قد بلغت (300) استبانة، ونسبة استرداد بلغت (96%). وبيّن الجدول (1) توزيع عينة الدراسة حسب المتغيرات المستقلة.

**جدول (1) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب مستويات متغيراتها**

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة
الجنس	ذكر	159	53.0
	أنثى	141	47.0
المؤهل العلمي	بكالوريوس	191	63.7
	دبلوم عالي	67	22.3
	ماجستير فأعلى	42	14.0
الخدمة	اقل من 5 سنوات	45	15.0
	من 5 إلى اقل من 10 سنوات	121	40.3
	من 10 سنوات فأكثر	134	44.7
المجموع		300	100.0

**أداة الدراسة:** تم تطوير أداة الدراسة من قبل الباحثان بالرجوع للأدب النظري، والدراسات السابقة الخاصة بالقيادة الخادمة وأداء المعلمين.

**صدق الأداة:** تم التأكد من الصدق الظاهري للأداة، فقد تم عرضها على عدد من المحكمين من ذوي الخبرة والإختصاص من الأساتذة في الجامعات الأردنية، إذ اعتمد التحكيم على (10) محكمين من أعضاء الهيئة التدريسية في كليات التربية في الجامعات الأردنية، طلب منهم قراءة فقرات الإستبانة، وإبداء الرأي في درجة وضوحها، وسلامة صياغتها اللغوية ودرجة ملائمتها للمجال الذي تنتمي إليه، وإضافة أو حذف، أو صياغة، أو اقتراح فقرات، وأخيراً، بيان وجهات النظر بشكل عام عن درجة ملائمة الإستبانة لمعرفة دور القيادة الخادمة في تطوير أداء المعلمين، إلى أن استقرت الإستبانة بصورتها النهائية (52) فقرة.

**ثبات أداة الدراسة:** تم استخدام طريقتين للتحقق من ثبات أداة الدراسة، الطريقة الأولى هي الاختبار وإعادة الاختبار، والطريقة الثانية هي حساب معامل كرونباخ ألفا لفقرات الاستبانة. حيث تم في الأولى تطبيق الاستبانة على العينة الاستطلاعية (40) معلماً ومعلمة،

بفارق زمني مدته أسبوعين وتم حساب معامل الارتباط بيرسون (معامل ثبات الاستقرار) بين التطبيقين. كما تم في الطريقة الثانية حساب معامل ثبات الاتساق الداخلي من خلال معامل ألفا كرونباخ. كما يبينه الجدول (2):

**جدول (2) معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا وثبات الإعادة للمجالات والدرجة الكلية**

المجال	ثبات الإعادة	الاتساق الداخلي
الرؤية	0.91	0.88
الثقة	0.90	0.89
التمكين	0.92	0.90
التواصل	0.90	0.90
دور القيادة الخادمة في تطوير أداء المعلمين	0.90	0.89

**معياري تصحيح الأداة:** تم اعتماد النموذج الإحصائي ذي التدرج النسبي ليكرت الخماسي، بهدف إطلاق الأحكام على المتوسطات الحسابية الخاصة بأداة الدراسة وفقراتها. اعتمد المعيار الإحصائي باستخدام المعادلة الآتية:

منخفض	متوسط	مرتفع
من 1.00 أقل من 2.34	من 2.34 أقل من 3.67	من 3.67 - 5.00

وقد تم احتساب المقياس من خلال استخدام المعادلة التالية:

الحد الأعلى للمقياس (5) - الحد الأدنى للمقياس (1) / عدد الفئات المطلوبة (5)

$$0.80 = \frac{5 - 1}{5}$$

ومن ثم إضافة الجواب (0.80) إلى نهاية كل فئة.

**متغيرات الدراسة:**

**المتغيرات المستقلة:** (الجنس، المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة).

**المتغيرات التابعة:** وجهات نظر المعلمين حول دور القيادة الخادمة في تطوير أداء المعلمين، وتتحدد في تقديرات أفراد الدراسة على كل فقرات الأداة.

**المعالجات الإحصائية:** تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابة عن السؤال الأول، أما السؤال الثاني تم استخدام تحليل التباين الثلاثي.

**عرض النتائج ومناقشتها:**

هدفت النتائج التعرف على دور القيادة الخادمة في تطوير أداء معلمي مدارس الأغوار الشمالية، ولتحقيق ذلك تمت الإجابة عن أسئلتها وفق تسلسلها، وفيما يلي عرض لذلك:

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول، ومناقشتها، والذي نصّ على: "ما هو دور القيادة الخادمة في تطوير أداء معلمي المدارس الأساسية في الأغوار الشمالية من وجهة نظر المعلمين؟"

للإجابة عن هذا السؤال؛ تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات الأداء ككل، والجدول (3) يبين ذلك.

جدول (3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدور القيادة الخادمة في تطوير أداء معلمي المدارس الأساسية الأغوار الشمالية من وجهة نظر المعلمين أنفسهم مرتبة تنازلياً

المرتبة	الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	1	الرؤية	3.95	.78	مرتفع
2	2	الثقة	3.90	.87	مرتفع
3	4	التواصل	3.88	.93	مرتفع
4	3	التمكين	3.84	.93	مرتفع
5	5	دور القيادة الخادمة في تطوير أداء المعلمين	3.83	.96	مرتفع
الدرجة الكلية			<b>3.88</b>	<b>.86</b>	مرتفع

يبين الجدول (6) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (3.83-3.95)، حيث جاءت الرؤية في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (3.95)، بينما جاء دور القيادة الخادمة في تطوير أداء المعلمين في المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.83)، وبلغ المتوسط الحسابي للأداة ككل (3.88).

ولإجابة على هذا السؤال؛ تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الكلية لدور القيادة الخادمة في تطوير أداء معلمي المدارس الأساسية الأغوار الشمالية، جاء بدرجة تقدير "مرتفعة"، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (3.88)، ومتوسط حسابي (.86)، وبدرجة مرتفعة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (3.38-3.95)، حيث جاء مجال "الرؤية" بالدرجة الأولى بمستوى مرتفع ثم تلاه مجال "الثقة"، بالمرتبة الثانية، وبدرجة مرتفعة، وأخيراً حصل مجال "دور القيادة الخادمة في تطوير أداء المعلمين"، في المرتبة الأخيرة، وبدرجة متوسطة.

