

مستوى ممارسة مديري مدارس الأمانة العامة

للمؤسسات التربوية المسيحية في عمان للقيادة الخادمة من وجهة نظر المعلمين

فاتن سعيد المعشر*

عباس عبد مهدي الشريفي**

ملخص

هدفت هذه الدراسة إلى تعرّف مستوى ممارسة مديري مدارس الأمانة العامة للمؤسسات التربوية المسيحية في عمان للقيادة الخادمة من وجهة نظر المعلمين. وقد تكوّنت عينة الدراسة من (278) معلماً ومعلمة تمّ اختيارهم بالطريقة الطبقيّة العشوائية النسبية. ولتحقيق أهداف الدراسة تمّ تطوير استبانة وتمّ التأكد من صدقها وثباتها. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى ممارسة مديري مدارس الأمانة العامة للمؤسسات التربوية المسيحية في عمان للقيادة الخادمة كان متوسطاً من وجهة نظر المعلمين. ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى ممارسة مديري مدارس الأمانة العامة للمؤسسات التربوية المسيحية في عمان للقيادة الخادمة تعزى لمتغير الجنس ولصالح المعلمين في ثلاثة مجالات هي: الإيثار، والتمكين، والتواضع، أما بالنسبة لمجال المحبة فكان الفرق لصالح المعلمات، وفيما يتعلق بمتغير الخبرة فقد كان الفرق لصالح فئة (من 5- أقل من 10 سنوات)، ولمتغير المؤهل العلمي كان الفرق لصالح حملة البكالوريوس، ولمتغير المرحلة الدراسية، كان الفرق لصالح المرحلة الأساسية.

الكلمات الدالة: القيادة الخادمة، الأمانة العامة للمؤسسات التربوية المسيحية.

* مدرسة راهبات الوردية، إربد.

كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط.

تاريخ تقديم البحث: 2015/6/18م.

تاريخ قبول البحث: 2015/11/8م.

© جميع حقوق النشر محفوظة لجامعة مؤتة، الكرك، المملكة الأردنية الهاشمية، 2017م.

مستوى ممارسة مديري مدارس الأمانة العامة للمؤسسات التربوية المسيحية في عمان للقيادة الخادمة ...

فاتن سعيد المعشر، عباس عبد مهدي الشريف

The Level of Practicing Servant Leadership by School Principals of the General Secretariat for the Christian Educational Foundations in Amman from Teachers' Point of View

Faten Saied Ma'asher

Abbas A.Mahdi Al-Sharifi

Abstract

This study aimed at finding out the level of practicing servant leadership by school principals of the General Secretariat for the Christian Educational Foundations in Amman, from the teachers' point of view. The sample of the study consisted of (278) male and female teachers, who were drawn from the population by using proportional stratified random sample method. A questionnaire was developed to measure the level of practicing servant leadership by school principals after finding its validity and reliability. The findings of the study were as the following: The level of practicing servant leadership by school principals of the General Secretariat for the Christian Educational Foundations in Amman, from teachers' point of view was medium. There were significant differences at ($\alpha \leq 0.05$) in the level of practicing servant leadership by school principals of the General Secretariat for the Christian Educational Foundations in Amman attributed to gender variable in favor of male teachers in three areas: altruism, empowerment and humility. With regard to the "agape" area, the difference was in favor of female teachers, whereas for "experience" variable, the difference was in favor of (5-less than 10 years) category, and to the "academic qualification" variable the difference was in favor of bachelor degree holders, and to the "school stage" variable the difference was in favor of basic stage.

Keywords: Servant Leadership, The General Secretariat for the Christian Educational Foundations.

مقدمة:

حظيت فكرة القيادة لدى المؤسسات على اختلافها باهتمام استثنائي منذ أن أدرك القائمون عليها مدى أهمية اختيار الكادر القيادي بوصفه الرّبان الذي يسيّر كافة الكوادر التابعة له على هديه. وما بين فلسفات تقليدية وأخرى حديثة، ظلّت مهمّة القيادة ما بين الفرضية والتجريب. فمنذ فجر التاريخ وعلى مرّ العصور، ظلت القيادة، كمفهوم، تتراوح ما بين قداسة المسؤولية من جهة وشهوة السلطة من جهة أخرى، ولأنّ الفاصل بينهما لا يكاد يبيّن لدى عموم الأتباع في أغلب الأحيان، ظلّ أثرها على الأفراد والجماعات مرهوناً بتقاطع الصّورات والصدف، وهذا بالطبع ما لا يستكين له قائد ولا يأمن له تابع.

ومما لا شكّ فيه أن القيادة بكلّ أشكالها تسعى إلى تحسين أداء الأتباع بما يضمن خدمة متميزة حسب سوق العرض والطلب. وعلى الرغم من قسوة هذا التعبير وتجردّه من المشاعر الإنسانية، خاصة فيما يتعلق ببعض المؤسسات التعليمية منها وما شابها أحياناً، إلا أنّه لا يخلو من الموضوعية والحسّ العملي في كثيرٍ من الأحيان، لذلك بقيت جميع التفسيرات والشروحات لهذا المفهوم تتراوح ما بين الصلابة واللين، فتارة تُعزّز دكتاتورية القائد، وتارة تُقرّد هامشاً للأتباع في تحديد شكل الأداء وطبيعته. وعليه فقد عمل الباحثون في هذا المضمار على ابتكار نظريات عدّة، أصابت الهدف ولكن بنسب متفاوتة. ومن النظريات التي حظيت بكثير من الاهتمام لدى كثير من الدارسين في هذا المجال نظرية قيادية إنسانية أخلاقية تهدف إلى رعاية الأتباع وخدمتهم والاهتمام ببنائهم ووضع مصالحهم في المقام الأول سميت بنظرية "القيادة الخادمة".

يمثّل مفهوم "القيادة الخادمة" جمعا مُتعمّداً لنقيضين (السلطة والخدمة)، وذو طبيعة مثيرة للاهتمام. فقد سعى جرينليف (Greenleaf)، مؤسس نظرية القيادة الخادمة، إلى وضع تعبير وصفي من شأنه أن يدفع الناس إلى التريث والتفكير ويتحدى في الوقت ذاته أية افتراضات بعيدة الأمد قد تنشأ بشأن العلاقة بين القادة والأتباع في أية مؤسسة. وبالجمع بين مصطلحين يبدوان متناقضين، طلب جرينليف (Greenleaf) إعادة النظر في الطبيعة الحقيقية للقيادة. وعلى الرغم من إدراكه لكل الدلالات التاريخية السلبية المرتبطة بمصطلح "الخادم"، إلا أنه رأى بأن قلب المفاهيم الراسخة عن الهرم التنظيمي رأساً على عقب هو خيار لا مناص منه، فضلاً عن إطلاق نظرة جديدة لمفهوم القيادة (Greenleaf, 1977).

مستوى ممارسة مديري مدارس الأمانة العامة للمؤسسات التربوية المسيحية في عمان للقيادة الخادمة ...

فانت سعيد المعشر، عباس عبد مهدي الشريف

استخدم جرينليف (Greenleaf, 1976) مصطلح القيادة الخادمة في مقالته الأولى "القائد الخادم" والتي كُتبت عام 1976 وأخبر قصته عن كيفية اكتشاف مفهوم القيادة الخادمة من خلال قراءة كتاب يُدعى "رحلة إلى الشرق" لمؤلفه هيرمان هيسه (Herman Hesse). لقد آمن جرينليف (Greenleaf) بأن الرسالة من هذه القصة كانت بأن على الشخص أن يخدم أولاً مجتمعه، ثم ومن خلال خدمته سيُعترف به كقائد، وأن القيادة يجب أن تتمحور حول الخدمة، فالقائد الخادم هو خادم أولاً، وما قيادته إلا تعبير عن رغبته في خدمة الآخرين، وعليه فإن القيادة الخادمة تقوم على فكرة تقديم الرعاية للأتباع والتأكد من أنه قد تم تحقيق حاجاتهم الأكثر أولوية، ثم التحقق من أن الأشخاص الذين تم مساعدتهم قد تطوروا وأصبحوا أكثر صحة، وحكمة وحرية، واستقلالية، ورغبة بأن يصبحوا هم بدورهم خدماً (Spears, 1998, p.7).

وقدّم سبيرز (Spears, 1996, p.33) تعريفاً موجزاً للقيادة الخادمة بقوله: "إنها نوع جديد من نماذج القيادة يضع خدمة الآخرين في المقام الأول. وتشدّد القيادة الخادمة على تعزيز خدمة الآخرين؛ كمنهج شامل للعمل، مع تعزيز الإحساس بالانتماء للجماعة، والمشاركة في سلطة صنع القرار."

ويجب ألا يُنظر إلى القيادة الخادمة على أنها نموذج للقائد الضعيف والفاشل. فعندما تصبح الأمور صعبة أو عندما يتطلب الأمر اتخاذ قرارات صعبة، يجب على القائد الخادم أن يكون ذا عقلية حازمة ومرنة كما هو حال القادة الآخرين. فما يميّز القائد الخادم ليس نوعية القرارات المتخذة بل الأسلوب والكيفية التي يتم من خلالها ممارسة مسؤوليته والأشخاص الذين تتم استشارتهم للوصول إلى تلك القرارات (Covey, 2006).

تأخذ القيادة الخادمة في الاعتبار حقيقة أن النماذج التقليدية للقيادة غير كافية لتحفيز الأشخاص هذه الأيام ليصبحوا أتباعاً. وعليه فإن إعادة تنظيم المنظمة وهيكلتها قد يجعلها أكثر فاعلية ولكن ليس بالضرورة أن تصبح ناجحة، إلا إذا حدث تغيير في الموارد البشرية أولاً (Spears, 1998). وتكون الأنظمة والإجراءات فعّالة في حالة واحدة فقط وهي أن يكون الأشخاص الذين يعملون على تشغيل هذه الأنظمة والإجراءات فعّالين أيضاً. والضمانة الوحيدة لأية منظمة لكي تصبح فعّالة في تحقيق الأهداف هي وجود موارد بشرية متحفزة ومؤهلة ومدربة بشكل جيد، والقادة الخدم يقومون بتحفيز الأتباع من خلال تمكينهم من أجل تقديم الأفضل (Starratt, 2004).

فلا يمكن للقيادة الخادمة أن تسود إلا في حالة حدوث تغيير جذري في سلوك المنظمة وموقفها. وفي هذا الهيكل التنظيمي الجديد يتولى القائد مسؤولية تماسك المنظمة مع بعضها (Sarkus, 1996)، هذه هي مهمة القائد الذي يريد أن يسير في منظمته نحو القرن الحادي والعشرين، فالخطوة الأهم في نجاح القادة هي بناء علاقات صحية ومُنتجة بين المدير التنفيذي والموظفين، بين المدير وهيئة التدريس والطلبة.

