



كلية التربية

إدارة: البحوث والنشر العلمي ( المجلة العلمية )

=====

## **القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الابتدائية في النقب وعلاقتها بالرضا الوظيفي من وجهة نظر المعلمين**

إعداد

**أ/ ناصر رزق أبو عرار**

باحث دكتوراه في الإدارة التربوية - الجامعة العربية الامريكية

رام الله - فلسطين.

**naser618777@gmail.com**

﴿المجلد التاسع والثلاثون- العدد الثالث- جزء ثانى - مارس ٢٠٢٣ م﴾

[http://www.aun.edu.eg/faculty\\_education/arabic](http://www.aun.edu.eg/faculty_education/arabic)

## المخلص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الإبتدائية في النقب للقيادة الخادمة من وجهة نظر المعلمين، ومستوى الرضا الوظيفي لديهم، والكشف عن العلاقة بين درجة ممارسة مديري المدارس الإبتدائية في النقب للقيادة الخادمة ومستوى الرضا الوظيفي للمعلمين من وجهة نظرهم، وقد تم استخدام المنهج الوصفي المسحي الارتباطي، وتكونت عينة الدراسة من (٣٧٣) معلماً ومعلمة، وتم اختيارهم بالطريقة العشوائية، وقد تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة مديري المدارس الإبتدائية في النقب للقيادة الخادمة جاءت بدرجة كبيرة، ومستوى الرضا الوظيفي لديهم عالٍ، كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية ايجابية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة مديري المدارس الإبتدائية في النقب للقيادة الخادمة وتقديراتهم على مستوى الرضا الوظيفي لديهم.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الإبتدائية في النقب للقيادة الخادمة من وجهة نظر المعلمين، ومستوى الرضا الوظيفي لديهم، والكشف عن العلاقة بين درجة ممارسة مديري المدارس الإبتدائية في النقب للقيادة الخادمة ومستوى الرضا الوظيفي للمعلمين من وجهة نظرهم، وقد تم استخدام المنهج الوصفي المسحي الارتباطي، وتكونت عينة الدراسة من (٣٧٣) معلماً ومعلمة، وتم اختيارهم بالطريقة العشوائية، وقد تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة مديري المدارس الإبتدائية في النقب للقيادة الخادمة جاءت بدرجة كبيرة، ومستوى الرضا الوظيفي لديهم عالٍ، كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية ايجابية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة مديري المدارس الإبتدائية في النقب للقيادة الخادمة وتقديراتهم على مستوى الرضا الوظيفي لديهم.

وبالرغم من تعدد الدراسات التي بحثت في موضوع الرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس، إلا أنه - في حدود علم الباحث- لا توجد دراسات تطرقت لموضوع القيادة الخادمة لدى مديري المدارس وعلاقتها بالرضا الوظيفي لذا ظهرت الحاجة إلى ضرورة إجراء هذه الدراسة للتعرف إلى ممارسة مديري المدارس الإبتدائية في النقب للقيادة الخادمة وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين من وجهة نظرهم.

**الكلمات المفتاحية:** القيادة الخادمة، الرضا الوظيفي.

**Abstract:**

This study aimed to identify the degree of practice of servant leadership by principals of primary schools in the Negev from the teachers' point of view, and the level of job satisfaction they have, and to reveal the relationship between the degree of practice of servant leadership by principals of primary schools in the Negev and the level of job satisfaction of teachers from their point of view. The descriptive correlational survey, and the study sample consisted of (373) male and female teachers, who were chosen randomly. The questionnaire was used as a data collection tool. The results of the study showed that the degree to which principals of primary schools in the Negev practiced servant leadership came to a high degree, and their level of job satisfaction was high. They have.

**Keywords:** Servant leadership, job satisfaction.

## مقدمة:

تُعد القيادة التربوية من المرتكزات الجوهرية التي يعتمد عليها تقدم المؤسسة التربوية، وبغيرها لا يمكن تحقيق أي تغيير فعال؛ فالنظام التربوي يعد أحد الأنظمة الاجتماعية التي تتطلب قيادة حكيمة فعالة لما لها من دور هام في نجاح العملية التعليمية (ربيع، ٢٠١٤).

تواجه المؤسسات التربوية في العصر الحالي تحديات عدة، نظرًا للتطورات المتسارعة، والتي يُعد اختيار الأنماط القيادية المناسبة من ضمنها للقيام بالمهام التعليمية التعليمية المطلوبة على أكمل وجه، إذ أن النمط المتمركز حول المدير أو على أفراد محددين لم يعد مناسبًا لتسيير الأعمال الإدارية في المدرسة خاصة في ظل التحولات السريعة والمتلاحقة للتوجه من المركزية إلى ممارسة أنماط متعددة من اللامركزية؛ بهدف صنع قرارات تشاركية بين جميع الأطراف المعنية داخل المؤسسة التربوية، يكون هدفها الإصلاح والتطوير والتحسين للأداء المدرسي، وليتحمل المسؤولية جميع الأفراد داخل المؤسسة الواحدة لتحقيق كفاءة عالية من الأداء (اليقوبية والعاني والغنبوصي، ٢٠١٥).

وتُعرف القيادة الخادمة بأنها "أسلوب القيادة الذي يدمج الخدمة المتفانية والأخلاقية للاتباع، وتمكين الأتباع من المشاركة في نموهم وتطويرهم كأفراد وكأعضاء في المجموعة" (محمد، ٢٠١٢، ٨٣). وعرفها حسان والعجمي (٢٠١٥، ٢١٨) بأنها: "تمودج القيادة الذي يربط إنجازات الموظفين بإنجازات المنظمة، بمعنى آخر أن القائد الخادم يسعى لتطوير الأفراد من أجل تطوير المنظمة من خلال استخدام السلطة بطريقة شرعية وبنزاهة لتحقيق المصلحة العامة للأشخاص العاملين بالمنظمة من خلال قناعة القائد الخادم بأن نجاحه مرهون بالعمل من أجل الآخرين وبهم".

وتأتي حاجة المؤسسات التربوية إلى القيادة الخادمة مما فرضته القيم الجديدة لعالم اليوم من تحديات كبرى على منظمات الأعمال، تمثلت في النظرة الأخلاقية والمسؤولية الاجتماعية الملقاة على عاتقها لاسيما فيما يتعلق بالعلاقات بين القيادة والمرؤوسين، ومن ثم فإن القيادة الخادمة تُعد أفضل ما يمثل هذا التوجه الجديد بأبعاده كلها؛ لما تتضمنه من مثل عليا وفضائل تقترب من الروحانية والصفاء الفكري الخلاق في مبادئها ومرتكزاتها الأساسية (عطية، ٢٠١٠).

وتهتم القيادة الخادمة بالدرجة الأولى بالموارد البشرية، حيث تسعى إلى خدمة العاملين وتمكينهم وتشجيعهم على التقدم والنمو، فهي نمط قيادي مقلوب رأسا على عقب، أي القائد الذي يتجاوز مصالحه الشخصية، ويفضل خدمة حاجات الآخرين، فهو يساعدهم على تحقيق النمو والتطور، كما يمنحهم الفرصة، لتحقيق ما يطمحون إليه مادياً وشعورياً مع مراعاة العمل على بلوغ الأهداف (Jallab, 2011).

