

The Practicing Degree of High Schools' Principals in the North District within the Green Line of Servant Leadership and its Relation to Teachers' Organizational Commitment

Ahmad Ali Khaldi*

Prof. Mohammad Ali Ashour**

Prof. Mohammad Ahmad Al-Momani***

Received 1/6/2021

Accepted 18/7/2021

Abstract:

The study aimed to identify the relationship between the degree of practice of secondary school principals in The North district within The Green Line of servant leadership and the level of organizational commitment among teachers at those schools. The descriptive correlational methodology was used, and the questionnaire was a tool for the study. The study sample consisted of (305) teachers who were chosen using the simple random method. The results showed that the degree of servant leadership practice was high, and the level of organizational commitment was high, and the existence of a statistically significant correlation at the significance level ($\alpha=0.05$) between the degree of servant leadership practice and the level of organizational commitment. The study recommended encouraging school principals to practice servant leadership, and to maintain a high level of emotional, continuity and organizational commitment among teachers.

Keywords: Servant leadership, Organizational commitment, School principals, Teachers, the Northern district within The Green Line.

Palestine\ khaldiahmad085@gmail.com *

Faculty of Educational Sciences\ Yarmouk University\ Jordan\ Moashour@yu.edu.jo **

Faculty of Educational Sciences\ Yarmouk University\ Jordan\ dmmomany@yahoo.com ***

درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في منطقة الشمال داخل الخط الأخضر للقيادة الخادمة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى المعلمين

أحمد علي خالدي*

أ.د. محمد علي عاشور**

أ.د. محمد أحمد المومني***

ملخص:

هدفت الدراسة تقصي العلاقة بين درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في منطقة الشمال داخل الخط الأخضر للقيادة الخادمة ومستوى الالتزام التنظيمي لدى معلمي تلك المدارس. تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، والاستبانة أداة للدراسة بعد التأكد من صدقها وثباتها، وتألقت عينة الدراسة من (305) معلمين ومعلمات تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة. أظهرت النتائج أن درجة ممارسة القيادة الخادمة جاءت مرتفعة، وأن مستوى الالتزام التنظيمي جاء مرتفعاً، ووجود علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين درجة ممارسة القيادة الخادمة ومستوى الالتزام التنظيمي. أوصت الدراسة تعزيز مديري المدارس وتشجيعهم على ممارسة القيادة الخادمة، والمحافظة على المستوى المرتفع من الالتزام العاطفي الاستمراري والتنظيمي لدى المعلمين.

الكلمات المفتاحية: القيادة الخادمة، الالتزام التنظيمي، مديرو المدارس، المعلمون، منطقة الشمال داخل الخط الأخضر.

* فلسطين/ khaldiahmad085@gmail.com

** كلية العلوم التربوية/ جامعة اليرموك/ الأردن/ Moashour@yu.edu.jo

*** كلية العلوم التربوية/ جامعة اليرموك/ الأردن/ dmmomany@yahoo.com

المقدمة:

كان للثورة المعرفية والتقنية أثر كبير في إحداث تغييرات متسارعة على كافة الأصعدة، الأمر الذي دفع بالمؤسسات على اختلاف مجالاتها واهتماماتها إلى البحث عن السبل التي تكفل لها التميز والارتقاء، وكذا الحال في المؤسسات التربوية التي تسعى بدورها إلى التقدم والتنافسية ومواكبة التطورات المعرفية والتكنولوجية.

وقد ظهرت في العقود القريبة الماضية كثير من النظريات الإدارية التي تولي التركيز تجاه جعل علاقات العمل إنسانية، كما تركز على مصلحة الموظف كمدخل لمصلحة المؤسسات العاملة في شتى المجالات، وكانت إحدى هذه النظريات هي نظرية القيادة الخادمة التي برزت في عام 1977م، وهي من الفلسفات الإدارية التي يتبناها القائد، إذ يعمل القائد في خدمة المرؤوسين، وهذا بخلاف ما هو متعارف عليه في الأساليب القائمة على سيطرة القائد وسلطته على المرؤوسين (Spears, 2010).

وأشار نجم (Najm, 2011) إلى أن مفهوم القيادة الخادمة يركز على أن دور القائد الأساس هو مساعدة القائد للعاملين، وإشباع حاجاتهم، وتعزيز الممارسات القيادية السائدة والخاصة بتمكين العاملين، وتعزيز الثقافة المفتوحة، وإشراك العاملين في المؤسسات في عملية اتخاذ القرارات، وتوعيتهم بأهمية المشاركة الفاعلة في الأنشطة المجتمعية.

وفي المؤسسات التربوية تقوم القيادة التربوية بدور مهم ومحوري، وذلك لتحسين مستوى العمل وتطويره، ولتحقيق الأهداف المرجوة، وهي في الوقت ذاته تعد معياراً دقيقاً يحدد نجاح تلك المؤسسات، فدورها يتمثل في توفير مناخ صحي تسوده علاقات طيبة، ويعمل العاملون فيه بارتياح، كما أنها تلزم كل فرد في المؤسسة التربوية بالقواعد والأصول التربوية، وهذا بدوره يساهم بشكل فاعل في رفع الروح المعنوية للعاملين وزيادة مستوى الانتماء والولاء والالتزام لديهم (Bani Mustafa, 2014). وهذا يتوافق مع ما أكدت عليه دراسة فيشر (Fischer, 2017) بضرورة اتباع مدير المدرسة أسلوباً قيادياً يستطيع من خلاله تحقيق المصالح المشتركة للقائد والمرؤوسين معاً، إذ أنه يقوم على خدمة أتباعه والاهتمام بهم وبمصالحهم قبل مصلحته، وذلك بمساعدة كل المرؤوسين من حوله، لتحقيق النمو والتقدم والمشاركة في عملية القيادة وتوفير مناخ متماسك بين الأفراد بشكل يعزز أواصر المحبة والألفة داخل المدرسة.

وأكد الحراشة (Harahsheh, 2013) أن شعور المعلم بتقدير القائد لجهوده، وباستعداد القائد لتذليل الصعوبات التي قد تعترض سبيل العمل، فإن ذلك يرفع من دافعية المعلم للعمل، ومن روحه

المعنوية، وهو ما ينعكس إيجاباً على الالتزام التنظيمي للمعلم. وتظهر أهمية الالتزام التنظيمي للمعلم في أنه يساهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي لديه، والذي ينعكس ارتفاع مستوى أدائه وانتمائه الوظيفي، وتقليل معدل دورانته، الأمر الذي يترتب عليه زيادة إنتاجيته (Ababneh, 2010).

ويعكس الالتزام التنظيمي الحالة النفسية بين الموظف والمؤسسة، ويشير إلى قرار الموظف البقاء أو عدم البقاء في المؤسسة، وهو يتمثل في المكونات الثلاثة الآتية:

- **الالتزام العاطفي (الوجداني):** وهو مؤشر على مدى إحساس الفرد بالانتماء العاطفي والنفسي والجسدي للمؤسسة التي يعمل بها، وإدراك أهمية عمله، والحاجة إلى اكتساب مهارات تمكنه من تحسين جودة أدائه (Alshura, Nusair, & Aldaihani, 2016).
- **الالتزام الاستمراري:** وهو الدرجة التي يتمتع بها الفرد بتجربة الشعور بالبقاء في مكان عمله، وذلك من خلال تقييم مكتسبات بقاءه مقابل مغادرته (Noraazian & Khalip, 2016).
- **الالتزام الأخلاقي:** وهو الواجب الأخلاقي للموظف للبقاء في المؤسسة، والذي يزداد من خلال اعتقاد الموظفين أن أرباب العمل يقدمون لهم أكثر مما يمكنهم تقديمه (Shamila & Thavakumar, 2018).

وتتمثل مؤشرات الالتزام التنظيمي في المؤسسات التربوية في درجة اتحاد العاملين فيها، ودرجة الشعور بالمسؤولية لديهم، ودرجة المشاركة الفعالة في الأنشطة والعمليات الخاصة بالمؤسسة التربوية، وفي درجة استعدادهم للتضحية من أجل المدرسة، والحديث الإيجابي عن المدرسة، والدفاع عن أي انتقاد أو تهم موجهة لها، وعدم التفكير في تركها أو الانتقال إلى مؤسسة أخرى، وكذلك مستوى الروح المعنوية لديهم، ومدى الحرص والتركيز على حل المشكلات دون اللجوء للشكوى بشكل مستمر، وكيفية تغليب المصلحة العامة للمدرسة على المصالح الخاصة لهم (Hussein, 2020).

