

القيادة الخادمة التي يمارسها مديرو المدارس الثانوية الحكومية في
محافظة مادبا وعلاقتها بالمناخ التنظيمي السائد في مدارسهم من وجهة
نظر المعلمين ومساعدي المديرين

**Servant Leadership that Practiced by Governmental
Secondary School Principals in Madaba Governorate
and its Relation to Prevailing Organizational
Climate in their Schools from Teachers
and Assistant Principals' Point of View**

إعداد

علا عادل شريف ابو الغنم

إشراف

الدكتور خالد محمد الحمادين

قدمت هذه الرسالة إستكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية
تخصص الإدارة والقيادة التربوية

قسم الإدارة والمناهج

كلية العلوم التربوية

جامعة الشرق الأوسط

حزيران، 2019

تفويض

أنا علا عادل شريف أبو الغنم، أفوض جامعة الشرق الأوسط بتزويد نسخ من رسالتي ورقياً
والكترونياً للمكتبات أو المنظمات أو الهيئات والمؤسسات المعنية بالأبحاث والدراسات العلمية عند
طلبها.

الإسم: علا عادل شريف أبو الغنم.

التاريخ: 2019 / 06 / 19.

التوقيع: 

قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة وعنوانها: " القيادة الخادمة التي يمارسها مديرو المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مادبا وعلاقتها بالمناخ التنظيمي السائد في مدارسهم من وجهة نظر المعتمين ومساعدي المديرين ".
 للباحثة: علا عادل أبو الغنم.

وأجيزت بتاريخ: 10 / 06 / 2019

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم	الصفة	جهة العمل	التوقيع
د. أمجد درادكة	رئيساً وعضواً داخلياً	جامعة الشرق الأوسط	
د. خالد الحمادين	مشرفاً وعضواً داخلياً	جامعة الشرق الأوسط	
أ. د عمر الخرابشة	عضواً خارجياً	جامعة البلقاء التطبيقية	

الإهداء

إلى روح والدي الطاهرة التي كانت ترافقني طوال مشواري كلما تذكرت كم كان يشجعنا على مواصلة العلم وكلما تخيلت نظرات الفرح والفخر لو أنه بيننا الآن اللهم إرحمه رحمة تسع الكون واجمعي به بالفردوس الأعلى مع الأولياء والصالحين والصدّيقين وحسن أولئك رفيقاً
إلى زوجي الغالي ذاك السند الذي أضاء طريق العلم بالعون والصبر والفلاح دون كلل أو ملل
المهندس محمد فواز العدوان

إلى فلذات كبدي الذين عاشوا هذه الرحلة بكل عناء جود وإخوانها

إلى عبير روجي وبلسم حياتي أختي الحبيبة عبير

إلى كل من وقف بجانبني وساندني من الأهل والأصدقاء

لهم جميعاً أهدي هذا الجهد المتواضع

مع كل الحب وصادق الود

الباحثة

علا أبو الغنم

شكر وتقدير

الحمد والشكر لله من قبل ومن بعد الذي بعونه وفضله تتم الأعمال ومن عنده تنزل البركات والصلاة والسلام على رسول البشرية جمعاء المعلم الأول سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين

تتقدم الباحثة بأسمى آيات التقدير لجامعة الشرق الأوسط التي منحتني شرف الإلتحاق بها لنيل درجة الماجستير في التربية مع تمنيات الباحثة بأن تبقى هذه الجامعة في الطليعة كما وتتقدم بجزيل الشكروعظيم الامتتان الى عميد كلية العلوم التربوية الدكتور حمزة العساف.

كما وتتقدم الباحثة بالشكر الجزيل للدكتور خالد الحمادين لما منحني من وقت وجهد وعلم، مما ساعدني على إتمام هذه الرسالة، وكذلك إلى السادة أعضاء لجنة المناقشة الأستاذ الدكتور عمر الخرابشة والدكتور أمجد الدرادكة التي كان لملاحظاتهم الأثر الكبير في إثراء هذه الرسالة وتحسينها

والشكر الموصول أيضا لكل الجهات التي ساعدتني في الحصول على المعلومات والبيانات المطلوبة

الباحثة

علا أبو الغنم

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	العنوان
ب	تفويض
ج	قرار لجنة المناقشة
د	الإهداء
هـ	شكر وتقدير
و	فهرس المحتويات
ح	قائمة الجداول
ك	قائمة الملحقات
ل	الملخص باللغة العربية
ن	الملخص باللغة الإنجليزية
الفصل الاول: خلفية الدراسة وأهميتها	
2	مقدمة
6	مشكلة الدراسة
7	أهداف الدراسة
8	أسئلة الدراسة
9	أهمية الدراسة
10	تعريف المصطلحات
15	حدود الدراسة
15	محددات الدراسة
الفصل الثاني: الأدب نظري والدراسات السابقة	
17	الأدب النظري
48	دراسات سابقة ذات صلة
58	ملخص الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها
الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات	
63	منهج البحث المستخدم
63	مجتمع الدراسة
64	عينة الدراسة

65 أداتا الدراسة
66 صدق أداة الدراسة الأولى
66 الصدق الظاهري
66 صدق البناء
68 ثبات أداة الدراسة الأولى
70 صدق أداة الدراسة الثانية
70 الصدق الظاهري
71 صدق البناء
73 ثبات أداة الدراسة الثانية
75 متغيرات الدراسة
75 إجراءات الدراسة
76 إجراءات تصحيح الإستبانات
77 الوسائل الإحصائية

الفصل الرابع: نتائج الدراسة

79 النتائج المتعلقة بالسؤال الأول
86 النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني
99 النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث
101 النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع
106 النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس

الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات

116 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول
123 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني
131 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث
133 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع
136 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس

قائمة المراجع

142 المراجع العربية
148 المراجع الأجنبية
152 الملحقات

قائمة الجداول

رقم الفصل - رقم الجدول	محتوى الجدول	الصفحة
1 - 3	توزيع أفراد مجتمع الدراسة من المعلمين والمعلمات حسب مديرية التربية والتعليم والجنس.	63
2 - 3	توزع أفراد عينة الدراسة من المعلمين والمعلمات حسب مديرية التربية والتعليم وجنس المستجيب.	64
3 - 3	قيم معاملات الارتباط بين الفقرات والدرجة الكلية للإستبانة والمجال الذي تنتمي إليه الفقرات	66
4 - 3	قيم معاملات الثبات لإستبانة القيادة الخادمة بطريقتي الإختبار وإعادة الإختبار والاتساق الداخلي.	69
5 - 3	قيم معاملات الارتباط بين الفقرات والدرجة الكلية للإستبانة والمجال الذي تنتمي إليه الفقرات	71
6 - 3	قيم معاملات الثبات لإستبانة " المناخ التنظيمي " بطريقتي الإختبار وإعادة الإختبار والاتساق الداخلي.	74
7 - 4	المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرّتب لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مأدبا للقيادة الخادمة من وجهة نظر المعلمين ومساعدى المديرين مرتبة تنازلياً حسب المجالات.	79
8 - 4	المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرّتب لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مأدبا لمجال "المحبة" من وجهة نظر المعلمين ومساعدى المديرين مرتبة تنازلياً.	80
9 - 4	المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرّتب لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مأدبا لمجال "الإيثار" من وجهة نظر المعلمين ومساعدى المديرين مرتبة تنازلياً.	82
10 - 4	المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرّتب لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مأدبا لمجال "التواضع" من وجهة نظر المعلمين ومساعدى المديرين مرتبة تنازلياً.	83
11 - 4	المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرّتب لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مأدبا لمجال "التمكين" من وجهة نظر المعلمين ومساعدى المديرين مرتبة تنازلياً.	84
12 - 4	المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرّتب لدرجة المناخ التنظيمي السائد في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مأدبا من وجهة نظر المعلمين ومساعدى المديرين مرتبة تنازلياً.	86

88	المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرّتب لدرجة المناخ التنظيمي السائد في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مأدبا لمجال "الإعتبارية" من وجهة نظر المعلمين ومساعدين مرتّبة تنازلياً.	13 - 4
89	المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرّتب لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مأدبا لمجال "الدفع" من وجهة نظر المعلمين والمساعدين مرتّبة تنازلياً.	14 - 4
90	المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرّتب لدرجة المناخ التنظيمي السائد في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مأدبا لمجال "التركيز على الإنتاج" من وجهة نظر المعلمين ومساعدتي المديرين مرتّبة تنازلياً.	15 - 4
92	المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرّتب لدرجة المناخ التنظيمي السائد في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مأدبا لمجال "العزلة" من وجهة نظر المعلمين ومساعدتي المديرين مرتّبة تنازلياً.	16 - 4
93	المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرّتب لدرجة المناخ التنظيمي السائد في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مأدبا لمجالات بعد "سلوك المعلمين" من وجهة نظر المعلمين ومساعدتي المديرين مرتّبة تنازلياً.	17 - 4
94	المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرّتب لدرجة المناخ التنظيمي السائد في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مأدبا لمجال "الانتماء" من وجهة نظر المعلمين ومساعدتي المديرين مرتّبة تنازلياً.	18 - 4
95	المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرّتب لدرجة المناخ التنظيمي السائد في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مأدبا لمجال "الإعاقة" من وجهة نظر المعلمين ومساعدتي المديرين مرتّبة تنازلياً.	19 - 4
97	المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرّتب ودرجة المناخ التنظيمي السائد في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مأدبا لمجال "الألفة" من وجهة نظر المعلمين ومساعدتي المديرين مرتّبة تنازلياً.	20 - 4
98	المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرّتب ودرجة المناخ التنظيمي السائد في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مأدبا لمجال "التباعد" من وجهة نظر المعلمين ومساعدتي المديرين مرتّبة تنازلياً.	21 - 4
22	قيم معامل إرتباط بيرسون بين الدرجة الكلية لإستبانة القيادة الخادمة ومجالاتها الأربعة والدرجة الكلية لإستبانة المناخ التنظيمي ومجالاتها الثمانية وسلوك بعدي المدير والمعلمين.	22 - 4

102	المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاختبار التائي لعينتين مستقلتين لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مادبا للقيادة الخادمة تبعاً لمتغير جنس المعلم ومساعد المدير	4 - 23
103	المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مادبا للقيادة الخادمة تبعاً لمتغير سنوات الخدمة للمعلمين ومساعد المديرين.	4 - 24
104	تحليل التباين الأحادي لإختبار دلالة الفروق بين المتوسّطات الحسابية لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مادبا للقيادة الخادمة تبعاً لمتغير سنوات الخدمة للمعلم ومساعد المدير.	4 - 25
105	المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاختبار التائي لعينتين مستقلتين لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مادبا للقيادة الخادمة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي للمعلم ومساعد المدير.	4 - 26
107	المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاختبار التائي لعينتين مستقلتين لدرجة المناخ التنظيمي السائد في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مادبا تبعاً لمتغير جنس المعلم ومساعد المدير.	4 - 27
108	المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة المناخ التنظيمي السائد في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مادبا تبعاً لمتغير سنوات الخدمة للمعلم ومساعد المدير.	4 - 28
110	تحليل التباين الأحادي لإختبار دلالة الفروق بين المتوسّطات الحسابية لدرجة المناخ التنظيمي السائد في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مادبا تبعاً لمتغير سنوات الخدمة للمعلم ومساعد المدير.	4 - 29
112	نتائج اختبار شيفيه للمقارنات البعدية بين المتوسّطات الحسابية على مجال "الاعتبارية" من وجهة نظر المعلمين ومساعد المديرين تبعاً لمتغير عدد سنوات الخدمة.	4 - 30
113	المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاختبار التائي لعينتين مستقلتين لدرجة المناخ التنظيمي السائد في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مادبا من وجهة نظر المعلمين ومساعد المديرين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.	4 - 31

قائمة الملحقات

الصفحة	المحتوى	الرقم
153	إحصائية بأعداد المعلمين والمعلمات العاملين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مأدبا.	1
154	إحصائية بأعداد مساعدي المديرين العاملين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مأدبا.	2
155	أداتا الدراسة بصورتيهما الأوليتين.	3
161	قائمة بأسماء المحكمين.	4
162	أداتا الدراسة بصورتيهما النهائيتين.	5
169	كتاب تسهيل مهمة من جامعة الشرق الأوسط إلى وزارة التربية والتعليم	6
170	كتاب تسهيل مهمة من وزارة التربية والتعليم إلى مديرتي التربية والتعليم (لواء قصبة مأدبا، لواء ذيبان).	7
171	كتاب تسهيل مهمة من مديرية التربية والتعليم لواء قصبة مأدبا إلى المدارس الثانوية الحكومية.	8
172	كتاب تسهيل مهمة من مديرية التربية والتعليم لواء ذيبان إلى المدارس الثانوية الحكومية.	9

القيادة الخادمة التي يمارسها مديرو المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مأدبا وعلاقتها بالمناخ التنظيمي السائد في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين ومساعد

المديرين

إعداد

علا عادل شريف أبو الغنم

إشراف

د. خالد محمد الحمادين

الملخص

هدفت الدراسة لتعرف إلى درجة ممارسة القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مأدبا وعلاقتها بالمناخ التنظيمي السائد في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين ومساعد المديرين. وتكونت عينة الدراسة من فئتين: فئة المعلمين وعددهم (234) معلماً ومعلمة بواقع (110) معلمين و(124) معلمة تم إختيارهم بالطريقة الطبقيّة العشوائية النسبية. وفئة مساعد مديرين الذين بلغ عددهم (31) فرداً. ونظراً لصغر حجم هذه الفئة فقد تم اختيارهم جميعاً وإضافتهم إلى عينة الدراسة وبذلك بلغ عدد أفراد العينة (265) معلماً ومساعد مدير. ولجمع بيانات الدراسة تم تطوير إستباننتين: الأولى لقياس درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية للقيادة الخادمة، والثانية لقياس درجة المناخ التنظيمي السائد في مدارسهم. وقد تم التأكد من صدقهما وثباتهما. وأشارت نتائج الدراسة إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية للقيادة الخادمة في محافظة مأدبا من وجهة نظر المعلمين ومساعد مديرين كانت متوسطة، إذ بلغ متوسطها الحسابي (3.64) بانحراف معياري (0.54). وإن درجة المناخ التنظيمي السائد في مدارسهم كانت متوسطة أيضاً من وجهة نظر المعلمين ومساعد مديرين. فقد بلغ المتوسط الحسابي (3.56) بانحراف معياري (0.54). وكانت هناك علاقة إرتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.01$) بين درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مأدبا ودرجة المناخ التنظيمي السائد في مدارسهم، إذ بلغ معامل إرتباط بيرسون (Pearson)، (0.82). كما وجدت علاقة إرتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.01$) بين جميع مجالات المناخ التنظيمي باستثناء مجال (التباعد) وجميع مجالات القيادة الخادمة، إذ لم تكن هناك علاقة إرتباطية دالة إحصائية: كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مأدبا للقيادة الخادمة تعزى لمتغير

الجنس في الدرجة الكلية ولصالح الإناث. ولم تكن هناك فروق دالة إحصائية عند مستوى $(\alpha = 0.05)$ في الدرجة الكلية تعزى لمتغير سنوات الخدمة ومتغير المؤهل العلمي. أما بالنسبة لدرجة المناخ التنظيمي السائد، فقد أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha = 0.05)$ في الدرجة الكلية تعزى لمتغيرات الجنس وسنوات الخدمة والمؤهل العلمي. وفي ضوء نتائج الدراسة تمت التوصية بعقد دورات تدريبية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مادبا تتناول القيادة الخادمة من حيث أهميتها وأهدافها وكيفية ممارستها؛ والمناخ التنظيمي من حيث مكوناته وأهميته وكيفية تهيئة مناخ تنظيمي مناسب للعملية التربوية داخل المدرسة. الكلمات المفتاحية: القيادة الخادمة، المناخ التنظيمي، المدارس الثانوية، محافظة مادبا، مساعدو المديرين، المعلمون، الأردن.

**Servant Leadership that Practiced by Governmental Secondary School
Principals in Madaba Governorate and its Relation to Prevailing
Organizational Climate in their Schools from Teachers and Assistant
Principals' Point of View**

Prepared by

Ola A.S. Abu Al – Ghanam

Supervised by

Dr. Khaled Mohammad Al-Hamadeen

Abstract

This study aimed at finding out the degree of practicing servant leadership by governmental secondary school principals in Madaba governorate and its relation to prevailing organizational climate in their schools from teachers and assistant principals' point of view. The sample of the study consisted of two categories: teachers category and their number was (234) teachers, with (110) male teachers and (124) female teachers. They were drawn from the population of the study by using proportional stratified random sample method. The second category was assistant principals. Their number was (31) individuals. Due to the small size of the category, they were all selected and added to the study sample.

The total number of the total sample was (265) teachers and assistant principals.

To collect the data of the study, two questionnaires were developed: the first was to measure the degree of practicing servant leadership by governmental secondary school principals, and the second was to measure the degree of prevailing organizational climate, in their schools. Validity and reliability of the tools were assured. The findings of the study indicated that the degree of practicing servant leadership by governmental secondary school principals in Madaba governorate from teachers and assistant principals' point of view was medium. The mean was (3.64) with a standard deviation of (0.54). The degree of prevailing organizational climate in these schools was medium too. Its mean was (3.56) and a standard deviation of (0.54). There was a positive significant correlational relationship at ($\alpha=0.01$) between the degree of practicing servant leadership and the degree of prevailing organizational climate. The value of Pearson correlation coefficient was (0.82), and found a positive correlational relationship at ($\alpha = 0.01$) between all

organizational climate fields except “disengagement” field and all servant leadership fields. There was no significant correlation at ($\alpha=0.05$). The findings showed that there were significant differences at ($\alpha = 0.05$) between the means of the degree of practicing servant leadership attributed to sex variable, in favor of female teachers. In the total score, while there were no significant differences at ($\alpha=0.05$) in the total score attributed to years of service and academic qualification variables. With regard to the degree of prevailing organizational climate, the findings showed no significant differences at ($\alpha = 0.05$) in the total score of service and academic qualification variables. In light of the study findings the researcher recommended the following:

- Holding training courses for the principals of governmental secondary schools in Madaba governorate, addressing the servant leadership, in terms of its, importance objectives and how to practice it as well as the organizational climate with regard to its components, its importance and how to create an organizational climate within the school suitable for the educational process.

Keywords: Servant leadership, Organizational climate, Governmental secondary schools in Madaba, Assistant principals , Teachers, Jordan .

الفصل الأول

خلفية الدراسة وأهميتها

الفصل الأول

خلفية الدراسة وأهميتها

مقدمة :

في ظل التقدم العلمي المشهود في الوقت الحاضر أصبحت النظرة للقيادة مختلفة عما كانت عليه سابقا، إذ انتقلت القيادة من النظرة الدكتاتورية وتهميش الأتباع إلى القيادة الإنسانية الأخلاقية، التي تهدف إلى الإهتمام بالأتباع والعمل على تلبية حاجاتهم، ليظهر نمط القيادة الخادمة الذي يهدف إلى تحسين الظروف الإدارية والاجتماعية والنفسية والمادية والبيئية السائدة داخل المنظمة والتي لها أثر كبير في العلاقات الوظيفية والشخصية بين الأعضاء العاملين في المؤسسات التربوية، وهذا ما يسمى بالمناخ التنظيمي.

تعد القيادة واحدا من أهم عناصر السلوك الإنساني، فهي تمثل إحدى الركائز المساعدة في تشكيل علاقات وظيفية بين الأعضاء، إذ توفر لهم البيئة المناسبة للعمل على تحقيق أهداف المؤسسة، كما وتعد من المرتكزات الأساسية التي يعتمد عليها تقدم المؤسسة التربوية، ومن غيرها لا يمكن تحقيق أي تقدم فعال، أو إصلاح جذري في المنظمة، فأساس القيادة هو العمل مع الجماعة، ولصالحها ومساعدتها لكي يتعاون أعضاؤها على تحقيق الأهداف المشتركة التي يتفقون عليها (القربوتي، 2008).

والقيادة هي بمثابة المحور الرئيس للعملية الادارية، وهي لا تقتصر على اصدار الاوامر فقط، بل تتعدى ذلك الى تحفيز الهمم ورفع الروح المعنوية لدى العاملين واقامة جسور التواصل والعلاقات الانسانية المتبادلة بين العاملين في المنظمة من اجل تحقيق الأهداف المنشودة.

وتقوم القيادة التربوية بدور مهم ومحوري في المؤسسات التربوية وذلك لتحسين مستوى العمل وتطويره، ولتحقيق الأهداف المرجوة، وهي في الوقت ذاته تعد معيارا دقيقا يحدد نجاح تلك المؤسسات، فدورها يتمثل في توفير مناخ صحي تسوده علاقات طيبة، ويعمل العاملون فيه بارتياح، كما انها تلزم كل فرد في المؤسسة التربوية بالقواعد والأصول التربوية، وهذا بدوره يسهم بشكل فاعل في رفع الروح المعنوية للعاملين وزيادة مستوى الدافعية لديهم لبذل مزيد من الجهد نحو العطاء المثمر. وينظر إلى القيادة التربوية على أنها عملية تحدث تغييرا وتطويرا إيجابيا للإسهام في بناء المجتمع ورفقه، وبدونها لا يمكن إحداث أي تغيير أو إصلاح في المؤسسة التربوية (بني مصطفى، 2014).

ولقد ابتكرت نظريات عديدة للقيادة بهدف تحقيق أهداف المؤسسة بفاعلية، وتحسين أداء العاملين وتطويرهم مهنيا والإهتمام بالمؤسسات من خلال العمل الجماعي ورفع كفاءة العاملين والمشاركة في صنع القرار. فقد ظهرت القيادة التبادلية، والقيادة التحويلية، والقيادة التشاركية، وأخيرا القيادة الخادمة التي حظيت بكثير من الإهتمام لدى كثير من الدارسين في هذا المجال، فهي نظرية قيادية إنسانية اخلاقية تهدف إلى الإهتمام بالأتباع وخدمتهم ورعاية مصالحهم.

وتشجع القيادة الخادمة الأفراد على إحداث توازن في حياتهم بين ممارسة القيادة وخدمة الآخرين فهي تحث القادة على أن أولوية مسؤوليتهم هي خدمة أتباعهم، وفي الوقت ذاته تشجع الأتباع على إستثمار الفرص الموقفية لممارسة القيادة . إذ إن الغاية من القيادة الخادمة هي تحسين حياة الأفراد أنفسهم، ثم رفع مستوى منظماتهم من بعد (Spears, 2005). ومع زيادة الوعي بأهمية نظرية القيادة الخادمة، أصبح هذا النمط من القيادة يمارس على نطاق واسع في المؤسسات التربوية.

ويمكن أن ينظر إلى القيادة الخادمة على أنها تتجاوز الإهتمام أو الإنشغال بالذات لخدمة الآخرين وتلبية إحتياجاتهم ومساعدتهم على النمو والتطور، وتزويدهم بالفرص اللازمة للكسب، فضلا

عن العمل على تحقيق أهداف المنظمة . وبعد إرضاء الآخرين الهدف الأساس للقائد الخادم ، الذي يضع خدمة الآخرين قبل مصلحته الشخصية ، فيعمل على إختيار واع في استخدام مهاراته من أجل التغيير ونمو المنظمة والأفراد الآخرين . وإن الرغبة في مساعدة الآخرين تسبق الرغبة في الحصول على منصب قيادي رسمي او الحصول على القوة او التحكم في الآخرين (Daft & Noe,2001).

وأوضح جرينليف (Greenleaf,2015) صاحب نظرية القيادة الخادمة أن القادة يقومون بتقديم خدماتهم المجانية، لكسب ثقة الاتباع والمجتمعات، لذلك فإن القيادة الخادمة تختلف عن الأنماط الأخرى من القيادة لأنها تركز على الامانة الشخصية والعلاقات طويلة الامد مع الأتباع. فقد رأى جرينليف- كما اشار سبيرز (Spears,1996) إلى أن الأتباع يمثلون العامل الرئيس للقائد من حيث اهتماماته ورعايته. فيعمل على اشباع احتياجاتهم من خلال تقديم الدعم والمساعدة لإطلاق طاقاتهم في العمل لتحقيق الأهداف التنظيمية.

وأشار بيركي وسيجل (Purkey & Siegel,2002) الى أن أثرين مهمين لتعرف القيادة الخادمة هما: أن القيادة من غير خدمة تصبح أقل أهمية وأكثر أنانية, بدلا من ان يكون تركيزها على خدمة المجتمع، والأمر الثاني هو أن القيادة تتطلب تعليما وتوجيها بحيث أن أهم متطلب للقيادة هو دعوة الآخرين للخدمة.

وبعد المناخ التنظيمي من الموضوعات الحديثة التي ظهرت في الدراسات الإدارية منذ منتصف القرن العشرين، ويعبر هذا المفهوم عن شخصية المنظمة ويشير إلى جميع الظروف الداخلية والخارجية التي تحيط بالموظف في أثناء أدائه للعمل، والتي تؤثر في سلوكه، وتشكل اتجاهه نحو العمل ونحو المنظمة، وتحدد مستوى رضاه وأدائه للعمل. ويحتل المناخ التنظيمي أهمية كبيرة في حياة المؤسسات التربوية، وتبدو هذه الأهمية أكثر وضوحا من خلال التأثير المباشر وغير المباشر

في كثير من الابعاد التنظيمية ، مثل الأسلوب القيادي والسياسات وخصائص العاملين وأدائهم الوظيفي وطبيعة العمل داخل المنظمة.

وأوضحت المطيري (2007) أن المناخ التنظيمي يمثل عنصرا محوريا في توفير بيئة عمل مناسبة للأفراد من عدمه، وأن أي إتجاه لتحسين الخدمات، أو العمليات التنظيمية وتطويرها، أو إدخال برامج تطويرية للعاملين وأساليب العمل، قد لا يكتب لها النجاح، اذا ما تمت في بيئة عمل محبطة ومناخ تنظيمي سلبي من وجهة نظر العاملين، لذا فإن من الأهمية بمكان قبل البدء بمثل هذه التغييرات والتحديثات، أن ينظر أولا الى تحسين المناخ التنظيمي، والعمل على إيجاد مناخ تنظيمي داعم للأفراد، يتيح بيئة عمل مناسبة وإيجابية لعمليات التطوير التنظيمي.

وتواجه المؤسسات التربوية في العصر الحالي تحديات عدة نظرا للتطورات المتسارعة والتي يعد اختيار الأنماط القيادية المناسبة من ضمنها للقيام بالمهام التعليمية التعلمية المطلوبة على أكمل وجه، إذ أن النمط المتمركز حول المدير أو على أفراد محددين لم يعد مناسباً لتسيير الأعمال الإدارية في المدرسة خاصة في ظل التحولات السريعة والمتلاحقة للتوجه من المركزية إلى ممارسة أنماط متعددة من اللامركزية بهدف صنع قرارات تشاركية بين جميع الأطراف المعنية داخل المؤسسة التربوية، يكون هدفها الإصلاح والتطوير والتحسين للأداء المدرسي، ولتتحمل المسؤولية جميع الأفراد داخل المؤسسة الواحدة لتحقيق كفاءة عالية من الأداء (اليقوبية والعاني والغنوصي، 2015).

لذا جاءت هذه الدراسة لتعرف العلاقة بين درجتي ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مادبا للقيادة الخادمة والمناخ التنظيمي السائد في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين ومساعدتي المديرين.

