

ممارسات القيادة الخادمة لمديرات الرياض وعلاقتها

ببعض المتغيرات من وجهة نظر المعلمات

م.د. اكرام كاظم هادي ،

مشرفة تربوية في مديرية بغداد الكرخ الاولى / رياض اطفال

lk.salih@gmail.com

هدف البحث الى التعرف علي درجة توفر ممارسات القيادة الخادمة لدى مديرات رياض الأطفال لمدينة بغداد, مديرية تربية بغداد الكرخ الأولى وبيان ما إذا كان هناك فروق دالة إحصائياً في درجات تقدير عينة الدراسة لمعلمات رياض الاطفال ولتحقيق هذا الهدف قامت الباحثة بقياس القيادة الخادمة بالاعتماد على دراسة (Mook,2012) ، إذ وصلت الصورة النهائية للمقياس بعدد من الفقرات وهي (٢٤) فقرة موزعة على ست مجالات .وبعد التحقق من الخصائص السيكومترية للمقياس تم تطبيقه على عينة البحث الاساس البالغة (١٠٠) معلمة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة ، وبعد أن تم جمع البيانات ومعالجتها احصائياً باستعمال الوسائل الاحصائية المناسبة وتم التوصل إلى نتائج ان مديرات رياض الاطفال يطبقن ممارسات القيادة الخادمة ولكن بدرجة ضعيفة وفي ضوء النتائج قدمت الباحثة بعض التوصيات منها ضرورة اهتمام مديرية تربية بغداد الكرخ الاولى بشكل عام وعينة البحث بشكل خاص بالتأثير المتبادل بين الأفراد العاملين ومعرفة الفوارق الفردية بينهم اتجاه إدراك مكونات القيادة الخادمة لأن تلك المكونات تسهم وتنعكس بشكل كبير على خلق بيئة عمل جيدة ومشجعة على تعزيز وتشجيع المعلمات للعمل وتحقيق مستويات عالية من الاداء التربوي من خلال المناخ الأخلاقي الصحي.الكلمات المفتاحية: (القيادة الخادمة ،معلمات رياض الاطفال)

Abstract.

The aim of the research is to identify the degree of availability of servant leadership practices among the directors of kindergartens for the city of Baghdad, Baghdad Directorate of Education, Karkh /1 , and to indicate whether there are statistically significant differences in the degrees of estimation of the study sample for kindergarten teachers. To achieve this goal, the researcher measured servant leadership based on a study (Mook, 2012), as the final image of the scale reached a number of paragraphs, which are (24) items distributed over six areas. The data and statistically processed using appropriate statistical means, and the results were reached that the directors of kindergartens apply servant leadership practices, but to a weak degree. Individuals among them tend to perceive the components of servant leadership, because these components contribute and are greatly reflected in creating a good work environment that encourages the promotion Encouraging female teachers to work and achieve high levels of educational performance through a healthy ethical climate. **Key words: (servant leadership , kindergarten teachers)**

الفصل الاول / منهجية البحث

مشكلة البحث: تمثل ممارسات الادارة الحديثة ركناً اساسياً في مجالات الانتاج في أي مؤسسة ,كما تؤدي دوراً حيوياً في توجيه تلك المؤسسات على اختلاف مجالاتها وتخصصاتها ,لما تحدثه من دفع معدلات النمو والاجتماعي والتعليمي في حال تقدمها ,وارتفاع كفاءتها ، فمن خلال عمل الباحثة كمشرفة تربوية لرياض الاطفال فقد لاحظت ان معظم ادارات رياض الاطفال لم تصل بعد إلى المستوى المطلوب والاستثمار الأمثل لمواردها وقابلياتها الحالية بما يضمن تحقيق الموائمة مع بيئتها والاستجابة السريعة لمتطلبات التعليم الحديث, لذلك أصبح النمط القيادي التقليدي غير قادراً على مواجهة وتذليل مشكلات العمل في ضوء التغيرات الحديثة التي انعكست بشكل او بأخر على سلوكيات الافراد بشكل عام والعاملين في المنظمات التعليمية العامة بمختلف مستوياتهم بشكل خاص ، الامر الذي دعى الباحثة الى تسليط الضوء على القيادة الخادمة كنظرية ذات مضامين اخلاقية تدعم كل من يريد ان يخدم الناس ليقودهم كجماعات او مؤسسات اذ تؤمن بأن اسلوب المساعدة وتقديم يد العون لإنجاز العمل وتحقيق الاهداف ،،وان رياض الاطفال المتميزة تتوقف على كفاءة وقدرة مديرتها التي أصبحت ينظر إليها كقائد تربوي يقود عناصر العملية التعليمية قيادة حكيمة بكل مهارة واتقان وبأقل جهد وتكلفة من خلال الإمكانيات عبر تأدية أدوارها ومهامها المتعددة في العمل وانطلاقاً من شعور الباحثة بأن هناك العديد من رياض الاطفال تفتقر لخصائص القيادة الخادمة كمؤسسة تربوية في المجتمع، ارتأت الباحثة الى اختيار هذا الموضوع ، كون ان فاعلية ونشاط الرياض تتحدد وبالدرجة الأولى بفاعلية مديرتها لأنها المحرك والموجه لكل العناصر والإمكانيات المتوفرة في الروضة من أجل تحقيق الأهداف والطموحات والأمال ,وبناءً على ذلك يمكن صياغة مشكلة هذا البحث في التساؤل الرئيس الآتي :- (ما درجة توفر ممارسات القيادة الخادمة لدى مديرات رياض الاطفال وعلاقتها ببعض المتغيرات من وجهة نظر المعلمات؟).