وتكمن أهمية القيادة الخادمة في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين، وزيادة الولاء التنظيمي والثقة التنظيمية بين العاملين والقادة، وإيجاد بيئة تتسم بالأمان الوظيفي للعاملين، وتلافي الصراعات والمشكلات التنظيمية داخل المؤسسة، وتدعيم العلاقات الإنسانية في تعاملات أفراد المرؤوسين (بركة، ٢٠٢٠). ويذكر بربخ (٢٠١٢) أن أهمية القيادة الخادمة في المؤسسات التربوية تتمثل في أنها تلهم المعلمين للتفاني في تقديم الخدمة للطلبة المحتاجين لها، وترفع مستوى الثقة والطمأنينة والاحترام بين المدير والمعلمين، كما أنها ترفع مستوى إنتاجية منسوبي المدرسة من معلمين وإداريين، ودرجة إبداعهم الوظيفي، وتسهم في تحقيق أعلى درجات الرضا الوظيفي ورفع الروح المعنوية لدى المعلمين.

وأشار التمام (٢٠١٦) أن نمط القيادة الخادمة متفرد عن باقي أنماط القيادة الأخرى، وأن القائد الخادم لديه صفات وخصائص منها: لا يغلب مصالحه الذاتية ولا يرغب في التمجيد أو التعظيم بل يسعى لتطوير التابعين، ويعمل على بناء ثقافة سماع صوت التابعين، فهو يشجع قيام التابعين بالمبادرات دون انتظار لضعف بعض القادة أحياناً، ويسعى إلى تمييز إنجازات التابعين دون انتظار الأوسمة وإقامة الحفلات والمناسبات لتقدير نجاحاتهم والاحتفال بها، ويقدم التوضيحات للحفاظ على توحيد التابعين مع مباركة إنجازاتهم، بالإضافة إلى أن القائد الخادم يتصف بسمات شخصية مثل الذكاء الوجداني، ومساعدة الآخرين في بناء جسور الثقة، وتحقيق الذات، والتعقيد الإدراكي وهم الأكثر قدرة على التعامل مع أبعاد المواقف المتعددة، وأكثر قدرة على إدراك المتغيرات من حولهم بصورة تحليلية.

ويُعد الرضا الوظيفي أحد العناصر الرئيسية التي تشعر الفرد بالرضا عن نفسه وعن الحياة بشكل عام، والرضا الوظيفي هو الحالة التي يحقق الفرد من خلالها ذاته ويشبع رغباته مما يجعله مقبلًا على عمله بحماس ورغبة ويحرص على زيادة كفاءته الإنتاجية (Croosman & Harris, 2006). وقد اهتم الباحثون والدارسون بموضوع الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسات والمنظمات وخاصة المؤسسات التربوية منذ مطلع القرن العشرين، فكانت البداية مع النظريات الإدارية التي حاولت تفسير الرضا عن العمل وعوامله ومسبباته، فاهتمت بالحوافز المادية باعتبار أنها الوحيدة التي تحقق الرضا عن العمل، إلا أنها لم تستطع تحقيق الرضا عن العمل لإهمالها الجانب الإنساني، ثم جاءت حركة العلاقات الإنسانية، ونادت بأهمية الروح المعنوية، وتحسين ظروف العمل للعاملين لتحقيق الرضا الوظيفي لهم، مما يسهم في تحسين النواتج (نشوان ونشوان، ٢٠١١).

وبين كلانسن ويوشر وبونج (Klassen, Usher & Bong, 2010) أن الرضا الوظيفي يُعد عاملاً مهماً من العوامل المؤثرة في زيادة كفاءة المعلم في عمله، وقيامه بواجباته نحو زملائه وطلّبه ومجتمعه، ويمكن تحديد أهمية الرضا الوظيفي للمعلمين، بأنه يعمل على زيادة الثقة بالنفس والطموح لدى المعلمين، وارتفاع مستوى الرضا الوظيفي يؤدي إلى انخفاض نسبة غياب المعلمين في المدرسة، والمعلمين الأكثر رضا عن عملهم، يكونوا أقل عرضة لضغوط العمل، وكلما كان هناك درجة عالية من الرضا الوظيفي أدى ذلك إلى زيادة الإنتاجية، وتحقيق الأمن والاستقرار النفسي والفكري والوظيفي لهم.

ومن مظاهر الرضا الوظيفي: الإنتاجية المرتفعة حيث أن العلاقات الإنسانية الجيدة والفعالة تعني دائماً إنتاجية مرتفعة من جانب العاملين وهذه الكفاية الإنتاجية ترجع لزيادة إحساس العاملين بالانتماء للمؤسسة وحرصهم على مصلحتها، وقلة الغياب، ونقص معدل التدوير في العمل وهو انتقال الفرد من عمل متخصص إلى آخر، وقلة الشكوى من جانب العاملين، وانخفاض نسبة منازعات العمل (عباس، ٢٠١٨).

ومن هنا تؤكد القيادة الخادمة أهمية الارتقاء بمستوى أداء العاملين وتعمل على تلبية حاجاتهم، وتقديم المساعدة لهم. لذلك فهي تعد أحد الدوافع القوية للأفراد والتي تحثهم على بذل قصارى جهدهم لتحقيق أهداف المؤسسة التي يعملون فيها، فضلاً عن تمتع هذا النوع من القيادة بصفات وخصائص غير متوفرة في أنماط قيادية أخرى، مما يمكنها من تهيئة بيئة تعليمية ومناخ تنظيمي يحقق أهداف المؤسسة التربوية. ذلك أن الهدف الأسمى للقائد الخادم هو رفاهية المنظمة وخدمة العاملين فيها بإتباع أسلوب قيادي يتجاوز الاهتمام بالنفس أو الانشغال بالذات لخدمة احتياجات الآخرين، ومساعدتهم على النمو والتطور، وتزويدهم بالفرص اللازمة.

### مشكلة الدراسة:

ينظر إلى القيادة الخادمة على أنها تتجاوز الاهتمام أو الانشغال بالذات لخدمة الآخرين وتلبية احتياجاتهم ومساعدتهم على النمو والتطور، وتزويدهم بالفرص اللازمة للكسب، مع تحقيق أهداف المنظمة، والرضا الوظيفي هو أحد العناصر الرئيسية للرضا العام الذي يمد بالطاقة اللازمة التي تمكن الفرد من أداء عمله والاستمرار فيه بل وتطويره والإبداع فيه. يعتبر الدافع إلى الإنجاز من الدوافع المهمة في السلوك الإنساني، ومظهرها أساسياً من مظاهر الصحة النفسية والرغبة في الاستعداد للقيام بعمل معين بأسرع وأحسن ما يكمن.

ومن خلال عمل الباحث في عدد من المدارس الابتدائية في منطقة النقب فقد لاحظ وجود ضعف إلى حد ما في المهارات القيادية والشخصية لدى مديري المدارس، وضعف مشاركتهم للمعلمين في تصميم الخطط والسياسات الخاصة بالعملية التعليمية داخل المدارس مما عكس حالة من التذمر وعدم الرضا لديهم، والذي ينعكس بشكل أو بآخر على رضاهم الوظيفي عن مهنة التعليم، لذا ظهرت الحاجة إلى ضرورة إجراء هذه الدراسة للتعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية في النقب للقيادة الخادمة وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين من وجهة نظرهم.

