

**درجة إمكانية تطبيق مديري المدارس الاستكشافية الأردنية  
في محافظة العاصمة للقيادة الخادمة  
من وجهة نظر المعلمين وعلاقتها بالدافعية تجاه عملهم \***

**أ.لانا فوزي فهد الديرية\*\*  
أ.د.كايد محمد أحمد سلامة\*\*\***

---

\*تاريخ التسليم: 2017/3/27م، تاريخ القبول: 2017/6/3م  
\*\*طالبة دكتوراة /جامعة اليرموك/ المملكة الأردنية الهاشمية.  
\*\*\* أستاذ دكتور / جامعة اليرموك/ المملكة الأردنية الهاشمية.

*principals of Jordanian discovery schools in the capital governorate from the point of view of the teachers is high. Furthermore, the degree of motivation among the teachers was also high. The results also reveals in respect the applicability of the servant leadership by the principals of Jordanian discovery schools in the capital governorate from the point of view of the teachers the absence of a statistical indication to the impact of the qualification of the teachers. Unlike the variable of gender where the statistical indication is in favor of the male teachers, and regarding school stages is in favor of the male and female teachers of the secondary schools. In respect of the teaching experience the results is in favor of the group of less experienced teachers.*

*The results reveals also a positive correlative relationship of a statistical significance between the applicability of the servant leadership among the school principals and the motivation of male and female teachers.*

**Keyword:** servant leadership, teachers, principals, discovery schools, motivation.

## مقدمة:

حظيت القيادة باهتمام واضح من الباحثين، فتم تناولها بالبحث والدراسة لمعرفة ماهيتها وتأثيرها والمتغيرات المرتبطة بها، وخصائص من يتولى القيادة، والأسلوب القيادي الأكثر فاعلية لتحقيق أهداف المؤسسة واستمر هذا الجهد إلى الوقت الحاضر، وتعد القيادة عاملاً مؤثراً في مجريات الأحداث، وفي تغيير تاريخ الأمم والشعوب. وفي الوقت الحاضر تحتل القيادة وعلى المستويات كافة، أهمية استثنائية نظراً للتطورات والتغيرات المتسارعة التي تحدث في مجالات الحياة كافة والتي تتطلب نوعاً من القيادة يسهم في عملية المواءمة لتحقيق الأهداف التي رسمتها المنظمات المختلفة.

ومع نهاية القرن العشرين وبداية الألفية الجديدة بزغ توجه جديد في المنظمات التربوية يدعو إلى تبني أنماط جديدة في القيادة، تشجع عمل الفريق التعاوني، والمشاركة في صنع القرار، والاهتمام بالمرؤوسين وتعزيز نموهم، كل ذلك في إطار أخلاقي إنساني يتزامن فيه الارتقاء بأداء المنظمة، ونوعية إنتاجها والاعتناء بالعامل والاهتمام به (Spears, 1996)، ويدعم هذا التوجه ما يقدمه منظوره من أن المنظمات التقليدية القائمة على التخطيط والتنظيم والمراقبة لم تكن مصممة لتوفير الحد الأدنى من حاجات عاملها واحترامهم وتمكينهم من تحقيق ذاتهم، وفي حال قبول هذا المنطق فإن تلك المنظمات لن تكون قادرة على زيادة قدرة عاملها لتحقيق النتائج التي تسعى حقيقة إلى إنجازها حتى تبدأ في أخذ حاجات عاملها تلك بعين الاعتبار وتوليها جل عنايتها واهتمامها (Senge, 1994). ومن هنا بدأ نمط جديد في القيادة يطلق عليه (القيادة الخادمة) (Servant Leadership) يدعو إلى إيلاء الموظفين العناية المتزايدة، وتلبية حاجاتهم بوصفها الأولوية للمنظمة، وي طرح نفسه نمطاً

## ملخص:

هدفت هذه الدراسة الكشف عن درجة إمكانية تطبيق مديري المدارس الاستكشافية الأردنية في محافظة العاصمة للقيادة الخادمة وعلاقتها بالدافعية لدى المعلمين والمعلمات من وجهة نظرهم، حيث تم اختيار عينة طبقية عشوائية من معلمي المدارس الاستكشافية في محافظة العاصمة عمان ومعلماتها، بلغ عددهم (300) معلم ومعلمة بما نسبته (10%) من مجتمع الدراسة. أجابوا عن أسئلة استبانتها، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي.

وقد أظهرت نتائج الدراسة أن درجة إمكانية تطبيق مديري المدارس الاستكشافية الأردنية في محافظة العاصمة للقيادة الخادمة من وجهة نظر معلمهم جاءت مرتفعة، ودرجة الدافعية لدى المعلمين والمعلمات جاءت بدرجة مرتفعة أيضاً، كما أظهرت النتائج فيما يخص درجة إمكانية تطبيق مديري المدارس الاستكشافية الأردنية للقيادة الخادمة من وجهة نظر المعلمين عدم وجود دلالة إحصائية لأثر المؤهل العلمي للمعلمين، بخلاف الجنس التي كانت الدلالة الإحصائية لصالح المعلمين الذكور، وفي المرحلة الدراسية لصالح معلمي ومعلمات المرحلة الثانوية، وفي الخبرة التدريسية لصالح الفئة ذات الخبرة التدريسية الأقل، كما أظهرت النتائج أن درجة الدافعية لدى المعلمين والمعلمات جاءت مرتفعة أيضاً، كما كشفت النتائج وجود علاقة ارتباطية إيجابية دالة إحصائياً بين درجة إمكانية تطبيق القيادة الخادمة لمديري المدارس، والدافعية لدى المعلمين والمعلمات.

الكلمات المفتاحية: القيادة الخادمة، المعلمون، المديرون، المدارس الاستكشافية، الدافعية.

**The Applicability of the Servant Leadership by the Principals of Jordanian Discovery Schools in the Governorate of the Capital from the Teachers' Perspective, and its Relation to the Teachers' Motivation toward Work**

## Abstract

*This study aims to identify the level of the applicability of the servant leadership by the principals of Jordanian discovery schools in the governorate of the capital from the teachers' perspective, and its relation to the teachers' motivation toward work. A random sample was selected consisting of male and female teachers, working at the discovery schools in the capital city of Amman (300 teachers), which is equivalent to 10% of the study population. The teachers answered a questionnaire designed for the study. Moreover, to achieve the objectives of the study, the descriptive approach was implemented.*

*The results of the study shows that the level of the applicability of the servant leadership by the*

مقالة لغرينليف (Greenleaf) عام 1977 بعنوان (القائد الخادم) وقد استوحى مؤسس مركز غرينلف للقيادة الخادمة تسمية هذا النمط من أحداث رواية قصيرة عنوانها (رحلة إلى الشرق) لهرمان هسي (Herman Hesse) كتبها عام 1956، وتحدثت الرواية عن مجموعة من الرجال تم انتقاؤهم لرحلة دينية أسطورية بصحبة مرافق (خادم) يدعى (ليو) وظيفته الاعتناء بتلك العصابة من الرجال، والسهر على راحتهم، وتثبيتهم بعزمه، وتشير أحداث القصة إلى أن الرحلة سارت على خير ما يرام إلى أن اختفى الخادم "ليو" ذات يوم فوقت العصابة بعده في فوضى وتيهان دفعها لإلغاء الرحلة ثم يبين الراوي وهو واحد من مجموعة الرجال الذين شاركوا في الرحلة أنه التقى ليو بعد عدة سنوات من التيه، وذهب به إلى الرجل الدين منظم الرحلة ليكتشف أن ليو والذي عرف بالخادم لم يكن إلا كبير رجال الدين، وقائداً عظيماً وشريفاً (Sergiovanni, 2002).