ويمكن تفسير هذه النتيجة إلى ويستدل من هذه النتيجة أن مديري المدارس الأساسية الحكومية في لواء الاغوار الشمالية يمارسون القيادة الخادمة بدرجة مرتفعة من وجهة نظر معلمهم وقد تنسب نسب هذه النتيجة الى قناعة المعلمين بهذا النوع من القيادة، والأسس التي تستند اليها، وتقيد المديرين بها، والتزامهم بضمونها، وما تفرضه من قضايا قيمة تؤثر إيجابياً في مسار العملية التربوية، فضلاً عما تقدمه في مساعدتهم على تطوير أنفسهم والنمو ذاتياً في الجوانب المختلفة للشخصية الإنسانية للمعلمين، ولعمل على مشاركتهم في عملية صنع القرار، وتفويضهم بعض الصلاحيات لإنجاز المهام التي توكل اليهم، وبما يؤدي الى تحقيق أهداف المعلمين والمدرسة التي يعملون فيها.

ويمكن تفسير هذه النتيجة إلى أن القيادة الخادمة ربما تكون متوافقة مع استراتيجيات التعليم الحديثة، حيث يرى غالي (2015) فهي تقوم على ممارسة أسلوب قيادي يخدم الأتباع ويضع مصلحتهم أولاً، والقائد يقود الأفراد بشكل يخدمهم ليكون لديهم استعداد أكثر لقيامهم بخدمة الأفراد الآخرين بأنفسهم، وأن ما يكمل فكرة القيادة الخادمة هو أن الأفراد الذين يجب استخدامهم أو تحفيزهم وتشجيعهم لإنجاح القيادة الخادمة.

كما ويمكن تفسير هذه النتيجة إلى الاتجاه السائد في المؤسسات التعليمية بتكوين أداء المعلمين بتفعيل الانماط الادارية الحديثة، الذي يقوم على الاحترام المتبادل ومستوى الثقة العالية التي يبديها القائد تجاه رؤوسيه، وكذلك طرق الاتصالات المفتوحة بين المدير والمعلمين والتعامل بمهنية ومرونة بين جميع اطراف المدرسة . اتفقت نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة ( Santosa, Syamsir & )

(Khaidir, 2018) ؛ ودراسة شانغ ورفقائه (Chang, Tsai, Zhang & Chen, 2016)، ودراسة ماكميلان (McMillan, 2017)، ودراسة ابراهيم والشهومي (2018) ؛ واختلفت نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة بن ابراهيم (Bin Ibrahim, 2014).

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

المجال الاول : الرؤية

جدول (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المجال المتعلقة بالرؤية مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوس ط الحساب ي	الانحر اف المعيار ي	المستوى
1	1	يقوم المدير على صياغة رؤية واضحة عن مجال عمله الأكاديمي والإداري	4.23	.93	مرتفع
2	7	يُشرك المدير المعلمين برؤيته من أجل تطوير عمله	3.99	1.03	مرتفع
3	2	يوظف المدير مركزه الوظيفي لصالح المعلمين في مدرسته	3.94	.84	مرتفع
4	4	يسعى المدير من خلال رؤيته لوضع تصورا دقيقاً لجوانب القوة والضعف في مجال عمله	3.94	1.00	مرتفع
5	5	يمتلك المدير القدرة الفكرية على حل المشكلات التي تعترض عمله بالطرق العلمية	3.87	1.03	مرتفع
6	6	يمتلك المدير رؤية واضحة عن متطلبات المؤسسة وأهدافها	3.86	.93	مرتفع
7	3	يضع المدير الرؤية المستقبلية لإنجاز العمل في مؤسسته التربوية	3.83	.97	مرتفع
		<b>الرؤية</b>	<b>3.95</b>	<b>.78</b>	<b>مرتفع</b>

فقد أشارت النتائج إلى أن مجال " الرؤية" جاء بالمرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (3.95)، وبدرجة تقدير "مرتفعة". وقد تعزى هذه النتيجة حسب تقديرات أفراد عينة الدراسة من المعلمين والمعلمات إلى أن أسلوب القيادة الخادمة يؤدي إلى نتائج مفيدة لفريق العمل ككل، حيث تساعد القيادة الخادمة كل عضو من أعضاء الفرق بتقديم مساهماته بناءً على مهارات وخبرات كل فرد من أفراد الفريق، وهذا النوع من القيادة يؤدي إلى بناء فريق عمل يسمح لكل فرد بعرض مهاراته والتعاون بشكل أكثر فاعلية مع بقية أفراد الفريق

وتفسر هذه النتيجة إلى أن دور القيادة الخادمة لا تلقي بأهداف المؤسسة على عاتق الموظفين، بل على العكس يبذل القادة الجهد والوقت لمساعدة المعلمين على فهم نقاط القوة والضعف الخاصة بهم، القائد الخادم يساعد رؤوسيه على الوصول لقيمة طاقاتهم الجسدية والفكرية وبذلك يصل المعلمون إلى التوازن في حياتهم، القائد الخادم ينظر دائماً إلى مصلحة الآخرين ويبيدي الصبر والتسامح مع أتباعه.

وتفسر هذه النتيجة إلى أن الرؤية عملية عقلية فكرية تسبق العمل المستهدف وتتطلب تفكيراً واعياً ودراسةً للواقع بروح علمية لمعرفة

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

وأن الرؤية عملية ترسم صورة الحدث التدريبي الذي سيحدث في مكان وزمان محددتين، مستهدفاً فئة معينة بحيث يكتسب المستهدفون معارف ومهارات وقيم واتجاهات تسد حاجاتهم وتلبيها وفي الوقت نفسه، يرتفع مستوى أدائهم إلى المستوى الذي يوافق المعايير الموصوفة لهذا الأداء، وللوصول لهذا المستوى لا بد من بناء رؤية واضحة عن متطلبات المؤسسة وأهدافها تراعي الكفايات المرتبطة بالأعمال والأدوات والوظائف التي تهم الفئة المستهدفة وتمارسها، وتعين المواد والصادر والتقنيات وأساليب التدريب التي تحقق الأهداف وتؤدي إلى النتائج، بالاستناد إلى خصائصهم واستعداداتهم ومستويات الأداء المطلوب منهم. انفتحت نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة (Santosa, Syamsir & Khaidir, 2018) ؛ ودراسة شانغ ورفقائه (Chang, Tsai, Zhang & Chen, 2016)، ودراسة ماكميلان (McMillan, 2017)، ودراسة ابراهيم والشهومي (2018) ؛ واختلفت نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة بن ابراهيم (Bin Ibrahim, 2014).