### أسئلة الدراسة:

١. ما درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية في النقب للقيادة الخادمة من وجهة نظر المعلمين؟

٢. ما مستوى الرضا الوظيفي لمعلمي المدارس الابتدائية في النقب من وجهة نظرهم؟

٣. هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية في النقب للقيادة الخادمة ومستوى الرضا الوظيفي للمعلمين من وجهة نظرهم؟

### أهداف الدراسة:

سعت الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

١. تقصي درجة ممارسة القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الابتدائية في النقب من وجهة نظر المعلمين.

٢. التعرف إلى مستوى الرضا الوظيفي لمعلمي المدارس الابتدائية في النقب من وجهة نظرهم.

٣. تقصي وجود علاقة ارتباطية بين درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية في النقب للقيادة الخادمة ومستوى الرضا الوظيفي للمعلمين من وجهة نظرهم، للوصول إلى فهم أعمق حول هذه العلاقة.

### أهمية الدراسة:

تندبثق أهمية الدراسة من تناولها موضوعًا هامًا، وهو القيادة الخادمة التي تُعد أحد الأنماط القيادية التي تحظى باهتمام بالغ من قبل المهتمين بمجال الإدارة التربوية في الوقت الراهن؛ لما لهذا النمط من دور هام في تحقيق أهداف العاملين بالمؤسسات التربوية، ومن

الناحية العملية يأمل الباحث أن تساعد الدراسة الحالية من خلال نتائجها في التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الإبتدائية في النقب للقيادة الخادمة، مما يُعد توثيقاً عملياً لمدى ممارسة هذا النمط الحديث من القيادة في المدارس الإبتدائية في النقب، ومن خلال النتائج المتوقع الوصول إليها يمكن تقديم تصور يساعد في تحسين ممارسة القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الإبتدائية، بما يسهم بشكل واضح في إفراس الكثير من المخرجات الإيجابية على مدركات وسلوكيات العاملين بهذه المدارس، وعلى العملية التربوية ككل.

### مصطلحات الدراسة:

**القيادة الخادمة:** نمط من القيادة مقلوب رأساً على عقب، يتجاوز فيها القائد مصالحه الشخصية ويفضل خدمة الآخرين ويساعدهم على تحقيق التطور والنمو، كما يمنحهم الفرصة لتحقيق ما يطمحون إليه مادياً وشعورياً، مع مراعاة العمل على تحقيق أهداف المنظمة (جلاب، ٢٠١١).

**وتُعرف القيادة الخادمة إجرائياً:** هي الدرجة التي يحصل عليها المعلمون من الإجابة عن فقرات مقياس القيادة الخادمة الذي أُعدَّ لهذا الغرض.

**الرضا الوظيفي:** "حالة من المشاعر التي تنتج عن تقييم الفرد لبيئة العمل مقارنة مع توقعاته، وهي تمثل مدركات وتوقعات ومعتقدات داخلية مخفية أو ضمنية، وقد تظل المشاعر والأحاسيس مستترة داخل الفرد، وقد تظهر في سلوكه الخارجي وتبدو من تصرفاته" (الهيبي، ٢٠١٥، ٨١).

**ويُعرف الرضا الوظيفي إجرائياً:** مستوى الرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الإبتدائية في النقب من خلال استجابتهم على الاستبانة التي تم إعدادها لأغراض الدراسة.

### حدود الدراسة ومحدداتها

- **الحدود الموضوعية:** القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الإبتدائية في النقب وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين من وجهة نظرهم.
- **الحدود الزمانية:** الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي (٢٠٢٢-٢٠٢٣).
- **الحدود المكانية:** المدارس الإبتدائية في منطقة النقب.
- **الحدود البشرية:** عينة من معلمي المدارس الإبتدائية في منطقة النقب.

- تتحدد نتائج الدراسة بدلالات صدق وثبات أدوات الدراسة المستخدمة في جمع المعلومات، وإجراءات التطبيق، وموضوعية استجابات عينة الدراسة.

### الدراسات السابقة:

من خلال البحث في الدوريات والملخصات العلمية والرسائل الجامعية، تبين وجود العديد من الدراسات التي تطرقت للقيادة الخادمة والرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس، وفيما يأتي عرض لبعض الدراسات ذات العلاقة مرتبة زمنياً من الأقدم إلى الأحدث:

**أجرت صلاح الدين (٢٠١٦)** دراسة هدفت إلى مراجعة أدبيات القيادة الخادمة لمديري المدارس والرضا الوظيفي للمعلمين وصولاً إلى نموذج نظري يصف العلاقة بينهما، ثم اختبار مدى انطباق هذا النموذج النظري للبحث على الواقع الميداني في مصر، وفي هذا السياق قام البحث باختبار صدق نماذج القياس الخاصة بمتغيري البحث؛ حيث تم اختبار مدى انطباق نموذج للقيادة الخادمة لمديري المدارس، ونموذج للرضا الوظيفي على عينة من المعلمين في مصر، وبعد الوصول إلى نماذج قياس صادقة من خلال إجراء التحليل العاملي الاستكشافي ثم التحليل العاملي التوكيدي وتم اختبار نموذج البنية النظرية الذي يحدد العلاقات بين القيادة الخادمة لمديري المدارس والرضا الوظيفي للمعلمين على الواقع الميداني في مصر، ومن ثم توليد نموذج ينطبق على عينة الدراسة (٢٥١ معلم بالمدارس الحكومية في إقليم القاهرة الكبرى) وباستخدام منهجية النمذجة بالمعادلة البنائية، وبناء على ذلك تم تحديد مدى توافر أبعاد القيادة الخادمة لدى مديري المدارس من منظور المعلمين، ومدى الرضا الوظيفي لدى المعلمين وكيف يمكن تفعيل العلاقة بينها وصولاً لنموذج مقترح يسهم في تحقيق المدرسة الفعالة في مصر، من خلال سلسلة من الإجراءات المقترحة.

**وهدفـت دراسة المهدي وآخرون (Al-Mahdy et al., 2016)** تعرف تصورات المعلمين العمانيين للقيادة الخادمة لدى مديري المدارس، وتصوراتهم للرضا الوظيفي لدى المعلم، والكشف عن تأثير العديد من المتغيرات الديموغرافية على هذه التصورات. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام مقياس القيادة الخادمة لباربيتو وويلر، ومقياس الرضا الوظيفي (JSS) لسبيكتور لجمع البيانات من عينة الدراسة التي بلغت (٣٥٦) معلماً. أظهرت النتائج وجود مستوى متوسط من القيادة الخادمة لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين من أفراد عينة البحث، وكذلك وجود مستوى متوسط من الرضا الوظيفي لدى المعلمين.

**وهدفـت دراسة الشرفي والكبيسي (Al-Sharifi & Al-Kubaysi, 2018)** إلى تعرف درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة عمان لأبعاد القيادة الخادمة من وجهة نظر المعلمين. وقد تكونت العينة من (٣٦٨) معلماً ومعلمة، اختبروا بطريقة العينة

الطبقية العشوائية النسبية. وتم تطوير إستبانة لقياس درجة ممارسة أبعاد القيادة الخادمة. وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان لأبعاد القيادة الخادمة من وجهة نظر المعلمين كانت منخفضة.