وتشدد القيادة الخادمة على أهمية السمات الشخصية والمعتقدات الأصيلة أكثر من أي تقنيات محددة للقيادة. وهو ما يظهر في كتابات جرينليف (Greenleaf) كافة، بدءاً من مقاله الأول عن القيادة الخادمة وحتى مؤلفاته التي نشرت بعد وفاته. وقد حدّد واضعو النظريات السلوكية عشر خصائص أو سمات رئيسة للقيادة الخادمة هي: الإصغاء (Listening) الذي يُعدّ من المهارات الرئيسية لإنجاح عملية الاتصال بين الأشخاص، ومن غيره يفشل الاتصال الفعّال، واكتساب هذه المهارة يفرض على القائد الخادم أن يُغلق الضجيج الذي بداخله ليدخل إلى عالم الشخص المقابل، والإصغاء ليس بالأذن والدماع فقط إنما بالعين والقلب أيضاً (راش، 2007). والتعاطف (Empathy) الذي أوضح سبيرز (Spears, 1998) أنّه المقدرة على الإصغاء والتبصر بهدف التعرف إلى أفكار الآخر ومشاعره، وهو أكثر من مجرد المشاركة الوجدانية (Sympathy) لذلك فهو يشترط الإصغاء الدقيق والملاحظة الدقيقة. والقائد الخادم الذي يتعاطف مع أتباعه يحاول أن يرى العالم بعيونهم وهذا التبديل للمنظور يساعد القائد في فهم الأتباع والاهتمام بهم وتقديرهم. والشفاء (Healing) الذي عزّفه جرينليف (Greenleaf) بأنه "أن يصبح الشخص سليماً" (Greenleaf, 1970, p.27). ويدرك القائد الخادم الرغبة الإنسانية المشتركة في أن يجد المرء السلامة في ذاته، وأن يدعمها في الآخرين. لقد أوضح ساركوس (Sarkus, 1996) بأنّ الكلمات لها المقدرة على رفع المعنويات ودفعها، فالقائد الخادم يحاول أن يخفف من معاناة أتباعه، ويساعدهم في حل مشكلاتهم، ويوفر لهم بيئة عمل صحيّة، خالية من الصراعات السلبية والأزمات. والوعي (Awareness) كما أشار روسل (Russell, 2001) إلى أنه من غير الوعي يفقد الأفراد فرص القيادة. إنّ القائد الخادم يمتلك وعياً عاماً ووعياً ذاتياً. ويطوّر القائد الوعي الذاتي لديه من خلال النقد الذاتي والإصغاء إلى ما يقوله الآخرون عنه، ومن خلال الإنفتاح المستمر للتعلم، والربط بين ما يعرفه ويؤمن به، وما يقوله أو يعمل.

مستوى ممارسة مديري مدارس الأمانة العامة للمؤسسات التربوية المسيحية في عمان للقيادة الخادمة ...

فانت سعيد المعشر، عباس عبد مهدي الشريف

والإقناع (Persuasion) إذ ينجح القائد الخادم المؤثر في بناء توافق جماعي في الآراء من خلال الحث الهادىء والواضح والمستمر، ولا يفرض الامتثال على المجموعات من خلال موقعه السلطوي. وقد ذكر جرينليف (Greenleaf, 2002) أن: "ثمة نظرة جديدة عن مبدأ الحكم والسلطة، فقد شرع الأفراد يتعلمون الترابط مع بعضهم بطرق داعمة أقل إرغاماً وأكثر إبداعاً". ويستخدم القائد الخادم قوة الشخصية بدلاً من المنصب السلطوي للتأثير في الأتباع وتحقيق أهداف المنظمة. والتصور (Conceptualization) إذ أن بوسع القائد الخادم أن يتصور حلولاً لمشكلات غير قائمة في الوقت الراهن. ويسعى إلى تغذية مقدراته وذلك للنظر إلى أحلام عظيمة. ويحتاج القائد الخادم كذلك إلى رؤية لقيادة منظمته بفاعلية لتحقيق الهدف، وهذا يعني أن لديه المقدرة على رؤية ما وراء حدود الأعمال القائمة (Starratt, 2004). والبصيرة (Foresight) وهي الصفة التي تساعد القائد الخادم في فهم الدروس من الماضي، وتوقع نتائج قرار في المستقبل. وهي المقدرة على التبصر ومعرفة النتائج المحتملة لمواقف معينة. ويجب على القائد الخادم أن ينظر إلى البصيرة على أنها مهارة ضرورية ومهمة، لأنها تساعد في تحديد الغايات المهمة المقصودة من دروس الماضي وفهم منطقي للحاضر. عندما يفقد القائد البصيرة فإن الأحداث تتحكم به بحيث يصبح قائداً بالاسم فقط، يتفاعل مع الأحداث من غير أن يقودها (Spears, 1998). والإشراف (Stewardship) إذ يهتم القادة ليس فقط بالأفراد من أتباعهم داخل المنظمة، وإنما بالمنظمة ككل، وتأثيرها في المجتمع وعلاقتها به. وفي هذا الصدد صرح فولان (Fullan, 2003) بقوله: إن القيادة التي أتكلم عنها تتضمن القوة في خضم المشكلة، وليس التحليق بعلو وبهيمنة فوقها. والالتزام بتتمية الأفراد (Commitment to the growth of people) وفقاً لجرينليف (Greenleaf, 1970): يكمن سر بناء المنظمة في المقدرة على إيجاد فريق ملتحم من الأفراد من خلال دفعهم نحو تحقيق نمو أكبر مما كانوا يحققونه. فالقائد الخادم ملتزم ببناء الفرد الإنساني ويجب أن يعمل كل شيء لتغذية الآخرين وإفادتهم. وبناء المجتمع (Building community) إذ اعتقد نودنجز (Noddings, 2003) أن المشاركة الفاعلة في حياة المجتمع يمكن أن تكون سبباً مباشراً للسعادة، لأن السعادة في العطاء أعظم منها في الأخذ، ووفقاً لجرينليف (Greenleaf, 1970): إن كل ما يلزم لإعادة بناء المجتمع هو وجود عدد كاف من القادة الخدم لرسم الطريق. فالقائد الخادم يسعى

إلى بناء مجتمع قوي داخل منظّمته ويسهم في خدمته من خلال استثمار الطاقات البشرية والموارد والمصادر المادية وتعزيز الديمقراطية والروح التشاركية.

كثير من الدراسات السابقة تناولت موضوع القيادة الخادمة وعلاقتها بمتغيرات أخرى منها: الدراسة الاستطلاعية التي قام بها أبو تينة وخصاونة والطحاينة (2007) والتي هدفت إلى تعرّف درجة ممارسة مديري مدارس محافظة الزرقاء ومديراتها للقيادة الخادمة في مدارسهم، من وجهة نظرهم ومن وجهة نظر معلميهم ومعلماتهم. وتكوّنت عينة الدراسة من (390) معلّمًا ومعلمة و(95) مديرا ومديرة، وقد توصلت الدراسة إلى أنّ ممارسة القيادة الخادمة تصل إلى درجة عليا من وجهة نظر المديرين والمديرات ودرجة متوسطة من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، كما توصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية لأثر النوع، أو المرحلة الدراسية، أو المؤهل العلمي للمعلمين والمعلمات في إدراكهم لواقع ممارسة مديريهم ومديراتهم للقيادة الخادمة، بخلاف الخبرة التدريسية التي كانت الدلالة الإحصائية لأثرها لصالح المعلمين والمعلمات من ذوي الخبرة الطويلة.

والدراسة التي أجراها ستيفن (Stephen, 2007) فكانت تهدف إلى اختبار نجاح القيادة الخادمة كأسلوب قيادي لمديري المدارس الحكومية. فقد وُزعت استبانة على مجموعتين من مديري المدارس الحكومية في تكساس في الولايات المتحدة الأمريكية: إحدى هاتين المجموعتين من المديرين تمّ ترشيحهم كأفضل مديرين للسنة بسبب تفوّق مدارسهم، فيما كان أعضاء المجموعة الأخرى من المديرين الذين لم يترشحوا لهذا المستوى. وأوضحت الإختبارات الاحصائية بأنه لا يوجد اختلاف كبير في التصور الشخصي للقيادة الخادمة بين المجموعتين الأولى والثانية من المديرين. بينما لوحظ أنّ هناك اختلافاً كبيراً في التصور الشخصي للقيادة الخادمة بين المديرين والمديرات، وبين مديري المدارس الابتدائية ومديري المدارس الثانوية، وبين المديرين ذوي الاختلافات العرقية. وأكّد المديرين الذين تمّت مقابلتهم والبالغ عددهم (12) مديراً على نجاح القيادة الخادمة كأسلوب قيادي، وتمّ تحديد (60) إجراء للقيادة الخادمة وأكّدت هذه الدراسة أنّ مديري المدارس الحكومية ينظرون إلى أنفسهم على أنهم قادة خدم.

مستوى ممارسة مديري مدارس الأمانة العامة للمؤسسات التربوية المسيحية في عمان للقيادة الخادمة ...

فانت سعيد المعشر، عباس عبد مهدي الشريفي

أما جاكسون (Jackson, 2010) فقد أجرى دراسة شبه تجريبية هدفت إلى تحديد العلاقة بين نتائج القيادة الخادمة والمتغيرات المهنية والديموغرافية والتصورات والممارسات للقيادة الخادمة ضمن قادة المدارس. وتكوّنت عينة الدراسة من (74) مشاركاً من قادة المدارس في المناطق الحضرية في الاباما في الولايات المتحدة الأمريكية التي تواجه تحديات مالية وأكاديمية. وتمّ تصنيف (30%) من المشاركين بأنهم قادة خدم. وأظهرت النتائج أنه لا يوجد اختلاف كبير لمفهوم القيادة الخادمة من وجهة نظر مديري المدارس سواء من الذكور أم الأناث، أم بين قادة المدارس الابتدائية والثانوية، وأنّ (68.9%) من المشاركين لم يُصنّفوا بأنهم قادة خدم، وهذه النسبة هي ضعف النسبة التي شكلت القادة الخدم (31.1%). لقد تحدّث عشرة مديريين من خلال مقابلة أجريت معهم عن القيادة الخادمة وأجمعوا على أنها أسلوب قيادي ناجح وحددوا خمسة موضوعات أساسية متعلقة بالقيادة الخادمة وهي: التواصل، والقيادة المُلهمة، وتقديم الخدمة للآخرين، وخدمة المجتمع، والإيمان. كما حدّدوا ثلاثة موضوعات أخرى تُسهم في دعم الموضوعات الخمسة السابقة وهي: التأثير، والمسائل الأخلاقية، والدروس المُتعلمة.

أما الدراسة التي أجراها بوفي (Bovee, 2012) فهدفت إلى إيجاد العلاقة بين مستوى فهم القيادة الخادمة ورضا قادة المدارس في الأدينتست في مَنيسوتا في الولايات المتحدة الأمريكية. واستُخدم في هذه الدراسة نموذج تقييم القيادة التنظيمية (Organizational Leadership Assessment) لإيجاد العلاقة بين مستويات القيادة الخادمة ورضا قادة المدارس. وتمّ القيام بعملية مسح لعينة من المديرين والمعلمين والمراقبين. ومن الأسباب التي دعت إلى هذه الدراسة محاولة فهم سبب ترك مديري المدارس مهنة التعليم بمعدلات غير مقبولة، وتمّ توزيع (1260) استبانة للمشاركين للحصول فقط على (328) إجابة مطلوبة في الدراسة. وقد تمّ الحصول على (332) إجابة. وأظهرت النتائج أن هناك علاقة ارتباطية إيجابية مهمة بين كل من القيادة الخادمة ومستوى رضا قادة المدارس. كما أظهرت الدراسة أنّ أسلوب القيادة الخادمة لديه المقدرة على الإبقاء على المربين وجذبهم للقيام بالأدوار القيادية في المدارس.

وأجرى دون (Dunn, 2012) دراسة كان الهدف الرئيس منها هو اختبار تأثير القيادة الخادمة في المنظمات التي تستخدم المتغيرات الآتية: تقدير العاملين، وتطوير العاملين، وبناء المجتمعات المحلية، والمشاركة في القيادة. كما هدفت الدراسة إلى تعرّف العلاقة ما بين سنوات الخدمة في

الكلية ومستوى التعليم، والجنس واختبار هذه العلاقة. وقد استخدم أنموذج تقييم القيادة التنظيمية (OLA) على ثلاث مدارس حكومية في شمال داكوتا في الولايات المتحدة الأمريكية، بحيث تم عقد عدد من المقابلات مع خمسة من قادة هذه المدارس. وتوصلت الدراسة إلى أن القائد الخادم له تأثير إيجابي في النجاح الكلي للمدرسة.

