

القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الثانوية في لواء بني كنانة وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين

شيهان أحمد المحمود* و حازم علي بدارنة**

Doi: //10.47015/20.1.5

تاريخ قبوله: 2022/8/18

تاريخ تسلم البحث: 2022/6/13

The Servant Leadership of Secondary School Principals in Bani Kinanah District and its Relationship to the Morale of Teachers

Shehan Ahmad Al-Mahmoud, Ministry of Education, Jordan.

Hazem Ali Badarneh, Yarmouk University, Jordan.

Abstract: The purpose of the study was to determine the extent to which secondary school principals in the district of Bani Kinanah implement servant leadership and to identify the level of morale among teachers. The study sample consisted of 535 participants, and the questionnaire was utilized as a research instrument. The results of the survey indicated that there was a notable prevalence of servant leadership among secondary school principals in Bani Kinanah District. The results of the study indicated that educators exhibited a significant degree of morale. Moreover, the results indicated a strong and positive correlation between the extent of servant leadership implementation among principals and the extent of servant leadership implementation among principals and the morale of teachers in secondary schools.

(Keywords: Servant Leadership, Morale, Secondary Schools in Bani Kenanah District)

ملخص: هدفت الدراسة إلى الكشف عن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في لواء بني كنانة للقيادة الخادمة وعلاقتها بمستوى الروح المعنوية لدى المعلمين، ولتحقيق أهداف الدراسة، تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، تكونت عينة دراسة من (535) معلماً ومعلمة، تم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في لواء بني كنانة للقيادة الخادمة جاءت بدرجة كبيرة، وأظهرت النتائج أن مستوى الروح المعنوية لدى المعلمين جاءت بدرجة كبيرة، وأظهرت نتائج الدراسة كذلك وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة القيادة الخادمة لدى المديرين، ومستوى الروح المعنوية لدى المعلمين في المدارس الثانوية.

(الكلمات المفتاحية: القيادة الخادمة، الروح المعنوية، المدارس الثانوية في لواء بني كنانة)

مقدمة: كان للتطور المعرفي والتكنولوجي المتسارع في العصر الحديث، وللتحديات التي تواجه العملية التربوية داخل المؤسسات التربوية، أثر في زيادة الحاجة لتطوير أداء العملية التعليمية التعليمية في المدارس من أجل الإبداع والابتكار والتطور الحاصل في المجال التربوي، ومن هذه العناصر التي تحتاج إلى تطوير الأنماط القيادية التي يمارسها المديرون في المدارس، حيث تعد المدارس من أهم المؤسسات التربوية التي تسهم في بناء الإنسان؛ إذ يسعى مديرو المدارس إلى تحقيق الأهداف والرؤية المدرسية بأنماط قيادية متنوعة، تؤثر في بيئة العمل والروح المعنوية لدى المعلمين.

ويقوم مديرو المدارس بدور أساسي في ضبط وتوجيه أي مؤسسة، ويصدرون قرارات إدارية يتم تطبيقها من أجل تسيير الأعمال وتوجيهها وتحقيق أهداف مرجوة. كما أن القرار الإداري هو وسيلة لتحقيق أهداف معينة يتم وضعها من قبل المديرين بأن اتخاذ القرارات الرشيدة والضبط في الإدارة من أهم الأساسات التي تقوم عليها أي مؤسسة؛ حيث إن الإدارة لها دور جوهري وأساسي في نجاح أفرادها وضبطهم وتوجيههم، وتمييزهم على النجاح والعمل وإنتاج مخرجات ذات كفاءة عالية (Al-Rajhi, 2021). وأن نجاح مديرو المدارس يتعزز في الوصول إلى الأهداف التي تم التخطيط لها، والنهوض بالمسؤوليات وتسيير العمل في المدرسة، وتوفير المناخ الإيجابي المناسب لكل من الطلاب والمعلمين والعاملين في المؤسسة التعليمية (Masoud, 2008).

وتقوم القيادة الخادمة على تحفيز العاملين على أن يكون هناك توازن في حياتهم من خلال القيادة من جهة وبين خدمة الآخرين من جهة أخرى، فهي تحفز القادة وتشجعهم على أن تكون خدمة العاملين من أولى أولوياتهم في المؤسسة، كما تعمل على تحفيز الموظفين على استثمار

الفرص من أجل ممارسة القيادة (Abu Tina, Khasawneh & Tahaina, 2007). فقيادة مديري المدارس ممن يمارسون القيادة الخادمة لديهم أثر في المناخ المدرسي الداعم للقيم، والخبرات والعادات (Spars, 2010)، من خلال مقدرتهم الاتصال بفعالية مع المعلمين، ومقدرتهم على إيجاد الحلول للمشكلات التي تواجه المدرسة (Kahveci & Aypay, 2013)، ومما يلفت النظر في نمط القيادة الخادمة تشجيعها للأفراد في إحداث التوازن بين الممارسة القيادية وخدمة الآخرين، فهي تحث القيادات والمديرين على أن أولوية المسؤوليات الملقاة على عاتقهم هي خدمة المرؤوسين، وفي نفس الوقت تشجعهم على استثمار الفرص لممارسة القيادة، حيث إن الغاية الحقيقية والمرجوة من نمط القيادة الخادمة هو تحسين المستوى المعيشي لحياة الأفراد أنفسهم، ثم الارتقاء بمستوى المؤسسات التي يعملون بها (Ibrahim, 2013).

* وزارة التربية والتعليم، الأردن.

** جامعة جدارا، الأردن.

© حقوق الطبع محفوظة لجامعة اليرموك، إربد، الأردن، 2024.

كما عرف العبرية (Aebrew, 19, 2017) القيادة الخادمة بأنها: "فلسفة إدارية يتبناها القائد لتحقيق أهداف المدرسة، تقوم فكرتها على أن يعمل القائد على خدمة المرؤوسين والعمل على تشجيعهم للمشاركة الفاعلة والابتكار ضمن فرق العمل، من خلال استخدام أساليب الإقناع والتعزيز".

ويعرف عودة (4: Awoda, 2018) القيادة الخادمة بأنها: "القيادة التي تسعى إلى التعاون مع الآخرين وخدمتهم والتفاعل معهم من خلال خلق مناخ عمل يقوم على الثقة والتقدير والاحترام المتبادل، والسعي لتحقيق مجموعة من الغايات والأهداف المشتركة".

نظرية القائد الخادم

بداية ظهور مصطلح القائد الخادم كان في مقال نشره روبرت غرين ليف، ناقش فيه طبيعة الشعور الملازم للفرد بأن يقوم على خدمة الآخرين؛ لأن طبيعته تدفعه لتقديم هذه الخدمات، وقد تطور ما طرحه ليصبح نظرية قائمة لها قواعد وأسس، القائد الخادم لا يتتبع الأخطاء؛ ولكن يسأل ليضمن على سير العمل، ولكي يكون القائد خادماً لمنظمته وللعاملين فيها يجب أن تتوفر فيه الصفات التالية: الإصغاء، والتعاطف، والقدرة على مساعدة الآخرين، والإقناع، وبناء المجتمع، والاستخدام الأخلاقي للسلطة (AI- Jaroudi, 2011).

أبعاد القيادة الخادمة: من خلال مراجعة الدراسات والبحوث العلمية قام ليدن وواين (Liden & Wayne, 2015)، بتطوير نموذج للقيادة الخادمة ضم أبعاداً ممكنة للقيادة الخادمة.

- المهارات المفاهيمية: حيازة المعرفة عن المؤسسة والمهام الموكلة له، بحيث يكون في وضع يمكن القائد من تقديم المساعدة والدعم الفعال، وتسهيل مهام الآخرين، خصوصاً المرؤوسين المباشرين.

- التمكين: تشجيع وتقديم التسهيلات للآخرين، وخصوصاً المرؤوسين المباشرين، من خلال تحديد وحل المشاكل، فضلاً عن تحديد متى وكيف يتم إتمام مهام العمل على أكمل وجه.

- مساعدة المرؤوسين على التطور والنجاح: تقديم الاهتمام الحقيقي لنمو المرؤوسين من خلال توفير الدعم والتوجيه اللازم.

- الاهتمام بالمرؤوسين: استخدام الإجراءات والعبارة الواضحة للآخرين (خصوصاً المرؤوسين المباشرين)، وتلبية احتياجاتهم من العمل، واعتبارها أولوية (المشرفون الذين يمارسون هذا المبدأ غالباً ما يقومون بإعطاء أولوية قصوى لمشاكل المرؤوسين الذين يواجهونها في أداء المهام المُسندة لهم).

- التصرف بأخلاق: التعامل بشكل صريح وبإنصاف وصدق وعدالة مع الآخرين.

وبات من الأهمية إيجاد معلمين مؤهلين ذوي كفاءات عالية ومهارات وقدرات تدريسية جيدة من أجل إيجاد بيئة تعليمية مريحة ومناسبة، لتطور الطلبة وتعزيز فهمهم واستيعابهم للمناهج والأنشطة، ويمكن ضمان جودة الأداء التدريسي للمعلم من خلال تخريج معلمين مدربين ومؤهلين لتنفيذ تطبيقاتهم التعليمية المبنية على التجارب وتطوير ممارساتهم التربوية (Musset, 2010).