وقد توصل غرينليف (Greenleaf) من أعماله الفكرية في تلك القصة الأسطورية إلى مغزى رئيس مفاده أن القائد العظيم هو خادم أولاً لمجموعته أو منظمته أو مجتمعه، وهذه الحقيقة البسيطة هي مفتاح عظمتهم والاعتراف به قائداً (Joseph & Winston, 2005). فالقائد يرى نفسه قائداً بين متساوين، لا يحتل مركزاً بورياً بينهم، ويوفر لهم المصادر والدعم دون توقع شكر منهم أو تقدير. ولا شك أن سلوكياته الخدمية تلك لمجموعته تظهر دوره المحوري لنجاحه فتدفع به إلى مركز القيادة، وهو بذلك يتولى مركز القيادة استجابة للاحاح مجموعته وحاجتهم للنجاح لاغير. وفي ضوء انتفاء وجود تعريف شامل للقيادة الخادمة يقدمه موجه غرينليف (Greenleaf) الذي ركز بدلا من ذلك على تقديم وصف لسلوكيات محددة للقائد الخادم، وبيان تأثيره على مرؤوسيه، فإن بعض تلاميذه والمهتمين بنظريته من الباحثين والدارسين حاولوا أن يقدموا تعريفات للقيادة الخادمة، إذ يعرف سيمز (Sims, 1997) القيادة الخادمة بأنها ذلك النمط من القيادة الذي يحترم كرامة الفرد ويعطي من شأنه ويومض فيه ما يمكن نزعته الإبداعية الفطرية للقيادة. ويعرفها باترسون (Patterson, 2003) بأنها القيادة التي يخدم فيها القادة بتركيز كبير على مرؤوسيه، فيكونون هم الأول، وتكون شؤون المنظمة وقضاياها هم الثاني). أما لوب (Laub, 1999) فيعرفها اجرائياً بأنها فهم وممارسة لقيادة تضع مصلحة مرؤوسيهما قبل مصلحتها. وهي بذلك ترتقي بقيمة الأفراد ونموهم، وبناء روح الجماعة، ومشاركة المرؤوسين في القوة والمكانة. كل ذلك لمصلحة مشتركة لكل فرد في المنظمة، والمنظمة برمتها، لأولئك الذين تخدمهم المنظمة.

وتشتمل القيادة الخادمة على عشر خصائص يفترض توافرها في القائد الخادم ليعد كذلك. وهذه الخصائص هي: الاستماع، والتعاطف، ومعالجة المشكلات، والوعي، والإقناع، والتصور المفاهيمي، ونفاد البصيرة، وتقديم الخدمة، والإلتزام بنمو الآخرين، وبناء روح الجماعة. وفيما يلي شرح مفصل لهذه الخصائص كما أوردها أبو تينة وآخرون (2006):

- الاستماع (Listening) : ويعني امتلاك القائد خصيصة الاستماع لجوء الأفراد إليه لاطلاق أفكارهم ومشاعرهم دون خوف أو شعور بإمكانية إصدار حكم حول شخصياتهم. وهو بذلك استماع انفعالي. وتعني خصيصة الاستماع كذلك الاستماع إلى رسالة

قياديا فعالا، ونظرية معاصرة ومشروعة في القيادة المنظمة (Russell, 2001).

والقيادة الخادمة تبدأ بنزعة طبيعية لخدمة الآخرين أولاً، و يتبعها قوة دافعة للقيام بفعل ما، ثم يتنامى خيار واع ناتج عن تلك القوة الدافعة يجتذب الفرد ليتوق للقيادة، وصولاً إلى أن يتحقق من أفراد مجموعته أو منظمته أو مجتمعه، قد أصبحوا في أثناء خدمته لهم أحسن صحة، وأكثر حكمة وحرية واستقلالاً، فتزداد بذلك فرصة أن يكون أولئك الأفراد أكثر نفعاً وخدمة لغيرهم. والقيادة الخادمة بذلك تختلف بوضوح عن قيادة أولئك الذين يتوقون ليكونوا قادة أولاً، ولعل هذا الاختلاف يعبر عنه من خلال العناية التي يوليها القائد الخادم لأتباعه، ليؤكد من أن حاجاتهم ذات الأولوية قد تم تلبيتها (Lubin, 2001). ويعرفها باترسون (Patterson, 2003) بأنها القيادة التي يخدم فيها القادة بتركيز كبير على مرؤوسيهما فيكونون هم الأول وتكون شؤون المنظمة وقضاياها هم الثاني). أما لوب (Laub, 1999) فيعرفها اجرائياً بأنها فهم وممارسة لقيادة تضع مصلحة مرؤوسيهما قبل مصلحتها، وهي بذلك ترتقي بقيمة الأفراد ونموهم، وبناء روح الجماعة، وممارسة الاصاله، ومشاركة المرؤوسين في القوة والمكانة. كل ذلك لمصلحة مشتركة لكل فرد في المنظمة، وللمنظمة برمتها، لأولئك الذين تخدمهم المنظمة.

ولا يخفى دور القيادة في إثارة دافعية العاملين، فالدافعية هي إحدى القوى المهمة في نظام بناء الشخصية وحفز السلوك وتوجيهه نحو وجهة معينة أو تأجيله أو حتى إيقافه، وتنبع أهمية الدافعية من الوجيه التربوية كونها هدفاً تربوياً في حد ذاتها، إن الدافعية كانت، ولاتزال، محور اهتمام المديرين في المنظمات المختلفة، الذين يسعون باستمرار لتحقيق إنتاجية أعلى، وتحسين في الأداء وتقليص معدل الدوران الوظيفي، وللدافعية دور مهم في عملية استمرار الفرد في عمله أو العكس، ويعود ذلك إلى طبيعة العمل وقدرته على إشباع الحاجات الضرورية للفرد، كالحاجات المادية أو المعنوية أو النفسية والاجتماعية. وعند إشباع هذه الحاجات فإن مستوى دافعية الفرد نحو العمل تزداد، وإن أكثر المعيقات التي تواجه المدير في تحفيز العاملين هو إيصالهم لبلوغ أقصى إمكاناتهم في العمل، الأمر الذي يتطلب خلفيات ومهارات وفهم لمعنى الدافعية وكيفية استغلال الخصائص الذاتية عند العاملين (عياصرة، 2004).

وبالربط مع ماسبق وفي إطار الحديث عن المدارس الاستكشافية في الأردن والاهتمام بالتعليم النوعي، كانت هناك مبادرة في حزيران عام (2003) خلال الاجتماع الاستثنائي للمنتدى الاقتصادي العالمي الذي عُقد في البحر الميت في الأردن، وهذه المبادرة عبارة عن شراكة بين القطاعين الحكومي والخاص، تستهدف تنفيذ تعلم نوعي فعال قائم على استخدام تكنولوجيا المعلومات، وتعد المدارس الاستكشافية الركيزة الرئيسة في المبادرة، ويهدف هذا المسار من المدارس إلى تقديم مقاربات وأساليب تعليمية جديدة، تمكن الطلبة ومعلميهم من اكتساب مهارات الاقتصاد المعرفي اللازمة للقرن الحادي والعشرين، بما في ذلك تنمية قدراتهم الإبداعية (الشيخ، 2006).

وفي إطار الحديث عن القيادة الخادمة، ظهر هذا النمط من القيادة للمرة الأولى في بداية السبعينيات من القرن الماضي في

الحاجات.

## الدافعية:

يعتبر مفهوم الدافعية من المواضيع المعقدة، وهناك الكثير من العلماء والباحثين الذين تعرضوا لكيفية هذا المفهوم في بيئات العمل المختلفة وكان من الصعب الاتفاق على تعريف دقيق لمفهوم الدافعية وترجع هذه الصعوبة إلى اختلاف فلسفة الباحثين، وتقوم الدوافع الفردية بدور مهم وحيوي في توجيه سلوك الأفراد والجماعات في المنظمات، وتوجيه الأداء نحو التميز والالتقان، فتميز الأداء في المؤسسات التعليمية والمنظمات المختلفة يعتمد على مقدرة الإدارة على توفير القدر الكافي من الدافعية لدى الأفراد، ويبحث موضوع الدافعية بتوصيف حالة الفرد الذي يعمل بحماس واندفاع، مقارنة مع غيره ممن يعملون دون حماس أو جاذبية للعمل (الفريجات، 2009). وتحاول الإدارة وبشتى الوسائل والطرق الممكنة، حث الأفراد على بذل أقصى جهد وعطاء لتحقيق أعلى مستويات الإنتاجية، فتارة تلجأ إلى زيادة الرواتب ومنح مزايا ومناقص مختلفة، وتارة أخرى تلجأ إلى استخدام العقاب، وتارة تلجأ إلى مسائل أخرى ومع ذلك كله لا تحقق الإدارة في جميع الظروف والأحوال ما تصبو إليه من أداء وإنجاز عال من قبل الأفراد، ويعود السبب في ذلك إلى مدى تعقد نظام الدافعية لدى الإنسان (حريم، 1997). وتعرف الدافعية بأنها: (حالة داخلية لاتلاحظ مباشرة ولكن يلاحظ اثرها في السلوك، لذا فإن دافعية الفرد تستشف من سلوكه في جانبه اللفظي او غير اللفظي، فالدافعية مكونة من ظروف نضال أو مكافحة داخلية تنشئ الأفراد وتحركهم) (الطويل، 180: 2001). وفي أحيان كثيرة ارتبط مفهوم الدوافع بالحوافز ويستخدم المفهومان للعرض نفسه) (القيوتي، 2000: 35). فالحوافز (هي مجموعة العوامل والأساليب التي تقدم للعاملين من قبل الإدارة، لحثهم على العمل، ولاظهار امكاناتهم وقدراتهم، مما سيؤدي الى زيادة كفاءة أدائهم لأعمالهم كما وكيفا) (القيوتي، 2000: 35).