أهمية البحث: تتبع أهمية البحث عادة من أهمية المتغير الذي نضمنها,(ممارسات القيادة الخادمة) التي لا تزال هنالك ندرة للدراسات التي تناولتها احدى اهم النقاط التي ينبغي الاشارة لها ضمن هذه الاهمية, وما تفرزه من نتائج واثار , ومدى وجودها او عدم وجودها في المؤسسة

التعليمية (رياض الاطفال) التي سيتم بحثها فيها، والعينة المختارة التي سيطبق الجانب العملي عليها، لذا يعتبر موضوع القيادة الخادمة من الموضوعات المهمة والحديثة للتعرف على قدرة مديرات رياض الاطفال (عينة البحث) في تحقيق أهدافها والوصول إلى غاياتها بشكل عام، إذ ممارسات القيادة الخادمة جوانب عديدة لما يتم فيها من أنشطة وعمليات تنعكس على الإدارة والمعلمات والاطفال وبالتالي على المجتمع المدرسي والمجتمع المحلي، ففاعلية الروضة ينظر إليها بمقدار قدرتها على تحقيق أهدافها المرجوة منها ولتحقيق هذه الأهداف المرجوة، فإنه لا بد أن تتفاعل كل مكوناتها الأساسية (طناش، ١٩٩٣: ٩٩)، وبذلك يمكن القول أن الدول المتقدمة والنامية على السواء تسعى جاهدة إلى تطوير النظم التعليمية فيها بثتى الوسائل وذلك عن طريق إيجاد قيادات تربوية خادمة مؤهلة ومدربة تدريباً يتناسب مع تحديات العصر

اهداف الدراسة: هدفت الدراسة الحالية إلى:

١. التعرف على درجة توافر ممارسات القيادة الخادمة في الرياض الحكومية لمدينة بغداد، مديرية تربية بغداد الكرخ الاولى.
٢. التعرف على الفروق ذات دلالة إحصائية لممارسات القيادة الخادمة تبعاً لمتغيرات الدراسة (التخصص . العمر).

تعريف المصطلحات :

-عرف (جلاب ، ٢٠١١) القيادة الخادمة بأنها : " نمط قيادي مقلوب رأساً على عقب اي القائد الذي يتجاوز مصالحه الشخصية ويفضل خدمة حاجات الاخرين ، فهو يساعدهم في تحقيق التطور والنمو ، كما يمنحهم فرصة لتحقيق ما يطمحون اليه مادياً وشعورياً مع مراعاة العمل على بلوغ اهداف المنظمة. (جلاب ، ٢٠١١ : ٥١٦)

-تعريف وزارة التربية العراقية (٢٠٠٥) :وهي الهيئة التعليمية لروضة الاطفال والتي تعمل على تنظيم النشاط التربوي ، والاجتماعي وفقاً للاسس العلمية ، والتربوية السليمة ، والتي تسعى لتوفير الامكانيات المادية ، والمعنوية ، وتكثيف الهيئة لحاجات الاطفال وتوجيههم بما يكفل تمكينهم من النمو والتطور لشخصياتهم من جوانبها كافة (نظام رياض الاطفال ، ٢٠٠٥ : ٢٠).

-التعريف الاجرائي للقيادة الخادمة الذي اعتمده الباحثة : مجموعة من الممارسات المؤثرة في حياة المعلمات وتعمل على بناء مؤسساتهم التعليمية من خلال توليد مناخ اكثر عدالة وعناية واهتماماً بهم..

حدود البحث :تقتصر حدود البحث على معلمات رياض الاطفال الحكومية في مدينة بغداد / المديرية العامة لتربية بغداد الكرخ الاولى والبالغ عددهن (١٠٠ معلمة) ، للعام الدراسي (٢٠٢٠ - ٢٠٢١) .