مشكلة الدراسة

ويؤدي النمط القيادي دورًا كبيرًا في نجاح المؤسسات أو فشلها بشكل عام، والمؤسسات التربوية بشكل خاص؛ لذا أصبح التعرف الى الأنماط القيادية التي يمارسها مديرو المدارس الثانوية أمرا بالغ الأهمية وبخاصة في ضوء الإهتمام بأمر الإدارة التربوية ، فالقادة يمارسون أنماطاً مختلفةً، فمنهم من يحرص على العلاقات الإنسانية ومنهم من يعمل على مشاركة العاملين في صنع القرارات، ويشجعهم على تحمل المسؤولية ومنهم من يحفز العاملين بتهيئة المناخ الملائم؛ لتوجيهه نحو تحقيق الاهداف المرجوة (ابو عيدة، 2005).

ونظرا لأهمية المؤسسات التربوية في بناء الأجيال القادمة ومن منطلق الحاجة الماسة لأنماط قيادية حديثة من أجل إحداث التطوير والتغيير المطلوبين، برزت أهمية وجود قيادة خادمة في المدارس يكون لها تأثير في المعلمين وتعمل على بناء علاقات قائمة على أساس الاحترام والثقة والمحبة بين جميع العاملين في المدرسة، ذلك إن النمط القيادي الذي يمارسه مدير المدرسة يؤثر تأثيراً مباشراً في إنجاز المهمات وتحقيق الأهداف المرجوه (صحفي، 2011).

وتؤكد القيادة الخادمة أهمية الإرتقاء بمستوى أداء العاملين وتعمل على تلبية حاجاتهم، قدر الامكان، وتقديم المساعدة لهم. لذلك فهي تعد أحد الدوافع القوية للأفراد والتي تحثهم على بذل قصارى جهدهم لتحقيق أهداف المؤسسة التي يعملون فيها، فضلا عن تمتع هذا النوع من القيادة بصفات وخصائص غير متوفرة في أنماط قيادية أخرى، مما قد يمكّنها من تهيئة بيئة تعليمية ومناخ تنظيمي يحقق أهداف المؤسسة التربوية.

هذا وقد أوصت بعض الدراسات مثل دراسة الديرية (2011)، ودراسة عبد الوهاب (2011)، ودراسة إبراهيم (2013)، ودراسة المعشر (2014)، ودراسة غالي (2015) بإجراء دراسة مماثلة

لدراساتهم على القيادة الخادمة في بيئات مختلفة لتعرف ماهيتها، وأهميتها ودرجة ممارستها في المؤسسات التربوية وكيفية توظيفها في العمل الإداري التربوي.

كما وأوصت بعض الدراسات مثل دراسة، بني محمد (2001) والمومني (2003) والشيخ علي، (2003) وعريفات (2003) والحميدي (2008). بإجراء دراسة مماثلة عن المناخ التنظيمي السائد في المدارس.

وفي ضوء ما تقدم تتبلور مشكلة الدراسة الحالية من خلال الإجابة عن السؤال الآتي:

ما درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مأدبا للقيادة الخادمة، وما علاقتها بدرجة المناخ التنظيمي السائد في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين ومساعدتي المديرين؟

أهداف الدراسة :

تهدف الدراسة إلى تعرف درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مأدبا للقيادة الخادمة وعلاقتها بالمناخ التنظيمي السائد في مدارسهم ويتفرع من هذا الهدف الأهداف الفرعية الآتية.

1. تعرف درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مأدبا للقيادة الخادمة.
2. تعرف درجة المناخ التنظيمي السائد في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مأدبا.
3. تعرف العلاقة الارتباطية بين القيادة الخادمة والمناخ التنظيمي.
4. تعرف الفروق ذات الدلالة الإحصائية في درجة ممارسة القيادة الخادمة وفقاً لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخدمة.

5. تعرف الفروق ذات دلالة إحصائية في درجة المناخ التنظيمي السائد في المدارس الثانوية

الحكومية في محافظة مأدبا تبعا لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخدمة.

أسئلة الدراسة :

تهدف هذه الدراسة التعرف إلى العلاقة بين درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية

للقيادة الخادمة في محافظة مأدبا ودرجة المناخ التنظيمي السائد في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين

ومساعدي المديرين وذلك من خلال الإجابة عن الاسئلة الآتية:

السؤال الاول: ما درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مأدبا للقيادة الخادمة

من وجهة نظر المعلمين ومساعدي المديرين؟

السؤال الثاني: ما درجة المناخ التنظيمي السائد في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مأدبا

من وجهة نظر المعلمين ومساعدي المديرين؟

السؤال الثالث: هل توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة احصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) بين متوسطات

إستجابة إستجابة المعلمين ومساعدي المديرين لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في

محافظة مأدبا للقيادة الخادمة ودرجة المناخ التنظيمي السائد في مدارسهم؟

السؤال الرابع: هل توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) بين متوسطات استجابة

أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مأدبا للقيادة الخادمة

تعزى لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخدمة؟

السؤال الخامس: هل توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) بين متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة لدرجة المناخ التنظيمي السائد في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مادبا تعزى لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي و سنوات الخدمة ؟

أهمية الدراسة :

تتبلور أهمية هذه الدراسة كونها تتناول العلاقة بين القيادة الخادمة والمناخ التنظيمي والتي يمكن تحديدها في النقاط الآتية:

- 1- يمكن أن تفيد نتائج هذه الدراسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مادبا ومعلميها من خلال تعريفهم بدرجة ممارسة المديرين للقيادة الخادمة وعلاقتها بالمناخ التنظيمي.
- 2- قد تفيد نتائج هذه الدراسة الجهات المسؤولة في وزارة التربية والتعليم بشكل عام في الأردن من خلال تعريفهم بالعلاقة بين القيادة الخادمة والمناخ التنظيمي.
- 3- يؤمل أن تفيد نتائج هذه الدراسة المسؤولين في مديرتي التربية والتعليم في محافظة مادبا وقضاء ذيبان بشكل خاص من خلال تعريفهم بالعلاقة بين القيادة الخادمة والمناخ التنظيمي.
- 4- تقدم هذه الدراسة أدباً نظرياً وأداتين يمكن توظيفهما لإجراء دراسات أخرى تتناول متغيرات جديدة غير المتغيرات التي تناولتها الدراسة الحالية.
- 5- يمكن أن تفيد هذه الدراسة القائمين في وزارة التربية والتعليم على تدريب مديري المدارس الثانوية على كيفية ممارسة القيادة الخادمة وتهيئة مناخ تنظيمي مناسب.
- 6- قد تسهم نتائج هذه الدراسة في تعزيز تصورات متخذي القرار في الإدارة التربوية عند اختيارهم للقادة التربويين من مديري المدارس الثانوية وصولاً إلى وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.

7- يؤمل أن تساعد نتائج هذه الدراسة على زيادة إدراك القائمين على المدارس الثانوية لأهمية القيادة الخادمة والمناخ التنظيمي.

8- إغناء المكتبة العربية بشكل عام والمكتبة الأردنية بشكل خاص بإضافة معرفة جديدة متخصصة في القيادة الخادمة والمناخ التنظيمي في المدارس الثانوية.

تعريف المصطلحات :

تضمنت هذه الدراسة بعض المصطلحات التي تم تعريفها مفاهيمياً وإجراءياً كما يأتي:

القيادة الخادمة :

عرّفت القيادة الخادمة بأنها إقدام القائد على ممارسة أسلوب قيادي يهدف إلى خدمة الأتباع وجعل مصلحتهم فوق مصلحة القائد . ويرتقي هذا النمط القيادي بقيمة الأتباع وتمكينهم ومساعدتهم لتحقيق النمو والتقدم في العمل فضلاً عن بناء روح الجماعة لدى الأتباع للمشاركة في تحقيق المصالح المشتركة لكل من القائد والأتباع من خلال تمتعهم بالقوة والمكانة داخل المؤسسة التربوية (Laub,2004).

وتعرف إجراءياً: بأنها عملية تطوير الأفراد العاملين من المعلمين ومساعدتي المديرين وتلبية إحتياجاتهم من خلال تقديم الخدمة إليهم كما تقاس باستبانة القيادة الخادمة التي تم تطويرها واستخدامها في هذه الدراسة.

أما أبعاد القيادة الخادمة فقد عرفت مفاهيمياً وإجراءياً على النحو الآتي:

الإيثار (Altruism):

عرفه سبيرز (Spears,2005) بأنه عطاء مجاني للأتباع يتمثل في نكران الذات وعدم توقع شيء في المقابل منهم.

ويعرف إجرائيا بأنه: الدرجة التي حصل عليها مديرو المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مأدبا، من خلال إجابات أفراد عينة الدراسة من المعلمين والمعلمات ومساعدتي المديرين عن فقرات هذا المجال الواردة في إستبانة القيادة الخادمة المستخدمة في هذه الدراسة.

المحبة (Love):

هي "إنعدام إرادة المحب أمام إرادة المحبوب"، ومعنى ذلك أن المحب يصبح بدون إرادة، فلا يحب إلا ما يحبه محبوبه، ولا يبغض إلا ما يبغضه محبوبه، وليس عليه سوى طاعة محبوبه ورضاه. (Russel& Stone,2002).

وتعرف إجرائيا بأنها الدرجة التي حصل عليها مديرو المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مأدبا من خلال إجابات أفراد عينة الدراسة من المعلمين والمعلمات و مساعدتي المديرين عن فقرات هذا المجال الواردة في إستبانة القيادة الخادمة المستخدمة في هذه الدراسة.

التمكين (Empowerment):

عرفه سبيرز (Spears,2005) بأنه الفعل الذي يولده الإيمان بالآخرين، ويمنحهم المقدرة على القيادة. ويعرف إجرائيا بأنه: الدرجة التي حصل عليها مديرو المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مأدبا، من خلال إجابات أفراد عينة الدراسة من المعلمين والمعلمات ومساعدتي المديرات عن فقرات هذا المجال الواردة في إستبانة القيادة الخادمة المستخدمة في هذه الدراسة.

التواضع (Humility):

يعرف التواضع بأنه الإهتمام للآخرين، ووضع حاجاتهم وإهتماماتهم فوق الحاجات والإهتمامات الشخصية للقائد ، ويعد فضيلة أحد العناصر الأساسية الضرورية لتغيير الأتباع من أجل تحقيق النجاح (Russel& Stone,2002).

ويعرف إجرائيا بأنه: الدرجة التي حصل عليها مديرو المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مأدبا، من خلال إجابات أفراد عينة الدراسة من المعلمين والمعلمات ومساعدى المديرين عن فقرات هذا المجال الواردة في إستبانة القيادة الخادمة المستخدمة في هذه الدراسة.

المناخ التنظيمي: هو عبارة عن موجز للإلتباع الشخصي عن بيئة العمل داخل المنظمة وهذا الإلتباع قد يتجاوز مستوى الفرد الى المستوى الجماعي (الطجم والسواط، 2000).

ويعرف إجرائيا بأنه:

الدرجة التي تعكس طبيعة المناخ التنظيمي السائد في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مأدبا، من خلال إجابات أفراد عينة الدراسة من المعلمين والمعلمات ومساعدى المديرين عن فقرات إستبانة المناخ التنظيمي التي تم تطويرها وإستخدامها في هذه الدراسة.

تعرف مجالات المناخ التنظيمي مفاهيمها وإجرائيا على النحو الآتي

(Halpin&Croft,2008)

1. بعد الإدارة وتعاملها مع المعلمين (سلوك المديرين):

ويركز هذا البعد على سلوك المدير وكيفية تعامله مع العاملين . ومن المجالات التي تندرج تحت هذا البعد ما يأتي:

أ. **مجال العزلة (Aloofness)** : ويشير هذا المجال الى سلوك المدير الذي يتصف بالشكلية من غير الإهتمام بالعلاقات الشخصية والإجتماعية . فالمدير يلتزم بتطبيق القوانين والأنظمة واللوائح بشكل حرفي دون مراعاة ظروف العاملين.

ويعرّف هذا المجال إجرائياً بأنه السلوك الروتيني للمدير الذي لا يهتم بالعلاقات مع الأفراد ويتقيد بالتطبيق الحرفي للأنظمة والتعليمات وكما يقاس بإستجابة أفراد العينة من المعلمين ومساعدى المديرين عن فقرات هذا المجال الواردة في إستبانة المناخ التنظيمي المعتمدة في هذه الدراسة.

ب . **مجال التركيز على الإنتاجية (Production Emphasis)** : يعكس هذا المجال إهتمام المدير وتركيزه على إنجاز العمل من خلال الإشراف الدائم على العمل وتوجيه المعلمين وتوظيف قنوات الإتصال مع العاملين بإتجاه واحد.

أما التعريف الإجرائي لهذا المجال فهو الدرجة التي حصل عليها المعلمون ومساعدو المديرين من خلال إجاباتهم عن فقرات هذا المجال الواردة في إستبانة المناخ التنظيمي المستخدمة في الدراسة الحالية.

ج. **مجال الدفع (Thrust)** : ويتمثل هذا المجال في توجه سلوك المدير نحو العمل كقدوة، وليس من خلال التوجيه والإشراف المباشرين للمعلمين.

ويعرف الدفع اجرائياً بأنه : الدرجة التي حصل عليها المستجيبون من افراد العينة من خلال إجاباتهم عن فقرات هذا المجال الواردة ضمن استبانة المناخ التنظيمي المستخدمة في هذه الدراسة.

د. **مجال الإعتبارية (Consideration)** : ويعكس هذا المجال سلوك المدير الذي يتميز بالميل الى معاملة المعلمين معاملة إنسانية ودية.

ويعرف هذا المجال اجرائياً بأنه : المعاملة الإنسانية للمعلمين والعاملين الآخرين كما تقاس بإجابة المعلمين ومساعدتي المديرين عن فقرات هذا المجال الواردة في استبانة المناخ التنظيمي المعتمدة في الدراسة الحالية.

2. بعد العلاقات بين المعلمين (سلوك المعلمين):

يؤكد هذا البعد على سلوك المعلمين مع بعضهم بعضاً ، وطريقة تعاملهم فيما بينهم ومن المجالات التي يتضمنها هذا البعد ما يأتي:

أ. **مجال التباعد (Disengagement)** : يبين هذا المجال أن المعلمين داخل المدرسة لا يعملون وفقاً لروح الفريق ، وكل معلم يعمل باتجاه بعيد ومختلف عن الآخر.

اما التعريف الإجرائي لهذا المجال فهو : الدرجة التي حصل عليها أفراد العينة من المعلمين ومساعدتي المديرين من خلال إجاباتهم عن فقرات هذا المجال الواردة في استبانة المناخ التنظيمي المستخدمة في هذه الدراسة.

ب. **مجال الإعاقة (Hindrance)** : ويشير هذا المجال الى شعور المعلمين تجاه المدير بأنه يتقل كاهلهم بالأعمال الكتابية الروتينية.

ويعرف هذا المجال اجرائياً بأنه : الدرجة التي حصل عليها المعلمون ومساعدو المديرين من خلال إجاباتهم عن فقرات هذا المجال المتضمنة في استبانة المناخ التنظيمي المعتمدة في الدراسة لحالية.

ج. **مجال الإلتماء (Esprit)** : ويشير هذا المجال الى الروح المعنوية السائدة لدى المعلمين ، من خلال شعورهم بالرضا والإلتماء الى المدرسة لأن حاجاتهم الإجتماعية مشبعة ، وفي الوقت ذاته يحققون العمل .

أما التعريف الإجرائي لهذا المجال فهو : الدرجة التي حصل عليها المعلمون ومساعدو المديرين من افراد عينة الدراسة من خلال إجاباتهم عن فقرات هذا المجال الواردة في استبانة المناخ التنظيمي المستخدمة في هذه الدراسة .

د. **مجال الألفة (Intimacy)** : يركز هذا المجال على العلاقات الطيبة بين المعلمين ، ينتج عنها شعور بالرضا نتيجة اشباع الحاجات الاجتماعية.

ويعرف هذا المجال إجرائياً بأنه : الدرجة التي حصل عليها افراد عينة الدراسة من المعلمين ومساعدو المديرين من خلال إجاباتهم عن فقرات هذا المجال المتضمنة في استبانة المناخ التنظيمي المستخدمة في الدراسة الحالية.

حدود الدراسة

تتمثل حدود الدراسة بما يأتي:

الحدود البشرية : وتشمل مساعدي المديرين والمعلمين في المدارس الثانوية الحكومية.

الحدود الموضوعية : القيادة الخادمة والمناخ التنظيمي في المدارس الثانوية الحكومية.

الحدود المكانية: محافظة مأدبا. (مديرتي التربية والتعليم لمحافظة مأدبا وقضاء ذيبان)

الحدود الزمانية: الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي 2018/2019.

محددات الدراسة

تحددت نتائج هذه الدراسة بدرجة صدق الأدوات المستخدمة وثباتها اللتين تم تطويرهما

لجمع البيانات، ومدى موضوعية المستجيبين وأمانتهم العلمية، وأن نتائج هذه الدراسة لا يتم تعميمها

إلا على المجتمع الذي سحبت منه العينة والمجموعات المماثلة.

الفصل الثاني

الأدب النظري والدراسات السابقة

الفصل الثاني الأدب النظري والدراسات السابقة

إشتمل هذا الفصل على عرض للأدب النظري ذي العلاقة بموضوع الدراسة والمتمثل في القيادة الخادمة التي يمارسها مديرو المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مأدبا، والمناخ التنظيمي السائد في هذه المدارس فضلا عن دراسات سابقة ذات علاقة بمتغيري الدراسة وعلى النحو الآتي:

أولاً: الأدب النظري:

تضمن الأدب النظري الموضوعات الآتية:

المبحث الأول : القيادة الخادمة.

- القيادة (Leadership)

تعد القيادة من الموضوعات التي تتضمن أبعاداً متعددة وتحظى بإهتمام علماء الاجتماع والسياسة والعلوم العسكرية، فضلا عن الأفراد الذين تسند إليهم مهمات الإدارة، على الرغم من الاختلاف بين القيادة العسكرية والقيادة السياسية التي تهتم بقيادة دول وجماعات وجيوش وحروب، وعادة ما تكون بحجم بشري ضخم قد يصل إلى الملايين.

عرفت القيادة بأنها العملية التي يتم من خلالها التأثير في سلوك الأفراد والجماعات لتحفيزهم على العمل من أجل تحقيق الأهداف المحددة، وبذلك فإن القيادة تتضمن تحليل سلوك الأفراد والجماعات والتأثير فيهم ودفعهم للعمل على تحقيق الأهداف التنظيمية للمؤسسة. إن أهمية تأثير القيادة في السلوك بشكل عام والسلوك الجماعي بشكل خاص ينتج عن أن أغلبية المؤسسات الآن أعمالها تفوق إمكانيات الفرد الواحد وتحتاج إلى جهود مميزة من الأفراد الذين يمتلكون مهارات وخبرات ومعارف

متنوعة . وفي ضوء ذلك فإن القيادة الناجحة هي تلك الممارسة التي لديها المقدرة على التأثير في الأفراد من خلال حشد طاقاتهم وقيادتهم بشكل ناجح (الشيخ سالم والدهان ورمضان، 2011).

وأضاف العميان (2005) بأن القيادة هي تلك العملية التي تعمل على استثارة جهود الأفراد المشتركة التي تتم من خلال التفاعلات الإيجابية بينهم، إذ تمكنهم من المتابعة المستمرة لهذه الجهود لبلوغ الأهداف المنشودة. فهي العملية التي يقوم بها المدير للتأثير في العاملين لإقناعهم وحثهم على الإسهام الفاعل في جهود الأفراد الآخرين لأداء الأعمال من أجل تحقيق الغايات التي تنشدها المدرسة. لقد تنوعت تعريفات الباحثين لمصطلح القيادة، فبعضهم تناول القيادة وفقاً لإستخدام السلطة، وبعضهم تناولها من خلال السمات الشخصية للقائد وآخرون تناولوا القيادة وفقاً لمقدرات القائد ومهاراته، وهذا سبب تعدد تعريفات القيادة (برنوطي، 2008).

ويلاحظ من كل التعريفات التي تم عرضها للقيادة أن هناك ثلاثة عناصر رئيسية، لا بد من توافرها لوجود القيادة وهي: القائد، وجماعة العمل، والموقف. فالقيادة هي علاقة بين قائد وأتباع ضمن إطار مؤسسة، إذ يقوم القائد بالتأثير في سلوك الأفراد الذين يعملون معه بطريقة علمية تفاعلية تسعى لتحقيق أهداف المنظمة. ويمكن القول بأن القيادة هي العملية التي يستطيع القادة من خلالها إحداث تغييرات تلبي الحاجات الحقيقية للعاملين داخل المنظمة. وهي تتضمن مفاهيم معيارية وديمقراطية ومفاهيم رمزية. والقيادة من هذا المنظور ترى أن الجوهر الأساسي لها هو التركيز على قيم القادة وأخلاقهم في تطبيق منظومة أخلاقية شخصية وتطويرها، إذ يجب على القائد أن يطبق ما يأتي: (الدرادكة، 2009).

- أن يكون القائد متماسكا وله أخلاق واضحة ويتمتع بالذات الواحدة في البيت و العمل وخارج العمل.

- يقتدى به كونه يمتلك ملامح ومقدرة على التأثير في الآخرين.

- أن يطبق القائد على نفسه ما ينوي تطبيقه على الآخرين داخل المؤسسة وخارجها.

ملامح القيادة الناجحة

حددت الملامح العامة للقيادة الناجحة بالأمور الآتية:

- القيادة من خلال التأثير في الآخرين ، كونها عملية تستهدف التأثير التوجيهي في سلوك الأتباع وتنسيق جهودهم وعلاقاتهم وتصرفاتهم وبما يكفل تحقيق الأهداف المنشودة (الشماع، 2009).

- القيادة كعملية ذات موقف، أي اليقين بأهمية العوامل التي تتصل بالموقف الذي تتم فيه ممارسة القيادة وأثر هذه العوامل في فاعلية القيادة بوصفها عملية تأثير في أنشطة الأتباع نحو الأهداف في موقف محدد بذاته (المجذوب، 2012).

- القيادة كعملية سلوكية ينجزها القادة الذين يرشدون الأتباع والذين يضيفون صفة شرعية على السلوك التفاعلي بين القائد والأتباع وعلى إثرها يقوم القائد بتشجيع الأتباع ومساعدتهم على العمل بحماس من أجل الوصول إلى تحقيق الأهداف (الشماع، 2009).

- القيادة كعملية تفاعلية، وهي نتاج للتفاعل بين المواقف التي تتطلب الإبداع والإبتكار وبين امتلاك المهارات الإنسانية القادرة على التفاعل مع هذه المواقف كونها علاقة مركبة من عدة متغيرات محددة بصفات القائد والموقف واتجاهات الأتباع وحاجاتهم وسماتهم (القيوتي، 2008).

- شخصية القائد، إذ أن طبيعة الإدراك الذي يمتلكه القائد وتحليل شخصيته هو الذي يساعد على تحديد الأسلوب الإداري الذي يتبناه، وهذا الأسلوب يمكن أن ينعكس على القائد في أهمية إدارة الوقت وطريقة استثماره له (صالح، 2014).

وتعد المؤسسات التربوية من أكثر المؤسسات التي تسود فيها ممارسات قيادية، وهذا يتطلب وجود أفراد يمتلكون مهارات وكفايات قيادية ، تمكنهم من تأدية أدوارهم ومهامهم خير أداء، ويعملون على تلبية احتياجات الآخرين ،وبما يتماشى مع الرؤية المتمثلة في إعادة التركيز على استراتيجيات القيادة وعلى إحداث حالة من التوازن بين ممارستهم للأساليب القيادية والتأثير في الأتباع، (Spears,2005).

وتشكل القيادة موضوعاً رئيساً في تكوين العلاقات داخل المؤسسات، إذ أن لها دوراً كبيراً في توجيه العلاقات من أجل تحقيق الأهداف الرئيسية التي تسعى إلى تحقيقها، فأسلوب القيادة المتبع في المؤسسات كفيل بتحديد المناخ التنظيمي السائد فيها، والذي يسهم بدوره في تشكيل عوامل أخرى تتصل بمستويات الأداء والثقافة التنظيمية لدى الأفراد.

أنماط القيادة : يمكن تحديد أنماط القيادة بما يأتي:

أ.القيادة الكارزمية (Charismatic leadership)

ويقصد بها التأثير في عقول الآخرين ومشاعرهم وتوجيههم نحو الاهداف بسهولة ويسر من خلال الشخصية الجذابة للقائد، وظهر عديد من هذه الشخصيات العظيمة عبر التاريخ البشري التي وجهت اتباعها نحو الاهداف بنجاح (عبوي،2008).

ب. القيادة التبادلية (Transactional leadership) :

يقصد بهذا النوع من القيادة تبادل المنافع بين القائد والأتباع (تبادل الإنجاز مقابل تقديم الحوافز)، فالأفراد يلتزمون بأداء المهمات الموكلة إليهم لتحقيق الأهداف وبالمقابل يقوم القائد بمنحهم الحوافز التي تشبع حاجاتهم وتلبي رغباتهم (المعشر، 2014).

ج. القيادة التحويلية (Transformational leadership) :

وهي ذلك النوع من القيادة الذي يعمل القائد على تحفيز الأتباع لإجراء التغيير من خلال التركيز على القيم والافكار المشتركة . اذ يقوم القائد بدفع العاملين وتحفيزهم بزيادة إدراكهم بأهمية الأعمال التي يقومون بها ووضع مصلحة المؤسسة فوق المصالح الشخصية من خلال ثلاث مراحل: الاحساس بالحاجة للتغيير، وضع رؤية جديدة وتنفيذ التغيير بعد إقتناع المجموعة بالتغيير (Daft & Noe, 2001).

د. القيادة الأخلاقية:

عرف بيلنجهام (Bellingham, 2003) القيادة الاخلاقية بانها القيادة التي تضع مصلحة الأفراد فوق مصلحة القادة وتكون القيم على رأس أولويات العمل القيادي. وتشتمل القيادة الأخلاقية على نمط قيادة أنسنة العمل والتكنولوجيا، نمط القيادة الروحية ونمط القيادة الخادمة الذي ينسب إلى جرينليف (Greenleaf) إذ قال في القيادة الخادمة إن "القائد العظيم هو خادم في المقام الاول. وتوضح هذه العبارة القصيرة جوهر نظرية القيادة الخادمة.

القيادة الخادمة نظرة تاريخية:

ظهر نمط القيادة الخادمة للمرة الأولى في السبعينيات من القرن العشرين في مقالة لجرينليف (Greenleaf) عام 1970م بعنوان "القائد خادما" (Jennings,2002) وقد استوحى جرينليف تسمية هذا النمط من القيادة من أحداث رواية قصيرة بعنوان "رحلة إلى الشرق للكاتب هرمان هسي (Herman Hesse) كتبها عام (1956). والتي تحدثت عن جماعة من الرجال تم انتقاؤهم لرحلة دينية أسطورية بصحبة خادم مهمته الاعتناء بتلك الجماعة. وقد أشارت أحداث القصة إلى أن الرحلة سارت على أتم وجه إلى أن اختفى الخادم ذات يوم، فوعدت الجماعة بعده في فوضى انتهى بهم الأمر إلى إلغاء الرحلة. ثم أوضح الراوي وهو أحد أفراد هذه الجماعة الذين شاركوا في الرحلة أنه التقى الخادم بعد عدة سنوات وذهب به إلى رجل الدين منظم الرحلة، ليكتشف أن الخادم لم يكن إلا كبير رجال الدين، ومرشدهم الروحي، وقائد عظيم (Greenleaf,2002).

من خلال هذه القصة وضع جرينليف (Greenleaf) عديدا من الدروس عن دور القائد، وبمرور الوقت تطورت هذه الدروس إلى مفهوم القيادة الخادمة ولكنه لم يعرفها إلا بعبارة أن "القائد الخادم هو خادم أولا"ومن هذا التعريف إنطلق الباحثون إلى قضية مفتوحة للبحث ومع كثير من الأسئلة التي تحتاج إلى إجابات (Reinke,2004).