وقد أوردت البدور (2006) تصنيفا للدوافع بحسب مصادرها وأهدافها:

### 1. الدوافع الأولية (الفطرية):

وهي الدوافع التي يولد فيها الفرد، وهي مرتبطة بأشباع حاجات فسيولوجية (جسمية) مهمة لحياة الانسان وبقائه، مثل حاجات الأكل والشرب والجنس، واللبس، والمسكن. فهناك دافع الجوع، ودافع الجنس، ودافع الأمومة... الخ، وتعد هذه الدوافع أكثر أنواع الدوافع أهمية وأكثرها ثباتا للإنسان.

### 2. الدوافع الثانوية (المكتسبة):

هي الدوافع المكتسبة من البيئة والخبرة، وهي تختلف من فرد إلى آخر، وأنها أكثر قابلية للتغيير والتبدل، وأكثر مرونة اذ ما قورنت بالدوافع الفطرية. ومن أمثلتها، الدافع الديني، والدافع إلى جمع المال.

### 3. الدوافع الشعورية:

وهي الدوافع التي تدخل في وعي الفرد ويكون قادرا على

الآخرين بانتباه وتأمل، لتحديد مقصد الآخرين وفهمه.

- التعاطف (Empathy): فهو قبول الآخرين والإعتراف بهم بغض النظر عما يمتلكونه من هبات وخصائص متفردة، فالقائد الجيد يسعى لفهم وتأكيدهم التعاطف مع الآخرين، وحل المشاكل دون خلق مشاكل للآخرين.

- معالجة المشكلات (Healing): وهذه الخاصية قريبة من التعاطف، وتتضمن التقدير للأفراد حال معاناتهم من اداءات انفعالية، والاستعداد لأخذ زمام المبادرة لصناعة وحدة بينهم وبين من هم على اتصال بهم.

- الوعي (Awareness): يعرف بأنه المساعدة على فهم القضايا المشتملة على الأخلاقيات والقيم، وتمكين الفرد من الوصول إلى المواقف، والحكم عليها من زوايا أكثر تكاملا.

- الإقناع (Persuasion): ويعرف الإقناع بأنه السعي نحو التأثير في الآخرين بدلا من إزعاجهم بالإكراه أملا ببناء إجماع بين أفراد المجموعة.

- التصور المفاهيمي (Conceptualization): أما التصور المفاهيمي فيتضمن قدرة القائد على إيصال الرؤية الكبرى للعاملين لديه، فتلهمهم للتصرف بطريقة إبداعية. وبناء عليه ينبغي للقائد أن يكون، قادرا على وضع الأهداف، وتقييمها وتوقع النتائج.

- نفاذ البصيرة (Foresight): لعل تحلي القائد بنفاذ البصيرة يعني قدرته على فهم دروس الماضي، وحقائق الحاضر، والعواقب المحتمل حدوثها مستقبلا.

- تقديم الخدمة (Stewardship): ويشكل تقديم الخدمة بوصفه أساس فلسفة القيادة الخادمة وخاصية رئيسة من خصائص القيادة الخادمة التي تتمثل في الالتزام بتلبية حاجات الآخرين أولا بانفتاح واقناع بدلا من السيطرة والمراقبة، ويرى غرينيلف أن كافة أفراد المؤسسة يلعبون أدوارا هامة لصالح المؤسسة، فالمسؤولية هنا، هي رغبة الفرد بالخدمة دون الضغط عليه وليس استجابة لطلب، لأن لديه الرغبة الداخلية بالخدمة.

- الالتزام بنمو الآخرين (Commitment to the growth of others): فتمثل في الاستجابة باحترام للآخرين والسماح لكل فرد منهم بالتعبير بحرية عن اهتمامته الشخصية، مع الالتزام التام بتنمية كل فرد في المنظمة شخصيا ومهنيا وإيمانيا.

- بناء روح الجماعات (Building communities): وهو السعي نحو بناء احساس بروح الجماعة بين أولئك العاملين في المنظمة وهو يمثل خصيصة مهمة من خصائص القيادة الخادمة.

وقد قام جيمس لوب (Laub, 1999) بتطوير أداة لقياس القيادة الخادمة في المنظمة، حيث تكونت استبانة القيادة الخادمة من ثلاثة أقسام. يقيس القسم الاول منها المنظمة بوصفها منظمة خادمة، ويقيس القسم الثاني منها قادة المنظمة بوصفهم قادة خدما، فيما يقيس القسم الثالث منها الرضا الوظيفي لأولئك العاملين في تلك المنظمة. وفي ضوء ما سبق يتضح أن القيادة الخادمة تعتبر من النظريات الحديثة في القيادة التي تقدم طرعا جديدا تتبنى فيه خدمة العاملين من خلال تطوير مهاراتهم والارتقاء بأدائهم الوظيفي بالتزامن مع تلبية حاجاتهم الخاصة وإيلاء العناية لتلك

المحركات الأساسية لسلوكهم وأدائهم الوظيفي، كما وتقدم نتائج وصفية واقعية لما هو حال درجة إمكانية تطبيق القيادة الخادمة في المدارس الاستكشافية الأردنية، إضافة إلى وصف درجة الدافعية لدى المعلمين والمعلمات.

- وقد تفيد النتائج أصحاب القرار في المؤسسات التربوية على دعم وترسيخ نمط القيادة الخادمة في جميع مؤسساتها.
- كما ويضاف أن الأدب التربوي زاخر بالأبحاث والدراسات المتعلقة بالقيادة بصورة عامة، والقيادة التربوية بصورة خاصة، ولكن قلة منها استهدفت القيادة الخادمة. ومن هنا تأتي أهمية الدراسة بما تمثله من إضافة إلى الأدب التربوي.

### حدود الدراسة

- اقتصر نتائج هذه الدراسة على عينة الدراسة ومجتمعها من معلمي المدارس الاستكشافية الأردنية في محافظة العاصمة عمان.
- اقتصر نتائج هذه الدراسة على الفصل الدراسي الأول للعام الدراسي 2015-2016.
- اقتصرت الدراسة على قياس درجة إمكانية تطبيق القيادة الخادمة من قبل مديري المدارس الاستكشافية وقياس درجة الدافعية لدى المعلمين والمعلمات وفقاً لاستبانيتين طورتا من الأدب النظري والدراسات سابقة.

### الدراسات السابقة

تم تناول الدراسات السابقة ذات الصلة بمتغيري الدراسة، وهما القيادة الخادمة والدافعية، حيث عرضت الدراسات حسب التسلسل الزمني من الأقدم إلى الأحدث، وذلك على النحو التالي:

بداية دراسة قام بها هيربست (Herbest, 2003)، هدفت هذه الدراسة تقرير ما إذا كانت المدارس الثانوية التي تمارس القيادة الخادمة بدرجة عالية أفضل أداء من المدارس الثانوية التي تمارس فيها القيادة الخادمة بدرجة منخفضة في مدارس فلوريدا بالولايات المتحدة الأمريكية. وقد تكونت عينة الدراسة من (1104) مديراً ومساعد مدير ومعلم، أجابوا عن أسئلة استبانة تقييم القيادة المنظمة الخادمة للوب (Laub)، وقد تم دراسة العلاقة بين اجابات المشاركين عن اسئلة الاستبانة ونتائج الطلبة في امتحان فلوريدا التقييمي الشامل (FCAT)، وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ايجابية بين القيادة الخادمة وتحصيل الطلبة، ان كانت المدارس الثانوية التي تمارس فيها القيادة الخادمة بدرجة منخفضة، ذات نتائج منخفضة لتحصيل طلبتها، وخاصة في مادة الرياضيات، والقراءة ومكاسب التعلم السنوي.

وفي دراسة قام بها ديامنتز (Diamantes, 2004)، هدفت إلى الكشف عن تصورات وتوقعات مديري المدارس عن الأسلوب الأمثل لتعزيز الدافعية لدى المعلمين وتعرف رغباتهم وميولهم واتجاهاتهم نحو العمل وأدائهم الوظيفي. وتكونت عينة الدراسة من خمسة مديرين و (85) معلماً في مدينة كولومبيا، اجابوا عن اسئلة استبانة تكونت من (10) فقرات شملت مجالين الأول: يصف

معرفتها والتحكم بها وتوجيهها أو تعديلها أو إيقافها أو تأجيل التعبير عنها، وبالتالي فهي تكون تحت سيطرة الفرد، لأنها خاضعة لعقله الواعي، فالشعور بالنعاس مثلاً يمكن التحكم به والسيطرة عليه وتعديله.