وفي الدراسة التي أجراها باب (Babb, 2012) التي كان هدفها تحديد ما إذا كان بإمكان المدارس المتوسطة في ولاية بنسلفانيا في الولايات المتحدة الأمريكية، والتي تمتلك كفاءات ومهارات عالية فيما يخص القيادة الخادمة أن تحقق نتائج أفضل من مثيلاتها التي تمتلك مستوى ومهارات وكفاءات أقل فيما يخص القيادة الخادمة. وهدفت هذه الدراسة أيضاً إلى تحديد العوامل البيئية الداخلية المرافقة للدرجات العالية أو المتوسطة للقيادة الخادمة في المنظمات. وكانت أداة الدراسة المستخدمة هي (OLA). أما المتغيرات التي استخدمت لتحديد العلاقة بين القيادة الخادمة وفاعلية المدرسة فمنها: الاستقرار الوظيفي لمدير المدرسة، والحالة الاجتماعية والاقتصادية للطلبة، وعرق الطالب وحجم المدرسة. وقد شارك في هذه الدراسة المسحية (295) مشاركاً من أصل (598) من مجموع العاملين في المدارس ممن أتيحت لهم فرصة المشاركة. وأشارت نتائج هذه الدراسة إلى أن العوامل المرتبطة بالحالة الاجتماعية والاقتصادية للطلبة والعرق لها تأثير كبير جداً في مستوى أداء الطالب، من تأثير ممارسة القيادة الخادمة.

ونظراً لتزايد الاهتمام بالقيادة الخادمة والعلاقة التفاعلية بين كل من القائد والأتباع قام بويم (Boyum, 2012) بدراسة أجري من خلالها مقابلات مع ثلاثة من القادة الخدم و(14) من الأتباع في جامعة ميسوتا في الولايات المتحدة الأمريكية. وخلال هذه المقابلات قام كل من القائد الخادم والأتباع بتوضيح كيف تم تطبيق القيادة الخادمة والعمل بها، وما نتج عن هذا التطبيق من تأثير في مناخ العلاقات بين كل من القائد والأتباع. وأهم النتائج التي تم التوصل لها ما يأتي: إن القيادة الخادمة قائمة على العلاقات، وتهتم بكل فرد من الأتباع، وتحتضن الشخص بأكمله، والعلاقات التفاعلية بين كل من القائد والأتباع تظهر في مناخ عادل. كما توصلت النتائج إلى بناء أنموذج مقترح للقيادة الخادمة مدعوماً بمنهجية فلسفية، فقد تم توسيع النماذج الحالية من خلال إضافة عناصر تطويرية، ومتكاملة وتوضيح كيفية تطور التابع إلى قائد خادم.

مستوى ممارسة مديري مدارس الأمانة العامة للمؤسسات التربوية المسيحية في عمان للقيادة الخادمة ...

فاتن سعيد المعشر، عباس عبد مهدي الشريف

وهدفت دراسة إبراهيم (2013) إلى تعرّف درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في عمان للقيادة الخادمة وعلاقتها بمستوى الثقة التنظيمية السائدة في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين. وتكوّنت عينة الدراسة من (327) معلماً ومعلمة تمّ اختيارهم بالطريقة الطبقيّة العشوائية النسبية من ثلاث مديريات للتربية والتعليم تمّ اختيارها بالطريقة العنقودية من مجموع مديريات التربية والتعليم. وقد استخدمت أداتان: الأولى لقياس درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في عمان للقيادة الخادمة، والثانية لقياس مستوى الثقة التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية الخاصة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في عمان للقيادة الخادمة من وجهة نظر المعلمين كانت متوسطة، أما مستوى الثقة التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية الخاصة في عمان من وجهة نظر المعلمين فكان مرتفعاً بشكل عام. كما توصلت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في عمان للقيادة الخادمة تُعزى لمتغيرات الجنس، والخبرة، والمؤهل العلمي، ووجود علاقة ايجابية ذات دلالة احصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.01)$ بين درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في عمان للقيادة الخادمة، ومستوى الثقة التنظيمية السائدة في هذه المدارس.

يتضح من خلال عرض الدراسات السابقة العربية منها والأجنبية، أنّ هذه الدراسات قد تعددت وتنوّعت بتنوع الأهداف التي سعت إلى تحقيقها، فقد سعت بعض الدراسات إلى التعرف إلى القيادة الخادمة وعلاقتها ببعض المتغيرات مثل: الرضا الوظيفي، وتقدير الموظفين، وتطوير الموظفين، وبناء المجتمعات المحلية، والمشاركة في القيادة، والاستقرار الوظيفي لمدير المدرسة، والحالة الاجتماعية والاقتصادية للطلبة، وعرق الطالب وحجم المدرسة، والثقة التنظيمية. أما من حيث العينات فقد تراوحت أحجام العينات للدراسات السابقة ما بين (12) مشاركاً مثل دراسة (Stephen, 2007) و (17) مشاركا من (القادة والأتباع) كما في دراسة بويم (Boyum, 2012) أما الدراسة الحالية فقد بلغ عدد افرادها (278) معلماً ومعلمة. استخدمت بعض الدراسات السابقة الإستبانة لجمع البيانات مثل: دراسة ابراهيم (2013)، وبعضها استخدم أسلوب الدراسة شبه التجريبية مثل دراسة (Jackson, 2010) واستخدم باحثون آخرون أسلوب المقابلات لجمع البيانات،

مثل دراسة دون (Dunn, 2012)، ودراسة بويم (Boyum, 2012). أما الدراسة الحالية فقد استخدمت الاستبانة وسيلة لجمع البيانات.

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

انطلاقاً من إيمان المؤسسات التربوية بأن نموها يتوقف على نمو العاملين فيها، وأن رأس المال الأكثر قيمة وأهمية هو "الإنسان"، وأن نجاح المنظمات والمؤسسات على اختلاف أنواعها أو فشلها يعزى إلى العناصر البشرية التي تتولى القيام بالأعمال والمهام الإدارية المنوطة إليها. ونظراً لما تواجهه بعض المؤسسات التربوية من ضعف الاهتمام بالعاملين والعمل على تلبية احتياجاتهم، وتقديم المساعدة لهم، والارتقاء بمستوى أدائهم، فقد تم اختيار موضوع القيادة الخادمة، ولما تؤكد من نكران ذات من أجل الآخرين، ومحبتهم، والاهتمام بهم، ووضعهم في المقام الأول، للكشف عن مستوى ممارسة مديري مدارس الأمانة العامة للمؤسسات التربوية المسيحية للقيادة الخادمة في عمان من وجهة نظر المعلمين، وذلك من خلال الإجابة عن الأسئلة الآتية:

1- ما مستوى ممارسة مديري مدارس الأمانة العامة للمؤسسات التربوية المسيحية في عمان للقيادة الخادمة من وجهة نظر المعلمين؟

2- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات أفراد عينة الدراسة على مستوى ممارسة مديري مدارس الأمانة العامة للمؤسسات التربوية المسيحية في عمان للقيادة الخادمة تُعزى لمتغير الجنس؟

3- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات أفراد عينة الدراسة على مستوى ممارسة مديري مدارس الأمانة العامة للمؤسسات التربوية المسيحية في عمان للقيادة الخادمة تُعزى لمتغير الخبرة؟

4- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات أفراد عينة الدراسة على مستوى ممارسة مديري مدارس الأمانة العامة للمؤسسات التربوية المسيحية في عمان للقيادة الخادمة تُعزى لمتغير المؤهل العلمي؟

مستوى ممارسة مديري مدارس الأمانة العامة للمؤسسات التربوية المسيحية في عمان للقيادة الخادمة ...

فاتن سعيد المعشر، عباس عبد مهدي الشريفي

5- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات أفراد عينة الدراسة على مستوى ممارسة مديري مدارس الأمانة العامة للمؤسسات التربوية المسيحية في عمان للقيادة الخادمة تُعزى لمتغير المرحلة الدراسية التي يدرّسها المعلم ؟

أهمية الدراسة:

تكتسب الدراسة الحالية أهميتها مما يأتي:

- يُؤمل أن تُفيد نتائج هذه الدراسة مديري مدارس الأمانة العامة للمؤسسات التربوية المسيحية في عمان، من خلال تعرّف مستوى ممارستهم للقيادة الخادمة.
- يُمكن أن تكون هذه الدراسة منطلقاً لدراسات وأبحاث جديدة في المؤسسات التربوية نظراً لما توفره من أدب نظري، ودراسات سابقة ذات صلة بالقيادة الخادمة وبما توفره من أداة تمّ التحقق من صدقها وثباتها.
- يُؤمل أن تُسهم هذه الدراسة في إضافة معرفة علمية جديدة في الحقل التربوي إلى المكتبة العربية بشكل عام، والمكتبة الأردنية بشكل خاص.

تعريف المصطلحات:

اشتملت هذه الدراسة على عدد من المصطلحات التي تمّ تعريفها مفاهيمياً وإجرائياً وعلى النحو

الآتي:

القيادة الخادمة (Servant Leadership)

عرّفها سبيرز (Spears, 1996, p.33) بأنها: نوع جديد من نماذج القيادة، يضعُ خدمة الآخرين في المقام الأول. ويُشدد على تعزيز خدمة الآخرين منهجاً شاملاً للعمل، مع تعزيز الإحساس بالانتماء للجماعة، والمشاركة في عملية صنع القرار. وتعرّف ممارسة القيادة الخادمة إجرائياً بأنها: العلامة التي يحصل عليها مديرو مدارس الأمانة العامة للمؤسسات التربوية المسيحية في عمان، من خلال إجابات أفراد عينة الدراسة من المعلمين والمعلمات عن فقرات استبانة القيادة

الخادمة التي تمّ تطويرها واستخدامها في هذه الدراسة. أما مجالات القيادة الخادمة فقد عرفت على النحو الآتي:

الإيثار (Altruism):

عرفه سبيرز (Spears, 2000) بأنه عطاء مجاني يتمثل في نكران الذات مع عدم توقع أي شيء في المقابل. ويعرّف الإيثار إجرائياً بأنه: العلامة التي يحصل عليها مديرو مدارس الأمانة العامة للمؤسسات التربوية المسيحية في عمان، من خلال إجابات أفراد عينة الدراسة من المعلمين والمعلمات عن فقرات هذا المجال المتضمنة في استبانة القيادة الخادمة المعتمدة في هذه الدراسة.

التواضع (Humbleness):

يعرّف التواضع بأنه الاهتمام بالآخرين، ووضع حاجاتهم واهتماماتهم فوق الحاجات والاهتمامات الشخصية للقائد، ويعدّ فضيلة وعنصراً أساسياً وضرورياً لتغيير الأتباع ونجاحهم (Russell, 2001). ويعرّف التواضع إجرائياً بأنه: العلامة التي يحصل عليها مديرو مدارس الأمانة العامة للمؤسسات التربوية المسيحية في عمان، من خلال إجابات أفراد عينة الدراسة من المعلمين والمعلمات عن فقرات هذا المجال المتضمنة في استبانة القيادة الخادمة المستخدمة في هذه الدراسة.

المحبة (Agape Love):

تعرف المحبة بأنها المقدرّة على نكران الذات، والعطاء دون توقع أي شيء في المقابل. <http://christianity.about.com> وتعرف المحبة إجرائياً بأنها: العلامة التي يحصل عليها مديرو مدارس الأمانة العامة للمؤسسات التربوية المسيحية في عمان، من خلال إجابات أفراد عينة الدراسة من المعلمين والمعلمات عن فقرات هذا المجال المتضمنة في استبانة القيادة الخادمة المعتمدة في هذه الدراسة.