ثانياً: (الثقة)

جدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المجال المتعلقة بالثقة مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	8	يعبر المدير عن نفسه بطرق تتلاءم مع أفكاره ومشاعره أمام المعلمين.	4.02	1.03	مرتفع
2	13	يحرص المدير على التعامل بالمصادقية مع المعلمين	3.97	1.02	مرتفع
3	15	يملك المدير الكفاءة باتخاذ إجراءات صحيحة في العمل	3.96	1.09	مرتفع
4	12	يسعى المدير إلى القيام بخدمة ورعاية المعلمين بدلا من الرقابة لمصلحة الذاتية.	3.92	1.08	مرتفع
5	10	يقدر القائد جهود المعلمين بعرض انتاجاتهم وأفكارهم على الآخرين	3.89	1.07	مرتفع
6	9	يتعامل المدير مع الآخرين بصدق ونوايا حسنة	3.86	1.05	مرتفع
6	11	يملك المدير القدرة على التعبير عن المشاعر حتى ولو كانت النتائج غير مرغوبة.	3.86	1.02	مرتفع
8	16	يساعد المدير المعلمين للحصول على حقوقهم مهما واجهه من صعوبات.	3.85	1.08	مرتفع
9	14	يسهم المدير في تنمية شخصية المعلمين من خلال منحهم الصلاحيات المناسبة لكل منهم.	3.78	1.09	مرتفع
		الثقة	3.90	.87	مرتفع

فقد أشارت النتائج إلى أن مجال " الرؤية" جاء بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (3.90)، وبدرجة تقدير "مرتفعة". وقد تعزى هذه النتيجة حسب تقديرات أفراد عينة الدراسة من المعلمين والمعلمات إلى أن بناء علاقات تقوم على التعاون والتفاهم المتبادل والثقة والمشاركة الحرة في المعلومات بين مختلف مستويات المؤسسة، إن ثقافة المودة والتفاهم والمحبة والتواضع والمساواة الاجتماعية، وروح

الفكاهة والمرح من أهم الوسائل التي يمكن إتباعها للتخلص من الخوف والتوتر بين الأطراف المختلفة. وكذلك تفسر هذه النتيجة ان أهمية دور مدير المدرسة الخادم ومسؤولياته، باعتباره المسؤول الأول في الإدارة، فالمدير هو المشرف على جميع أعمال المدرسة وأنشطتها وسير العمل فيها، وهو الموجه لمعلمي مدرسته، والعامل على تطورهم مهنيًا، والمسؤول المباشر عن إشاعة جو من روح التفاهم والانسجام والتعاون بينهم، وامتلاكه قدر عالٍ من الكفاءة والمعرفة وسعة العقل والتفهم والتعاون والأخلاق والعلم بشؤون الإدارة، وما يتبعها من اتخاذ قرارات إدارية تطويرية، ولا يتم ذلك أيضا إلا إذا كان على معرفة بالنفس البشرية، وما تحتاجه من ثواب ودعم وتشجيع، ومعرفة بمفاهيم الديمقراطية التي تساعده على التعامل مع المدرسين، والعاملين بديمقراطية وعدل وإنصاف، وتفضيل مصلحة المؤسسة العامة على المصلحة الذاتية الخاصة، ومصلحة المدرسين والطلبة على المصالح الذاتية المحدودة.

وتفسر النتيجة أيضا أن الثقة تزداد لنجاح مدير المدرسة الخادم، حينما تكون لديه معرفة بالمجال الذي يعمل فيه، حيث يتمتع مدير المدرسة بالمعرفة بعدة مجالات مثل القيادة التربوية، وعلم التدريس، وعلم النفس التربوي، والتعلم والقياس والتقييم، لأن مثل هذه المعرفة لها آثارها الإيجابية على زيادة ثقته بنفسه وثقة المعلمين بقائدهم. اتفقت نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة ( Santosa, Syamsir & Khaidir, 2018) ؛ ودراسة شانغ ورفقائه (Chang, Tsai, Zhang & Chen, 2016)، ودراسة ماكميلان (McMillan, 2017)، ودراسة ابراهيم والشهومي (2018) ؛ واختلفت نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة بن ابراهيم (Bin Ibrahim, 2014).

ثالثاً: التواصل

جدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المجال المتعلقة بالتواصل مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	27	يحرص المدير المعلمين على نجاح المرؤوسين أكثر من اهتمامه بنجاحه الشخصي.	4.03	1.10	مرتفع
2	26	يزود المدير المعلمين بخبرات العمل التي تمكنهم من تطوير مهارات جديدة	3.97	1.14	مرتفع
3	33	يهتم المدير بتنمية العلاقات الإيجابية بين المعلمين.	3.92	1.11	مرتفع
4	30	يهتم المدير بأخلاقيات المهنة والصدق أكثر من تحقيق الإنجاز	3.89	1.07	مرتفع
5	34	يطلب المدير بالمعلمين المبدعين بمساعدته بالإبلاغ عن إنجازاتهم للآخرين	3.89	1.10	مرتفع
6	32	يعطي المدير الفرصة للمعلمين لتقديم آرائهم ومقترحاتهم كل في مجال تخصصه.	3.85	1.09	مرتفع
7	31	يقدم المدير المشورة للمعلمين حول القضايا المهمة في مجال عملهم	3.84	1.09	مرتفع
8	29	يعطي المدير المعلمين حرية التعامل مع المواقف الصعبة بالطريقة التي يشعرون بأنها الأفضل.	3.80	1.04	مرتفع
9	28	يشجع المدير المعلمين على القيام بتنفيذ القرارات العملية المهمة لوحدهم.	3.76	1.00	مرتفع
		التواصل	3.88	.93	مرتفع

فقد أشارت النتائج إلى أن مجال " التواصل " جاء بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ (3.88)، وبدرجة تقدير "مرتفعة". وقد تعزى هذه النتيجة حسب تقديرات أفراد عينة الدراسة من المعلمين والمعلمات إلى أن دور المدير في القيادة الخادمة يقوم على تلبية احتياجات

العاملين المهنية والاستجابة لرغباتهم، ومنحهم الصلاحيات والسلطات في سبيل تمكينهم من تحقيق أفضل النتائج، الأمر الذي ينعكس بشكل إيجابي على مخرجات عملية التعلم، وتزيد القيادة الخادمة الثقة التنظيمية للعاملين بالمدرسة، و الاهتمام بتحسين وتطوير العملية التعليمية، وتحقيق الجودة والتميز في الأداء، والاهتمام بتوقعات العاملين، وإيجاد ثقافة تنظيمية إيجابية تدعم أداءهم المهني، وجعلهم يشعرون بالرضا الوظيفي في أداء واجباتهم المهنية، وتقوية إحساسهم بالأمان النفسي من خلال الدعم والرعاية والاهتمام والعدالة والموضوعية، وإزالة كافة العوائق التي تحول التواصل الفعال بين كافة العاملين، وإتاحة الفرصة لهم للحوار والمناقشة، وتشجيعهم على تقديم المقترحات التي تكون موضع تقدير واحترام.