الفصل الثاني /الآطار النظري والدراسات سابقة

المحور الاول : اطار نظري

أولاً : مفهوم القيادة الخادمة : اختلفت التعاريف العملية للقيادة بأختلاف الباحثين والكتاب وتوجهاتهم (Mook,2012:3)، ، لا بد ومن الضروري تحديد ما هو المقصود بالضبط بالقائد الخادم ، والتعريف الاكثر شيوعاً له هو الجواب الذي قدمه (Greenleaf) في كتاباته لسؤال من هو القائد الخادم؟ القائد الخادم هو خادم اولاً ، يبدأ بالشعور الطبيعي بأن المرء يريد ان يخدم اولاً ، ثم يأتي مفعول الاختيار الواعي في الشخص للتطلع للقيادة ، وهذا الشخص يختلف اختلافا تاما عن القائد التقليدي ، ربما بسبب حاجته للتخلي عن حافز السلطة او اكتساب الممتلكات المادية (Greenleaf,1977:13) فقد عرفها(Kezar,1996:14) على انها إنموذج يجعل بيئة العمل مفتوحة أذ لكل شخص صوت مسموع واعمال تؤدي بمهارة وتعاون وصدق و تخطيط للعمليات ، اما (Laub,2004:14) فقد عرفها على انها نظرية قيادية تضع مصلحة مرؤوسيهها قبل مصلحتها وهي بذلك ترتقي بقيمة الافراد ونموهم وبناء روح الجماعة وممارسة الاصاله ومشاركة المرؤوسين في القوة والمكانة ، كل ذلك لمصلحة مشتركة لكل فرد في المنظمة ، وللمنظمة برمتها ولأولئك الذين تخدمهم المنظمة في حين عرفها (عبد ، ٢٠١٩) على انها فهي نظرية للقيادة تتضمن مجموعة من الممارسات المؤثرة في حياة العاملين الهدف منها بناء منظماتهم من خلال توليد مناخ اكثر عدالة وعناية واهتماماً بهم ."

ثانياً : اهمية القيادة الخادمة

تكمن اهمية القيادة الخادمة في ثلاث مستويات و كما يرى (مطر، ٢٠١١: ٦٤) **الاهمية على مستوى المنظمة** : أذ اثبتت البحوث التجريبية ان في ظل القيادة الخادمة يتم تحقيق مستويات اعلى من الاداء كونها تركز على احتياجات الافراد سواء كانوا تابعين ام مستفيدين من اعمال المنظمة والاهمية **على مستوى المجتمع** : اذ تبرز اهمية القيادة الخادمة في المجتمع كونها تتادي بالفضائل الانسانية التي تحتاجها المجتمعات كافة.و **الاهمية على مستوى التابعين** : تكمن اهمية القيادة الخادمة على هذا المستوى كونها تهتم بالدرجة الاولى

بالتابعين فهي تحقق لهم احترام الذات الانسانية وتمنحهم الشعور بالاستقلالية والاعتراف بإنجازاتهم وتقدير جهودهم وتقييم اعمالهم والتعاطف معهم ويرى (Khurram et. al,2012:44) ان أهمية القيادة الخادمة تنبع من النتائج والآثار الايجابية الكثيرة التي يمكن تحقيقها للمنظمة والعاملين على حدسواء اذتعمل القيادة الخادمة على توفير الضروريات والرغبات الاساس للموظفين من خلال اخذ مصالحهم الشخصية بعين الاعتبار وتعزيز الاحساس بالمجتمع لتحقيق اهداف المنظمة وهذا المنطق لا يمكن تحقيقه الا من خلال التعامل مع القيادة الخادمة تقاسم السلطة في صنع القرار اذ ان البيئات الداعمة والتشاركية تمكن وتشجع مهارات ومعرفة وقدرات العاملين وبالتالي تؤدي الى منظمات ناجحة. فالقيادة الخادمة تمنح الكرامة المتساوية لأعضاء المنظمة جميعاً وتجعلهم ينشطون ويتشاركون في قرارات الادارة من خلال التمكين والثقة والتعاون والاستخدام الاخلاقي للسلطة(Morad et. al,2012:70).

ثانياً: الدراسات السابقة

1. دراسة (رشيد ومطر ، ٢٠١٤) بعنوان (سلوكيات المواطنة التنظيمية في ظل نظرية القيادة الخادمة دراسة استطلاعية في عينة من كليات جامعة القادسية) هدفت الدراسة الى التعرف على مدى ممارسة القيادات الادارية لأبعاد القيادة الخادمة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية والتعرف على طبيعة العلاقة والأثر بين القيادة الخادمة و سلوكيات المواطنة التنظيمية للمنظمات المبحوثة وقد استخدمت الوسائل الاحصائية منها (المتوسط الحسابي ، الانحراف المعياري ، معامل الارتباط البسيط الاساليب الاحصائية) شمل مجال التطبيق عينة من رؤساء الاقسام واعضاء الهيئة التدريسية اذ شملت عينة البحث (٢٨٧) مستجيباً، وتم اعتماد الاستبانة لجمع البيانات وقد توصلت الدراسة الى وجود القيادة الخادمة بدرجة متوسطة اذ كانت معظم إجابات الأفراد المبحوثين بين الموافقة والحيادية على اغلب الفقرات المتعلقة بنمط القيادة الخادمة كما لم يكن لدى الأفراد عينة البحث (أعضاء الهيئة التدريسية) موقف مشجع إتجاه تمتع القيادات بمهارات تطوير قابليات الآخرين أو تمكينهم من أداء أعمالهم أو إظهار الاهتمام بهم.
2. دراسة (متعب ، ٢٠١٥) بعنوان (القيادة الخادمة واثرها في فاعلية الفريق - دراسة تحليلية لآراء عينة من اعضاء المجالس المحلية في محافظة القادسية) هدفت الدراسة الى تشخيص مدى ممارسة مفهوم القيادة الخادمة لدى اغلب القيادات المحلية على مستوى اعضاء المجالس المحلية في محافظة القادسية والتعرف على مدى علاقة وتأثير سلوكيات القيادة الخادمة على فاعلية فرق العمل في عينة الدراسة اهدف الدراسة وقد استخدمت واساليب احصائية منها (الانحراف المعياري ، الوسط الحسابي ، معاملات الارتباط سبيرمان ، معامل الفايرونيباخ) اما مجال التطبيق تم اختيار اعضاء المجالس المحلية في محافظة القادسية ميداناً للبحث شملت عينة البحث (٧٥) عضواً من اعضاء المجالس المحلية ، وتم اعتماد الاستبانة كأداة لجمع البيانات وقد توصلت الدراسة الى ان هنالك ارتباط طردي معنوي بين القيادة الخادمة وفاعلية الفريق.