وفي داخل الخط الأخضر، هناك فجوة بين جهاز التعليم العربي ونظيره غير العربي في جميع المجالات، تنعكس في تدني جهود تأهيل المعلمين العرب، والاعتناء بهم، وتوفير سبل النجاح لهم، وكذلك في صورة بيئة غير داعمة للعملية التربوية، الأمر الذي يثبط من عزيمة المعلم العربي، ويدفعه إلى التفكير في ترك مهنته. وفي ضوء ذلك التقصير المبرمج والمقصود، فلا بد من جهود ذاتية من قبل إدارات التعليم العربي، ومديري المدارس، والمعلمين أنفسهم نحو تذليل وتجاوز تلك الصعوبات. وقد أشارت بعض الدراسات السابقة إلى انعكاسات إيجابية لممارسة المديرين للقيادة الخادمة في مدارسهم، كدراسة فيشر (Fischer, 2017) التي أظهرت نتائجها

علاقة إيجابية بين القيادة الخادمة والرضا الوظيفي، ودراسة ديغيف (Degef, 2016) التي أشارت نتائجها إلى علاقة ارتباطية إيجابية بين ممارسة القيادة الخادمة والالتزام التنظيمي. ومن هنا جاءت هذه الدراسة لتبحث في العلاقة بين ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الخادمة وبين مستوى الالتزام التنظيمي في تلك المدارس.

الدراسات السابقة

قام الباحثون بالاطلاع على عديد من الدراسات السابقة التي تناولت متغيري الدراسة، والتي يتم استعراضها فيما يأتي مرتبة من الأقدم إلى الأحدث.

الدراسات المتعلقة بالقيادة الخادمة:

هدفت دراسة فيشر (Fischer, 2017) تعرف درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الخادمة وعلاقتها بمستوى الرضا الوظيفي من وجهة نظر المعلمين. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي الارتباطي، والاستبانة أداة للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (76) معلماً في مدارس ولاية جنوب داكوتا في الولايات المتحدة الأمريكية تم اختيارهم بالطريقة المتيسرة. أظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الخادمة جاءت متوسطة.

وهدف دراسة كرابتري (Crabtree, 2018) تعرف درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الخادمة وعلاقتها بالتحصيل الأكاديمي للطلبة. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، والاستبانة أداة للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (41) مديراً ومديرة في مدارس ولاية فرجينيا بالولايات المتحدة الأمريكية، تم اختيارهم وفقاً لموافقتهم على المشاركة في الدراسة. أظهرت النتائج أن درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الخادمة جاءت مرتفعة.

وهدف دراسة الديرية (Daireyeh, 2018) الكشف عن درجة تطبيق مديري المدارس في عمان للقيادة الخادمة وعلاقتها بالدافعية لدى المعلمين من وجهة نظرهم، إذ تم اختيار عينة طبقية عشوائية من معلمي المدارس الاستكشافية في محافظة العاصمة عمان بالأردن، بلغ عددهم (300) معلم ومعلمة، وتم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، والاستبانة أداة للدراسة. أظهرت النتائج أن درجة تطبيق مديري المدارس الاستكشافية الأردنية في محافظة العاصمة للقيادة الخادمة جاءت مرتفعة، ودرجة الدافعية لدى المعلمين والمعلمات جاءت مرتفعة كذلك. كما كشفت النتائج وجود علاقة ارتباطية إيجابية دالة إحصائية بين درجة إمكانية تطبيق القيادة الخادمة لمديري المدارس، والدافعية لدى المعلمين والمعلمات.

وهدف دراسة الشايح (Shaye', 2019) تعرف العلاقة بين درجة ممارسة قائدات المدارس لمهارات الذكاء العاطفي، ودرجة ممارسة القيادة الخادمة من وجهة نظر المعلّات بمحافضة المذنب في منطقة القصيم بالسعودية، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، إذ اعتمدت في جمع المعلومات على الاستبانة، وبلغ عدد أفراد العينة (264) معلمة تم اختيارهن بالطريقة العشوائية. أظهرت النتائج أن درجة ممارسة قائدات المدارس لمهارات الذكاء العاطفي والقيادة الخادمة جاءت كبيرة، وكذلك وجود علاقة إيجابية بين الذكاء العاطفي والقيادة الخادمة.

الدراسات المتعلقة بالالتزام التنظيمي

هدفت دراسة سيلبي وكوروماز (Celebi & Korumaz, 2016) تعرف العلاقة بين ولاء المعلمين لمديريهم والتزامهم التنظيمي لمدارسهم. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي والاستبانة أداة للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (412) معلما ومعلمة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية من مدارس الجانب الغربي من تركيا. أظهرت النتائج أن مستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمين لمدارسهم كان مرتفعاً.

وهدف دراسة ديغيف (Degef, 2016) تعرف العلاقة بين الأنماط القيادية والالتزام التنظيمي من وجهة نظر الأكاديميين والمسؤولين العاملين في المدارس التقنية في أديس ابابا بأثيوبيا. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي والاستبانة أداة للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (224) أكاديميا تم اختيارهم بالطريقة الطبقية العشوائية. أظهرت النتائج أن القيادة التحويلية هي الأسلوب القيادي السائد، وأن للقيادتين التحويلية والخادمة أثر إيجابي في الالتزام التنظيمي. كما أظهرت النتائج أن مستوى الالتزام التنظيمي كان متوسطاً.

وهدف دراسة السبيعي (Subai'i, 2019) تعرف درجة ممارسة مديري مدارس المرحلة المتوسطة في دولة الكويت للعدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى المعلمين، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي والاستبانة أداة للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (311) معلماً ومعلمة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية. أظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة مديري مدارس المرحلة المتوسطة للعدالة التنظيمية جاءت متوسطة، وأن مستوى الالتزام التنظيمي جاء متوسطاً.

وهدف دراسة حسين (Hussein, 2020) تعرف مستوى الإثراء الوظيفي وعلاقته بالالتزام الوظيفي لدى المشرفين والمشرفات التربويين بمكاتب التربية والتعليم في منطقة تبوك من وجهة نظرهم. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، والاستبانة أداة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة

من (381) مشرفاً تربوياً ومشرفة تربوية تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة. أظهرت النتائج أن مستوى الإثراء الوظيفي جاء مرتفعاً، وأن مستوى الالتزام التنظيمي جاء متوسطاً، ووجود علاقة ارتباطية إيجابية بين الإثراء الوظيفي والالتزام التنظيمي.

التعقيب على الدراسات السابقة

لاحظ الباحثون باطلاعهم على الدراسات السابقة، أنها تناولت متغيري القيادة الخادمة والالتزام التنظيمي كل على حدة، مرتبطاً مع متغيرات أخرى، وتتشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في استخدام المنهج الوصفي لتحقيق أهدافها، وفي استخدام الاستبانة أداة للدراسة، ولكنها تتميز عن تلك الدراسات في الجمع بين متغيري القيادة الخادمة والالتزام التنظيمي، وتتميز كذلك في مكان إجرائها وهو المدارس الثانوية في منطقة الشمال داخل الخط الأخضر. وقد استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في إعداد الأدب النظري، واختيار المنهج المناسب، وتطوير أداتي الدراسة، ومناقشة النتائج.

مشكلة الدراسة وأسئلتها

أوصت بعض الدراسات السابقة كدراسة كرابتري (Crabtree, 2018) بضرورة اهتمام إدارات التعليم بممارسة المديرين للقيادة الخادمة، وكذلك دراسة الشايك (Shaye', 2019) التي أوصت بدراسة مستوى ممارسة القيادة الخادمة في مجتمعات جديدة، وفي ضوء المشكلات التي يواجهها قطاع التعليم في فلسطين، ومنها المدارس العربية في منطقة الشمال داخل الخط الأخضر، وعلى الرغم من الدعوات التي تنادي بتطبيق أساليب إدارية خلاف الأساليب التقليدية، والأصوات التي تنادي ألا يكتفي مديرو المدارس بدورهم التقليدي في تسيير شؤون المدارس، بل الانطلاق إلى ممارسة مهمات قيادية تسهم في تقليل انعكاسات تلك المشكلات على أركان العملية التربوية ككل.