- 4. الدوافع اللاشعورية: وتسمى أحياناً بالدوافع المقنعة أو المكبوتة، وهي دوافع تكمن وراء تصرفات الانسان وسلوكه التي لايعرف سببها، ففي كثير من الاحيان يسلك الانسان بعض أنواع السلوك دون أن يعرف سببها. وتكون صادرة عن اللاشعور أو عقله الباطن.

### مشكلة الدراسة

تعد نظرية القيادة الخادمة من النظريات التي يتم التركيز عليها مؤخراً في الدراسات الحديثة لما لها من أهمية في التركيز على تلبية حاجات العاملين والارتقاء بمهاراتهم وأدائهم، وبالتالي الارتقاء بالعمل، وقياس ما يترتب على درجة إمكانية التطبيق في زيادة الدافعية. ويضاف أن الدراسات والأبحاث التي أجريت عالمياً وعربياً لاختبار نظرية القيادة الخادمة في المؤسسات التربوية محدودة، وبذلك ستسهم الدراسة في تعرف نمط حديث للقيادة سيسهم في ايجاد بيئة محفزة وناهضة بالعمل. واستكمالاً لما تقدم فإن مشكلة الدراسة تتمثل في محاولة استقصاء درجة إمكانية تطبيق مديري المدارس الاستكشافية الأردنية في محافظة العاصمة للقيادة الخادمة من وجهة نظر معلمها وعلاقتها بدافعتهم. وذلك من خلال الإجابة عن الأسئلة الآتية:

- ◀ ما درجة إمكانية تطبيق مديري المدارس الاستكشافية الأردنية في محافظة العاصمة عمان للقيادة الخادمة من وجهة نظر معلمهم؟
- ◀ هل هناك فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة لدرجة إمكانية تطبيق القيادة الخادمة بين مديري المدارس الاستكشافية تعزى لاختلاف متغيرات الجنس، و المرحلة الدراسية، و المؤهل العلمي، والخبرة للمعلمين أفراد الدراسة؟
- ◀ ما درجة الدافعية عند معلمي المدارس الاستكشافية الاردنية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظرهم؟
- ◀ هل توجد علاقة ارتباطية بين درجة إمكانية تطبيق مديري المدارس للقيادة الخادمة ودرجة الدافعية عند المعلمين؟

### أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة الحالية التعرف إلى درجة إمكانية تطبيق القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الاستكشافية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر معلمهم. وارتباط درجة التطبيق بدرجة الدافعية لدى المعلمين.

### أهمية الدراسة:

- تستمد الدراسة أهميتها من أهمية القيادة بشكل عام، وأهمية نمط القيادة الخادمة بشكل خاص، ولما لهذا النمط من أثر واضح في الارتقاء بأداء العاملين، كما تستمد الدراسة الحالية أهميتها من أهمية الدافعية لدى المعلمين والمعلمات كونها أحد

التطوير المهني لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة كاليفورنيا. وفي دراسة قامت بها هوجيو (Hogue, 2015) هدفت إلى البحث في أثر الجنس على ممارسة القيادة الخادمة من قبل أعضاء هيئة التدريس، حيث أجريت الدراسة على 201 من طلاب جامعات غرب أمريكا، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن النساء هن أكثر ممارسة للقيادة الخادمة من وجهة نظر الطلبة،

وأخيراً دراسة قام بها زهانج وآخرون (Zhang et al., 2015) ، حيث هدفت الدراسة البحث في تحليل مستوى القيادة الخادمة لدى مديري المدارس في هونج كونج، وربطها بالرضا الوظيفي لدى المعلمين، حيث أجريت الدراسة على 2089 معلم ومعلمة من 117 مدرسة ثانوية في هونج كونج، وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود مستويات عالية لدرجة إمكانية تطبيق القيادة الخادمة عند المديرين، وأن هناك علاقة ارتباطية إيجابية بين مستويات الممارسة والرضا الوظيفي عند المعلمين.

### التعقيب على الدراسات السابقة

يظهر من خلال تناول الدراسات السابقة ذات الصلة بالقيادة الخادمة والدافعية، أن بعض الدراسات السابقة تناولت القيادة لخدماتها وعلاقتها ببعض المتغيرات كما في دراسة هيربست (Herbest, 2003) وعلاقتها بفعالية المدرسة، ودراسة زهانج وآخرون (Zhang et al., 2015) والرضا الوظيفي، ودراسة هوجيو (Hogue, 2015) وعلاقتها بمتغير الجنس.

كما تبين أن بعض الدراسات تناولت الدافعية وربطها ببعض المتغيرات، كما في دراسة مالوك (Malok, 2012) مع نمط القيادة، أو البحث عن العوامل المؤثرة في الدافعية كما في دراسة ليان (Lian, 2014).

وبهذا وفي حدود اطلاع الباحثين على الدراسات السابقة لم يجد الباحثان دراسات قد تناولت المتغيرين الرئيسيين معاً، وهما القيادة الخادمة وعلاقتها بالدافعية نحو العمل لدى المعلمين وفي البيئات العربية والأجنبية. وبهذا فقد تميزت الدراسة الحالية في هدفها الذي يحاول الكشف عن العلاقة الارتباطية بين المتغيرين، كما تتميز هذه الدراسة بندرتها من حيث مجتمعها وبيئتها، إذ تعد من الدراسات النادرة التي تم إجراؤها في البيئة الأردنية، ومجتمع المعلمين والمعلمات في المدارس الأردنية الاستكشافية.

### الطريقة والإجراءات

#### منهج الدراسة

استخدم المنهج الوصفي التحليلي، بوصفه المنهج الأكثر ملاءمة للدراسة، فقد صنف فان دالين (Van Dalan, 1962) البحوث الوصفية في ثلاثة مجالات رئيسية: الدراسات المسحية، والدراسات الارتباطية، والدراسات التطويرية، ويندرج تحت الدراسات المسحية، تحليل العمل (الكيلاني والشرفين، 2014).

#### مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الاستكشافية

أساليب تعزيز الدافعية من وجهة نظر المدير، والمجال الثاني: يشمل أساليب تعزيز الدافعية من وجهة نظر المعلمين. وأظهرت النتائج أن من أبرز الأساليب المتبعة من قبل مديري المدارس لتعزيز الدافعية لدى المعلمين تمثلت في أسلوب التقدير والاحترام للمعلم، والأمن الوظيفي، والمشاركة في صنع القرار، وحرية اختيار المواد والطرق الدراسية المناسبة. في حين يفضل المعلمون الراتب الجيد، وظروف العمل المناسبة كوسيلة لتعزيز الدافعية لديهم.

وفي دراسة أخرى قام بها أبو تينة، وآخرون (2006)، هدفت هذه الدراسة إلى تعرف درجة ممارسة مديري ومديرات مدارس محافظة الزرقاء الواقعة في الأردن، للقيادة الخادمة من وجهة نظر أولئك المديرين أنفسهم، ومن وجهة نظر معلمهم ومعلماتهم، وقد توصلت الدراسة إلى أن المديرين والمديرات يمارسون القيادة الخادمة بدرجة عالية من وجهة نظرهم، ودرجة متوسطة من وجهة نظر معلمهم ومعلماتهم.

ودراسة أخرى قام بها سلامة (Salameh, 2011) هدفت إلى تحديد درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الخادمة في مديريات التربية والتعليم في الأردن، حيث توصلت الدراسة إلى أن مديري المدارس يمارسون القيادة الخادمة بدرجة متوسطة وحصلت الخصائص (بناء المجتمع)، و (مشاركة القيادة)، و (ممارسة الاصاله)، على درجة عالية بينما خصيصة (تطوير الأفراد)، و (تثمين الأشخاص)، حصلت على درجة متوسطة.

ودراسة قام بها زهانج و لين (Zhang & Lin, 2012) هدفت الدراسة التعرف إلى النمط القيادي السائد والمفضل لدى مديري المدارس الحكومية في سينابور، وقد توصلت الدراسة إلى أن نمط القيادة الخادمة هو الأكثر قبولاً مقارنة بالأنماط القيادية التقليدية الأخرى.

وفي دراسة أخرى قام بها مالوك (Malok, 2012)، هدفت البحث في العلاقة بين نمط القيادة والدافعية لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعتين حكوميتين في جمهورية جنوب السودان، وقام الباحث بإجراء دراسته عن طريق استبانة متعددة العوامل والمقابلات من خلال (67) عضو هيئة تدريس (عينة كمية) طبقت عليهم الاستبانة، وأربعة أعضاء (عينة نوعية)، تم مقابلتهم، وكشفت الدراسة عن وجود علاقة إيجابية بين القيادة الفاعلة ودافعية أعضاء هيئة التدريس كما وأظهرت المقابلات أن دافعية أعضاء هيئة التدريس للبقاء في عملهم مرتبطة بفرص النمو المهني المتوفرة.