وقد أشار حراشحة (Harahsheh, 2011) إلى أن نجاح القائد الإداري يكمن في إيجاد روح معنوية لديهم؛ لأنه مفيد في تحقيق الرضا الوظيفي، وحفظ النظام، وضمان تنفيذ التعليمات، والاحتفاظ بمستوى مناسب من السلوك والأداء المرغوب به، حيث تعتمد الروح المعنوية على عدة عناصر ترتبط بعملية التوظيف، مثل: مقابلة الكفايات بالوظائف، والتدريب، والأجور، والترقية، والخدمات وأن تدني الروح المعنوية يؤثر في أداء الأعمال بشكل سلبي ويؤدي إلى نتائج عكس ما كان مخطط لها.

إن معنويات الأفراد لها أهمية كبيرة في مجال العمل انطلاقاً من كونها مقياساً لفاعلية العاملين وإفادتهم في المؤسسة. لذلك أصبح الاهتمام بدرجة الروح المعنوية من الاتجاهات الحديثة لقياس وردود أفعالهم وظروف عملهم المادية، والإدارية، والاجتماعية والنفسية، ويعد الاهتمام بالجوانب النفسية للأفراد من التحولات الأساسية في مجال إدارة الأفراد، فقد أخذوا ينظرون إلى الروح المعنوية العالية، باعتبارها عناصر أساسية من عناصر التحفيز، وغدوا يهتمون بالعوامل والمؤثرات التي ترفع من معنويات الأفراد ورضاهم لما لها من علاقة إيجابية مع أدائهم وانجازاتهم (AI- Otaibi, 2008).

وتمثل الروح المعنوية حالة الشعور العام لدى الأفراد الذي يعبر عن مدى سعادتهم ورضاهم عن العمل، وهي ناتجة عن مستوى الرضا عن العمل، فكلما كانت درجة الرضا عن العمل مرتفعة كانت الروح المعنوية مرتفعة. ويشار إلى الروح المعنوية على أنها الشعور الذي يجعل العامل راضياً عن عمله، ومقبلاً عليه بحماس، وبعلاقة طيبة مع رؤسائه ومندمجاً مع زملائه (AI-Rifai, 2019).

ويستخلص مما سبق بأن القيادة المدرسية هي الأساس في تحقيق الأهداف بكل كفاءة وفاعلية، ولعل نمط القيادة الذي يمارسه مدير المدرسة له الأثر في مختلف جوانب العمل المدرسي، وخاصة ما يرتبط بالمعلمين مثل مستوى الإنجاز للمهام، والروح المعنوية، ومن هذه الأنماط التي يمكن للمديرين ممارستها القيادة الخادمة.

القيادة الخادمة: تعد القيادة الخادمة من أكثر أنواع القيادة انتشاراً في المؤسسات التعليمية، فالقيادة الخادمة تبدأ بنزعة طبيعية لخدمة الآخرين أولاً، يتبعها قوة دافعة للقيادة بفعل ما، ثم يتنامى خيار واع ناتج عن تلك القوة الدافعة يجتذب الفرد ليتوق للقيادة، ليتأكد أن مرؤوسيه أصبحوا أفضل أداءً وحريةً واستقلالاً أثناء خدمته لهم، وحتى تنجح فكرة القيادة الخادمة؛ لا بد من أن يكون الأفراد المستخدمون من النمط الميال للخدمة (Najam, 2011).

الهرمية يؤدي إلى زيادة المشاكل لدى المرؤوسين، وفي خلاف ذلك فإن أسلوب القيادة الخادمة يؤدي إلى نتائج مرضية لكافة الأطراف العاملة في المؤسسة بحيث تحقق أهدافها.

الإنجاز: باستخدام وتيرة الإعداد كأحد الأساليب القيادية، فإن القائد يقوم بتحديد المعايير العالية لنفسه وللمرؤوسين، ومن جهة أخرى باتباع نمط القيادة الخادمة، فإن القائد يقوم بإشراك جميع أعضاء الفريق في وضع الأهداف والغايات، فكل فرد في مجموعة العمل لديه صوت في اتخاذ القرارات ذات العلاقة بتطوير المؤسسة.

التغيير: إن إدارة التغيير على نحو ذي فاعلية تنطوي على إقامة رؤية مستقبلية، ولاتباع نمط القيادة الخادمة عليك تحديد المهام والأهداف للمنظمة؛ وذلك بناءً على وجهات النظر لدى المرؤوسين، مما يعمل على تمكينهم من الإدارة الجيدة لحياتهم المهنية بشكل فعال، وهذا ما ينقل الشركة إلى نمط جديد في العمل بحيث يكون المرؤوسون أكثر ولاءً، وبالتالي أكثر إنتاجية ورضا، مما يساهم في تحقيق ميزة للمنظمات على المستوى التنفيذي في المجال الإعلامي.

الرضا: عندما يكون عمل المرؤوسين في إطار القيادة الخادمة، فإنهم يعملون بشكل جماعي بهدف تحقيق المصلحة العامة للجميع، وهذا ينعكس بالإيجاب على معدل الرضا، حيث إن كافة الاحتياجات المتعلقة بالمرؤوسين يتم تلبيتها، وعندما يقوم القائد باتباع الأسلوب الديمقراطي في القيادة، فإن شخصاً ما يفقد من خلال إشراك كافة المرؤوسين في عملية صنع واتخاذ القرارات.

خدمة المجتمع: تعد الخدمات المقدمة للمجتمعات من المبادئ الأساسية للقيادة الخادمة، حيث إنها تساهم في التأسيس الثقافي لمعنى خدمة المجتمع، وذلك داخل إطار العمل أو خارجه (Liden & Wayne, 2015)، وتبرز أهمية القيادة الخادمة على المستوى المجتمعي والمهني، كونها تنادي بالأخلاقيات التي تنادي بها المجتمعات في ميادين العمل.

ويستخلص مما سبق، أن للقيادة الخادمة فوائد جمة إثر الممارسات المتعلقة بالإدارة الإبداعية، نظراً للحالة التشاركية التي تسود أجواء العمل، فالانصهار الذي يشمل كافة مستويات العامة ما بين الإطار القيادي والإطار العمالي يعمل على التقليل من المشاكل التي قد تواجه تحقيق الأهداف، بالإضافة إلى تحقق الرضا عن الذات لدى المعلمين خاصة مع تحقق مصالحهم واحتياجاتهم.

الروح المعنوية: يعد القائد التربوي هو المسؤول عن تحفيز ورفع الروح المعنوية لدى المعلمين وذلك من أجل تحقيق الأهداف المنشودة بكل كفاءة وفاعلية، من خلال تلبية وإشباع حاجاتهم ورغباتهم ومتطلباتهم المختلفة، وأن لارتفاع أو انخفاض الروح المعنوية الأثر الواضح في الأداء ونتائجه، حيث إنها تعد مقياساً لفاعلية وكفاءة المعلمين، وتتأثر الروح المعنوية بالنمط القيادي والسمات الشخصية للقائد التربوي (Al-Jarsi, 2010)

- المعالجة العاطفية: إظهار الاهتمام تجاه اهتمامات الآخرين الشخصية.

- القيادة الخادمة والقائد الخادم: تعد القيادة الخادمة من أكثر أنواع القيادة انتشاراً في المؤسسات التعليمية، وتعد مدخلاً هاماً لدراسة درجة ممارسة الانتماء المهني.

ذكر أبو شريخ (Abu Shareekh, 2019) أن معظم المشكلات التي تواجه الأنظمة التعليمية وتقصير المعلمين بالعمل تعود إلى ضعف انتمائهم المهني، فوجود الانتماء المهني يشجع على الابتكار والتجديد المستمر، فالقيادة الخادمة تبدأ بنزعة طبيعية لخدمة الآخرين أولاً. يتبعها قوة دافعة للقيادة بفعل ما، ثم يتنامى خيار واع ناتج عن تلك القوة الدافعة يجتذب الفرد ليتوق للقيادة، ليتأكد أن مرؤوسيه أصبحوا أفضل أداءً وحريةً واستقلالاً أثناء خدمته لهم، وحتى تنجح فكرة القيادة الخادمة؛ لا بد من أن يكون الأفراد المستخدمون من النمط الميل للخدمة (Najam, 2011).

فوائد القيادة الخادمة: لا شك بأن الاتباع المتقن لنمط القيادة الخادمة يعني بأن القائد يخطط لخدمة المرؤوسين أولاً، ووفقاً لما نادى به جرينليف فإن الكثير من القيادات الناجحة لا يتم الاعتراف بهم، إن نمط القيادة الخادمة يبقى فيه القائد الخادم متوارياً عن الأضواء، وبالتالي يسمح لمرؤوسيه بتحقيق التقدير، وهذا ما يحقق المستويات العالية من المعنويات عند المرؤوسين، مما يحسن من أدائهم وإنتاجيتهم وفق ما تمليه المصلحة العامة للمؤسسة، وبعد الاطلاع على المراجع والبحوث والدراسات السابقة، نرى أنها استفادت في إجمال فوائد القيادة الخادمة وأثرها في مجال العمل، وتمثلت عند (Nayab, 2011)، وغالي (Ghali, 2015)، ودوقان (Duggan, 2015). بالاتي:

تطوير المؤسسة: إن نقاط القوة الأساسية في نمط القيادة الخادمة هي مدى مساهمتها في تطوير المؤسسات، حيث يتجه القائد الخادم من الأنماط القيادية التقليدية التي تكون مبنية على مركزية السلطة والتفرد في القرار، وتلقين المرؤوسين ما يجب عليهم فعله إلى اتجاه آخر، حيث يقوم القائد الخادم بتفويض المرؤوسين بالقيام بالمهام المرتبطة بالعمل وإلهامهم، وهذا ما يحتاج إلى الجهود الجماعية، وبنعكس ذلك بالإيجاب على نتائج العمل والتي تكون أعظم وأثمن من الجهود الفردية.