ولكون أحد الباحثين معلماً في المدارس الثانوية في منطقة الشمال داخل الخط الأخضر، فقد تبلورت فكرة إجراء هذه الدراسة التي بحثت في العلاقة بين ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الخادمة ومستوى الالتزام التنظيمي لدى معلمي تلك المدارس، وذلك من خلال الإجابة عن الأسئلة الآتية:

1. ما درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في منطقة الشمال داخل الخط الأخضر للقيادة الخادمة من وجهة نظر المعلمين؟

2. ما مستوى الالتزام التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية في منطقة الشمال داخل الخط الأخضر من وجهة نظرهم؟

3. هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في منطقة الشمال داخل الخط الأخضر للقيادة الخادمة والالتزام التنظيمي للمعلمين فيها؟

أهداف الدراسة

سعت الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في منطقة الشمال داخل الخط الأخضر للقيادة الخادمة، ومستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمين في تلك المدارس.
 - الكشف عن طبيعة العلاقة بين درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في منطقة الشمال داخل الخط الأخضر للقيادة الخادمة، وبين الالتزام التنظيمي لتلك المدارس.
- أهمية الدراسة: تتمثل أهمية الدراسة فيما يأتي:

أولاً: الأهمية النظرية:

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من أنها من أوائل الدراسات في حدود علم الباحثين يتم إجراؤها داخل الخط الأخضر بغرض الكشف عن العلاقة بين ممارسة مديري المدارس للقيادة الخادمة وبين الالتزام التنظيمي لدى المعلمين، ويؤمل أن تعمل على إثراء الجانب النظري في القيادة المدرسية

الأهمية العملية

تبرز الأهمية العملية للدراسة من خلال ما توصلت إليه من نتائج وتوصيات، ويؤمل أن يستفيد منها القادة التربويون على اختلاف مستوياتهم القيادية، ومديرو المدارس، والمعلمون، والباحثون المستقبليون في بحث متغيرات الدراسة الحالية على مجتمعات جديدة.

التعريفات الاصطلاحية والإجرائية

تتضمن هذه الدراسة التعريفات الآتية:

- القيادة الخادمة: عرّفها مطر (Matar, 2011, 56) بأنها "أنموذج يركز بشكل واضح وجلي على خدمة الآخرين من قبل القائد، وهي أحد شروط القيادة الأخلاقية، ولا تعني الخدمة الكلمة بمعناها الوظيفي، بل بروح الخدمة التي تتجلى في كل سلوك بدءاً من النفس والعائلة والمجموعة والأمة، وصولاً إلى أصغر المؤسسات وأكبرها، وهنا يؤمن القائد بأن المؤسسة لم

تكن إلا لخدمة الإنسان وليس العكس".

ويعرف الباحثون القيادة الخادمة إجرائياً بأنها أحد أنماط القيادة الحديثة التي يمارسها مديرو المدارس الثانوية في منطقة الشمال داخل الخط الأخضر، ويتصف هذا النمط بالمبادئ الإنسانية، ويرتكز على مبادئ أساسية من المساواة والاحترام، ويقاس بالدرجة الكلية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على الأداة التي تم تطويرها لهذا الغرض.

– **الالتزام التنظيمي:** عرّفه جو وشيم (Joe & Shim, 2010, 17) على أنه "انتماء الفرد وتعلقه الفعال بأهداف المؤسسة وقيمتها، بصرف النظر عن القيمة المادية المتحققة من المؤسسة".

ويعرف الباحثون الالتزام التنظيمي إجرائياً بأنه شعور معلمي المدارس الثانوية في منطقة الشمال داخل الخط الأخضر بالانتماء والالتزام وتحمل المسؤولية والرغبة بالعمل في المدرسة من أجل تحقيق أهدافها، ويقاس بالدرجة الكلية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على الأداة التي تم تطويرها لهذا الغرض.

حدود الدراسة:

تتمثل حدود الدراسة فيما يأتي:

- **الحد الموضوعي:** درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في منطقة الشمال داخل الخط الأخضر للقيادة الخادمة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى المعلمين.
- **الحد البشري:** معلمو المدارس الثانوية.
- **الحد المكاني:** المدارس الثانوية التابعة لمنطقة الشمال داخل الخط الأخضر.
- **الحد الزمني:** الفصل الثاني من العام الدراسي (2020-2021).

منهجية الدراسة:

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي لمناسبتها لتحقيق أهدافها.

مجتمع الدراسة وعينتها

تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الثانوية في منطقة الشمال داخل الخط الأخضر وعددهم (750) معلماً، فيما تكونت عينة الدراسة من (305) معلمين، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة، وبنسبة قاربت (41%) من مجتمع الدراسة.

أداتا الدراسة

تم تطوير أداة الدراسة الأولى، التي تمثلت في استبانة لقياس درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في منطقة الشمال داخل الخط الأخضر للقيادة الخادمة، بالاطلاع على الأدب النظري والدراسات السابقة ذات العلاقة كدراستي الديرية (Daireyeh, 2018)، والشايع (Abu Shaye', 2019)، وتكونت الأداة في صورتها الأولى من (30) فقرة، توزعت على أربعة مجالات: المهارات المفاهيمية (8 فقرات)، وتمكين المرؤوسين (8 فقرات)، والاهتمام بالمرؤوسين (8 فقرات)، وتطوير المجتمع (6 فقرات).

كما تم تطوير أداة الدراسة الثانية، التي تمثلت في استبانة لقياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية في منطقة الشمال داخل الخط الأخضر، بالاطلاع على الأدب النظري والدراسات ذات العلاقة كدراستي السبيعي (Subai'I, 2019)، وحسين (Hussein, 2020)، وتكونت الأداة في صورتها الأولى من (24) فقرة، موزعة على ثلاثة مجالات: الالتزام العاطفي (8 فقرات)، والالتزام الاستمراري (8 فقرات)، والالتزام الأخلاقي (8 فقرات).

صدق أداتي الدراسة

تم التحقق من الصدق الظاهري للاستبانتين بعرضهما على (14) محكماً من ذوي الخبرة والاختصاص في الجامعات الأردنية والجامعات الفلسطينية؛ بهدف إبداء آرائهم حول وضوح فقرات مجالاتهما، ومناسبتتهما لقياس ما وضعت لأجله، وقد تم تبني معيار (80%) للأخذ بآراء المحكمين.

اقتصرت تعديلات المحكمين على الصياغة اللغوية للفقرات (7، 10، 11، 12، 17، 24، 29) من الأداة الأولى، والفقرات (5، 7، 11، 15، 17، 22) من الأداة الثانية، وبذلك بقي عدد فقرات الأداة الأولى في صورتها النهائية هو (30) فقرة موزعة إلى المجالات الأربعة: المهارات المفاهيمية، وتمكين المرؤوسين، والاهتمام بالمرؤوسين، وتطوير المجتمع وبتوزيع الفقرات ذاته، كما بقي عدد فقرات الأداة الثانية بعد التحكيم هو (24) فقرة موزعة المجالات الثلاثة: الالتزام العاطفي، والالتزام الاستمراري، والالتزام الأخلاقي، وبذات توزيع الفقرات.

كما تم التحقق من صدق بناء الأداتين بتطبيقهما على عينة عشوائية من (30) مستجيباً تم استبعادهم من العينة، وأعيد التطبيق بعد أسبوعين (test- retest)، واستخرجت معاملات ارتباط بيرسون بين درجة الفقرة والدرجة الكلية لمجالها (ر1)، وللدرجة الكلية للمقياس (ر2)، واستخرج

معامل الارتباط المصحح بين درجة الفقرة والدرجة الكلية لمجالها (ر3).

للأداة الأولى تراوحت قيم (ر1) بين (0.72) و(0.87)، وتراوحت قيم (ر2) بين (0.66) و(0.81)، في حين تراوحت قيم (ر3) بين (0.46) و(0.78). أما للأداة الثانية، فقد تراوحت قيم (ر1) بين (0.71) و(0.86)، كما تراوحت قيم (ر2) بين (0.65) و(0.78)، في حين تراوحت قيم (ر3) بين (0.63) و(0.82). أما للأداة الثانية، فقد تراوحت قيم (ر1) بين (0.48) و(0.83)، وتراوحت قيم (ر2) بين (0.54) و(0.76)، في حين تراوحت قيم (ر3) بين (0.46) و(0.78). أما للأداة الثانية، فقد تراوحت قيم (ر1) بين (0.71) و(0.86)، كما تراوحت قيم (ر2) بين (0.65) و(0.78)، في حين تراوحت قيم (ر3) بين (0.38) و(0.77)، وجميع القيم السابقة تشير إلى صدق بناء أدوات الدراسة.

ثبات أدوات الدراسة

تم حساب معاملات الاتساق الداخلي باستخدام معادلة كرونباخ ألفا ومعامل ثبات الإعادة للأداتين، وذلك كما هو مبين في الجدولين (2،1).