وأجرى ليان (Lian, 2014)، دراسة هدفت إلى البحث عن العوامل المؤثرة في دافعية أعضاء هيئة التدريس للمشاركة في برامج التطوير المهني في جامعة كاليفورنيا بالولايات الأمريكية المتحدة، وقد شارك في هذه الدراسة (892) عضو هيئة تدريس يعملون في جامعة كاليفورنيا الأمريكية، ولإتمام الدراسة تم تصميم أداة استطلاع على الإنترنت تقيس دافعية أعضاء هيئة التدريس لبرامج التطوير المهني في الجامعة. وأظهرت النتائج أن هناك علاقة إيجابية بين الدافعية والفائدة المتوقعة من برامج

والدراسات السابقة فقد تم تطوير استبانة القيادة الخادمة بالرجوع إلى دراسة أبو تينة وآخرون (2006) ، ودراسة سلامة (Salameh, 2011) ، والتي كان مصدرهما الأساس استبانة لوب (Laub, 1999) لتقييم القيادة المنظمة الخادمة، وقد تم استخدام هذه الاستبانة لشهرتها الواسعة وصدقها وثباتها المرتفع واستخدامها في دراسات كثيرة سبق ذكر بعض منها.

أما فيما يتعلق باستبانة الدافعية فتم تطويرها بالرجوع إلى الأدب النظري والدراسات الخاصة التي تناولت موضوع الدافعية، كدراسة ماننغ (Manning, 2003) ، ودراسة البدور (2006) . وتوزعت استجابات الاستبانتين على (مقياس ليكرت) وعلى النحو التالي:

1. لا أوافق بشدة
2. لا أوافق
3. أوافق نوعاً ما
4. موافق
5. موافق بشدة.

وتمت صياغة العبارات بشكل يخدم أهداف الدراسة، وكذلك تم الاهتمام بعبارات الأداة حتى تكون واضحة ومفهومة من قبل المستجيب.

### التعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة:

اشتملت الدراسة على عدد من المصطلحات التي تم تعريفها إجرائياً على النحو التالي:

**القيادة الخادمة (Servant leadership)** فهم وممارسة لقيادة تضع مصلحة مرؤسيها قبل مصلحتها، حتى ترتقي بقيمة الأفراد ونموهم، وبناء روح الجماعة، وممارسة الأصالة، ومشاركة المرؤسين في القوة والمكانة، لتحقيق مصلحة مشتركة لكل من الفرد والمنظمة برمتها (Laub, 1999).

وأما إجرائياً هي درجة إمكانية التطبيق التي يحصل عليها مديرو المدارس الاستكشافية الأردنية في محافظة العاصمة على استبانة القيادة الخادمة المستخدمة في هذه الدراسة.

**الدافعية:** (هي العوامل التي تشجع الفرد للقيام بعمل معين بجهد أكبر ومثابرة أعلى ورغبة مخلص، وتمثل هذه الدوافع القوى الكامنة في الذات الانسانية التي تدعوهم إلى الأداء بشكل أكثر فاعلية وكفاءة) (الشماع وحمود، 196: 2005).

وأما إجرائياً: هي الدرجة التي يحققها المعلمون والمعلمات في المدارس الاستكشافية الأردنية في محافظة العاصمة على استبانة الدافعية.

المدارس الاستكشافية: هي المدارس الأردنية التي اعتمدتها وزارة التربية والتعليم لتقديم مقاربات وأساليب تعليمية جديدة، تمكن الطلبة ومعلميهم من اكتساب مهارات الاقتصاد المعرفي اللازمة للقرن الحادي والعشرين، بما في ذلك تنمية قدراتهم الإبداعية (الزيود، 2011).

### صدق أدوات الدراسة

بعد الانتهاء من صياغة الاستبانتين بصورتها الأولى، تم

في محافظة العاصمة عمان في الأردن، والبالغ عددهم (3000) يتوزعون على (100) مدرسة استكشافية في محافظة العاصمة عمان، وباختلاف مراحلهم الدراسية للعام الدراسي 2016 – 2015. وقد تم اختيار العينة بالطريقة الطبقيّة العشوائية من معلمي المدارس الاستكشافية في محافظة العاصمة، ليمثلوا مرحلتها الدراسية الأساسية والثانوية، واختيار ما نسبته (10 %) من مجتمع الدراسة، الذين بلغ عددهم (3000) معلم ومعلمة.

### عينة الدراسة

بلغ عدد أفراد عينة الدراسة (300) معلم ومعلمة. ويوضح الجدول رقم (1) توزيع أفراد عينة الدراسة من معلمين ومعلمات وفق متغيراتها.

الجدول (1) :

توزيع عينة الدراسة من المعلمين والمعلمات وفقاً للجنس والمرحلة الدراسية والمؤهل العلمي والخبرة التدريسية

المتغير	مستوياته	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	56	19 %
	أنثى	244	81 %
الخبرة التدريسية	المجموع	300	100 %
	أقل من 5 سنوات	47	16 %
	5 سنوات - أقل من 10	74	27 %
المؤهل العلمي	10 سنوات فأكثر	179	57 %
	المجموع	300	100 %
	بكالوريوس فما دون	279	93 %
المرحلة الدراسية	ماجستير فأكثر	21	7 %
	المجموع	300	100 %
	مرحلة أساسية	203	68 %
المرحلة الدراسية	مرحلة ثانوية	97	32 %
	المجموع	300	100 %

### أداتا الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة طورت أداتان، الأولى: للكشف عن إمكانية تطبيق مديري ومديرات المدارس الاستكشافية الأردنية في محافظة العاصمة عمان للقيادة الخادمة، والثانية: عن الدافعية المهنية لدى المعلمين والمعلمات، وفي ضوء البحث في الأدب النظري

الدراسي 2015 - 2016.

## المعالجة الإحصائية

تمت المعالجة إحصائياً باستخدام برنامج الحزم الإحصائية (SPSS) حيث تم بعد ادخالها على الحاسب الآلي حساب مايلي:

- تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد الدراسة.

- تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي One WAY ANOVA لمعرفة دلالة الفروق الإحصائية بين درجة تقدير استجابات أفراد عينة الدراسة في درجة إمكانية تطبيق مديري المدارس الاستكشافية في محافظة العاصمة عمان للقيادة الخادمة من وجهة نظر معلميه، تعزى للمتغيرات الرئيسة الآتية (الجنس، و المرحلة الدراسية، و المؤهل العلمي، و الخبرة)

- ومن ثم تم حساب معامل ارتباط بيرسون، ومربع معامل الارتباط R الذي يشير إلى مقدرة المتغير المستقل في التنبؤ بقيم المتغير التابع وقيمة الإحصائي F لاختبار دالة R.

## نتائج الدراسة ومناقشتها

### النتائج المتعلقة بالسؤال الأول

◀ نص هذا السؤال على (ما درجة إمكانية تطبيق مديري المدارس الاستكشافية الأردنية في محافظة العاصمة عمان للقيادة الخادمة من وجهة نظر معلميه) ؟

وللإجابة عن هذا السؤال، استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات استبانة إمكانية تطبيق مديري المدارس الاستكشافية في محافظة العاصمة عمان للقيادة الخادمة من وجهة نظر معلميه. والجدول (2) يوضح ذلك.

الجدول (2) :

المتوسطات والانحرافات المعيارية لدرجة إمكانية تطبيق مديري المدارس الاستكشافية في محافظة العاصمة عمان للقيادة الخادمة من وجهة نظر معلميه.

الدرجة	الانحراف المعياري	متوسط التطبيق	(فقرات)	الترتيب
مرتفعة	0.854	4.16	يستطيع أن يوفر بيئة داعمة للتعليم	1
مرتفعة	0.930	4.14	بإمكانه الارتقاء بأداء المعلمين من خلال التشجيع والثقة بهم.	2
مرتفعة	0.830	4.13	له القدرة على الاتصال المفتوح والمشاركة في المعلومات	3
مرتفعة	0.915	4.11	يسير بناء الفرق والعمل الجماعي	4
مرتفعة	0.910	4.11	يعامل الآخرين بالأسلوب الذي يجب أن يعامل به	5
مرتفعة	0.868	4.11	يرى نفسه مسانداً للمعلمين ومسؤولاً عنهم	6
مرتفعة	0.908	4.11	يستطيع أن يشجع على العمل معا بدلاً من التنافس	7
مرتفعة	0.929	4.10	لا يبحث عن مكانة خاصة أو يتباهى بموقعه القيادي	8
مرتفعة	0.889	4.09	يؤثر بالمعلمين مستنداً إلى علاقاته الإيجابية معهم لا من خلال سلطته	9

التحقق من توافر خاصية الصدق الظاهري لأداتي الدراسة، والتأكد من أنها تخدم أهداف الدراسة من خلال عرضها في صورتها الأولية على (10) محكمين من أعضاء هيئة التدريس المختصين من الإدارة التربوية، ومن ذوي الخبرة والكفاءات للتأكد من ملاءمة فقرات أداتي الدراسة لموضوعها وإبداء أية ملاحظات يرونها ضرورية، وفي ضوء ملاحظات المحكمين تبين أن الفقرات كان ارتباطها بمجال الدراسة عالياً وملائماً، حيث بلغت نسبة الاتفاق بين المحكمين (90%) وتعد هذه النسبة مناسبة لأغراض الدراسة الحالية، ومن خلال الملاحظات التي وردت من المحكمين، تم تعديل صياغة بعض العبارات في بعض الفقرات.