تطوير العاملين: فالقيادة الخادمة لا تلقي بأهداف المؤسسة على عاتق المرؤوسين، بل يقوم القادة ببذل كل الجهود واستثمار الوقت في مساعدة المرؤوسين على معرفة نقاط القوة والضعف لديهم، كما أن القيادة الخادمة تساعد المرؤوسين للوصول إلى أقصى الطاقات الجسدية والفكرية، وبهذا؛ فإن المرؤوسين يصلون إلى التوازن في حياتهم.

بناء الفريق: يمكن من خلال اتباع نمط القيادة الخادمة في العمل، فإن القائد يدرك بأن الأسلوب السلطوي في العمل، والقائم على

التعليمية التعلمية في المؤسسة التربوية، والتي تستند إلى الصدق والعدل وثبات المبدأ والعمل الجاد والاحترام والفهم والتعاطف، فالمهمة الرئيسية لإدارة الجامعة أن تكون مزوداً وداعماً للبيئة التعليمية (Al-Kilani & Interview, 2014).

إن فشل المدارس في تلبية احتياجات المعلمين، بالإضافة إلى الممارسات البيروقراطية، والتفرد في اتخاذ القرار، يمكن أن تؤدي إلى الخلافات في عمليات الاتصال والتواصل بين المعلمين، وتؤدي إلى عزل المعلم. إن قيادة مديري المدارس تؤدي دوراً رئيساً في تقديم الخدمات للمعلمين التي تساعدهم في تجاوز المشكلات في المؤسسة التي يعملون بها. وعليه؛ فإن من مبادئ القيادة الحديثة هو أن يكون مدير المدرسة داعماً، ويمارس أنماط قيادية يمكن أن تساعد المعلمين على تحقيق أهدافهم في المدرسة (Black, 2010).

إن تلبية احتياجات العاملين يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار من أجل تشييط السلوكيات التنظيمية السلبية، وقد أدى ذلك إلى ظهور القيادة الخادمة والتي تتمحور حول الإنسان، من خلال استخدام أسلوب إداري أخلاقي مستوحى من أفكار العاملين. فالقيادة الذين يستخدمون أسلوب القيادة الخادمة يعملون على التحفيز والإلهام، من خلال مقدرتهم على الاستماع النشط، وإلهام الآخرين، من خلال مستوى إدراكهم العالي، والذي يؤثر بشكل إيجابي على دافعيتهم وأدائهم في العمل من خلال رفع الروح المعنوية لديهم (Gul & Turkmen, 2016).

إن فشل المدارس في تلبية احتياجات المعلمين، من خلال استخدام أساليب قيادية غير مناسبة، يمكن أن يؤدي إلى ضعف الاتصال والتواصل بين الإدارة والمعلمين، وبالتالي خلل في أداء المعلمين. لهذا فإن سلوك المديرين يجب أن يتضمن العمل على تلبية حاجات المعلمين، وتقديم أفضل الخدمات لهم من خلال استخدام القيادة الخادمة التي يمكن أن تؤثر في معنوياتهم، وبالتالي فإن هذا الدور للمديرين يمكن أن يؤثر إيجاباً في تحسين مخرجات التعليم، وجودة المدخلات التعليمية من خلال تطوير أداء المعلمين وتحفيزهم وزيادة رضاهم الوظيفي (Skaalvik & Skaalvik, 2016).

الدراسات السابقة

تم ترتيب الدراسات المتعلقة بموضوع الدراسة الحالية من الأقدم للأحدث، بالنسبة للدراسات ذات العلاقة بالقيادة الخادمة كدراسة وين-شين (Wen-Shun, 2018) في الصين التي هدفت التعرف إلى العلاقة بين القيادة الخادمة والمناخ التنظيمي والانخراط الوظيفي بين المعلمين داخل المدارس الابتدائية في الصين، واستخدم المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (1582) معلماً من معلمي المدارس الابتدائية في مدينة كاوهسيونغ، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، أظهرت نتائج الدراسة أن القيادة الخادمة تساعد على تشجيع المعلمين في الانخراط الوظيفي

وتمثل الروح المعنوية حالة الشعور العام لدى الأفراد والذي يعبر عن مدى سعادتهم ورضاهم عن العمل، وهي ناتجة عن مستوى الرضا عن العمل، فكلما كانت درجة الرضا عن العمل مرتفعة كانت الروح المعنوية مرتفعة، كما يشار إلى الروح المعنوية على أنها الشعور الذي يجعل العامل راضياً عن عمله، ومقبلاً عليه بحماس، وبالعلاقة طيبة مع رؤسائه ومندمجاً مع زملائه (Al-Rifai, 2019).

إن الروح المعنوية تتكون من عدد كبير من الأبعاد، وبرغم أن الروح المعنوية تتكون من عدد لا نهائي من الميول المنفصلة لكل فرد، فإن هناك نوعاً من الاتفاق على المجالات الواسعة التي يكون فيها إرضاء الأفراد ضرورياً حتى تكون معنوياتهم مرتفعة. ويطلق على هذه المجالات عوامل الروح المعنوية، وأهم هذه العوامل: الأجر، والاستقرار في العمل، وظروف العمل، وتقديرات العمل المنجز، والقيادة العادلة الكفؤة، والفرص المتاحة، والانسجام بين الأفراد، والمزايا المتحصل عليها خلاف الأجر، والمركز الاجتماعي، والقيام بعمل له أهمية (Al-Omari, 2021).

وتمثل الروح المعنوية حالة الشعور العام لدى الأفراد الذي يعبر عن مدى سعادتهم ورضاهم عن العمل، وهي ناتجة عن مستوى الرضا عن العمل، فكلما كانت درجة الرضا عن العمل مرتفعة كانت الروح المعنوية مرتفعة. كما يشار إلى الروح المعنوية على أنها الشعور الذي يجعل العامل راضياً عن عمله، ومقبلاً عليه بحماس، وبالعلاقة طيبة مع رؤسائه ومندمجاً مع زملائه (Hantoul, 2017).

أهمية الروح المعنوية: إن للروح المعنوية الأثر الكبير في رفع معدلات الأداء وتحسين الإنتاجية وتنمية المهارات لدى العاملين، فالعامل ذو الروح المعنوية المتدنية، يسعى للتغيب عن العمل واختلاق المشاكل داخل المؤسسة مما يؤثر بالسلب في تحقيق أهداف المؤسسة (Al-Ajmi, 2008: 349). أما إذا كانت الروح المعنوية عالية فإن ذلك بالضرورة سيؤدي إلى الحصول على نتائج مطابقة لتلك التي كانت تتوقعها الإدارة.

وتأتي أهمية الروح المعنوية من وجهة نظر الجرسى (Al-Jarsi, 2010) إن الروح المعنوية لها أثر في أداء العاملين وسلوكهم أيًا كانت مناصبهم، وأن للروح المعنوية أثر نفسي قوي في أداء العاملين، كما تعد معياراً على نجاح وقدرة القيادة داخل المؤسسة.

القيادة الخادمة والروح المعنوية: تشكل الروح المعنوية المزاج بين الأفراد الذين يكونون جماعة، والثقة في الجماعة والإخلاص لها، وتوجد عدة مظاهر تدل على ارتفاع أو انخفاض الروح المعنوية للأفراد، حيث إن روح الروح المعنوية لدى الفرد يعد هدفاً أساسياً ينبغي على المؤسسات أن تعمل على تحقيقه؛ لأن الفشل في الوصول إليه يؤدي إلى الإضرار بالمكتسبات التي يمكن أن تتحقق، ويمكن تحقيق ذلك من خلال تلبية حاجات الأفراد، فنجاح إدارات المؤسسات التربوية في رفع الروح المعنوية للأفراد يعتمد على نجاح الإدارة في تأسيس علاقات ناجحة مع جميع أطراف العملية

بينما أظهرت النتائج وجود فروق على حسب سنوات الخبرة لصالح فئة 10 سنوات فأكثر.

أما الدراسات ذات العلاقة بالروح المعنوية، فقد أجرى المطيري (Al-Mutairi, 2020) في الكويت دراسة هدفت إلى التعرف إلى درجة اليقظة الذهنية لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين من وجهة نظرهم، تم استخدام المنهج الوصف الارتباطي، وتكونت عينة الدراسة من (242) معلماً ومعلمة، تم استخدام الاستبانة، وأظهرت النتائج أن الدرجة الكلية لليقظة الذهنية لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت من جهة نظر أفراد عينة الدراسة جاءت متوسطة، وبيّنت النتائج أن درجة الروح المعنوية لدى معلمي المرحلة الثانوية من وجهة نظرهم جاءت متوسطة، وكشفت النتائج عن وجود علاقة ارتباطية طردية موجبة داله إحصائياً بين درجة اليقظة الذهنية لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت وبين درجة الروح المعنوية للمعلمين.