الجدول (1) قيم الثبات، وإعادة الاختبار للأداة الأولى

الأبعاد	ألفا كرونباخ	ثبات الإعادة
المهارات المفاهيمية	0.92	0.90
تمكين المرؤوسين	0.93	0.91
الاهتمام بالمرؤوسين	0.93	0.94
تطوير المجتمع	0.90	0.93
الكلية		0.95

الجدول (2) نتائج معاملات ثبات الاتساق الداخلي باستخدام معادلة كرونباخ ألفا لمقياس الالتزام التنظيمي.

الأبعاد	ألفا كرونباخ	ثبات الإعادة
الالتزام العاطفي	0.88	0.90
الالتزام الاستمراري	0.89	0.87
الالتزام الأخلاقي	0.86	0.84
الكلية		0.91

يلاحظ من الجدول (1)، أن معاملات الاتساق الداخلي قد تراوحت بين (0.90) و(0.93) لمجالات الأداة الأولى، في حين تراوحت قيم ثبات الإعادة بين (0.90) و(0.94) لمجالات الأداة، و(0.95) للأداة ككل. كما يلاحظ من الجدول (2) أن معاملات الاتساق الداخلي قد تراوحت بين (0.86) و(0.89) لمجالات الأداة الثانية، في حين تراوحت قيم ثبات الإعادة بين (0.84)

و(0.90) لمجالات الأداة، و(0.91) للأداة ككل، وجميع القيم السابقة تشير إلى ثبات الأداتين.

متغيرات الدراسة

اشتملت الدراسة على المتغيرات الرئيسة الآتية:

- درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الخادمة.
- مستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمين.

تصحيح أداتي الدراسة

لأغراض تصحيح الأداة الأولى وكذلك الفقرات الموجبة من الأداة الثانية: تم استخدام تدرج ليكرت الخماسي الذي يحتوي على البدائل: (كبيرة جداً، كبيرة، متوسطة، قليلة، قليلة جداً)، وتُعطى عند تصحيح الفقرات الدرجات (5، 4، 3، 2، 1) على الترتيب. ولأغراض تصحيح الفقرات السالبة تم عكس الدرجات التي تعطى للبدائل، بحيث أصبحت (كبيرة جداً، كبيرة، متوسطة، قليلة، قليلة جداً) وتعطى عند تصحيح الفقرات الدرجات (1، 2، 3، 4، 5) على الترتيب.

كما تم تصنيف المتوسطات الحسابية إلى ثلاثة مستويات هي: (1.00-2.33) (منخفض)، (2.34-3.67) (متوسط)، (3.68-5.00) (مرتفع).

المعالجات الإحصائية:

- للإجابة عن السؤالين الأول والثاني، تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة.
- للإجابة عن السؤال الثالث، تم حساب معاملات ارتباط بيرسون بين درجة ممارسة القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الثانوية في منطقة الشمال داخل الخط الأخضر ومستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمين في تلك المدارس.

عرض النتائج ومناقشتها

تضمن هذا الجزء عرضاً لنتائج الدراسة ومناقشة تلك النتائج وفقاً لترتيب أسئلتها.

أولاً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول والذي نص على: "ما درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في منطقة الشمال داخل الخط الأخضر للقيادة الخادمة من وجهة نظر المعلمين؟"

للإجابة عن هذا السؤال، استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، لدرجة

ممارسة مديري المدارس الثانوية في منطقة الشمال داخل الخط الأخضر للقيادة الخادمة من وجهة نظر المعلمين، والجدول (3) يبين ذلك.

الجدول (3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لدرجة ممارسة القيادة الخادمة لدى

مديري المدارس الثانوية

الدرجة	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجال
مرتفعة	1	0.58	4.51	المهارات المفاهيمية
مرتفعة	2	0.56	4.49	تطوير المجتمع
مرتفعة	3	0.60	4.47	الاهتمام بالمرؤوسين
مرتفعة	4	0.60	4.44	تمكين المرؤوسين
مرتفعة		0.54	4.48	الكلية

يبين الجدول (6) أن المتوسطات الحسابية لتقديرات المعلمين لدرجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الخادمة قد تراوحت بين (4.44) إلى (4.51) وبدرجة مرتفعة، فقد جاء مجال المهارات المفاهيمية أولاً بمتوسط حسابي (4.51) وانحراف معياري (0.58)، ومجال تطوير المجتمع ثانياً بمتوسط حسابي (4.49) وانحراف معياري (0.56)، ومجال الاهتمام بالمرؤوسين ثالثاً بمتوسط حسابي (4.47) وانحراف معياري (0.60)، ومجال تمكين المرؤوسين رابعاً بمتوسط حسابي (4.44) وانحراف معياري (0.60). وبلغ المتوسط الحسابي الكلية لدرجة ممارسة المجالات الأربعة للقيادة الخادمة (4.48) والانحراف المعياري (0.54) وبدرجة مرتفعة.

ويعزو الباحثون هذه النتيجة إلى امتلاك المديرين رؤية خاصة بالمدرسة، ومقدرتهم على تهيئة المعلمين للتطور المهني، وهي ما يرجع بالدرجة الأولى إلى الخبرة الطويلة للمديرين، ووعيهم بأهمية الإلمام بكل شؤون العملية التربوية، وبالتالي فهم يدركون ما لهم وما عليهم، وما هي السبل التي من شأنها خدمة العملية التربوية، أما مجيء مجال تطوير المجتمع في الرتبة الثانية، فيعزوه الباحثون إلى إدراك المديرين بالدور المجتمعي الذي ينبغي أن تؤديه المدرسة خدمة للمجتمع، وسعيهم إلى تحقيقه بأقصى الطاقات. وحول مجيء مجال الاهتمام بالمرؤوسين في الرتبة الثالثة، فيعزوه الباحثون إلى وعي المديرين بأهمية الدور الذي يؤديه المعلمون في خدمة العملية التربوية، وكذلك انعكاسات الاهتمام بالمرؤوسين على أدائهم وعطائهم في مدارسهم، وبالتالي فإنهم يعملون على تعزيز ذلك الأداء من خلال إيلاء المرؤوسين أهمية تشعرهم بتقدير قيمتهم. أما مجيء مجال تمكين المرؤوسين في الرتبة الرابعة، فيعزوه الباحثون إلى وعي المديرين بأهمية تمكين العاملين، ومستوى الثقة المسؤولة التي يمنحها التمكين للمعلمين، وبالتالي فهم يحرصون على تمكين

مرؤوسيهيهم ضمن الأسس والضوابط التي ترسمها الأنظمة والتعليمات.

واتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسات كرابتري (Crabtree, 2018)، والديرية (Daireyeh, 2018)، والشايح (Shaye', 2019)، وجميعها أظهرت نتائجها أن درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الخادمة جاءت مرتفعة، فيما اختلفت مع نتيجة دراسة فيشر (Fischer, 2017) والتي أظهرت نتائجها أن درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الخادمة جاءت متوسطة.

كما تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات ممارسة القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الثانوية كل مجال على حده، والجدول (4-7) تبين ذلك.

1. مجال المهارات المفاهيمية

الجدول (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لمجال المهارات المفاهيمية

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
1	يملك مدير المدرسة رؤية واضحة لأهداف المدرسة.	4.56	0.63	1	مرتفعة
2	يزود مدير المدرسة المعلمين بخبرات تمكنهم من تطوير مهارات جديدة.	4.56	0.71	1	مرتفعة
5	يهتم مدير المدرسة بالتطوير المهني للمعلمين.	4.53	0.66	3	مرتفعة
4	يهتم مدير المدرسة بمعرفة الأهداف المهنية للمعلمين.	4.51	0.77	4	مرتفعة
7	يحرص مدير المدرسة على تطبيق الأفكار الإبداعية.	4.50	0.70	5	مرتفعة
3	يملك مدير المدرسة القدرة على حل المشكلات بطرق مبتكرة وفعالة.	4.49	0.74	6	مرتفعة
6	يطرح مدير المدرسة بدائل تساعد على تحقيق الأهداف.	4.48	0.72	7	مرتفعة
8	يحلل مدير المدرسة المواقف التي تواجهه لاستخلاص الفوائد منها.	4.47	0.79	8	مرتفعة
	الكلية	4.51	0.58		مرتفعة

يلاحظ من الجدول (4)، أن المتوسطات الحسابية لمجال المهارات المفاهيمية قد تراوحت

بين (4.47) و(4.56) وبدرجة مرتفعة، فقد جاءت الفقرة (1) ونصّها "يملك مدير المدرسة رؤية واضحة لأهداف المدرسة"، والفقرة (2) ونصّها "يزود مدير المدرسة المعلمين بخبرات تمكنهم من تطوير مهارات جديدة" أولاً بمتوسط حسابي (4.56) وانحراف معياري (0.63) و(0.71) على التوالي، وبدرجة مرتفعة، في حين جاءت الفقرة (8) ونصّها "يحلل مدير المدرسة المواقف التي تواجهه لاستخلاص الفوائد منها" أخيراً بمتوسط حسابي (4.47) وانحراف معياري (0.79)، وبدرجة مرتفعة، وبلغ المتوسط الحسابي الكلي (4.51) والانحراف المعياري (0.58) وبدرجة مرتفعة.