مستوى ممارسة مديري مدارس الأمانة العامة للمؤسسات التربوية المسيحية في عمان للقيادة الخادمة ...
فاتن سعيد المعشر، عباس عبد مهدي الشريفي

التمكين (Empowerment):

يعرّف التمكين بأنه الفعل الذي ينتج عن الإيمان بالآخرين، ومنحهم المقدرة على القيادة (Spears,2000). ويعرّف التمكين إجرائيًا بأنه: العلامة التي يحصل عليها مديرو مدارس الأمانة العامة للمؤسسات التربوية المسيحية في عمان، من خلال إجابات أفراد عينة الدراسة من المعلمين والمعلمات عن فقرات هذا المجال المتضمنة في استبانة القيادة الخادمة التي تمّ تطبيقها في هذه الدراسة.

الأمانة العامة للمؤسسات التربوية المسيحية (The General Secretariat for the Christian Educational Foundations)

هي مؤسسة كنسية تربوية خاصة وغير ربحية، تجمع المدارس والمؤسسات المسيحية التربوية وتمثلها في الأردن. أسست سنة 1990 بمبادرة من غبطة البطريرك ميشيل الصباح، البطريرك اللاتيني الأورشليمي وأساقفة عمان الثلاثة: الروم الكاثوليك واللاتين والأرمن الأرثوذكس.
<http://www.mansaf.org>

حدود الدراسة:

اقتصرت هذه الدراسة على المعلمين والمعلمات العاملين في مدارس الأمانة العامة للمؤسسات التربوية المسيحية في عمان للفصل الدراسي الثاني من العام 2013/2014.

محددات الدراسة:

تحددت نتائج هذه الدراسة بدرجة صدق الأداة المستخدمة لجمع البيانات وثباتها، ودقة إجابة أفراد العينة عن فقرات الأداة وموضوعيتهم، ومدى تمثيل العينة للمجتمع وإنّ نتائج الدراسة لا يمكن تعميمها إلا على المجتمع الذي سُحبت منه العينة، والمجتمعات المماثلة.

منهج البحث المستخدم:

استخدم في هذه الدراسة منهج البحث الوصفي المسحي لكونه المنهج الأكثر ملاءمة لمثل هذا النوع من الدراسات.

مجتمع الدراسة:

تكوّن مجتمع الدراسة من جميع المعلمين والمعلمات العاملين في مدارس الأمانة العامة للمؤسسات التربوية المسيحية في عمان للعام الدراسي 2014/2013 والبالغ عددهم (975) معلما ومعلمة بواقع (132) معلما و(843) معلمة والجدول (1) يبين ذلك:

الجدول (1) توزع أفراد مجتمع الدراسة من المعلمين والمعلمات

العاملين في مدارس الأمانة العامة للمؤسسات التربوية المسيحية في عمان

المجموع	اناث	ذكور	المدرسة
33	26	7	اللاتين - الاشرافية
25	15	10	اللاتين - المصدر
28	28	-	اللاتين - الهاشمي
33	33	-	اللاتين - ماركا
35	31	4	اللاتين - الحبيهة
161	146	15	الوردية - الشميساني
74	70	4	الوردية - جبل عمان
43	43	-	الوردية - المصدر
91	67	24	كلية ترسانطة
99	68	31	كلية الفرير
77	60	17	كلية سيدة الناصرة
51	44	7	كلية مدارس السعادة
20	20	-	الرائد النموذجية
11	11	-	يارا
18	18	-	الاطفال الاهلية
7	7	-	الارمن الارثوذكس
35	33	2	الروم الكاثوليك - جبل عمان
33	32	1	الروم الكاثوليك - الاشرافية
35	32	3	الروم الكاثوليك - الهاشمي
66	59	7	راهبات الفرنسيسكان
975	843	132	المجموع

مستوى ممارسة مديري مدارس الأمانة العامة للمؤسسات التربوية المسيحية في عمان للقيادة الخادمة ...
فانت سعيد المعشر، عباس عبد مهدي الشريف

عينة الدراسة:

أختيرت عينة الدراسة بالطريقة الطبقيّة العشوائية النسبية، وبلغ عدد أفرادها (278) معلّمًا ومعلمة بواقع (38) معلّمًا و(240) معلمة والجدول (2) يبين ذلك:

الجدول (2) توزع أفراد العينة حسب متغيرات الجنس،

والخبرة، والمؤهل العلمي والمرحلة الدراسية

العدد	المستوى	المتغير
38	ذكر	الجنس
208	أنثى	
246	المجموع	
65	أقل من 5 سنوات	الخبرة
124	من 5-أقل من 10 سنوات	
57	10 سنوات فأكثر	
246	المجموع	
77	دبلوم	المؤهل العلمي
127	بكالوريوس	
42	بكالوريوس + دبلوم مهني	
246	المجموع	
59	أساسية	المرحلة الدراسية
187	ثانوية	
246	المجموع	

أداة الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة تمّ تطوير استبانة القيادة الخادمة بالرجوع إلى الدراسات السابقة كدراسة: نوجو (Nwogu, 2011) وولفي (Wolfe, 2013) واريكسون (Erickson, 2013). وتكوّنت الاستبانة من (42) فقرة موزّعة على أربعة مجالات هي: الإيثار وعدد فقراته ثمانية فقرات، والمحبة وعدد فقراتها (15) فقرة، والتمكين وعدد فقراته تسع فقرات، والتواضع وعدد فقراته (10) فقرات.

صدق الأداة:

تمّ التأكد من صدق أداة الدراسة بعرضها على تسعة محكمين من أساتذة الجامعات الأردنية في تخصص الإدارة التربوية، للحكم على مدى صلاحية فقراتها وسلامتها اللغوية.

ثبات الأداة:

تمّ التحقق منه بطريقة الإختبار وإعادة الإختبار (test-retest) وذلك بتطبيق الأداة على عينة من خارج عينة الدراسة بلغ عدد أفرادها (20) معلما ومعلمة، وأعيد تطبيقها على العينة نفسها بعد مرور أسبوعين ومن ثمّ تمّ حساب معامل ارتباط بيرسون في المرتين، وتمّ إيجاد معامل الاتساق الداخلي لأبعاد الأداة باستخدام معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach-Alpha)، وقد بلغت قيمة معامل الثبات بطريقة الإختبار وإعادة الإختبار (0.88) وتراوحت قيم معامل الثبات للمجالات الأربعة ما بين (0.82-0.87). بينما تراوحت قيم معامل الاتساق الداخلي ما بين (0.83-0.91) وتعدّ هذه القيم مقبولة في مثل هذا النوع من الدراسات. والجدول (3) يبين ذلك:

الجدول (3) قيم معاملات ثبات استبانة القيادة الخادمة

ومجالاتها بطريقتي الإختبار وإعادة الإختبار والاتساق الداخلي

الرقم	المجال	طريقة الإختبار وإعادة الإختبار باستخدام معامل إرتباط بيرسون	طريقة الإتساق الداخلي باستخدام معادلة كرونباخ-ألفا
1	الإيثار	0.87	0.91
2	المحبة	0.85	0.83
3	التمكين	0.83	0.87
4	التواضع	0.82	0.88
	الدرجة الكلية	0.88	

مستوى ممارسة مديري مدارس الأمانة العامة للمؤسسات التربوية المسيحية في عمان للقيادة الخادمة ...
فاتن سعيد المعشر، عباس عبد مهدي الشريفي

متغيرات الدراسة:

المتغيرات المستقلة الوسيطة وهي: الجنس وله فئتان : ذكور وإناث والخبرة ولها ثلاثة مستويات: أقل من (5) سنوات، من (5) سنوات إلى أقل من (10) سنوات، (10) سنوات فأكثر. والمؤهل العلمي: وله ثلاثة مستويات: دبلوم، بكالوريوس، بكالوريوس + دبلوم مهني. والمرحلة الدراسية: ولها مستويان: أساسية، ثانوية.

المتغير التابع هو مستوى ممارسة مديري مدارس الأمانة العامة للمؤسسات التربوية المسيحية في عمان للقيادة الخادمة.

إجراءات الدراسة:

بعد التحقق من صدق أداة الدراسة وثباتها، وبعد تحديد مجتمع الدراسة وعينتها من المعلمين والمعلمات، تم أخذ الموافقات الرسمية لتسهيل مهمة تطبيق أداة الدراسة من أجل جمع البيانات المطلوبة. بعد ذلك تم توزيع استبانة القيادة الخادمة على أفراد عينة الدراسة، مرفقة برسالة تضمنت تعليمات الإجابة عن فقرات الأداة، والبيانات الشخصية عن المعلمين والمعلمات العاملين في مدارس الأمانة العامة للمؤسسات التربوية المسيحية في عمان وهي: الجنس، والخبرة، والمؤهل العلمي، والمرحلة الدراسية، وقد سبق عملية توزيع الاستبانة توضيح الهدف من الدراسة، وإعلام المستجيبين بأن المعلومات التي سيتم الحصول عليها ستعامل بسرية تامة، وأنها لغايات البحث العلمي فقط، وتم الطلب من أفراد العينة الإجابة عن جميع فقرات الأداة بدقة وموضوعية. وتم توزيع (278) نسخة من استبانة الدراسة على معلمي مدارس الأمانة العامة للمؤسسات التربوية المسيحية في عمان ومعلماتها، وقد استمرت عملية التوزيع وجمع الاستبانات عشرين يوماً خلال الفصل الثاني من العام الدراسي (2013/2014)، وبعد جمع الاستبانات تمت معالجة البيانات إحصائياً عن طريق الحاسب الآلي واستخدمت حزمة التحليل الإحصائي (SPSS) لتحليل البيانات والحصول على النتائج وتبين أن هناك (32) نسخة من أصل (278) غير صالحة للتحليل الإحصائي تم حذفها من مجموع الاستبانات المستلمة، وبذلك بلغ عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (246) نسخة من استبانة الدراسة وبنسبة استرجاع تقدّر ب (88.5%).

المعالجة الإحصائية:

استخدمت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب، والاختبار التائي (t-test) لعينتين مستقلتين وتحليل التباين الأحادي (One-way ANOVA)، واختبار شيفيه Scheffe لتعرف عائدية الفروق تبعاً لمتغيري الخبرة والمؤهل العلمي. واستخدمت معادلة كرونباخ- ألفا (Cronbach-Alpha) لإيجاد معامل الاتساق الداخلي.

واستخدمت المعادلة الآتية لتحديد مستوى ممارسة مديري مدارس الأمانة العامة للمؤسسات التربوية المسيحية للقيادة الخادمة من وجهة نظر المعلمين.

القيمة العليا للبدل _ القيمة الدنيا للبدل

عدد المستويات

$$1.33 = \frac{4}{3} = \frac{1-5}{3}$$

وبذلك يكون المستوى المنخفض من 1 - 2.33

ويكون المستوى المتوسط من 2.34 - 3.67

ويكون المستوى المرتفع من 3.68 - 5.00

أعتمدت هذه المعادلة في معظم رسائل الماجستير وأطروحات الدكتوراة في الجامعة الأردنية، والشرق الأوسط، وجامعة عمان العربية. والمنطق في استخدامها يستند إلى مفهوم "المدى" Range الوارد في مرجع البياتي وبافتراض أن هناك ثلاثة مستويات للممارسة: مرتفع، ومتوسط، ومنخفض، فإن هذه المعادلة تبين الفروق بين هذه المستويات، بشكل دقيق.