الفصل الثالث /منهجية البحث وإجراءاته

يتضمن هذا الفصل منهجية البحث والاجراءات التي اتبعتها الباحثة من مجتمع البحث وعينته والادوات المستعملة وكيفية أعدادها لقياس ممارسات القيادة الخادمة البحث والتحقق من صدقها وثباتها والوسائل الاحصائية المستخدمة لتحليل البيانات. منهج البحث : اتبعت الباحثة المنهج الوصفي لملائمته الى طبيعة البحث الحالي بانه وصف حالة تتعلق بظاهرة طبيعية او اجتماعية خلال فترة زمنية ، لمعرفة اسبابها ، ونتائجها ومن ثم تعميمها على الحالات المتشابهة (عناية ، ٢٠١٤ : ٥٨)

أولاً : مجتمع البحث Population of Research :

المجتمع هو الذي يشكل المجتمع الكلي للعناصر التي يسعى الباحث الى ان يعمم عليها النتائج ذات العلاقة بالمشكلة المدروسة (الدليمي وصالح ، ٢٠١٤ : ٧٤) ويتكون مجتمع البحث الحالي من معلمات رياض الاطفال التابعة للرياض الحكومية في مدينة بغداد (الكرخ الاولى) للعام الدراسي (٢٠٢٠/٢٠٢١)*. البالغ عددهم (٤٦٦) معلمة . والجدول (١) يوضح ذلك. جدول (١) أعداد معلمات رياض وأطفال /الكرخ الاولى/

ت	إعداد المعلمات	إعداد الرياض	مجموع المعلمات
	الكرخ الاولى	٣١	٤٦٦

العينة هي أنموذج يشمل جانباً أو جزءاً من وحدات المجتمع الأصلي المعني بالبحث وتكون ممثلة له بحيث تحمل صفاته المشتركة (عباس وآخرون ، ٢٠٠٧ : ١٤٥) وقد اشتملت عينة البحث الحالي على (١٠٠) معلمة بالطريقة العشوائية البسيطة إذ تم اختيارهن من مديرية لتربية بغداد / الكرخ الأولى (حددت الباحثة ما يعادل (٣٠٪) من مجتمع الرياض باعتماد التوزيع المتناسب ، وقد بلغت عينة الرياض في المديرية العامة لتربية بغداد الكرخ الأولى (٣١) روضة حكومية .

- ١- قامت الباحثة بتمثيل نسبته (٣٠٪) من مجتمع البحث .
- ٢- اختارت الباحثة عينة المعلمات من كل روضة بواقع (١٠) معلمات من كل روضة. كما هو موضح في جدول (٢) جدول (٢) توزيع

عينة البحث على مديرية تربية الكرخ الأولى

ت	أسماء الرياض	أعداد المعلمات
١	روضة التأميم	١٠
٢	روضة البنفسج	١٠
٣	روضة المحبة	١١
٤	روضة المنصور	١٢
٥	روضة طيبة	١٠
٦	روضة النسائم	١١
٧	روضة بغداد	١٢
٨	روضة الفاروق	١٢
٩	روضة المروج	١٠
١٠	روضة الكرامة	١٢

ثالثاً : أدوات البحث :

تعد أدوات البحث ضرورية جداً عند الباحث من أجل قياس متغيرات البحث وتتنجز هذه الأدوات من قبل الباحث من أجل تشخيص المشكلات التربوية والنفسية والاجتماعية ولتحقيق أهداف البحث الحالي تطلب ذلك توافر مقياس للقيادة الخادمة فقد قامت الباحثة بالاطلاع على الدراسات العربية والاجنبية للحصول على مقياس يتلاءم مع عينة البحث الحالي وتم الحصول على مقياس من دراسة (Organizational settings and profiles of servant leadership) (mook,2012) وقد قامت الباحثة بتبني الاستبانة في البحث الحالي لكونه يتناسب مع عينة البحث إذ يتكون البحث من ست مجالات ولكل مجال عدد (٤) فقرات وهذه المجالات هي المهارات المفاهيمية ، التمكين ، مساعدة المرؤوسين على النمو والنجاح ، السلوك الأخلاقي ، الشفاء العاطفي ، ايجاد قيمة للمجتمع .

صلاحية المقياس من أجل التعرف صلاحية فقرات المقياس وقياس ماوضع من اجله قامت الباحثة بعرض المقياس على مجموعة من الخبراء المختصين في علم نفس الطفولة وعلم النفس والبالغ عددهم (٧) خبراء واعتمدت الباحثة على نسبة اتفاق (٨٠٪) لاتفاق المحكمين على الفقرات وقد تم اتقاقهم على قبول جميع الفقرات دون حذف او تعديل اي فقرة من الفقرات كما اتفق الخبراء على ان يكون مفتاح التصحيح خماسي (دائماً ، غالباً ، الى حد ما ، نادراً ، لا تنطبق) بمفتاح تصحيح (١،٢،٣،٤،٥) على التوالي . وبذلك يعد المقياس جاهزاً للتطبيق على عينة البناء .