ويعزو الباحثون هذه النتائج إلى أن القيادة الخادمة يستفيد منها المرؤوسون وهم المعلمون في هذه الحالة في المقام الأول، وهذا لا يتحقق إلا من خلال امتلاك المدير رؤية واضحة لأهداف

المدرسة يسعى إلى تحقيقها، رؤية تخدم المعلمين والطلبة والمجتمع عموماً، وتعمل على غرس القيم في أجيال المستقبل، وتعدهم لمواجهة التحديات، ومواكبة التغيرات والتطور؛ وحيث إن المدير هو القائد في مدرسته، والذي يتحمل مسؤولية تحقيق أهدافها؛ فعليه أن يوجه المرؤوسين ويعدهم ويزودهم بخبرات جديدة تمكنهم من تطوير مهاراتهم، وتساعدهم على التغلب على المشكلات التي يواجهونها، كما تطورهم مهنيًا، وتحفز الجوانب الإبداعية لديهم. أما مجيء الفقرة (8) في الرتبة الأخيرة، وبدرجة مرتفعة، فيمكن أن تعزى إلى حرص المديرين على الاستفادة من كل موقف تواجهه إدارة المدرسة في تكوين خبرات ومفاهيم وتصورات لما قد تتعرض له من مواقف مشابهة في المستقبل، كما يمكن أن يعزى إلى أن لكل موقف حيثياته وتداخلاته وشخصه، فالمواقف وإن تشابهت في المظهر فهذا لا يعني تطابقها في جميع الجوانب، وبالتالي يلجأ المدير إلى تقييم كل موقف ضمن الظروف والمعطيات التي أوجدته، فلا تنسحب على الموقف أحكام مسبقة، قد لا تكون واقعية في معظم الأحيان.

وانتقلت هذه النتيجة مع نتائج دراسات كرابتري (Crabtree, 2018)، والديرية (Daireyeh, 2018)، والشايع (Shaye', 2019)، وجميعها أظهرت نتائجها أن درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الخادمة جاءت مرتفعة، فيما اختلفت مع نتيجة دراسة فيشر (Fischer, 2017) والتي أظهرت نتائجها أن درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الخادمة جاءت متوسطة.

2. مجال تمكين المرؤوسين

الجدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لمجال تمكين المرؤوسين

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
12	يبادر مدير المدرسة بمساعدة المعلمين على حل المشكلات المهنية.	4.48	0.79	1	مرتفعة
10	يشجع مدير المدرسة المعلمين على العمل التعاوني.	4.48	0.69	1	مرتفعة
9	يمنح مدير المدرسة المعلمين الصلاحيات الضرورية لإنجاز مهماتهم.	4.47	0.72	3	مرتفعة
11	يظهر مدير المدرسة الثقة بالأفكار والمقترحات المقدمة.	4.46	0.72	4	مرتفعة
13	يوفر مدير المدرسة الفرصة للمعلمين لتطوير أنفسهم.	4.45	0.72	5	مرتفعة
14	يخول مدير المدرسة المعلمين صلاحية اتخاذ بعض القرارات.	4.45	0.76	5	مرتفعة
16	يحرص مدير المدرسة على توافق المهمات المنوطة بالمعلمين مع مقدراتهم وإمكاناتهم.	4.40	0.72	7	مرتفعة
15	يدافع مدير المدرسة عن المعلمين أمام الإدارات العليا.	4.38	0.81	8	مرتفعة
	الكلي	4.44	0.60		مرتفعة

كما يلاحظ من الجدول (5)، تراوحت المتوسطات الحسابية لمجال تمكين المرؤوسين بين (4.38) و(4.48) وبدرجة مرتفعة، فقد جاءت الفقرة (10) ونصّها "يشجع مدير المدرسة المعلمين على العمل التعاوني"، والفقرة (12) ونصّها "يبادر مدير المدرسة بمساعدة المعلمين على حل المشكلات المهنية" أولاً بمتوسط حسابي (4.48) وانحرافين معياريين (0.69) و(0.79) على التوالي، وبدرجة مرتفعة، في حين جاءت الفقرة (15) ونصّها "يدافع مدير المدرسة عن المعلمين أمام الإدارات العليا" أخيراً بمتوسط حسابي (4.38) وانحراف معياري (0.81)، وبدرجة مرتفعة، وبلغ المتوسط الحسابي الكلي (4.44) والانحراف المعياري (0.60) وبدرجة مرتفعة.

ويعزو الباحثون هذه النتيجة إلى الأهمية التي يوليها المديرون في تمكين مرؤوسيهـم، ومساعدتهم في التغلب على المشكلات المهنية التي تواجههم، فكل مشكلة يتعرض لها المرؤوسون ستكون عائقاً أمامهم، ومثبطاً لجهودهم؛ وبالتالي سيكون لها انعكاسات سلبية على المدرسة والإدارة والمعلمين والطلبة، وربما تتعدى انعكاساتها وتمتد إلى المجتمع؛ لذلك يتجلى حرص المديرين على مساعدة المعلمين في حل المشكلات التي تواجههم. ويعزو الباحثون مجيء الفقرة (10) في الرتبة الأولى أيضاً إلى وعي المديرين وإدراكهم بأهمية العمل التعاوني في تحقيق أهداف المدرسة، وبما يعود على جميع العاملين فيها من منفعة، ويحسن سمعتها في المجتمع، فالعمل التعاوني يجعل الجميع يتحمل مسؤولياته وينجز المهمات المطلوبة منه في جو من التآلف والمودة والاحترام، كما أنه يدفع بالمعلمين إلى تبادل الخبرات فيما بينهم؛ لذلك فإن الإدارة الخادمة حريصة على تشجيع العمل التعاوني في تحقيق أهدافها. أما مجيء الفقرة (15) في الرتبة الأخيرة، فيعزوه الباحثون إلى أن الإدارة الخادمة تعمل على توفير الحماية والأمن الوظيفي لمرؤوسيهـا، وتعمل بكل جد للدفاع عنهم ليشعروا بالأمان والثقة فيها، وبالتالي يتعمق لديهم الشعور بالولاء لها، ويمنحهم الطمأنينة. ويمكن أن يعزى أيضاً إلى سعي الإدارة المدرسية إلى ضبط سلوك المرؤوسين وحثهم على الالتزام بالقوانين والتعليمات. واتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسات كرابرتري (Crabtree, 2018)، والديرية (Daireyeh, 2018)، والشايع (Shaye', 2019)، وجميعها أظهرت نتائجها أن درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الخادمة جاءت مرتفعة، فيما اختلفت مع نتيجة دراسة فيشر (Fischer, 2017) والتي أظهرت نتائجها أن درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الخادمة جاءت متوسطة.

3. مجال الاهتمام بالمرؤوسين

الجدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لمجال الاهتمام بالمرؤوسين

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
21	يحرص مدير المدرسة على إيجاد قنوات اتصال مفتوحة مع المعلمين.	4.51	0.73	1	مرتفعة
22	يحرص مدير المدرسة على تحفيز المعلمين ضمن الإمكانيات المتاحة.	4.50	0.71	2	مرتفعة
20	يحرص مدير المدرسة على العلاقات الإيجابية بين الكادر المدرسي.	4.50	0.74	2	مرتفعة
23	يعبر مدير المدرسة عن إعجابه وافتخاره بإنجازات المعلمين.	4.49	0.70	4	مرتفعة
24	يحفز مدير المدرسة المعلمين على تقديم أفكارهم ومقترحاتهم.	4.49	0.71	4	مرتفعة
17	يتفاعل مدير المدرسة مع الظروف الاجتماعية للمعلمين.	4.46	0.76	6	مرتفعة
19	يتحرى مدير المدرسة النزاهة والعدالة في تقييم المعلمين.	4.42	0.80	7	مرتفعة
18	يتسم مدير المدرسة بالشفافية في تعامله مع المعلمين.	4.39	0.78	8	مرتفعة
	الكلية	4.47	0.60		مرتفعة

كما يلاحظ من الجدول (6)، تراوحت المتوسطات الحسابية لمجال الاهتمام بالمرؤوسين بين (4.39) و(4.51) وبدرجة مرتفعة، حيث جاءت الفقرة (21) ونصّها "يحرص مدير المدرسة على إيجاد قنوات اتصال مفتوحة مع المعلمين" أولاً بمتوسط حسابي (4.51) وانحراف معياري (0.73)،، في حين جاءت الفقرة (18) ونصّها "يتسم مدير المدرسة بالشفافية في تعامله مع المعلمين" أخيراً بمتوسط حسابي (4.39) وانحراف معياري (0.78)، وبلغ المتوسط الحسابي الكلي (4.47) والانحراف المعياري (0.60) وبدرجة مرتفعة.