وهدف دراسة أبو سنيينة (Abu Sunaina, 2020) إلى التعرف على درجة القيادة التحفيزية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة عمان وعلاقتها بمعنويات المعلمين، تم استخدام المسحي الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (327) معلماً ومعلمة، تم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة القيادة التحفيزية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة عمان جاءت بمستوى عالٍ، وأن مستوى الروح المعنوية لمعلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظة عمان جاء مرتفعاً.

أما دراسة شانغ وآخرين (Chang et al., 2016)، فقد هدفت إلى التعرف إلى فهم العلاقة بين السلوك التعليمي الإبداعي، والقيادة الخادمة في المدارس الابتدائية في المناطق الريفية والناحية في مدينة تاينان. استخدم الباحث المنهج الوصفي، والاستبانة لجمع المعلومات، وتكونت عينة الدراسة من (723) معلماً من معلمي (84) مدرسة ابتدائية. أظهرت نتائج الدراسة أن هناك علاقة طردية وإيجابية بين القيادة الخادمة لدى مديري المدارس والسلوك التعليمي الإبداعي لدى المعلمين في المدارس الابتدائية.

التعقيب على الدراسات السابقة

تم الاستفادة من هذه الدراسات في تطوير أداة جمع المعلومات، والتعرف على نتائجها ومقارنتها بنتائج البحث الحالي واستخدم المعالجات الإحصائية المناسبة، وفي تدعيم بعض الآراء المتعلقة بالإطار النظري، ومن هنا تميزت هذه الدراسة بالأداة التي تم تطويرها، والعينة التي طبقت عليها، إضافة إلى الجمع بين المتغيرين معاً، خلال بيان درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في لواء بني كنانة للقيادة الخادمة من وجهة نظر المعلمين وبيان علاقتها بالروح المعنوية للمعلمين، للعام الجامعي (2021/2022). ويستخلص مما سبق بأن القائد التربوي القادر على رفع الروح المعنوية للأفراد يكون أكثر قدرة على تدعيم مركز المؤسسة

داخل المدارس، وتعزز مبدأ الديمقراطية والإخلاص في العمل لدى الموظفين، كما يدفع هذا النوع من القيادة المديرين إلى التعامل مع الشؤون المدرسية بعيداً عن المصلحة الشخصية، وتساعدهم في تفعيل الشراكة المجتمعية بين المدرسة والمجتمع من خلال تفعيل العمل الوظيفي لدى المعلمين.

وقامت أبو شريك (Abu Shareekh, 2019) بدراسة هدفت إلى استقصاء العلاقة بين ممارسة القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الحكومية في عمان. وأدائهم الوظيفي من وجهة نظر مساعدي المديرين، استخدم المنهج الوصفي الارتباطي، واستخدمت الاستبانة لجمع المعلومات، وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الحكومية في عمان من وجهة نظر مساعدي المديرين جاءت بدرجة مرتفعة، وأن درجة ممارسة الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في عمان كانت مرتفعة أيضاً، وأشارت الدراسة إلى وجود علاقة موجبة دالة إحصائياً بين درجة ممارسة القيادة الخادمة ودرجة ممارسة الأداء الوظيفي لديهم.

وهدف دراسة الرفاعي (Al-Rifai, 2021) إلى تعرف درجة توافر أبعاد القيادة الخادمة لدى القادة في مدارس التعليم في مدينة ينبع الصناعية في السعودية، وعلاقتها بالتنمية المهنية، استخدم المنهج الوصفي التحليلي، اشتملت العينة على (263) معلماً من مدارس التعليم العام. وقد أظهرت النتائج أن درجة توافر أبعاد القيادة الخادمة كانت بدرجة كبيرة، كما تبين أن مستوى التنمية المهنية جاء بدرجة متوسطة، كما أظهرت النتائج وجود علاقة بين أبعاد القيادة الخادمة والتنمية المهنية.

وهدف دراسة الراجحي (Al-Rajhi, 2021) إلى تحديد درجة ممارسة قائدات مدارس المرحلة الثانوية للقيادة الخادمة من وجهة نظر المعلمات، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وتم تطبيق الدراسة على مجتمع الدراسة المكون من جميع معلمات المرحلة الثانوية بمكة المكرمة، والبالغ عددهن (2953) معلمة، وتكونت عينة الدراسة من (481) معلمة تم اختيارهن بالطريقة العشوائية. تم استخدام الاستبيان كأداة للدراسة، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة قائدات المرحلة الثانوية بمكة المكرمة لأبعاد القيادة الخادمة جاءت مرتفعة.

هدفت دراسة السوايعر (Al-Sawair, 2022) إلى التعرف إلى العلاقة بين القيادة الخادمة والتميز التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية في لواء مادبا من وجهة نظر المعلمين، تم اتباع المنهج الوصفي من خلال تطبيق استبانة على عينة عشوائية بلغت (354) معلماً ومعلمة، وقد أظهرت النتائج وجود مستوى متوسط لممارسات القيادة الخادمة والتميز التنظيمي، وأشارت النتائج إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دالة إحصائية بين القيادة الخادمة والتميز التنظيمي، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق لدرجة ممارسة القيادة الخادمة تعزى لمتغير الجنس، والمؤهل العلمي،

العلاقة بين درجة ممارسة القيادة الخادمة ومستوى الروح المعنوية لدى المعلمين في المدارس الثانوية في لواء بني كنانة.

أهمية الدراسة

تم تقسيم أهمية الدراسة إلى:

أولاً: الأهمية النظرية، شملت الدراسة الحالية على معلومات نظرية حول القيادة الخادمة والروح المعنوية، والتي من المتوقع أن تضيفها هذه الدراسة، ومن المتوقع إضافة جديدة حول كيفية قياس القيادة الخادمة وعلاقتها بالروح المعنوية من خلال أداة القياس في الموضوع والتي قام الباحثان بتطويرها لتحقيق أهداف الدراسة.

ثانياً: الأهمية التطبيقية، تمثلت الأهمية التطبيقية للدراسة، فيما يمكن أن تكشفه الدراسة عن درجة ممارسة المديرين للقيادة الخادمة، وعن مستوى الروح المعنوية للمعلمين، وقد يستفيد من هذه الدراسة المديرين في محاولة الاهتمام بالأنماط القيادية التي ترفع من مستوى الروح المعنوية للمعلمين، كما تفيد المسؤولين في إدارات التعليم بتدريب المعلمين الذين سيكونون مديريين على الأنماط القيادية التي تساهم في رفع أداء المعلمين ورفع مستوى روحهم المعنوية.

مصطلحات الدراسة

تحددت أهم التعريفات الاصطلاحية والاجرائية للدراسة الحالية بالآتي:

- **القيادة الخادمة:** عرف شراب (2018, 18) القيادة الخادمة بأنها: "اتجاه حديث في القيادة يعتمد على استخدام السلطة بنزاهة لتحقيق المصلحة العامة من خلال الاهتمام بالمرؤوسين، والتصرف بأخلاق، والاهتمام بالتمكين، والمعالجة العاطفية وتنمية المهارات الفكرية، والسعي الجاد لمساعدة المرؤوسين على التطور والنجاح في المؤسسات". وتعرف إجرائياً بنمط من الأنماط القيادية ذات الأنشطة والأعمال التي تقع على مدير المدرسة، والتي لا تهتم بتحقيق مصالحه الشخصية، وإنما تهتم بخدمة المعلمين في المدارس الثانوية في لواء بني كنانة، وتعمل على تحقيق أهدافهم وغاياتهم، وتم قياسها في هذه الدراسة بإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات أداة الدراسة.

- **الروح المعنوية:** يعرفها حنتول (2017, 12) بأنها "ردود أفعال الفرد الداخلية والوجدانية والمكونة من الجوانب النفسية، والعقلانية، والانفعالية، والشخصية والتي تعمل على إنجاز العمل وتحقيق الأهداف الخاصة بالمؤسسة التي يعمل بها. وتعرف إجرائياً أنها مجموعة المشاعر الإيجابية والسلبية والمحايدة لدى المعلمين نحو جوانب العمل في المدارس التي يعملون فيها في لواء بني كنانة، وتم قياسها في هذه الدراسة بإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات أداة الدراسة.

حدود الدراسة ومحدداتها

التربوية تجاه التحديات والتغيرات التي تواجهها، ومقابلة هذه التحديات، وتنمية روح الإنجاز، وتطوير الأداء، فوجد القائد التربوي يقوم بعملية توجيه وإدارة السلوك الإنساني في المؤسسة، وتنمية التعاون بين أفراد المؤسسة التربوية ككل لتحقيق أهدافهم وأهداف المؤسسة التعليمية.