التطبيق الاستطلاعي للمقياس : لغرض التعرف على من وضوح تعليمات المقياس وفقراته، ومدى فهم أفراد العينة للمقياس وطبيعة الاجابة عليه تم تطبيق المقياس على عينة عشوائية من الرياض الحكومية بلغ عددهن (١٠) معلمات وتبين أن جميع الفقرات واضحة ومفهومة لدى عينة البحث من حيث المعنى وصياغة الفقرات وتم تحديد متوسط الوقت للإجابة على المقياس (١٠) دقائق .

التحليل الاحصائي لفقرات المقياس : من أجل حصول الباحثة على بيانات يتم عن طريقها تحليل البيانات احصائياً ومعرفة قوتها التمييزية لكونها تعد عملية اساسية في بناء المقياس وهذا حسب ماجاء به (Anastasi,A,392:1976) حيث طبقت الباحثة المقياس على عينة مؤلفة من (١٠٠) معلمة من رياض الاطفال الحكومية التابعة لمديرية تربية بغداد (الكرخ الاولى) وذلك عن طريق اجابة المعلمة

على فقرات المقياس التي ممارسات القيادة الخادمة ، وبعد تصحيح الاجابات عن المقياس وحساب الدرجة الكلية لكل استمارة ، تم عرض الاجابات للتحليل الاحصائي للفقرات، إذ اتطلب لهذه العملية حساب القوة التمييزية للفقرات ، وصدق الفقرة (علاقة درجة الفقرة بالدرجة الكلية) .

أ- تمييز فقرات القيادة الخادمة تم حساب القوة التمييزية لكل فقرة من فقرات المقياس ولتحقيق ذلك اتبع الاجراء الاتي:

- حساب الدرجة الكلية لكل استمارة .

- ترتيب الاستمارات من اعلى درجة الى ادنى درجة .

- تم تعيين نسبة (27%) لمجموعتين المتطرفتين اذ تمثل افضل نسبة يمكن الاعتماد عليها الحاصلة عليها حيث اكدت انستازي (Anstasi) أنه يفضل أن لا تقل نسبة كل مجموعة عن (25%) ولا تزيد على (33%) وأن النسبة المثلى هي (27%) لأنها تمثل أكبر حجماً وأقل تباين . (محمد، 2001 : 74) وقد حسبت نسبة 27% من عينة البناء البالغ عددها (100) معلمة واحتسب معامل التمييز لكل فقرة باستعمال الاختبار التائي لعينتين مستقلتين كون الاجابة على فقرات المقياس تمثل درجات مستمرة (5 ، 4 ، 3 ، 2 ، 1) ولدى مقارنة القيمة التائية المحسوبة لكل مجال من المجالات (ممارسات القيادة الخادمة) بالقيم الجدولية البالغة (1,96) بدرجة حرية (198) عند مستوى دلالة (5%) تبين ان الفقرات جميعها ذات قوة تمييزية عالية إذ كانت القيمة التائية المحسوبة اعلى من الجدولية وكما هو

موضح في الجداول ادناه الجدول (3) توضح ذلك.الجدول (3) معاملات تمييز فقرات القيادة الخادمة

القيمة التائية المحسوبة	المجموعة الدنيا		المجموعة العليا		ت
	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
4,398	0,0000	1,0000	5,8785	1,3519	1
5,698	0,0000	1,0000	0,69263	1,0370	2
3,987	0,0000	1,0000	6,61430	1,3333	3
4,105	0,0000	1,0000	0,64887	1,3519	4
4,912	0,0000	1,0000	0,69263	1,4630	5
4,948	0,0000	1,0000	0,63251	1,4259	6
5,200	1,3608	1,0185	0,69338	1,0185	7
4,366	0,0000	1,0000	0,62333	1,3704	8
4,539	0,0000	1,0000	0,68960	1,4259	9
3,438	0,0000	1,0000	6,3334	1,2963	10
3,622	0,0000	1,0000	0,56357	1,2778	11
4,356	0,0000	1,0000	0,68731	1,4074	12
2,842	0,0000	1,0000	0,47876	1,1852	13
6,336	0,0000	1,0000	0,68731	1,0926	14
4,914	0,0000	1,0000	0,72008	1,4815	15
6,153	0,0000	1,0000	0,66351	1,0556	16