ويعزو الباحثون هذه النتيجة إلى أن من أهم سبل نجاح العمل الإداري هو التواصل بين جميع الأطراف بسهولة ويسر، وحيث إن قنوات الاتصال المفتوحة كالهواتف النقالة، والتطبيقات الذكية قد أصبحت متوفرة بسهولة في هذا العصر؛ فقد لجأت عديد من المؤسسات حول العالم ومن ضمنها المؤسسات التعليمية إلى اعتمادها، لما توفره من وقت وتكلفة وجهد، وبما ان المعلمين هم أعضاء في فريق عمل في مدرستهم، ويسعون لتحقيق أهداف مدرستهم في ظل الإدارات على اختلاف أنماطها، وفي ظل الإدارة الخادمة على وجه الخصوص، فلا بد من إيجاد سبل اتصال مفتوحة بينهم، تسهل عليهم مهماتهم، وهذا ما تعمل عليه الإدارة الخادمة لتحقيق أهدافها. أما مجيء الفقرة (18) في الرتبة الأخيرة فيعزوه الباحثون إلى اهتمام الإدارة الخادمة بهذا الجانب لما له من انعكاس إيجابي على أداء المعلمين مهنيًا نظرًا لوضوح التعامل، والمهام التي ينبغي تنفيذها، فضلاً عن الراحة النفسية، والثقة بالإدارة، والشعور بالعدالة. كما يمكن أن يعزى مجيء الفقرة في الرتبة الأخيرة إلى أن بعض الأمور والمسؤوليات كتقارير الأداء التي ترفع

للجهات العليا على سبيل المثال، تتطلب من المدير التعامل معها بنوع من السرية حرصاً على مشاعر المعلمين، ولعدم إثارة مشكلات ونزاعات بين المدير والمرؤوسين.

وانتقلت هذه النتيجة مع نتائج دراسات كرابرتري (Crabtree, 2018)، والديرية (Daireyeh, 2018)، والشايع (Shaye', 2019)، وجميعها أظهرت نتائجها أن درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الخادمة جاءت مرتفعة، فيما اختلفت مع نتيجة دراسة فيشر (Fischer, 2017) والتي أظهرت نتائجها أن درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الخادمة جاءت متوسطة.

4. مجال تطوير المجتمع

الجدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لمجال تطوير المجتمع

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
27	يتواصل مدير المدرسة مع أولياء الأمور.	4.53	0.65	1	مرتفعة
30	يؤكد مدير المدرسة على احترام قيم المجتمع وثقافته.	4.51	0.66	2	مرتفعة
26	يشجع مدير المدرسة الانخراط في أنشطة مجتمعية.	4.49	0.66	3	مرتفعة
28	يشجع مدير المدرسة استضافة أنشطة مجتمعية في المدرسة.	4.49	0.71	3	مرتفعة
25	يعمل مدير المدرسة على ربط المدرسة بالمجتمع.	4.47	0.70	5	مرتفعة
29	يسخر مدير المدرسة أفكار المعلمين الإبداعية في خدمة المجتمع المحلي.	4.46	0.74	6	مرتفعة
	الكلية	4.49	0.56		مرتفعة

كما يلاحظ من الجدول (7)، تراوحت المتوسطات الحسابية لمجال تطوير المجتمع بين (4.46) و(4.53) وبدرجة مرتفعة، فقد جاءت الفقرة (27) ونصّها " يتواصل مدير المدرسة مع أولياء الأمور " أولاً بمتوسط حسابي (4.53) وانحراف معياري (0.65)، في حين جاءت الفقرة (29) ونصّها "يسخر مدير المدرسة أفكار المعلمين الإبداعية في خدمة المجتمع المحلي" أخيراً بمتوسط حسابي (4.46) وانحراف معياري (0.74)، وبلغ المتوسط الحسابي الإجمالي لتقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الثانوية في مجال تطوير المجتمع (4.49) والانحراف المعياري للتقديرات (0.56)، وبدرجة مرتفعة.

ويعزو الباحثون هذه النتيجة إلى وعي المديرين بأهمية التواصل مع أولياء أمور الطلبة في انضباط الطلاب واجتهادهم لتحقيق أفضل النتائج، وفي التغلب على المشكلات التي يواجهها هؤلاء الطلبة. كما أن هذا التواصل يساعد في تعاون المجتمع عموماً مع المدرسة في تحقيق أهدافها؛ لأن التواصل سيُشعر الأهالي بأن المدرسة ركن أساسي ومؤسسة مهمة تعمل على تطوير المجتمع من خلال تعليم أبنائه وإكسابهم المهارات التي تعينهم في حياتهم، وتنقيفهم بقيمهم

الاجتماعية، وتهيئهم لمواجهة تحديات المستقبل. أما مجيء الفقرة (29) في الرتبة الأخيرة فيعزوه الباحثون ربما إلى شعور المديرين بأن مجالات الإبداع لدى المعلمين هي إبداعات في المجال التعليمي على الأغلب، وتتحصر استفادة المجتمع منها على أشياء بسيطة، كما أن هؤلاء المعلمين المبدعين في مجالات أخرى كالرسم أو اتقان الخطوط على سبيل المثال قد يستفيدون من إبداعاتهم في الكسب المادي في أوقات فراغهم، ولذلك لا يستطيع المدير أن يحرمهم من هذه الفرصة، ولذلك جاءت الفقرة الأخيرة في الترتيب.

وانتقت هذه النتيجة مع نتائج دراسات كرابتري (Crabtree, 2018)، والديرية (Daireyeh, 2018)، والشايع (Shaye', 2019)، وجميعها أظهرت نتائجها أن درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الخادمة جاءت مرتفعة، فيما اختلفت مع نتيجة دراسة فيشر (Fischer, 2017) والتي أظهرت نتائجها أن درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الخادمة جاءت متوسطة.

ثانياً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني والذي نص على "ما مستوى الالتزام التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية في منطقة الشمال داخل الخط الأخضر من وجهة نظرهم؟"

للإجابة عن هذا السؤال، استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات عينة الدراسة لمستوى الالتزام التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية في منطقة الشمال داخل الخط الأخضر من وجهة نظرهم. والجدول (8) يبين ذلك.

الجدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لمستوى الالتزام التنظيمي

المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
الالتزام العاطفي	4.55	0.47	1	مرتفع
الالتزام الاستمراري	4.55	0.52	1	مرتفع
الالتزام الأخلاقي	4.52	0.54	3	مرتفع
الكل	4.93	0.53		مرتفع

يبين الجدول (8) أن المتوسطات الحسابية لمستوى التزامهم التنظيمي تراوحت بين (4.52) إلى (4.55) وبمستوى مرتفع، فقد جاء مجال الالتزام العاطفي والالتزام الاستمراري أولاً بمتوسط حسابي (4.55) وانحرافين معياريين (0.47) و (0.52) على التوالي، وبمستوى مرتفع، وجاء مجال الالتزام الأخلاقي ثالثاً بمتوسط حسابي (4.52) وانحراف معياري (0.54) وبمستوى مرتفع، وبلغ المتوسط الحسابي الكلي (4.93) والانحراف المعياري (0.53) وبمستوى مرتفع.

ويعزو الباحثون هذه النتيجة إلى شعور المعلمين بأن المدرسة هي بيتهم الثاني الذي يقضون فيه وقتاً ليس بالقليل، وفي المدرسة تنشأ العلاقات الاجتماعية والمهنية بين المعلمين والمديرين

والطلبة، والتي تمتد إلى خارج المدرسة، كما يمكن أن تعزى النتيجة إلى أن المعلمين يقدرّون ما تقوم المدرسة بتقديمه لهم، فهي مصدر رزقهم الذي من خلاله يعيشون أسرهم. أما مجيء مجال الالتزام الأخلاقي في الرتبة الثالثة، فيعزوه الباحثون إلى تعلق المعلمين بمهنتهم، وشعورهم بالرضا عن أنفسهم بما يقدمونه من خدمات، وشعورهم بالسعادة مع زملائهم على الرغم من المصاعب التي يواجهونها أحياناً، كبعد المدرسة عن مكان سكنهم، وقلة الأجور، وكثرة الأعباء، مما جعل المجال الأخلاقي في الرتبة الأخيرة.

وانتقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة سيلبي وكوروماز (Celebi & Korumaz, 2016) والتي أظهرت نتائجها أن مستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمين جاء مرتفعاً، في حين اختلفت مع نتائج دراسات ديغيف (Degef, 2016)، والسبيعي (Subai'i, 2019)، وحسين (Hussein, 2020) وجميعها أظهرت نتائجها أن مستوى الالتزام التنظيمي جاء متوسطاً. كما تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات الالتزام التنظيمي كل على حده. والجداول (9-11) تبين ذلك.

1. مجال الالتزام العاطفي

الجدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والمستوى لمجال الالتزام العاطفي

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
6	أهتم بسمعة مدرستي ومستقبلها.	4.64	0.55	1	مرتفع
5	أشعر بالرغبة في بذل مزيد من الجهد في عملي.	4.61	0.58	2	مرتفع
8	أشعر بالسعادة عند إخبار الآخرين بأنني معلم في هذه المدرسة.	4.60	0.63	3	مرتفع
1	أشعر بالفخر بعملي في المدرسة.	4.58	0.61	4	مرتفع
7	أقدم مصلحة العمل على مصلحتي الشخصية.	4.53	0.63	5	مرتفع
3	أشعر بأن المدرسة هي عائلتي.	4.50	0.67	6	مرتفع
2	أشعر بأن مشكلات المدرسة جزء من مشاكلي.	4.49	0.72	7	مرتفع
4	أشعر بوجود تطابق بين قيم المدرسة والقيم التي أؤمن بها.	4.45	0.69	8	مرتفع
	الكلي	4.55	0.47		مرتفع

كما يلاحظ من الجدول (9)، تراوحت المتوسطات الحسابية لمجال الالتزام العاطفي بين (4.45) و(4.64) وبمستوى مرتفع، إذ جاءت الفقرة (6) ونصّها "أهتم بسمعة مدرستي ومستقبلها" أولاً بمتوسط حسابي (4.64) وانحراف معياري (0.55)، في حين جاءت الفقرة (4) ونصّها "أشعر بوجود تطابق بين قيم المدرسة والقيم التي أؤمن بها" في الرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (4.45) وانحراف معياري (0.69)، وبلغ المتوسط الحسابي الكلي (4.55) والانحراف المعياري (0.47)

وبمستوى مرتفع.

ويعزو الباحثون هذه النتيجة إلى تقدير المعلمين ومحبتهم لمدارسهم ولمديريهم، إذ تمثل بالنسبة لهم بيتهم الثاني بعد بيت الأسرة، لذلك فسمعة المدرسة في المجتمع هم من يصنعها، وهي انعكاس لسمعتهم بما يقدمون من خدمات، وبما يبذلون من جهود، وبأسلوب التعامل فيما بينهم بما يمثل أخلاقهم. أما مجيء الفقرة (4) في الرتبة الأخيرة فيعزوه الباحثون إلى أن المدرسة مجتمع يضم أطرافاً عدة لكل منها قيمة الخاصة التي يؤمن بها، في حين أن قيم المدرسة وضعت وفق معايير تشمل الجميع ضمن ثقافة المجتمع وقيمه على اختلاف مكوناته وأطرافه، مما قد لا يتفق مع قيم بعض العاملين ومعاييرهم، وهذا ما جعل الفقرة تأتي في الرتبة الأخيرة.

واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة سيلبي وكوروماز (Celebi & Korumaz, 2016) والتي أظهرت نتائجها أن مستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمين جاء مرتفعاً، في حين اختلفت مع نتائج دراسات ديغيف (Degef, 2016)، والسبيعي (Subai'i, 2019)، وحسين (Hussein, 2020) وجميعها أظهرت نتائجها أن مستوى الالتزام التنظيمي جاء متوسطاً.

2. مجال الالتزام الاستمراري

الجدول (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لمجال الالتزام الاستمراري

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
14	أشعر بعدم المقدرة على ترك مدرستي.	4.62	0.59	1	مرتفع
15	أشعر بضرورة بقائي في مدرستي.	4.57	0.69	2	مرتفع
16	أهتم بتطوير نفسي مهنيًا من أجل خدمة مدرستي.	4.57	0.65	2	مرتفع
10	أقبل القيام بأي مهمة من شأنها تعزيز استمراري في المدرسة.	4.55	0.70	4	مرتفع
12	أشعر أن مدرستي تستحق مني الإخلاص والولاء.	4.55	0.67	4	مرتفع
13	أشعر أن استمراري في مدرستي يحقق طموحاتي المستقبلية.	4.54	0.71	6	مرتفع
11	لدي الرغبة في الاستمرار في هذه المدرسة إلى سن التقاعد.	4.54	0.73	6	مرتفع
9	أتطلع للحصول على موقع متميز في المدرسة.	4.50	0.72	8	مرتفع
	الكلي	4.55	0.51		مرتفع

كما يلاحظ من الجدول (10)، تراوحت المتوسطات الحسابية لمجال الالتزام الاستمراري بين (4.50) و(4.62) وبمستوى مرتفع، إذ جاءت الفقرة (14) ونصّها "أشعر بعدم المقدرة على ترك مدرستي" أولاً بمتوسط حسابي (4.62) وانحراف معياري (0.59)، في حين جاءت الفقرة (9) ونصّها "أتطلع للحصول على موقع متميز في المدرسة" أخيراً بمتوسط حسابي (4.50) وانحراف معياري (0.72)، وبلغ المتوسط الحسابي الكلي (4.55) والانحراف المعياري للتقديرات (0.51)

وبمستوى مرتفع.

ويعزو الباحثون هذه النتيجة إلى أن المعلمين يشعرون بالاستقرار في مدارسهم، لأنها تلبي طموحاتهم بما توفره من أجواء مودة وتقاهم وتعاون بين المعلمين أنفسهم وبينهم وبين المديرين والطلبة، وبما توفره من إمكانيات تساعدهم في ممارسة عملهم وإنجاز مهماتهم، وتساعدهم في تطورهم المهني وترقيتهم، مما أوجد الرضا في نفوسهم، وجعل عواطفهم نحو مدارسهم كبيرة. أما فيما يتعلق بالفقرة (9) ومجيئها في الرتبة الأخيرة، فربما يعزى ذلك إلى قناعة المعلمين بما وصلوا إليه وحققوه في مدارسهم، ورضاهم عن أداء زملائهم الذين يشغلون مواقع متميزة فيها.

وانتقلت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة سيلبي وكوروماز (Celebi & Korumaz, 2016) والتي أظهرت نتائجها أن مستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمين جاء مرتفعاً، في حين اختلفت مع نتائج دراسات ديغيف (Degef, 2016)، والسبيعي (Subai'i, 2019)، وحسين (Hussein, 2020) وجميعها أظهرت نتائجها أن مستوى الالتزام التنظيمي جاء متوسطاً.

3. مجال الالتزام الأخلاقي

الجدول (11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لمجال الالتزام الأخلاقي

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
18	أتحمل مسؤولية ما أقوم به من مهمات في مدرستي.	4.62	0.57	1	مرتفع
17	أحرص على نقل خبراتي إلى زملائي.	4.60	0.60	2	مرتفع
21	أواظب على الدوام المدرسي وألتزم بأوقاته.	4.58	0.65	3	مرتفع
24	أختار مهنة التعليم أحد أفضل قراراتي التي اتخذتها.	4.52	0.78	4	مرتفع
19	أشعر بالالتزام نحو مدرستي وأهدافها.	4.51	0.75	5	مرتفع
20	أحرص على استثمار أوقات العمل بفاعلية.	4.49	0.77	6	مرتفع
23	أشعر بالتوافق بين أهداف مدرستي وأهدافي الشخصية.	4.46	0.73	7	مرتفع
22	لا أرى نفسي في مكان عمل آخر خلاف مدرستي.	4.43	0.79	8	مرتفع
	الكلّي	4.52	0.54		مرتفع

كما يلاحظ من الجدول (11)، تراوحت المتوسطات الحسابية لمجال الالتزام الأخلاقي بين (4.43) و(4.62) وبمستوى مرتفع، فقد جاءت الفقرة (18) ونصّها "أتحمل مسؤولية ما أقوم به من مهمات في مدرستي" أولاً بمتوسط حسابي (4.62) وانحراف معياري (0.57)، في حين جاءت الفقرة (22) ونصّها "لا أرى نفسي في مكان عمل آخر خلاف مدرستي" أخيراً بمتوسط حسابي (4.43) وانحراف معياري (0.79)، وبلغ المتوسط الحسابي الكلّي (4.52) والانحراف المعياري (0.54) وبمستوى مرتفع.