تعزى هذه النتيجة إلى قدرة المدير الخادم لجعل المعلم أكثر إيجابية وتغانياً في بيئة العمل، ويقومون بالمهام والمسؤوليات والواجبات الوظيفية الصعبة دون خوف أو تردد، ويكونون أكثر التزاماً تنظيمياً وعدم الإحساس بالإجهاد في العمل، والشعور بالفخر والانتماء والولاء تحقيق مستويات عالية من الإنجاز، والرغبة القوية في الاستمرارية .

وتفسر أيضا الباحثة حرص القائد الخادم على تسهيل حل المشكلات التي تواجه العاملين بإقامة نماذج عملية وتعليمهم، وكذلك مساعدتهم على تسخير الخبرات والأفكار التي يمتلكونها، وبمقدار تمكن المدير من مهارات الاتصال، تتعكس النتائج على الأفراد انعكاساً إيجابياً، فتزداد مشاعر الانتماء إلى المجموعة، وتتحسن تبعاً لذلك صور الأداء الفردي والجماعي، جراء تنشيط الدافعية وحفز الهمة والشعور بالأمن المدرسي والرضا الوظيفي.

وتفسر الباحثة أيضا النتائج للدور الكبير لاتصال المدير الخادم بمعلميه في تكوين صورة المعلم عن ذاته ورضاه عن نفسه؛ وبمعنى آخر في تكوين الكفاءة الذاتية لدى المعلم، وانعكاس ذلك على عمله ومدى نجاحه فيه، وحسن تغلبه على المصاعب والعقبات التي تعترضه، وهذا ما أكد عليه رضوان بقوله: "إن توقعات الكفاءة الذاتية تؤثر على الجهود المبذولة ومدى الاستهلاك المادي والمعنوي الذي سيبدله الفرد، ومدى التحمل عند التغلب على مشكلة ما. اتفقت نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة ( Santosa, Syamsir & Khaidir, 2018) ؛ ودراسة شانغ ورفقائه (Chang, Tsai, Zhang & Chen, 2016)، ودراسة ماكميلان (McMillan, 2017)، ودراسة ابراهيم والشهومي (2018) ؛ واختلفت نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة بن ابراهيم (Bin Ibrahim, 2014).

## رابعاً : التمكين

جدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المجال المتعلقة بالتمكين مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	17	يطور المدير القدرات القيادية للمعلمين	3.92	1.10	مرتفع
2	24	يبادر المدير بمساعدة المعلمين على مواجهة الصعوبات المهنية.	3.89	1.09	مرتفع
3	21	يشجع المدير المعلمين على المشاركة في صياغة رؤية المدرسة	3.86	1.01	مرتفع
4	18	يفوض المدير بعض المعلمين الصلاحيات اللازمة لإنجاز العمل	3.85	1.07	مرتفع
5	23	يبذل المدير جهداً كبيراً لتعزيز العمل بروح الفريق.	3.85	1.06	مرتفع
6	20	يعزز المدير قدرات المعلمين من خلال تطوير مهاراتهم	3.83	1.08	مرتفع
7	22	يشجع المعلمين على العمل الجماعي التعاوني عوضاً عن التنافس.	3.81	1.14	مرتفع
8	25	يوفر المدير الفرص للمعلمين لتطوير إمكانياتهم بشكل كامل.	3.80	1.08	مرتفع
9	19	يشعر المدير المعلمين بأنه جزء لا يتجزأ من العمل الأكاديمي	3.74	1.08	مرتفع
		<b>التمكين</b>	<b>3.84</b>	<b>.93</b>	<b>مرتفع</b>

فقد أشارت النتائج إلى أن مجال " التمكين جاء بالمرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ (3.84)، وبدرجة تقدير "مرتفعة". وقد تعزى هذه النتيجة حسب تقديرات أفراد عينة الدراسة من المعلمين والمعلمات إلى قيام المدير بإتاحة الفرص المناسبة للمعلمين لتطوير إمكانياتهم لتحسين مستوى ادائهم، أو أن المدير يرغب في تنمية المقدرات القيادية لدى المعلمين من خلال مشاركتهم في عملية صنع القرار وتوضيهم بعض السلطات التي تمكنهم من ممارسة دورهم القيادية في المدرسة، من خلال اتخاذ بعض القرارات ذات الصلة بالعمل الذي يؤديه، وربما تقود هذه النتيجة المرتفعة إلى أن المدير عندما يطلب من المعلمين آراءهم بصددهم رؤية المدرسة فإنه يأخذ ببعض هذه الآراء التي يراها صائبة، مما يعزز لدى المعلمين الثقة بمقدرتهم على طرح الأفكار التي من شأنها تحسين العملية التربوية بشكل عام.

وقد تعزى هذه النتيجة أيضاً إلى تشجيع المدير للمعلمين على العمل بروح الفريق لما لهذا الأسلوب من دور في تحقيق التعاون والعمل المثمر الخالق الذي هذه النتيجة لثقة المدير بالمعلمين خاصة فيما يتعلق بالقرارات المدرسية التي يتخذونها، ولا احترامه للأداء والأفكار التي يطرحها المعلمون بصددهم ما يجري داخل المؤسسة التربوية، الأمر الذي يدفعهم للعطاء وبذل مزيد من الجهد والعمل المتواصل لتحقيق الأهداف التنظيمية .

وتفسر أيضاً الباحثة هذه النتيجة إلى الدور القيادي الذي يقوم به المدير الخادم الذي يظهر في تشجيع وتقديم التسهيلات للآخرين، وخصوصاً المرؤوسين المباشرين من خلال تحديد المشاكل وحلها، فضلاً عن تحديد متى وكيف يتم إتمام مهام العمل على أكمل وجه، ومساعدة المرؤوسين على التطور والنجاح، ويشمل تقديم الاهتمام الحقيقي لنمو المرؤوسين من خلال توفير الدعم والتوجيه اللازم، من خلال العمل المشترك والتعاوني، يستطيع المعلمون التعرف على طرق مختلفة لتعليم الموضوع المحدد، والتعاون يشد ويعمق المعرفة المشتركة، والتجربة الذاتية. اتفقت نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة (Santosa, Syamsir & Khaidir, 2018)؛ ودراسة شانغ ورفقائه (Chang, Tsai, Zhang & Chen, 2016)، ودراسة ماكملان (McMillan, 2017)، ودراسة إبراهيم والشهومي (2018)

؛ واختلفت نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة بن ابراهيم (Bin Ibrahim, 2014).