٤,٥٩٥	٠,٠٠٠٠	١,٠٠٠٠	٠,٥٩٢٢٩	١,٣٧٠٤	١٧
٥,١٠٣	٠,٠٠٠٠	١,٠٠٠٠	٠,٦٩٣٣٨	١,٤٨١٥	١٨
٥,٨٣٦	٠,٠٠٠٠	١,٠٠٠٠	٠,٦٠٦٢٨	١,٤٨١٥	١٩
٦,٧٩٢	٠,٠٠٠٠	١,٠٠٠٠	٦٨١١٨	١,٦٢٩٦	٢٠
٢,٨٤٢	٠,٠٠٠٠	١,٠٠٠٠	٠,٤٧٨٧٦	١,١٨٥٢	٢١
٣,٨٥٨	٠,٠٠٠٠	١,٠٠٠٠	٠,٥٢٩٠٣	١,٢٧٧٨	٢٢
٧,٨٠٦	٠,٠٠٠٠	١,٠٠٠٠	٠,٦٦٢٤٦	١,٧٠٣٧	٢٣
٨,٤٦٥	٠,٠٠٠٠	١,٠٠٠٠	٠,٦٢٦٩٦	١,٧٢٢٢	٢٤

علاقة درجة الفقرة بالدرجة الكلية للمقياس لاستخراج ارتباط كل فقرة الفقرات بالدرجة الكلية للمقياس تم حساب معامل ارتباط بيرسون وقد اظهرت النتائج ان جميع معاملات الارتباط دالة احصائياً عند مقارنتها بالقيمة الجدولية لمعامل الارتباط البالغة (٠,١٤) عند مستوى دلالة (٠,٠٥) وبدرجة حرية (١٩٨) الجدول ادناه (٤) يوضح ذلك: جدول (٤) علاقة درجة الفقرة بالدرجة الكلية للمقياس

رقم الفقرة	قيمة معامل الارتباط المحسوب	رقم الفقرة	قيمة معامل الارتباط المحسوب
١	٦٢٠,٠٠	١٣	٠,٣٤١
٢	٠,٤٦٢	١٤	٠,٦٨٠
٣	٠,٦٢٩	١٥	٠,٦٩٨
٤	٠,٦٩٦	١٦	٠,٦٣٦
٥	٠,٧١٢	١٧	٠,٦٢٧
٦	٠,٧٢٣	١٨	٠,٦٣١
٧	٠,٥١٨	١٩	٠,٧٣٠
٨	٠,٦١٥	٢٠	٠,٧٩٣
٩	٠,٦٠٤	٢١	٠,٦٥٧
١٠	٠,٦٦٣	٢٢	٠,٧٢٠
١١	٠,٦١١	٢٣	٠,٧٣٩
١٢	٠,٤٩٨	٢٤	٠,٧٤٦

الخصائص السيكومترية لمقياس القيادة الخادمة:

أولاً : الصدق **Validity**: الصدق وهو المنهج الذي يقوم على ملاحظة الظواهر ، والوقائع المحسوسة ثم يصدر نتيجة عامة من الفئة التي تنتمي اليها جزيئات هذه الوقائع (عناية ، ٢٠١٤ : ٣٧) وقد قامت الباحثة بالتحقق من صدق المقياس على نحو ما هو موضح في ادناه :

١- الصدق الظاهري : Face validity

وتم ذلك عن طريق عرض الباحثة المقياس على مجموعة من الخبراء المختصين بعلم نفس الطفل والعلوم التربوية والنفسية والإدارية لتحديد مدى ملائمة الفقرات في قياس الإدارة القيادة الخادمة ومدى ملائمتها لعينة البحث .

٢- **صدق البناء Construct Validity** تم قياس صدق البناء عبر بعض مؤشرات كحساب القوة التمييزية للفقرات وحساب معاملات ارتباط درجة الفقرة بالدرجة الكلية ، وتبين حينها ان المقياس يتمتع بالاتساق الداخلي .

ثانياً: **الثبات Reliability** ويقصد بالثبات هو مؤشر الاتساق الذي يقيس به المقياس ماوضع من اجل قياسه لاتساق في النتائج ويكون الاختبار ثابتا اذا حصلت منه نفس النتائج عند اعادة تطبيقه على نفس الافراد وفي الظروف نفسها (عواد، ٢٠٠٧ : ١٣١) وقد اعتمدت الباحثة معادلة الفاكرونباخ لقياس ثبات مقياس القيادة الخادمة .

ب- **معادلة الفاكرونباخ** يشير الثبات الذي يتم استخراجها بمعادلة الفاكرونباخ الى الارتباط الداخلي بين فقرات المقياس (فيركسون ، ١٩٩١ : ٥٣٠) وباستعمال معادلة الفاكرونباخ للاتساق الداخلي والتجانس بين فقرات المقياس . تبين ان معامل الثبات يساوي (٠,٩٤) وهو معامل ثبات يمكن الركون اليه .

الوسائل الاحصائية **Statistical** : استعملت الباحثة الحقيبة الاحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وحزمة (AMOS) في إجراءات البحث ونتائجه :

١- الاختبار التائي لعينة واحدة لمعرفة القيادة الخادمة .

٢- معادلة الفاكرونباخ في تقدير ثبات مقياس القيادة الخادمة .

٣- معامل ارتباط بيرسون Person Correlation في حساب صدق الفقرات وحساب ثبات المقياس بطريقة إعادة الاختبار .

٣- الاختبار التائي لعينتين مستقلتين لحساب تمييز الفقرات .

الفصل الرابع / عرض النتائج وتفسيرها ومناقشتها

سيتم في هذا الفصل عرض نتائج البحث التي تم التوصل اليها وتفسيرها ومناقشتها بحسب الأطار النظري والدراسات السابقة.