وقد توصل جرينليف (Greenleaf) إلى قناعة مفادها أن القائد العظيم هو خادم أولا لجماعته أو مؤسسته أو مجتمعه، وهذه الحقيقة البسيطة هي مفتاح عظمة القائد وسبب الإعتراف به قائد (Joseph & Winston,2005).

وتقوم القيادة الخادمة على أساس ذكي وهو أن القائد عندما يقود الأتباع يخدمهم ليكونوا أكثر جاهزية وإستعدادا لكي يقوموا هم انفسهم بخدمة الاخرين والذي يكمل هذه الفكرة حقا هو أن الافراد

الذين يحفزون لإنجاح القيادة الخادمة يكونوا من نمط الأفراد الذين يميلون للخدمة أولاً أي لديهم الإستعداد عند خدمتهم أن يكونوا خدماً للآخرين، ويبدو الأمر، للوهلة الأولى، غريباً عندما يقال إن القائد خادم، لكن الواقع الموضوعي الذي يتجلى من ذلك يجعل هذا المفهوم أكثر تجسيداً لواقع القيادة ودورها في تحقيق أهداف المؤسسات الإنسانية العاملة (نجم، 2011).

وأضاف فريجات (1990) أن مسؤولية القائد بداية تكمن في توضيح الأهداف للتابع، ثم في النهاية يشكرهم على إنجازاتهم، وهو ما بين البداية والنهاية يعمل معهم خادماً، وكثير من الناس يعتقدون أن مصطلح (القائد - خادم) غير مستساغ فلا يمكن أن يكون القائد قائداً وخادماً في الوقت ذاته لأن المفهومين مختلفان ومتناقضان إذ يعتقد بعض المهتمين بأن الخادم يكون مجاملاً ومتملقاً بينما يرون أن القائد هو صاحب السيطرة والنفوذ والقوة. لكن سميث ونوتجان كوزمينكو (2004) (Smith, Montagno & Kuzmenko) بينوا أن القائد الخادم يحتل مكانة مرموقة بين أتباعه بما يوفره لهم من مصادر ودعم ولا ينتظر منهم شكراً أو تقديراً فضلاً عن أن سلوكه الخدمي لجماعته يظهر دوره المحوري لنجاح، فيدفعه إلى مركز القيادة فيتولى القيادة بناء على رغبة الاتباع وقناعتهم وتطلعاتهم إلى النجاح.

وهكذا فإن القيادة الخادمة تفوق أساليب القيادة الأخرى، لأن هدفها الأسمى يتخطى المصالح الشخصية الفردية الضيقة وتسعى إلى رفع مستوى المؤسسة، وبذلك فإن المعنى الحقيقي للقيادة الخادمة يكون قد تحقق (بني مصطفى، 2014).

مفهوم القيادة الخادمة:

عرفت القيادة الخادمة بأنها قيام القائد بإتباع أسلوب قيادي يستطيع من خلاله تحقيق المصالح المشتركة للقائد والأتباع معاً، إذ أنه يقوم على خدمة أتباعه والإهتمام بهم وبمصالحهم قبل مصلحته

بمساعدة كل الأتباع لتحقيق النمو والتقدم والمشاركة في عملية القيادة وتوفير مناخ متماسك بين الأفراد بشكل يعزز أواصر المحبة والألفة داخل المؤسسة مما ينتج عنه تطوير اتجاهات الافراد

. (Barbuto & Wheeler, 2006)

إن ما يميز القيادة الخادمة هو تشجيعها على إحداث توازن بين القيادة وخدمة الأتباع فهي توضح للذين يحتلون المراكز القيادية أن مسؤوليتهم الأولى هي خدمة إبتاعهم ، وتشجعهم على استثمار فرص موقفية لممارسة القيادة من خلالها (Spears, 1996) .

مراحل تطور القيادة الخادمة:

لقد مر مفهوم القيادة الخادمة بعدة مراحل، وقد قسمها لخصر و وحدة (2006) إلى ست مراحل

كالآتي:

المرحلة الاولى: الادارة بالقيم:

تعد المعتقدات والقيم من المدخلات المناسبة للتأثير في الأتباع، لأن الذات البشرية بطبيعتها ترغب بتقديم المساعدة والعون تحت مظلة القيادة، بوصفها محققة للقيم التي يؤمن بها الافراد. والشريعة الاسلامية تمثل نظاما ربانيا ودليلا متكاملا لجميع جوانب الحياة، فضلا عن ما تزخر به من المبادئ والقيم التي تكسب ذاتيته المميزة، والتي تتميز عن غيرها من الديانات والشرائع الاخرى، فالقيادة بالقيم جزء من الدين الإسلامي ويمكن تطبيقها على جميع الجوانب والممارسات الإدارية.

المرحلة الثانية: القيادة الخادمة بإدارة التحفيز

يكون توجه القادة في هذه المرحلة إلى الموازنة بين القيادة الخادمة والادارة بالتحفيز في ظل سيطرة الجوانب المادية ، وضعف القيم عند بعض المجتمعات مما يتطلب من القادة رفع نسبة التحفيز لدى الأفراد بهدف تحقيق أهداف المؤسسة بشكل يحقق تميزها الذاتي والمؤسسي.

المرحلة الثالثة: تلمس حاجات المحيطين وحل مشكلاتهم

إن التعرف إلى مشكلات الأتباع ومساعدتهم في حلها والتغلب عليها والحد منها والتعرف إلى حاجاتهم والعمل على إشباعها من أهم ما يقوم به القائد الخادم في أدائه لمهامه القيادية.

المرحلة الرابعة: الخدمة

تكمن أهمية الخدمة كمفهوم بأنه ينم عن ضرورة الاهتمام بترسيخ الجانب العملي التطبيقي والإبتعاد عن أن تكون القيادة الخادمة مجرد شعارات تطلق من حين لآخر من أجل الإستغلال تحت تلك الشعارات قادة لا يعرفون لخدمة الأفراد طريقاً، فلا قيمة لقائد لا يخدم أتباعه.

المرحلة الخامسة: محددات إعداد القائد وصفاته

بعد ظهور مفهوم القيادة الخادمة تبين أن بعض القادة يفتقرون إلى مهارات القائد الخادم التي تساعد على التكيف ليصبحوا قادة خدما من خلال اجتيازهم لمراحل الإعداد والتأهيل والتدريب، ولا بد من توافر الرغبة الأكيدة في ذلك مع وجود بعض المحددات التي تعينهم على تقديم الخدمة والبذل والعطاء والإيمان بالقيم الأخلاقية والتمتع بالروح المرحة والابتسامة المفعمة بالأمل والتفاؤل.

المرحلة السادسة:المضي قدما (استمرارية التطبيق للقيادة الخادمة)

في المرحلة الاخيرة من مراحل تطور مفهوم القيادة الخادمة ، يأتي تقويم عملية الخدمة وتوجيهها والمحافظة على إستمراريتها نحو الافضل وبالإتجاه المتميز دون كسل أو تراجع لتحقيق الأهداف التي تسعى إليها.

خصائص القيادة الخادمة

بيّن عبد الرحمن (2014) بعضا من خصائص القيادة الخادمة منها:

أ. **خصائص شخصية:** وهي الخصائص التي تتعامل مع القائد ، وهي أساس نظرية القيادة الخادمة، وتعنى هذه الخصائص بالقيم التي ينطلق منها القائد ومواقفه من إستقامة وخدمة وتواضع، كما تهتم بمشاعر القائد وعواطفه.

ب.**الخصائص الموجهة نحو الأتباع:** وهي الخصائص التي تؤثر في المجتمع وثقافته وفي الأتباع الذين يعدون جزءا من هذا المجتمع وتبين هذه الخصائص الكيفية التي يتعامل بها القائد مع الأتباع، مثل الإهتمام، والتمكين، وإشباع الحاجات ، والتطوير .

ج.**الخصائص الموجهة نحو المهمات:** هي تلك الخصائص التي تهتم بالمؤسسة وبالفعاليات القيادية ، ومهمات القائد الخادم ومعارفه ومهماته التي يمتلكها التي تضمن له النجاح مثل وضع الأهداف والرؤية والرسالة والقيادة.

د.**الخصائص الموجهة نحو العمليات:** هي خصائص القائد التي تؤثر في آلية تنفيذ العمليات في المؤسسة بفاعلية وكفاءة، وتركز على مقدرة القائد على تطوير نظام مرن وكفي يتميز بالتمنجة والمشاركة في صنع القرار وبناء الفريق.

وذكر زوهار (Zohar,2002) أهم الخصائص التي يجب أن يتحلى بها الفرد ليتأهل إلى منزلة

القائد الخادم وهي:

-الاحساس العميق من خلال الإتصال والتفاعل في جوانب الحياة كافة

-المشاركة الفاعلة

- الإحساس بالمسؤولية

-القناعة التامة بحتمية تحقيق النجاح

- القناعة التامة بأن النشاط والتجارب هي جزء من النسيج الأكبر في الكون والأكثر إثراء له

- المعرفة الكافية بمن سيقوم على خدمة الافراد.

أبعاد القيادة الخادمة

وضع ليدن و واين و زهو وهندرسون (Liden,Wayne,Zhao & Henderson,2008) ،

سبعة أبعاد للقيادة الخادمة تمثلت في ما يأتي:

أ. المهارات المفاهيمية (Conceptual skills)

ويقصد بها إمتلاك القائد معرفة كاملة عن المؤسسة والمهام الموكلة إليه ، ليتمكن من تقديم

الخدمات والدعم اللازم لتسهيل مهام الآخرين ، وبخاصة الأتباع المباشرين.

ب. التمكين (Empowering)

ويعني تقديم التسهيلات اللازمة للأفراد من خلال تحديد المشكلات وحلها فضلا عن تحديد متى

وكيف يتم إنجاز المهام على أكمل وجه.

ج. مساعدة الأتباع أولاً

أي توفير التوجيه والدعم اللازمين لنمو الافراد وتطويرهم بما ينتج عنه الاهتمام بهم.

د. الإهتمام بالأتباع أولاً (Putting subordinates first)

ويعني تلبية احتياجات الأتباع لإنجاز العمل ويعد ذلك من أقصى الأولويات.

هـ. التصرف الأخلاقي (Behaving ethically)

ويركز هذا البعد على التعامل مع الافراد بإنصاف وصدق وصراحة وبعدالة تنظيمية.

و. الشفاء العاطفي (Emotional healing)

ويقوم على الإهتمام بالافراد وباهتماماتهم الشخصية

ز. إيجاد قيمة للمجتمع (Creating value for the community)

أي الإدراك والوعي الحقيقي تجاه تطوير المجتمع وتقديم يد العون والمساعدة والخدمة لأفراده.

مبادئ القيادة الخادمة

أشار بلوك (Block ,1993) إلى تسعة مبادئ للقيادة الخادمة لتجسد دور القائد خادما لا قائدا

وهي:

-إتاحة مزيد من فرص الإختيار في تنفيذ العمل لمن هم أكثر قربا من القائد.

-العمل على الدمج بين الإدارة وأداء العمل ، وذلك لإن الإدارة ليست وظيفة مستقلة وإنما هي

مجموعة مهمات وأنشطة يتوجب على كل فرد القيام بجزء منها.

- الإهتمام بقياس الضوابط والأداء لصالح الأتباع ولخدمتهم.
- العمل على دعم الحلول الداخلية المقترحة مع الحفاظ على حرية التعبير عن الرأي وعدم فرض ذلك على الأتباع.
- السرية والكتمان بحدود واضحة.
- إعادة توزيع الثروات.
- التعهد التام بالإلتزام بالتصرف وفقاً لمصلحة المؤسسة بشكل عام.
- الكل مسؤول أمام من يخدمون ، والرؤساء يعاملون كمقدمي خدمات .
- تقوم جماعة العمل بإقناع الافراد بأهمية العمل الذي يقومون به وبالقيمة الحقيقية التي يضيفونها لفريق العمل.

فوائد القيادة الخادمة

باتباع أنموذج القيادة الخادمة فإن ذلك القائد فعلاً يخطط لخدمة الأتباع أولاً، وفقاً لخبير الإدارة روبرت غرينليف (Robert.K.Greenleaf,2015) إن كثيراً من القادة الناجحين لا يعترف بهم، وهذا الأنموذج من القيادة يبقي القائد وراء الفريق بعيداً عن الأضواء وبالتالي يسمح للفريق بتحقيق التقدير، في حين أن هذا النهج يحقق مستويات عالية من المعنويات للأتباع، ولكن هذا لا يتناسب للحالات التي تتعلق باتخاذ قرارات سريعة مثل تفادي وقوع كارثة طبيعية أو في حالات ضيق الوقت، فضلا عن كون أنموذج القيادة الخادمة يقدم مزايا عديدة منها تعزيز بناء الفريق والإنجاز والتغيير الإيجابي والرضا الوظيفي.

وبعد إطلاع الباحثة على عديد من الكتب والمقالات والدراسات السابقة

يمكن تحديد فوائد القيادة الخادمة بالنقاط الآتية:

أ. تطوير المؤسسة Organization Development

من أهم نقاط القوة الأساسية للقيادة الخادمة هي إسهامها الفاعل في التطوير المؤسسي، إذ يتجه القائد الخادم من نمط القيادة التقليدية الذي يركز على الهيمنة على الأتباع وتلقينهم ما يجب القيام به، إلى نمط القيادة الخادمة إذ تخولهم القيام بالعمل ويلهمهم، وهذا الإلهام يؤدي إلى جهود جماعية، ونتائج العمل تكون أكثر من الجهود الفردية وأعظم منها. إن العملية الأكثر قيمة لأي مؤسسة هي الإبداع والمبادرة من أتباعها والقائد المسؤول الذي يتمتع بالأخلاق الجلييلة يطور هذا إلى الحد الأقصى في جميع أتباعه وهذا تماما ما تسعى القيادة الخادمة إلى الوصول إليه. وتعتمد القيادة الخادمة وبشكل كبير على العمل الجماعي وبناء العلاقات، كل شخص في فريق العمل يقوم بأدوار مختلفة في أوقات مختلفة على أساس خبراتهم بدلا من درجاتهم الوظيفية أو مساهمهم الوظيفي، كما وتمكن القيادة الخادمة كل شخص لكي يؤدي دورا بارزا في توليد الطاقة التي تساعد المؤسسات على الوفاء بأهدافها ورسالتها، وخصوصا خلال فترات التحول (Nayab,2011).

ب. بناء الفريق Team Building

عند استخدام أسلوب القيادة الخادمة في أماكن عمل مختلفة، يدرك القائد أن إتباع الاسلوب الاستبدادي أو الهرمي يؤدي إلى زيادة الإغتراب والخلافات لدى الأتباع، لكن أسلوب القيادة الخادمة يؤدي إلى نتائج مفيدة لجميع الأتباع إذ تساعد القيادة الخادمة كل شخص من الأتباع على تقديم دوره وذلك بناء على مهارات وخبرات كل عضو من أعضاء الفريق، وهذا النوع من القيادة يؤدي إلى

بناء فريق عمل يسمح لكل شخص بالتعاون بشكل أكثر فاعلية مع بقية أفراد الفريق (Duggan,2015).

ج. تطوير الموظفين Employee Development

ليس من خصائص القيادة الخادمة إلقاء أهداف المؤسسة على عاتق الأتباع، بل على العكس تماما إذ يبذل القادة الجهد والوقت لمساعدة الأتباع على فهم نقاط القوة ونقاط الضعف الخاصة بهم، إذ أن القائد الخادم يساعد أتباعه على الوصول لقمة طاقاتهم الجسدية والفكرية وبذلك يصل الأتباع إلى التوازن في حياتهم ، فالقائد الخادم يتطلع دائما إلى مصلحة الآخرين وبيدي التسامح والصبر مع أتباعه. مثل هذه الصفات للقائد والذي يبحث عنها معظم الأتباع في قائدهم، تؤدي إلى إيجاد الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي لديهم وبالتالي تساعد المؤسسات على تطوير رأس المال البشري والمحافظة عليه (Nayab,2011) .

د. الإنجاز Achievement

عند إستخدام وتيرة الإعداد كأسلوب قيادة ، يحدد القائد معايير عالية لنفسه وللأتباع، ومن ناحية أخرى عند إتباع أسلوب القيادة الخادمة يعمل القائد على مشاركة جميع أعضاء الفريق في وضع الأهداف ، ويكون لكل فرد دور في إتخاذ القرار، وأن القائد يهيئ جوا ايجابيا نحو قيمهم وهذا النوع من القيادة يسمح للإتباع بوضع مؤشرات الأداء الأساسية الخاصة بهم . مما يعطي الأتباع الصلاحيات اللازمة لإجراء التغييرات التي تقود إلى نجاح المؤسسة بأكملها على المدى الطويل (Duggan,2015).

هـ. التغيير (Change)

تعتمد إدارة التغيير على رسم رؤية للمستقبل. وعند إتباع أسلوب القيادة الخادمة يجب تحديد مهمة المؤسسة وأهدافها بناء على وجهات نظر الأتباع، مما يمكنهم من إدارة حياتهم المهنية الخاصة بشكل فعال ويحقق التوازن المناسب في الحياة عندما يقدمون على رسم مستقبلهم الخاص، وأن الأتباع الذين يؤدون دورا فاعلا في تحديد انتقال المؤسسة إلى نمط جديد من العمل يكونوا أكثر ولاء، وأكثر إنتاجية، وأكثر رضا، مما يحقق ميزة للمؤسسة على المستوى التنفيذي. (Kokemuller, 2010).

و. الرضا Satisfaction

عندما يعمل الأتباع في ظل القيادة الخادمة، فإنهم يعملون بروح الفريق لتحقيق مصلحة الجميع. وهذا ينعكس بشكل إيجابي على نسبة الرضا بسبب تلبية جميع الاحتياجات، وعندما يتبع القادة أسلوب القيادة الديمقراطية من خلال إشراك الجميع في عملية صنع القرار، فإن القادة الخدم يضمنون أنهم على إطلاع على آراء جميع الأتباع (Duggan, 2015).

ز. خدمة المجتمع المحلي: Community service

تعد خدمة المجتمع المحلي من أهم مبادئ القيادة الخادمة، إذ أن القيادة الخادمة تسهم في تأسيس ثقافة خدمة الآخرين، سواء داخل المؤسسة أم خارجها (Liden, etial, 2008)، وتبرز أهمية القيادة الخادمة على مستوى المجتمع المحلي من حيث كونها تتادي بالفضائل الإنسانية التي تحتاجها المجتمعات المختلفة (Spears, 1996). كما سيكون لدى المجتمعات المحلية كثير من القيم المثلى التي تصب في الصالح العام من خلال ما تفرزه القيادة الخادمة من مبادئ الإنصاف والعدل والمساواة.

فضلا عن كون القيادة الخادمة تقوم بإنجاز المهمات التي تلبي الحاجات الإنسانية في المجتمع
(Stanton, 1999).

أهمية القيادة الخادمة في المجال التربوي

ذكر العجمي (2008) مجموعة من النقاط التي تبين أهمية القيادة الخادمة في المجال التربوي

والمتمثلة بما يأتي:

- تشكل حلقة وصل بين العاملين وبين الخطط والتصورات المستقبلية في المؤسسات التربوية.

- تؤدي إلى تحقيق الأهداف المنشودة للمؤسسة التربوية.

- تعد بمثابة بوتقة تنصهر في داخلها سياسة المؤسسة التربوية ومفاهيمها وإستراتيجياتها .

- تعمل على نشر المفاهيم الإيجابية في المؤسسة التربوية وتبعد المفاهيم السلبية

- تحد من مشكلات العمل (إن وجدت) وتضع الخطط العلاجية اللازمة لها.

- تهتم بالأفراد داخل المؤسسات التربوية وتعمل على تدريبهم وتنميتهم.

- تعمل على مواكبة التغيرات والمستجدات بهدف توظيفها لصالح المؤسسات التربوية.

وللتأكيد على أهمية القيادة الخادمة في المؤسسات التربوية يمكن إضافة ما يأتي:

- تحتاج طبيعة العمل التربوي إلى مثل هذا الاسلوب القيادي الحديث.

- تسهم في رفع الروح المعنوية

- تعمل على تشكيل صف ثان من القادة ليكونوا أكثر فاعلية وإستقلالية وإلهامهم بالرضا والتفاني

في خدمتهم.

وبما أن هذا النوع من القيادة يمارس في ظل نوع من العلاقات التنظيمية بين العاملين في المؤسسات التربوية، فيمكنها أن تؤثر في تكوين تلك العلاقات أو ما يسمى بالمناخ التنظيمي.

المبحث الثاني: المناخ التنظيمي

يعد المناخ التنظيمي من الموضوعات الحديثة التي ظهرت في الستينيات من القرن الماضي وقد استخدم في الأوساط الإدارية الحديثة، ليشير إلى الملامح العامة أو الجو العام السائد في مؤسسة ما. ويعبر المناخ التنظيمي عن شخصية المؤسسة ويبين جميع الظروف الداخلية والخارجية التي تحيط بالأفراد في أثناء العمل والتي تؤثر في سلوكهم وتشكل اتجاهاتهم نحو العمل والمؤسسة ذاتها وتحدد مستوى رضاهم ومستوى أدائهم.

مفهوم المناخ التنظيمي

قام علماء الإدارة باستعارة مصطلح المناخ التنظيمي من علماء الأرصاد الجوية فكلمة مناخ هي عبارة عن تعبير مجازي يتعلق بالبيئة والطبيعة لموقع جغرافي، فطبق هذا الاصطلاح على مكان العمل وذلك باعتبار أن المنظمة كيان مؤسسي عضوي يتفاعل مع عوامل البيئة المحيطة به فيؤثر ويتأثر بها (المغربي، 1995).

وهو بهذا المعنى يشير إلى القيم السائدة في المجتمع، وتأثيرها في العملية الإدارية أو السلوك الإداري للعاملين، كما ويشير إلى المفاهيم الإدراكية، والشخصية التي يحملها الأفراد عن الحقائق التنظيمية الموضوعية، والمتمثلة بالهيكل التنظيمي، ونمط القيادة، ومستويات العمل، والأنظمة الموجودة، أو مجموعة الخصائص المميزة للبيئة الداخلية ذات التأثير في السلوك الإداري (القريوتي، 2008).

لقد بدأ استخدام مصطلح المناخ التنظيمي في الميدان التربوي؛ لوصف البيئة التربوية التي يعمل فيها الأفراد في محيط المدارس وقد إهتمت المؤسسات التربوية بكيفية إختلاف بيئات العمل. (الغريب وحسين والميجي، 2004). ويدل مفهوم المناخ التنظيمي على القيم، والتقاليد والعادات، والأيديولوجيات والأذواق والطبقات الاجتماعية، وتأثيرها في العملية الإدارية وسلوك العاملين في المنظمة (أحمد، 2008).

وحظي مناخ المؤسسات التربوية باهتمام عدد كبير من الباحثين في التربية وذلك لإرتباط هذا المناخ بعدد من المتغيرات المؤثرة في فاعلية المدرسة. كما أشار عديد من الدراسات إلى أن كل من الرضا الوظيفي والإنتاجية والروح المعنوية وجميع البرامج التربوية تعتمد على المناخ التنظيمي (صادق والمعضادي، 2001).

ويمكن القول بأن نظرة الباحثين للمناخ التنظيمي اختلفت تبعاً لإختلاف اختصاصاتهم ومذاهبهم الفكرية، وكذلك طبيعة المؤسسات التي يدرسونها، فكل مؤسسة بيئة خاصة بها، تميزها عن غيرها. وعرف جنباي (Gunbayi, 2007, 70) المناخ التنظيمي بأنه "مركب من المتغيرات التي تتداخل بين هيكل المؤسسة ونمطها من جهة، وأسلوب القادة وخصائصهم وأداء المعلمين ورضاهم من جهة أخرى". وقد أشار الغريب وآخرون (2004, 76) إلى "أن المناخ التنظيمي المدرسي هو "العلاقات السائدة في المواقف المختلفة كما يحس بها الفرد، ويتضمن العلاقات المتشابكة بين خصائص المدرسة وطبيعة إدراك الفرد لمجموعة من المؤثرات التنظيمية، وبهذا يعد المناخ التنظيمي حصيلة مجموعة من الجوانب مثل الإتجاهات والسلوك والتفاعلات بين مجتمع المدرسة من إدارة ومعلمين وطلبة".

كما وعرف بوكانان (Buchanan,2003:88) المناخ التنظيمي بأنه "ارتباط الفرد القوي

والفعال بأهداف المنظمة وقيمتها، بغض النظر عن القيم المادية المتحققة له منها".

لقد فرق الحارثي (2009) بين ثلاثة مرتكزات رئيسة يقوم عليها المناخ التنظيمي:

أ. الإحساس بالإنتماء أو الهوية (Identification): ويبدو ذلك من خلال التعبير والإفتخار بالمؤسسة

والقناعة الذاتية بقيمتها وأهدافها.

ب. المشاركة (Involvement) : ويقصد بها المشاركة من قبل الأتباع والتي تتبع من الرضا النفسي

بأهمية الأنشطة والأدوار التي يقومون بها.

3. الولاء (Loyalty): يتم التعبير عنه بوجود الرغبة الأكيدة عند الأتباع بالإستمرار والعمل في

المؤسسة في جميع الظروف، ومضاعفة الجهود بهدف تحقيق الأهداف.

وعرف الطويل (2006:139) المناخ التنظيمي بأنه "نوعية البيئة الداخلية التي تسود منظمة معينة،

ويتم تعريف العاملين في النظام مناخ نظامهم من خلال تجاربهم ، وعبر سبل التعايش بينهم داخل

النظام ، إذ يؤثر ذلك كله في سلوكهم، وفي طريقة أدائهم لمتطلبات أدوارهم".

وفي ضوء ما تقدم، يمكن القول أن المناخ التنظيمي هو عبارة عن مصطلح يعبر عن شخصية

المدرسة ويشير إلى الخصائص المميزة لبيئة العمل الإدارية والداخلية والنفسية والاجتماعية والمادية

للمدرسة، وتتصف هذه الخصائص بالإستقرار والثبات النسبي، التي تميز مدرسة عن أخرى،

ويلاحظها العاملون من خلال تفاعلهم داخل المدرسة، الذي يشكل سلوكهم واتجاهاتهم نحو عملهم

ويتحدد على أثرها مستوى أدائهم وولائهم وإنتمائهم للمدرسة.

أهمية المناخ التنظيمي

عند مراجعة الأدب النظري ذي العلاقة بالمناخ التنظيمي وأهميته للمؤسسات المختلفة، أوضح المطرفي (2013) أن المناخ التنظيمي يمثل عنصراً محورياً في توفير بيئة عمل مناسبة للأفراد، وأن أي اتجاه لتحسين الخدمات وتطويرها أو العمليات التنظيمية، أو إدخال برامج تطويرية للعاملين وأساليب العمل، قد لا يكتب لها النجاح، إذا ما تمت في بيئة عمل محبطة، ومناخ تنظيمي سلبي من وجهة نظر العاملين، لذا فإن من الضروري قبل البدء بأي تغيير، أن ينظر أولاً إلى تحسين المناخ التنظيمي، والعمل على إيجاد مناخ تنظيمي داعم للأفراد، يتيح بيئة عمل مناسبة وإيجابية لعمليات التطوير التنظيمي.

وأشار السكران (2004) إلى أن فاعلية الأداء الفردي والجماعي وكفاءتهما والأداء الكلي للمؤسسة يتوقف على مدى تأثير المناخ السائد والاتجاهات نحو المؤسسة إذ يتأثر سلوك الفرد داخل المؤسسة بالبيئة المحيطة به، وباتجاهه نحو تلك البيئة وإدراكه لها.

وفي دراسة عيسى (2014) التي هدفت إلى معرفة تأثير المناخ التنظيمي في الأداء الوظيفي للعاملين استنتج أن المناخ التنظيمي هو المحدد الرئيس لنجاح المؤسسة أو فشلها؛ وذلك لأن نجاح المؤسسة في إيجاد مناخ ملائم للعاملين يؤدي إلى توافر أجواء عمل هادفة، ترصن سبل الثبات والاستقرار للأفراد والمؤسسة على حد سواء، إذ أن الأفراد في البيئة الفاعلة يشعرون بأهميتهم في العمل، ومقدرتهم على المشاركة في وضع القرار، والإسهام في رسم السياسات، والشعور بوجود مستوى عالٍ من الثقة المتبادلة، والتعاون البناء، وارتفاع الروح المعنوية، ويزيد من درجة الرضا الوظيفي، ويدعم الشعور المستمر بالولاء والانتماء التنظيمي. والمناخ التنظيمي الذي لا يتوفر فيه التعاون والثقة والانسجام تنتج عنه آثار سلوكية سلبية تنصف بزيادة الدوران الوظيفي، اللامبالاة،

وعدم الحماس والحيوية في الأداء، فيؤدي ذلك إلى تدني الإنتاجية وانخفاض النوعية، وزيادة التكاليف المرتبطة بالأداء المتدني (حمود، 2002). وتوضح أهمية المناخ التنظيمي من خلال السمات التي حددها عطا الله (1996) المشار إليه في المومني (2006) وهي كما يأتي:

- إتباع طرق القيادة المناسبة لطبيعة العمل ونوعه.
 - وجود قواعد عادلة وأنظمة للمكافآت والعقوبات الرادعة.
 - العدالة في المعاملة وتوافر علاقات جيدة مع المعلمين.
 - المشاركة في صنع القرارات.
 - إتباع أساليب تخدم التطور والتقدم المهني.
 - إيجاد التكامل بين الأهداف التنظيمية والأهداف الشخصية.
 - معرفة الفروق الفردية وحاجات المعلمين وتوقعاتهم.
- وبناء على ما تقدم فإن المناخ التنظيمي يعد من أهم العوامل المؤثرة في نجاح المدرسة وله دور كبير في تحقيق الأهداف التربوية لها بكفاءة وفاعلية لأنه يؤثر بشكل مباشر في دافعية المعلمين ومستوى أدائهم.

خصائص المناخ التنظيمي

يعد المناخ التنظيمي صورة ذهنية يكوّنها الأفراد عن المؤسسة التي يعملون فيها؛ وأي اختلاف في هذه الصورة الذهنية يؤدي إلى اختلاف في المناخات التنظيمية، وتتمثل خصائص المناخ التنظيمي بما يأتي: (المغربي، 1995 والفهيدي، 2009):

- هو عبارة عن تعبير عن خصائص البيئة الداخلية للمؤسسة.
- هو عبارة عن أحد المحددات الأساسية للسلوك.
- يعكس المناخ التنظيمي التفاعل بين المميزات الشخصية والتنظيمية ويعبر عن خصائص المؤسسة.
- المناخ التنظيمي نسبي وليس مطلق؛ وذلك بسبب تداخلات الواقع الموضوعي والإدراك الذاتي والوصول إلى دمج ما بين الموضوعي والذاتي.
- للمناخ التنظيمي تأثير في العاملين في المؤسسة سلباً أو إيجاباً؛ لأنه وسيط بين متطلبات الوظيفة واحتياجات الفرد.
- المناخ التنظيمي لا يعني البيئة، إذ تتعلق البيئة بما يدور خارج المؤسسة وداخلها على المستوى الواسع، بينما يتعلق المناخ التنظيمي بما يدور داخل المؤسسة على المستوى الضيق.
- وأضاف الطويل (2001) خصيصة أخرى هي أن:
- المناخ التنظيمي هو عبارة عن البيئة النفسية للمؤسسة.
- بين تاجيوري (Tagiuri) عام 1968 المشار إليه في جوهر وعلي (2004) خصائص أخرى للمناخ التنظيمي منها أن:
- المناخ التنظيمي عبارة عن فكرة من نسيج واحد لا تتجزأ مثل شخصية الإنسان.
- المناخ التنظيمي تجسيم محدد لمتغيرات موضوعية.
- العناصر المكونة للمناخ التنظيمي قد تختلف ولكن تبقى هويته كما هي في الغالب.
- المناخ التنظيمي له نتائج سلوكية قوية.

- يعد المناخ التنظيمي محددًا للسلوك؛ لأنه يعمل في الإتجاهات والتوقعات، وحالات الإثارة التي تعد محددات للسلوك.

- المناخ التنظيمي يقوم على حقيقة خارجية ، لذلك لا يمكن أن يكون وهما شائعا.

- يشترك في المناخ التنظيمي عدة أشخاص في الوقت ذاته ، ويؤول في حدود المعاني المشتركة.

- يتحدد المناخ التنظيمي بصفة جوهرية، من خلال خصائص العاملين، واتجاهاتهم وتوقعاتهم وسلوكهم وكذلك عن طريق الوقائع الإجتماعية والثقافية.

إن خصائص المناخ التنظيمي سابقة الذكر تتحقق على أرض الواقع في المدرسة كمؤسسة إجتماعية تربوية، إذ تختلف كل مدرسة عن المدرسة الاخرى وتمتاز بمناخها التنظيمي السائد فهناك مدرسة يسودها الإنسجام والود والألفة بين العاملين، وفي المقابل هناك مدرسة تسودها العزلة والتنافر والشك، وتعود هذه الخصائص إلى طبيعة الأفراد العاملين وخصائصهم داخل هذه المدرسة. وللمناخ التنظيمي تأثير قوي في قيم المعلمين واتجاهاتهم من خلال إدراكهم له، وأن للمناخ التنظيمي دورا كبيرا في رفع الروح المعنوية للعاملين مما ينعكس بشكل مباشر على الطلبة وعلى مدى تقبلهم للبيئة المدرسية التي يعيشون فيها مما ينتج عنه ارتفاع في مستوى تحصيل الطلبة.

عناصر المناخ التنظيمي :

تتضح عناصر المناخ التنظيمي من خلال التعريف بمفهوم المناخ التنظيمي الذي يتكون من مجموعة من العناصر المتفاعلة والمتداخلة مع بعضها، والتي تسهم في إيجاد البيئة الداخلية المناسبة للمؤسسة. ومن هذه العناصر ما يأتي:

أ. **الهيكل التنظيمي** : هو عبارة عن البناء الداخلي، الذي يحدد التركيب الداخلي للعلاقات السائدة في المؤسسة؛ فهو يحدد التقسيمات أو الوحدات الرئيسية والفرعية التي تهتم بمختلف الأعمال والأنشطة التي تحتاجها لتحقيق أهداف المؤسسة (حمود، 2002). ويشتمل المناخ التنظيمي على نمط السلطة وحجم المؤسسة، ونمط إتخاذ القرارات، لان طبيعة الهيكل التنظيمي ونظرة العاملين في المؤسسة إليه تؤثر في مقدرتها على المشاركة والإبداع، فالهيكل التنظيمي المرن يتيح الفرص للتأقلم مع المستجدات والمتغيرات، فيسود الأمن والإستقرار داخل المؤسسة (القريوتي، 2008). ومما سبق تتضح أهمية الهيكل التنظيمي للمؤسسة والمناخ التنظيمي فيها ، فكلما كان الهيكل التنظيمي سليما، كلما أدى ذلك إلى مناخ تنظيمي إيجابي يسمح لأفراد المؤسسة بالتفاعل والإنسجام مع كل ما هو جديد. ولكي يحقق الهيكل التنظيمي للمؤسسة الكفاءة والفاعلية في إنجاز المهمات يجب أن يتصف بالسمات الآتية (حمود، 2002):

- التوازن: أي تحقيق التوازن بين السلطات والصلاحيات الممنوحة للفرد ، والتوازن في نطاق الإشراف، وخطوط الإتصال الوظيفي، وإعتماد وحدة الأوامر الصادرة من المستويات الإدارية المختلفة.
- المرونة: وتتطلب المرونة قابلية الهياكل التنظيمية المراد تصميمها على المقدره على إستيعاب التعديلات التنظيمية المستمرة، تبعا للتعغيرات الخارجية والداخلية.
- الإستمرارية: وتشير إلى اعتماد القواعد العلمية المتينة في تشكيل الهياكل التنظيمية، وتوخي الدقة في تشخيص القواعد إلى جانب التنبوء بالتغيرات المستقبلية دون أن تتعرض الهياكل التنظيمية لتغيرات جوهرية متعددة ومكررة التي تترك البناء الهيكلي للمنظمة.

وأوضحت الجبر (2002) أن الهيكل التنظيمي يسهم في تحقيق أهداف المدرسة وذلك من خلال تحديد مهمات جميع العاملين داخل المدرسة وتوضيح العلاقة بينها وبين الأهداف المراد

تحقيقها، كما يساعد الهيكل التنظيمي على توضيح العلاقات بين الأفراد العاملين داخل المؤسسة، وتحديد مراكز السلطة ويبين طرق الإتصال بين الإدارة والمعلمين ويساعد أيضا على توضيح مراكز إتخاذ القرارات الرسمية، ومدى إمكانية اتساع شبكة إتخاذ القرار.

وعليه فإن المؤسسات التربوية كافة لا يمكن لها الإستغناء عن الهيكل التنظيمي لتحقيق الأهداف التربوية المنشودة.

ب. نمط القيادة : تعرف القيادة بأنها الفن والمقدرة على التأثير في الآخرين، لأنجاز المهمات الموكلة إليهم بكل حماس ودافعية وحيوية . ويؤثر نمط القيادة السائد في المؤسسات تأثيرا كبيرا في تحديد نوع المناخ التنظيمي الذي يعمل الافراد في ظله، وبين الطويل (2001). أنه حين تكون ممارسة الإدارة وسياساتها مبنية على المشاركة والتشاور في عملية صنع القرار، وعلى إحترام الإعتبارات الذاتية والشخصية للعاملين يمكن الوصول إلى الشعور بالثقة المتبادلة والصراحة وتحمل المسؤولية في إنجاز العمل.

وعليه فإن المدارس بحاجة إلى نمط قيادي يقوم على المشاركة في صنع القرار وتفويض السلطة والإتصال ذي الإتجاهين، يهتم بالعلاقات الإنسانية التي تتسبب في إيجاد مناخ تنظيمي سليم، يتصف بتوفر الدافعية، والإبداع، وتوفر الروح المعنوية العالية.

ج. **المشاركة في صنع القرارات** : تعد المشاركة في صنع القرارات من العناصر الرئيسية التي تسهم في تكوين المناخ التنظيمي السليم، وذلك كي يشعر الجميع بالمسؤولية المشتركة لإنجاح تلك المؤسسة لأن الإدارة الناجحة تدرك أن من أجمل الأفكار الإبداعية هي تلك التي تأتي عبر طرح الأفكار وعرضها على الآخرين، لدراستها وتقديم الإقتراحات والبدائل لتكون أساسا للمشاركة في القرارات داخل المدرسة بالتشارك مع اللجان لصناعة القرارات المشتركة وتتكون هذه اللجان من أعضاء الهيئتين الإدارية والتدريسية وأولياء الأمور وأعضاء المجتمع المحلي.

د) **نمط الاتصال** : إن الإتصال هو عبارة عن تلك العملية التي تهدف إلى تدفق البيانات والمعلومات في صورة حقائق بين الوحدات المختلفة في مختلف الإتجاهات من عالية ومنخفضة وعريضة عبر مراكز عمل مختلفة من أعلى المستويات الى أدناها داخل الهياكل التنظيمية للمؤسسات التعليمية وكذلك بينها وبين المجتمع الخارجي وبالعكس (عزب ، 2008). وأنه العملية التي يستطيع من خلالها الطرفان الوصول إلى حالة من المشاركة في فكرة أو إحساس، أو بتحمس لأداء شيء ما (الجبر، 2002).

ويعد الإتصال وسيلة إجتماعية يتم من خلالها التفاهم بين الأفراد، إذ يتم العمل على إيجاد حركة ديناميكية للجماعة، ليتم التوصل من خلالها لنقل المعلومات والبيانات والأفكار والآراء، للوصول إلى تحقيق الأداء المستهدف، وكفاءة الإتصال تعتمد على عديد من العوامل التي تتعلق بطبيعة العمل والمناخ التنظيمي السائد إذ تؤثر وتتأثر به (حمود، 2002).

وأشار المغربي (1995) إلى ان الإتصال الجيد يكون بإتجاهين لإتاحة الفرصة للعاملين لإبداء الرأي والتعلم والتطور، وأوضح أن الإتصال في إتجاه واحد من خلال إصدار الأوامر والتعليمات من

أعلى السلم الهرمي إلى أسفله يؤدي بالعاملين إلى الخمول في التفكير واللامبالاة على إعتبار أن أفكارهم لا قيمة لها.

ويسهم الإتصال في تكوين المناخ التنظيمي وتحديد خصائصه. وفاعلية الإتصال تتم عن وجود سمة إيجابية أضيفت للمناخ التنظيمي، وبطء الإتصالات وعدم فاعليتها تعني أن هناك خللاً واضحاً في المناخ التنظيمي. فالإتصال هو بمثابة الجهاز العصبي للمنظمة يؤثر في تحديد البعد النفسي والإجتماعي للمناخ التنظيمي، لذا يعد وجود الإتصال الفعال دليلاً واضحاً على وجود مناخ تنظيمي جديد (فليه وعبدالمجيد، 2009).

والإتصال الفعال في المدرسة هو ان ما يقوله المدير يكون مفهوماً للجميع لذا يجب أن يختار كلماته بحرص شديد مع ملاحظة تعبيرات الوجه ونبرة الصوت لكي تتحقق فاعلية الإتصال فلا بد من إستخدام الإتصال بالعين والوضع الحركي وتعابير الوجه والملابس والمظهر والصوت واللغة والإهتمام بالمستقبل وإستخدام الفكاهة والعفوية والمصادقية في كل الأمور، وأن يؤسس حلقات إتصال فعالة داخل المدرسة، ويجب أن يدرك المدير أن من أهم عقبات الإتصال الفعال هو التحيز والفردية والمصلحة الشخصية وعدم الثقة بالإدارة العليا (ويليامز، 2003).

وفي ضوء ما تقدم يمكن القول أن الإتصال الفعال داخل المدرسة يؤدي إلى رفع معنويات الأفراد ويرسي روح التعاون البناء بين الأفراد ويطور علاقاتهم الإجتماعية ويعمل على توفير مناخ تنظيمي يتجه نحو الإيجابية ويزيد من مقدرة المدرسة على تحقيق أهدافها.

هـ. **طبيعة العمل** : تعرف طبيعة العمل بأنها مدى كون العمل روتينيا أو غير روتيني أو فيه مجال للإبداع والإبتكار وأن العمل الذي لا يحس العامل بقيمته يؤدي إلى فقدان العامل إحساسه بضرورة دوره وبالتالي لا يرى أن هناك حافزا لتحسين الأداء (القيوتي،1993) أما الأعمال التي تتسم بالتحسين والتطوير فإنها تشجع الافراد على بذل كل طاقاتهم ومقدراتهم الإبداعية لتحقيق الاهداف وإنجاح العمل (حمود،2002) .

وحيث أن مهنة التدريس تختلف عن المهن الاخرى، فهي تستثمر الإنسان وتتعامل مع فكره وعقله، لذا فإن هذه المهنة ينبغي ألا تكون من الأعمال الروتينية التي لايشعر فيها المعلم بأهمية العمل الذي يقوم به وعليه يجب أن يتسم العمل التربوي الذي تعكسه مهنة التعليم بالتجديد والتحسين والتطوير بشكل مستمر.

و. **التكنولوجيا** : تعمل التكنولوجيا على إحداث تغيير في حياة الافراد، والمؤسسات من حيث البقاء والإستمرارية، ومواكبة التطورات والمستجدات في البيئة الخارجية. وفي ظل التقنية العالية والتكنولوجيا المتقدمة والثورة المعلوماتية الهائلة، لابد أن يكون المدير على دراية بإستخدام الحاسوب والإتصال بشبكة المعلومات لأن التطورات التكنولوجية الحديثة تعد من أهم العوامل التي توفر المناخ التنظيمي من أجل إحداث التلاؤم مع الأفراد والمؤسسات على حد سواء (عبد المنعم ومصطفى،2012).

وأشار حمود (2002) إلى أن إعتتماد التكنولوجيا بشكل سليم فإنها ستسهم في تحقيق العمل الجيد بين الأفراد من خلال توزيع المهمات والواجبات، والعمل على إيجاد شبكات الإتصال وتحديدها بطريقة يتحقق من خلالها التلاحم المنظمي بأقصى كفاءة وفاعلية. وتعمل التكنولوجيا على تحديد المستويات والعلاقات التنظيمية حسب الإحتياجات الواقعية في شبكات تدفق العمل، وتعمل على تحسين الظروف المادية للعمل من حيث الصوت والضوء والحرارة، من أجل تحقيق أفضل كفاءة في

الأداء، كما تسهم التكنولوجيا في رفع كفاءة الأفراد في المؤسسة من حيث السرعة وتقليل الهدر في الجهود المالية والمعلوماتية والبشرية، لذا يتضح أن التكنولوجيا تحقق الأجواء التنظيمية التي تستطيع قتل روح الروتين في الأداء وتطلق الابداع الذاتي للأفراد والجماعات في أجواء العمل فيتحقق المناخ الملائم للإنجاز.

لذلك يمكن القول أن سر نجاح المدرسة كمؤسسة إجتماعية تربوية يكمن في مقدرة المدير على الأخذ بأساليب التطور وتشجيع المعلمين على توظيف التكنولوجيا داخل الغرفة الصفية من أجل تنويع المواقف الصفية والخبرات، فضلا عن توظيفها في العمل الإداري المدرسي.

ز_ البيئة الخارجية

ويقصد بها البيئة التي تقع خارج حدود المؤسسة وهي نوعان:

- بيئة خارجية قريبة: وهي عبارة عن تلك القوى والعناصر والمنظمات التي تتبادل التأثير المباشر بينها وبين المؤسسة وتتكون من القوى البشرية، ووسائل الإعلام، والقيم ومستوى المعرفة التربوية.

- بيئة خارجية بعيدة:

ويقصد بها القوى المجتمعية، فضلا عن العوامل التي تؤثر في المؤسسة بشكل مباشر وغير مباشر وتتضمن تلك المؤسسات الاقتصادية، والسياسية، والثقافية، والإدارية، والسكانية، والمعلوماتية (عزب، 2008).

وأوضح عطوي (2001) بأن المدرسة عبارة عن مؤسسة إجتماعية أوجدتها المجتمع لخدمة أبنائه، ومن أجل تطويره وتحقيق أهداف، والإسهام في حل مشكلات، ومن أجل ذلك لا بد من أن تتفاعل مع المجتمع، وتوثق الصلات مع أولياء الأمور وتدعوهم للمشاركة في برامج المدرسة وأنشطتها

وإستخدام مرافقها. فالمدرسة لا تستطيع أن تؤدي واجبها داخل جدرانها بل يجب أن يكون هناك ارتباط قوي بين المدرسة والبيئة المحيطة. فكلما كانت المدرسة أكثر إستجابة لحاجات بيئتها ومجتمعها كلما أصبحت أكثر فاعلية وأعمق أثرا.

وإن لعوامل البيئة الخارجية المحيطة بالمؤسسة أثرا مباشرا في المناخ التنظيمي وفي رؤية العاملين له. فالمؤسسة التي تعاني من ظروف إقتصادية صعبة، قد تدفع الإدارة إلى الأستغناء عن بعض العاملين فيها مما يؤثر سلبا في إحساس العاملين بالثقة والشعور بالاستقرار. وكذلك بالنسبة للظروف السياسية والإجتماعية الأخرى التي في ضمن إطارها، وفي المقابل إذا كانت هذه المتغيرات البيئية الخارجية متسمة بالصحة والسلامة فإن ذلك يساعد على دعم الصحة التنظيمية للمؤسسة، وسلامة مناخ العمل فيها (الطويل، 2001).

وخلاصة القول فإن بتفاعل هذه العناصر كافة تتكون للمؤسسة المدرسية خصائص تميزها عن غيرها من المؤسسات، يدركها العاملون من خلال تفاعلهم داخلها فتؤثر في إتجاهاتهم وقيمهم وبالتالي توجه سلوكهم فيصبحوا أمام خيارين إما أن يتشاركوا في أهدافها ويشعروا أنهم مسؤولون عن تحقيق هذه الأهداف، وإما أن يحبطوا وتتخفف روحهم المعنوية، ودافعيتهم للعمل الجاد فينعزلوا. وعليه وفي ضوء ذلك يمكن القول بأن العناصر جميعها لها الدور الأكبر في تحديد المناخ التنظيمي السائد داخل المدرسة، والذي يؤدي دورا مهما في نجاح المدرسة أو إخفاقها.

ثانياً: دراسات سابقة ذات صلة

فيما يأتي عرض لبعض الدراسات السابقة ذات الصلة بمتغيري الدراسة (القيادة الخادمة والمناخ التنظيمي) وفقاً لكل متغير وبشكل منفصل وقد تم عرض هذه الدراسات من الأقدم إلى الأحدث من حيث تاريخ نشرها وعلى النحو الآتي:

1. دراسات سابقة تناولت القيادة الخادمة:

هدفت دراسة فوستر (Foster,2000) إلى تحديد المعوقات التي تحول دون ممارسة القيادة الخادمة، وشملت الدراسة (20) مشتركاً يعملون في المنظمات الكبيرة في ولاية ميتشجن (Michigan) الأمريكية تم تمييزهم على أنهم يمارسون القيادة الخادمة. وقد صممت استمارة خاصة بالمقابلات لغرض جمع البيانات، وبعد تحليل البيانات تم التوصل إلى تحديد (180) عائقاً صنفت ضمن فئات اشتملت على الأساليب القيادية المتناقضة، وعدم فهم القيادة الخادمة، ومعوقات الإدارة الوسطى، وضعف الثقة، ونقص التمكين، وانخفاض مستوى التطوير، ومحدودية الإتصال، والمعاملة الأبوية، وجداول الأعمال لخدمة المصالح الشخصية، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن هناك خطوات عملية تستطيع المؤسسة من خلالها التغلب على هذه المعوقات، وإيجاد بيئة إيجابية لتحسين فاعلية القيادة الخادمة وتطويرها. ويجب على المؤسسات أن تعي هذه المعوقات، فالقيادة الخادمة لكي تكون فعالة يجب أن تكون مدعومة بثقافة المؤسسة.

أما دراسة تايلور (Taylor,2002) فقد هدفت إلى قياس الممارسات القيادية لمديري المدارس بوصفهم قادة خدما في كولومبيا، وقد أجريت الدراسة على (82) مديراً و(875) معلماً، وتم استخدام الإستبانة أداة لجمع البيانات. وأظهرت نتائج الدراسة أن مديري المدارس الذين صنفوا أنفسهم قادة

خدما يختلفون من وجهة نظر معلمهم بدرجة دالة إحصائياً عن أولئك الذين صنفوا أنفسهم غير مالكين لخصائص القائد الخادم، ولم يكن هناك أثر لكل من الخبرة التربوية السابقة لمديري المدارس، وأعمارهم ومستواهم التعليمي.

وأجرى هريست (Herbst,2003) دراسة هدفت إلى تقرير ما إذا كانت المدارس الثانوية التي تمارس القيادة الخادمة بدرجة عالية أفضل أداء من المدارس الثانوية التي تمارس فيها القيادة الخادمة بدرجة منخفضة في ولاية فلوريدا (Florida) الأمريكية، وتكونت عينة الدراسة من (1104) من المديرين والمساعدين والمعلمين، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام استبانة تقييم القيادة الخادمة التنظيمية للوب (Lube,1999). وقد تم دراسة العلاقة بين إجابات المشاركين في الدراسة ونتائج الطلبة في الامتحان التقييمي الشامل (FCAT) وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية بين القيادة الخادمة ونتائج الطلبة وأن المدارس الثانوية التي تمارس فيها القيادة الخادمة بدرجة عالية أفضل أداء من المدارس الثانوية التي تمارس فيها القيادة الخادمة بدرجة منخفضة خاصة في مادتي الرياضيات والقراءة.

وقام أندرسون (Anderson,2006) بإجراء دراسة هدفت إلى إختبار تأثير القائد الخادم في مؤسسات التعليم الحكومي من خلال تحديد سلوك القيادة وتأثيره في المؤسسة ككل والأفراد العاملين فيها، وتقييم القيادة التنظيمية في ولاية ميزوري (Missouri) بالولايات المتحدة الأمريكية وقد شمل التقييم (50) مشاركا. وتم تحليل الإجابات للمقاييس الفرعية الآتية : مشاركة القيادة، وإظهار الأصالة، وتقدير العاملين وتطويرهم، وبناء المجتمعات المحلية. وقد أظهرت نتائج تحليل البيانات أن سلوك مشاركة القيادة قد احتل أعلى رتبة للقائد الخادم، بينما احتل بناء المجتمعات المحلية وإظهار الأصالة

الرتبتين الثانية والثالثة على التوالي، واحتل تقدير العاملين وتطويرهم الرتبة الأخيرة، وأكدت الدراسة على أن سلوك القائد الخادم له تأثير إيجابي في صحة المدرسة، وتأثيره الكبير في العاملين.

وأجرى أبو تينة والخصاونة والطحاينة (2007) دراسة إستطلاعية هدفت إلى التعرف إلى درجة ممارسة مديري مدارس محافظة الزرقاء ومديراتها للقيادة الخادمة في مدارسهم، من وجهة نظرهم ووجهة نظر معلميه ومعلماتهم، وقد بلغ عدد أفراد عينة الدراسة (300) معلم ومعلمة، و(95) مديراً ومديرة. وأظهرت نتائج الدراسة أن ممارسة القيادة الخادمة من وجهة نظر المعلمين والمعلمات جاءت بدرجة عالية، كما وأظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائية لأثر النوع، أو المرحلة الدراسية، أو المؤهل العلمي للمعلمين والمعلمات في إدراكهم لواقع ممارسة مديريهم ومديراتهم للقيادة الخادمة، بخلاف الخبرة التدريسية التي كان أثرها ذا دلالة إحصائية لصالح المعلمين والمعلمات الذين يملكون الخبرة الطويلة.

وكان الغرض من دراسة براون (Brwon,2002) هو التعرف إلى تصورات المعلمين لأهمية تحديد صفات القيادة الخادمة لمديري المدارس الثانوية بولاية فرجينيا (Virginia) في الولايات المتحدة الأمريكية في منطقتين مختلفتين، إحداهما تقع في المنطقة الساحلية الحضرية والثانية تقع في الريف، وتكونت عينة الدراسة من (52) معلماً في مدرسة ثانوية في المنطقة الحضرية، و(31) معلماً من مدرستين ثانويتين في الريف، وأُستخدمت استبانة خصائص القيادة الخادمة التي أعدها أبل (Abel,2000) لجمع البيانات، وتم التطبيق في كلتا المنطقتين، وأظهرت نتائج الدراسة أن قادة المدارس الحالية يملكون المقدرة لتحسين إدارة المؤسسات المدرسية وقيادتها، عندما يقومون بتكييف ممارساتهم وفقاً لخصائص محددة للقيادة الخادمة في مؤسساتهم.

وأجرت النشاش والكيلاني (2012) دراسة هدفت الى تطوير مدونة أخلاقية في القيادة الخادمة شملت القادة التربويين في الأردن من مديري مديريات التربية والتعليم ومساعدتهم، ومديري المدارس الثانوية، وبلغ عدد أفراد عينة الدراسة (1305) أفراد، وأستخدمت الإستبانة أداة لجمع البيانات، وأظهرت نتائج الدراسة أن القادة التربويين في الأردن يمارسون القيادة الخادمة بدرجة متوسطة.

بينما هدفت دراسة إبراهيم (2013) لتعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة للقيادة الخادمة وعلاقتها بمستوى الثقة التنظيمية السائدة في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين، وتكونت عينة الدراسة من (327) معلما ومعلمة تم إختيارهم بالطريقة الطبقيّة العشوائية النسبية من ثلاث مديريات للتربية والتعليم، وقد تم إختيارها بالطريقة العنقودية من مجموع مديريات التربية والتعليم في محافظة العاصمة عمان وتم إستخدام أداتين لجمع البيانات بعد التأكد من صدقهما وثباتهما: الأداة الأولى لقياس درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان للقيادة الخادمة، والأداة الثانية لقياس الثقة التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية الخاصة، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة للقيادة الخادمة من وجهة نظر المعلمين كانت متوسطة، بينما كان مستوى الثقة التنظيمية السائدة في هذه المدارس من وجهة نظر المعلمين مرتفعا، ووجود علاقة إيجابية دالة إحصائيا بين درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة للقيادة الخادمة ومستوى الثقة التنظيمية السائدة في تلك المدارس ووجود فروق دالة إحصائيا في مستوى القيادة الخادمة تعزى لمتغير الجنس ولصالح الإناث، ولمتغير الخبرة ولصالح فئة (5-أقل من عشر سنوات)، ولمتغير المؤهل العلمي ولصالح حملة البكالوريوس.

أما دراسة المعشر (2014) فقد هدفت تعرف إلى درجة ممارسة مديري مدارس الأمانة العامة للمؤسسات التربوية المسيحية في عمان للقيادة الخادمة وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية في

مدارسهم من وجهة نظر المعلمين، وقد تكونت عينة الدراسة من (278) معلما ومعلمة تم إختيارهم بطريقة العينة الطبقية العشوائية النسبية، ومن أجل جمع البيانات تم إستخدام أداتين وذلك بعد التأكد من صدقهما وثباتهما: الأولى لقياس درجة ممارسة المديرين للقيادة الخادمة، والثانية لقياس سلوك المواطنة التنظيمية، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة مديري مدارس الأمانة العامة للمؤسسات التربوية المسيحية في عمان للقيادة الخادمة كانت متوسطة وإن سلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين كان بدرجة متوسطة أيضاً وإن هناك علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة المديرين للقيادة الخادمة ومستوى سلوك المواطنة التنظيمية ووجدت فروق دالة إحصائية في درجة ممارسة المديرين للقيادة الخادمة تعزى لمتغير الجنس ولصالح الذكور في ثلاثة مجالات هي: الإيثار والتمكين والتواضع. وبالنسبة لمجال المحبة فكان الفرق فيه لصالح الإناث ، ولمتغير المؤهل العلمي كان الفرق لصالح حملة البكالوريوس، ولمتغير المرحلة الدراسية كان الفرق لصالح المرحلة الأساسية أما بالنسبة لمتغير الخبرة فكان الفرق لصالح الفئة (5-أقل من عشر سنوات).

وكان الهدف من دراسة عبدالفتاح وأبوسيف (2016) هو معرفة دور القيادة الخادمة في تحقيق التماثل مع الهوية التنظيمية في مدارس التعليم العام قبل الجامعي من وجهة نظر المعلمين في مدينة إهناسيا في محافظة بني سيوف في جمهورية مصر العربية، وقد تم إستخدام المنهج الوصفي الارتباطي، واختيرت عينة الدراسة بالطريقة الطبقية العشوائية التي تكونت من (399) معلما، وأستخدمت الإستبانة وسيلة لجمع البيانات بعد التحقق من صدق الأداة وثباتها، وأظهرت نتائج الدراسة أن مديري المدارس يمارسون القيادة الخادمة بدرجة مرتفعة، وإن هناك علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الخادمة والهوية التنظيمية.

وكان الهدف من دراسة العدوان (2017) هو تعرف درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية للقيادة الخادمة وعلاقتها بدرجة تطبيق إستراتيجيات إدارة الصراع من وجهة نظر المعلمين في محافظة العاصمة عمان. وتكونت عينة الدراسة من (335) معلماً ومعلمة أُختيروا بالطريقة الطبقيّة العشوائية النسبية وأُستخدمت إستبانتان لجمع البيانات إحداهما لقياس درجة ممارسة المديرين للقيادة الخادمة والأخرى لقياس درجة تطبيق إستراتيجيات إدارة الصراع . وأشارت النتائج إلى أن درجة ممارسة القيادة الخادمة من قبل مديري المدارس الثانوية في محافظة عمان كانت مرتفعة ، وإن درجة تطبيق المديرين لإستراتيجيات إدارة الصراع كانت متوسطة . وإن هناك فروقاً دالة إحصائياً في درجة ممارسة المديرين للقيادة الخادمة تعزى لمتغيرات الجنس والؤهل العلمي والخبرة . ولم تكن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تطبيق المديرين لإستراتيجيات إدارة الصراع تعزى لمتغيري الجنس والخبرة . ووجدت فروق تعزى لمتغير المؤهل العلمي ولصالح حملة البكالوريوس . وإن هناك علاقة إرتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.01$) بين الدرجة الكلية لإستبانة القيادة الخادمة والدرجة الكلية لإستراتيجيات إدارة الصراع.

وهدفنا دراسة الشريفي والكبيسي (AL-Sharifi & AL-Kubaysi,2018) الى تعرف درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة عمان لأبعاد القيادة الخادمة من وجهة نظر المعلمين وقد تكونت العينة من (368) معلماً ومعلمة أُختيروا بطريقة العينية الطبقيّة العشوائية النسبية. وتم تطوير إستبانة لقياس درجة ممارسة أبعاد القيادة الخادمة . وأظهرت النتائج إن درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان لأبعاد القيادة الخادمة من جهة نظر المعلمين كانت منخفضة ولم تكن هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان لأبعاد القيادة الخادمة

تعزى لمتغير الجنس، بينما كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الخبرة ولصالح الفئة (10 سنوات فأكثر).

2. دراسات سابقة تناولت المناخ التنظيمي:

هدفت دراسة بني محمد (2001) إلى الكشف عن رؤية المعلمين للمناخ التنظيمي في مدارس محافظة جرش الحكومية في الأردن. وتكونت عينة الدراسة من (350) معلما ومعلمة في مدارس محافظة جرش الحكومية. ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة تم تطوير أداة تكونت من (60) فقرة موزعة على ستة مجالات لقياس المناخ التنظيمي السائد في المدارس. وأشارت نتائج الدراسة إلى أن رؤية المعلمين للمناخ التنظيمي كانت بدرجة مرتفعة، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الدرجة الكلية للمناخ التنظيمي تعزى لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة.

وقام هايكنز (Haykins,2002) بإجراء دراسة للكشف عن العلاقة الإيجابية بين السلوك القيادي والمناخ التنظيمي المدرسي في المدارس الثانوية . وتكونت عينة الدراسة من (133) معلما و(18) مديرا في المدارس الثانوية في ولاية تكساس (Texas) الامريكية. وقد طورت استبانتان: الأولى للسلوك القيادي، والثانية للمناخ التنظيمي. وأظهرت النتائج أن المناخ التنظيمي السائد في المدارس الثانوية كان المناخ المنفتح، وأن هناك علاقة إيجابية بين المناخ التنظيمي المنفتح وسلوك المدير الداعم.

وهدف دراسة الشيخ علي (2003) إلى تعرف المناخ التنظيمي السائد في مدارس وكالة الغوث الدولية في الأردن من وجهة نظر المعلمين والمعلمات. وتكونت عينة الدراسة من (260) معلما ومعلمة تم إختيارهم عشوائيا من مدارس وكالة الغوث الدولية في منطقة شمال عمان. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام مقياس المناخ التنظيمي لهالبن وكروفت. (Halpin and Croft). وكشفت نتائج

الدراسة أن المناخ التنظيمي السائد في مدارس وكالة الغوث الدولية هو المناخ المفتوح، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في وصف المناخ التنظيمي السائد تعزى لمتغير الجنس.

وقامت عريقات (2003) بإجراء دراسة هدفت إلى الكشف عن العلاقة بين المناخ التنظيمي السائد والرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية في محافظة القدس. وقد تم إختيار عينة الدراسة بواقع (342) معلما ومعلمة من المدارس الحكومية في مدينة القدس بفلسطين. ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير أداتين الأولى كانت في المناخ التنظيمي، والثانية للرضا الوظيفي وكشفت نتائج الدراسة أن درجة المناخ التنظيمي السائد والرضا الوظيفي في مدارس القدس الثانوية كانت متوسطة، وتوجد علاقة إيجابية بين المناخ التنظيمي السائد في المدارس الثانوية الحديثة في محافظة القدس والرضا الوظيفي لدى معلميه.

وأجرى علي (2005) دراسة هدفت إلى الكشف عن المناخ التنظيمي السائد في مدارس التعليم الأساسي في محافظة عدن باليمن كما يراه المعلمون. وقد تكونت عينة الدراسة من (160) معلما ومعلمة من مديريات التربية والتعليم بمحافظة عدن. ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير أداة للكشف عن المناخ التنظيمي في المدارس، وأظهرت نتائج الدراسة أن المناخ التنظيمي السائد في مدارس التعليم الأساسي في محافظة عدن هو المناخ التنظيمي المفتوح ويليهِ المناخ التنظيمي المغلق.

وأجرى جونسون وستيفنز (Johnson & Stevens, 2006) دراسة هدفت إلى الكشف عن تصورات المعلمين نحو المناخ التنظيمي السائد في مدارسهم وعلاقته بالتحصيل الدراسي للطلبة. وقد تكونت عينة الدراسة من (1115) معلما في (59) مدرسة أساسية في جنوب غرب الولايات المتحدة الأمريكية. ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام مقياس المناخ التنظيمي. وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إرتباطية إيجابية بين تصورات المعلمين إزاء المناخ المدرسي وبين التحصيل

الأكاديمي للطلبة. ووجود علاقة إرتباطية قوية بين المناخ التنظيمي والتحصيل الدراسي للطلبة في المجتمعات المحلية التي تتمتع بوضع إجتماعي وإقتصادي عالٍ، بينما تنخفض هذه العلاقة في المجتمعات المحلية ذات الوضع الاقتصادي والإجتماعي المنخفض.

وقام جين وهانج (Chen & Hung,2007) بإجراء دراسة للكشف عن العلاقة بين المناخ التنظيمي والعلاقات الإجتماعية والروح المعنوية بين المعلمين والإدارة المدرسية. وتكونت عينة الدراسة من (150) معلما ومعلمة من معلمي المدارس الثانوية في تايوان. وتم إستخدام أداتين، الاداة الاولى تمثلت في المقابلة، والثانية إستبانة. وكشفت نتائج الدراسة عن وجود علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي والعلاقات الإجتماعية والروح المعنوية.

وهدفت دراسة الحميدي (2008) إلى الكشف عن العلاقة بين طبيعة المناخ التنظيمي السائد والرضا الوظيفي. وقد تكونت عينة الدراسة من (450) معلما ومعلمة في المدارس الاساسية في دولة البحرين. ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانتيين الأولى، للمناخ التنظيمي، والثانية للرضا الوظيفي. وكشفت نتائج الدراسة أن درجة المناخ التنظيمي كانت متوسطة، وأن مستوى الرضا الوظيفي كان متوسطا وكشفت النتائج عن وجود علاقة إرتباطية بين المناخ التنظيمي ومستوى الرضا الوظيفي لدى معلمي المرحلة الإعدادية ومعلماتها في دولة البحرين.

وأجرت الكيلاني (2011) دراسة هدفت إلى تعرف دور مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان في تحسين المناخ التنظيمي وعلاقته بالروح المعنوية لمعلميهم. وتكونت عينة الدراسة من (227) معلما ومعلمة من معلمي المرحلة الثانوية في محافظة العاصمة عمان بالأردن. وتم تطوير أداتين إحداهما للمناخ التنظيمي والأخرى للروح المعنوية وقد أظهرت نتائج الدراسة أن دور مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان في تحسن المناخ

التنظيمي من وجهة نظر المعلمين كان بدرجة متوسطة ، وأن مستوى الروح المعنوية لمعلمي المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظرهم كان متوسطاً ، ووجود علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي والروح المعنوية.

وأجرى المنبهي (2014) دراسة هدفت إلى التعرف إلى دور الإدارة المدرسية في توفير المناخ التنظيمي وتحقيق الرضا الوظيفي لمعلمي المرحلة الثانوية بمحافظة بيشا بالمملكة العربية السعودية ومن أجل تحقيق أهداف هذه الدراسة تم استخدام منهج البحث الوصفي والإستقرائي التحليلي ، وتكونت عينة الدراسة من (900) معلماً ومعلمة و(50) مديراً في المدارس الثانوية، وأستخدمت إستبانة لقياس درجة الرضا الوظيفي نتيجة للمناخ التنظيمي الذي يقوم بتوفيره المديرون، وأظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة إسهام المديرين في توفير المناخ التنظيمي يعزى لمتغير الجنس، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إسهام ممارسات المديرين في تحقيق الرضا الوظيفي تعزى لمتغير الخبرة كما أشارت نتائج الدراسة إلى أنه كلما زادت مدة الخبرة للمعلمين كلما زادت درجة الرضا لديهم نتيجة للمناخ التنظيمي السائد في مدارسهم.

وقام كيتريبورن وبونسوبتر (Kitratporn & Puncreobutr,2016) بدراسة هدفت إلى قياس جودة العمل والمناخ التنظيمي للمدارس الواقعة على طول المنطقة الحدودية التايلندية الكومبودية، وتكونت عينة الدراسة من (384) معلماً ومشرفاً تربوياً تم إختيارهم من جميع المدارس الحدودية وتم تطبيق إستبانة لقياس جودة العمل والمناخ التنظيمي وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة بين جودة العمل في المدارس الحدودية والمناخ التنظيمي السائد فيها.

أما دراسة المظفر (2017) فقد هدفت إلى تعرف مستوى الذكاء الثقافي لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة كربلاء في العراق وعلاقته بمستوى المناخ التنظيمي السائد في مدارسهم من وجهة

نظر المعلمين. وتكونت عينة الدراسة من (364) معلما ومعلمة. وأستخدم منهج البحث الوصفي الإرتباطي، ولجمع البيانات تم إستخدام أداتين إحداهما لقياس الذكاء الثقافي للمديرين والأخرى لقياس مستوى المناخ التنظيمي السائد في المدارس الثانوية بمحافظة كربلاء. وقد تم التأكد من صدقهما وثباتهما. وأظهرت النتائج إن مستوى الذكاء الثقافي لمديري المدارس الثانوية كان مرتفقا من وجهة نظر المعلمين، وأن مستوى المناخ التنظيمي السائد في المدارس الثانوية كان مرتفقا أيضا من وجهة نظر المعلمين، ووجود علاقة إرتباطية إيجابية دالة إحصائيا عند مستوى ($\alpha = 0.05$) بين مستوى الذكاء الثقافي للمديرين ومستوى المناخ التنظيمي السائد في مدارسهم، إذ بلغت قيمة معامل الإرتباط (0.68) ووجود فروق دالة إحصائيا عند مستوى ($\alpha = 0.05$) في مستوى الذكاء الثقافي للمديرين تعزى لمتغيري الجنس والخبرة. ولم تكن هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) في مستوى المناخ التنظيمي تعزى لمتغيري الجنس والخبرة.

ملخص الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها

تباينت الدراسات السابقة من حيث أهدافها والمتغيرات التي تناولتها، وأحجام عيناتها والأدوات المستخدمة في جمع البيانات. فالدراسات السابقة التي بحثت في موضوع القيادة الخادمة تناولت متغيرات متنوعة، مثل دراسة فوستر (Foster,2000) التي بحثت في المعوقات التي تحول دون ممارسة القيادة الخادمة، ودراسة تايلور (Taylor,2002) التي تناولت الممارسات القيادية للقيادة الخدم، ودراسة هربست (Herbst, 2003) التي تم فيها المقارنة بين المدارس الثانوية التي يمارس مديروها القيادة الخادمة بدرجة مرتفعة وأقرانهم الذين يمارسون القيادة ذاتها بدرجة منخفضة ودراسة اندرسون (Anderson,2006) التي هدفت الى اختيار القائد الخادم في المؤسسات التربوية. ودراسة ابو تينة واخرون (2007) التي بحثت في تعرف درجة ممارسة القيادة الخادمة، ودراسة براون

(Brown,2002) التي هدفت الى تعرف تصورات المعلمين لأهمية تحديد صفات القيادة الخادمة ودراسة الناشاش والكيلاني (2012) التي تناولت تطوير مدونة أخلاقية في القيادة الخادمة. ودراسة ابراهيم (2013) التي بحثت في تعرف العلاقة بين درجة ممارسة القيادة الخادمة ومستوى الثقة التنظيمية ودراسة المعشر (2014) التي تناولت العلاقة بين درجة ممارسة القيادة الخادمة وسلوك المواطنة التنظيمية، للمعلمين، ودراسة عبد الفتاح وابو سيف (2016) التي هدفت الى تعرف دور القيادة الخادمة في تحقيق التماثل مع الهوية التنظيمية، ودراسة الشريف والكبيسي (AL- Sharifi&AL-Kubaysi,2018) التي بحثت في موضوع ممارسة أبعاد القيادة الخادمة في المدارس الأساسية.

أما المناخ التنظيمي فقد تناولته الدراسات السابقة مع متغيرات اخرى مثل السلوك القيادي كما في دراسة هاوكنز (Haykins,2002) والرضا الوظيفي الذي تناولته دراسة عريقات (2003) ودراسة الحميدي (2008) والتحصيل الدراسي كما في دراسة جونسون وستيفنز (Johnson&Stevens,2006) والعلاقات الاجتماعية والروح المعنوية، كما جاء في دراسات (Chen&Huang,2007) والكيلاني (2011) والمنبهي (2014)، وجودة العمل كما في دراسة كتر بورن ويونسر بوتر (KitarPorn&Puncrebuter,2016) والذكاء الثقافي كما في دراسة المظفر (2017).

وفيما يتعلق بأحجام العينات للدراسات السابقة التي تناولت القيادة الخادمة فقد تراوحت ما بين (20) مشتركاً كما ورد في دراسة فوستر (Foster,2000)، و(1305) أفراد كما في دراسة الناشاش والكيلاني (2012) أما بالنسبة لأحجام العينات للدراسات السابقة التي بحثت في المناخ التنظيمي فقد تراوحت ما بين (133) معلماً و18 مديراً كما في دراسة هوكنز (Haykins,2002) و(1115)

معلما كما في دراسة جونسون ستيفنز (Johnson&Stevens,2006) أما افراد عينة الدراسة الحالية فقد بلغ عددهم (234) معلما ومعلمه و (31) مساعداً ومساعدة للمديرين يمثلون مجتمعهم. وفيما يتعلق بادوات جمع البيانات فقد استخدمت الدراسات السابقة التي تناولت القيادة الخادمة أسلوب المقابلة كما في دراسة فوستر (Foster,2000) واعتمدت الدراسات الأخرى الإستبانة وسيلة لجمع البيانات والمعلومات مثل دراسة تايلور (Taylor,2002) ودراسة هارست (Herbst ,2003) ودراسة ابو تينه واخرون (2007) ودراسة براون (Brown,2002) ودراسة النشاش والكيلاني (2012) ودراسة إبراهيم (2013) ودراسة المعشر (2014) ودراسة عبد الفتاح وابو سيف (2016) ودراسة الشريف والكبيسي (AL-Sharifi & AL-Kubaysi,2018).

اما بالنسبة للمناخ التنظيمي فقد استخدمت جميع الدراسات السابقة الاستبانة باستثناء دراسة جين وهانغ (Chen&Huang,2007) التي استخدمت المقابلة فضلاً عن الاستبانة.

وفيما يتعلق بالدراسة الحالية فقد اتفقت مع معظم الدراسات السابقة في استخدامها للاستبانة. اذ تم استخدام استبانتين إحداهما لقياس درجة ممارسة القيادة الخادمة ، والثانية لقياس المناخ التنظيمي السائد في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مأدبا من وجهة نظر المعلمين ومساعدي المديرين.

هذا وقد استفادت الباحثة من الدراسات السابقة في تطوير مشكلة دراستها، وتطوير أدواتي الدراسة وكيفية اختيار عينة الدراسة ، والوسائل الإحصائية التي استخدمت في معالجة البيانات، ومقارنة نتائج هذه الدراسة بالنتائج التي تم التوصل إليها في الدراسات السابقة.

إن ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة هو تناولها لمتغيرين لم يتم تناولهما معاً في الدراسات السابقة هما القيادة الخادمة للمديرين وعلاقتها بالمناخ التنظيمي السائد في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين ومساعدتي المديرين.

الفصل الثالث

الطريقة والاجراءات

الفصل الثالث الطريقة والاجراءات

تضمن هذا الفصل عرضاً لمنهج البحث المستخدم في هذه الدراسة، ومجتمع الدراسة وعينتها وكيفية إختيارها ، وأداتي الدراسة ، وكيفية التحقق من صدقهما ، وثباتهما، فضلاً عن الوسائل الإحصائية التي تم إستخدامها في معالجة البيانات وعلى النحو الآتي:

منهج البحث المستخدم

استخدم منهج البحث الوصفي الارتباطي بوصفه المنهج المناسب للدراسة الحالية. واستخدمت استبانتان أداتين لجمع بيانات الدراسة بعد التحقق صدقهما وثباتهما.

مجتمع الدراسة

تضمن مجتمع الدراسة جميع المعلمين والمعلمات الذين يعملون في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مأدبا (لواء قسبة المحافظة وقضاء ذيبان)، والبالغ عددهم (575) معلماً ومعلمة موزعين على المدارس الثانوية الحكومية في هذه المحافظة وذلك بالرجوع الى إحصائية مديرية التربية والتعليم لمحافظة مأدبا للعام الدراسي 2018-2019. والجدول (1) يبين ذلك. والملحق (1) يوضح أعداد المعلمين والمعلمات في محافظة مأدبا.

الجدول (1)

توزيع أفراد مجتمع الدراسة من المعلمين والمعلمات ومساعدتي المديرين حسب مديرية التربية والتعليم و
الجنس

المجموع	عدد مساعدي المديرين		عدد المعلمين والمعلمات		المديرية
	إناث	ذكور	إناث	ذكور	
412	7	10	201	194	مديرية التربية والتعليم لمحافظة مأدبا
194	8	6	103	77	مديرية التربية والتعليم لقضاء ذيبان
606	15	16	304	271	المجموع

كما اشتمل مجتمع الدراسة على جميع مساعدي المديرين والمديرات والبالغ عددهم (31) فرداً للعام الدراسي ذاته، وبذلك يكون مجتمع الدراسة مكوناً من (606) معلمين ومساعدي مدير. والملحق (2) يبين أعداد مساعدي المديرين.

عينة الدراسة

1- أختيرت عينة طبقية عشوائية نسبية وفقاً لمتغير الجنس من لواء قسبة محافظة مأدبا وقضاء ذيبان. وقد بلغ عدد أفراد عينة الدراسة (234) معلماً ومعلمة بعد الرجوع الى جدول تحديد حجم العينة من حجم المجتمع الذي أعده كريجسي ومورجان (Krejcie & Morgan,1970).
وبيّن الجدول (2) ذلك.

الجدول (2)

توزع أفراد عينة الدراسة من المعلمين والمعلمات حسب مديرية التربية والتعليم وبنسب الجنس المستجيب.

المجموع	عدد المعلمين والمعلمات		المديرية
	إناث	ذكور	
161	82	79	مديرية التربية والتعليم لمحافظة مأدبا
73	42	31	مديرية التربية والتعليم لقضاء ذيبان
234	124	110	المجموع

2- نظراً لصغر حجم مجتمع مساعدي المديرين والمديرات في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مأدبا، فقد تم اختيارهم جميعاً وإضافتهم إلى عينة الدراسة. إذ بلغ عددهم (31) مساعداً ومساعدة للمدير، وبذلك بلغ عدد المعلمين ، ومساعدي المديرين ، الذين طبقت عليهم الاستبانة (265) معلماً ومساعداً مدير.

اداتا الدراسة

قامت الباحثة بتطوير اداتين إحداهما لقياس درجة ممارسة المديرين للقيادة الخادمة ، والأخرى لقياس المناخ التنظيمي السائد في مدارسهم . وفيما يأتي عرض لهاتين الأداتين.

- الأداة الأولى: "استبانة القيادة الخادمة"

تم تطوير هذه الاستبانة لقياس درجة ممارسة المديرين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مأدبا للقيادة الخادمة من وجهة نظر، المعلمين ومساعدى المديرين ، وذلك بالرجوع الى دراسات : ابراهيم (2013) المعشر (2014)، وعبد الفتاح وأبو سيف (2016) والعدوان (2017). وقد تكونت الاستبانة بصورتها الأولية من (34) فقرة موزعة على أربعة مجالات ، وعلى النحو الاتي:

- مجال الإيثار (Alturism) وعدد فقراته (7) فقرات ، من (1-7) .

- مجال المحبة (Love) : وتكون من (11) فقرة ، من (8-18) .

- مجال التمكين (Empowerment) وتكون من (8) فقرات ، من (19-26).

- مجال التواضع (Modest) وتكون من (8) فقرات ، من (27-34) .

ويبين الملحق (1) استبانة القيادة الخادمة بصورتها الأولية .

وتم إعطاء كل فقرة من فقرات الاستبانة تقديراً متدرجاً وفقاً لسلم ليكرت (Likert) الخماسي.

فقد أعطى البديل (مرتفعة جداً) خمس درجات، والبديل (مرتفعة) أربع درجات، والبديل (متوسطة)

ثلاث درجات ، والبديل (منخفضة) درجتين أما البديل (منخفضة جداً) فقد أعطي درجة واحدة .

صدق اداة الدراسة الاولى "استبانة القيادة الخادمة"

تم التحقق من صدق أداة الدراسة الأولى بإيجاد الصدق الظاهري وصدق البناء وكما يأتي:

- **الصدق الظاهري:** تم توزيع الأداة بصيغتها الأولية على عشرة من المحكمين المختصين في الإدارة والقيادة التربوية من أعضاء هيئة التدريس العاملين في الجامعات الأردنية، والملحق (4) يبين أسماء المحكمين. وقد طلب من المحكمين الحكم على مدى إنتماء الفقرات للمجال الذي وضعت فيه ، وهل الفقرات صالحة لأغراض الدراسة الحالية؟ وهل هي بحاجة الى تعديل؟ وما التعديل المقترح؟ هذا وقد تم الإبقاء على الفقرات التي حصلت على موافقة (80%) من المحكمين أو أكثر أما الفقرات التي اقترح المحكمون، أو بعضهم إجراء تعديلات عليها، فقد تم الأخذ بمقترحاتهم وأجري التعديل المطلوب، كما حذفت الفقرات التي طلب المحكمون حذفها. وقد تضمنت الاستبانة بصيغتها النهائية بعد الحذف والإضافة (31) فقرة. وبناء على ذلك، عدت الاستبانة صادقة. ويبين الملحق (5) استبانة القيادة الخادمة بصورتها النهائية.

- **صدق البناء:** تم إيجاد صدق البناء لاستبانة القيادة الخادمة باستخدام معامل ارتباط بيرسون. إذ تم إيجاد العلاقة الارتباطية بين فقرات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة وبين فقرات كل مجال، والمجال الذي تنتمي إليه ، والجدول (3) يبين ذلك.