**وأجرت الجهني (٢٠١٩)** دراسة هدفت إلى التعرف على مستوى ممارسة قائدات المدارس الثانوية للقيادة الخادمة من وجهة نظر معلمات المرحلة الثانوية بشرق مدينة الرياض، وتحديد المقترحات التي من شأنها تحسين إدارة هذه المدارس باستخدام مدخل القيادة الخادمة من وجهة نظر المعلمات، إلى جانب وضع تصور مقترح لتحسين إدارة المدارس الثانوية باستخدام مدخل القيادة الخادمة. ولتحقيق هذه الأهداف استخدم المنهج الوصفي (التحليلي)، وتم بناء استبانة كأداة لجمع البيانات من عينة البحث المكونة من (٢٤٦) معلمة بالمدارس الثانوية. وقد توصل البحث إلى عدة نتائج، أهمها، أن مستوى ممارسة قائدات المدارس الثانوية للقيادة الخادمة من وجهة نظر معلمات المرحلة الثانوية بشرق مدينة الرياض جاء بدرجة (عالية)؛ وأن الترتيب التنازلي لأبعاد القيادة الخادمة بحسب مستوى الممارسة جاء كما يلي: (بعد الإيثار) فبعد العلاقات الإنسانية، فبعد التمكين، فبعد القيم الشخصية، فبعد المسؤولية التنظيمية، فبعد تصميم خطط مقنعة). كما وضعت الدراسة عدد من المقترحات التي من شأنها تحسين إدارة المدارس الثانوية باستخدام مدخل القيادة الخادمة منها: اعتماد الإدارات التعليمية لأساليب قياس تساعد في تحديد مستوى المسؤولية التنظيمية لدى قائدات المدارس كأحد معايير رخص القيادة المدرسية.

**وأجرى إبراهيم (٢٠١٩)** دراسة هدفت إلى التعرف على مفهوم القيادة الخادمة وأبعادها، ومفهوم وعوامل الرضا الوظيفي للمعلمين، ومقترحات لتفعيل القيادة الخادمة لشيخ المعهد لتحقيق الرضا الوظيفي للمعلمين بالمعاهد الثانوية الأزهرية. واستخدمت الدراسة استبانتين أحدهما للقيادة الخادمة والأخرى للرضا الوظيفي وطبقتا على (١٤٦) من العاملين بالمعاهد الثانوية الأزهرية بمحافظة سوهاج. وتوصلت الدراسة إلى أن عملية تفعيل أبعاد القيادة الخادمة لشيخ المعهد الثانوي الأزهرى لتحقيق معدلات مرتفعة للرضا الوظيفي للمعلمين يتطلب عمل ما يلي: تحسين بيئة العمل بالمعاهد الثانوية الأزهرية، واهتمام شيخ المعهد الثانوي الأزهرى بالمعلمين، ومشاركة المعلمين في إدارة المعهد واتخاذ القرارات، واستخدام أساليب التقويم بطريقة عادلة وموضوعية.

**وأجرى الناييف (٢٠٢٠)** دراسة هدفت إلى توضيح الأسس الفكرية للقيادة الخادمة في المؤسسات التربوية، وتحليل واقع ممارسات القيادة الخادمة في المدارس الثانوية الأمريكية، إضافة إلى تحديد سبل تطوير ممارسات القيادة الخادمة في المدارس الثانوية السعودية بالإفادة من الخبرة الأمريكية، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي لملائمته لطبيعتها، وتكونت عينة الدراسة من مجموعة من الدراسات والأبحاث ذات العلاقة بالقيادة الخادمة في المدارس

الأمريكية. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أبرزها: معاناة قيادات المدارس الثانوية السعودية من مشكلات عدة تحد من قدراتهم على تنمية مهارات القيادة الخادمة، وتعدد مميزات ممارسة مديري المدارس الثانوية الأمريكية لمهارات القيادة الخادمة.

**وأجرت أبو شريخ (٢٠٢٠) دراسة هدفت إلى استقصاء العلاقة بين ممارسة القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الحكومية في العاصمة عمان وأدائهم الوظيفي من وجهة نظر مساعدي المديرين، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، واستخدمت الاستبانة لجمع المعلومات، وتم تطبيقها على عينة مكونة من (٢٢٢) مساعدًا ومساعدة. وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الحكومية في العاصمة عمان من وجهة نظر مساعدي المديرين مرتفعة، وأن درجة ممارسة الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في العاصمة عمان من وجهة نظر مساعدي المديرين مرتفعة أيضًا. وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة بين ممارسة القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الحكومية في العاصمة عمان وأدائهم الوظيفي.**

### **التعقيب على الدراسات السابقة:**

بعد الاطلاع على الدراسات السابقة التي أجريت في موضوع القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الابتدائية والرضا الوظيفي، يُلاحظ أن هذه الدراسات اختلفت باختلاف الأهداف التي سعت إلى تحقيقها، واختلفت البيئات التي تمت فيها، فمن هذه الدراسات ما سعى إلى التعرف إلى درجة ممارسة القيادة الخادمة لدى المديرين، وعلاقتها بعدد من المتغيرات كدراسات الشريف والكبيسي (Al-Sharifi & Al-Kubaysi, 2018)، والجهني (٢٠١٩)، والنايف (٢٠٢٠)، وأبو شريخ (٢٠٢٠).

وسعت بعض الدراسات إلى تقصي العلاقة بين القيادة الخادمة وبالرضا الوظيفي ودافعية الإنجاز، كدراسات صلاح الدين (٢٠١٦)، والمهدي وآخرون (Al-Mahdy et al., 2016)، وإبراهيم (٢٠١٩).

وتم الاستفادة من الدراسات السابقة في إثراء الإطار النظري، وتحديد المحاور الرئيسية للدراسة كالمنهج وأداة الدراسة. وتتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث المضمون، حيث ركزت ممارسة القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الابتدائية في النقب وعلاقتها بالرضا الوظيفي من وجهة نظرهم.

**إجراءات الدراسة:**

تمت الدراسة وفق الإجراءات الآتية:

١. إعداد أدوات الدراسة.
٢. التحقق من الصدق الظاهري لأدوات الدراسة من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين.
٣. تطبيق الأدوات على عينة استطلاعية من مجتمع الدراسة ومن خارج عينتها للتأكد من صدق البناء والثبات.
٤. إخراج أدوات الدراسة بصورتها النهائية.
٥. توزيع أدوات الدراسة على أفراد مجتمع الدراسة، بعد شرح هدف الدراسة لهم، وكيفية ملء الأدوات، حيث جرى توزيع رابط للأدوات إلكترونياً من خلال جوجل درايف ( Google Drive)، على مجتمع الدراسة، وحصل الباحث على (٣٧٣) استجابة على الأدوات، وبناءً على ذلك وبعد عملية تدقيق الاستجابات، تمثل الاستجابات الصالحة للتحليل ما نسبة (١٠٠%) من إجمالي الاستجابات التي حصل عليها.
٦. جمع الاستبانات من أفراد العينة وترميزها وإدخالها في الحاسوب، ومعالجتها إحصائياً باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).
٧. عرض النتائج والتوصيات.
٨. التعليق على النتائج ومقارنتها بالدراسات السابقة.