١. **الهدف الاول : التعرف علي درجة توافر ممارسات القيادة الخادمة في الرياض الحكومية لمدينة بغداد, مديرية تربية بغداد الكرخ الاولى.** للتعرف على مستوى توافر ممارسات القيادة الخادمة لدى إدارات رياض الأطفال الحكومية الكرخ الأولى ، تبين أن المتوسط الحسابي (٣٥,٥٣٠) وانحراف معياري (٧,٩٦٩) وهو اعلى من المتوسط الفرضي للمقياس البالغ (٤٦) ، ولمعرفة دلالة الفرق بين المتوسط الفرضي والمتوسط الحسابي . استخدمت الباحثة الاختيار التائي لعينة واحدة . فأظهرت النتائج أن الفرق دال احصائياً . إذ كانت القيمة التائية المحسوبة (٤٦,٩٧٤) أعلى من القيمة التائية الجدولية البالغة (١,٩٦) عند مستوى دلالة (٠,٠٥) ودرجة حرية (١٩٩) كما هو موضح في الجدول (٦). **الجدول (٦) الاختبار التائي لعينة المعلمات (القيادة الخادمة)**

المتغير	العينة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	وسط فرضي	القيمة التائية		الدالة
					المحسوبة	الجدولية	
مستوى المعرفة	١٠٠	٣٥,٥٣	٧,٩٦	٤٦	٤٦,٩٧	١,٩٦	دالة

تشير النتيجة الى ان هناك فرق دال بين المتوسطين الحسابي والفرضي وذلك لان القيمة التائية المحسوبة اعلى من الجدولية ، وان الفرق لصالح الوسط الفرضي ، مما يشير الى ان عينة البحث يرون ان هناك ضعف في ممارسات القيادة الخادمة لدى مديرات الرياض وقد يعود ذلك الى حاجة الإدارات الى برامج تدريبية تؤهلهم ليكونوا قيادات خادمة, وقد يعود الى نقص الخبرة لدى مديرات الرياض

٢. **الهدف الثاني :** التعرف على الفروق ذات دلالة إحصائية لممارسات القيادة الخادمة تبعاً لمتغيرات الدراسة أ- **التخصص ب- العمر** أ- **التخصص** للتعرف على الفروق ذات الدلالة الاحصائية للقيادة الخادمة تبعاً لمتغير (التخصص) فقد تم استخدام الاختبار التائي لعينتين مستقلتين للمقارنة بين المتوسطات الحسابية وقد أظهرت النتائج بانه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة إذ تبين أن القيمة التائية المحسوبة البالغة (684) هي اصغر من القيمة الجدولية البالغة (1,96) عند مستوى دلالة (0,05) ودرجة حرية (198) كما هو موضح في الجدول (٧). **الجدول (٧) الاختبار التائي لعينتين مستقلتين حسب متغير التخصص**

المتغير	تخصص	العينة	درجة الحرية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	القيمة التائية	
						المحسوبة	الجدولية
ممارسات القيادة الخادمة	رياض أطفال	53	198	35,92	8,075	684	1,96
	غير ذلك	47		35,15	7,888		

تشير النتيجة اعلاه الى انه ليس هناك فرق دال في القيادة الخادمة حسب التخصص وذلك لان القيمة التائية المحسوبة أقل من الجدولية البالغة 1,96 عند مستوى 0,05 وهنا تفسر عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في القيادة الخادمة حسب متغير التخصص، وهذا يشير الى انه قد تكون هناك أمور تؤثر على أداء القيادات الخادمة غيرالتخصص مثل وجود روح الانتماء الحقيقي للجماعة والرغبة وحب العمل في الروضة من قبل مديرة الروضة والتي تتولى قيادتها وقدرتها على التفاعل الاجتماعي الإيجابي مع الهيئة التعليمية والوظيفية، كذلك وجود علاقة ايجابية تشجيعية بين ادارة الروضة واولياء امورالاطفال من زيارات وتكافل ومجاملات أثر في إيجاد هذا الجو المناسب للعمل داخل المؤسسات التعليمية (رياض الأطفال) الجدول (٧) الاختبار التائي لعينتين مستقلتين حسب متغير العمر

التخصص	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
أقل 30	36	36,027	7,492
31-40	69	35,623	6,797
41-50	55	34,272	5,749
أكثر 51	40	36,650	11,981
المجموع	200	35,530	7,969

جدول (٨) القيمة الفائية حسب متغير العمر

مصدر التباين	مجموع المربعات	الحرية	متوسط المربعات	الفائية المحسوبة
بين المجموعتين	146,636	3	48,879	0,767
مع المجموعتين	12491,18	196	63,731	
المجموع	12637,82	199		

تشير النتيجة انه ليس هناك فرق في القيادة الخادمة وحسب العمر وذلك لان القيمة الفائية المحسوبة اقل من الفائية الجدولية البالغة (2,60) عند مستوى (0,05) ودرجة حرية (3 - 196) فقد تبين من الجداول اعلاه انه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية تبعا لمتغير (العمر) وهذا يدل على ان هناك أمور قد تؤثر على أداء القيادة الخادمة غير العمر مثل وجود قيادة حكيمة قادرة على بناء علاقات إنسانية مميزة مع العاملات في الروضة قد تؤدي إلى الإخلاص في العمل، او الخبرة الطويلة حيث تطمح المديرات بمختلف اعمارهن إلى أداء أفضل للمعلمات وتحسين البيئة التعليمية مما ينعكس على مخرجات الروضة وتميزها.