الجدول (3)

قيم معاملات الارتباط بين الفقرات والدرجة الكلية للاستبانة والمجال الذي تنتمي إليه

رقم الفقرة	الفقرة	ارتباط الفقرة بالدرجة الكلية	ارتباط الفقرة مع البعد
1	يعتقد المدير أن خدمة العاملين هي أساس للقيادة .	**0.45	**0.71
2	التعامل الإيجابي مع العاملين خير مؤشر على خدمتهم .	**0.69	**0.62

*0.44	**0.47	يغرس المدير في العاملين روح المبادرة .	3
*0.68	*0.51	قول المدير لا يخالف فعله .	4
*0.43	**0.63	خدمة العاملين لدى المدير مسؤولية إنسانية ينبغي الالتزام بها .	5
*0.44	**0.55	يؤدي المدير بعض الأعمال التطوعية .	6
**0.55	**0.75	يهيء المدير الفرص المناسبة لتطوير مهارات العاملين .	7
**0.45	*0.55	يشجع المدير العاملين على التعاون فيما بينهم .	8
**0.55	**0.53	يتقبل المدير العاملين أعضاء في المجتمع المدرسي .	9
**0.67	**0.45	يفي المدير بالتزاماته للعاملين .	10
**0.62	*0.42	يتعامل المدير بمصداقية مع العاملين .	11
*0.41	**0.55	يوفر المدير الراحة النفسية للعاملين .	12
**0.42	*0.44	يوزع المدير المسؤوليات على العاملين حسب إمكانياتهم .	13
**0.63	*0.43	يتحدث المدير عن الإنجازات التي يقوم بها العاملون .	14
**0.61	*0.42	يغرس المدير الثقة في نفوس العاملين .	15
*0.44	*0.63	يعزز المدير القيم الإيجابية في المدرسة .	16
**0.56	**0.60	يدافع المدير عن العاملين .	17
**0.54	**0.65	يأخذ المدير في الاعتبار الرأي الشخصي للعاملين .	18
**0.58	*0.54	يطور المدير المقدرات القيادية للعاملين .	19
**0.46	**0.62	يفوض المدير بعض العاملين الصلاحيات اللازمة لإنجاز العمل .	20
*0.43	*0.39	يثق المدير في العاملين .	21
**0.52	*0.40	يشارك المدير العاملين في صناعة القرار .	22
**0.62	**0.51	يعزز المدير مقدرات العاملين من خلال تطوير مهاراتهم .	23
**0.60	**0.45	يشجع المدير العاملين على المشاركة في صياغة رؤية المدرسة .	24
**0.69	**0.70	يحث المدير العاملين على مشاركتهم بدورات لتطويرهم وظيفيا .	25
**0.58	**0.47	يستشير المدير العاملين للحصول على معلومات جديدة .	26
*0.41	**0.51	يفتخر المدير بإنجازات العاملين .	27
*0.34	**0.63	يعتذر المدير إذا صدر منه أي خطأ تجاه العاملين .	28
**0.51	**0.55	سلوك المدير يعد مثلا يقتدى به .	29
*0.40	*0.39	يمثل المدير إنموذجا للقائد الخادم في تعاونة مع العاملين .	30
**0.60	**0.54	يعد المدير إنجازات العاملين دعما لمهامه المدرسية .	31

* دال عند ($\alpha = 0.05$)** دال عند ($\alpha = 0.01$)

يتبين من نتائج الجدول (3) أن قيم معاملات ارتباط الفقرات مع الدرجة الكلية كانت جميعها موجبة، وتزيد عن (0.30) ودالة إحصائياً . وقد تراوحت هذه القيم ما بين (0.75) و (0.39) . كما أن قيم معاملات ارتباط الفقرات مع المجال الذي تنتمي إليه كانت جميعها موجبة أيضاً ، وتزيد على (0.30) . وتراوحت هذه القيم ما بين (0.71) و (0.34) . وتشير هذه القيم إلى أن أداة الدراسة " إستبانة القيادة الخادمة " تتمتع بصدق بناء مناسب.

ثبات اداة الدراسة الأولى

لإيجاد ثبات الأداة الأولى " إستبانة القيادة الخادمة" استخدمت طريقتان : الأولى طريقة الاختبار وإعادة الاختبار (Test -Retest) فقد طبقت الأداة بصورتها النهائية على عينة بلغ عدد أفرادها (20) معلماً ومعلمة من خارج عينة الدراسة ، وبعد مرور أسبوعين أعيد تطبيقها على أفراد العينة أنفسهم ، ثم حسب معامل الثبات باستخدام معامل ارتباط بيرسون بين التطبيقين الأول والثاني ، إذ بلغت قيمة معامل الثبات للأداء ككل (0.89) . اما معاملات الثبات لمجالات الأداة فقط تراوحت ما بين (0.78) لمجال التواضع (0.84) لمجال الإيثار.

اما الطريقة الثانية التي استخدمت لإيجاد معامل الثبات فقد استخدمت معادلة كرونباخ الفا (Cronbach-Alph) لإيجاد معامل الإتساق الداخلي للأداة وقد تراوحت القيم الخاصة بمعاملات الثبات هذه ما بين (0.83) لمجال التمكين و(0.87) لمجال المحبة.

والجدول (4) يوضح قيم معاملات الثبات لأداة الدراسة الأولى . ومثل هذه القيم تعد مقبولة في الدراسات التربوية والنفسية، وعليه فقد عدت الأداة تتمتع بدرجة مقبولة من الثبات .

الجدول (4)

قيم معاملات الثبات لاستبانة القيادة الخادمة بطريقتي الاختبار وإعادة الاختبار والاتساق الداخلي

الرقم	المجال	طريقة الإختبار وإعادة الإختبار باستخدام معامل إرتباط بيرسون	طريقة الإتساق الداخلي باستخدام معادلة كرونباخ الفا
1	الإيثار	0.84	0.85
2	المحبة	0.83	0.87
3	التمكين	0.81	0.83
4	التواضع	0.78	0.84
	الدرجة الكلية	0.89	-----

أداة الدراسة الثانية : " استبانة المناخ التنظيمي " .

طورت هذه الاستبانة لتعرف درجة المناخ التنظيمي السائد في المدارس الحكومية الثانوية في محافظة مأدبا من وجهة نظر المعلمين ومساعدى المديرين وذلك من خلال الاطلاع على دراسات كل من بني محمد (2001) وهوكنز (Haykins,2002), والشيخ علي (2003) وعريقات (2003) وجين وهانغ (Chen& Huang ,2007) والمظفر (2017) .

واشتملت الاستبانة بصورتها الاولية على (44) فقرة موزعة على ثمانية مجالات ضمن بعدين أساسين وكما يأتي:

1- بعد الإدارة وتعاملها مع المعلمين (سلوك المدير) واشتمل على المجالات الآتية :

أ) مجال التركيز على الإنتاجية (Production Emphasis) وتكون من (5) فقرات ، من (1-5)

ب) مجال الدفع (Thrust) وتضمن (5) فقرات من (6-10) .

ج) مجال العزلة (Aloofness) وتكون من (3) فقرات من (11-13).

د) مجال الاعتبارية (Consideration) واشتمل على (6) فقرات من (14-19).

2- مجال العلاقات بين المعلمين (سلوك المعلمين) وشمل المجالات الآتية :

أ) مجال الألفة (Intimacy) وتضمن (8) فقرات من (20-27).

ب) مجال الإعاقة (Hindrance) واشتمل على (4) فقرات من (28-31).

ج) مجال الانتماء (Esprit) وتكون من (6) فقرات من (32-37).

د) مجال التباعد (Disengagement) وتضمن (7) فقرات من (38-44).

والملاحق (1) يبين إستبانة المناخ التنظيمي بصورتها الأولية هذا وقد أعطي لكل فقرة من فقرات الإستبانة وزناً متدرجاً وفقاً لسلم ليكرت (Likert) الخماسي . فالبدليل (مرتفعة جداً) أعطي خمس درجات ، والبدليل (مرتفعة) أعطي أربع درجات ، أما البدليل (متوسطة) فقد أعطي ثلاث درجات والبدليل (منخفضة) أعطي درجتين في حين تم إعطاء درجة واحدة للبدليل (منخفضة جداً) .

صدق اداة الدراسة الثانية "استبانة المناخ التنظيمي"

- الصدق الظاهري

تم التحقق من صدق أداة الدراسة الثانية بإيجاد الصدق الظاهري وصدق البناء وعلى النحو الآتي:
تم توزيع استبانة المناخ التنظيمي بصورتها الأولية على عشرة محكمين متخصصين في الإدارة والقيادة التربوية من أعضاء هيئات التدريس العاملين في الجامعات الاردنية. ويبين الملحق (4) أسماء محكمي الأداة. هذا وقد طلب منهم بيان آرائهم بصدد فقرات الاستبانة من حيث انتمائها

للمجالات التي وضعت فيها ، وصلاحها لاغراض هذه الدراسة ، وهل هي بحاجة الى تعديل؟ وما التعديل المقترح وقد ابقت الباحثة على الفقرات التي حصلت على موافقة ما نسبته (80%) فاكثر من آراء الخبراء. وتم تعديل الفقرات التي طلب المحكمون إجراء تعديل عليها، أو حذفها. هذا وتضمنت الاستبانة بصورتها النهائية (49) فقرة بعد القيام بالحذف والإضافة للفقرات. وعليه عدت الأداة صادقة والملحق (5) يبين الأداة بصورتها النهائية.

- صدق البناء

تم إيجاد صدق البناء لاستبانة المناخ التنظيمي باستخدام معامل الارتباط بيرسون .فقد تم إيجاد العلاقة الارتباطية بين فقرات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة، وبين فقرات كل مجال ، والمجال الذي تنتمي إليه هذه الفقرات والجدول (5) يبين ذلك.

الجدول (5)

قيم معاملات الارتباط بين الفقرات والدرجة الكلية للاستبانة والمجال الذي تنتمي إليه الفقرات

رقم الفقرة	الفقرة	ارتباط الفقرة مع الدرجة الكلية	ارتباط الفقرة مع البعد
1	يصحح المدير الأخطاء عند حدوثها في المدرسة .	**0.67	**0.56
2	يساعد المدير المعلمين في اختيار المواد التي سيقومون بتدريسها.	**0.62	**0.62
3	يتهيأ المدير جيداً للمناسبات الرسمية .	*0.41	*0.43
4	يسمح بمغادرة المعلمين في المدرسة في أثناء الدوام الرسمي عندما لا تكون لديهم دروس .	**0.68	**0.59
5	يضع المدير للمدرسة برنامج العمل .	**0.60	**0.57
6	يوضح المدير للمعلمين الواجبات المطلوب القيام بها .	**0.47	**0.61
7	يحافظ المدير على مصالح المعلمين الشخصية .	*0.51	**0.55
8	يدير المدير الاجتماعات المدرسية بفاعلية .	*0.63	**0.67
9	يوضح المدير الأسباب الموجبة للنقد .	**0.55	**0.68
10	يحضر المدير الى المدرسة قبل العاملين .	**0.54	*0.41

*0.42	*0.42	يبقى المدير في المدرسة بعد أوقات الدوام الرسمي للعمل .	11
**0.63	*0.46	يتمتع المعلمون بروح معنوية مناسبة .	12
**0.61	*0.43	ينجز المدير جميع الواجبات المدرسية في موعدها .	13
*0.44	**0.32	يساعد العاملون بعضهم بعضا لاعداد التقارير الإدارية .	14
**0.58	*0.63	يتحدث العاملون عن نيتهم ترك العمل في هذه المدرسة .	15
**0.54	*0.63	يفهم العاملون ما يريده المدير منهم .	16
**0.54	*0.45	تناقش التقارير الإدارية في الاجتماعات المدرسية .	17
**0.56	*0.42	يخبر المدير المعلمين عن نتائج زيارة المشرف التربوي لهم .	18
*0.43	*0.34	يثق المدير بكفاءة المعلمين في تدريس المواد التي بعهدتهم .	19
**0.69	**0.65	يوفر مدير المدرسة مكتبة تتضمن كتباً للاستخدام داخل الصف .	20
*0.43	**0.54	يعطى وقتاً كافياً للعاملين لإعداد التقارير الإدارية .	21
*0.44	**0.52	يخصص وقتاً إضافياً لمساعدة الطلبة الذين يعانون من مشكلات خاصة .	22
**0.59	*0.33	يشارك العاملون بعضهم في المناسبات .	23
**0.45	*0.46	يتحفظ المدير على بعض أنماط السلوك غير المقبولة داخل المدرسة .	24
**0.55	**0.51	تتشعب مناقشات المعلمين في القضايا المطروحة في اجتماعاتهم.	25
**0.69	**0.53	ينجز المعلمون الأعمال المكلفين بها بنشاط .	26
**0.62	**0.60	يعمل المدير على مساعدة المعلمين في حل مشكلاتهم الشخصية.	27
*0.14	**0.60	يميل المعلمون في هذه المدرسة الى العزلة .	28
*0.42	**0.71	يساعد المدير العاملين لإنجاز المهمات .	29
**0.63	*0.51	يظهر المعلمون روحاً معنوية عالية في المدرسة .	30
**0.61	**0.63	يسود الاجتماعات المدرسية شعور بإنجاز العمل .	31
*0.44	*0.35	يعرف المعلمون الخلفية العائلية لأقرانهم .	32
**0.56	**0.64	الأعمال الكتابية التي يكلف بها المعلمون تشكل عبئاً ثقيلاً عليهم.	33
**0.57	*0.54	يتحدث بعض المعلمين الى بعضهم بعضاً عن حياتهم الخاصة .	34
**0.70	*0.46	يسعى بعض العاملين للحصول على بعض الامتيازات من المدير.	35
**0.60	*0.43	يمارس بعض المعلمين نوعاً من الضغط الجماعي على زملائهم الذين يخالفونهم في الرأي .	36
*0.42	**0.52	يغلب على لقاءات العاملين غير الرسمية حالة من المرح .	37
**0.68	**0.60	يشعر العاملون بالمتعة عندما يلتقون في المدرسة .	38

39	يتقبل غالبية المعلمين اخطاء زملائهم في المدرسة .	*0.63	*0.33
40	تتداخل الواجبات الروتينية و التعليمية لدى المعلمين .	*0.45	**0.62
41	يسمح للمعلمين بالمشاركة في عدد من اللجان في المدرسة .	*0.44	**0.55
42	يقاطع المعلمون بعضهم بعضا عند التحدث في اجتماعات المعلمين .	*0.31	**0.45
43	تتوافر كتب إضافية لاستخدامها داخل الصف .	**0.53	**0.55
44	توجد أقلية من المعلمين تعارض الأغلبية دائما .	**0.60	**0.53
45	أقرب الأصدقاء للمعلمين هم أعضاء هيئة التدريس في هذه المدرسة .	**0.55	**0.60
46	يتمتع المعلمون بوقت كاف لإعداد التقارير الإدارية المطلوبة منهم.	**0.59	**0.60
47	تتوافر في المدرسة التعليمات الضرورية لكيفية استخدام الوسائل التدريسية .	**0.54	**0.80
48	يساعد المعلمون الطلبة ذوي المشكلات الخاصة خارج أوقات الدوام الرسمي .	**0.57	**0.55
49	غالبا ما يكون سلوك المعلمين مزعجا في هذه المدرسة .	**0.53	**0.72

يتضح من نتائج الجدول (5) أن قيم معاملات ارتباط الفقرات مع الدرجة الكلية كانت جميعها

موجبة ، وتزيد على (0.30) وذات دلالة إحصائية ، وقد تراوحت هذه القيم ما بين (0.71) و

(0.32). أما بالنسبة لقيم معاملات ارتباط الفقرات مع المجال الذي تنتمي إليه كانت جميعها موجبة

، وتزيد على (0.30) وتراوحت هذه القيم ما بين (0.31) و (0.80). وهذا يشير إلى أن أداة الدراسة

" إستبانة المناخ التنظيمي " تتمتع بصدق بناء مناسب.

ثبات اداة الدراسة الثانية :

تم ايجاد ثبات أداة الدراسة الثانية " استبانة المناخ التنظيمي ". باستخدام طريقتين هما: طريقة

الاختبار وإعادة الاختبار (test-retest) إذ طبقت الأداة بصيغتها النهائية على عينة مكونة من

(20) معلماً ومعلمة من خارج عينة الدراسة. وأعيد تطبيق الأداة ذاتها بعد مرور أسبوعين على أفراد

العينة أنفسهم. وحسب معامل الثبات باستخدام معامل ارتباط بيرسون بين التطبيق الأول والتطبيق الثاني. وقد كانت قيمة معامل الثبات الكلي للأداة (0.86) وتراوحت قيم معاملات الثبات للمجالات الثمانية للأداة ما بين (0.79) لكل من مجالي التركيز على الإنتاج والإعتبارية و (0.87) لمجال الألفة.

أما الطريقة الثانية التي استخدمت لإيجاد معامل ثبات الأداة فقد تم استخدام معادلة كرونباخ الفا (Cronbach-ALph) لإيجاد معامل الاتساق الداخلي للأداة . وتراوحت قيم معاملات الثبات للمجالات الثمانية ما بين (0.79) لمجال الدفع و(0.87) لمجال الإلتناء .

ويبين الجدول (6) قيم معاملات الثبات للأداة الثانية للدراسة. وتعد مثل هذه القيم مقبولة في مثل هذا النوع من الدراسات وفي ضوء ذلك، عدت الإستبانة ثابتة ويمكن استخدامها في الدراسات الحالية.

الجدول (6)

قيم معاملات الثبات لإستبانة " المناخ التنظيمي " بطريقتي الإختبار وإعادة الإختبار والاتساق الداخلي .

الرقم	المجال	طريقة الإختبار وإعادة الإختبار معامل إرتباط بيرسون	طريقة الاتساق الداخلي بإستخدام معادلة كرونباخ الفا
-1	التركيز على الإنتاج	0.79	0.81
-2	الدفع	0.79	0.79
-3	العزلة	0.83	0.82
-4	الإعتبارية	0.79	0.85
-5	الألفة	0.78	0.81
-6	الإعاقة	0.84	0.82
-7	الإلتناء	0.87	0.87
-8	التباعد	0.81	0.86
-9	سلوك المدير	0.85	0.89
-10	سلوك المعلم	0.84	0.86
-11	الدرجة الكلية	0.86	-----

متغيرات الدراسة

اشتملت الدراسة على :

أولاً : المتغيرات المستقلة الوسطية

1. الجنس: وله مستويان (ذكور وإناث)

2. المؤهل العلمي : وله مستويان (بكالوريوس فأقل ودراسات عليا)

3. سنوات الخدمة : ولها ثلاث فئات : (أقل من خمس سنوات ، خمس سنوات إلى أقل من 10 سنوات ، 10 سنوات فأكثر .

ثانياً : المتغيران التابعان

1. درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مادبا من وجهة نظر المعلمين ومساعدى المديرين.

2. درجة المناخ التنظيمي السائد في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مادبا من وجهة المعلمين ومساعدى المديرين.

اجراءات الدراسة

تم القيام بالإجراءات الآتية:

- تطوير استبانتي " القيادة الخادمة" و"المناخ التنظيمي" بالرجوع إلى الدراسات السابقة ذات الصلة.

- تحديد مجتمع الدراسة واختيار عينة الدراسة الممثلة للمجتمع التي سحبت منه.

- الحصول على كتاب تسهيل مهمة من جامعة الشرق الأوسط موجه الى وزارة التربية والتعليم .

والملحق (6) يبين ذلك.

- الحصول على كتاب تسهيل مهمه لتطبيق أداتي الدراسة على أفراد العينة من وزارة التربية والتعليم

موجه الى مديرتي التربية والتعليم لمحافظة مادبا وقضاء ذيبان والملحق(7) بين ذلك .

- الحصول على كتاب تسهيل مهمة لتطبيق الأدوات من مديرية التربية والتعليم لمحافظة مادبا والملحق (8) يبين ذلك.

- الحصول على كتاب تسهيل مهمة لتطبيق الأدوات من مديرية التربية والتعليم لقضاء ذيبان ، والملحق (9) يبين ذلك.

- توزيع الاستباننتين (القيادة الخادمة) و (المناخ التنظيمي) على أفراد عينة الدراسة بعد التأكد من صدقهما وثباتهما. إذ قامت الباحثة بهذه المهمة بنفسها .

- جمع الاستباننات بعد أن تمت تعبئتها من قبل أفراد العينة ، وبلغت نسبة الاسترجاع للاستباننات (100%) .

- تحليل البيانات إحصائياً باستخدام الرزم الإحصائية (SPSS)

إجراءات تصحيح الاستباننات

لتعرف درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مادبا للقيادة الخادمة من وجهة نظر المعلمين ومساعدتي المديرين فقد استخدمت المعادلة الآتية :

$$\frac{\text{القيمة العليا للبديل} - \text{القيمة الدنيا للبديل}}{\text{عدد المستويات}} = \frac{5-1}{3} = \frac{4}{3} = 1.33$$

وعليه فقد كانت الدرجة المنخفضة من 1- 2.33

والدرجة المتوسطة من 2.34- 3.67

والدرجة المرتفعة من 3.68- 5

وقد تم تطبيق المعادلة ذاتها لتحديد درجة المناخ التنظيمي السائد في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مادبا من وجهة نظر المعلمين ومساعدتي المديرين .

الوسائل الإحصائية

لمعالجة بيانات الدراسة التي تم الحصول عليها استخدمت الوسائل الإحصائية الآتية :

- للإجابة عن السؤالين الأول والثاني استخدمت المتوسطات الحسابية ، والانحرافات المعيارية ، والرتب والدرجة.

- للإجابة عن السؤال الثالث استخدم معامل ارتباط بيرسون (Pearson) ، والرجوع الى الجداول الإحصائية لمعرفة دلالة قيمة معامل الارتباط .

- للإجابة عن السؤالين الرابع والخامس تم استخدام الوسائل الإحصائية الآتية حسب متغيرات الدراسة:

أ - استخدم الاختبار التائي (t-test) لعينتين مستقلتين بالنسبة لمتغيري : الجنس والمؤهل العلمي.

ب - استخدم تحليل التباين الأحادي (One-way ANOVA) بالنسبة لمتغير سنوات الخدمة .

3- استخدم اختبار شيفيه (Scheffe-test) للمقارنات البعدية لتعرف عائدية الفروق .

- استخدم معامل ارتباط بيرسون ومعادلة كرونباخ ألفا (Cronbach-ALpha) لمعرفة ثبات

الأداتين ، وقيمة الاتساق الداخلي.

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

اشتمل هذا الفصل على عرض لنتائج الدراسة التي تمّ التّوصّل إليها من خلال الإجابة عن أسئلتها، وعلى النحو الآتي:

أولاً: النتائج المتعلّقة بالإجابة عن السؤال الأوّل الذي ينص على: ما درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مأدبا للقيادة الخادمة من وجهة نظر المعلمين ومساعدى المديرين ؟

للإجابة عن هذا السؤال تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحديد الرّتب ودرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مأدبا للقيادة الخادمة من وجهة نظر المعلمين ومساعدى المديرين ، والجدول (7) يبيّن ذلك.

الجدول (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرّتب لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مأدبا للقيادة الخادمة من وجهة نظر المعلمين ومساعدى المديرين مرتبة تنازلياً حسب المجالات

رقم المجال	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرّتبة	الدرجة
2	المحبة	3.68	0.57	1	مرتفعة
1	الإيثار	3.65	0.51	2	متوسطة
4	التواضع	3.63	0.75	3	متوسطة
3	التمكين	3.61	0.68	4	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.64	0.54		متوسطة

يتبين من الجدول (7) أنّ درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة

مأدبا للقيادة الخادمة من وجهة نظر المعلمين ومساعدى المديرين جاءت متوسطة ، بمتوسط

حسابي (3.64) وانحراف معياري (0.54)، وجاءت جميع المجالات في الدرجة المتوسطة باستثناء

مجال "المحبة" الذي جاء في الدرجة المرتفعة . وتراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.68-3.61) . فقد حصل مجال "المحبة" على الرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.68)، وانحراف معياري (0.57) وبدرجة مرتفعة . وجاء في الرتبة الأخيرة مجال "التمكين" بمتوسط حسابي (3.61) وانحراف معياري (0.68) وبدرجة متوسطة.

أما بالنسبة لفقرات كل مجال فكانت النتائج على النحو الآتي:

1. مجال "المحبة":

تم إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحديد الرتب لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مادبا لمجال "المحبة"، من وجهة نظر المعلمين ومساعدى المديرين والجدول (8) يُبين ذلك.

الجدول (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مادبا لمجال "المحبة" من وجهة نظر المعلمين ومساعدى المديرين مرتبة تنازلياً.

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
14	يتحدث المدير عن الإنجازات التي يقوم بها العاملون .	3.98	1.02	1	مرتفعة
8	يشجع المدير العاملين على التعاون في ما بينهم .	3.95	0.85	2	مرتفعة
9	يتقبل المدير العاملين كأعضاء في المجتمع المدرسي .	3.83	0.99	3	مرتفعة
12	يوفر المدير الراحة النفسية للعاملين .	3.82	1.00	4	مرتفعة
15	يغرس المدير الثقة في نفوس العاملين .	3.75	0.93	5	مرتفعة
17	يدافع المدير عن العاملين .	3.58	0.60	6	متوسطة
10	يفي المدير بالتزاماته للعاملين .	3.53	0.67	7	متوسطة
16	يعزز المدير القيم الإيجابية في المدرسة .	3.51	0.69	8	متوسطة
11	يتعامل المدير بمصادقية مع العاملين .	3.45	0.70	9	متوسطة
13	يوزع المدير المسؤوليات على العاملين حسب إمكانياتهم .	3.44	0.69	10	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.68	0.57		مرتفعة

يتبين من الجدول (8) أنّ درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مادبا لمجال "المحبة" من وجهة نظر المعلمين ومساعدى المديرين كانت مرتفعة ، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.68) بانحراف معياري (0.57)، وجاءت فقرات هذا المجال في الدرجتين المرتفعة والمتوسطة. فقد تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.44-3.98). وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (14) والتي تنص على " يتحدث المدير عن الإنجازات التي يقوم بها العاملون " بمتوسط حسابي (3.98) وانحراف معياري (1.02)، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (8) والتي تنص على " يشجع المدير العاملين على التعاون في ما بينهم " بمتوسط حسابي (3.95) وانحراف معياري (0.85) وبدرجة مرتفعة. وجاءت الفقرة (11) والتي تنص على " يتعامل المدير بمصادقية مع العاملين " في الرتبة ما قبل الأخيرة ، بمتوسط حسابي (3.45) وانحراف معياري (0.70) وبدرجة متوسطة . وفي الرتبة الأخيرة جاءت الفقرة (13) والتي تنص على " يوزع المدير المسؤوليات على العاملين حسب إمكانياتهم " بمتوسط حسابي (3.44) وانحراف معياري (0.69) وبدرجة متوسطة.

2. مجال "الإيثار"

تمّ إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحديد الرتب لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مادبا لمجال "الإيثار" من وجهة نظر المعلمين ومساعدى المديرين والجدول (9) يُبين ذلك.

الجدول (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتب لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مادبا لمجال "الإيثار" من وجهة نظر المعلمين ومساعدى المديرين مرتبة تنازلياً.