مستوى ممارسة مديري مدارس الأمانة العامة للمؤسسات التربوية المسيحية في عمان للقيادة الخادمة ...
فاتن سعيد المعشر، عباس عبد مهدي الشريفي

نتائج الدراسة ومناقشتها:

فيما يأتي عرض للنتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة بالإجابة عن أسئلتها ومناقشتها.

أولاً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول الذي ينص على: ما مستوى ممارسة مديري مدارس الأمانة العامة للمؤسسات التربوية المسيحية في عمان للقيادة الخادمة من وجهة نظر المعلمين؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لمستوى ممارسة مديري مدارس الأمانة العامة للمؤسسات التربوية المسيحية في عمان للقيادة الخادمة من وجهة نظر المعلمين بشكل عام ولكل مجال من مجالات أداة الدراسة، والجدول (4) يظهر ذلك.

الجدول (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لمستوى ممارسة مديري مدارس الأمانة العامة للمؤسسات التربوية المسيحية في عمان للقيادة الخادمة من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً

الرقم	المجال	المتوسط	الانحراف	الرتبة	المستوى
2	المحبة	3.77	0.45	1	مرتفع
1	الإيثار	3.58	0.60	2	متوسط
4	التواضع	3.57	0.80	3	متوسط
3	التمكين	3.56	1.01	4	متوسط
	الدرجة الكلية	3.64	0.49		متوسط

يلاحظ من الجدول (4) أن مستوى ممارسة مديري مدارس الأمانة العامة للمؤسسات التربوية المسيحية في عمان للقيادة الخادمة من وجهة نظر المعلمين كان متوسطاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.64) والانحراف المعياري (0.49)، وجاءت مجالات الأداة في المستوى المتوسط باستثناء مجال

واحد جاء بالمستوى المرتفع، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.77-3.56)، وجاء في الرتبة الأولى مجال "المحبة" بمتوسط حسابي (3.77) وانحراف معياري (0.45) وبمستوى مرتفع، وفي الرتبة الثانية جاء مجال "الإيثار" بمتوسط حسابي (3.58) وانحراف معياري (0.60) وبمستوى متوسط، وفي الرتبة قبل الأخيرة جاء مجال "التواضع" بمتوسط حسابي (3.57) وانحراف معياري (0.80) وبمستوى متوسط، أما في الرتبة الأخيرة فجاء مجال "التمكين" بمتوسط حسابي (3.56) وانحراف معياري (1.01) وبمستوى متوسط. وتدلُّ هذه النتائج على أنَّ مديري مدارس الأمانة العامة للمؤسسات التربوية المسيحية في عمان يمارسون القيادة الخادمة تجاه معلميه من وجهة نظر معلميه بمستوى متوسط، وهذا المستوى المتوسط لممارسة القيادة الخادمة لا يشكّل نتيجة سلبية، لكنه لم يصل إلى المستوى المنشود، وقد يُعزى ذلك إلى الأسس التي تُبنى عليها هذه القيادة وما تفرضه على المديرين من أصول قيمية ونفسية تتجاوز الاهتمام بالذات بهدف الاهتمام بالمعلمين، ومساعدتهم في النمو والتطور، وإشراكهم في عملية صنع القرارات، ومنحهم الصلاحيات اللازمة لتنفيذ المهمات الموكولة إليهم، فضلا عن العمل على تحقيق أهداف المنظمة ليكون مديرو المدارس أكثر إيثارا وتواضعا وتمكينا للمعلمين. واتفقت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة أبو تينة وآخرون (2007)، ودراسة ابراهيم (2013)، واختلفت مع دراسة جاكسون (Jackson,2010) التي أشارت نتائجها إلى أن (68.9%) من المديرين لم يصنفوا على أنهم قادة خدم. أما بالنسبة لفقرات كل مجال فكانت النتائج والمناقشة كما يأتي:

أ- مجال المحبة:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لمستوى ممارسة مديري مدارس الأمانة العامة للمؤسسات التربوية المسيحية في عمان للقيادة الخادمة من وجهة نظر المعلمين، لفقرات هذا المجال، والجدول (5) يوضّح ذلك.

مستوى ممارسة مديري مدارس الأمانة العامة للمؤسسات التربوية المسيحية في عمان للقيادة الخادمة ...

فانت سعيد المعشر، عباس عبد مهدي الشريفي

الجدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لمستوى ممارسة مديري مدارس الأمانة العامة للمؤسسات التربوية المسيحية في عمان للقيادة الخادمة من وجهة نظر المعلمين في مجال المحبة مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
17	يعزز المدير القيم الإيجابية في مكان العمل.	4.04	1.09	1	مرتفع
12	يلتزم المدير بما يُعدُّ به الآخرين.	4.03	1.09	2	مرتفع
16	يُصغي المدير إلى ما أقوله بكل اهتمام.	3.98	0.89	3	مرتفع
15	يعمل المدير على عدم تحميلي مسؤوليات فوق مقدرتي.	3.97	0.96	4	مرتفع
18	يسعى المدير إلى التأثير في الآخرين.	3.93	1.27	5	مرتفع
13	يظهر المدير مصداقية عند تعامله مع الآخرين.	3.92	1.37	6	مرتفع
22	يهتم المدير بالراحة الجسدية للمعلمين.	3.83	1.13	7	مرتفع
20	يتمتع المدير بالهدوء في أوقات الازمات.	3.81	0.91	8	مرتفع
11	يصفح المدير عن الآخرين عند ارتكابهم خطأ ما.	3.75	1.10	9	مرتفع
14	يعمل المدير على توفير الراحة النفسية للمعلمين.	3.75	1.46	9	مرتفع
23	أتوجه إلى المدير عندما تواجهني مشكلات مهنية.	3.65	1.04	11	متوسط
21	يبدل المدير جهداً كبيراً من أجل الدفاع عني.	3.60	1.39	12	متوسط
10	يتقبل المدير الآخرين كما هم على حقيقتهم.	3.54	1.04	13	متوسط
19	أتوجه إلى المدير عندما تواجهني مشكلات شخصية.	3.39	1.20	14	متوسط
9	يظهر المدير اهتماماً بالآخرين وذلك بتشجيعه لهم.	3.33	1.01	15	متوسط
	الدرجة الكلية	3.77	0.45		مرتفع

يلاحظ من الجدول (5) أن مستوى ممارسة مديري مدارس الأمانة العامة للمؤسسات التربوية المسيحية في عمان للقيادة الخادمة من وجهة نظر المعلمين في مجال المحبة كان مرتفعاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي لمجال المحبة (3.77) وانحراف معياري (0.45)، وجاءت فقرات هذا المجال في المستويين المرتفع والمتوسط، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (4.04 - 3.33)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (17) التي تنص على "يعزز المدير القيم الإيجابية في مكان العمل"، بمتوسط حسابي (4.04) وانحراف معياري (1.09) وبمستوى مرتفع، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (12) التي تنص على "يلتزم المدير بما يُعدُّ به الآخرين"، بمتوسط حسابي (4.03) وانحراف معياري (1.09) وبمستوى مرتفع، وجاءت في الرتبة قبل الأخيرة الفقرة (19) التي تنص على "أتوجه إلى المدير عندما تواجهني مشكلات شخصية"، بمتوسط حسابي (3.39) وانحراف معياري (1.20)، وبمستوى متوسط، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (9) التي تنص على "يظهر المدير اهتماماً بالآخرين وذلك بتشجيعه لهم"، بمتوسط حسابي (3.33) وانحراف معياري (1.01) وبمستوى متوسط. وقد تُعزى هذه النتيجة إلى إدراك المدير لأهمية القيم الإيجابية داخل المدرسة وضرورة تعزيزها، من أجل تبني مثل هذه القيم فكراً وسلوكاً من أعضاء المجتمع المدرسي كافة، وبما يؤدي إلى سيادة مناخ مدرسي تغلب عليه القيم الأخلاقية والمبادئ الإيجابية الخالقة. وربما تُنسب هذه النتيجة إلى التزام المدير بما يُعدُّ به المعلمين والعاملين الآخرين من تحقيق أو إنجاز بعض المهمات التي تعود عليهم بالفائدة. ويمكن أن تعكس هذه النتيجة إمتلاك المدير لمهارة الإصغاء، ومقدرته على ممارستها بفاعلية، عندما يتحدث معه المعلمون، من خلال اهتمامه بما يقولون أو قد يكون سبب هذه النتيجة راجعاً إلى عدم إلقاء المسؤولية على الآخرين، وإنه يُظهر المصادقية في سلوكه عندما يتعامل مع العاملين، ويُبدي اهتماماً واضحاً وصادقاً بالراحة الجسمية والنفسية، من خلال العمل على توفير المتطلبات الضرورية لتحقيق هذه الراحة، فضلاً عن تميّزه بالهدوء وعدم الإنفعال بسرعة عندما تحدث إخفاقات، أو حالات فشل أو أزمات. وربما جاءت هذه النتيجة بسبب ما يُظهره المدير من تسامح مع الآخرين عندما يرتكبون بعض الأخطاء والهفوات من غير قصد. إنَّ جميع هذه الممارسات السلوكية تؤدي إلى نشوء حالة من الوَدِّ والمحبة والعلاقات الإيجابية بين المدير والعاملين معه سواء أكانوا معلمين أم موظفين آخرين في المدرسة.

مستوى ممارسة مديري مدارس الأمانة العامة للمؤسسات التربوية المسيحية في عمان للقيادة الخادمة ...
فانت سعيد المعشر، عباس عبد مهدي الشريفي

ب- مجال الإيثار:

تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتب لمستوى ممارسة مديري مدارس الأمانة العامة للمؤسسات التربوية المسيحية في عمان للقيادة الخادمة من وجهة نظر المعلمين، لقرات هذا المجال، والجدول (6) يوضّح ذلك.

الجدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتب لمستوى ممارسة مديري مدارس الأمانة العامة للمؤسسات التربوية المسيحية في عمان للقيادة الخادمة من وجهة نظر المعلمين في مجال الإيثار مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
6	يقدم المدير خدمة للآخرين من غير أن يتوقع خدمة منهم.	3.98	1.09	1	مرتفع
2	تتضح خدمة المدير للآخرين في أثناء تعامله معهم.	3.91	0.85	2	مرتفع
4	يمارس المدير ما يقوله، بحيث لا يخالف قوله فعله.	3.89	0.98	3	مرتفع
3	يشجع المدير الآخرين على أن يكونوا مبادرين.	3.53	1.06	4	متوسط
5	يسعى المدير لخدمة الآخرين.	3.52	1.43	5	متوسط
8	يقدم المدير احتياجات المعلمين على احتياجاته الخاصة.	3.49	0.85	6	متوسط
1	يدرك المدير أن خدمة الآخرين تعد جوهر القيادة الخادمة.	3.32	1.44	7	متوسط
7	ينظر المدير إلى خدمة الآخرين بأنها مسؤولية إنسانية.	3.01	1.31	8	متوسط
	الدرجة الكلية	3.58	0.60		متوسط

يلاحظ من الجدول (6) أن مستوى ممارسة مديري مدارس الأمانة العامة للمؤسسات التربوية المسيحية في عمان للقيادة الخادمة من وجهة نظر المعلمين في مجال الإيثار كان متوسطاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.58) وانحراف معياري (0.60)، وجاءت فقرات هذا المجال في المستويين المرتفع والمتوسط، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.98 - 3.01)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (6) التي تنص على "يقدم المدير خدمة للآخرين من غير أن يتوقع خدمة منهم"، بمتوسط حسابي (3.98) وانحراف معياري (1.09) وبمستوى مرتفع، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (2) التي تنص على "تتضح خدمة المدير للآخرين في أثناء تعامله معهم" بمتوسط حسابي (3.91) وانحراف معياري (0.85) وبمستوى مرتفع، وجاءت في الرتبة قبل الأخيرة الفقرة (1) التي تنص على "يدرك المدير أن خدمة الآخرين تعد جوهر القيادة الخادمة"، بمتوسط حسابي (3.32) وانحراف معياري (1.44)، وبمستوى متوسط، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (7) التي تنص على "ينظر المدير إلى خدمة الآخرين بأنها مسؤولية إنسانية"، بمتوسط حسابي (3.01) وانحراف معياري (1.31) وبمستوى متوسط. وقد تُعزى هذه النتيجة إلى أن الخدمة التي يقدمها المدير للعاملين من غير مقابل، بمعنى أنه لا يميل إلى استخدام أسلوب المقايضة في التعامل المعتمد في القيادة التبادلية، وإنما قد يرى أن من واجبه تقديم مثل هذه الخدمة للآخرين بحكم موقعه القيادي في المدرسة. وقد تبدو هذه الخدمة واضحة للعيان، من خلال ما يقوم به من ممارسات سلوكية في أثناء التعامل مع الآخرين، تعكس توجهاته وقيمه الأخلاقية، بحيث تأتي هذه الممارسات متنسقة مع ما يُعدُّ به، وما يقوله، وربما تُعزى هذه النتيجة إلى أن مدير المدرسة يرى في الإيثار - بوصفه قيمة عليا، وبسمة طيبة، وممارسة مرغوبة - نوعاً من الالتزام الأدبي والأخلاقي يتمثل في تقديم المساعدة للمعلمين والسهر على راحتهم، والتضحية من أجلهم.