#### خامساً: دور القيادة الخادمة في تطوير أداء المعلمين

جدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المجال المتعلقة بدور القيادة الخادمة في تطوير أداء المعلمين

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	35	يشجع المدير المعلمين على إدارة الصف بكفاءة وفعالية.	3.92	1.12	مرتفع
2	38	يهتم المدير بمتابعة تصميم وبناء الاختبارات التي يعدها المعلم لتلاميذه	3.90	1.06	مرتفع
3	44	يدعم المدير العمل التعاوني لتسهيل بناء وتشكيل فرق العمل في المجتمع المدرسي.	3.87	1.22	مرتفع
4	41	يدير المدير المعلم على تنمية مهارات التفكير الإبداعي.	3.86	1.16	مرتفع
5	36	يتقضى المدير مع المعلم الأساليب التي من شأنها تنمية جوانب القوة وتعالج مواطن الضعف في أدائه.	3.84	1.04	مرتفع
6	37	يسعى المدير لتوفير بيئة داعمة للتعليم داخل الغرفة الصفية	3.83	1.091	مرتفع
7	40	يمكن المدير المعلم من تنمية مهارات التخطيط لأدائه والعمل المستمر على تطويره.	3.81	1.15	مرتفع
8	39	يثير المدير في المعلم دافعية التطور المهني والنمو الذاتي لديه.	3.80	1.15	مرتفع
9	42	يشجع المدير المعلم على إتقان مهارات البحث العلمي الإجرائي والميداني	3.71	1.10	مرتفع
9	43	يفسح المدير المجال للمعلمين الجدد لإظهار قدراتهم.	3.71	1.14	مرتفع
		<b>دور القيادة الخادمة في تطوير أداء المعلمين</b>	<b>3.83</b>	<b>.957</b>	<b>مرتفع</b>

فقد أشارت النتائج إلى أن مجال " دور القيادة الخادمة في تطوير أداء المعلمين " جاء بالمرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ

(3.83)، وبدرجة تقدير "مرتفعة". وقد تعزى هذه النتيجة حسب تقديرات عينة الدراسة من المعلمين والمعلمات إلى أهمية القيادة

الخادمة كون التعامل الاخلاقي مع المعلمين يعمل على التركيز على احتياجات العاملين التي من أهمها التطور والتنمية، كذلك كون

نمط القيادة الخادمة يحقق احترام الذات عند الفرد العامل، وتمنحه الشهور بالاستقلالية، والاعتراف بإنجازاته، وتدبير جهوده ، وتقييم

أعماله، والتعاطف معه الأمر الذي يعكس على الرغبة الملحة لديه في التطوير والتنمية المهنية المستمرة.

وتفسر الى امتلاك مديري المدارس لكثير من الكفايات والكفاءات التي تؤهلهم وتمكنهم من قيادة مدارسهم بجدارة وتميز، وتقديم

الخدمات لكافة المعلمين في العملية التعليمية، وذلك نتيجة لما تقدمه وزارة التربية والتعليم من برامج إعداد وتدريب وتأهيل وتنمية مهنية

لمديري المدارس إضافة إلى ما يقوم به مشرفو الإدارة المدرسية أثناء زيارتهم الإشرافية الدورية والمستمرة من جهود لدعم مديري

المدارس وتقييم أداءهم الوظيفي مما يجعلهم يجتهدون في العمل، ويكونون في حالة نشاط واستعداد دائم للقيام بواجباتهم الوظيفية التي

ترتكز على تقديم الخدمات للآخرين.

وتفسر ايضا هذه النتيجة الى التطورات الكبيرة التي شهدتها القطاع التعليمي والتي تسعى في تزايد مستمر إلى تطوير المعلمين من

خلال إلحاقهم بالعديد من الدورات التعليمية من أجل العمل على إصلاح الواقع المهني للمعلم للانتقال به الى المستجدات العصرية

المرغوبة، بما يعكس إيجاباً على هدف وزارة التربية والتعليم الاسمي وهو رفع مستوى التحصيل الاكاديمي لدى الطلبة ، كما ان الحاجة الى التطوير حاجة قائمة باستمرار ، لان المعلم لا يمكن أن يعيش مدى حياته بمجموعة محددة من المعارف والمهارات بالإضافة لضغط الحاجات الداخلية والتقدم المعرفي الهائل الذي يمتاز به العصر الحالي ،فإن هذا الامر يتطلب منه ضرورة المحافظة على مستوى متجدد من المعلومات والمهارات والاتجاهات الحديثة في طرق التعليم وتقنياته بصورة مستمرة ومتواصلة. اتفقت نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة (Santosa, Syamsir & Khaidir,2018) ؛ ودراسة شانغ ورفقائه (Chang, Tsai, Zhang & Chen, 2016)، ودراسة ماكميلان (McMillan,2017)، ودراسة ابراهيم والشهومي (2018) ؛ واختلفت نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة بن ابراهيم (Bin Ibrahim, 2014).

نتائج السؤال الثاني، ومناقشتها: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في تقديرات أفراد عينة الدراسة حول دور القيادة الخادمة في تطوير أداء معلمي المدارس الأساسية، تعزى للمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة)؟ للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدور القيادة الخادمة في تطوير أداء معلمي المدارس الأساسية حسب متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والجدول أدناه يوضح ذلك.

جدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدور القيادة الخادمة في تطوير أداء معلمي المدارس الأساسية حسب متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة

الدرجة الكلية	دور القيادة الخادمة في تطوير أداء المعلمين	التواصل	التمكين	الثقة	الرؤية			
3.41	3.33	3.44	3.31	3.41	3.59	س	ذكر	الجنس
1.102	1.248	1.193	1.197	1.109	.905	ع		
3.96	3.92	3.97	3.94	3.99	4.02	س	أنتى	
.774	.865	.851	.843	.793	.735	ع		
3.86	3.83	3.88	3.83	3.86	3.92	س	بكالوريوس	المؤهل العلمي
.828	.919	.891	.898	.864	.770	ع		
3.94	3.82	3.91	3.89	4.05	4.09	س	دراسات عليا	
.964	1.104	1.078	1.067	.906	.800	ع		
3.95	3.90	3.92	3.88	4.03	4.01	س	اقل من 5 سنوات	الخدمة
.840	.949	.891	.920	.799	.747	ع		
4.04	4.02	4.07	4.05	4.02	4.06	س	من 5 إلى 10 سنوات	
.685	.747	.772	.753	.750	.702	ع		
3.63	3.54	3.64	3.58	3.66	3.78	س	أكثر من 10 سنوات	
.983	1.101	1.069	1.059	1.010	.857	ع		

يبين الجدول (9) تبايناً ظاهرياً في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدور القيادة الخادمة في تطوير أداء معلمي المدارس الأساسية بسبب اختلاف فئات متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة. ولبيان دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام تحليل التباين الثلاثي المتعدد على المجالات جدول (10) وتحليل التباين الثلاثي للأداة ككل جدول (11).

**جدول (10) تحليل التباين الثلاثي المتعدد لأثر الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة على مجالات**

الدالة الإحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	المجالات	مصدر التباين
.000	14.250	7.993	1	7.993	الرؤية	الجنس
.000	21.749	14.812	1	14.812	الثقة	هوتلنج=0.084
.000	18.793	14.812	1	14.812	التمكين	ح=0.000
.000	13.122	10.577	1	10.577	التواصل	
.000	15.642	13.135	1	13.135	دور القيادة الخادمة في تطوير أداء المعلمين	
.007	7.361	4.129	1	4.129	الرؤية	المؤهل العلمي
.004	8.430	5.741	1	5.741	الثقة	هوتلنج=0.070
.099	2.742	2.161	1	2.161	التمكين	ح=0.001
.175	1.844	1.487	1	1.487	التواصل	
.240	1.385	1.163	1	1.163	دور القيادة الخادمة في تطوير أداء المعلمين	
.007	5.095	2.858	2	5.716	الرؤية	الخدمة
.000	7.953	5.417	2	10.833	الثقة	
.001	7.304	5.757	2	11.513	التمكين	ويلكس=0.902
.003	5.916	4.769	2	9.538	التواصل	ح=0.001
.001	7.310	6.138	2	12.276	دور القيادة الخادمة في تطوير أداء المعلمين	
		.561	295	165.463	الرؤية	الخطأ
		.681	295	200.915	الثقة	
		.788	295	232.515	التمكين	
		.806	295	237.793	التواصل	
		.840	295	247.717	دور القيادة الخادمة في تطوير أداء المعلمين	
			299	181.007	الرؤية	الكلية
			299	228.391	الثقة	
			299	260.198	التمكين	
			299	258.892	التواصل	
			299	274.042	دور القيادة الخادمة في تطوير أداء المعلمين	

يتبين من الجدول (10) وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha = 0.05$ ) تعزى لأثر الجنس، والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة، ولبيان الفروق الزوجية الدالة إحصائياً بين المتوسطات الحسابية تم استخدام المقارنات البعدية بطريقة شفوية كما هو مبين في الجدول (11).  
**جدول (11) تحليل التباين الثلاثي لأثر الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة على دور القيادة الخادمة في تطوير أداء المعلمين**

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
الجنس	12.342	1	12.342	18.565	.000
المؤهل العلمي	2.588	1	2.588	3.892	.049
الخبرة	9.857	2	4.928	7.413	.001
الخطأ	196.116	295	.665		
الكلية	219.378	299			

يتبين من الجدول عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha = 0.05$ ) تعزى لأثر الجنس، والمؤهل العلمي، ووجود فروق تعزى لأثر سنوات خبرة، ولبيان الفروق الزوجية الدالة إحصائياً بين المتوسطات الحسابية تم استخدام المقارنات البعدية بطريقة شفوية كما هو مبين في الجدول (12).

**جدول (12) المقارنات البعدية بطريقة شفوية لأثر الخبرة على دور القيادة الخادمة في تطوير أداء المعلمين**

	أقل من 5 سنوات	من 5 إلى 10 سنوات	أكثر من 10 سنوات	المتوسط الحسابي	
الرؤية				4.01	أقل من 5 سنوات
		.05		4.06	من 5 إلى 10 سنوات
	*.28	.24		3.78	أكثر من 10 سنوات
الثقة				4.03	أقل من 5 سنوات
		.01		4.02	من 5 إلى 10 سنوات
	*.36	*.37		3.66	أكثر من 10 سنوات
التمكين				3.88	أقل من 5 سنوات
		.17		4.05	من 5 إلى 10 سنوات
	*.47	.30		3.58	أكثر من 10 سنوات
التواصل				3.92	أقل من 5 سنوات
		.15		4.07	من 5 إلى 10 سنوات
	*.43	.28		3.64	أكثر من 10 سنوات
دور القيادة الخادمة في تطوير أداء المعلمين				3.90	أقل من 5 سنوات
		.12		4.02	من 5 إلى 10 سنوات
	*.48	*.36		3.54	أكثر من 10 سنوات
الدرجة الكلية				3.95	أقل من 5 سنوات
		.10		4.04	من 5 إلى 10 سنوات
	*.41	*.31		3.63	أكثر من 10 سنوات

يتبين من الجدول (12) وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر متغير سنوات الخبرة، وجاءت لصالح فئة (أقل وأكثر من 10 سنوات).

للإجابة عن هذا السؤال تم استخدام تحليل التباين الثلاثي لمعرفة أثر هذه المتغيرات ومستوى دلالتها، للكشف عن دور القيادة الخادمة في تطوير أداء المعلمين في مدارس لواء الأغوار الشمالية تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة)، وقد أظهرت النتائج في هذا السؤال الآتي:

**ولقد تمت مناقشة نتائج هذا السؤال تبعاً لمتغيرات الدراسة ، ومناقشة بشكل مفصل ، وذلك كالآتي:**  
**أولاً: مناقشة متغير الجنس:**

كشفت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أفراد عينة الدراسة حول دور القيادة الخادمة في تطوير أداء معلمي المدارس الأساسية تعزى لأثر الجنس في جميع المجالات وجاءت الفروق لصالح الإناث، ويمكن تفسير هذه النتيجة إلى أن مديرات المدارس يملن أكثر إلى دراسة ما يعترضهم من مواقف إدارية بصورة دقيقة من خلال السعي المتواصل لتطبيق القيادة الخادمة بشكل أكثر ملائمة، كما ويمكن تفسير النتيجة إلى أن مديرات المدارس يملكن مفاهيم إدارية أعلى تمكنهن من تفهم محتوى أنماط القيادة المختلفة وأساليب تطبيقها وبالتالي ضمان فاعلية العمل على تطوير المعلمين ومتابعة عملية التطوير بشكل يحقق أهداف القيادة الخادمة التي تسعى إليها الإدارة.