## ثبات أداتي الدراسة

وللتحقق من ثبات الاستبانتين، تم احتساب معامل الثبات باستخدام معادلة ألفا كرونباخ، وقد بلغ معامل التجانس الداخلي أو معامل الثبات الكلي للاستبانة في صورتها الأولى (0.98) لدرجة القيادة الخادمة، وبلغ (0.95) لدرجة الدافعية، وهذه نسبة كافية لأغراض الدراسة.

## طريقة تصحيح استبانتي الدراسة

وبعد أن تم الانتهاء من جمع الاستبانات من عينة الدراسة، تم ترجمة سلم الإجابة الخاص بفقرات الاستبانة من سلم لفظي إلى سلم كمي، وتم تصحيح الاستبانتين وذلك بإعطاء فئة الإجابة موافق بشدة خمس درجات، وفئة الإجابة موافق أربع درجات، وفئة الإجابة أوافق نوعاً ما ثلاث درجات، وفئة الإجابة أعارض درجتين، وفئة الإجابة أعارض بشدة درجة واحدة. ثم حساب مجموع الدرجات المتحققة، وقد تم حساب مدى كل من هذه الدرجات وفق المعادلة الآتية:

الدرجة = القيمة العليا للبدل - القيمة الدنيا للبدل

عدد المستويات

$$1.33 = \frac{1 - 5}{3} =$$

وبذلك تم تصنيف متوسطات إجابات أفراد العينة لكل فقرة لكلا الاستبانتين على النحو التالي: الدرجة المنخفضة: (1 - 2.33) ، الدرجة المتوسطة: (أكثر من 3.67 - 2.33) ، الدرجة المرتفعة: (أكثر من 3.67 - 5) .

## إجراءات الدراسة:

تم صياغة الأدب النظري المتعلق بالقيادة الخادمة والدافعية، كما جمعت الدراسات السابقة، ورتبت زمنياً من الأقدم إلى الأحدث، ثم اتبعت الإجراءات الآتية للوصول إلى النتائج، وهي كما يأتي:

- تم تطوير استبانة القيادة الخادمة والدافعية من الأدب النظري والدراسات السابقة وتحكيمها وتحقيق الخصائص السيكومترية لأداتي الدراسة، وذلك للتأكد من صدقهما وثباتهما.

- الحصول على حجم المجتمع للدراسة الحالية (المعلمين والمعلمات) من المدارس الاستكشافية في العاصمة عمان للعام

بلغ (0.719) وتعدّ درجة مرتفعة وفقاً لمقياس الدراسة. كما يبين الجدول نفسه أن المدى بين أعلى متوسط وأقل متوسط (0.30) مما يشير إلى التقارب بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة. أما أعلى متوسط حسابي كان

للعبارة رقم (1) التي نصت على (يستطيع أن يوفر لنا بيئة داعمة للتعليم) بمتوسط حسابي بلغ (4.16)، وبانحراف معياري (0.854)، بينما حصلت العبارة رقم (33) (تشجيع الآخرين على المجازفة حتى لو كانت احتمالية الفشل قائمة) على أقل متوسط حسابي بلغ قدره (3.76) وبانحراف معياري (1.006). يتبين من نتيجة السؤال الحالي أن درجة إمكانية تطبيق القيادة الخادمة في المدارس الاستكشافية من قبل مديريها جاءت مرتفعة وذلك قد يعزى إلى الدورات التدريبية، والتأهيل المسلكي والتربوي الذي يخضع له مديرو المدارس، وبخاصة تلك المرتبطة بمواضيع القيادة. وقد اتفقت نتائج هذا السؤال مع نتائج دراسة زهانج وآخرين (Zhang et.,2015).

### النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني

نص هذا السؤال على (هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة لدرجة إمكانية تطبيق القيادة الخادمة بين مديري المدارس الاستكشافية تعزى لاختلاف المتغيرات التالية:

1. الجنس
2. المؤهل العلمي
3. المرحلة الدراسية
4. الخبرة التدريسية.

وللإجابة عن هذا السؤال، والكشف عن الدلالة الإحصائية للفروق بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول تقديرهم لدرجة إمكانية تطبيق القيادة الخادمة بين مديري المدارس، احتسبت قيمة (ت) لتعرف دلالة الفروق بين متوسطات المعلمين والمعلمات في تقديرهم لدرجة إمكانية تطبيق مديري المدارس الاستكشافية للقيادة الخادمة تبعاً للمتغيرات الواردة في الدراسة، وعلى النحو الآتي:

#### أ. متغير الجنس:

##### الجدول (3):

نتائج اختبار (t-test) للفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول تقديرهم لدرجة إمكانية تطبيق مديري المدارس الاستكشافية للقيادة الخادمة تبعاً لمتغير الجنس

الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة ت	مستوى الدلالة
ذكر	56	4.23	0.573	298	2.379	0.018
أنثى	244	3.98	0.742			

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

يتبين من الجدول (3) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة إمكانية تطبيق القيادة الخادمة بين مديري المدارس الاستكشافية تبعاً لمتغير الجنس حيث بلغت قيمة ت (2.379)

الترتيب	(فقرات)	متوسط التطبيق	الانحراف المعياري	الدرجة
10	بإمكانه أن يقدم خططا وأهدافا واضحة للعمل	4.09	0.907	مرتفعة
11	متواضع لا يزكي نفسه	4.09	0.888	مرتفعة
12	يوفر للمعلمين علاقة نصح صادقة تساعد على النمو المهني	4.08	0.834	مرتفعة
13	يستطيع تقديم رؤية واضحة للمدرسة	4.08	0.852	مرتفعة
14	لا يتردد في توفير القيادة المطلوبة عند الحاجة إليها	4.07	0.843	مرتفعة
15	يمتلك القدرة على تشجيع كل معلم لممارسة القيادة	4.05	0.966	مرتفعة
16	يقوم نفسه بأمانة قبل أن يقوم المعلمين	4.05	0.852	مرتفعة
17	يستمتع لآراء المعلمين ويتقبل مقترحاتهم	4.04	0.924	مرتفعة
18	يعمل مع المعلمين جنبا إلى جنب لا منفصلا عنهم	4.04	0.982	مرتفعة
19	لا يطالب بتقدير خاص بوصفه مديرا للمدرسة	4.03	0.871	مرتفعة
20	مؤثر يستطيع استخدام أسلوب الإقناع بدلا من الإكراه أو الإجبار	4.02	0.996	مرتفعة
21	يستطيع أن يوفر للجميع فرصة تنمية الطاقات الكامنة كاملة	4.01	0.968	مرتفعة
22	يسمح للمعلمين بمساعدته في تحديد وجهة المدرسة	4.00	0.914	مرتفعة
23	له القدرة على اتخاذ الإجراء المناسب في حينه	3.98	0.957	مرتفعة
24	بإمكانه توفير الدعم والموارد المطلوبة والتي تمكن المعلمين	3.98	0.784	مرتفعة
25	ما يقوله يعنيه ويعني مايقول	3.98	0.920	مرتفعة
26	منفتح على التعلم ممن هم أقل منه مركزا في المدرسة	3.97	0.946	مرتفعة
27	يقود بالتمهجة من خلال تقديم نماذج سلوكية مناسبة	3.93	0.901	مرتفعة
28	يستخدم قوته وسلطته لصالح المعلمين	3.92	0.985	مرتفعة
29	يسعى لتلبية حاجات المعلمين قبل تلبية حاجاته	3.91	0.910	مرتفعة
30	يتقبل النقد والملاحظات	3.89	1.003	مرتفعة
31	بإستطاعته أن يحدد قدراته وأخطائه الشخصية ويعترف بها	3.88	0.928	مرتفعة
32	بإمكانه تمكين العاملين من صناعة القرارات المهمة	3.86	0.982	مرتفعة
33	تشجيع الآخرين على المجازفة حتى لو كانت احتمالية الفشل قائمة	3.76	1.006	مرتفعة
	درجة إمكانية تطبيق مديري المدارس الاستكشافية للقيادة الخادمة	4.02	0.719	مرتفعة

يتبين من الجدول (2) أن المتوسط الحسابي العام لدرجة إمكانية تطبيق مديري المدارس الاستكشافية للقيادة الخادمة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة بلغ (4.02)، وبانحراف معياري

ومستوى دلالة (0.018) وهي قيمة دالة إحصائياً لصالح الذكور، وقد تعزى النتيجة إلى أن المعلمين الذكور تقديرهم لمفهوم القيادة الخادمة يختلف عن المعلمات وذلك تبعاً لتوفر حاجاتهم في العمل وتلبيةها.