ويعزو الباحثون هذه النتيجة إلى إخلاص المعلمين في أداء واجباتهم، إيماناً منهم بأن المهمات التي يقومون بها هي أمانة في أعناقهم نحو الأجيال التي يعلمونها ويزرعون في نفوسها القيم والمثل العليا، ويهيئونها لتحمل أعباء المستقبل ومواجهة تحدياته. كما أن المعلمين هم أفراد مهنيون مهنيًا وتعليميًا وتدريبًا لأداء تلك المهمات ؛ لذلك فإن التزامهم الأخلاقي يدفعهم إلى أن يثبتوا أنهم قادرين على تحمل مسؤولياتهم المهنية، لا بل ونقل خبراتهم إلى زملائهم، كما يدفعهم إلى أن يكونوا مثلاً أعلى في المحافظة على الدوام المدرسي والالتزام بأوقاته. أما مجيء الفقرة (22) في الرتبة الأخيرة، فربما يعزى إلى رغبة بعض المعلمين في الانتقال إلى مدارس أقرب إلى مكان سكنهم، أو مدارس ذات مستوى آخر كمدارس ابتدائية أو إعدادية تكون أكثر ملاءمة لظروفهم كوجود أبنائهم فيها، أو يكون توقيت دوامها أكثر ملاءمة لهم.

وافقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة سيلبي وكوروماز (Celebi & Korumaz, 2016) والتي أظهرت نتائجها أن مستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمين جاء مرتفعاً، في حين اختلفت مع نتائج دراسات ديغيف (Degef, 2016)، والسبيعي (Subai'i, 2019)، وحسين (Hussein, 2020) وجميعها أظهرت نتائجها أن مستوى الالتزام التنظيمي جاء متوسطاً.

ثالثاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث والذي نص على هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في منطقة الشمال داخل الخط الأخضر القيادة الخادمة والالتزام التنظيمي للمعلمين فيها؟

للإجابة عن هذا السؤال، تم حساب معاملات ارتباط بيرسون بين تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الخادمة الأربعة والالتزام التنظيمي لدى المعلمين. والجدول (12) يبين ذلك.

(12) معاملات ارتباط بيرسون بين تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة القيادة الخادمة ومستوى الالتزام التنظيمي

الالتزام التنظيمي	الالتزام التنظيمي				مجال القيادة الخادمة
	الالتزام الأخلاقي	الالتزام الاستمراري	الالتزام العاطفي	الكلية	
0.59**	0.41**	0.59**	0.61**	0.61**	المهارات المفاهيمية
0.63**	0.42**	0.62**	0.64**	0.64**	تمكين المرؤوسين
0.65**	0.48**	0.63**	0.64**	0.64**	الاهتمام بالمرؤوسين
0.64**	0.44**	0.62**	0.66**	0.66**	تطوير المجتمع
0.68**	0.47**	0.66**	0.68**	0.68**	الكلية

** ذات دلالة إحصائية عند ($\alpha=0.05$).

يلاحظ من الجدول (12)، وجود علاقات ارتباطية إيجابية ودالة إحصائية بين جميع

مجالات القيادة الخادمة، وجميع مجالات الالتزام التنظيمي، وبشكل عام، توجد علاقة إيجابية دالة إحصائياً بين مستوى ممارسة القيادة الخادمة لدى مديري المدارس ومستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمين.

ويعزو الباحثون هذه النتيجة إلى أن القيادة الخادمة بما تقدمه من دعم للمعلمين على المستويات كافة، وبما تهيؤه من أجواء عمل مريحة، وتعاون، وعلاقات اجتماعية جيدة ومتينة بين المعلمين من خلال تيسير سبل التواصل بينهم، وبتحفيزها لهم على التطور المهني والإبداع في مجال عملهم وتقدير ذلك لهم، وافتخارها بمعلميها وإنجازاتهم، إنما تعمل على رفع التزامهم العاطفي والأخلاقي والتنظيمي، بما يخدم المدرسة ويحقق أهدافها ويحسن سمعتها في المجتمع، وبما يبني المجتمع من خلال تعليم أبنائه، وتنميتهم نمواً فكرياً سليماً، في ظل معايير وقيم أصيلة، ويزودهم بالمعرفة والمهارات التي تعينهم وتعددهم للانخراط فيه، ومواكبة التطورات المستقبلية.

التوصيات

- وفقاً لما خلصت إليه نتائج الدراسة الحالية فقد أوصت بما يأتي:
- ضرورة أن تعمل الجهات صاحبة القرار على تعزيز مديري المدارس وتشجيعهم على ممارسة القيادة الخادمة.
 - ضرورة المحافظة على المستوى المرتفع من الالتزام العاطفي والاستمراري والتنظيمي لدى المعلمين.
 - إجراء مزيد من الدراسات المشابهة على مجتمعات أخرى.

References:

- Ababneh, K. (2010). The behavior of organizational hypocrisy among the principals of public secondary schools in Jordan and its relationship to the leadership styles of the principals of education and proposing mechanisms to reduce this behavior. *Resalat Al-Mu'Allem Journal-Jordan*, 48 (3), 40-45.
- Alshura, M., Nusair, W., & Aldaihani, F. (2016). Impact of internal marketing practices on the organizational commitment of the employees of the insurance companies in Jordan. *International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences*, 5 (4), 168-187.
- Bani Mustafa, M. (2014). *Educational leadership in Islamic thought, science, behavior, attitude*. Amman: Dar Al-Hamid for Publishing

- and Distribution.
- Celebi. N., & Korumaz. M. (2016). Teachers' loyalty to their supervisors and organizational commitment. *Educational Research and Reviews*, 11 (12), 1161-1167.
- Crabtree, C. (2018). *The relationship between servant leadership and student achievement in Southwest Virginia schools*. Unpublished Doctoral Dissertation, Liberty University, Virginia, U.S.A.
- Daireyeh, L. (2018). The degree to which the principals of the Jordanian exploratory schools in the Capital Governorate can apply servant leadership from the teachers' point of view and its relationship to motivation towards their work. *Journal of Al-Quds Open University for Educational and Psychological Research and Studies*, 7 (22), 147-159.
- Degef, M. (2016). *Leadership style and organizational commitment in selected polytechnique colleges of Addis Ababa City administration*. Unpublished Master Thesis, Addis Ababa University, Ethiopia.
- Fischer, P. (2017). The Relationship between teacher perceptions of principal servant leadership behavior and teacher job satisfaction in South Dakota. *Servant Leadership: Theory & Practice*, 4 (2), 53-84.
- Harahsheh, M. (2013). The relationship between the leadership styles practiced by school principals and the level of organizational commitment of teachers in schools of education in Tafila governorate. *Journal of Educational and Psychological Sciences*, 7 (1), 16-41.
- Hussein, B. (2020). Job enrichment and its relationship to organizational commitment among educational supervisors in the General Administration of Education in the Tabuk region. *Journal of the Islamic University of Educational and Psychological Studies*, 28 (1), 661-681.
- Joe B. & Shim, J. (2010). Psychological empowerment and organizational commitment: The moderating effect of organizational learning culture. *Human Resource Development International*, 13 (4), 425-441
- Matar, L. (2011). *The role of servant leadership in promoting organizational citizenship behaviors*. Unpublished Master Thesis, University of Al-Qadisiyah, Iraq.
- Najm, N. (2011). *Administrative leadership in the twenty-first century*. Amman: Dar Al-Safa for Publishing and Distribution.
- Noraazian, A. & Khalip, A. (2016). The impact of transformational

- leadership and teacher commitment in Malaysian public schools. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 6 (11), 388-397.
- Shamila, F. & Thavakumar, D. (2018). The impact of transactional contract fulfillment on organizational commitment in selected banks in Batticaloa District. *Journal of Scientific Research and Reports*, 18 (3), 1-7.
- Shaye', A. (2019). Emotional intelligence and its relationship to servant leadership among school leaders in Al-Muthanab Governorate from the point of view of female teachers. *International Journal of Educational and Psychological Studies*, 5 (2), 97-116.
- Spears, L. (2010). Character and servant leadership: Ten characteristics of effective, caring leaders. *The Journal of Virtues & Leadership*, Vol. (1), No. (1), 25-30.
- Suba'ie, A (2019). *The degree of practice of middle school principals in the State of Kuwait of organizational justice and its relationship to teachers' organizational commitment*. Unpublished Master Thesis, Al al-Bayt University, Mafraq, Jordan.