ج- مجال التواضع:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتب لمستوى ممارسة مديري مدارس الأمانة العامة للمؤسسات التربوية المسيحية في عمان للقيادة الخادمة من وجهة نظر المعلمين، لفقرات هذا المجال، والجدول (7) يوضح ذلك.

مستوى ممارسة مديري مدارس الأمانة العامة للمؤسسات التربوية المسيحية في عمان للقيادة الخادمة ...

فاتن سعيد المعشر، عباس عبد مهدي الشريفي

الجدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لمستوى ممارسة مديري مدارس الأمانة العامة للمؤسسات التربوية المسيحية في عمان للقيادة الخادمة من وجهة نظر المعلمين في مجال التواضع مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
35	يفخر المدير بما يقدمه معلمو المدرسة من انجازات تربوية.	3.80	1.05	1	مرتفع
36	يعزو المدير أسباب نجاح المدرسة في تحقيق أهدافها إلى سيادة روح الفريق بين المعلمين.	3.73	1.06	2	مرتفع
38	يقيم المدير نفسه بصدق.	3.66	1.32	3	متوسط
37	يعتذر المدير إذا صدر منه خطأ تجاه أي معلم.	3.65	1.12	4	متوسط
39	يعترف المدير بأخطائه أمام المعلمين.	3.65	1.40	4	متوسط
34	يستشير المدير الآخرين للحصول على معلومات اضافية.	3.59	1.10	6	متوسط
42	يقود المدير الآخرين من خلال المثل الذي يقدمه في سلوكه.	3.59	1.23	6	متوسط
33	يعد المدير نفسه واحداً من أعضاء مجتمع المدرسة.	3.57	1.29	8	متوسط
40	يرى المدير في انجازات الآخرين دعماً لمهامه الإدارية التربوية.	3.36	1.64	9	متوسط
41	يقبل المدير ما يقوله الآخرون، حتى عندما يختلفون معه في الرأي.	3.13	1.34	10	متوسط
	الدرجة الكلية	3.57	0.80		متوسط

يلاحظ من الجدول (7) أن مستوى ممارسة مديري مدارس الأمانة العامة للمؤسسات التربوية المسيحية في عمان للقيادة الخادمة من وجهة نظر المعلمين في مجال التواضع كان متوسطاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.57) وانحراف معياري (0.80)، وجاءت فقرات هذا المجال في المستويين المرتفع والمتوسط، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.80 - 3.13)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (35) التي تنص على "يفخر المدير بما يقدمه معلمو المدرسة من انجازات تربوية"، بمتوسط حسابي (3.80) وانحراف معياري (1.05) وبمستوى مرتفع، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (36) التي تنص على "يعزو المدير أسباب نجاح المدرسة في تحقيق أهدافها إلى سيادة روح الفريق بين المعلمين"، بمتوسط حسابي (3.73) وانحراف معياري (1.06) وبمستوى مرتفع، وجاءت في الرتبة قبل الاخيرة الفقرة (40) التي تنص على "يرى المدير في انجازات الآخرين دعماً لمهامه الإدارية التربوية"، بمتوسط حسابي (3.36) وانحراف معياري (1.64)، وبمستوى متوسط، وجاءت في الرتبة الاخيرة الفقرة (41) التي تنص على "يتقبل المدير ما يقوله الآخرون، حتى عندما يختلفون معه في الرأي"، بمتوسط حسابي (3.13) وانحراف معياري (1.34) وبمستوى متوسط. وقد تُعزى هذه النتيجة إلى اعتراف مدير المدرسة وتقديره للجهد الجماعي الذي يقدمه المعلمون لتحقيق أهداف المدرسة، ولذلك فهو يفخر بإنجازات المعلمين التربوية التي يحققونها على مدى العام الدراسي، ونتيجة لتواضعه فإنه يعزو الأسباب التي أدت إلى نجاح مدرسته إلى سيادة روح الفريق بين المعلمين، وإلى المعلمين أنفسهم، بدلاً من أن ينسبها إليه. وبذلك فإن المدير يقدم أنموذجاً إدارياً في التواضع، وتغليب المصلحة العامة أو مصلحة المدرسة على مصلحته الشخصية. فضلاً عن ذلك، فإن التواضع، سمة أخلاقية وممارسة سلوكية، يزيد من مكانة المدير تقديراً واحتراماً.

د - مجال التمكين:

تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لمستوى ممارسة مديري مدارس الأمانة العامة للمؤسسات التربوية المسيحية في عمان للقيادة الخادمة من وجهة نظر المعلمين، لفقرات هذا المجال، والجدول (8) يوضح ذلك.

مستوى ممارسة مديري مدارس الأمانة العامة للمؤسسات التربوية المسيحية في عمان للقيادة الخادمة ...

فاتن سعيد المعشر، عباس عبد مهدي الشريفي

الجدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لمستوى ممارسة مديري مدارس الأمانة العامة للمؤسسات التربوية المسيحية في عمان للقيادة الخادمة من وجهة نظر المعلمين في مجال التمكين مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
26	يمنحني المدير الصلاحيات الضرورية لتنفيذ العمل.	3.74	1.32	1	مرتفع
31	يوفر المدير الفرص للمعلمين لتطوير إمكاناتهم بشكل كامل.	3.69	1.16	2	مرتفع
25	يحترم المدير الآراء التي أ طرحها بصدد العمل المدرسي.	3.67	1.17	3	متوسط
27	يغتنم المدير الفرص ليعزز من مقدرتي بتطوير مهاراتي.	3.66	1.33	4	متوسط
32	يشجع المدير المعلمين على التطور الوظيفي وذلك بتوفير الدورات التدريبية.	3.59	1.32	5	متوسط
24	يأخذ المدير برؤيتي الشخصية فيما يتعلق برؤية المدرسة	3.58	1.00	6	متوسط
30	يشجع المدير المعلمين على العمل بشكل جماعي تعاوني.	3.57	1.23	7	متوسط
28	يثق المدير بي عند صنع القرارات المدرسية.	3.36	1.61	8	متوسط
29	يرغب المدير بتطوير مقدرتي القيادية.	3.19	1.36	9	متوسط
	الدرجة الكلية	3.56	1.01		متوسط

يلاحظ من الجدول (8) أن مستوى ممارسة مديري مدارس الأمانة العامة للمؤسسات التربوية المسيحية في عمان للقيادة الخادمة من وجهة نظر المعلمين في مجال التمكين كان متوسطاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.56) وانحراف معياري (1.01)، وجاءت فقرات هذا المجال في المستويين المرتفع والمتوسط، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.74 - 3.19)، وجاءت في الرتبة الأولى

الفقرة (26) التي تنص على "يمنحني المدير الصلاحيات الضرورية لتنفيذ العمل"، بمتوسط حسابي (3.74) وانحراف معياري (1.32) وبمستوى مرتفع، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (31) التي تنص على " يوفر المدير الفرص للمعلمين لتطوير إمكانياتهم بشكل كامل"، بمتوسط حسابي (3.69) وانحراف معياري (1.16) وبمستوى مرتفع، وجاءت في الرتبة قبل الاخيرة الفقرة (28) التي تنص على "يثق المدير بي عند صنع القرارات المدرسية"، بمتوسط حسابي (3.36) وانحراف معياري (1.61)، وبمستوى متوسط، وجاءت في الرتبة الاخيرة الفقرة (29) التي تنص على "يرغب المدير بتطوير مقدرتي القيادية"، بمتوسط حسابي (3.19) وانحراف معياري (1.36) وبمستوى متوسط. وقد يُستدل من هذه النتيجة أن مدير المدرسة يمكن العاملين معه من معلمين وإداريين من خلال منحهم الصلاحيات اللازمة لإنجاز الأعمال، والعمل على توفير الفرص للمعلمين لتطوير إمكانياتهم في العمل الإداري التربوي. وقد تُعزى هذه النتيجة إلى رغبة المدير في تطوير مقدرات المعلمين وتنميتهم مهنيًا بإتاحة الفرص لهم لممارسة بعض المهام والأعمال الإدارية، وعدم احتكار السلطة بيده، بل العمل على تفويض الآخرين بعض السلطات والصلاحيات. وقد يكون هذا الأمر إنعكاسًا لتأكيد المدير على أهمية العنصر البشري وضرورة إشراكه في بعض الأعمال الإدارية، تمهيداً لتطويره ليكون مؤهلاً لتبوء بعض المواقع الإدارية على مستوى المدرسة، ولا يتحقق ذلك إلا من خلال تمكينه وتفويضه بعض الصلاحيات لإتخاذ القرار المناسب في المهام التي توكل إليه.

ثانياً: هل هناك فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى ممارسة مديري مدارس الأمانة العامة للمؤسسات التربوية المسيحية في عمان للقيادة الخادمة تُعزى لمتغير جنس المعلم؟

للإجابة عن هذا السؤال تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى ممارسة مديري مدارس الأمانة العامة للمؤسسات التربوية المسيحية في عمان للقيادة الخادمة، تبعاً لمتغير الجنس، كما تمّ تطبيق اختبار (t-test) لعينتين مستقلتين ويظهر الجدول (9) ذلك.

مستوى ممارسة مديري مدارس الأمانة العامة للمؤسسات التربوية المسيحية في عمان للقيادة الخادمة ...

فانتن سعيد المعشر، عباس عبد مهدي الشريف

الجدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى ممارسة مديري مدارس الأمانة العامة للمؤسسات التربوية المسيحية في عمان للقيادة الخادمة، واختبار (t-test)، تبعا لمتغير

الجنس

الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة
الإيثار	ذكر	3.78	0.31	2.199	*0.029
	أنثى	3.55	0.63		
المحبة	ذكر	3.41	0.16	-5.559	*0.000
	أنثى	3.83	0.46		
التمكين	ذكر	4.39	0.45	5.868	*0.000
	أنثى	3.41	1.01		
التواضع	ذكر	4.47	0.46	8.556	*0.000
	أنثى	3.41	0.74		
الدرجة الكلية	ذكر	3.94	0.22	4.291	*0.000
	أنثى	3.59	0.50		

تشير النتائج في الجدول (9) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى ممارسة مديري مدارس الأمانة العامة للمؤسسات التربوية المسيحية في عمان للقيادة الخادمة، تبعا لمتغير الجنس، استناداً إلى قيمة (ت) المحسوبة إذ بلغت (4.291) وبمستوى دلالة (0.000)، وكذلك وجدت فروق ذات دلالة إحصائية في جميع المجالات إذ تراوحت القيم الناتجة ما بين (2.199 - 8.556)، وكان الفرق لصالح الذكور بدليل ارتفاع متوسطاتهم الحسابية في ثلاثة مجالات هي: الإيثار، والتمكين والتواضع، أما مجال المحبة فكان الفرق لصالح الإناث لارتفاع متوسطاتهم الحسابية على المتوسطات الحسابية للذكور.