#### ب. متغير المؤهل العلمي:

##### الجدول رقم (4) :

نتائج اختبار (T- Test) للفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول تقديرهم لدرجة إمكانية تطبيق مديري المدارس الاستكشافية للقيادة الخادمة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة ت	مستوى الدلالة
بكالوريوس فما دون	279	4.03	0.723	298	0.524	0.601
ماجستير فأكثر	21	3.94	0.690			

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

يتبين من الجدول (4) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة إمكانية تطبيق القيادة الخادمة بين مديري المدارس الاستكشافية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي حيث بلغت قيمة ت (0.524) ومستوى دلالة (0.601) وهي قيمة غير دالة إحصائياً. وقد تعزى النتيجة إلى أن المعلمين والمعلمات قد بنوا تقديرهم لدرجة إمكانية تطبيق القيادة الخادمة من قبل مديريهم، من خلال الحكم على ممارسات مديريهم في بيئة العمل وأدائهم.

#### ت. متغير المرحلة الدراسية:

##### الجدول (5)

نتائج اختبار (T- Test) للفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول تقديرهم لدرجة إمكانية تطبيق القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الاستكشافية تبعاً لمتغير المرحلة الدراسية.

المرحلة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة ت	مستوى الدلالة
أساسي	203	3.93	0.772	298	3.879	0.001
ثانوي	97	4.23	0.544			

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

يختلف الحال في دراسة متغير المرحلة الدراسية للمعلمين والمعلمات في اختلاف تصوراتهم حول درجة إمكانية تطبيق

#### ث. متغير الخبرة التدريسية:

##### الجدول (6) :

المتوسطات الحسابية لدرجة إمكانية تطبيق القيادة الخادمة بين مديري المدارس الاستكشافية تبعاً لمتغير الخبرة التدريسية

الخبرة التدريسية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
أقل من 5 سنوات	47	4.36	0.541
من 5 سنوات - أقل من 10 سنوات	74	4.05	0.711
من 10 سنوات فأكثر	179	3.92	0.736
المجموع	300	4.02	0.719

أما نتائج دراسة أثر الخبرة التدريسية للكشف عن وجود فروق بين معلمي المدارس الاستكشافية حول إدراكهم لدرجة إمكانية تطبيق القيادة الخادمة من قبل مديريهم، فيتبين من الجدول رقم (6) أنه توجد فروق ظاهرة حيث أن أكبر متوسط حسابي لصالح الفئة ذات الخبرة الأقل من خمس سنوات، وأقل متوسط حسابي للفئة ذات الخبرة الأكثر من عشرة سنوات. ولمعرفة الدلالة الإحصائية لهذه الفروق الظاهرة استخدم الباحثان اختبار تحليل التباين الأحادي كما في جدول (7).

##### الجدول (7) :

نتائج تحليل التباين الأحادي ANOVA للفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول تقديرهم لدرجة إمكانية تطبيق القيادة الخادمة بين مديري المدارس الاستكشافية تبعاً لمتغير الخبرة التدريسية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
بين المجموعات	6.993	2	3.497		
داخل المجموعات	147.782	297	0.498	7.027	0.001
المجموع	154.775	299			

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

يتضح من نتائج الجدول (7) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في درجة إمكانية تطبيق القيادة الخادمة بين مديري المدارس الاستكشافية تبعا لمتغير الخبرة التدريسية، حيث بلغت قيمة ف (7.027) ومستوى دلالة (0.001)، وهي قيمة دالة إحصائيا. ولمعرفة لصالح من هذه الفروق استخدم الباحثان اختبار شيفيه للمقارنات البعدية جدول (8).

الجدول (8) :

اختبار شيفيه للمقارنات البعدية

الخبرة التدريسية	العدد	مقدار الفرق	مستوى الدلالة
أقل من 5 سنوات	من 5 سنوات - أقل من 10 سنوات	0.31	0.069
من 5 سنوات - أقل من 10 سنوات	من 10 سنوات فأكثر	0.43*	0.001
أقل من 5 سنوات - أقل من 10 سنوات	-	0.31-	0.069
أقل من 10 سنوات	من 10 سنوات فأكثر	0.122	0.439

يتبين من جدول (8) الفرق الدال إحصائيا لصالح الفئة ذات الخبرة الأقل من خمس سنوات كما تشير بذلك النتيجة مع ذوي

### نتائج السؤال الثالث:

نص السؤال على: ما درجة الدفاعية عند معلمي المدارس الاستكشافية الأردنية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظرهم؟ وللإجابة عن هذا السؤال، استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل عبارة من عبارات استبانة الدفاعية عند معلمي المدارس الاستكشافية الأردنية في محافظة العاصمة عمان. كما في الجدول (9).

الجدول (9) :

المتوسطات والانحرافات المعيارية لدرجة الدفاعية عند معلمي المدارس الاستكشافية الأردنية في محافظة العاصمة (مرتبة ترتيبا تنازليا)

الرتبة	الفقرة	متوسط الأهمية	الانحراف المعياري	الدرجة
1	ألتزم بالداوم المدرسي المحدد	4.47	0.756	مرتفعة
2	أسعى لبناء علاقات مميزة مع زملائي بالعمل	4.47	0.671	مرتفعة
3	أسعد باحترام الإدارة لي	4.43	0.801	مرتفعة
4	أعتز بمهنتي كمعلم في المدرسة	4.37	0.858	مرتفعة
5	أعامل زملائي في العمل كأصدقاء	4.35	0.810	مرتفعة
6	أحرص على التواصل الاجتماعي مع زملائي	4.34	0.739	مرتفعة
7	أحترم كثيرا تقدير الإدارة لأدائي في العمل	4.30	0.760	مرتفعة
8	تسود الثقة المتبادلة مع رؤسائي بالعمل	4.24	0.766	مرتفعة
9	تحقق لي مهنتي الشعور بتقدير الذات	4.20	0.944	مرتفعة
10	أسعى لحل مشكلات الطلبة	4.19	0.798	مرتفعة
11	تلعب التعزيزات التي تقدمها الإدارة دورا مهما في أدائي	4.14	0.943	مرتفعة
12	أضع لنفسي أهدافا وأعمل على تحقيقها في إطار عملي	4.13	0.819	مرتفعة
13	أفضل مهنتي في التعليم على أي مهنة أخرى	4.11	1.005	مرتفعة
14	تزداد رغبتني في العمل كلما ازدادت خبرتي	4.10	0.973	مرتفعة
15	استمتع بعملني في المدرسة	4.09	0.901	مرتفعة
16	موضوعية المدير في التعامل وتقييم الأداء تبعث الطمأنينة بنفسني	4.08	0.935	مرتفعة
17	ترغب الهيئة التدريسية في التعامل معي في الأعمال الجماعية	4.07	0.880	مرتفعة
18	الأمن الوظيفي المتاح يزيد من عطائي	4.06	0.995	مرتفعة

الرتبة	الفقرة	متوسط الأهمية	الانحراف المعياري	الدرجة
19	أتمكن من بحث مايو واجهني من مشكلات خاصة مع مدير المدرسة	4.03	0.897	مرتفعة
20	أحب العمل الذي يتطلب مسؤولية كبيرة	4.01	0.934	مرتفعة
21	أتابع كل ماهو جديد في مجال تخصصي	4.00	0.913	مرتفعة
22	يساعدني زملائي في العمل على تحقيق الأهداف المهمة للمدرسة	3.98	0.842	مرتفعة
23	مهنتي تقابل باحترام من قبل الآخرين	3.96	1.116	مرتفعة
24	أرغب بالقيام بالمهام التي تتسم بالصعوبة	3.93	0.876	مرتفعة
25	أتطوع بأعمال اضافية لخدمة المدرسة والطلبة	3.92	0.934	مرتفعة
26	أسعدني أثناء مراجعة الطلبة لي في أوقات الاستراحة	3.89	0.915	مرتفعة
27	أتأخر بعد الدوام اذا تطلب العمل ذلك	3.70	1.096	مرتفعة
28	أشتاق للدوام المدرسي في أثناء العطلة المدرسية	3.47	1.181	متوسطة
				درجة الدافعية العام
		4.12	0.589	مرتفعة

إمكانية تطبيق مديري المدارس الاستكشافية للقيادة الخادمة، كما أن القيادة الخادمة تفسر مانسبته 32.2% من التباين في الدافعية لدى المعلمين، وتدل النتائج على قوة العلاقة الإيجابية بين المتغيرين، وقد تفسر هذه النتائج أن وجود ممارسات للقيادة الخادمة لدى مديري المدارس الاستكشافية، وتلبية حاجات الأفراد والسعي نحو الاهتمام بنموهم المهني كفيل بزيادة الدافعية لدى المعلمين تجاه عملهم. وقد اتفقت نتائج هذا السؤال مع نتيجة دراسة مالوك (Malok, 2012) التي أظهرت أن هناك علاقة إيجابية بين القيادة الفاعلة والدافعية.