وتفسر النتيجة أيضاً إلى أن امتلاك الإناث مستوى أكبر من القدرة على التعامل مع الآخرين في مجال العلاقات الإنسانية والاجتماعية، أما الذكور فقدرتهم أقل في مجالات العلاقات الاجتماعية والإنسانية، وقد يرجع ذلك لأسباب نفسية وفسولوجية تتعلق بطبيعة الذكر والأنثى، كما أن دور الأنثى يزيد من قابليتها لتقديم الخدمة للآخرين ومساعدتهم.

ويمكن تفسير ذلك إلى أن أغلب المعلمين يرون أن مديرات المدارس أكثر قدرة على توظيف للقيادة الخادمة في عمليات جمع المعلومات والحقائق باستخدام الأساليب العلمية الدقيقة بالإضافة إلى مهارات الاستقراء والاستدلال في تحليل المواقف الإدارية والمدرسية التي تعترضهم من أجل التوظيف الأمثل للقيادة الخادمة. كما وأن مديري المدارس من الإناث غالباً يكن أقرب إلى العاملين في المدرسة من الذكور والذين يفضلون فرض سيطرتهم الكبيرة على البيئة المدرسية، هذا الأمر قد يحد من قدرة العاملين في المدرسة من إبداء آرائهم بحرية أكبر وبالتالي عدم قدرتهم على التطوير بوجود نقاط تماس مع الإدارة على خلاف العاملين مع الإناث، وهذا الأمر يعتبر عاملاً مساهماً في قدرة مديرات المدارس على التوظيف أمثل للقيادة الخادمة في تطوير المعلمين، واتفقت مع دراسة ابراهيم والشهومي (2018)، واختلفت نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة بن ابراهيم (Bin Ibrahim, 2014)، ودراسة علي والقرني (2017).

**ثانياً: مناقشة متغير سنوات الخبرة.**

كما كشفت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أفراد عينة الدراسة حول دور القيادة الخادمة في تطوير أداء معلمي المدارس الأساسية في ضوء متغير سنوات الخبرة . وجاءت الفروق لصالح من 5 إلى 10 سنوات في الرؤية، والتمكين، والتواصل ، وجود فروق ذات دلالة بين أكثر من 10 سنوات من جهة وكل من أقل من 5 سنوات، ومن 5 إلى 10 سنوات من جهة أخرى وجاءت الفروق لصالح كل من أقل من 5 سنوات، ومن 5 إلى 10 سنوات في الثقة، ودور القيادة الخادمة في تطوير أداء المعلمين، والدرجة الكلية.

ويمكن تفسير هذه النتيجة إلى أن أغلب المعلمين يرون أن مديري المدارس، وعلى اختلاف مؤهلاتهم العلمية وخبراتهم قادرين على تطبيق القيادة الخادمة بشكل صحيح، نظراً لما اكتسبوه من خبرات خلال المرحلة التي تولوا خلالها المهام التعليمية، والتي كونت لديهم

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

ويمكن تفسير هذه النتيجة إلى أن أغلب المعلمين يرون أن مديري المدارس ذوي الخبرة الأعلى يكون لديهم رؤية أفضل حول ما ينبغي أن يكون عليه تطوير المعلم مستقبلاً، والذي يؤثر بصورة إيجابية على مستوى مخرجات العملية التعليمية، وتحقيق أهداف النظام التربوي، كما أن الخبرة الكبيرة التي يمتلكها مدير المدرسة تعكس بصورة إيجابية حول استخدام القيادة الخادمة الذي يعمد على ممارسته مع الطلبة، والذي يعمد من خلاله يهدف إلى إحداث التغيير المطلوب للإدارة ومقدرته بشكل كبير على تطوير المعلمين . وكما تفسر الباحثة هذه النتيجة إلى أن كون المدير هو القائد التربوي في المؤسسة التعليمية، بحيث أنه المسؤول الأول عن نمط القيادة المتبع وعن الإدارة للجميع ما يقع تحت يديه، وبالتالي كلما زادت خبرته زادت فناعته بالنمط الذي سيتبعه، ويصبح لديه معرفة ودراية أكبر، ويصبح أكثر الماماً به. واتفقت نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة ماكميلان (McMillan,2017)؛ ودراسة ابراهيم والشهومي (2018)، واختلفت نتائجها مع دراسة (Santosa, Syamsir & Khaidir,2018).

#### ثالثاً: مناقشة متغير المؤهل العلمي

وأشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أفراد عينة الدراسة حول دور القيادة الخادمة في تطوير أداء معلمي المدارس الأساسية في ضوء متغير المؤهل العلمي في جميع المجالات باستثناء التواصل، ودور القيادة الخادمة في تطوير أداء المعلمين وجاءت الفروق لصالح الدراسات العليا . ويمكن تفسير هذه النتيجة إلى أن حملة المؤهلات العلمية يمتلكون ثقة أكبر بالنفس، وبالتالي ينعكس ذلك على الخصائص الشخصية التي يملكونها، ويمكن أن يعبروا عنها تجاه انفسهم، وتجاه الآخرين، لذا يمكن أن نرى أنهم أكثر إدراكاً للقيادة الخادمة. وتفسر النتائج إلى أن مستوى المؤهل العلمي له تأثير كبير على امتلاك مستوى من القيادة الخادمة والتعبير عنها عند أفراد عينة، حيث أنه كلما ارتفع المستوى العلمي زادت القدرة على تطبيق القيادة الخادمة المرغوب في الإدارة . ويعزى ذلك إلى أن حملة المؤهلات العلمية العليا تلقوا مقررات عديدة في المناهج وطرق التدريس والحاجة إلى تطبيق مناهج حديثة وهذا يعتمد على الفهم الضروري لعملية التطوير وتنمية المهارات. اتفقت نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة ( Santosa, Syamsir & Khaidir,2018 )؛ دراسة ابراهيم والشهومي (2018) .