رقم الفقرة	الفقرة	متوسط حسابي	انحراف معياري	الرتبة	الدرجة
2	التعامل الإيجابي مع العاملين خير مؤشر على خدمتهم .	3.94	0.96	1	مرتفعة
1	يعتقد المدير أن خدمة العاملين هي أساس للقيادة .	3.66	0.66	2	متوسطة
6	يؤدي المدير بعض الأعمال التطوعية .	3.65	0.64	3	متوسطة
7	يهيئ المدير الفرص المناسبة لتطوير مهارات العاملين .	3.63	0.57	4	متوسطة
5	خدمة العاملين لدى المدير مسؤولية إنسانية ينبغي الالتزام بها.	3.58	0.69	5	متوسطة
4	قول المدير لا يخالف فعله .	3.57	0.75	6	متوسطة
3	يغرس المدير في العاملين روح المبادرة .	3.50	0.74	7	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.65	0.51		متوسطة

يتبين من الجدول (9) أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مادبا لمجال "الإيثار" من وجهة نظر المعلمين ومساعدى المديرين كانت متوسطة . فقد بلغ المتوسط الحسابي (3.65) بإنحراف معياري(0.51). وجاءت فقرات هذا المجال في الدرجة المتوسطة بإستثناء فقرة واحدة جاءت بدرجة مرتفعة . وتراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.50-3.94) . وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (2) التي تنص على "التعامل الإيجابي مع العاملين خير مؤشر على خدمتهم" بمتوسط حسابي (3.94) وانحراف معياري (0.96) وبدرجة مرتفعة . وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (1) التي تنص على "يعتقد المدير أن خدمة العاملين هي أساس القيادة" بمتوسط حسابي (3.66) وإنحراف معياري (0.66) وبدرجة متوسطة. وجاءت في الرتبة ما قبل الاخيرة الفقرة (4) التي تنص على "قول المدير لا يخالف فعله " بمتوسط حسابي (3.57) وإنحراف معياري (0.75) وبدرجة

متوسطة. وفي الرتبة الأخيرة جاءت الفقرة (3) التي تنص على "يغرس المدير في العاملين روح المبادرة" إذ بلغ متوسطها الحسابي (3.50) بإنحراف معياري (0.74) وبدرجة متوسطة أيضاً.

3 . بعد "التواضع"

تمّ إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحديد الرتب لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مادبا لمجال "التواضع" من وجهة نظر المعلمين ومساعدى المديرين والجدول (10) يُبين ذلك.

الجدول (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مادبا لمجال "التواضع" من وجهة نظر المعلمين ومساعدى المديرين مرتبة تنازلياً.

رقم الفقرة	الدرجة	الرتبة	انحراف معياري	متوسط حسابي	الفقرة
26	مرتفعة	1	1.04	3.71	يستشير المدير العاملين للحصول على معلومات جديدة .
28	متوسطة	2	0.88	3.67	يعتذر المدير إذا صدر منه أي خطأ تجاه العاملين .
30	متوسطة	3	1.04	3.66	يمثل المدير إنموذجاً للقائد الخادم في تعاونه مع العاملين .
27	متوسطة	4	1.09	3.62	يفتخر المدير بإنجازات العاملين .
29	متوسطة	5	0.96	3.61	سلوك المدير يعد مثلاً يقتدى به .
31	متوسطة	6	0.71	3.48	يعد المدير إنجازات العاملين دعماً لمهامه المدرسية .
	متوسطة	0.75		3.63	الدرجة الكلية

يتبين من الجدول (10) أن درجة ممارسة المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مادبا لمجال

"التواضع" من وجهة نظر المعلمين ومساعدى المديرين كانت متوسطة .فقد بلغ المتوسط الحسابي

(3.63) بإنحراف معياري (0.75) .وجاءت فقرات هذا المجال في الدرجة المتوسطة بإستثناء فقرة

واحدة جاءت في الدرجة المرتفعة . وتراوح المتوسطات الحسابية ما بين (3.48-3.71) . وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (26) التي تنص على "يستشير المدير العاملين للحصول على معلومات جديدة" بمتوسط حسابي (3.71) وانحراف معياري (1.04) وبدرجة مرتفعة. وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (28) التي تنص على "يعتذر المدير إذا صدر منه أي خطأ تجاه العاملين" بمتوسط حسابي (3.67) وانحراف معياري (0.88) وبدرجة متوسطة . وجاءت في الرتبة ما قبل الأخيرة الفقرة (29) التي تنص على "سلوك المدير يعد مثلاً يقتدى به" بمتوسط حسابي (3.61) وانحراف معياري (0.96) وبدرجة متوسطة . وفي الرتبة الأخيرة جاءت الفقرة (31) التي تنص على "يعد المدير إنجازات العاملين دعماً لمهامه المدرسية" بمتوسط حسابي (3.48) وانحراف معياري (0.71) وبدرجة متوسطة .

4 . مجال "التمكين":

تم إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحديد الرتب لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مادبا لهذا المجال من وجهة نظر المعلمين ومساعدى المديرين والجدول (11) يُبين ذلك

الجدول (11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مادبا لمجال "التمكين" من وجهة نظر المعلمين ومساعدى المديرين مرتبة تنازلياً .

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط حسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
20	يفوض المدير بعض العاملين الصلاحيات اللازمة لإنجاز العمل .	3.78	0.96	1	مرتفعة

متوسطة	2	1.10	3.74	يأخذ المدير في الاعتبار الرأي الشخصي للعاملين.	18
متوسطة	3	1.03	3.65	يشجع المدير العاملين على المشاركة في صياغة رؤية المدرسة .	24
متوسطة	4	1.02	3.64	يعزز المدير مقدرات العاملين من خلال تطوير مهاراتهم .	23
متوسطة	4	1.05	3.64	يثق المدير في العاملين .	21
متوسطة	6	0.97	3.55	يشارك المدير العاملين في صناعة القرار .	22
متوسطة	7	0.69	3.44	يطور المدير المقدرات القيادية للعاملين .	19
متوسطة	8	0.88	3.41	يحث المدير العاملين على مشاركتهم بدورات لتطويرهم وظيفيا .	25
متوسطة		0.68	3.61	الدرجة الكلية	

أشارت النتائج في الجدول (11) إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مأدبا لمجال "التمكين" من وجهة نظر المعلمين ومساعدتي المديرين كانت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.61) بإنحراف معياري (0.68). وجاءت فقرات هذا المجال في الدرجتين المرتفعة والمتوسطة. وتراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.41-3.78). وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (20) التي تنص على "يفوض المدير بعض العاملين الصلاحيات اللازمة لإنجاز العمل" بمتوسط حسابي (3.78) وإنحراف معياري (0.96) وبدرجة مرتفعة. وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (18) التي تنص على "يأخذ المدير في الاعتبار الرأي الشخصي للعاملين" إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.74) وإنحراف معياري (1.10) وبدرجة مرتفعة. وجاءت في الرتبة ما قبل الأخيرة الفقرة (19) التي تنص على "يطور المدير المقدرات القيادية للعاملين" بمتوسط حسابي (3.44) وإنحراف معياري (0.69) وبدرجة متوسطة. وفي الرتبة الأخيرة جاءت الفقرة (25) التي تنص على "يحث

المدير العاملين على مشاركتهم بدورات لتطويرهم وظيفيا" بمتوسط حسابي (3.41) وانحراف معياري(0.88) وبدرجة متوسطة.

ثانيا: نتائج الإجابة عن سؤال الدراسة الثاني الذي نصه "ما درجة المناخ التنظيمي السائد في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مأدبا من وجهة نظر المعلمين ومساعدى المديرين ؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحديد الرتبة لدرجة المناخ التنظيمي السائد في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مأدبا من وجهة نظر المعلمين ومساعدى المديرين، مرتبة تنازليا والجدول (12) يوضح ذلك:

الجدول (12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لدرجة المناخ التنظيمي السائد في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مأدبا من وجهة نظر المعلمين ومساعدى المديرين مرتبة تنازليا.

الدرجة المناخ التنظيمي السائد	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجال	رقم المجال	البعد
متوسطة	1	0.75	3.57	الإعتبارية	4	سلوك المدير
متوسطة	2	0.73	3.55	الدفع	2	
متوسطة	3	0.78	3.54	التركيز على الإنتاج	1	
متوسطة	4	0.75	3.32	العزلة	3	
متوسطة	-	0.68	3.50	الدرجة الكلية لسلوك المدير		
مرتفعة	1	0.73	3.77	الإنتماء	7	سلوك المعلمين
مرتفعة	2	0.66	3.70	الإعاقاة	6	
مرتفعة	3	0.76	3.68	الألفة	5	
متوسطة	4	0.66	3.48	التباعد	8	
متوسطة	0.54	0.54	3.66	الدرجة الكلية لسلوك المعلمين		
متوسطة	0.54	0.54	3.58	الدرجة الكلية للمناخ التنظيمي		

يتبين من الجدول (12) أن درجة المناخ التنظيمي السائد في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مأدبا من وجهة نظر المعلمين ومساعدتي المديرين كانت متوسطة. فقد بلغ المتوسط الحسابي (3.58) والانحراف المعياري (0.54). وفيما يتعلق ببعدي المناخ التنظيمي (سلوك المدير وسلوك المعلمين) والمجالات التابعة لكل منهما فقد كانت النتائج على النحو الآتي:

أولاً : بعد سلوك المدير

أشارت النتائج في الجدول (12) إلى أن درجة السلوك التنظيمي في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مأدبا من وجهة نظر المعلمين ومساعدتي المديرين كانت متوسطة لبعدي سلوك المدير. فقد بلغ متوسطه الحسابي (3.50) وانحراف معياري (0.68). أما مجالات هذا البعد فقد جاءت جميعها في الدرجة المتوسطة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.32-3.57). وحصل مجال "الإعتبارية" على الرتبة الأولى، إذ بلغ متوسطه الحسابي (3.57) وانحراف معياري (0.75). وجاء في الرتبة الثانية مجال "الدفع" بمتوسط حسابي (3.55) وانحراف معياري (0.73) وجاء في الرتبة ما قبل الأخيرة مجال "التركيز على الإنتاج" إذ بلغ متوسطه الحسابي (3.54) وانحراف معياري (0.78) أما في الرتبة الرابعة والأخيرة فقد جاء مجال "العزلة" بمتوسط حسابي (3.32) وانحراف معياري (0.75) وبدرجة متوسطة.

أما بالنسبة للنتائج المتعلقة بكل مجال من المجالات التابعة لهذا البعد (سلوك المدير) فكانت

كما يأتي:

1. مجال الاعتبارية

تم إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لدرجة المناخ التنظيمي السائد في

المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مأدبا لفقرات هذا المجال، والجدول (13) يوضح ذلك.

الجدول (13)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة المناخ التنظيمي السائد في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مادبا لمجال "الإعترافية" من وجهة نظر المعلمين ومساعدى المديرين مرتبة تنازلياً.

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
23	يشارك العاملون بعضهم بعضاً في المناسبات .	3.69	1.05	1	مرتفعة
20	يوفر مدير المدرسة مكتبة تتضمن كتباً للاستخدام داخل الصف .	3.68	1.05	2	مرتفعة
18	يخبر المدير المعلمين عن نتائج زيارة المشرف التربوي لهم.	3.62	1.06	3	متوسطة
21	يعطى وقتاً كافياً للعاملين لإعداد التقارير الإدارية .	3.62	0.97	3	متوسطة
17	تناقش التقارير الإدارية في الاجتماعات المدرسية .	3.60	0.99	5	متوسطة
22	يخصص وقتاً إضافياً لمساعدة الطلبة الذين يعانون من مشكلات خاصة .	3.59	1.01	6	متوسطة
19	يثق المدير بكفاءة المعلمين في تدريس المواد التي بعهدتهم.	3.58	1.08	7	متوسطة
24	يتحفظ المدير على بعض أنماط السلوك غير المقبولة داخل المدرسة .	3.58	1.00	7	متوسطة
14	يساعد العاملون بعضهم بعضاً لإعداد التقارير الإدارية .	3.54	1.07	9	متوسطة
16	يفهم العاملون ما يريده المدير منهم .	3.45	1.06	10	متوسطة
15	يتحدث العاملون عن نيتهم ترك العمل في هذه الدراسة .	3.35	0.79	11	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.57	0.75		متوسطة

يتبين من الجدول (13) أنّ درجة المناخ التنظيمي السائد في المدارس الثانوية الحكومية في

محافظة مادبا لمجال "الإعترافية" كانت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.57) وانحراف معياري

(0.75)، وجاءت فقرات هذا المجال في الدرجتين المرتفعة والمتوسطة، إذ تراوحت المتوسطات

الحسابية ما بين (3.35-3.69)، وقد حصلت الفقرة (23) والتي تنص على " يشارك العاملون

بعضهم بعضاً في المناسبات " على الرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.69) وانحراف معياري (1.05)

وبدرجة مرتفعة، وجاءت في الرتبة الثانية الفقرة (20) التي تنص على " يوفر مدير المدرسة مكتبة

تتضمن كتباً للإستخدام داخل الصف " بمتوسط حسابي (3.68) وانحراف معياري (1.05) وبدرجة مرتفعة أيضاً. وفي الرتبة ما قبل الأخيرة جاءت الفقرة (16) التي تنص على " يفهم العاملون ما يريده المدير منهم " ، بمتوسط حسابي (3.45) وانحراف معياري (1.06)، وبدرجة متوسطة. وفي الرتبة الأخيرة جاءت الفقرة (15) والتي نصت على " يتحدث العاملون عن نيتهم ترك العمل في هذه المدرسة " بمتوسط حسابي (3.35) وانحراف معياري (0.79) وبدرجة متوسطة.

2. مجال الدفع

تمّ إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لدرجة المناخ التنظيمي السائد في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مادبا ل فقرات هذا المجال ، ويوضح الجدول (14) ذلك.

الجدول (14)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مادبا لمجال "الدفع" من وجهة نظر المعلمين ومساعدي المديرين مرتبة تنازلياً.

رقم الفقرة	الدرجة	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
8	مرتفعة	1	0.97	3.69	يدير المدير الاجتماعات المدرسية بفاعلية .
6	متوسطة	2	0.96	3.64	يوضح المدير للمعلمين الواجبات المطلوب القيام بها.
9	متوسطة	3	1.00	3.58	يوضح المدير الأسباب الموجبة للنقد .
10	متوسطة	4	1.00	3.45	يحضر المدير الى المدرسة قبل العاملين .
7	متوسطة	5	0.72	3.41	يحافظ المدير على مصالح المعلمين الشخصية .
	متوسطة		0.73	3.55	الدرجة الكلية

يتبين من الجدول (14) أنّ درجة المناخ التنظيمي السائد في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مادبا لمجال "الدفع" كانت متوسطة، إذ بلغ متوسطها الحسابي (3.55) بانحراف معياري (0.73)، وجاءت فقرات هذا المجال في الدرجة المتوسطة باستثناء فقرة واحدة جاءت في الدرجة المرتفعة، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.41-3.69)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة

(8) والتي نصت على " يدير المدير الاجتماعات المدرسية بفاعلية " بمتوسط حسابي (3.69) وانحراف معياري (0.97) وبدرجة مرتفعة، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (6) والتي نصت على " يوضح المدير للمعلمين الواجبات المطلوب القيام بها " بمتوسط حسابي (3.64) وانحراف معياري (0.96) وبدرجة متوسطة . وجاءت في الرتبة ما قبل الأخيرة الفقرة (10) والتي نصت على " يحضر المدير الى المدرسة قبل العاملين " بمتوسط حسابي (3.45) وانحراف معياري (1.00)، وبدرجة متوسطة وفي الرتبة الأخيرة جاءت الفقرة (7) والتي نصت على " يحافظ المدير على مصالح المعلمين الشخصية " بمتوسط حسابي (3.41) وانحراف معياري (0.72) وبدرجة متوسطة.

3. التركيز على الانتاج:

تم إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لدرجة المناخ التنظيمي السائد في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مادبا لفقرات مجال "التركيز على الإنتاج"، والجدول (15) يُبين ذلك.

الجدول (15)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لدرجة المناخ التنظيمي السائد في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مادبا لمجال "التركيز على الإنتاج" من وجهة نظر المعلمين ومساعدى المديرين مرتبة تنازلياً.

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
2	يساعد المدير المعلمين في اختيار المواد التي سيقومون بتدريسها .	3.67	0.98	1	متوسطة
4	يسمح بمغادرة المعلمين في المدرسة في أثناء الدوام الرسمي عندما لا تكون لديهم دروس .	3.66	1.04	2	متوسطة
5	يضع المدير للمدرسة برنامج العمل .	3.64	1.07	3	متوسطة
1	يصحح المدير الأخطاء عند حدوثها في المدرسة .	3.37	0.97	4	متوسطة
3	يتهيء المدير جيداً للمناسبات الرسمية .	3.36	0.80	5	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.54	0.78		متوسطة

يتبين من الجدول (15) أنّ درجة المناخ التنظيمي السائد في المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمين ومساعدى المديرين في محافظة مأدبا لمجال "التركيز على الانتاج" كانت متوسطة . إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.54) وانحراف معياري (0.78)، وجاءت جميع فقرات هذا المجال في الدرجة المتوسطة، وتراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.36-3.67)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (2) والتي نصت على " يساعد المدير المعلمين في اختيار المواد التي سيقومون بتدريسها " بمتوسط حسابي (3.67) وانحراف معياري (0.98) ، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (4) والتي نصت على " يسمح بمغادرة المعلمين في المدرسة في أثناء الدوام الرسمي عندما لا تكون لديهم دروس " بمتوسط حسابي (3.66) وانحراف معياري (1.04)، وجاءت في الرتبة ما قبل الأخيرة الفقرة (1) والتي نصت على " يصحح المدير الأخطاء عند حدوثها في المدرسة " بمتوسط حسابي (3.37) وانحراف معياري (0.97)، وفي الرتبة الأخيرة جاءت الفقرة (3) والتي نصت على " يتهيء المدير جيدا للمناسبات الرسمية " بمتوسط حسابي (3.36) وانحراف معياري (0.80).

4. مجال العزلة

تمّ إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لدرجة المناخ التنظيمي السائد في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مأدبا لفقرات مجال "العزلة" من وجهة نظر المعلمين ومساعدى المديرين والجدول (16) يُبين ذلك

الجدول (16)

المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتب لدرجة المناخ التنظيمي السائد في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مادبا لمجال "العزلة" من وجهة نظر المعلمين ومساعدى المديرين مرتبة تنازلياً.

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
12	يتمتع المعلمون بروح معنوية مناسبة .	3.40	1.03	1	متوسطة
13	ينجز المدير جميع القرارات المدرسية في موعدها .	3.31	0.83	2	متوسطة
11	يبقى المدير في المدرسة بعد اوقات الدوام الرسمي للعمل .	3.25	0.85	3	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.32	0.75		متوسطة

يتبين من الجدول (16) أنّ درجة المناخ التنظيمي السائد في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مادبا لمجال "العزلة" كانت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.32) بانحراف معياري (0.75)، وجاءت جميع فقرات هذا المجال في الدرجة المتوسطة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.25-3.40)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (12) والتي نصت على " يتمتع المعلمون بروح معنوية مناسبة " بمتوسط حسابي (3.40) وانحراف معياري (1.03) ، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (13) والتي نصت على "ينجز المدير جميع القرارات المدرسية في موعدها " بمتوسط حسابي (3.31) وانحراف معياري (0.83)، وفي الرتبة الأخيرة جاءت الفقرة (11) والتي نصت على " يبقى المدير في المدرسة بعد اوقات الدوام الرسمي للعمل " بمتوسط حسابي (3.25) وانحراف معياري (0.85) .

ثانياً: بعد سلوك المعلمين:

أظهرت النتائج في الجدول (17) أنّ درجة المناخ التنظيمي في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مادبا من وجهة نظر المعلمين، ومساعدى المديرين كانت متوسطة لبعدها "سلوك المعلمين"

إذ بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية للمناخ التنظيمي في سلوك المعلمين (3.65) بانحراف معياري (0.54)، وجاءت مجالات هذا البعد في الدرجة المرتفعة باستثناء مجال واحد جاء في الدرجة المتوسطة، وتراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.77) و(3.48)، وجاء في الرتبة الأولى مجال "الانتماء" بمتوسط حسابي (3.77) وانحراف معياري (0.73) وبدرجة مرتفعة .وفي الرتبة الثانية جاء مجال "الإعاقة" إذ بلغ متوسطه الحسابي (3.70) وانحراف معياري (0.66) وبدرجة مرتفعة .وجاء في الرتبة ما قبل الأخيرة مجال "الألفة" بمتوسط حسابي (3.68) وانحراف معياري(0.76) وبدرجة مرتفعة أيضا. أما في الرتبة الأخيرة فقد جاء مجال "التباعد" إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.48) وانحراف معياري (0.66) وبدرجة متوسطة.

الجدول (17)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة المناخ التنظيمي السائد في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مادبا لمجالات بعد "سلوك المعلمين" من وجهة نظر المعلمين ومساعدى المديرين مرتبة تنازلياً.

التسلسل	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
7	الانتماء	3.77	0.73	1	مرتفعة
6	الإعاقة	3.70	0.66	2	مرتفعة
5	الألفة	3.68	0.76	3	مرتفعة
8	التباعد	3.48	0.66	4	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.65	0.54		متوسطة

أما بالنسبة لنتائج كل مجال من مجالات بعد "سلوك المعلمين" فقد كانت كما يأتي:

1. مجال الانتماء :

تمّ إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة المناخ التنظيمي السائد في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مادبا لمجال "الإنتماء" من وجهة نظر المعلمين ومساعدتي المديرين، والجدول (18) يُبين ذلك.

الجدول (18)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة المناخ التنظيمي السائد في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مادبا لمجال "الإنتماء" من وجهة نظر المعلمين ومساعدتي المديرين مرتبة تنازلياً.

الدرجة	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	التسلسل
مرتفعة	1	0.91	3.94	يشعر العاملون بالمتعة عندما يلتقون في المدرسة.	38
مرتفعة	2	0.90	3.81	يغلب على لقاءات العاملين غير الرسمية حالة من المرح .	37
مرتفعة	3	0.88	3.75	يسمح للمعلمين بالمشاركة في عدد من اللجان في المدرسة .	41
مرتفعة	4	0.91	3.73	يتقبل غالبية المعلمين اخطاء زملائهم في المدرسة.	39
مرتفعة	5	0.97	3.70	تتداخل الواجبات الروتينية والتعليمية لدى المعلمين.	40
مرتفعة	6	0.90	3.68	يقاطع المعلمون بعضهم بعضا عند التحدث في اجتماعات المعلمين.	42
مرتفعة		0.73	3.77	الدرجة الكلية	

يتضح من الجدول (18) أنّ درجة المناخ التنظيمي السائد في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مادبا لمجال "الإنتماء" من وجهة نظر المعلمين ومساعدتي المديرين كانت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.77) بانحراف معياري (0.73)، وجاءت جميع فقرات هذا المجال في الدرجة المرتفعة . و تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.68-3.94) . وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (38) والتي نصت على " يشعر العاملون بالمتعة عندما يلتقون في المدرسة " بمتوسط حسابي

(3.94) وانحراف معياري (0.91) ، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (37) والتي نصت على " يغلب على لقاءات العاملين غير الرسمية حالة من المرح " بمتوسط حسابي (3.81) وانحراف معياري (0.90)، وجاءت في الرتبة ما قبل الأخيرة الفقرة (40) التي نصت " تتداخل الواجبات الروتينية والتعليمية لدى المعلمين " بمتوسط حسابي (3.70) وانحراف معياري (0.97) أما في الرتبة الأخيرة جاءت الفقرة (42) والتي نصت على " يقاطع المعلمون بعضهم بعضا عند التحدث في اجتماعات المعلمين " بمتوسط حسابي (3.68) وانحراف معياري (0.90) .

2. مجال "الإعاقة"

تم إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتب لدرجة المناخ التنظيمي السائد في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مأدبا لمجال "الإعاقة" من وجهة نظر المعلمين ومساعدتي المديرين، والجدول (19) يُبين ذلك.

الجدول (19)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتب لدرجة المناخ التنظيمي السائد في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مأدبا لمجال "الإعاقة" من وجهة نظر المعلمين ومساعدتي المديرين مرتبة تنازلياً.

الدرجة	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الرتبة	التسلسل
مرتفعة	1	0.92	3.86	يسعى بعض العاملين للحصول على بعض الامتيازات من المدير .	35
مرتفعة	2	0.95	3.78	يمارس بعض المعلمين نوعا من الضغط الجماعي على زملائهم الذين يخالفونهم في الرأي .	36
مرتفعة	3	0.87	3.75	يسود الاجتماعات المدرسية شعور بإنجاز العمل .	31
متوسطة	4	0.88	3.65	يتحدث بعض المعلمون الى بعضهم بعضا عن حياتهم الخاصة.	34
متوسطة	5	0.94	3.64	الأعمال الكتابية التي يكلف بها المعلمون تشكل عبئا ثقيلا عليهم.	33
متوسطة	6	0.69	3.50	يعرف المعلمون الخلفية العائلية لأقرانهم .	32
مرتفعة		0.66	3.70	الدرجة الكلية	

يتبين من الجدول (19) أنّ درجة المناخ التنظيمي السائد في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مادبا لمجال "الإعاقة" من وجهة نظر المعلمين ومساعدى المديرين كانت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.70) بانحراف معياري (0.66). وجاءت فقرات هذا المجال في الدرجتين المرتفعة والمتوسطة، فقد تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.86-350)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (35) والتي نصت على "يسعى بعض العاملين للحصول على بعض الامتيازات من المدير" بمتوسط حسابي (3.86) وانحراف معياري (0.92) وبدرجة مرتفعة، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (36) والتي نصت على "يمارس بعض المعلمين نوعا من الضغط الجماعي على زملائهم الذين يخالفونهم في الرأي" بمتوسط حسابي (3.78) وانحراف معياري (0.95) وبدرجة مرتفعة أيضا. وفي الرتبة ما قبل الأخيرة جاءت الفقرة (33) التي نصت على "الأعمال الكتابية التي يكلف بها المعلمون تشكل عبئا ثقيلا عليهم بمتوسط حسابي (3.64) وانحراف معياري (0.94) وبدرجة متوسطة. أما في الرتبة الأخيرة فقد جاءت الفقرة (32) والتي نصت على "يعرف المعلمون الخلفية العائلية لأقرانهم" بمتوسط حسابي (3.50) وانحراف معياري (0.69) وبدرجة متوسطة أيضا.

3. مجال "الإلفة"

تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحديد الرتب لدرجة المناخ التنظيمي السائد في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مادبا لمجال "الإلفة" من وجهة نظر المعلمين ومساعدى المديرين، والجدول (20) يُبين ذلك.

الجدول (20)

المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة المناخ التنظيمي السائد في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مأدبا لمجال "الإلفة" من وجهة نظر المعلمين ومساعدى المديرين مرتبة تنازلياً.

الدرجة	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	التسلسل
مرتفعة	1	0.96	3.71	يساعد المدير العاملين لإنجاز المهمات .	29
مرتفعة	2	1.03	3.69	يعمل المدير على مساعدة المعلمين في حل مشكلاتهم الشخصية .	27
مرتفعة	3	1.06	3.68	ينجز المعلمون الأعمال المكلفين بها بنشاط .	26
مرتفعة	3	0.89	3.68	يظهر المعلمون روح معنوية عالية في المدرسة .	30
متوسطة	5	0.98	3.67	تتشعب مناقشات المعلمين في القضايا المطروحة في إجتماعاتهم .	25
متوسطة	6	1.05	3.65	يميل المعلمون في هذه المدرسة إلى العزلة	28
مرتفعة		0.76	3.68	الدرجة الكلية	

يتبين من الجدول (20) أنّ درجة المناخ التنظيمي السائد في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مأدبا لمجال "الإلفة" من وجهة نظر المعلمين ومساعدى المديرين كانت مرتفعة ، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.68) وانحراف معياري (0.76)، وجاءت فقرات هذا المجال في الدرجتين المرتفعة والمتوسطة . إذ تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.71 – 3.65) . وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (29) والتي نصت على " يساعد المدير العاملين لإنجاز المهمات " بمتوسط حسابي (3.71) وانحراف معياري (0.96) وبدرجة مرتفعة . وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (27) والتي نصت على " يعمل المدير على مساعدة المعلمين في حل مشكلاتهم الشخصية"، بمتوسط حسابي (3.69) وانحراف معياري (1.03)، وبدرجة مرتفعة أيضا . وحصلت الفقرة (25) التي نصت على " تتشعب مناقشات المعلمين في القضايا المطروحة في إجتماعاتهم" على الرتبة ما قبل الأخيرة، إذ بلغ

متوسطها الحسابي (3.67) بإنحراف معياري (0.98) وبدرجة متوسطة . وفي الرتبة الأخيرة جاءت الفقرة (28) والتي نصت على " يميل المعلمون في هذه المدرسة الى العزلة " بمتوسط حسابي (3.65) وانحراف معياري (1.05) وبدرجة متوسطة أيضا.