### المقترحات:

- عقد دورات تدريبية لمديري المدارس الحكومية لتعريفهم بما يمكن أن يقوم به المديرون من أدوار قيادية وتدريبهم عليها.
- تعميم مفهوم القيادة الخادمة في جميع المدارس الحكومية وترسيخه.

### التوصيات:

- إجراء مزيد من الدراسات التي تبحث أثر ممارسة القيادة الخادمة على متغيرات أخرى كالولاء التنظيمي، أو تحصيل الطلبة، ونحوها.
- إجراء دراسات تبحث في أثر ممارسة القيادة الخادمة في المؤسسات التربوية الأخرى كالجوامع، والمعاهد.

أظهرت النتائج أن المتوسط الحسابي العام لدرجة الدافعية عند معلمي المدارس الاستكشافية الأردنية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظرهم بلغ (4.12)، وتعدّ درجة مرتفعة وفقاً لمقياس الدراسة. وقد يعود السبب في تلك النتيجة إلى توفير البيئة المدرسية والإدارة المدرسية لمزايا وحوافز معنوية للمعلمين والشعور بالأمن الوظيفي، وكان أعلى متوسط للعبارة رقم (1) (ألتزم بالدوام المدرسي في المحدد) بمتوسط بلغ (4.47)، مما قد يشير إلى أن عدد ساعات العمل ضمن الحد الطبيعي الذي يشكل حافزاً للفرد في عمله، بينما أقل متوسط للعبارة رقم (28) التي نصت على (أشتاق للدوام المدرسي أثناء العطلة المدرسية) بمتوسط حسابي بلغ (3.47)، مما يعكس الميل البشري إلى الراحة والابتعاد عن العمل وضغوطاته.

### النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع

نص السؤال الرابع على: هل توجد علاقة ارتباطية بين درجة إمكانية تطبيق مديري المدارس للقيادة الخادمة ودرجة الدافعية عند المعلمين؟

للوصول إلى نتيجة هذا السؤال، حسب معامل ارتباط بيرسون R، ومعامل الارتباط لاختبار F الذي يشير إلى مقدرة المتغير المستقل في التنبؤ بقيم المتغير التابع، وقيمة الإحصائي، ومستوى الدلالة، فكانت النتائج كما في جدول (10).

الجدول (10):

المتغير المستقل	معامل ارتباط بيرسون R	التباين R <sup>2</sup>	المحسوبة F	مستوى الدلالة
القيادة الخادمة	0.567	0.322	141.225	0.000

تشير النتائج أن قيمة F تساوي (141.225) عند مستوى الدلالة (0.000) وهذا يعني أن الدافعية عند المعلمين تتأثر بدرجة

- examining servant leadership». *Journal of Managerial Psychology*. 31 (4) , 837- 849.
5. Laub, J.A.(1999) .Assessing the servant organization: development of The servant organizational leadership assessment (SOLA) Instrument.Unpublished Doctoral Dissertation, Florida Atlantic University of La Verne, California.
  6. Lian, X.(20014) .Factors that motivate faculty to participate professional development activities.Unpublished Doctoral Dissertation California State University, California, USA.
  7. Lubin, K.A.(2001) .Visionary leader behaviors and their congruency with servsnt leadership characteristics. Unpublished Doctoral Dissertation, University of La verne, California.
  8. Malok, N.(2012) *The Relationship Between Leadership Style And Motivation Among Facuulty Members In Two Public Universities Sudan*.Unpublished Dissertation.The University of Incarnate World, Boston, USA.
  9. Patterson, K.A.(2003) .*Servant leadership: A theoretical model*.Unpublished Doctoral Dissertation, Regent University, USA.
  10. Russell, R.(2001) .“ The role of valuesn servant leadership”. *Leadership & Organization &Development Journal*, 23 (3) , 145 – 157.
  11. Salamah, Kayed M.(2011) .“*Servant Leadership Practices among School Principals in Educational Directorates in Jordan*”.*International Journal of Business and Social Science*, 22 (2) , 138 \_ 146.
  12. Senge, Peter.(1994) .*The fifth discipline: The art & practice of the learning organization*.New York: Doubleday.
  13. Sergiovanni, T.J.(2002) .Who ‘s serving Who? In *Jossey-Bass Reader (Eds.) , Educational leadership (pp269- 286) .*
  14. Sims, B.J.(1997) .*Servanthood: Leadership for the third millennium*.Boston: Cowley publications.
  15. Spears, L.(1996) .*Reflections on Robert K.Greenleaf and servant leadership*.*Leadership & Organization Development Journal*, 17 (7) , 33- 35.
  16. Taylor, T.A.(2002) .*Examination of leadership practices for principals identified as servsnt leaders*.Unpublished Doctoral Dissertation, University of Missouri- Columbia.
  17. Zhang, Y.& Lin, T.B.(2012) .*Servant leadership: a preferred style of school leadership in Singapore*.*Chinese Management Studies*.6 (2) , 369- 383.
  18. Zhang, Z., Kinlee, J., & Wong, P.(2015) .«Multi level structural equation modeling analysis of the servant leadership construct and it's relation to jobsatisfaction». *Leadership & Organization Development Journal*.37 (8) , 1147- 1167.

## المصادر والمراجع

### أولاً: المراجع العربية

1. أبوتينة، عبدالله، خصاونة، سامر، والطحاينة، زياد، (2006). القيادة الخادمة في المدارس الأردنية كما يدركها المعلمون والمديرون: دراسة استطلاعية، مجلة العلوم التربوية والنفسية، جامعة البحرين، 8، (4) ، 137 – 160.
2. البدور، نجاة، (2006). مستوى الضغوط النفسية وعلاقته بمستوى الدفاعية لمديري مدارس الامانة العامة للمؤسسات التربوية المسيحية في الاردن.(رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة عمان العربية، عمان، الاردن
3. حريم، حسين، (1997). السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد في المنظمات. عمان: دار زهران للنشر والتوزيع.
4. الزيود، زين، (2011). التغيرات التي أحدثتها المناهج المحوسبة في العملية التعليمية التعلمية كما يراها الطلبة والمعلمون والمديرون في المدارس الاستكشافية.(رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الاردنية، عمان، الاردن
5. الشماع، خليل محمد وحمود، خضير كاظم، (2005). نظرية المنظمة. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
6. الشيخ، عمر حسن، (2006). دراسة تقويمية لتجربة المدارس الاستكشافية. استرجعت 5 نيسان، 2016، <http://WWW.meo.gov.jo>.
7. الطويل، هاني عبد الرحمن، (2001). الادارة التعليمية مفاهيم وافاق. ط2، عمان: منشورات الجامعة الاردنية.
8. عياصرة، علي أحمد، (2004). الأنماط القيادية لمديري المدارس الثانوية وعلاقتها بدافعية المعلمين نحو مهنتهم كمعلمين في وزارة التربية والتعليم الاردنية.(اطروحة دكتوراة غير منشورة)، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن.
9. الفريحات، خضير كاظم، (2009). السلوك التنظيمي: مفاهيم معاصرة. عمان: مكتبة اثراء.
10. القريوتي، محمد قاسم، (2000). السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الانساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة. عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.
11. الكيلاني، عبدالله، الشريفين، نضال.(2014). مدخل إلى البحث في العلوم التربوية والاجتماعية (الطبعة الرابعة). عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

### ثانياً: المراجع الاجنبية

1. Diamantes, T.(2004) .What Principals Think Motivates Teahers? *Journalof Instructional Psychological*.12 (4) : 33- 35.
2. Herbst, J.D.(2003) .*Organizational servant leadership and its relation to secondary school effectiveness*.Unpublished Doctoral Dissertation,Florida Atlantic University, Florida.
3. 3\_ Joeseeph, E.E.& Winston, B.E.(2005) .Acorrelation of servant leadership, leader trust and organizational trust. *Leadership &Organization Development Journal*, 26 (1) .6- 22.
4. Hogue, M.(2015) .« Gender bias in communal leadership: