

تطوير مدونة أخلاقية للقيادة الخدمية التربوية في الأردن

فاطمة محمود النشاش، أنمار مصطفى الكيلاني*

ملخص

هدفت الدراسة إلى تطوير مدونة أخلاقية للقيادة الخدمية في الأردن، وقد تكون مجتمع الدراسة من القيادات التربوية في الأردن والمتمثلة في مديري مديريات التربية والتعليم في الأردن، ومساعد مديري التربية والتعليم، بالإضافة إلى مديري المدارس الثانوية في الأردن الذين هم على رأس عملهم للعام الدراسي 2012/2011م والبالغ عددهم (1305). ثم تم توزيع أداة الدراسة المطورة على عينة الدراسة بعد استخراج صدق المحتوى والثبات عن طريق معادلة كرونباخ ألفا والتي تراوحت قيمها بين (0.07-0.94). وأظهرت نتائج الدراسة ما يلي:

- القيادات التربوية في الأردن تمارس القيادة الخدمية التربوية بدرجة متوسطة.
- حصلت مجالات المدونة الأخلاقية للقيادة الخدمية التربوية في الأردن على أهمية عالية.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات القيادات التربوية في مديريات التربية والتعليم والمدارس الثانوية في الأردن لأهمية القيادة الخدمية وبين واقع ممارستها لها، وذلك لصالح تقديرات الأهمية.
- وجود ثمانية مبادئ أخلاقية أساسية تبنى عليها المدونات الأخلاقية للقيادة الخدمية.
- وبناءً على النتائج تم وضع مدونة أخلاقية للقيادة الخدمية التربوية في الأردن من خلال واقع الأهمية والممارسة، ومن خلال الأدب النظري المتعلق بالموضوع، إذ تكونت المدونة من (52) مبدأً أخلاقياً موزعة على ثمانية مجالات.
- الكلمات الدالة: القيادة الخدمية، مدونة أخلاقية.

المقدمة

ومواجهتها، والعاملون في المؤسسة كأفراد يحتاجون إلى التقدير والتقبل، وإن القائد الأكفأ هو الذي يشعر بالآخرين من خلال ممارسته للسلوك القيادي المناسب، فيستجيبون لتوجيهاته وينفذون تعليماته لا عن خوف وإنما عن احترام.

عرض تاريخي

يشير برور (Brewer, 2010) إلى أنه قبل أربعة عقود، شهدت الستينيات من القرن الماضي ولادة مفهوم القيادة الأخلاقية الخدمية، وجلب أسلوب القيادة الفريد هذا إلى الطليعة عن طريق روبرت غرينليف (Greenleaf)، ويُعد المفهوم الجوهري للقيادة الخدمية الأخلاقية مؤشراً إلى إثارة الآخرين على النفس، إذ يهتم القادة بالآخرين الذين يعملون لديهم، بحيث تحتل جداول أعمال الآخرين بالنسبة إليهم المرتبة الأولى باعتبار مجتمع اليوم مجتمعاً فاضلاً يضع (الأنا) جانباً ويسهر على خدمة الآخرين قبل مخاطبة المصالح الخاصة، وتبدأ القيادة الخدمية بتكريس الجهد الواعي لتأسيس العلاقات العميقة للعاملين، وإيجاد الألفة التي يجب أن تسود بينهم. ويقول المدير التنفيذي الحالي لمركز غرينليف للقيادة الخدمية، لاري سبيرز (Larry Spears)، عن القيادة الخدمية ما

تقوم القيادة بدور مهم ورئيسي في حياة الأفراد لما تتعرض له مجتمعاتنا من متغيرات سياسية واقتصادية وتكنولوجية تقف عند مفترق طرق، فإما إلى فناء واندثار، وإما إلى بقاء وتقدم، فالقيادة هي عملية تأثير والعمل في القيادة يعني التأثير في أفكار وأفعال الآخرين، وقيادتهم نحو تحقيق الأهداف.

وتعد القيادة التربوية من المرتكزات الأساسية التي يعتمد عليها تقدم المؤسسة التربوية، وبغيرها لا يمكن تحقيق أي تغير فعال، أو إصلاح حقيقي في هذه المؤسسة، فأساس القيادة هو العمل مع الجماعة، ولصالحها ومساعدتها لكي يتعاون أعضاؤها على تحقيق هدف مشترك يتفوق عليه ويقتنعون بأهميته فيتحرك الجميع في الاتجاه الذي يؤدي إلى تحقيق الهدف المنشود (حسان والعجمي، 2007). والقيادة الناجحة هي التي تساعد الأفراد والجماعات على إدراك احتياجاتهم

* كلية تدريب عمان، الاونروا؛ وكلية العلوم التربوية، الجامعة الأردنية، عمان. تاريخ استلام البحث 2013/6/5، وتاريخ قبوله 2013/12/31.

يأتي:

أثناء اقترابنا من نهاية القرن العشرين، بدأنا نرى بأن نماذج القيادة الهرمية تتلاشى ببطء لنموذج جديد، نموذج يهدف مباشرة لتحسين نمو العاملين وتطوير الخدمة والاهتمام بمؤسساتنا العديدة من خلال اتحاد العمل الجماعي والمجتمع، والمشاركة الشخصية في صناعة القرار، والسلوك الأخلاقي (www.greenleaf.org).

مميزات القيادة الخدمية

وفقاً لدينيس (Dennis المذكور في Irving, 2005) فإن مميزات نموذج القيادة الخدمية هي الحب والتمكين والرؤية والتواضع والثقة. ويتغير دور القادة إذ يوجدون في قاع الهرم، وتصبح مسؤوليتهم تعريف الواقع بدلاً من إيجاد واقعهم الخاص، وعليهم أن يصبحوا خدماً ومدنيين لمن يعمل معهم ويظهروا الاعتراف بالجميل في جميع المواقف.

ويقول غرينليف أيضاً (المذكور في Patterson, 2003) إن القائد الخادم "هو خادم أولاً..." ويبدأ هذا بشعور طبيعي بأن المرء يريد أن يخدم، وأن يخدم أولاً، إن نظرية القيادة الخدمية مبنية على إعطاء الأولوية للآخرين ومنهم الموظف والزبائن والمجتمع.

وتُعد القيادة بالخدمة أنموذجاً من القيادة الأخلاقية التي تقترح نسخة إيثارية من القيادة، نسخة تخدم القيم الشخصية ونماذج المعتقدات. إن مفتاح فهم المعضلات الأخلاقية وحلّها يكمن في رؤية أخلاقية للقيادة، إذ تعد المبادئ الأخلاقية وقواعدها من أهم ركائز الحياة، وترتبط بالعملية التربوية ارتباطاً وثيقاً، بغرض تنظيم السلوك الإنساني، فالأخلاق الفاضلة، هي الدعامات الأولى لحفظ المجتمع. ولقد حثت الديانات السماوية، والشرائع، والقوانين الوضعية، على التمسك بالأخلاق الفاضلة، لأن إنسانية الإنسان تتحقق من خلالها.

لقد كان التركيز في تربية القادة التربويين منصباً على تطوير مجموعة من المهارات والمعارف وتنمية قدراتهم على تحليل المعطيات المادية الملاحظة في النظم لكن دون تبصر كافٍ للمتغيرات اللامادية المحيطة بها. وقد كان هذا الانشغال بالجوانب والأبعاد التقنية للعملية الإدارية والقيادية على حساب الجوانب والأبعاد القيمية والأخلاقية للإدارة مما سبب الكثير من المعضلات، إذ أن القيادة الفاعلة هي بالضرورة مزوجة واندماج بين بعدي البراعة والحنق المعرفي والتقني من جهة والالتزام بالمنظومة القيمية من جهة أخرى (الطويل، 2006).

إن القائد التربوي الفعال هو ذلك القائد الذي يستطيع بحنكته أن يوظف المعلمين والعاملين والتلاميذ والآباء بل

والمجتمع لتحقيق ما تصبو إليه العملية التعليمية التربوية، كما أنه يعلم أن موضوع القيم لازم وضروري للعملية التربوية، إذ أنها تتصل اتصالاً مباشراً بالأهداف التي تسعى التربية إلى تحقيقها في المتعلم. ومن أجل أن تعمل القيادة بشكل فعال، يجب أن يرتبط القائد والعاملون معه بشعور من التفاهم، من خلال التأثير المتبادل، ويكسب القائد المرؤوسين عندما يشعرون أن القائد قادر على حل مشكلاتهم وتلبية احتياجاتهم.

إن امتلاك المنظمات لمدونات خلقية يؤدي إلى تقليل الممارسات اللاأخلاقية فيها، فهي تعد من الوسائل الأساسية التي تعتمد عليها المنظمات في توجيه سلوك الأفراد العاملين فيها. كما أن سلوكيات القادة والمسؤولين التربويين يجب أن تنطلق من وتستند إلى منظومة من القيم يتبصرها ويدركها العاملون وتحظى بدعمهم، مما يجعل سلوكياتهم وقراراتهم بعيدة عن أن تكون منطلقة فقط من مستوى المسؤوليات والصلاحيات التي يخولها لهم مركزهم بقدرما تنطلق من مستوى أخلاقيات مهنية متميزة (الطويل، 2006).

وانطلاقاً من الدور الحيوي لمديري التربية والتعليم ومديري المدارس الثانوية في تطوير المؤسسات التربوية وتمكينها من تحقيق أهدافها، بالإضافة إلى أهمية وجود مدونة أخلاقية تركز على المثل التي تسود علاقة القائد الخادم بالمرؤوسين في المنظمات التربوية تأتي هذه الدراسة لتطوير المدونة الأخلاقية المناسبة للقيادة الخدمية التربوية في الأردن، لتقديم إطار نظري وعملي للقيادة الخدمية وذلك من خلال إلقاء الضوء على أهميتها، وإمكانية ممارستها في المؤسسة التربوية الأردنية.

الدراسات السابقة

وقد أجريت العديد من الدراسات حول القيادة الخدمية، ومنها دراسة أبو تينة وخصاونة والطحاينة (2007) بعنوان "القيادة الخادمة في المدارس الأردنية كما يدركها المعلمون والمديرون: دراسة استطلاعية" وقد هدفت إلى تعرف درجة ممارسة مديري ومديرات للقيادة الخادمة في مدارسهم من وجهة نظر معلميه ومعلماتهم، وتوصلت الدراسة إلى أن المديرين والمديرات يمارسون القيادة الخادمة بدرجة عالية من وجهة نظرهم، ودرجة متوسطة من وجهة نظر معلميه ومعلماتهم، كما توصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأثر الجنس 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.

دراسة البداح في مدينة الرياض (2009) بعنوان "مفهوم

القيادة الخدمية في الفكر المعاصر: خادم الحرمين الشريفين- قدوة" وهدفت الى معرفة مفهوم القيادة الخدمية في الفكر المعاصر، وأهدافها، ومقوماتها، والمبادئ الأساسية الواجب توافرها للقيام بها، واستراتيجيات قيادة المجتمع، كما هدفت أيضا لبيان قدوة معاصرة كان لها الأثر البالغ في تكريس هذا المفهوم ونشره. وقد خرجت هذه الورقة بعدد من النتائج منها: أن القيادة الخدمية ترتبط بقيم أخلاقية، كما تسعى القيادة الخدمية لتحقيق جملة من الأهداف السامية الكثيرة ومنها أن القيادة تكون بتقديم الخدمة أولاً. كما أن للقيادة الخدمية عدد من المقومات الشخصية والمهارية التي توافرت في شخصية القدوة القائد خادم الحرمين الشريفين.

دراسة آل الشيخ (2009) بعنوان "العلاقة بين القيادة الخدمية والذكاء العاطفي (الوجداني)"، وهدفت الى توضيح العلاقة بين القيادة الخدمية والذكاء العاطفي من خلال استخدام أمثلة حية من الذكاء العاطفي في تطوير القيادة الخدمية من قبل إدارة الشؤون القانونية بالبنك الزراعي العربي السعودي والتلاوم مع الأساليب الإدارية والإستشارية وفق متطلبات العمل اليومي، أظهرت النتائج أنه يمكن الإستفادة من الذكاء العاطفي في قيادة الآخرين مما يؤدي الى تحسين أداء الأعمال على المستوى الوظيفي أو التعامل مع الآخرين خارج العمل، كما بينت أن طريقة استخدام العواطف تساعد في تحديد النجاح الوظيفي الخدمي وتؤثر في العلاقات في العمل.

كما أجرى الذياب (2009) دراسة بعنوان "متطلبات القيادة الخدمية المعاصرة"، هدفت الى التركيز على القيادة الخدمية من حيث منهجيتها وأنماطها وتطورت إلى متطلبات القيادة الخدمية المعاصرة المطلوبة من القائد في ظل إيجاد التوازن بين رضى المجتمع وتحقيق أعلى مستويات الأمن البيئي والسياسي، والإقتصادي لجميع أفراد المجتمع، أشارت النتائج الى عدد من متطلبات القيادة الخدمية المعاصرة من القائد المعاصر ومنها: أن يحيط العاملين معه علماً بإستراتيجية القيادة وأهدافها، وأن يكون نقده بناء عند التوجيه مع حسن المعاملة، كما عليه أن يساعد العاملين في المجتمع على تنمية وتحسين وتطوير قدراتهم ومهاراتهم بتشجيع الابتكارات والآراء السديدة، وتوفير حد أدنى من الأمن والاستقرار الوظيفي، وتشجيع الابتكارات والتطوير من قبل أفراد المجتمع في جميع المجالات، والتعامل مع الجميع بالود والتقدير والاحترام.

أجرى راسل (2001) دراسة بعنوان "دور القيم في القيادة الخدمية"، في فيرجينا، الولايات المتحدة الأمريكية، وهدفت إلى استعراض الأدبيات الموجودة عن القيم في القيادة، وتحدد كل القضايا المتعلقة بالقيم الشخصية والقيم التنظيمية.