مشكلة الدراسة

يعد المعلم من أهم عناصر العملية التعليمية الذي يعتمد عليه من أجل بناء الأجيال وتعليمهم، وإعداد أفراد صالحين وفعالين في المجتمع، كما ويعد من أهم العوامل التي تؤثر في جودة التعليم في المدارس الأساسية والثانوية على حد سواء، إذ تكمن أهمية دور المعلم في ضمان جودة التعليم الأساسي، وتطوير قدرة الطلبة في جميع المستويات الأكاديمية والسلوكية والأخلاقية لتلبية الاختلافات والتطورات التي يشهدها العصر، الأمر الذي يتطلب قائد خدام يحقق الرضا للمعلمين ويدفع بهم إلى تحقيق الروح المعنوية لديهم، فقد أوصت دراسة أبو شريك (2019, Abu Shareekh) بضرورة تسليط الضوء على مفهوم القيادة الخادمة والتشجيع على تبنيها، وزيادة ممارستها بسبب أهميتها في رفع الروح المعنوية وتأثيرها في تحقيق فاعلية المؤسسات التربوية المختلفة من أجل زيادة مستوى الأداء للعاملين ودافعتهم. ومن خلال وجود الباحثين في الميدان التعليمي، لاحظنا تبايناً في مستوى الممارسات القيادية لدى المديرين في مختلف المدارس المتمثلة بالقيادة الخادمة، ومستوى متباين من الروح المعنوية لدى المعلمين في ضوء الضغوط النفسية التي يواجهونها من قبل ضغط العمل والإدارة خاصة في المرحلة الثانوية، ومن هنا جاءت مشكلة الدراسة للتعرف على درجة ممارسة مديري مدارس المرحلة الأساسية في قصبه إربد للقيادة الخادمة، وبيان مستوى الروح المعنوية لدى المعلمين، من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة.

1. "ما درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في لواء بني كنانة القيادة الخادمة من وجهة نظر المعلمين؟"

2. "ما مستوى الروح المعنوية لدى معلمي المدارس الثانوية في لواء بني كنانة من وجهة نظرهم؟"

3. "هل توجد علاقة ارتباطية بين درجة ممارسة القيادة الخادمة ومستوى الروح المعنوية لدى المعلمين في المدارس الثانوية في لواء بني كنانة؟"

أهداف الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في لواء بني كنانة للقيادة الخادمة من وجهة نظر المعلمين، وبيان مستوى الروح المعنوية لدى معلمي المدارس الثانوية في لواء بني كنانة من وجهة نظرهم، من أجل الكشف عن

مجتمع الدراسة

تكوّن مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المدارس الثانوية في لواء بني كنانة، والبالغ عددهم (1048) معلماً ومعلمة، موزعين على (491) معلماً و (557) معلمة حسب إحصاءات مديرية التربية والتعليم في لواء بني كنانة للعام الدراسي (2021/2022).

عينة الدراسة

تم اختيار عينة عشوائية ممثلة لمجتمع الدراسة من المعلمين والمعلمات لتطبيق الاستبانة عليهم تقدر بـ (51%) تقريباً من مجتمع الدراسة أي (535) معلماً ومعلمة تم اختيارهم بشكل عشوائي، ويبين الجدول (1) توزيع عينة الدراسة حسب المتغيرات المستقلة.

اقتصرت هذه الدراسة على عينة من معلمي ومعلمات المدارس الثانوية الحكومية في لواء بني كنانة، للعام الدراسي (2021/2022). حيث حددت الاداة واقتصرت هذه الدراسة على إجابة عينة الدراسة على فقرات استبانة القيادة الخادمة والروح المعنوية، المكونة من (62) فقرة، وما تتمتع به من خصائص سيكومترية من صدق وثبات.

الطريقة والإجراءات

منهج الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة وللإجابة عن أسئلتها، تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، الذي يصف الظاهرة المراد دراستها، وتحليل بياناتها وبيان العلاقات بين مكوناتها.

الجدول (1)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب مستويات متغيراتها لعينة الدراسة.

المتغير	المستوى/الفئة	العدد	النسبة المئوية %
الجنس	ذكر	138	25.8%
	أنثى	397	74.2%
	المجموع	535	100%
المؤهل العلمي	بكالوريوس	388	72.5%
	دراسات عليا	147	27.5%
	المجموع	535	100%
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	103	19.2%
	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	125	23.4%
	10سنوات فأكثر	307	57.4%
	المجموع	535	100%

صدق أداة الدراسة وثباتها

تم التأكد من الصدق الظاهري للأداة، فقد تم عرضها على عدد من المحكمين من ذوي الخبرة والاختصاص من الأساتذة في الجامعات الأردنية، إذ اعتمد التحكيم على (10) محكمين من أعضاء هيئة التدريس في كليات التربية في الجامعات الأردنية. طلب منهم قراءة فقرات الاستبانة، وإبداء الرأي في درجة وضوحها، وسلامة صياغتها اللغوية ودرجة ملاءمتها للمجال الذي تنتمي إليه، وإضافة أو حذف، أو صياغة، أو اقتراح فقرات، وأخيراً، بيان وجهات النظر بشكل عام عن درجة ملاءمة الاستبانة لقياس درجة ممارسة القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الثانوية في لواء بني كنانة وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين، إذ كانت الأداة بصورتها الأولية تتكون (35) فقرة موزعة على فقرات الأداة، حيث تم استخدام طريقتين للتحقق من ثبات أداة الدراسة بحساب معامل ثبات الاتساق الداخلي من خلال معامل كرونباخ الفا.

أداة الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة، قام الباحثان بالاطلاع على الأدب النظري والدراسات السابقة، بالنسبة لموضوع القيادة الخادمة، كدراسة أبو شريك (Abu Shareekh, 2019)، دراسة الرفاعي (Al-Rifai, 2020)، ودراسة الراجحي (Al-Rajhi, 2021)، أما موضوع الروح المعنوية كدراسة المطيري (Al-Mutairi, 2020)، ودراسة أبو رمان (Abu Rumman, 2020)، ودراسة أبو سنيينة (Abu Sunaina, 2020)، وتم العمل على تطوير أداة للدراسة مكونة من محورين؛ لتطبيقها على عينة الدراسة، حيث يمثل الجزء الأول: القيادة التحويلية لدى مديري المدارس، تكونت من (20) فقرة، ويمثل الجزء الثاني: الولاء التنظيمي لدى المعلمين، تكونت من (15) فقرة.

الجدول (2)

تقيم معاملات ثبات أداة القيادة التحويلية والولاء التنظيمي بطريقتي كرونباخ ألفا وثبات الإعادة (ن=30).

رقم المحور	المقياس ومجالاته	عدد الفقرات	ثبات الاتساق الداخلي	ثبات الإعادة
الأول	القيادة التحويلية	18	0.89	0.87*
الثاني	الولاء التنظيمي	15	0.88	0.86*

معياري تصحيح الأداة: تم اعتماد النموذج الإحصائي ذي التدرج النسبي ليكرت الخماسي، بهدف إطلاق الأحكام على المتوسطات الحسابية الخاصة بأداة الدراسة وفقراتها، وكما هو مبين في الجدول (3).

يلاحظ من نتائج الجدول (2) أنها ذات معامل ثبات مرتفع، وعليه اعتبرت هذه القيم ملائمة لغايات هذه الدراسة وتحقيق غرضها والوثوق بنتائجها.

الجدول (3)

النموذج الإحصائي ذي التدرج النسبي ليكرت الخماسي.

كبرى جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
4.20- 5.00	3.41- 4.20	2.61- 3.40	1.81- 2.6	من 1.00 أقل من 1.80

وجهة نظر المعلمين وعلاقتها مستوى الروح المعنوية لدى معلمي، ولتحقيق ذلك، تمت الإجابة عن أسئلتها وفق تسلسلها، وفيما يلي عرض لذلك.

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول، والذي نص على: "ما درجة ممارسة القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الثانوية في لواء بني كنانة من وجهة نظر المعلمين؟"

للإجابة عن هذا السؤال، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات درجة ممارسة القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الثانوية في لواء بني كنانة من وجهة نظر المعلمين ككل، وكل مجال من مجالاتها، وبين الجدول (4) ذلك.

وقد تم احتساب المقياس من خلال استخدام المعادلة التالية:
الحد الأعلى للمقياس (5) - الحد الأدنى للمقياس (1) / عدد الفئات المطلوبة (5)

$$5 - 1/5 = 0.80$$

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

متغيرات الدراسة

المتغيرات الرئيسية: تشتمل الدراسة على القيادة الخادمة لدى المديرين، والولاء التنظيمي لدى المعلمين.

عرض النتائج ومناقشتها

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية في لواء بني كنانة من

الجدول (4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على مجالاتها، مرتبة تنازلياً وفق المتوسطات الحسابية.

رقم	المجال	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
4	التواضع	3.63	0.91	1	كبيرة
5	التنظيم الإداري	3.62	0.89	2	كبيرة
1	التمكين	3.60	0.85	3	كبيرة
2	الإيثار	3.59	0.95	4	كبيرة
3	المحبة	3.48	0.95	5	كبيرة
	القيادة الخادمة ككل	3.59	0.85		كبيرة

* الدرجة الدنيا (1) والدرجة العليا (5).

وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن عمليات تفويض السلطات إحدى الأمور التي يقوم بها المديرون، التي تعد مهمة في سبيل تعزيز التشاركية واتخاذ القرارات بصورة جماعية، من أجل إيجاد بيئة جاذبة تجذب جميع المعلمين وتجعلهم مرتبطين بأهداف المدرسة ورؤيتها.

وقد تعزى أيضاً إلى التقارب بين المديرين والمعلمين، حيث إن المدير يعمل على تلبية حاجات المعلمين، التي تتضمن الاتصال والتواصل الفعال، والمشاركة بالهموم والمشاكل مع المعلمين، وبالتالي فإن المديرين دائماً يقدمون الدعم للمعلمين. وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة العديد من الدراسات كدراسة وين شين (Wen-Shun, 2018)، ودراسة أبو شريك (Abu Shareekh, 2019)، ودراسة إبراهيم (Ibrahim, 2021)، ودراسة الراجحي (Al-Rajhi, 2021)، ودراسة الرفاعي (Al-Rifai, 2019)، والتي كشفت عن درجة كبيرة لأبعاد القيادة الخادمة. واختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة السواعير (Al-Sawair, 2022)، التي جاءت بدرجة متوسطة.

تلاه مجال التنظيم الإداري، الذي جاء في المرتبة الثانية وبدرجة كبيرة، وقد تعزى النتيجة حسب تقديرات المعلمين والمعلمات إلى أن مديري المدارس الثانوية يمتلكون المهارات اللازمة لكيفية انبثاق رؤية المدرسة ورسالتها من خلال مشاركة المعلمين في وضعها، وأن المديرين يطبقون القوانين والتشريعات والأنظمة والتعليمات بما يحقق أهداف العمل، وأن مديري المدارس يدركون أهمية تقديم الخدمات للمجتمع من خلال المشاركة في أنشطة تساعد المجتمع المحلي أو تزيد من وعيه للقضايا المختلفة.

حيث يمكن عزو هذه النتيجة إلى أن مديري المدارس يدركون أهمية تقديم الخدمات للمجتمع من خلال المشاركة في أنشطة تساعد المجتمع المحلي أو تزيد من وعيه للقضايا المختلفة، ويدركون أهمية تحقيق التوافق داخل المدرسة، وتحسين مستويات الأداء، حيث يتضمن ذلك تحسين آليات حل المشكلات داخل المدرسة، والمتمثلة بمعالجة المشكلات الفنية والإدارية، ومواجهة التحديات والتهديدات المختلفة التي تواجه المدرسة. وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة العديد من الدراسات كدراسة وين شين (Wen-Shun, 2018)، ودراسة أبو شريك (Abu Shareekh, 2019)، ودراسة إبراهيم (Ibrahim, 2021)، ودراسة الراجحي (Al-Rajhi, 2021)، ودراسة الرفاعي (Al-Rifai, 2019)، والتي كشفت عن درجة كبيرة لأبعاد القيادة الخادمة. واختلفت هذه النتيجة الكبيرة مع نتيجة دراسة السواعير (Al-Sawair, 2022)، التي جاءت بدرجة متوسطة.

وتلاها في المرتبة الثالثة مجال التمكين، الذي جاءت بدرجة (كبيرة). وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن مديري المدارس يقدمون النصح والإرشاد للمعلمين من خلال تبادل تقديم المعلومات لهم، ومشاركتهم في اتخاذ القرارات المدرسية، والتركيز على العمل

يلاحظ من الجدول (4) أن درجة ممارسة القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الثانوية في لواء بني كنانة من وجهة نظر المعلمين ككل جاءت بدرجة (كبيرة)، حيث جاءت جميع المجالات بدرجة كبيرة، وهي مرتبة تنازلياً، مجال التواضع جاء بدرجة كبيرة وفي المرتبة الأولى، يليه مجال التنظيم الإداري وجاء بدرجة (كبيرة)، يليه مجال التمكين، يليه مجال الإيثار وجاء بدرجة (كبيرة)، يليه في المرتبة الأخيرة مجال المحبة وجاء بدرجة (كبيرة).

أظهرت النتائج أن درجة ممارسة القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الثانوية في لواء بني كنانة من وجهة نظر المعلمين ككل جاءت بدرجة (كبيرة) حيث جاءت جميع المجالات بدرجة كبيرة، وهي مرتبة تنازلياً؛ مجال التواضع، يليه مجال التنظيم الإداري، يليه مجال التمكين، يليه مجال الإيثار، يليه مجال المحبة.

وتعزى هذه النتيجة حسب تقديرات عينة الدراسة إلى أن المديرين يعملون على تطبيق أنماط قيادية متعددة، ومن ضمنها القيادة الخادمة، فالمديرون يدركون أهمية تطبيق هذا النمط القيادي لما له من دور كبير في تحسين البيئة المدرسية، ويمكن عزو هذه النتيجة إلى أن المديرين يمتلكون الكفايات الشخصية والمهنية التي تجعلهم يديرون ويقودون مدارسهم بشكل فعال، ويمكن عزو هذه النتيجة أيضاً إلى أن المديرين يقدمون الخدمات التربوية لجميع أطراف العملية التعليمية بكافة الطرق والممارسات القيادية التي تتضمن القيادة الخادمة. وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة العديد من الدراسات كدراسة وين شين (Wen-Shun, 2018)، ودراسة أبو شريك (Abu Shareekh, 2019)، ودراسة إبراهيم (Ibrahim, 2021)، ودراسة الراجحي (Al-Rajhi, 2021)، ودراسة الرفاعي (Al-Rifai, 2019)، والتي كشفت عن درجة كبيرة لأبعاد القيادة الخادمة. واختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة السواعير (Al-Sawair, 2022)، التي جاءت بدرجة متوسطة.

ويتبين من خلال نتيجة السؤال الدرجة الكبيرة لدرجة ممارسة للقيادة الخادمة التي يتمتع بها مديرو المدارس الثانوية في لواء بني كنانة، وقد يعود هذا إلى دورات تأهيل المديرين التي تشرف عليها وزارة التربية والتعليم، التي تمكنهم من فهم ماهية عملهم وطبيعته، بالإضافة لامتلاك المدير رؤية واضحة عن حاجات المدرسة المختلفة، وقد بدا ذلك جلياً من خلال مجالات القيادة الخادمة التي تتمحور فيما يلي:

فقد حصل مجال التواضع على المرتبة الأولى بدرجة (كبيرة). وقد تعزى هذه النتيجة حسب تقديرات عينة الدراسة من المعلمين والمعلمات إلى أن الاحترام هي السمة السائدة في المدارس، حيث يسود جو من المودة والاحترام بين جميع أطراف العملية التعليمية، وأن المديرين لديهم الثقة الكبيرة بالمعلمين ويتوقعون الأفضل منهم في سبيل تحقيق الأهداف التعليمية، ومشاركتهم الآراء والتوجهات، والأخذ بأرائهم ومقترحاتهم.

وجاء في المرتبة الأخيرة مجال المحبة، وبدرجة (كبيرة). وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن مدير المدرسة لديه منزلة اجتماعية، حيث إن كلمته يجب أن تكون مصدر إلهام وثقة للآخرين من خلال ما يقدمه من خدمات إنسانية للآخرين، وأن تشجيع الإدارة المدرسية من خلال المهارات القيادية التي يمتلكها مدير المدرسة يؤدي إلى دعم العملية التعليمية التعلمية من خلال ما يتوافر بها من تسهيلات تقنية وتربوية بحيث تمكنه من خدمة المعلمين وتقديم التنمية المهنية اللازمة لهم حسب المستطاع، وعدم تحميل المعلمين فوق طاقتهم من أعباء وظيفية مختلفة وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة العديد من الدراسات أهمها دراسة أبي شريك (Abu Shareekh, 2019) ودراسة إبراهيم (Ibrahim, 2021)، ودراسة الراجحي (Al-Rajhi, 2019)، ودراسة (Wen-Shun, 2018) التي كشفت عن درجة كبيرة لأبعاد القيادة الخادمة.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني، والذي نص على: "ما مستوى الروح المعنوية لدى معلمي المدارس الثانوية في لواء بني كنانة من وجهة نظرهم؟"

للإجابة عن هذا السؤال، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات مستوى الروح المعنوية لدى معلمي المدارس الثانوية في لواء بني كنانة من وجهة نظرهم، ويبين الجدول (5) ذلك.

التعاوني، كما أن مديري المدارس يعملون على الارتقاء بالمعلمين من خلال تنميتهم وظيفياً وتقديم الخدمات المختلفة لهم. وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة العديد من الدراسات كدراسة أبو شريك (Abu Shareekh, 2019)، ودراسة إبراهيم (Ibrahim, 2021)، ودراسة الراجحي (Al-Rajhi, 2021)، ودراسة الرفاعي (Al-Rifai, 2019)، والتي كشفت عن درجة كبيرة لأبعاد القيادة الخادمة. واختلفت هذه النتيجة الكبيرة مع نتيجة دراسة السواعير (Al-Sawair, 2022)، التي جاءت بدرجة متوسطة.