وهذا قد يعني أن مستوى ممارسة القيادة الخادمة عند مديري مدارس الأمانة العامة للمؤسسات التربوية المسيحية في عمان وفق تصور المعلمين يختلف باختلاف الجنس.

من الواضح أن أثر اختلاف الجنس لدى المعلمين في أدائهم الوظيفي، يختلف باختلاف طبيعة المهمات الموكلة إليهم. إن طبيعة الدور الذي يعيشه الرجل كونه رب الأسرة، والمسؤول عن إعالتها ورعايتها، جعلته يتبوأ دور الرئيس والمسؤول بجدارة، مما أكسبه الثقة بالنفس، وهذا ما جعله يمارس ما يتوجب على المسؤول من إيثار وتواضع وتمكين. وهذه بدورها تُعدُّ قيماً نبيلةً، عليه أن يمارسها مع من يشاركه أعباء العمل أو الحياة.

أما الأنثى، التي ألفت الطبيعة على عاتقها مهمة الرعاية، فلا بد أن تحتل مرتبةً متقدمةً في مجال المحبة. فهي الكائنُ المجهولُ بدافع الأمومة، سواءً أكان غريزياً، أم مكتسباً. وبمعنى آخر، سواءً أكانت متأتيةً من طبيعة التكوين، أم من طبيعة الدور الذي أنيطَ بها منذُ الوجود، وهذا ما قد يفسر ارتفاع المتوسط الحسابي في مجال المحبة لصالح الإناث. واتفقت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة جاكسون (Jackson,2010)، ودراسة إبراهيم (2013)، واختلفت مع ما توصلت إليه دراسة أبو تينة وآخرون (2007).

ثالثاً: هل هناك فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى ممارسة مديري مدارس الأمانة العامة للمؤسسات التربوية المسيحية في عمان للقيادة الخادمة تُعزى لمتغير خبرة المعلم؟

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى ممارسة مديري مدارس الأمانة العامة للمؤسسات التربوية المسيحية في عمان للقيادة الخادمة، تبعاً لمتغير الخبرة، ويظهر الجدول (10) ذلك.

مستوى ممارسة مديري مدارس الأمانة العامة للمؤسسات التربوية المسيحية في عمان للقيادة الخادمة ...

فانت سعيد المعشر، عباس عبد مهدي الشريف

الجدول (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري مدارس الأمانة العامة للمؤسسات التربوية المسيحية في عمان للقيادة الخادمة، تبعا لمتغير الخبرة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الخبرة	المجال
0.58	3.56	65	أقل من 5 سنوات	الإيثار
0.62	3.60	124	من 5-أقل من 10 سنوات	
0.59	3.57	57	10 سنوات فأكثر	
0.60	3.58	246	المجموع	
0.53	3.85	65	أقل من 5 سنوات	المحبة
0.45	3.74	124	من 5-أقل من 10 سنوات	
0.35	3.74	57	10 سنوات فأكثر	
0.45	3.77	246	المجموع	
1.04	3.46	65	أقل من 5 سنوات	التمكين
1.04	3.69	124	من 5-أقل من 10 سنوات	
0.88	3.40	57	10 سنوات فأكثر	
1.01	3.56	246	المجموع	
0.69	3.34	65	أقل من 5 سنوات	التواضع
0.83	3.74	124	من 5-أقل من 10 سنوات	
0.79	3.48	57	10 سنوات فأكثر	
0.80	3.57	246	المجموع	
0.54	3.59	65	أقل من 5 سنوات	الدرجة الكلية
0.49	3.70	124	من 5-أقل من 10 سنوات	
0.42	3.57	57	10 سنوات فأكثر	
0.49	3.64	246	المجموع	

يلاحظ من الجدول (10) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة مديري مدارس الأمانة العامة للمؤسسات التربوية المسيحية في عمان للقيادة الخادمة، تبعاً لمتغير الخبرة، إذ حصل أصحاب فئة (من 5-أقل من 10 سنوات) على أعلى متوسط حسابي بلغ (3.70)، وجاء أصحاب فئة (أقل من 5 سنوات) بالرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (3.59) وأخيراً جاء المتوسط الحسابي لفئة (10 سنوات فأكثر) إذ بلغ (3.57)، ولتحديد فيما إذا كانت الفروق بين المتوسطات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) تم تطبيق تحليل التباين الأحادي (One way ANOVA)، وجاءت نتائج تحليل التباين على النحو الذي يوضحه الجدول (11):

الجدول (11) تحليل التباين الأحادي لإيجاد دلالة الفروق لدرجة ممارسة مديري مدارس الأمانة العامة للمؤسسات التربوية المسيحية في عمان للقيادة الخادمة، تبعاً لمتغير الخبرة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
بين المجموعات	0.065	2	0.033	0.090	0.914
	88.313	243	0.363		
	88.379	245			
المجموع					
	49.912	243	0.205	1.373	0.255
	50.476	245			
بين المجموعات	4.127	2	2.064	2.042	0.132
	245.547	243	1.010		
	249.674	245			
المجموع					
	150.353	243	0.619	6.118	*0.003
	157.923	245			
بين المجموعات	0.884	2	0.442	1.863	0.157
	57.669	243	0.237		
	58.553	245			
المجموع					

مستوى ممارسة مديري مدارس الأمانة العامة للمؤسسات التربوية المسيحية في عمان للقيادة الخادمة ...
فانت سعيد المعشر، عباس عبد مهدي الشريفي

تشير النتائج في الجدول (11) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في درجة ممارسة مديري مدارس الأمانة العامة للمؤسسات التربوية المسيحية في عمان للقيادة الخادمة للدرجة الكلية تبعاً لمتغير الخبرة، استناداً إلى قيمة (ف) المحسوبة إذ بلغت (1.863)، وبمستوى دلالة (0.157)، ولم تكن هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في جميع المجالات باستثناء مجال التواضع إذ بلغت قيمة (ف) المحسوبة (6.118)، وبمستوى دلالة (0.003).

ولمعرفة عائدة الفروق تبعاً لمتغير الخبرة تمّ استخدام اختبار شيفيه للمقارنات البعدية ويظهر الجدول (12) ذلك.

الجدول (12) اختبار شيفيه للمقارنات البعدية لإيجاد الفروق في مستوى

ممارسة مديري مدارس الأمانة العامة للمؤسسات التربوية المسيحية في عمان للقيادة الخادمة
تبعاً لمتغير الخبرة

المجال	الخبرة	المتوسط الحسابي	من 5- أقل من 10 سنوات	10 سنوات فأكثر	أقل من 5 سنوات
التواضع	من 5-أقل من 10 سنوات	3.74	-	0.26	*0.40
	10 سنوات فأكثر	3.48		-	0.14
	أقل من 5 سنوات	3.34			-

*الفرق دال إحصائياً عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$

يظهر من الجدول (12) أن الفرق جاء لصالح فئة (من 5- أقل من 10 سنوات) عند مقارنتها مع فئة (أقل من 5 سنوات).

وقد تُعزى هذه النتيجة إلى أن أصحاب هذه الخبرة قد تجاوزوا مرحلة الإعداد التي كانوا بحاجة إليها في السنوات الخمس الأولى، التي قد تتطلبُ من المدير الإشراف المباشر على المعلمين بهدف تمكينهم أولاً. وهذا بالطبع قد يتزكُ انطباعاً لدى هذه الفئة أكثر من غيرها بأنهم مرؤوسون وتحت إمرة إداري تقليدي. أما الأمرُ بالنسبة، لفئة الخبرة، (أكثر من عشرة سنوات) فإنَّ خبرتهم تمكّنهم من ممارسة مهماتهم من غير إشرافٍ مباشرٍ وحثيثٍ من قبل المدير، مما يشكلُ انطباعاً، عن ضعف تأثير القيادة الخادمة في هذه الفئة. وعليه فإنَّ فئة الخبرة من (5- أقل من 10 سنوات) هي أكثر من الفئتين الأخرين تأثراً بالقيادة الخادمة التي يمارسها المديرون في هذه المدارس. واتفقت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة أبو تينة وآخرون (2007)، ودراسة ابراهيم (2013).

رابعاً: هل هناك فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى ممارسة مديري مدارس الأمانة العامة للمؤسسات التربوية المسيحية في عمان للقيادة الخادمة تُعزى لمتغير المؤهل العلمي للمعلم؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى ممارسة مديري مدارس الأمانة العامة للمؤسسات التربوية المسيحية في عمان للقيادة الخادمة، تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، ويظهر الجدول (13) ذلك.

مستوى ممارسة مديري مدارس الأمانة العامة للمؤسسات التربوية المسيحية في عمان للقيادة الخادمة ...
فانتن سعيد المعشر، عباس عبد مهدي الشريف

الجدول (13) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري مدارس الأمانة العامة للمؤسسات التربوية المسيحية في عمان للقيادة الخادمة تبعا لمتغير المؤهل العلمي

المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	العدد	المؤهل العلمي	المجال
3.49	0.63	77	دبلوم	الإيثار
3.69	0.54	127	بكالوريوس	
3.43	0.68	42	بكالوريوس + دبلوم مهني	
3.58	0.60	246	المجموع	
3.73	0.41	77	دبلوم	المحبة
3.81	0.48	127	بكالوريوس	
3.72	0.46	42	بكالوريوس + دبلوم مهني	
3.77	0.45	246	المجموع	
3.31	1.00	77	دبلوم	التمكين
3.75	0.98	127	بكالوريوس	
3.46	1.01	42	بكالوريوس + دبلوم مهني	
3.56	1.01	246	المجموع	
3.55	0.82	77	دبلوم	التواضع
3.63	0.81	127	بكالوريوس	
3.45	0.77	42	بكالوريوس + دبلوم مهني	
3.57	0.80	246	المجموع	
3.55	0.50	77	دبلوم	الدرجة الكلية
3.73	0.47	127	بكالوريوس	
3.54	0.49	42	بكالوريوس + دبلوم مهني	
3.64	0.49	246	المجموع	

يلاحظ من الجدول (13) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة مديري مدارس الأمانة العامة للمؤسسات التربوية المسيحية في عمان للقيادة الخادمة، تبعا لمتغير المؤهل العلمي، إذ حصل أصحاب فئة (بكالوريوس) على أعلى متوسط حسابي بلغ (3.73)، وجاء

أصحاب فئة (دبلوم) بالرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (3.55) وأخيراً جاء المتوسط الحسابي لفئة (بكالوريوس + دبلوم مهني) إذ بلغ (3.54)، ولتحديد فيما إذا كانت الفروق بين المتوسطات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) تم تطبيق تحليل التباين الأحادي (One way ANOVA)، وجاءت نتائج تحليل التباين على النحو الذي يوضحه الجدول (14):

الجدول (14) تحليل التباين الأحادي لإيجاد دلالة الفروق لدرجة ممارسة مديري مدارس الأمانة العامة للمؤسسات التربوية المسيحية في عمان للقيادة الخادمة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
الإيثار	بين المجموعات	3.096	2	1.548	4.410	*0.013
	داخل المجموعات	85.283	243	0.351		
	المجموع	88.379	245			
المحبة	بين المجموعات	.407	2	0.203	0.987	0.374
	داخل المجموعات	50.069	243	0.206		
	المجموع	50.476	245			
التمكين	بين المجموعات	9.706	2	4.853	4.914	*0.008
	داخل المجموعات	239.968	243	0.988		
	المجموع	249.674	245			
التواضع	بين المجموعات	1.058	2	0.529	0.819	0.442
	داخل المجموعات	156.865	243	0.646		
	المجموع	157.923	245			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	1.990	2	0.995	4.275	*0.015
	داخل المجموعات	56.563	243	0.233		
	المجموع	58.553	245			

تشير النتائج في الجدول (14) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في درجة ممارسة مديري مدارس الأمانة العامة للمؤسسات التربوية المسيحية في عمان للقيادة الخادمة، تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، استناداً إلى قيمة (ف) المحسوبة إذ بلغت (4.275)، وبمستوى دلالة

مستوى ممارسة مديري مدارس الأمانة العامة للمؤسسات التربوية المسيحية في عمان للقيادة الخادمة ...