وأشارت النتائج إلى أن القيم تؤثر في سلوك القائد، فضلاً عن الأداء التنظيمي. وتقدم الورقة أيضاً لمحة عامة عن نظرية القيادة الخدمية وتشير إلى ثلاثة جوانب من قيم القيادة الخدمية: الثقة، تقدير الآخرين، والتمكين. كما أقرت أن القيم تشكل الأساس للقيادة الخدمية.

ودراسة واشنطن وسوتن وفيلد (Washington, Sutton and Field, 2006) بعنوان "الفروق الفردية في القيادة الخدمية: القيم والسمات" في جامعة أوبورن، ألاباما، الولايات المتحدة الأمريكية، وهدفت الدراسة الى معالجة النقص في البحوث التجريبية على القيادة الخادمة من خلال دراسة العلاقة بين القيادة الخادمة وأربعة من السمات والقيم وهي التعاطف والنزاهة والكفاءة والموافقة، وأشارت نتائج الدراسة الى أن تقييم الاتباع للقادة الخدميين كان إيجابياً فيما يتعلق بقيم التعاطف والنزاهة والكفاءة، كما كانت إيجابية فيما يتعلق بالموافقة.

كما أجرى باربوتو وويلر (Barbuto and Wheeler, 2006) دراسة بعنوان "تطوير مقياس لبناء القيادة الخدمية"، في جامعة نبراسكا. لنكون وهدفت الى تقديم مقياس متكامل للقيادة الخدمية تم اشتقاقه من الأدبيات السابقة، وقد تم تحديد 11 بُعداً للقيادة الخدمية هي: الدافع، والاستماع، والتعاطف، والإشراف، والإيثار، الإقناع، بناء المفاهيم، والبصيرة، والحكمة، والنمو، وبناء المجتمع. أسفرت النتائج عن اتفاق العينة على 5 أبعاد أساسية تتحدد في القيادة الخدمية هي: الإيثار، الدافع، الإقناع، الحكمة، الإشراف.

دراسة بلاك (Black, 2010) بعنوان "تحليل العلاقة بين القيادة الخدمية والمناخ المدرسي" في أونتاريو كندا، وهدفت الى تحديد درجة ارتباط القيادة الخدمية مع تصورات البيئة المدرسية وتحديد العلاقة بين إدراك المديرين والمعلمين للقيادة الخدمية والمناخ المدرسي. وأشارت نتائج الدراسة إلى وجود ارتباط إيجابي بين القيادة الخدمية والمناخ المدرسي.

دراسة بيتز (Betz, 2012) بعنوان "تيارات لإصلاح المدارس: قضية للقيادة الخدمية" في نيو جيرسي، الولايات المتحدة الأمريكية، وهدفت الى دراسة فلسفة القيادة الخدمية وتأثيرها على الثقافة في المدرسة. وأشارت النتائج الى أن تطبيق القيادة الخدمية يؤدي الى بناء رؤية مشتركة بين العاملين، تعزيز الإلتزام بتنفيذ خطط العمل وتقييمها، التنمية المهنية التكنولوجية وتبادل ممارسات التنمية المهنية بين العاملين في المدرسة.

وخلاصة لما سبق عرضه يتضح للمنتبع أن الأدب التربوي زاهر بالأبحاث والدراسات المتعلقة بالقيادة والأخلاق المهنية لأنها ضرورة لكل فرد، وهي أكثر أهمية وضرورة لمن يعمل في

الأخلاقية التي تحددها.

- القيادة

مفاهيمياً: عرفها داغستاني (2006) مجموعة سلوكيات أو تصرفات معينة تتوافر في شخص ما، ويقصد من ورائها حث الموظفين على التعاون من أجل تحقيق الأهداف المعينة للعمل ومن هنا تصبح وظيفة القيادة وسيلة لتحقيق الأهداف التنظيمية.

وعرفها عبوي (2010) على أنها مجموعة السلوكيات التي يمارسها القائد في الجماعة، والتي تمثل محصلة تفاعله مع أعضائها، وتستهدف حث الأفراد على العمل معاً من أجل تحقيق أهداف المنظمة بأكبر قدر من الفاعلية والكفاءة والتأثير.

وإجرائياً: هي السلوكيات القيادية التي تتم عنها الإجراءات القيادية ضمن مجتمع الدراسة.

- القيادة الخدمية

مفاهيمياً: يعرفها سيرات (Serrat, 2009) على أنها أسلوب القيادة الذي يدمج الخدمة المتقانية والأخلاقية للاتباع وتمكين الاتباع من المشاركة في نموهم وتطورهم كأفراد وكأعضاء في المجموعة.

وإجرائياً: هي مجموعة المؤشرات لنوعية العمل الأخلاقي لعينة الدراسة.

حدود الدراسة

تحدد الدراسة بالحدود الآتية:

نظراً "لاتساع دراسات القيادة التربوية، ستقتصر الدراسة الحالية على واقع القيادة الخدمية لدى القيادات التربوية في الأردن. ويتحدد مجتمع الدراسة في مديري التربية ومساعدتهم ومدرء المدارس الثانوية في الأردن للعام الدراسي 2011/2012م.

منهجية الدراسة

نهجت هذه الدراسة منهج البحث المسحي التطويري، على الشكل الآتي:

مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من القيادات التربوية في الأردن والمتمثلة في مديري مديريات التربية والتعليم في الأردن وعددهم (40) مديراً ومديرة، ومساعدتي مديري التربية والتعليم وعددهم (80) مساعداً ومساعدة، بالإضافة الى مديري المدارس الثانوية في الأردن وعددهم (1185) مديراً ومديرة، حسب احصائيات

المؤسسة التربوية وذلك لأنها تهدف إلى بناء شخصية الإنسان بأبعادها كافة. إن ما يميز الدراسة الحالية عن بقية الدراسات السابقة أنها تسعى إلى تقديم مدونة أخلاقية مناسبة للقيادة الخدمية التربوية، وهو ما لم تبحثه دراسة عربية أو أجنبية أخرى في حدود علم الباحثين. كما تتميز هذه الدراسة بما تمثله من إضافة إلى الأدب التربوي القيادي، وبما يمكن أن تفيد به قادة المؤسسات التربوية من تعرف الممارسات القيادية المثلى، وجعلها جزءاً لا يتجزأ من أطهرهم الفكرية القيادية.

أهمية الدراسة

يؤمل أن تستفيد من نتائج الدراسة الجهات الآتية:

- المؤسسات التربوية من خلال استخدام المدونة الأخلاقية المطورة في هذه الدراسة.
- القادة التربويون إذ يتجلى في المدونة مفهوم القيم، والثقة، والنزاهة، وتسمح باتباع نهج الفريق وتشجيع الإبداع باتجاه التغيير الإيجابي والنمو.
- المعلمون وأولياء الأمور، إذ أن مدونة القيادة الخدمية تتبع من خدمة الآخرين وتحقيق مصالحهم.

أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة لإيجاد مدونة أخلاقية للقيادة الخدمية في الأردن من خلال الاجابة عن الأسئلة الآتية:

السؤال الاول: ما أهمية القيادة الخدمية في الأردن كما تراها القيادات التربوية في مديريات التربية والتعليم والمدارس الثانوية في الأردن.

السؤال الثاني: ما القواعد الأساسية التي تبنى عليها المدونات الأخلاقية للقيادة الخدمية؟

السؤال الثالث: ما المدونة الأخلاقية المناسبة للقيادة الخدمية التربوية في الأردن؟

تحديد المصطلحات

اشتملت الدراسة على مصطلحات سيتم تعريفها مفاهيمياً وإجرائياً على النحو الآتي:

- المدونة الاخلاقية

مفاهيمياً: تعرف على أنها مجموعة من القيم الأساسية التي يتمسك بها الكيان، جين (Jain, 2004).

وإجرائياً: هي المدونة الناتجة عن إجراءات هذه الدراسة المتمثلة في مجموعة من المبادئ التوجيهية المكتوبة والصادرة عن المنظمة لتوجيه سلوك العاملين والإدارة على حد سواء لمساعدتهم على أداء أعمالهم وفق قيمها الأساسية والمعايير

التصور والبصيرة ويتضمن (5) فقرات، ومجال الإشراف ويتضمن (5) فقرات، ومجال الالتزام بنماء الآخرين ويتضمن (8) فقرات، ومجال بناء المجتمع ويتضمن (6) فقرات.

عينة الدراسة

تم اختيار عينة عشوائية طبقية مثلت جميع المتغيرات المراد دراستها (الجنس، المؤهل العلمي والمسمى الوظيفي) وتكونت من (510) قائداً تربوياً.

أداة الدراسة

لقد تم تطوير أداة الدراسة من خلال الاعتماد على الأدب السابق المتعلق بالموضوع وعلى استبانة تقييم القيادة المنظمة الخدمية لـ "لوب"، The Organizational Leadership Assessment (Lube, 1999) بالإضافة الى استبانة تقييم القيادة الخدمية لـ "لونغ وبايج"، The (Revised) Servant-Leadership Profile: 360 (Page and Wong, 2003)

ولأغراض الدراسة الحالية تم استخدام الأداة المطورة والتي تقيس درجة أهمية مبادئ القيادة الخدمية في الأردن على مقياس ليكرت الخماسي، وعلى النحو الآتي: (لا أوافق بشدة، لا أوافق، متردد، أوافق، أوافق بشدة)، وتكونت من (52) فقرة تنوزع على ثمانية مجالات، وهي: مجال الإصغاء ويتضمن (8) فقرات، ومجال التعاطف ويتضمن (6) فقرات، ومجال الوعي ويتضمن (9) فقرات، ومجال الإقناع ويتضمن (5) فقرات، ومجال

صدق أداة الدراسة: صدق المحتوى (المحكمين)

تم التحقق من صدق محتوى مدونة القيادة الخدمية في الأردن عن طريق عرضها على لجنة من المحكمين وعددهم (12) محكماً من المختصين في الإدارة التربوية، وأصول التربية، وعلم النفس، في الجامعات الأردنية، وطلب منهم تقييم درجة ملائمة فقرات المدونة لما وضعت لقياسه، وانتمائها للمجال الذي أدرجت ضمنه، ودرجة وضوح صياغة مبادئ المدونة، واقتراح التعديلات المناسبة، وقد تم الأخذ بالفقرات التي حصلت على 80% فما فوق من التقييم الإيجابي.

ثبات أداة الدراسة

للتحقق من ثبات أداة الدراسة، قامت الباحثة بحساب معاملات الثبات للأهمية، فقد استخدم فيها معادلة كرونباخ ألفا لتعرف اتساق الفقرات الداخلي، تراوحت قيم معاملات الثبات للأهمية للمجالات بين (0.70-0.94)، والجدول (1) يوضح قيم معاملات الثبات للمجالات بطريقة كرونباخ ألفا للاتساق الداخلي.

الجدول (1)

قيم معاملات الاتساق الداخلي لكل مجال من مجالات المدونة

الرقم	المجالات	عدد الفقرات	قيم معاملات الثبات / الأهمية كرونباخ ألفا
1	الإصغاء	8	0.82
2	التعاطف	6	0.78
3	الوعي	9	0.70
4	الإقناع	5	0.86
5	التصور والبصيرة	5	0.91
6	الإشراف	5	0.85
7	الالتزام بنماء الآخرين	8	0.94
8	بناء المجتمع	6	0.90

تصحيح أداة الدراسة

تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي التدرج (Likert) المكون من خمس درجات للموافقة مرتبة تنازلياً على النحو الآتي: درجة عالية جداً (5) درجات، ودرجة عالية (4) درجات، ودرجة متوسطة (3) درجات، ودرجة متدنية (2)

درجتان، ودرجة ضعيفة (1) درجة واحدة، لتقدير درجة أهمية مبادئ القيادة الخدمية في الأردن كما تراها القيادات التربوية في مديريات التربية والتعليم والمدارس الثانوية في الأردن. وقد تم استخدام التدرج الإحصائي التالي لتوزيع المتوسطات الحسابية وذلك حسب الميزان الذي قاس كل فقرة:

تراها القيادات التربوية في مديريات التربية والتعليم والمدارس الثانوية في الأردن؟

للإجابة عن هذا السؤال، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات القيادات التربوية في مديريات التربية والتعليم والمدارس الثانوية في الأردن على أهمية مجالات المدونة الأخلاقية، وأظهرت النتائج أن "مجال بناء المجتمع" قد احتل المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.25) وانحراف معياري (0.73)، وجاء "مجال الإشراف" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.23) وانحراف معياري (0.72)، وجاء "مجال الإقناع" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (4.15) وانحراف معياري (0.74)، وقد بلغ المتوسط الحسابي لتقديرات القيادات التربوية في مديريات التربية والتعليم والمدارس الثانوية في الأردن على أهمية مجالات المدونة الأخلاقية (4.19) بانحراف معياري (0.64)، وهو يقابل درجة أهمية بدرجة كبيرة، والجدول رقم (2) يوضح ذلك.

أولاً: (1- 1.99) درجة أهمية ضعيفة.

ثانياً: (2- 2.99) درجة أهمية متدنية.

ثالثاً: (3- 3.99) درجة أهمية متوسطة.

رابعاً: (4- 5) درجة أهمية عالية.

المعالجات الإحصائية

للإجابة عن أسئلة الدراسة الحالية تم استخدام الأساليب الإحصائية لكل سؤال كما يلي:

- للإجابة عن السؤال الأول: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
- للإجابة عن السؤال الثاني: التحليل العاملي
- للإجابة عن السؤال الثالث: تم وضع المدونة الأخلاقية للقيادة الخدمية التربوية في الأردن.

نتائج الدراسة

السؤال الأول: ما أهمية القيادة الخدمية في الأردن كما

الجدول (2)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات القيادات التربوية في مديريات التربية والتعليم والمدارس الثانوية في الأردن على أهمية مجالات المدونة الأخلاقية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

المرتبة	الرقم	المجالات	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	المستوى
1	8	بناء المجتمع	4.25	0.73	عالية
2	6	الإشراف	4.23	0.72	عالية
3	7	الالتزام بنماء الآخرين	4.22	0.77	عالية
4	1	الإصغاء	4.20	0.74	عالية
5	2	التعاطف	4.17	0.73	عالية
5	5	التصور والبصيرة	4.17	0.76	عالية
7	3	الوعي	4.16	0.69	عالية
8	4	الإقناع	4.15	0.74	عالية
		المدونة الأخلاقية ككل	4.19	0.64	عالية

* الدرجة العظمى (5)

(Value) للعوامل المتشعبة بالمدونة لمجالات المدونة الثمانية ككل، ونسبة التباين التي يفسرها كل عامل من تلك العوامل، ونسبة التباينات التراكمية المفسرة، وأظهرت النتائج وجود عامل وحيد كامن، قيمة الجذر الكامن له أكثر من (1)، وهو عامل سائد بينها، والذي يدل عليه الفروق بين قيمة الجذر الكامن الأول وقيمة الجذر الكامن الثاني، وقيمة الجذر الكامن الثالث وهكذا، والجدول (3) يوضح ذلك.

السؤال الثاني: ما القواعد الأساسية التي تبنى عليها المدونات الأخلاقية للقيادة الخدمية؟

لتحديد القواعد الأساسية التي تبنى عليها المدونات الاخلاقية للقيادة الخدمية تم إجراء التحليل العاملي (Factor Analysis) باستخدام تحليل المكونات الرئيسية (Principal Component Analysis)، لمبادئ كل مجال من مجالات المدونة الثمانية، إذ تم استخراج قيم الجذر الكامن (Eigen

الجدول (3)

قيم الجذر الكامن للعوامل المتشعبة لمجالات المدونة الثمانية ككل ونسبة التباين التي يفسرها كل عامل من تلك العوامل ونسبة التباينات التراكمية المفسرة

العوامل	الجذر الكامن	نسبة التباين المفسر %	النسبة التراكمية للتباين المفسر %
1	6.067	75.843	75.843
2	.458	5.731	81.574
3	.374	4.678	86.252
4	.277	3.468	89.721
5	.242	3.021	92.741
6	.226	2.820	95.562
7	.197	2.465	98.027
8	.158	1.973	100.000

والتعليم والمدارس الثانوية في الأردن على مجالات المدونة وتقديراتهم على المدونة الكلية، وأظهرت النتائج أن قيم معاملات ارتباط بيرسون بين تقديرات القيادات التربوية في مديريات التربية والتعليم والمدارس الثانوية في الأردن على مجالات المدونة وتقديراتهم على المدونة الكلية، تراوحت بين (0.647 - 0.810)، وجميع معاملات الارتباط تلك دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.5$)، والجدول (4) يوضح ذلك.

يتبين من نتائج التحليل العاملي لمجالات المدونة الثمانية السابقة، أن هناك عاملاً واحداً سائداً فقط في كل منها، وهذا يدل على أن كل مجال من هذه المجالات يقيس بعداً واحداً وهو نوع المجال الذي صمم لقياسه.

(3) معاملات الارتباط بين درجة الفقرة ودرجة المجال والمقياس ككل:

للتحقق من صدق المدونة، تم حساب معاملات ارتباط بيرسون بين تقديرات القيادات التربوية في مديريات التربية

الجدول (4)

معاملات ارتباط بيرسون بين تقديرات القيادات التربوية في مديريات التربية والتعليم والمدارس الثانوية في الأردن على مجالات المدونة وتقديراتهم على المدونة الكلية

المجال	الإحصائي	معامل الارتباط بين المجال والمدونة الكلية
الإصغاء	قيمة معامل الارتباط	.647
	الدالة الإحصائية	.000*
التعاطف	قيمة معامل الارتباط	.770
	الدالة الإحصائية	.000*
الوعي	قيمة معامل الارتباط	.799
	الدالة الإحصائية	.000*
الإقناع	قيمة معامل الارتباط	.810
	الدالة الإحصائية	.000*
التصور والبصيرة	قيمة معامل الارتباط	.800
	الدالة الإحصائية	.000*

المجال	الإحصائي	معامل الارتباط بين المجال والمدونة الكلية
الإشراف	قيمة معامل الارتباط	.707
	الدلالة الإحصائية	.000*
الالتزام بنماء الآخرين	قيمة معامل الارتباط	.695
	الدلالة الإحصائية	.000*
بناء المجتمع	قيمة معامل الارتباط	.687
	الدلالة الإحصائية	.000*

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.5$).

السؤال الثالث: ما المدونة الأخلاقية المناسبة للقيادة الخدمية التربوية في الأردن؟

للإجابة عن هذا السؤال، تم وضع مدونة أخلاقية للقيادة الخدمية التربوية في الأردن، إذ تكونت المدونة من (52) مبدأً أخلاقياً موزعين على ثمانية مجالات، وأظهرت النتائج أن مجال الوعي قد احتل المرتبة الأولى بعدد فقرات (9) ونسبة مئوية (17.31%)، وجاء مجال الاصغاء ومجال الإلتزام بنماء

الآخرين في المرتبة الثانية بعدد فقرات (8) ونسبة مئوية (15.38%)، وجاء مجال التعاطف ومجال بناء المجتمع في المرتبة الثالثة بعدد فقرات (6) ونسبة مئوية (11.54%) لكل منهما، بينما جاء المجال الإقناع، ومجال التصور والبصيرة، ومجال الإشراف في المرتبة الأخيرة بعدد فقرات (5) ونسبة مئوية (9.62%) لكل منهما. والجدول رقم (5) يبين ذلك.

الجدول (5)

مجالات المدونة الأخلاقية للقيادة الخدمية التربوية في الأردن

الرقم	مجالات المدونة	عدد الفقرات	النسبة المئوية
1	الإصغاء	8	15.38%
2	التعاطف	6	11.54%
3	الوعي	9	17.31%
4	الإقناع	5	9.62%
5	التصور والبصيرة	5	9.62%
6	الإشراف	5	9.62%
7	الإلتزام بنماء الآخرين	8	15.38%
8	بناء المجتمع	6	11.54%
	المدونة ككل	52	100.00%

واتخذت المدونة الشكل الآتي:

المادة (1):

تسمى هذه المدونة "المدونة الأخلاقية للقيادة الخدمية التربوية في الأردن"، ويعمل بها اعتباراً من تاريخ إقرارها من وزارة التربية والتعليم، بعد أن تقوم الوزارة بشرح جميع موادها للموظفين عن طريق الوسائل التي تراها مناسبة.

المادة (2):

أ. تسري أحكام هذه المدونة على جميع الموظفين الخاضعين لوزارة التربية والتعليم، وعلى موظفي المؤسسات التربوية

المستقلة.

ب. يجب على أي موظف جديد وقبل مباشرته العمل توقيع وثيقة يتعهد بها الإلتزام بهذه المدونة، ويتم الاحتفاظ بنسخة من هذا التعهد في ملفه الوظيفي.

ج. تركز هذه المدونة على أسس العدالة ومبادئها، وعلى تكافؤ الفرص، والمساءلة، والنزاهة المهنية، والحيادية، والانتماء للوطن، وتحمل المسؤولية، وعلى الموظف الإلتزام بأحكام هذه المدونة إضافة إلى الأسس والمبادئ التي تركز عليها.

د. أي مخالفة لأحكام هذه المدونة تستوجب المساءلة واتخاذ

الإجراءات والعقوبات التأديبية وفقاً لأحكام النظام.

المادة (3): تهدف هذه المدونة إلى ما يلي:

- أ. إرساء معايير أخلاقية، وقواعد ومبادئ أساسية للقيادة الخدمية التربوية في الأردن لدى موظفي المؤسسات التربوية، وتعزيز الالتزام بهذه المعايير والقواعد والقيم، وترسيخ أسس الممارسات الرشيدة، وذلك من خلال توعية موظفي المؤسسات التربوية وتوجيههم نحو الأخلاقيات الوظيفية الخدمية التي تحكم سير العمل.
- ب. تعزيز ثقة أولياء الأمور والطلبة والمجتمع بعمل المؤسسات التربوية، وزيادة الاحترام والتقدير لدورها في بناء جيل المستقبل بأفضل طريقة ممكنة.

المادة (4): المبدأ الخلقي الأول: الوعي

القادة الخدميون على وعي بالمناخ التنظيمي وجميع القضايا المعنوية والأخلاقية التي تمكنهم من النظر الى الأمور بطريقة أكثر شمولية لتحقيق أهداف المنظمة فيكونوا قادرين على رؤية وجهات النظر المختلفة، ويعتبرون أن لهذا قيمة إدارية تساعد في نجاح المنظمة، ويشكل وعي القادة الأساس لعدم الانحياز، والمقدرة على الوقوف جانبا ورؤية الذات في سياق الخبرات، وسط الصراعات والتهديدات والانتذارات الموجودة دائما داخل المنظمة، القادة الخدميون:

- أ- مستعدون لتقبل أفكار الآخرين.
- ب- يبذلون الجهد لتحديد المخاطر في المنظمة.
- ج- الأهداف الرئيسية للمنظمة واضحة بالنسبة لهم.
- د- يعرفون كيف يتقبلون الآخرين.
- هـ- يعرفون نقاط ضعفهم ويحاولون التعامل معها.
- و- يراعون الفروق الفردية من حيث الأسلوب.
- ز- يتقبلون الآخرين كما هم.
- ح- يثمنون الاختلافات الثقافية.
- ط- لا يسعون الى امتيازات القيادة.

المادة (5): المبدأ الخلقي الثاني: الإصغاء

القادة الخدميون يدركون قيمة الإصغاء الجيد ويعدونه الأساس لإقامة العلاقات مع الأتباع، كما أنهم يصغون بنشاط واهتمام ليستوعبوا ما يمكن أن يقدم الأتباع، ويعرفون أن الإصغاء الجيد سوف يكسبهم المعرفة التي يريدونها لقيادة المنظمة، القادة الخدميون:

- أ- يطلبون تغذية راجعة من جميع المعنيين بالموضوع.
- ب- يصغون بانتباه ثم يكررون ما سمعوا للمتكلم حتى يضمنوا فهمه.
- ج- يعتمدون على الاتصال المفتوح عن طريق تبادل المعلومات.

د- يسعون للفهم الكامل للموضوع قبل اتخاذ القرار.

هـ- يتقبلون ما يسمعون.

و- يقولون ما يعنون، ويعنون ما يقولون.

ز- يصغون بإيجابية الى ما يقوله الآخرون، حتى بحالة اختلافهم معهم.

ح- يتعاملون بعقل مفتوح، بحيث أنهم لا يصدرن أحكاماً.

المادة (6): المبدأ الخلقي الثالث: الالتزام بنماء الآخرين (الأخذ بأيديهم ومساعدتهم)

القادة الخدميون يرون في الآخرين أكثر من موظفين، إذ يرونهم أفراداً "بحاجات ورغبات مختلفة، ويدركون مسؤولياتهم في قيادة هؤلاء الناس الى مناطق النمو والفهم الجديد، ويساعدون في ايجاد الدعم المادي للتطوير المهني والشخصي للآخرين، ويشجعون اتخاذ القرارات معهم كفريق، ويساعدون من انتهت خدمتهم في إيجاد وظائف أخرى، القادة الخدميون:

- أ- يوفون بعهودهم نحو الآخرين.
- ب- يوفرون جميع الفرص للعاملين لتطوير إمكانياتهم الكاملة.
- ج- يمنحون العاملين قدراً كبيراً من المسؤولية.
- د- مستعدون لاتخاذ قرارات صعبة بما في ذلك قيادة الآخرين نحو فرص جديدة خارج المنظمة إذا اقتضى الأمر.
- هـ- يوفرون الدعم اللازم لمساعدة العاملين في تحقيق أهدافهم.
- و- يعملون بإخلاص من أجل مساعدة العاملين على النمو مهنيًا.
- ز- يرتقون بالناس عن طريق التشجيع.

ح- يقدمون احتياجات الآخرين على احتياجاتهم الخاصة.

المادة (7): المبدأ الخلقي الرابع: التعاطف

ويعرّف التعاطف بأنه " التمثيل الخلاق لوعينا في وجود آخر " ويبدأ مع إدراك القادة الخدميون أنهم مسؤولون عن إدارة المجموعة، وفي الوقت نفسه هم مسؤولون عن كل أتباعهم بما يحملون من آمال وطموحات وتطلعات، فهم لا ينظرون للأتباع كموظفين فقط بل كأفراد يستحقون الاحترام والتقدير، القادة الخدميون:

- أ- يبنون الثقة من خلال الصدق.
- ب- يظهرون الاهتمام للآخرين.
- ج- يحترمون بعضهم .
- د- يقضون الوقت اللازم في فهم الظروف المحيطة بالموضوع.
- هـ- مستعدون للقيام بأداء المهام الموكلة لأفراد آخرين.
- و- يركزون على سلوك الفرد تجاه الموقف وليس على المشكلة.

المادة (8): المبدأ الخلقي الخامس: بناء المجتمع

يدرك القادة الخدميون التحول من المجتمعات المحلية الى المؤسسات الكبيرة، ولهذا فهم يسعون لإيجاد مجتمع داخل

ج- يتواصلون بحماس لإلهام روح الفريق.
د- يستطيعون تحويل مجموعة من الأفراد العاديين الى فريق فائز.

هـ- يعالجون الموارد باعتبارها ملكية خاصة.

المادة (12): أحكام عامة

أ. يتوجب على الموظف الاطلاع على هذه المدونة والإلمام بمحتوياتها والالتزام بأحكامها.
ب. على المؤسسة التربوية تمكين أولياء الأمور والطلبة من الاطلاع على هذه المدونة.
ت. الوزراء ومديرو التربية ومديرو المدارس مسؤولون عن الإشراف على تفعيل تطبيق هذه المدونة.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما أهمية القيادة الخدمية في الأردن كما تراها القيادات التربوية في مديريات التربية والتعليم والمدارس الثانوية في الأردن؟

اتفقت النتائج مع دراسة البداح (2009) التي أشارت الى أهمية القيادة الخدمية في الفكر المعاصر وأوضحت ارتباط القيادة الخدمية بالقيم أنها تكون بتقديم الخدمة للآخرين أولاً، وكذلك اتفقت مع دراسة آل الشيخ (2009) بتلك الأهمية، بالإضافة الى اتفاقها مع دراسة بلاك (Black, 2010) بوجود ارتباط ايجابي بين القيادة الخدمية للمديرين والأداء الأفضل.

ويرى الباحثان أن النتائج تدل على إدراك المديرين لمفهوم القيادة الخدمية وأهميته في إدارة المؤسسة التربوية، كما أنهم يدركون إن القائد الخدمي يعطي الأولوية لاحتياجات الآخرين ويصغي لآرائهم، ربما يكون لبعض الفئات من العاملين فرص قليلة لمشاركة احتياجاتهم وآرائهم، ومع ذلك لابد من تقدير وجهات نظرهم وآرائهم ومساهماتهم في المؤسسة التربوية، وبهذه الطريقة يمكن مشاركة جميع العاملين في صنع القرار والشعور بملكيته والالتزام به لما فيه مصلحة المؤسسة التربوية. ومن خلال شعورهم بأهمية القيادة الخدمية الكبيرة أبدى المديرين استعدادهم على تحمل مسؤولية منفعة المؤسسة الشاملة عن طريق العمل مع المعلمين، بدلاً من التحكم بهم. ويعرفون أن أفضل خدمة تقدم عن طريق المشاركة، وليس السلطة، وهم يعملون جيداً مع جميع الافراد بغض النظر عن ثقافتهم المختلفة، لأنهم يمتلكون فهماً عميقاً للطبيعة البشرية وللحاجات الإنسانية الأساسية التي تتجاوز الثقافات. ويولدون حافزاً جوهرياً بإشراكهم في متعة القيام بعمل شيء هادف وهام، ويستثمرون قوة المعلمين ويعرفون كيف يحررون الطاقات الكامنة لديهم، حيث يرون الإمكانات الكامنة في كل شخص ويستخرجون أفضل ما لديهم، كما أنهم يعززون قوة

المؤسسات التي يعملون فيها، إن دور القادة الخدميين يكمن في قيادة الطريق نحو انشاء مجتمع عن طريق تغييرات مدروسة لإيجاد مكان ينتمي إليه الموظفون، القادة الخدميون:

أ- يعملون معاً بشكل جيد ضمن فرق.

ب- يعملون على بناء مجتمع داخل المنظمة.

ج- يعملون على تأسيس علاقات عمل ايجابية.

د- يطبقون مبدأ المساءلة لتعرف درجة تحقيق أهداف العمل.

هـ- يسعون للعمل مع الآخرين أكثر من العمل بشكل فردي.

و- يشجعون العاملين على العمل معاً وليس التنافس ضد بعضهم البعض.

المادة (9): المبدأ الخلقي السادس: الإقناع

يمتلك القادة الخدميون المقدرة على الإقناع مما يساعدهم في تحقيق التغيير بالرضى بدلاً من الإكراه، وهم يؤمنون أن الإقناع يبني التوافق في الآراء ويعد أساساً للعمل الجماعي، القادة الخدميون:

أ- يسعون الى التأثير في الآخرين من خلال إيجاد علاقة ايجابية.

ب- يسعون الى بناء توافق في الآراء.

ج- يستخدمون الإقناع للتأثير في الآخرين بدلاً من الإكراه.

د- يسعون الى إتخاذ قرارات تنفيذية عديدة.

هـ- يستخدمون السلطة الممنوحة لهم في مساعدة الآخرين على تحقيق نتائج محددة.

المادة (10): المبدأ الخلقي السابع: التصور والبصيرة

القادة الخدميون يمتلكون رؤية بعيدة المدى للمنظمة، ومقدرة على التفكير أبعد من اليوم فقط كأساس نجاح المنظمة أكثر بكثير من تحقيق الأهداف على المدى القريب، القادة الخدميون:

أ- يحددون أهدافاً طويلة المدى قابلة للقياس

ب- يقضون الوقت اللازم في التخطيط للمستقبل

ج- يحثون الآخرين على تحقيق هدف مشترك

د- يسمحون للأفراد المساعدة في تحديد مستقبل المنظمة

هـ- يضعون خططا واضحة للمنظمة

المادة (11): المبدأ الخلقي الثامن: الإشراف

القادة الخدميون على استعداد لتحمل مسؤولية المنظمة الشاملة عن طريق الخدمة، بدلاً من التحكم بالعاملين، ويقدمون ذلك عن طريق المشاركة وليس السلطة، إن الإشراف الجيد على المال والوقت هو من مسؤوليات القيادة الخدمية، القادة الخدميون:

أ- يستخدمون كلمة فريقنا بدلاً من فريقي.

ب- يستخدمون كلمة ميزانيتنا بدلاً من ميزانيتي.

ويرى الباحثان أن البصيرة تساعد القادة الخدميين على تجنب الوقوع بالاختفاء نفسها وفي كثير من الأوقات يستطيع توقع النتائج والقرارات التي تستهدف المستقبل، فالقادة الخدميون يمكنهم تفهم مسار الأحداث الإدارية.

إن القيادة الخدمية تؤدي إلى تطور المرؤوسين، فيصبحون أكثر حكمة وحرية واستقلالية، كما أنهم قادرون على الأرجح على أن يصبحوا قادة هم أنفسهم.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: ما المدونة الأخلاقية المناسبة للقيادة الخدمية التربوية في الأردن؟

للإجابة عن هذا السؤال، تم وضع مدونة أخلاقية للقيادة الخدمية التربوية في الأردن، حيث تكونت المدونة من (52) مبدأً أخلاقياً موزعة على ثمانية مجالات. وبما أن الاستجابات التي تمت من خلال عينة الدراسة أشارت إلى صدق هذه الفقرات وذلك بدلالة الصدق العملي للمدونة، لذا يمكن الإشارة هنا إلى درجة عالية من الثقة التي منحت لهذه المدونة.

التوصيات

من خلال النتائج التي توصلت إليها الباحثة، تقدم الدراسة مجموعة من التوصيات التي يؤمل أن تسهم في الالتزام بأخلاقيات القيادة الخدمية في المؤسسة التربوية:

- كانت استجابة أفراد العينة على أهمية مبادئ القيادة الخدمية بدرجة "أهمية عالية"، وعليه توصي الباحثة بإدراج المدونة الأخلاقية في المؤسسات التربوية وتشجيع القيادات التربوية على الالتزام بها.
- كانت نتيجة الصدق العملي لفقرات المدونة ولمجالاتها ذات دلالة إحصائية، وعليه توصي الباحثة بتبني وزارة التربية والتعليم للمدونة المقترحة.

المعلمين ليطوروا إمكاناتهم، بالإضافة لكونهم يخلقون جواً من التحدي لكنهم يضعون أهدافاً واقعية في الوقت نفسه، وذلك من خلال تقديمهم مثلاً للتفوق في كل ما يعملونه، ويجعلونه المقياس لكل جوانب عملياتهم.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: ما القواعد الأساسية التي تبنى عليها المدونات الأخلاقية للقيادة الخدمية؟

أظهرت النتائج وجود ثمانية مبادئ أخلاقية أساسية تبنى عليها المدونات الأخلاقية للقيادة الخدمية وهي: الوعي، الاصغاء، الالتزام بنماء الآخرين، التعاطف، بناء المجتمع، الاقتناع، التصور والبصيرة، الإشراف.