الاستنتاجات

- 1- توجد ممارسات القيادة الخادمة لكن بمستوى ضعيف.
- 2- وان القيادة الخادمة لا تحتاج الى اختصاص محدد فهي قدرة يمتلكها الفرد تساعده على السيطرة والضبط والتخطيط الناجح مما يولد إدارة فاعلة وناجحة.

٣- أن العمر ليس له تأثير على الإدارة فمن يمتلك القدرة على الإدارة بفاعلية يستطيع أن يصل الى الأداء الإداري بالمستوى المطلوب .

التوصيات

١. اعداد دورات تأهيلية لمديرات رياض الأطفال لزيادة كفاءتهن ادارياً وتمكينهن من اداء ممارسات القيادة الخادمة.
٢. توفير حوافز مادية ومعنوية للإدارات الخادمة المتميزة لإذكاء روح المنافسة بين مديرات الرياض.
٣. التعاون بين المشرفة والمديرة والمعلمة واولياء امور الاطفال من اجل دعم ادارات رياض الاطفال لتكون ادارات خادمة وبشكل فعال من اجل خدمة المسيرة التعليمية .

المقترحات :أجراء دراسة في :-

١. الإدارة الخادمة من وجهة نظر المشرفات التربويات وأولياء الأمور .
٢. دراسات مقارنة بين الإدارة الخادمة في الرياض الاهلية والرياض الحكومية.

المصادر:

- ١- جلاب، أحسان دهش، (٢٠١١)، "إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير"، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان- الأردن.
- ٢- طناش ، سلامه (١٩٩٣) : " أثر طبيعة العمل والخبرة والجنس ومكان وجود المدرسة في تقدير فاعلية المدرسة الثانوية الأكاديمية في محافظة إربد". مجلة أبحاث اليرموك ، المجلد التاسع ، العدد الأول .
- ٣- عباس وآخرون (٢٠٠٧) : مدخل الى مناهج البحث في التربية وعلم النفس ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، الطبعة الاولى ، عمان .
- ٤- عنابة ، غازي ، (٢٠١٤) : البحث العلمي منهجية إعداد البحوث والرسائل الجامعية ، بكلوريوس ، ماجستير ، دكتوراه ، دار المناهج للنشر والتوزيع ، الطبعة الاولى ، عمان ، الاردن .
- ٥- فيركسون ، جورج (١٩٩١) : التحليل الإحصائي في التربية وعلم النفس ، ترجمة هنا محسن ، دار الحكمة ، بغداد .
١. متعب ، حامد كاظم (٢٠١٥) " القيادة الخادمة واثرها في فاعلية الفريق - دراسة تحليلية لآراء عينة من أعضاء لمجالس المحلية في محافظة القادسية" بحث منشور في مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والادارية /جامعة واسط العدد (١٧).
- ٦- محمد، شفيق (٢٠٠١) : البحث العلمي الخطوات المنهجية لاعداد البحوث الاجتماعية، مكتبة الجامعة الارزربطية، الاسكندرية.
- ٧- مطر، ليث علي (٢٠١١) "دور القيادات الخادمة في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية دراسة استطلاعية في عينة من الكليات" رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة القادسية ، كلية الادارة والاقتصاد.
- ٨- نظام رياض الاطفال ,جمهورية العراق ,وزارة التربية /المديرية العامة للتعليم العام /رقم (١١) لسنة (٢٠٠٥).

المصادر الأجنبية

1. Anastasi, A. (1976). Psychological testing (4th ed.). Macmillan.
2. Greenleaf, R.K. (1977), Servant Leadership: A Journal into the Nature of Legitimate Power and Greatness, Paulist Press, New York, NY
3. Kezar, A., (1996), "Toward Pluralistic leadership cultures", Beyond Policy making, being transformed by stories. ASHE Annual Meeting Paper- Paper Presented at the Annual Meeting of the ASHE, Memphis, TN.
4. Khurram, Zafar Awan,Ibn-E-Waleed Qureshi ,and Sadiya Arif (2012) , THE EFFECTIVE LEADERSHIP STYLE IN NGOs: Impact of Servant leadership Style on Employees' work Performance and mediation effect of work motivation, International Journal of Economics and Management Sciences Vol. 1, No. 11, 2012, pp. 43-56.
5. Laub, J. A. (2004). Defining servant leadership: A recommended typology for servant leadership studies. School of Leadership Studies, REGENT UNIVERSITY
6. Mook, Dalton Elder(2012) ORGANIZATIONAL SETTINGS AND PROFILES OF SERVANT LEADERSHIP, A Dissertation Submitted to the Faculty of the University of Tennessee at Chattanooga in Partial Fulfillment of the Requirements of the Degree of Doctor of Education in Learning and Leadership The University of Tennessee at Chattanooga Chattanooga, T

هوامش البحث

*1 حصلت الباحثة على الإحصائيات من قسم الإحصاء التابعة لوزارة التربية