فاتن سعيد المعشر، عباس عبد مهدي الشريف

(0.015)، كما وجدت فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في مجالي الإيثار، والتمكين، بينما لم توجد فروق ذات دلالة احصائية في مجالي المحبة، والتواضع. ولمعرفة عائدة الفروق تبعاً لمتغير المؤهل العلمي تمّ استخدام اختبار شيفيه للمقارنات البعدية والجدول (15) يبين ذلك:

الجدول (15) اختبار شيفيه للمقارنات البعدية لإيجاد الفروق في مستوى ممارسة مدير مدارس الأمانة العامة للمؤسسات التربوية المسيحية في عمان للقيادة الخادمة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

المجال	المؤهل العلمي	المتوسط الحسابي	بكالوريوس	دبلوم	بكالوريوس+ دبلوم مهني
الإيثار	بكالوريوس	3.69	-	*0.20	*0.26
	دبلوم	3.49		-	0.06
	بكالوريوس+ دبلوم مهني	3.43			-
التمكين	بكالوريوس	3.75	-	*0.29	*0.44
	بكالوريوس+ دبلوم مهني	3.46		-	0.15
	دبلوم	3.31			-
الدرجة الكلية	بكالوريوس	3.73	-	*0.18	*0.19
	دبلوم	3.55		-	0.01
	بكالوريوس+ دبلوم مهني	3.54			-

• الفرق دال احصائياً عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يظهر من الجدول (15) أن الفرق جاء لصالح فئة (بكالوريوس) عند مقارنتها مع فئة (دبلوم) وفئة (بكالوريوس+ دبلوم مهني) في الدرجة الكلية وفي مجالي الإيثار والتمكين.

وقد تعكس هذه النتيجة أن فئة البكالوريوس تنتظر من كل مدير أن يتحلى بصفات مهنية يستطيع من خلالها قيادة المدرسة الموكلة إلى رعايته مثل صفتي الإيثار والتمكين، فالإيثار يُعدُّ من الصفات المهنية الأخلاقية التي يجب أن يتسم بها مدير المدرسة، ويسعى من خلالها إلى الخير العام الذي يعود بالنفع على كل من يعمل معه في مدرسته، وهو بالتالي يتخطى مصلحته الشخصية، أما التمكين فهي الصفة المهنية الأخرى الواجب توافرها في مدير المدرسة، إذ يسعى المدير إلى تطوير المهارات والمقدرات للمعلمين ويمنحهم الصلاحيات اللازمة للقيام بالمسؤوليات الملقاة على عاتقهم. واتفقت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة ابراهيم (2013)، واختلفت مع ما توصلت إليه دراسة أبو تينة وآخرون (2007).

خامساً: هل هناك فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى ممارسة مديري مدارس الأمانة العامة للمؤسسات التربوية المسيحية في عمان للقيادة الخادمة تُعزى لمتغير المرحلة الدراسية للمعلم؟

للإجابة عن هذا السؤال تمَّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى ممارسة مديري مدارس الأمانة العامة للمؤسسات التربوية المسيحية في عمان للقيادة الخادمة، تبعاً لمتغير المرحلة الدراسية، كما تمَّ تطبيق اختبار (t-test) ويظهر الجدول (16) ذلك.

الجدول (16) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

لمستوى ممارسة مديري مدارس الأمانة العامة للمؤسسات التربوية المسيحية في عمان للقيادة الخادمة واختبار (t-test)، تبعاً لمتغير المرحلة الدراسية

المجال	المرحلة الدراسية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة
الإيثار	أساسية	59	3.65	0.64	0.959	0.338
	ثانوية	187	3.56	0.59		
المحبة	أساسية	59	3.90	0.47	2.575	*0.011
	ثانوية	187	3.73	0.44		
التمكين	أساسية	59	3.58	1.02	0.141	0.888
	ثانوية	187	3.55	1.01		
التواضع	أساسية	59	3.62	0.75	0.498	0.619
	ثانوية	187	3.56	0.82		
الدرجة الكلية	أساسية	59	3.72	0.48	1.329	0.185
	ثانوية	187	3.62	0.49		

مستوى ممارسة مديري مدارس الأمانة العامة للمؤسسات التربوية المسيحية في عمان للقيادة الخادمة ...

فاتن سعيد المعشر، عباس عبد مهدي الشريف

تشير النتائج في الجدول (16) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لمستوى ممارسة مديري مدارس الأمانة العامة للمؤسسات التربوية المسيحية في عمان للقيادة الخادمة، تبعاً لمتغير المرحلة الدراسية، استناداً إلى قيمة (ت) المحسوبة إذ بلغت (1.329) وبمستوى دلالة (0.185)، وكذلك عدم وجود فروق في جميع المجالات باستثناء مجال (المحبة) فقد وجدت فيه فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.01$) إذ بلغت القيمة التائية (2.575) وكان الفرق لصالح المرحلة الأساسية بدليل ارتفاع المتوسطات الحسابية لهذه المرحلة مقارنة بالمرحلة الأخرى.

وقد تعكس هذه النتيجة الميزات التي تستأثر بها صفة المحبة، فالمحبة تعني التأني والصبر والرفق بالآخرين واللطف بهم وعدم التباهي والتكبر، وهي ليست أنانية ولا تطلب ما لنفسها، بل تسعى دائماً إلى خير الآخرين، ولا تظن السوء فيهم، وهذا ما قد يفسر وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مجال المحبة لصالح المرحلة الأساسية، ففي ضوء اختلاف حاجات الأطفال، تبعاً لاختلاف مراحلهم العمرية المرتبطة -عادة- بالمرحلة الدراسية، يكون هؤلاء الأطفال في المرحلة الأساسية، أكثر حاجةً (للمحبة) ممَّن هم أكبرُ عمراً، والمعلِّمُ هنا، هو الأكثر مقدرة من غيره على إدراك الحاجات التي يتطلَّبها الأمر لتحقيق الهدف المرجو من العملية التربوية والتعليمية. واتفقت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة أبو تينة وآخرون (2007).

التوصيات:

- في ضوء النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة يوصي الباحث بما يأتي:
- تنظيم دورات تدريبية للمديرين تتناول موضوع القيادة الخادمة: ماهيتها، سماتها، وأهميتها.
 - تعميم نتائج هذه الدراسة على مديريات التربية والتعليم في عمان للإطلاع على مستوى ممارسة مديري مدارس الأمانة العامة للمؤسسات التربوية المسيحية في عمان للقيادة الخادمة، بغية الاستفادة من هذه النتائج في اختيار مديري المدارس في المستقبل.
 - إجراء دراسات مماثلة للدراسة الحالية على مراحل دراسية أخرى وبمتغيرات أخرى.
 - إجراء دراسة ارتباطية عن العلاقة بين القيادة الخادمة ومتغيرات أخرى مثل: المناخ التنظيمي، تطوير العاملين، التقدم الأكاديمي، الجودة الشاملة.

المراجع

ابراهيم، منى عمر عقل،(2013). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في عمان للقيادة الخادمة وعلاقتها بمستوى الثقة التنظيمية السائدة في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين، (رسالة ماجستير غير منشورة) جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

أبو تينة، عبد الله محمد وخصاونة، سامر والطحاينة، زياد لطفي، (2007). "القيادة الخادمة في المدارس الأردنية كما يدركها المعلمون والمديرون: دراسة استطلاعية"، مجلة العلوم التربوية والنفسية، 8 (4) 134 - 160.

راش، مايرن، (2007). الإدارة من منظور الكتاب المقدس، ترجمة نزيه خاطر، بيروت: دار منهل الحياة.

Babb, C. A. (2012). An analysis of the relationship between organizational servant leadership and student achievement in middle level schools. DAI-A 73/10(E) .

Bovee, J. A. (2012). School leadership retention: A study of servant leadership and school leader satisfaction. DAI-A 73/11(E).

Boyum, V. S. (2012). A model of servant leadership in higher education. DAI-A 73/08(E) .

Covey, S. R. (2006). "Servant leadership: Use your voice to serve others". Leadership Excellence, 23(12) 5-6.

Dunn, P. J. M. (2012). Examining perceptions of servant leadership in administration of selected public schools. DAI-A 74/06(E).

Erickson, E.L. (2013). When in the service of your fellow being: A mixed method study of servant leadership and job satisfaction in a state government setting. DAI-A 75/03(E).

Fullan, M. (2003). The moral imperative of school leadership. Thousand Oaks, CA: Corwin Press.

Greenleaf, R.K. (1970). The servant as leader. Indianapolis: The Robert K. Greenleaf Center.

Greenleaf, R.K. (1976). The institution as servant. Indianapolis: The Robert K. Greenleaf Center.

- Greenleaf, R. K. (1977). *Servant leadership: A journey into legitimate power and greatness*. New York: Paulist Press.
- Greenleaf, R.K. (2002). *Teacher as servant: A parable*. Indianapolis: The Robert K. Greenleaf Center.
- Jackson, H. C. (2010). An exploratory study of servant leadership among school leaders in an urban school district. *DAI-A 71/12* .
- Noddings, N. (2003). *Happiness and education*. Cambridge University Press.
- Nwogu, G., O. (2011). Exploring servant leadership leader-follower relationships using the Patterson/Winston shared model. *DAI-A 73/06*.
- Russell, R.F. (2001). "The role of values in servant leadership". *Leadership & Organization Development Journal*, 22(2) 76-83.
- Sarkus, D.J. (1996). "Servant-leadership in safety: Advancing the cause and practice", *Professional Safety*,(41) 26-32.
- Spears, L. (1996). "Reflections on Robert K. Greenleaf and servant-leadership", *Leadership & Organization Development Journal*, 17(7) 33-35.
- Spears, L. (1998). *Insights on leadership: Service, stewardship, spirit, and servant-leadership*. Toronto: John Wiley & Sons, Inc.
- Spears, L. (1998). *The power of servant-leadership*. San Francisco: Berrett-Kochler Publishers, Inc.
- Spears, L. (2000). "Character and servant leadership: Ten characteristics of effective, caring leaders", *The Journal of Virtues & Leadership*, 1(1) 25-30.
- Starratt, R. (2004). *Ethical leadership*, San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Stephen, M. J.(2007). *Servant leadership: An examination of public school principals' perceptions of servant leadership as a successful leadership style*. *DAI-A 68/03*.
- Wolfe, B., R. (2013). A correlation analysis of servant leadership and secondary school climate. *DAI-A 75/03(E)*.
- Agape.Retrieved from. <http://christianity.about.com> 15/2/2014.
- Amana.Retrieved from.<http://www.mansaf.org> 1/2/2014.