**منهج الدراسة:**

تم استخدام المنهج الوصفي المسحي الارتباطي نظراً لملاءمته طبيعة الدراسة وأهدافها.

**مجتمع الدراسة وعينتها:**

تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الابتدائية في منطقة النقب التعليمية، خلال الفصل الدراسي الثاني للعام الدراسي ٢٠٢٢/٢٠٢٣، وعددهم (٤٠٠٠) معلماً ومعلمة، حسب إحصائيات قسم إدارة الموارد البشرية في منطقة النقب التعليمية.

وتم اختيار عينة عشوائية من مجتمع الدراسة، حيث تكونت من (٣٧٣) معلماً ومعلمة، والجدول (١) يبين توزيع أفراد العينة حسب متغيرات الدراسة.

### الجدول (1)

#### توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيراتها

المتغيرات	المستويات	العدد	النسبة المئوية%
الجنس	ذكر	133	35.7%
	أنثى	240	64.3%
المؤهل العلمي	بكالوريوس أو أقل	271	72.7%
	دراسات عليا	102	27.3%
الخبرة	سنوات 5 من أقل	145	38.9%
	سنوات 10 من أقل إلى 5 من	118	31.6%
	١٠ سنوات فأكثر	110	29.5%
المجموع		373	100.0%

#### أدوات الدراسة:

بعد مراجعة الدراسات والبحوث التربوية المتعلقة بموضوع الدراسة كدراسات (الجهني (٢٠١٩)، وصلاح الدين (٢٠١٦)، النايف (٢٠٢٠)، وإبراهيم (٢٠١٩) ، تم إعداد أداتين؛ الأداة الأولى عبارة عن استبانة لقياس ممارسة القيادة الخادمة للمديرين، أما الأداة الثانية فهي عبارة استبانة لقياس مستوى الرضا الوظيفي لمعلمي المدارس الابتدائية في النقاب.

وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي، وعلى النحو الآتي: (كبيرة جداً، وكبيرة، ومتوسطة، وقليلة، وقليلة جداً) للإجابة عن فقرات الأداة الأولى، ومقياس ليكرت الخماسي، وعلى النحو الآتي: (عالية جداً، وعالية، ومتوسطة، ومنتدنية، ومنتدنية جداً) للإجابة عن فقرات الأداة الثانية.

#### صدق أدوات الدراسة:

بعد أن تم تصميم أدوات الدراسة بصورتها الأولية، تم عرضها على مجموعة من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس في أقسام الإدارة التربوية والقياس والتقويم في عدد من الجامعات الفلسطينية وعددهم (16) محكماً، للتأكد من الصدق الظاهري لأدوات الدراسة، حيث طلب من المحكمين الحكم على جودة محتوى الفقرات، وإبداء الرأي في الصياغة اللغوية وسلامتها، ومدى ملاءمة الفقرة للمجال الذي اندرجت تحته، والدقة اللغوية، وما يرويه مناسباً سواء أكان بالحذف أم الدمج أم الإضافة. وقد أبدى المحكمون العديد من الملاحظات حيث تم تعديل بعض الفقرات، أجمع عليها ٨٠ % من المحكمين.

وللتحقق من صدق البناء لأدوات الدراسة تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين الفقرات والمجال من جهة، وبين الفقرات والأداة ككل من جهة أخرى، بعد تطبيقها على عينة استطلاعية من مجتمع الدراسة ومن خارج عينتها، حيث تراوحت معاملات الارتباط مع المجال للأداة الأولى بين (٠.٤٧ - ٠.٨٦)، ومع الأداة الأولى ككل تراوحت بين (٠.٣٧ - ٠.٨٢)، في حين تراوحت معاملات الارتباط للأداة الثانية بين (٠.٥٤ - ٠.٨١)، وتراوحت معاملات الارتباط للأداة الثالثة بين (٠.٤٨ - ٠.٧٩)، وهي قيم مقبولة لإجراء هذه الدراسة.

### ثبات أدوات الدراسة:

للتحقق من ثبات أدوات الدراسة، قام الباحث بحساب معاملات الثبات لهما، بطريقتين: الأولى طريقة الاختبار وإعادة الاختبار، حيث قام بتطبيقها على عينة استطلاعية من مجتمع الدراسة ومن خارج عينة الدراسة وعددهم (٤٠) معلمًا ومعلمة، وذلك بتطبيقها مرتين وبفاصل زمني بين التطبيق الأول والتطبيق الثاني وقدره أسبوعان. وتم حساب معاملات ارتباط بيرسون بين نتائج التطبيقين، حيث تراوحت معاملات الثبات بين (٠.٧٤ - ٠.٨٨)، أما الطريقة الثانية، فقد استخدم فيها طريقة كرونباخ ألفا للتعرف على الاتساق الداخلي للفقرات، فتراوحت قيم معاملات الثبات بين (٠.٨٤ - ٠.٨٧)، وهي قيم مقبولة لإجراء مثل هذه الدراسة.

### المعالجات الإحصائية:

تمت المعالجات الإحصائية للبيانات في هذه الدراسة باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وذلك على النحو الآتي:

- للإجابة عن السؤالين الأول والثاني تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
- للإجابة عن السؤال الثالث تم استخدام معامل ارتباط بيرسون.

### عرض النتائج ومناقشتها:

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: "ما درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية في النقب للقيادة الخادمة من وجهة نظر المعلمين؟"

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة على مجالات درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية في النقب للقيادة الخادمة، حيث كانت كما هي موضحة في الجدول (٢).

الجدول (٢)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة على مجالات درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية في النقب للقيادة الخادمة مرتبة تنازلياً لمجالات الدراسة حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	المجالات	المتوسط الحسابي *	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
١	٤	التواضع	3.82	٥0.6	كبيرة
٢	١	الإيثار	3.76	١0.7	كبيرة
٣	٣	الألفة والمودة	٤3.6	٨.6٠	كبيرة
٤	٢	التمكين	3.55	٠0.7	كبيرة
		درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية في النقب للقيادة الخادمة ككل	3.72	٧0.6	كبيرة

\* الدرجة العظمى من (٥)

يبين الجدول (2) أن مجال "التواضع" قد احتل المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣.٨٢) وانحراف معياري (٠.٦٥) ودرجة ممارسة كبيرة، وجاء مجال "الإيثار" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٣.٧٦) وانحراف معياري (٠.٧١) ودرجة ممارسة كبيرة. وجاء مجال "الألفة والمودة" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (٣.٦٤) وانحراف معياري (٠.٦٨) ودرجة ممارسة كبيرة. بينما جاء مجال "التمكين" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٣.٥٥) وانحراف معياري (٠.٧٠) ودرجة ممارسة كبيرة، وقد بلغ المتوسط الحسابي لتقديرات أفراد العينة على درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية في النقب للقيادة الخادمة ككل (٣.٧٢) وانحراف معياري (٠.٦٧)، وهو يقابل درجة ممارسة كبيرة.