أظهرت النتائج أن المتوسطات الحسابية لمجال الإيثار جاء بدرجة كبيرة في المرتبة الرابعة، لفقرات المجال جاءت بدرجة (كبيرة). وتعزى هذه النتيجة إلى أن المديرين يدركون لأهمية التواصل الفعال في كافة الاتجاهات، وبين كل المستويات والعناصر؛ مما يحقق التوافق داخل المدرسة، ويسهم بشكل كبير في الدفاع عن حقوق المعلمين، كذلك فإن المديرين يعملون على تحسين آليات حل المشكلات داخل المدرسة. وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة العديد من الدراسات كدراسة وين شين (Wen-Shun, 2018)، ودراسة أبو شريك (Abu Shareekh, 2019)، ودراسة إبراهيم (Ibrahim, 2021)، ودراسة الراجحي (Al-Rajhi, 2021)، ودراسة الرفاعي (Al-Rifai, 2019)، والتي كشفت عن درجة كبيرة لأبعاد القيادة الخادمة. واختلفت هذه النتيجة الكبيرة مع نتيجة دراسة السواعير (Al-Sawair, 2022)، التي جاءت بدرجة متوسطة.

الجدول (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات مستوى الروح المعنوية لدى معلمي المدارس الثانوية في لواء بني كنانة من وجهة نظرهم مرتبة تنازلياً وفق المتوسطات الحسابية.

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
19	أشعر بالسعادة وأنا أساعد طلابي في حل مشكلاتهم المدرسية.	4.27	0.83	1	كبيرة جداً
22	أقابل أولياء الأمور برحابة صدر.	4.21	0.80	2	كبيرة جداً
5	أشعر بالتفاؤل عندما أقوم بعملتي.	4.19	0.86	3	كبيرة
10	أشعر أن وظيفتي تحقق لي الثقة بالنفس.	4.15	0.90	4	كبيرة
6	أشعر أن زملائي في العمل يعاملوني باحترام.	4.14	0.86	5	كبيرة
4	أجد متعة عند تحقيق الأهداف المدرسية.	4.10	0.90	6	كبيرة
12	أشعر بالتفاؤل عند تأدية عملي.	4.09	0.92	7	كبيرة
7	أشعر أن عملي يسهم في رفع مكانتي الاجتماعية.	4.07	0.93	8	كبيرة
9	أشعر أن وجودي في المدرسة مهم.	4.06	0.85	9	كبيرة
16	لدي استعداد لأداء ما تطلبه وظيفتي بفاعلية.	4.04	0.86	10	كبيرة
23	أعمل بكفاءة مع ضعاف التحصيل من طلابي	4.04	0.86	10	كبيرة
11	أشعر بالأمن والاستقرار في أثناء عملي.	3.88	1.01	12	كبيرة
14	أعتقد أن مدير المدرسة يثق بقدراتي على حل المشكلات.	3.86	0.92	13	كبيرة
18	يشجع مدير المدرسة أي مبادرة تحسن من مستوى العمل.	3.82	0.99	14	كبيرة
13	أشعر بتعاون جميع الزملاء معي في العمل.	3.80	0.96	15	كبيرة

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
20	أعتقد أن باستطاعتي بحث أي مشكلة مع مديري.	3.80	1.03	15	كبيرة
21	يقدر مديري ما أقوم به من أعمال.	3.78	1.03	17	كبيرة
15	أشعر أن العلاقات الإنسانية تسود العمل المدرسي.	3.72	0.96	18	كبيرة
8	أشعر أن مديري يمنحني فرص الإبداع.	3.66	1.08	19	كبيرة
2	أشعر أن مديري يعاملني كزميل وليس كمرؤوس.	3.63	1.16	20	كبيرة
3	أجد أن مهنة التدريس مهنة ممتعة.	3.62	1.09	21	كبيرة
17	أرى بأن لدي الرغبة في الاستمرار داخل المدرسة حتى لو تأخرت إلى بعد انتهاء الدوام.	3.55	1.07	22	كبيرة
1	أشعر أن التعليم ممتع في المدرسة.	3.48	1.11	23	كبيرة
	الروح المعنوية المعلمين ككل	3.91	0.67		كبيرة

* الدرجة الدنيا (1) والدرجة العليا (5).

ويمكن عزو هذه النتيجة إلى أن المعلمين متفانون بعملهم ولديهم الدافعية والحماس الكافي، بالإضافة إلى أنهم مرتاحون في عملهم، ولديهم علاقات إيجابية مع الآخرين سواء من المعلمين أو الإدارة أو أولياء الأمور. وهذا ما تؤكد العديد من الفقرات التي تتضمن شعوره الكبيرة بالتفاؤل، وأن مهنة المعلم تحقق له الثقة بالنفس، والاحترام المتبادل مع الآخرين، والتقدير من قبل الإدارة المدرسية، وأن مهنة التعليم هي مهنة ممتعة. اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة أبو رمان (Abu Rumman, 2020)، ودراسة أبو سنيينة (Abu Sunaina, 2020)، والتي جاءت بدرجة كبيرة، واختلفت هذه النتيجة الكبيرة مع نتيجة دراسة المطيري (Mutairi, 2020)، ودراسة التي جاءت بدرجة متوسطة.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث، والذي نص على: "هل توجد علاقة ارتباطية بين درجة ممارسة القيادة الخادمة ومستوى الروح المعنوية لدى المعلمين في المرحلة الثانوية في لواء بني كنانة؟"

للإجابة عن هذا السؤال، تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين تقديرات أفراد عينة الدراسة بين درجة ممارسة القيادة الخادمة ومستوى الروح المعنوية لدى المعلمين في المرحلة الثانوية في لواء بني كنانة، ويبين الجدول (6) ذلك.

أظهرت النتائج أن المتوسطات الحسابية لفقرات المجال جاءت بدرجة (كبيرة إلى كبيرة جداً). حيث جاءت الفقرة التي نصت على "أشعر بالسعادة وأنا أساعد طلابي في حل مشكلاتهم المدرسية" في المرتبة الأولى وبدرجة (كبيرة جداً)، تلاه في المرتبة الثانية الفقرة التي نصت على "أقابل أولياء الأمور برحابة صدر" وبدرجة (كبيرة جداً)، أما في المرتبة الثالثة فقد حصلت الفقرة التي نصت على "أشعر بالتفاؤل عندما أقوم بعملتي" وبدرجة (كبيرة)، في حين جاءت الفقرة التي نصت على "أشعر أن التعليم ممتع في المدرسة" في المرتبة الأخيرة وبدرجة (كبيرة). وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن المعلمين يشعرون بمستوى عال من الانتماء إلى مهنة التعليم من خلال مؤشرات أساسية تتضمن الثقة بأهمية رسالة المعلم، ودور هذه المهنة، والعمل على تطوير ذاته مهنيًا وثقافيًا، والاطلاع على أبرز سياسات التعليم وأهدافها، وسعيه إلى تحقيق أهدافها، وفق القوانين والأنظمة والتعليمات التي تحكم النظام التعليمي، كما أن المعلمين لديهم مهارات عالية بالاتصال والتواصل الفعال مع أطراف العملية التعليمية التعليمية وهذا ما أكدته العديد من الفقرات التي تتضمن قدرة المعلمين على الاتصال الفعال بكل صدر رحب مع أولياء الأمور، وبأقصى طاقاتهم لتركوا أثرًا إيجابيًا في المدرسة.

الجدول (6)

معامل ارتباط بيرسون بين تقديرات أفراد عينة الدراسة على درجة ممارسة القيادة الخادمة ومستوى الروح المعنوية لدى المعلمين في المرحلة الثانوية في لواء بني كنانة.

المجالات	الارتباط ر	التمكين	الإيثار	المحبة	التواضع	التنظيم الإداري	الروح المعنوية المعلمين
التمكين	الارتباط ر	1.00	**0.88	**0.83	**0.84	**0.81	**0.68
	مستوى الدلالة	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
	العدد	535.00	535.00	535.00	535.00	535.00	535.00
الإيثار	الارتباط ر	**0.88	1.00	**0.87	**0.87	**0.82	**0.70
	مستوى الدلالة	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
	العدد	535.00	535.00	535.00	535.00	535.00	535.00
المحبة	الارتباط ر	**0.83	**0.87	1.00	**0.90	**0.82	**0.67
	مستوى الدلالة	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
	العدد	535.00	535.00	535.00	535.00	535.00	535.00
التواضع	الارتباط ر	**0.84	**0.87	**0.90	1.00	**0.85	**0.71
	مستوى الدلالة	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
	العدد	535.00	535.00	535.00	535.00	535.00	535.00
التنظيم الإداري	الارتباط ر	**0.81	**0.82	**0.82	**0.85	1.00	**0.71
	مستوى الدلالة	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
	العدد	535.00	535.00	535.00	535.00	535.00	535.00
القيادة الخادمة	الارتباط ر	**0.93	**0.95	**0.95	**0.95	**0.92	**0.74
	مستوى الدلالة	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
	العدد	535.00	535.00	535.00	535.00	535.00	535.00

** ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0.01$)

التوصيات

في ضوء النتائج التي تمّ التوصل إليها، أوصى الباحثان بالآتي:

- الاستمرار في عقد دورات تدريبية تسعى إلى زيادة ممارسات أنماط القيادة وخاصة القيادة الخادمة لدى مديري المدارس، ومشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المتعلقة بأهداف العمل.
- التركيز على طرق جمع الحاجات داخل المدرسة بطريقة علمية وممنهجة، وبشكل تشاركي مع جميع أطراف العملية التعليمية التعلمية، واعتماد النصح والإرشاد والقُدوة الحسنة لأنها تعطي نتائج أفضل.
- توفير بيئة مدرسية داعمة، لتعزيز العلاقات الإنسانية التي تسود العمل المدرسي، وتعزيز فرص الإبداع والتميز للمعلمين.
- استناداً لنتائج الدراسة بوجود علاقة إيجابية بين القيادة الخادمة التي يطبقها مدير المدرسة والروح المعنوية لدى المعلمين، فإن ذلك يتطلب وضع معايير دقيقة لاختيار المدير الذي يتحلى بقيم طيبة ومعايير شاملة، تأخذ بعين الاعتبار سيرته الوظيفية التي يمكن أن تؤثر إيجاباً في الروح المعنوية لدى المعلمين.