#### التوصيات

##### في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة فإن الباحثان توصي بالآتي :

- تطوير برامج تدريبية وورشات عمل مشتركة لكل من مديري المدارس ومعلميها، وذلك لتطوير مهاراتهم القيادية، وتنمية معارفهم حول ماهية القيادة الخادمة، والية توظيفها في العملية التربوية التعليمية، عقد دورات تدريبية حول تطوير المعلمين مهنيًا وإكاديميًا، والحث على عقد دورات وورشات عمل وبرامج حول انماط القيادة لمديري المدارس.
- إجراء المزيد من الدراسات حول دور القيادة الخادمة وأثرها في العملية التربوية والتعليمية في مديريات التربية والتعليم في مناطق أخرى، ومقارنة نتائجها مع نتائج الدراسة الحالية.

## المراجع

- إبراهيم، حسام والشهومي، سعيد. (2018). درجة توافر أبعاد القيادة الخادمة لدى مديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة الظاهرة في سلطنة عُمان في ضوء نموذج لوب. *المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية*، 4(1)، 136-159.
- إبراهيم، منى. (2013). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان للقيادة الخادمة و علاقتها بمستوى الثقة التنظيمية السائدة في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- التّمام، عبدالله. (2016). تعرف واقع القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الثانوية بالمدينة المنورة من وجهة نظر المعلمين(دراسة ميدانية). *مجلة العلوم التربوية*، 24(2)، 255-309.
- الخصر، مرغاد، وحده، رابيس. (2007). الإدارة بالأهداف والإدارة بالقيم في منظمات الأعمال، ط 3. إيتراك للنشر والتوزيع، مصر.
- رشيد، صالح، ومطر، ليث. (2016). القيادة الخادمة من منظور جديد للقيادة في القرن الحادي والعشرين. ط1، العراق، دار نيبور للنشر والتوزيع.
- الشمري، راضي. (2019). واقع ممارسة أبعاد القيادة الخادمة لدى رؤساء الأقسام العلمية في جامعة حفر الباطن من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعة. *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، 8(3)، 1-19.
- العبرية، نعيمة. (2017). علاقة نمطي القيادتين الخادمة والموزعة بصنع القرار الأخلاقي لدى مديرات مدارس التعليم الأساسي في محافظة مسقط بسلطنة عُمان من وجهة نظر المعلمات. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- عطية، عبد الرحمن. (2014) اختبار تطبيق مقياس للقيادة الخادمة في بيئة الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية. مؤتمر القيادات الإدارية الحكومية، 2-4/12/2014، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية.
- غالي، محمد. (2015). القيادة الخادمة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي : دراسة تطبيقية على الجامعات في قطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- الكلابي، عبد الرحمن. (2011). القدرات القيادات وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين في المدارس الثانوية الحكومية للبنين بالمدينة المنورة. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة طيبة، السعودية.
- ماهر، أحمد (2009). إدارة الموارد البشرية، ط2، الاسكندرية. الدار الجامعية للنشر والتوزيع.
- محمد، محمد، وعثمان، إبراهيم. (2019). المعايير المستخدمة لتقييم أداء معلم التعليم العام
- bin Ibrahim, I.(2014). Servant Leadership and Effective Changes Management in Schools. *International Journal of Scientific and Research Publications*, 4(1), 1-9
- Chan, C., & So, G. (2017). Cultivating Servant Leaders in Secondary Schooling. *Servant Leadership: Theory & Practice*, 4(1), 12-31.
- Chang, C., Tsai, H., Zhang D., & Chen, I. (2016). The Correlation between Elementary School Principals' Servant Leadership and Teachers' Creative Teaching Behavior. *Creative Education*, 7, 1253-1260.
- Covey, S. R. (2006). Servant leadership. *Leadership Excellence*, 12(23), 5-6.
- Day, Christopher, (2008), Being professional in schools and universities: limits, Purposes and possibilities for development, *British Education Journal*, 23, (2): 5515-57
- Day, V. & Antonakis, J. (2012). *The nature of leadership*. (2nd Ed.). Los Angeles, CA: Sage
- Grogan, M. (2013). *The Jossey-Bass reader on educational leadership*. CA: Jossey-Bass, Wiley, USA.
- Hamilton, S. E, (2004). "Where are we now? A view from the Red Cross. Families ", *Systems & Health: The Journal of Collaborative Family HealthCare*, 22(1), 58-61.
- McMillan, k.(2017). *An Analysis of the Impact Servant Leadership has on Staff Retention in Elementary School*. Unpublished dissertation Doctoral, Northwest Nazarene University, USA.
- Kouzes, M., & Posner, Z. (2009). To lead, create a shared vision. *Harvard Business Review*, 87(1), 22-21.

- Liden, C., Wayne, J., Zhao, H., & Henderson, D. (2008). Servant Leadership: Development of a Multidimensional Measure and Multi-Level Assessment. *Leadership Quarterly*, 19 (2), 161-77.
- Santosa, F., Syamsir, & Khaidir, A. (2018). **Influence of servant leadership and school organizational culture on the performance of public senior high school teachers in Padang city**. International Conferences on Education, Social Sciences and Technology, February 14th - 15th 2018.
- Valeri, P. (2007). **The origins of servant leadership**. Unpublished doctoral dissertation. Greenleaf University, USA.
- Wen-Shun, H., Show-Sau, T., & Ho-Tang, W. (2016). Relationship among Principal Servant Leadership, School Organizational Climate and Teachers' Job Involvement of Elementary School. *European Journal of Research in Social Sciences*, 4(7), 33-42.

### "The Role of servant leadership in developing the performance of teachers in the Northern Jordan Valley Schools"

Fathia Suleiman Awad is a teacher at the Ministry of Education / Northern Aghwar Brigade  
Habis Muhammad Hatamleh / Professor / Educational Administration / Jadara University

This study aimed to reveal the role of the servant leadership in developing the performance of teachers in the northern Jordan Valley schools, the survey descriptive approach was used, the study sample consisted of (300) teachers, the questionnaire was used as a study tool, where results showed that the estimates of the members of the study sample about the role of servant leadership In developing the performance of teachers in the northern Jordan Valley schools, it came with a (high) degree, and the results of the study related to individual statistical differences revealed the presence of differences attributable to the effect of sex in the differences came in favor of females, the presence of differences attributable to the impact of the educational qualification, and differences came in favor of postgraduate studies, the presence of differences attributed to the impact of years Experience came in favor of both less than 5 years, and 5 to 10 years. The researchers recommended developing training programs and joint workshops for each of the school principals and teachers in order to develop their leadership skills and develop their knowledge about what servant leadership is and how to employ it in the educational educational process.

**Key words:** Maid leadership, Performance development, Northern Jordan Valley