وقد تُعزى هذه النتيجة إلى الدور الكبير الذي تقوم به وزارة التربية والتعليم والمتمثل في اعتمادها معايير ومحكات معينة في اختيار مديري المدارس الابتدائية منها امتلاك المهارات والكفايات الإدارية اللازمة لأداء المهام الوظيفية المنوطة بهم، بالإضافة إلى إعداد مديري المدارس الابتدائية وتأهيلهم وتدريبهم على قيادة المدارس، وتقديم البرامج التدريبية التي تهدف إلى تغيير ممارسات مديري المدارس الابتدائية القيادية وتطويرها، وبالتالي فإن المعلمين يشعرون بأنماط القيادة المختلفة، وخاصة القيادة الخادمة التي تساعدهم على تحقيق الأهداف التعليمية في المدرسة.

وقد تُعزى هذه النتيجة إلى طبيعة التنشئة الاجتماعية في المجتمع العربي في النقب، والتي يغلب عليها الطابع الإسلامي، والتربية القائمة على الاقتداء بسنة الرسول محمد صلى الله عليه وسلم، من حيث محبة الآخرين، والاهتمام بهم وخدمتهم، وتمكينهم والتعاون معهم، والتواضع والإيثار، كل ذلك ينبثق من رؤية قائد المدرسة الخدمي وشخصيته وخبرته العملية، وإدراكه أن نجاح العمل في المدرسة، وتحقيق أهدافها لا يستند إلى إعطاء الأوامر فحسب بل

يتعدى ذلك إلى التعاون والمشاركة والعمل بروح الفريق؛ لتعميق أواصر التواصل والإخاء والمحبة بينه وبين العاملين معه من معلمين وإداريين ومستخدمين، ويسعى إلى تلبية متطلباتهم وتقديم الخدمات لهم، ويهيئ الجو المناسب لهم للتكيف مع نظام العمل المدرسي، ولا يتكبر عليهم، ويؤثرهم على نفسه، كما أنه يتحمل المسؤولية الاجتماعية تجاههم، ويرى أن خدمتهم مسؤولية تقع على عاتقه، ويهتم بالجوانب الإنسانية لهم، ولا ينفرد بالقرارات بل يمنح بعض الصلاحيات للمعلمين، ويشركهم في صنع القرارات واتخاذها لتشجيعهم على تطوير مهاراتهم وقدراتهم الشخصية.

وقد تُعزى هذه النتيجة إلى قناعة مديري المدارس الابتدائية بالقيادة الخادمة من حيث مفهومها وممارستها العملية، والنظرية التي تستند إليها، والتزامهم بتطبيقها في المواقف اليومية داخل المدرسة، وتقديمهم بمضمونها، نظرًا لما لها من دور متميز يؤثر في جميع جوانب العملية التربوية، ويعمل على تهيئة مناخ مدرسي يضمن تحقيق الأهداف التربوية بطريقة فاعلة، ويدفع المعلمين والإداريين إلى الاستجابة لطلبات المدير الخدمي وتوجيهاته، والمشاركة في تنفيذ المهام التي تتطلبها طبيعة العمل الإداري التربوي.

وقد تُعزى هذه النتيجة إلى امتلاك مديري المدارس الابتدائية لكثير من الكفايات المهنية والشخصية التي تؤهلهم وتمكنهم من قيادة مدارسهم بشكل فاعل، وتقديمهم الخدمات لكافة أطراف العملية التعليمية التعلمية، والتواصل معهم بشكل فعال.

وقد تُعزى هذه النتيجة إلى الدور الرقابي الذي تقوم به وزارة التربية والتعليم من خلال زيارتها الميدانية المباشرة للمدارس أو عبر أقسام التربية والتعليم في المجالس المحلية في منطقة النقب، كما أن المفتشين يعملون على دعم مديري المدارس الابتدائية من خلال هذه الزيارات الميدانية الإشرافية الدورية والمستمرة، وبالتالي ينعكس على أداء المديرين واستعداداتهم ودافعتهم إلى العمل من أجل ممارسة مهامهم القيادية، وخاصة الخادمة بصورة كبيرة.

وانتقلت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه نتيجة دراسات الجهني (٢٠١٩)، وأبو شريح (٢٠٢٠)، والتي أظهرت أن درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الخادمة قد جاءت بدرجة كبيرة. واختلفت نتائج الدراسة مع نتائج دراسة الشريفي والكبيسي (Al-Sharifi & Al-Kubaysi, 2018)، والتي أظهرت أن درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الخادمة قد جاءت بدرجة منخفضة، ودراسة المهدي وآخرون (Al-Mahdy et al., 2016) والتي أظهرت أن درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الخادمة قد جاءت بدرجة متوسطة.

**النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: "ما مستوى الرضا الوظيفي لمعلمي المدارس الابتدائية في النقب من وجهة نظرهم؟"**

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة لمستوى الرضا الوظيفي لديهم، حيث كانت كما هي موضحة في الجدول (٣).

الجدول (٣)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة لمستوى الرضا الوظيفي لديهم مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	مستوى الرضا
١	١٩	تسهل الإدارة المدرسية في تحسين أدائي.	4.29	.71٠	عال جداً
٢	٦	يوفر لي البناء المدرسي الذي أعمل فيه الراحة.	٣4.2	.75٠	عال جداً
٣	٨	أشعر بالرضا عن المواد والتجهيزات المتوفرة في المدرسة.	4.05	.65٠	عال
٤	١٥	تبنى العلاقة بيني وبين الإدارة المدرسية على الاحترام المتبادل.	4.00	.59٠	عال
٥	٢٠	تراعي الإدارة المدرسية ظروف الشخصية.	3.99	.76٠	عال
٥	٩	أقتضى راتباً مناسباً مقارنة برواتب العاملين في وظائف أخرى.	3.99	.63٠	عال
٧	١٨	تقدر الإدارة المدرسية الجهود التي أبذلها في العمل.	٧3.9	.63٠	عال
٨	٢٢	يقدر أفراد أسرتي مهنتي كمعلم.	3.95	.67٠	عال
٩	١٤	تعتمد درجات الترقية على معايير واضحة ومحددة.	3.94	.81٠	عال
٩	١٠	يغطي الراتب الاحتياجات الأساسية .	3.94	0.66	عال
١١	١٧	تنتقل الإدارة المدرسية مقترحاتي حول تطوير العمل التربوي.	3.93	.74٠	عال
١٢	١٦	تحرص الإدارة المدرسية على التزامي بالقوانين والأنظمة.	3.89	0.70	عال
١٢	٢١	تساعدني الإدارة المدرسية على حل المشكلات التي أواجهها في العمل.	3.85	.92٠	عال
١٣	٤	يمتاز عملي كمعلم في المدرسة بوضوح الإجراءات والمتطلبات.	3.85	١.9٠	عال
١٣	١	أحب أداء عملي رغم المهام الإضافية.	3.85	.72٠	عال
١٦	١٣	يوفر لي عملي فرص الحصول على الحوافز المعنوية.	3.84	.78٠	عال
١٧	٣	أشعر بالرضا عن عملية تقييم المعلمين في المدرسة.	3.76	.76٠	عال
١٨	٢٨	تهتم وسائل الإعلام بنا كمعلمين وقضايانا المختلفة.	3.75	.83٠	عال
١٩	١١	يتناسب الراتب الذي أقتضاه مع الجهد المبذول.	3.69	.71٠	عال
٢٠	١٢	يوفر الراتب لي قسطاً من الرفاه الاجتماعي.	3.68	.77٠	عال
٢١	٢٦	تقوم الجهات المعنية بدعوتي للمشاركة في الاحتفالات الرسمية.	3.65	٨.7٠	عال
٢٢	٢٣	يقدر أولياء أمور الطلبة ما أقوم به من عمل تربوي.	3.63	.91٠	عال
٢٢	٢	يتيح لي المجال الذي أعمل فيه الابتكار والتميز .	3.63	.86٠	عال
٢٢	٢٤	أرغب في الاستمرار في ممارسة مهنة التعليم.	3.63	٨٤0.	عال
٢٥	٧	أقوم بأعمال أسبوعية مريحة وغير متعبة.	3.54	1.07	عال
٢٦	٢٥	تسهل مهنتي كمعلم في الوصول إلى المكانة الاجتماعية التي أريبتها.	3.53	.97٠	عال
٢٧	٢٧	يتعاون أفراد المجتمع المحلي معي للقيام بواجباتي التربوية.	3.43	1.07	عال
٢٨	٥	يوفر لي عملي كمعلم في المدرسة الراحة والطمأنينة.	3.29	.76٠	متوسط
		مستوى الرضا الوظيفي ككل	٩3.8	.56٠	عال