أظهرت النتائج وجود علاقة موجبة قوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة على مجالات درجة ممارسة القيادة الخادمة ومستوى الروح المعنوية لدى المعلمين في المرحلة الثانوية في لواء بني كنانة، حيث بلغ معامل الارتباط الكلي بينهما (0.74)؛ مما يدل على أنه بزيادة درجة ممارسة القيادة الخادمة يزداد مستوى الروح المعنوية لدى المعلمين في المرحلة الثانوية في لواء بني كنانة بنسبة (74%). وتعزى هذه النتيجة إلى أن ممارسة القيادة الخادمة في المدرسة لدى المديرين تعمل على تنظيم العلاقات في المدرسة من الناحية الإدارية والاجتماعية، وتدريبهم على أساليب التعامل الحسن مع مختلف مكونات المجتمع المدرسي، وفضلاً عن معرفتهم بقواعد الانضباط الأخلاقية، والقُدوة الحسنة، والتحلّي بالضمير المهني والابتعاد عن الشبهات، من أجل تحقيق الوعي بأهمية البعد القيمي الأخلاقي في مجال التربية، وفضلاً عن تنمية روح التواصل والتعاون والاحترام المتبادل بين جميع الأطراف على اختلاف مستوياتهم، مما يزيد من الروح المعنوية لديهم، والتي تلبى طموحاتهم وآمالهم. أظهرت نتائج الدراسة أن هناك علاقة طردية وإيجابية بين القيادة الخادمة لدى مديري المدارس والسلوك التعليمي الإبداعي لدى المعلمين في المدارس الابتدائية.

References

- Abu Rumman, A. (2020). *The degree of organizational justice practice among the principals of private primary schools in the capital Amman governorate and its relationship to the morale of teachers from the point of view of assistant principals*, Unpublished Master's Thesis, Amman: Middle East University.
- Abu Shareekh, A. (2019). *The pattern of servant leadership among government school principals in the capital (Amman) and its relationship to their job performance from the point of view of assistant principals*, Unpublished Master's Thesis, University of the Middle East, Amman, Jordan.
- Abu Sunaina, R. (2020). *Motivational leadership among government secondary school principals in the capital Amman governorate and its relationship to teachers' morale*, Master's Thesis, Amman: Middle East University.
- Abu Tina, A; Khasawneh, S; & Tahaina, Z. (2007). Servant leadership in Jordanian schools as perceived by teachers and principals: An exploratory study, *Journal of Educational and Psychological Sciences*, 8(4), 137-160.
- Aebrew, N. (2017). *The relationship of the two patterns of servant and distributed leadership to moral decision-making among principals of basic education schools in the Governorate of Muscat in the Sultanate of Oman from the point of view of female teachers*, an Unpublished Master's Thesis. Middle East University, Jordan.
- Al-Ajmi, M. (2008). *Educational leadership: effective educational supervision and incentive administrative*, Alexandria: New University House.
- Al-Jarsi, B. (2010). *Morale and its relationship to the organizational loyalty of workers in the Saudi Shura Council from their point of view. Master's thesis*, Naif Arab University for Security Sciences.
- Riyadh.Al-Jaroudi, M. (2011). *Transformational Leadership in Organizations, an Introduction to Leadership Theories*, Riyadh: Cordoba for Publishing and Distribution.
- Al-Kilani, L; Interview, A. (2014). The role of private school principals in improving the organizational climate and its relationship to the morale of their teachers in the capital governorate, Amman, *Journal of Educational Sciences Studies*, 41(1), 87-103.
- Al-Mutairi,. (2020). *The degree of mindfulness among secondary school principals in the State of Kuwait and its relationship to the morale of teachers*, Master's Thesis, Al al-Bayt University, College of Educational Sciences, Jordan.
- Al-Omari, A. (2021). The impact of servant leadership in international student administrations in Saudi universities on enhancing the positive image of the Kingdom of Saudi Arabia, *The Arab Journal of Specific Education*, 5(17), 1-17.
- Al-Otaibi, N. (2008). *Leadership styles and personal traits of school principals and their relationship to the morale of teachers in the Taif educational governorate*, Unpublished Master's Thesis, College of Education, Umm Al-Qura University, Saudi Arabia.
- Al-Rajhi, I. (2021). Servant leadership among the leaders of public schools in Makkah Al-Mukarramah: An applied study. *International Journal of Educational and Psychological Studies*. 9(2), 377-396
- Al-Rifai, D. (2019). *The role of faculty members at Yarmouk University in developing students' citizenship and its relationship to the level of morale they have from the students' point of view*. Ph.D. Thesis, College of Education, Yarmouk University, Irbid, Jordan.
- Al-Sawair, T. (2022). *Servant leadership and its relationship to organizational excellence among public secondary school principals in the Madaba district from the point of view of teachers*. Unpublished Master's Thesis, Middle East University, Amman.

- Awoda, I. (2018). A proposed perception to raise the degree of organizational loyalty among faculty members in Saudi universities in light of the dimensions of servant university leadership. *Specialized International Educational Journal*, 7(10), 1-28.
- Duggan, T. (2015). *The Advantages of the servant Leadership Style*, [http://yourbusnis.azcentral.com/Advantages of the servant Leadership Style-5282](http://yourbusnis.azcentral.com/Advantages%20of%20the%20servant%20Leadership%20Style-5282).
- Fisher V. & Jong D (2017), The relationship between teacher perception of servant leadership behavior and teacher job satisfaction, *Servant Leadership Theory and Practice*, (4), 53-84.
- Ghali, M. (2015). *Servant leadership and its relationship to organizational commitment: An applied study on universities in the Gaza Strip*, an Unpublished Master's Thesis. The Islamic University, Gaza, Palestine.
- Gul, I. & Turkmen, F. (2016). Examining the school administrators' servant leadership behaviors according to teachers perception *Journal of Human Sciences*, 13(3), 5515-5529. doi:10.14687/jhs.v13i3.4290
- Hantoul, A. (2017). The level of morale in its relationship to some variables among general education teachers in the Southern Border Schools in the Kingdom of Saudi Arabia "A field study". *Specialized International Educational Journal*, 6(5), 112-125.
- Harahsheh, H. (2011). *Total quality management and job performance*. Jordan, Amman: Dar Jalis Al-Zaman for Publishing and Distribution.
- Ibrahim, M. (2013). *The degree to which private secondary school principals in Amman Governorate practice general leadership and its relationship to the level of organizational trust prevailing in their schools from the teachers' point of view*, Unpublished Master's Thesis, Amman: Middle East University.
- Ibrahim, H. (2021). A proposed model for servant leadership in schools in the Sultanate of Oman in the light of some contemporary models. *The Arab Journal of Specific Education*, 5(16), 143-180.
- Liden, R. C, Wayne, S. J. (2015). Servant Leadership: Validation of a short form of the SL-28. *The Leadership Quarterly*, 26(2): 254-269
- Masoud, K. (2008). *The human and material requirements for the application of electronic management in public schools from the point of view of school principals and their agents in Al-Rass Governorate*, Master's Thesis, Kingdom of Saudi Arabia, Umm Al-Qura University.
- Musset, P. (2010). *Initial Teacher Education and Continuing Training Policies in A Comparative Perspective OECD*, Paris.
- Najam, N. (2011). *Administrative Leadership in the Twenty-first Century*, 1st Edition, Amman: Dar Al-Safa Publishing and Distribution.
- Nayab, N (2011). *Servant Leadership Theory-Strength and Weaknesses*, <http://www.brighthub.com/office/articles/73511.aspx>.
- Polatcan, M. (2020). The effect of servant leadership on teacher alienation: The mediating role of supportive school culture, *International Online Journal of Educational Sciences*, 12(3), 57-67.
- Rachelle J. Wong (2019). *Exploring the Influence of Servant Leadership on Teacher Satisfaction and Retention*. Unpublished Dissertation: Concordia University, Portland
- Sharab, S. (2018). *The impact of servant leadership on the effectiveness of work teams in major municipalities in Gaza governorates from the point of view of employees*. Unpublished Master's Thesis, Al-Azhar University, Gaza
- Singh, H. & Buddhisagar. M. (2010). *Personality Dimensions of a Teacher with Reference to Morale*. Mahila BED College. Junagadh, Juarat. India.
- Skaalvik, E. & Skaalvik, S. (2016). Teacher stress and teacher self-efficacy as predictors of engagement, emotional exhaustion, and motivation to leave the teaching profession. *Creative Education*, 7(13), 1785-1799. doi:10.4236/ce.2016.713182.
- Spears. C. (2005). The understanding and practice of Servant leadership. *International Journal of Servant Leadership*, 1(1), 29-46.