إن المفهوم الجوهرى للقيادة الخدمية يكمن في إثارة الآخرين على النفس، إذ يهتم القادة بالآخرين الذين يعملون لديهم، وتبدأ القيادة الخدمية بتكريس الجهد الواعي لتأسيس العلاقات العميقة مع العاملين في المؤسسة، ويشمل هذا الإصغاء للعاملين والتعاطف معهم، والحرص على نمائهم من خلال المؤسسة التي يعملون بها. يجب على القادة الخدميون أن يتعاطفوا مع أتباعهم، ويتوجب عليهم أن يضعوا أنفسهم مكان المرؤوسين بعقلانية وتعاطف، كي يفهموا ويشكل كامل تجارب الأتباع، إذ كيف للقادة أن يقدموا لمرؤوسيهـم أفضل الخدمات إن لم يتفهموهـم؟

كما يدرك القادة الخدميون بأن أهداف المؤسسة تنفذ بشكل أفضل إذا التقت مع حاجات الآخرين ومنجزات المؤسسة معاً، ويدركون أن عمل الفريق الجماعي يؤدي إلى تأثير كبير ويجعل منهم أفضل الاصدقاء للآخرين. كما انهم يفكرون بأفق أبعد لما يحقق أحلاماً عظيمة للمؤسسة، فاخـتـيار الرؤى هو النقطة الحرجة للقيادة لأن الأحلام تمثل خارطة المؤسسات إلى المستقبل.

المصادر والمراجع

- الخدمة، الموقع الإلكتروني، easternnemara.gov.sa بتاريخ 2013/2/25.
- البداح، محمد بن خالد، 2009، مفهوم القيادة الخدمية في الفكر المعاصر: خادم الحرمين الشريفين - قدوة، برنامج ندوة القيادة ومسؤولية الخدمة، الموقع الإلكتروني easternnemara.gov.sa بتاريخ 2013/2/25.
- حسان، حسن ومحمد العجمي، 2007، الإدارة التربوية، عمان، الأردن، دار المسيرة للنشر.

- أبو تينة، عبد الله وسامر الخصاونة، وزياد الطحابينه، 2007، القيادة الخادمة في المدارس الأردنية كما يدركها المعلمون والمديرون: دراسة استطلاعية. مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد 8، العدد 4 (137-161).
- آل الشيخ، محمد بن عبد العزيز، 2009، العلاقة بين القيادة الخدمية والذكاء العاطفي (الوجداني)، برنامج ندوة القيادة ومسؤولية

- Irving, A. 2005. *Servant Leadership and the Effectiveness of Teams*, Doctoral Dissertation, Regent University, United States.
- Jain, R. 2004. *Resolving Ethical Dilemmas: The Servant-Leadership Perspective*, Master Thesis, Royal Roads University, Canada.
- Laub, J. 1999. *Assessing the servant organization: developing Organization Leadership Assessment (SOLA) Instrument*, Doctoral Dissertation, Regent University, United States.
- Patterson, K. 2003. *Servant Leadership: A theoretical model*, Doctoral Dissertation, Regent University, United States.
- Russel, R. 2001. The role of values in Servant Leadership, *Leadership and organization development journal*, 22(2): 76-83.
- Serrat, O. 2009. Exercising Servant Leadership, *knowledge solutions*, 63, Asian Development Bank, Available online at: <http://www.adb.org/documents/information/knowledge-solutions/exercising-servant-leadership.pdf>.
- Washington, R. Sutton, C. and Field, H. 2006. Individual differences in servant leadership, *Leadership and organizational development journal*, 27(8): 700-716.
- Wong, P. and Page, D. 2003. *Servant leadership: An Opponent-Process Model and the Revised Servant Leadership Profile*, Servant Leadership Roundtable, Trinity Western University. www.Greenleaf.org. (date: 12/12/2011).
- داغستاني، محمد، 2006، القيادة التربوية في ضوء مفاهيم الجودة الشاملة، ورقة عمل مقدمة في اللقاء الثاني عشر للإشراف التربوي، السعودية، المدينة المنورة.
- الذياب، عبد الرحمن، 2009، متطلبات القيادة الخدمية المعاصرة، برنامج ندوة القيادة ومسؤولية الخدمة، الموقع الإلكتروني easternemara.gov.sa بتاريخ 2013/2/25.
- الطويل، هاني، 2006، الإدارة التربوية والسلوك المنظمي، عمان، الأردن، دار وائل للنشر.
- عبوي، زيد، 2010، دور القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الادارية، عمان، الأردن، دار الشروق للنشر.
- Barbuto, E. and Wheeler, W. 2006. Scale Development and Construct Clarification of Servant Leadership, *Faculty Publications: Agricultural Leadership, Education and Communication Department*, Paper 51. <http://digitalcommons.unl.edu/aglecfcapub/51>.
- Betz, N. 2012. *Tides of school reform: A case for servant leadership*, Doctoral Dissertation, Saint Elizabeth, United States.
- Black, G. 2010. Correlational Analysis of Servant Leadership and School Climate, *Catholic Education, A Journal of Inquiry and Practice*, 13(4): 437-466.
- Brewer, C. 2010. Servant Leadership: A Review of Literature, *Online Journal of Workforce Education and Development*, IV (2), Southern Illinois University at Carbondale. Available online at: [http://opensiuc.lib.siu.edu/ojwed/14\(2/3\)](http://opensiuc.lib.siu.edu/ojwed/14(2/3))

Developing Code of Ethics for Educational Servant Leadership in Jordan

*Fatimah Al-Nashash, Anmar Al-Kilani**

ABSTRACT

The study aimed at developing code of ethics for educational servant leadership in Jordan. The population of the study consisted of all leaders who are in service at Directorates of education at Ministry of Education and their assistant managers of education, in addition to secondary school principals, totaling (1305). Then the developed instrument distributed on the sample of the study, content validity was calculated and the reliability was conducted using chronbach alpha, the results ranged (0.07-0.94). The results showed the following:

Educational leaders in Jordan practice servant leadership- as seen by the sample- was medium.

The importance of servant leadership domains - as seen by the sample- was high.

There were significant differences in estimations of the sample regarding the status quo of practicing servant leadership and it's importance and in interest of importance estimates.

The presence of eight basic ethical principles adopted for code of ethics of educational servant leadership.

Accordingly, comes the stage of developing the code of ethics for servant leadership in Jordan, as the domains and principles of the code were proposed based on the status of "Importance and Practice" through the literature articles and essays. Based on the results of the study, the researcher recommended that the Ministry of Education in Jordan would adapt the developed code of ethics.

Keywords: Servant Leadership, Code of Ethics.

* Amman Training College, UNRWA; Faculty of Educational Sciences, The University of Jordan. Received on 5/6/2013 and Accepted for Publication on 31/12/2013.