\* الدرجة العظمى من (5)

يبين الجدول (٣) أن الفقرة (١٩) والتي نصت على "تسهم الإدارة المدرسية في تحسين أدائي" قد جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.29) وانحراف معياري (٠.٧١) وبمستوى عالٍ جداً، وجاءت الفقرة (٦) والتي كان نصها "يوفر لي البناء المدرسي الذي أعمل فيه الراحة" بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٤.٢٣) وانحراف معياري (٠.٧٥) وبمستوى عالٍ جداً، بينما جاءت الفقرة (٥) والتي نصت على "يوفر لي عملي كمعلم في المدرسة الراحة والطمأنينة" المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٣.٢٩) وانحراف معياري (٠.٧٦) وبمستوى متوسط، وقد بلغ المتوسط الحسابي لتقديرات أفراد العينة على فقرات أداة الرضا الوظيفي ككل (٣.٨٩) وانحراف معياري (٠.٥٦)، وبمستوى عالٍ.

وقد تُعزى هذه النتيجة إلى العلاقات الحسنة التي تربط بين أسرة المدرسة، فمجتمع المدرسة مجتمع بسيط متجانس لا يحمل تعقيدات أو تركيبات هرمية بين أفرادها، ويوفر هذا تعاون وتفاهم بين المعلمين لحل المشكلات المدرسية التي تواجههم أو تواجه الطلبة، مما يجعل المعلمين راضين عن البيئة الاجتماعية المدرسية التي يمكثون فيها، كما أن المعاملة الحسنة التي يلقاها المعلمون مدير المدرسة وتفهمه لمشكلاتهم والتعاطف معهم والعمل معهم بروح القانون، يحسن من اتجاهاتهم نحو المدرسة ونحو الإدارة المدرسية.

وقد تُعزى هذه النتيجة إلى التزام مديري المدارس الابتدائية في النقب بالمعايير المهنية، وقيامهم بالتعاون المهني مع المعلمين، كذلك أدائهم لعملهم الإداري يؤدي إلى تكون رضا وظيفي لدى المعلمين، إضافة إلى أن التزام مديري المدارس الابتدائية بالقوانين الإدارية المطبقة، وعدم تهاونهم في أداء عملهم، وسعيهم نحو الالتزام بالواجبات والمهام الموكلة إليهم، ينعكس إيجاباً على الرضا الوظيفي لدى المعلمين.

وقد تُعزى هذه النتيجة إلى توفر الإمكانيات المادية واللوازم المدرسية المطلوبة بعملية التعليم، والوسائل التعليمية المناسبة، وتوافر تقنيات تكنولوجيا التعليم والاتصال تسهم في تكون الرضا الوظيفي لدى المعلمين، إذ تحافظ المدارس الابتدائية في النقب على توفير ما يحتاجه الطالب والمعلم باستمرار.

وقد تُعزى هذه النتيجة إلى التزام مدير المدرسة الابتدائية بحضور الاجتماعات بالوقت المناسب، وقيامه بالأعمال الإدارية الموكلة إليه بأمانة وصدق، وتعامله بتواضع مع المعلمين، واستخدامه العبارات المناسبة عند الحديث مع المعلمين، والالتزام الواضح بالقيم الأخلاقية، ومراعاته لقيم المجتمع وعاداته وتقاليده، ومراعاته للنواحي الإنسانية في العمل، جميعها أمور تتناسب والعمل والإداري وتصب في مصلحة المعلم، مما يجعلها دافعاً للمعلمين للالتزام بالعمل والتعبير عن رضاهم الوظيفي.

وقد تُعزى هذه النتيجة إلى الانسجام بين المعلمين وطلبتهم، والمعاملة الوالدية الإنسانية التي يبديها المعلمون تجاه الطلبة، والإحساس بهم وبمشكلاتهم والعمل على حلها، ووجود مستوى رضا عالٍ عن مهنة التعليم، نتيجة المردود المالي المترتب على مهنة التعليم، حيث أن مهنة المعلم في النقب تحظى بالراتب الكافي لسد حاجات المعيشة، وتوافر الحوافز المادية والمعنوية للمعلمين، مما يوفر للمعلمين المساندة والدعم والتعزيز اللازمة لتمكينهم من أداء عملهم برضا ودافعية نحو التعليم، بالإضافة إلى الاهتمام الاجتماعي، والمكانة الاجتماعية العالية للمعلم بين أفراد المجتمع عامة، وتقدير المجتمع لوظيفتهم ورسالتهم.

اختلفت نتائج الدراسة مع نتائج دراسة المهدي وآخرون (Al-Mahdy et al., 2016) ، والتي أظهرت أن مستوى الرضا الوظيفي لمعلمي المدارس قد جاء بمستوى متوسط.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: "هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية في النقب للقيادة الخادمة ومستوى الرضا الوظيفي للمعلمين من وجهة نظر المعلمين؟"

للإجابة عن هذا السؤال، تم حساب معاملات ارتباط بيرسون (Pearson) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية في النقب للقيادة الخادمة وتقديراتهم على مستوى الرضا الوظيفي لديهم، حيث كانت كما هي موضحة في الجدول (4).

#### الجدول (4)

معاملات ارتباط بيرسون (Pearson) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية في النقب للقيادة الخادمة وتقديراتهم على مستوى الرضا الوظيفي لديهم

ممارسة القيادة الخادمة	مجالات ممارسة القيادة الخادمة				الإحصائي	الرضا الوظيفي للمعلمين
	التمكين	الألفة والمودة	الإيثار	التواضع		
0.53	0.51	0.49	0.39	0.49	قيمة معامل الارتباط	*
*0.000	*0.000	*0.000	*0.000	*0.000	الدلالة الإحصائية	

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

يبين الجدول (4) وجود علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية في النقب للقيادة الخادمة وتقديراتهم على مستوى الرضا الوظيفي لديهم.

وقد تُعزى هذه النتيجة إلى أن تأثير ممارسات القيادة الخادمة على العديد من جوانب البيئة المدرسية التي تسهم مجتمعة بشكل مباشر أو غير مباشر في رفع مستوى الرضا الوظيفي للمعلمين، وذلك لأن القيادة المدرسية ما هي إلا عملية تفاعلية شاملة ومؤثرة، ولذا فممارسة القيادة الخادمة تنمي الثقافة الإيجابية للمدرسة، وتُعد عاملاً محفزاً للتغيير المدرسي، وتمكين المعلمين، وزيادة الالتزام الوظيفي لديهم، وتحسين مستوى تحصيل الطلبة، وبالتالي فإن جميع هذه العوامل تُعد من العوامل المساعدة في زيادة مستوى الرضا الوظيفي للمعلمين.

وقد تُعزى هذه النتيجة إلى أنه في القيادة الخادمة يشارك المعلمون في صنع القرارات الخاصة بالمدرسة، بل لديهم استقلالية وأكثر تمكيناً، ومن ثم يشعرون بالرضا، فضلا عن الدعم الإداري والتعليمي الذي تقدمه القيادة الخادمة، وكذلك المناخ المدرسي الإيجابي، والاتصالات المفتوحة بين المعلمين ومديري المدارس، والنظرة المحترمة التي ينظرها مديري المدارس للمعلمين، كل هذا يؤدي إلى رضا وظيفي عالي للمعلمين.

وقد تُعزى هذه النتيجة إلى أن القيادة الخادمة تقوم على فكرة خدمة الأتباع وإرضائهم وإشباع احتياجاتهم، ومن ثم يزداد رضاهم الوظيفي والتزامهم بالعمل، بل ويرتفع مستوى الأداء التنظيمي للمدرسة ككل.

ونتيجة لعدم وجود دراسات سابقة تطرقت إلى العلاقة بين درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الخادمة ومستوى الرضا الوظيفي للمعلمين، فلم يتم مقارنة نتائج هذه الدراسة مع الدراسات السابقة.

## التوصيات:

في ضوء نتائج الدراسة، يمكن تقديم التوصيات الآتية:

- ١- تعزيز مديري المدارس الإبتدائية في النقب للاستمرار في ممارسة القيادة الخادمة لما لها من انعكاسات إيجابية على سير العمل المدرسي، وبالتالي على تحقيق الأهداف التربوية المنشودة للمدرسة.
- ٢- توجيه مديري المدارس الإبتدائية في النقب لتبني رؤية مشتركة في العمل المدرسي يسهم في صياغتها المعلمون، وتساعد في حل القضايا التربوية التي تواجه المدرسة.
- ٣- تحفيز المعلمين مادياً ومعنوياً لتحقيق الرضا الوظيفي لديهم، لما له من انعكاسات إيجابية على سير العمل المدرسي، وبالتالي على تحقيق الأهداف التربوية المنشودة للمدرسة.
- ٤- دعوة الباحثين لإجراء مزيد من الدراسات في الموضوع ذاته ومن جوانب أخرى مختلفة عما تناولته الدراسة الحالية من خلال الاطلاع على نتائجها وتوصياتها، على عينات مختلفة، وفي ضوء متغيرات ديموغرافية أخرى.

## المراجع

## المراجع العربية

- إبراهيم، إبراهيم. (٢٠١٩). القيادة الخادمة لشيخ المعهد وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين بالمعاهد الثانوي الأزهرية. *دراسات عربية في التربية وعلم النفس*، ١١١، ٢٥٧ - ٢٩٢.
- أبو شريخ، أسمهان. (٢٠٢٠). نمط القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الحكومية في العاصمة (عمان) وعلاقته بأدائهم الوظيفي من وجهة نظر مساعدي المديرين. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- بريخ، فرحان. (٢٠١٢). *إدارة التغيير وتطبيقاتها في الإدارة المدرسية*. عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع.
- بركة، إبراهيم. (٢٠٢٠). درجة ممارسة رؤساء الأقسام بجامعة فلسطين للقيادة الخادمة من وجهة نظر العاملين الإداريين فيها وسبل تحسينها. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.
- التمام، عبدالله. (٢٠١٦). واقع القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الثانوية بالمدينة المنورة من وجهة نظر المعلمين: دراسة ميدانية. *مجلة العلوم التربوية بجامعة القاهرة*، ٢٤ (١)، ٢٥٥ - ٣٠٩.
- جلّاب، إحسان. (٢٠١١). *إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير*. عمان: دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع.
- الجهني، سارة. (٢٠١٩). تصور مقترح لتحسين إدارة المدارس الثانوية باستخدام مدخل القيادة الخادمة. *مجلة البحث العلمي في التربية*، ٢٠ (١٤)، ١٧٥ - ٢١١.
- حسان، حسن والعجمي، محمد. (٢٠١٥). *الإدارة التربوية*. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- ربيع، هادي. (٢٠١٤). *تطوير الإدارة المدرسية*. عمان: مكتبة المجتمع العربي.
- صلاح الدين، نسرین. (٢٠١٦). القيادة الخادمة لمديري المدارس والرضا الوظيفي للمعلمين في مصر: نموذج بنائي مقترح. *مجلة كلية التربية في العلوم التربوية بجامعة عين شمس*، ٤٠ (١)، ٦٥ - ١٦٦.

- عباس، سهيلة. (٢٠١٨). *إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي*. عمان: دار وائل.
- عطية، عماد. (٢٠١٠). *الإدارة المدرسية حاضرها ومستقبلها*. الرياض: مكتبة الرشد.
- محمد، فتحي. (٢٠١٢). *الإدارة المدرسية*. القاهرة: الدار العالمية للنشر والتوزيع.
- النايف، سعود. (٢٠٢٠). آليات تطبيق القيادة الخادمة في المدارس السعودية في ضوء خبرة الولايات المتحدة الأمريكية. *المجلة التربوية بجامعة سوهاج*، ٧٨، ٤٥٩ - ٤٩٠.
- نشوان، يعقوب ونشوان، جميل (٢٠١١). *السلوك التنظيمي في الإدارة والإشراف التربوي*. غزة: مطبعة دار المنارة.
- الهيتمي، خالد (2015). *إدارة الموارد البشرية*. عمان: دار وائل للنشر.
- اليعقوبية، سوسن، والعاني، وجيهة والغنبوصي، سالم. (٢٠١٥). درجة ممارسة القيادة المدرسية الموزعة في مدارس التعليم الأساسي في سلطنة عمان، وعلاقتها ببعض المتغيرات الديمغرافية. *المجلة الدولية التربوية المتخصصة*، ٤ (٣)، ص: ٧٨-٩٩.

## المراجع الأجنبية

- Al-Sharifi, A. & Al-Kubaysi, A. (2018). The degree of practicing servant leadership dimensions by private basic school principals in Amman governorate from teachers' point of view. *Transylvanian Review*, 26(26), 210–223.
- Jallab, I. (2011). *Management of Organizational Behavior in the Age of Change*. . Amman: Dar Safa for Printing, Publishing and Distribution.
- Klassen, R., Usher, E, & Bong, M. (2010). Teachers' Collective Efficacy, Job Satisfaction, and Job Stress in Cross-Cultural Context. *The Journal of Experimental Education*, 78, 464–486.