4. مجال " التباعد "

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحديد الرتب لدرجة المناخ التنظيمي السائد في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مادبا لمجال "التباعد" من وجهة نظر المعلمين ومساعدتي المديرين، والجدول (21) يبين ذلك.

الجدول (21)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة المناخ التنظيمي السائد في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مادبا لمجال "التباعد" من وجهة نظر المعلمين ومساعدتي المديرين مرتبة تنازلياً.

الدرجة	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	التسلسل
مرتفعة	1	0.99	3.75	يتمتع المعلمون بوقت كاف لإعداد التقارير الإدارية المطلوبة منهم .	46
مرتفعة	2	0.91	3.69	تتوافر كتب إضافية لإستخدامها داخل الصف .	43
متوسطة	3	1.12	3.49	يساعد المعلمون الطلبة ذوي المشكلات الخاصة خارج أوقات الدوام الرسمي .	48
متوسطة	4	0.74	3.46	توجد أقلية من المعلمين تعارض الأغلبية دائما .	44
متوسطة	5	0.76	3.42	غالبا ما يكون سلوك المعلمين مزعجا في هذه المدرسة .	49
متوسطة	6	0.87	3.37	أقرب الأصدقاء للمعلمين من أعضاء هيئة التدريس في هذه المدرسة .	45
متوسطة	7	0.85	3.14	تتوافر في المدرسة التعليمات الضرورية لكيفية إستخدام الوسائل التدريسية .	47
متوسطة		0.66	3.48	الدرجة الكلية	

يتبين من الجدول (21) أنّ درجة المناخ التنظيمي السائد في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مادبا لمجال "التباعد" من وجهة نظر المعلمين ومساعدى المديرين كانت متوسطة . فقد بلغ المتوسط الحسابي (3.48) بانحراف معياري (0.66)، وجاءت فقرات هذا المجال في الدرجتين المرتفعة والمتوسطة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.14-3.75) . وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (46) والتي نصت على " يتمتع المعلمون بوقت كاف لإعداد التقارير الإدارية المطلوبة منهم " بمتوسط حسابي (3.75) وانحراف معياري (0.99) وبدرجة مرتفعة، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (43) والتي نصت على " تتوافر كتب إضافية لإستخدامها داخل الصف "، بمتوسط حسابي (3.69) وانحراف معياري (0.91)، وبدرجة مرتفعة، وفي الرتبة ما قبل الأخيرة جاءت الفقرة (45) والتي نصت على " أقرب الأصدقاء للمعلمين من أعضاء هيئة التدريس في هذه المدرسة " بمتوسط حسابي (3.37) وانحراف معياري (0.87) وبدرجة متوسطة . وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (47) التي نصت على "تتوافر في المدرسة التعليمات الضرورية لكيفية إستخدام الوسائل التدريسية " بمتوسط حسابي (3.14) وانحراف معياري (0.85) وبدرجة متوسطة أيضا.

ثالثاً: هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) بين متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مادبا للقيادة الخادمة

ودرجة المناخ التنظيمي السائد في مدارسهم؟

للإجابة عن هذا السؤال تمّ إيجاد معامل ارتباط بيرسون بين الدرجة الكلية لاستبانة القيادة

الخادمة ومجالاتها والدرجة الكلية لاستبانة المناخ التنظيمي ، وبعديها ومجالاتها والجدول (22) يُبين

ذلك:

الجدول (22)

قيم معامل إرتباط بيرسون بين الدرجة الكلية لاستبانة القيادة الخادمة ومجالاتها الأربعة والدرجة الكلية لاستبانة المناخ التنظيمي ومجالاتها الثمانية وبعدي سلوك المدير وسلوك المعلمين .

الدرجة الكلية لاستبانة القيادة الخادمة	التواضع	التمكين	المحبة	الإيثار	استبانة القيادة الخادمة استبانة المناخ التنظيمي
0.74**	0.79**	0.64**	0.60**	0.52**	التركيز على الانتاج
0.734**	0.71**	0.64**	0.60**	0.57**	الدفع
0.66**	0.66**	0.62**	0.50**	0.47**	العزلة
0.71**	0.69**	0.60**	0.61**	0.54**	الاعتبارية
0.66**	0.65**	0.55**	0.57**	0.50**	الالفة
0.208**	0.19**	0.18**	0.21**	0.09	الإعاقاة
0.18**	0.137*	0.181**	0.211**	**0.230	الانتماء
0.12	0.11	0.11	0.11	0.10	التباعد
**0.70	**0.49	**0.62	**0.61	**0.52	سلوك المدير
**0.73	0.59	**0.68	**0.55	**0.48	سلوك المعلم
**0.82	**0.57	**0.69	**0.56	**0.75	الدرجة الكلية لاستبانة المناخ التنظيمي

** دالة عند ($\alpha=0.01$)

يتبين من الجدول (22) وجود علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى

($\alpha=0.01$) بين الدرجة الكلية لاستبانة المناخ التنظيمي والدرجة الكلية لاستبانة القيادة الخادمة إذ

بلغت قيمة معامل الارتباط (0.82)، كما وجدت علاقات ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.01$) بين جميع مجالات استبانة القيادة الخادمة ، ومجالات المناخ التنظيمي كافة بإستثناء مجال "التباعد"، إذ تراوحت قيم معامل الارتباط ما بين (0.13) و(0.79).

ولم تكن هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) بين مجال "التباعد" وجميع مجالات القيادة الخادمة (الإيثار والمحبة والتمكين والتواضع) بشكل منفرد ، والدرجة الكلية لإستبانة القيادة الخادمة ، إذ تراوحت قيم معامل الارتباط بيرسون ما بين (0.10 - 0.12)

السؤال الرابع: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) في درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مأدبا للقيادة الخادمة تعزى لمتغيرات : الجنس ، وسنوات الخدمة ، والمؤهل العلمي ؟

تمت الإجابة عن هذا السؤال وفقاً لمتغيراته وعلى النحو الآتي:

أ - متغير الجنس:

تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مأدبا للقيادة الخادمة تبعاً لمتغير جنس المعلم، ومساعد المدير كما تمّ استخدام الاختبار التائي (t-test) لعينتين مستقلتين والجدول (23) يُبين ذلك.

الجدول (23)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاختبار التائي لعيتتين مستقلتين لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مادبا للقيادة الخادمة تبعاً لمتغير جنس المعلم ومساعد المدير.

مستوى الدلالة	قيمة ت	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الجنس	البعد
*0.037	-2.095	0.50	3.58	125	ذكور	الايثار
		0.51	3.71	140	إناث	
*0.010	-2.595	0.54	3.59	125	ذكور	المحبة
		0.60	3.77	140	إناث	
*0.003	-2.953	0.65	3.48	125	ذكور	التمكين
		0.69	3.72	140	إناث	
0.180	-1.344	0.66	3.56	125	ذكور	التواضع
		0.83	3.68	140	إناث	
*0.008	-2.671	0.47	3.55	125	ذكور	الدرجة الكلية
		0.58	3.73	140	إناث	

*دالة احصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha=0,05$)

أظهرت النتائج في الجدول (23) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$)

في درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مادبا للقيادة الخادمة من وجهة نظر المعلمين ومساعدى المديرين تُعزى لمتغير الجنس في الدرجة الكلية إذ بلغت القيمة التائية (-2.671) وبمستوى دلالة ($\alpha=0.008$) ولصالح الإناث، وكانت القيم التائية ذات دلالة إحصائية ولصالح الإناث لثلاثة مجالات، إذ بلغت هذه القيم ما بين (-2.095) لمجال "الإيثار" و(2.595) لمجال "المحبة"، و(-2.953) لمجال "التمكين"، ولم تكن الفروق ذات دلالة إحصائية لمجال "التواضع" إذ بلغت القيمة التائية (-1.344).

ب - متغير الخدمة

تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مادبا للقيادة الخادمة من وجهة نظر المعلمين ومساعدى المديرين، تبعاً لمتغير سنوات خدمة المعلم ومساعد المدير، والجدول (24) يبيّن ذلك.

الجدول (24)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مادبا للقيادة الخادمة تبعاً لمتغير سنوات الخدمة للمعلمين ومساعدى المديرين

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	مستويات متغير الخبرة	البعد
0.53	3.68	85	أقل من خمس سنوات .	الإيثار
0.53	3.61	88	من خمس سنوات إلى أقل من عشر سنوات .	
0.48	3.65	92	عشر سنوات فأكثر .	
0.52	3.71	85	أقل من خمس سنوات .	المحبة
0.60	3.57	88	من خمس سنوات إلى أقل من عشر سنوات .	
0.59	3.76	92	عشر سنوات فأكثر .	
0.62	3.68	85	أقل من خمس سنوات .	التمكين
0.69	3.55	88	من خمس سنوات إلى أقل من عشر سنوات .	
0.73	3.59	92	عشر سنوات فأكثر .	
0.77	3.68	85	أقل من خمس سنوات .	التواضع
0.75	3.53	88	من خمس سنوات إلى أقل من عشر سنوات .	
0.75	3.67	92	عشر سنوات فأكثر .	
0.50	3.69	85	أقل من خمس سنوات .	الدرجة الكلية
0.56	3.57	88	من خمس سنوات إلى أقل من عشر سنوات .	
0.55	3.67	92	عشر سنوات فأكثر .	

يُلاحظ من الجدول (24) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة مديري

المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مادبا للقيادة الخادمة تبعاً لمتغير سنوات الخدمة ، للمعلمين ومساعدى المديرين، في كلّ مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للمجالات مجتمعة، إذ حصل

أصحاب فئة سنوات الخدمة (أقل من خمس سنوات) للدرجة الكلية على أعلى متوسط حسابي بلغ (3.69). يليهم أصحاب فئة سنوات الخدمة (عشر سنوات فأكثر) إذ بلغ متوسطهم الحسابي (3.67)، في حين جاء أصحاب فئة سنوات الخدمة (من خمس سنوات إلى أقل من عشر سنوات) في الرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.57)، ولتحديد فيما إذا كانت الفروق بين المتوسطات الحسابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) تم تطبيق تحليل التباين الأحادي (One - Way ANOVA) وجاءت النتائج كما في الجدول (25).

الجدول (25)

تحليل التباين الأحادي لاختبار دلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مادبا للقيادة الخادمة تبعاً لمتغير سنوات الخدمة للمعلم ومساعد المدير.

مستوى الدلالة	ف	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	
0.701	0.356	0.093	2	.187	بين المجموعات	
		0.263	262	68.876	داخل المجموعات	
			264	69.063	المجموع	
0.068	2.714	0.884	2	1.769	بين المجموعات	
		0.326	262	85.358	داخل المجموعات	
			264	87.127	المجموع	
0.417	0.879	0.4070	2	0.813	بين المجموعات	
		0.463	262	121.228	داخل المجموعات	
			264	122.042	المجموع	
0.319	1.147	0.651	2	1.303	بين المجموعات	
		0.568	262	148.782	داخل المجموعات	
			264	150.085	المجموع	
0.249	1.396	0.404	2	.808	بين المجموعات	
		0.290	262	75.851	داخل المجموعات	
			264	76.659	المجموع	

أظهرت النتائج في الجدول (25) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha=0.05)$ في درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مادبا للقيادة الخادمة تبعاً لمتغير سنوات الخدمة، إذ بلغت القيمة الفائتة للدرجة الكلية (1.396) وبمستوى $(\alpha=0.249)$ ولم تكن الفروق ذات دلالة إحصائية لجميع المجالات، فالنسبة لمجال "الإيثار" بلغت القيمة الفائتة (0.356) وبمستوى $(\alpha=0.701)$ ، وبلغت القيمة الفائتة (2.714) وبمستوى $(\alpha=0.068)$ لمجال "المحبة" وبلغت القيمة الفائتة (0.879) وبمستوى $(\alpha=0.008)$ لمجال التمكين، ولمجال "التواضع" بلغت (1.147) وبمستوى $(\alpha=0.319)$.

ج - متغير المؤهل العلمي

تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مادبا للقيادة الخادمة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي للمعلم ، ومساعد المدير، كما تمّ استخدام الاختبار التائي (t-test) لعينتين مستقلتين والجدول (26) يُبين ذلك.

الجدول (26)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاختبار التائي لعينتين مستقلتين لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مادبا للقيادة الخادمة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي للمعلم ومساعد المدير.

العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة	المؤهل العلمي	البعد
191	3.65	0.53	0.298	0.766	بكالوريوس فأقل	الإيثار
74	3.63	0.47			دراسات عليا	
191	3.71	0.58	1.478	0.141	بكالوريوس فأقل	المحبة
74	3.60	0.54			دراسات عليا	
191	3.65	0.68	1.809	0.072	بكالوريوس فأقل	التمكين
74	3.48	0.68			دراسات عليا	
191	3.65	0.78	0.903	0.367	بكالوريوس فأقل	التواضع
74	3.56	0.68			دراسات عليا	
191	3.67	0.55	1.405	0.161	بكالوريوس فأقل	الدرجة الكلية
74	3.57	0.49			دراسات عليا	

أظهرت النتائج في الجدول (26) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha=0.05)$ في درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مأدبا للقيادة الخادمة من وجهة نظر المعلمين ومساعدى المديرين تُعزى لمتغير المؤهل العلمي في الدرجة الكلية ، إذ بلغت القيمة التائية (1.405) وبمستوى دلالة $(\alpha=0.161)$. وكانت القيم التائية غير دالة إحصائياً عند مستوى $(\alpha=0.05)$ في جميع مجالات القيادة الخادمة. فقد بلغت القيمة التائية لمجال "الإيثار" و(0.298) وبمستوى دلالة $(\alpha=0.766)$ ، و لمجال "المحبة"، بلغت القيمة (1.478) وبمستوى دلالة $(\alpha=0.141)$. أما بالنسبة لمجال "التمكين"، فقد بلغت القيمة التائية (1.809) وبمستوى دلالة $(\alpha=0.072)$. في حين كانت القيمة التائية لمجال "التواضع" (0.903) . وبمستوى دلالة $(\alpha=0.367)$.

خامساً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الخامس، الذي ينص على :

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha=0.05)$ بين متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة لدرجة المناخ التنظيمي السائد في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مأدبا تعزى لمتغيرات : الجنس ، سنوات الخدمة ، والمؤهل العلمي ؟

تمت الإجابة عن هذا السؤال وفقاً لمتغيراته وعلى النحو الآتي:

أ-متغير الجنس

تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة المناخ التنظيمي السائد في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مأدبا تبعاً لمتغير جنس المعلم ، ومساعد المدير، كما تمّ استخدام الاختبار التائي (t-test) لعينتين مستقلتين والجدول (27) يبيّن ذلك.

الجدول (27)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاختبار التائي لعينتين مستقلتين لدرجة المناخ التنظيمي السائد في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مأدبا تبعاً لمتغير جنس المعلم ومساعد المدير.

مستوى الدلالة	قيمة ت	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الجنس	البعد
0.895	0.133	0.75	3.55	125	ذكور	التركيز على الانتاج
		0.81	3.53	140	إناث	
0.446	-0.764	0.67	3.52	125	ذكور	الدفع
		0.79	3.59	140	إناث	
*0.007	-2.704	0.74	3.19	125	ذكور	العزلة
		0.74	3.44	140	إناث	
0.998	0.003	0.70	3.57	125	ذكور	الاعتبارية
		0.80	3.57	140	إناث	
0.546	-0.600	0.79	3.65	125	ذكور	الالفة
		0.75	3.71	140	إناث	
*0.038	-2.090	0.75	3.61	125	ذكور	الاعاقة
		0.56	3.78	140	إناث	
*0.029	-2.197	0.83	3.67	125	ذكور	الانتماء
		0.61	3.86	140	إناث	
0.480	0.708	0.76	3.51	125	ذكور	التباعد
		0.55	3.45	140	إناث	
0.613	-0.506	0.60	3.51	125	ذكور	سلوك المدير
		0.74	3.55	140	إناث	
0.199	-1.287	0.63	3.60	125	ذكور	سلوك المعلمين
		0.44	3.69	140	إناث	
0.312	-1.012	0.54	3.56	125	ذكور	الدرجة الكلية
		0.49	3.62	140	إناث	

*دالة احصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha=0,05$)

أظهرت النتائج في الجدول (27) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) في درجة المناخ التنظيمي السائد في المدارس الثانوية في محافظة مادبا من وجهة المعلمين ومساعد المديرين تُعزى لمتغير جنس المعلم ومساعد المدير في الدرجة الكلية إذ بلغت القيمة التائية (-1.012) وبمستوى دلالة ($\alpha = 0.312$) . وكانت القيمة التائية لمجال العزلة من بعد "سلوك المدير" ذات دلالة إحصائية إذا بلغت قيمتها (-2.704) وبمستوى دلالة ($\alpha = 0.007$) . كما كانت القيمة التائية ذات دلالة إحصائية لمجالي "الإعاقة" و "الانتماء"، من بعد "سلوك المعلمين" إذ بلغت القيمتان التائيتان (-2.090) وبمستوى دلالة ($\alpha = 0.038$) و(-2.190) وبمستوى ($\alpha = 0.029$) على التوالي . ولم تكن الفروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) في المجالات الأخرى وبعدي "سلوك المدير" و "سلوك المعلمين".

ب - متغير سنوات الخدمة:

تمّ حساب المتوسطات الحسابية ، والانحرافات المعيارية ، والرّتب لدرجة المناخ التنظيمي السائد في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مادبا تبعاً لمتغير سنوات الخدمة للمعلم ومساعد المدير، والجدول (28) يُبيّن ذلك.

الجدول (28)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرّتب لدرجة المناخ التنظيمي السائد في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مادبا تبعاً لمتغير سنوات الخدمة للمعلم ومساعد المدير

المجال	مستوى الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
التركيز على الانتاج	أقلّ من خمس سنوات .	85	3.65	0.78
	من خمس سنوات إلى أقلّ من عشر سنوات .	88	3.45	0.72
	عشر سنوات فأكثر .	92	3.52	0.83
الدفع	أقلّ من خمس سنوات .	85	3.62	0.73

0.75	3.55	88	من خمس سنوات إلى أقل من عشر سنوات .	العزلة
0.72	3.50	92	عشر سنوات فأكثر .	
0.75	3.44	85	أقل من خمس سنوات .	
0.73	3.23	88	من خمس سنوات إلى أقل من عشر سنوات .	الاعتبارية
0.77	3.30	92	عشر سنوات فأكثر .	
0.73	3.73	85	أقل من خمس سنوات .	
0.83	3.45	88	من خمس سنوات إلى أقل من عشر سنوات .	الالفة
0.67	3.54	92	عشر سنوات فأكثر .	
0.79	3.77	85	أقل من خمس سنوات .	
0.81	3.58	88	من خمس سنوات إلى أقل من عشر سنوات .	الإعاقاة
0.69	3.70	92	عشر سنوات فأكثر .	
0.57	3.73	85	أقل من خمس سنوات .	
0.64	3.65	88	من خمس سنوات إلى أقل من عشر سنوات .	الإنتماء
0.76	3.71	92	عشر سنوات فأكثر .	
0.72	3.76	85	أقل من خمس سنوات .	
0.71	3.73	88	من خمس سنوات إلى أقل من عشر سنوات .	التباعد
0.75	3.82	92	عشر سنوات فأكثر .	
0.66	3.46	85	أقل من خمس سنوات .	
0.59	3.46	88	من خمس سنوات إلى أقل من عشر سنوات .	سلوك المدير
0.72	3.50	92	عشر سنوات فأكثر .	
0.67	3.66	85	أقل من خمس سنوات .	
0.71	3.44	88	من خمس سنوات إلى أقل من عشر سنوات .	سلوك المعلمين
0.64	3.50	92	عشر سنوات فأكثر .	
0.50	3.67	85	أقل من خمس سنوات .	
0.54	3.60	88	من خمس سنوات إلى أقل من عشر سنوات .	الدرجة الكلية للمقياس ككل
0.57	3.67	92	عشر سنوات فأكثر .	
0.51	3.66	85	أقل من خمس سنوات .	
0.55	3.52	88	من خمس سنوات إلى أقل من عشر سنوات .	
0.48	3.59	92	عشر سنوات فأكثر .	

يلاحظ من نتائج الجدول (28) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لدرجة المناخ التنظيمي السائد في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مادبا تبعاً لمتغير سنوات الخدمة للمعلم ومساعد المدير، فعلى الدرجة الكلية للاستبانة ككل جاء المتوسط الحسابي لذوي فئة سنوات الخدمة (أقل من خمس سنوات) في الرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.66) وانحراف معياري (0.51)، يليه ذوي فئة سنوات الخدمة (عشر سنوات فأكثر) بمتوسط حسابي (3.59)، وانحراف معياري (0.48) وفي الرتبة الأخيرة جاء ذوو فئة سنوات الخدمة " من خمس سنوات إلى أقل من عشر سنوات" بمتوسط حسابي (3.52)، وانحراف معياري (0.55) ولمعرفة فيما إذا كانت هذه الفروق ذات دلالة إحصائية تم تطبيق تحليل التباين الأحادي والجدول (29) يبين ذلك.

الجدول (29)

تحليل التباين الأحادي لإختبار دلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية لدرجة المناخ التنظيمي السائد في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مادبا تبعاً لمتغير سنوات الخدمة للمعلم ومساعد المدير

مستوى الدلالة	ف	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات		
0.246	1.409	0.853	2	1.707	بين المربعات	التركيز على الإنتاج
		0.606	262	158.703	داخل المربعات	
			264	160.410	المجموع	
0.532	0.632	0.340	2	0.680	بين المربعات	الدفع
		0.538	262	140.980	داخل المربعات	
			264	141.660	المجموع	
0.193	1.658	0.924	2	1.847	بين المربعات	العزلة
		0.557	262	146.007	داخل المربعات	
			264	147.855	المجموع	
*0.038	3.303	1.836	2	3.672	بين المربعات	الإعتبارية
		0.556	262	145.643	داخل المربعات	
			264	149.314	المجموع	

0.256	1.368	0.797	2	1.594	بين المربعات	الالفة
		0.583	262	152.688	داخل المربعات	
			264	154.283	المجموع	
0.683	0.382	0.169	2	.338	بين المربعات	الإعاقة
		0.442	262	115.792	داخل المربعات	
			264	116.130	المجموع	
0.704	0.351	0.187	2	.374	بين المربعات	الإنتماء
		0.533	262	139.542	داخل المربعات	
			264	139.916	المجموع	
0.887	0.120	0.052	2	.105	بين المربعات	التباعد
		0.435	262	113.911	داخل المربعات	
			264	114.016	المجموع	
0.101	2.315	1.056	2	2.111	بين المربعات	سلوك المدير
		0.456	262	119.502	داخل المربعات	
			264	121.613	المجموع	
0.573	0.558	0.162	2	.324	بين المربعات	سلوك المعلمين
		0.290	262	76.062	داخل المربعات	
			264	76.386	المجموع	
0.199	1.627	0.430	2	.859	بين المربعات	الدرجة الكلية
		0.264	262	69.189	داخل المربعات	
			264	70.049	المجموع	

* دالة إحصائية عند مستوى $(\alpha=0.05)$

أظهرت نتائج الجدول (29) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha=0.05)$ في درجة المناخ التنظيمي السائد في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مأدبا تبعاً لمتغير سنوات الخدمة، إذ بلغت القيمة الفائية للدرجة الكلية (1.627) وبمستوى $(\alpha = 0.199)$ ولم تكن الفروق ذات دلالة إحصائية لجميع المجالات، إذ كانت قيم الدلالة الخاصة بـ "ف" أكبر من (0.05) لكل

حالة باستثناء بعد "الاعتبارية" إذ بلغت القيمة الفائية (3.303) وبمستوى ($\alpha = 0.038$)، ولمعرفة عائدة الفروق على هذا المجال تم تطبيق اختبار شيفيه للمقارنات البعدية، والجدول (30) يبين ذلك.

الجدول (30)

نتائج اختبار شيفيه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية على مجال "الاعتبارية" من وجهة نظر المعلمين ومساعدى المديرين تبعاً لمتغير عدد سنوات الخدمة.

المجال	مستويات متغير سنوات الخدمة	المتوسط الحسابي	أقل من 5 سنوات	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	10 سنوات فأكثر
الإعتبارية	أقل من 5 سنوات	3.73	-	*0.28	0.19
	5 - 10 عشر سنوات	3.45		-	-0.09
	عشر سنوات فما فوق	3.54			-

يُلاحظ من الجدول (30) أنّ الفروق بين المتوسطات الحسابية في درجة المناخ التنظيمي

في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مادبا من وجهة نظر المعلمين ومساعدى المديرين، تُعزى للمعلمين ذوي فئة الخبرة (أقل من 5 سنوات).

ج -متغير المؤهل العلمي:

تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاختبار التائي لعينتين مستقلتين لدرجة

المناخ التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مادبا من وجهة نظر المعلمين

ومساعدى المديرين، وتبعاً لمتغير المؤهل العلمي للمعلم، ومساعد المدير والجدول (31) يُبين ذلك

الجدول (31)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاختبار التائي لعينتين مستقلتين لدرجة المناخ التنظيمي السائد في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مادبا من وجهة نظر المعلمين ومساعدى المديرين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

المجال	مستوى المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	مستوى الدلالة
التركيز على الانتاج	بكالوريوس فأقل	191	3.53	0.78	-0.433	0.895
	دراسات عليا	74	3.57	0.78		
الدفع	بكالوريوس فأقل	191	3.55	0.75	-0.086	0.446
	دراسات عليا	74	3.56	0.68		
العزلة	بكالوريوس فأقل	911	3.35	0.73	1.067	0.207
	دراسات عليا	74	3.24	0.80		
الاعتبارية	بكالوريوس فأقل	191	3.56	7.70	-0.582	0.998
	دراسات عليا	74	3.62	0.71		
الالفة	بكالوريوس فأقل	191	3.68	0.73	-0.055	0.546
	دراسات عليا	74	3.68	0.85.		
الاعاقه	بكالوريوس فأقل	911	3.74	0.61	1.627	0.105
	دراسات عليا	74	3.59	0.78.		
الانتماء	بكالوريوس فأقل	191	3.81	0.64	1.611	0.108
	دراسات عليا	74	3.65	0.91		
التباعد	بكالوريوس فأقل	911	3.45	0.61	-1.085	0.480
	دراسات عليا	74	3.55	0.77		
سلوك المدير	بكالوريوس فأقل	911	3.52	0.71	0.274	0.613
	دراسات عليا	74	3.55	0.61		
سلوك المعلمين	بكالوريوس فأقل	191	3.66	0.48	0.611	0.199
	دراسات عليا	74	3.62	0.67.		
الدرجة الكلية	بكالوريوس فأقل	911	3.59	0.49.	0.148	0.880
	بكالوريوس فأقل	74	3.58	0.57		

اشارت النتائج في الجدول (31) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى في درجة المناخ التنظيمي السائد في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مأدبا تعزى لمتغير المؤهل العلمي للمعلم ومساعد المدير في الدرجة الكلية ، إذ بلغت القيمة التائية (0.148) وبمستوى دلالة ($\alpha = 0.880$)

ولم تكن هناك فروق دالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) في جميع مجالات المناخ التنظيمي الثمانية ، إذ إذ تراوحت القيم التائية ما بين (0.086) لمجال "الدفع" و (1.627) لمجال "الإعاقة". كما لم تكن هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) في بعدي "سلوك المدير" و"سلوك المعلمين"، إذ بلغت القيمتان التائيتان (0.274) _ (0.611) على التوالي.

الفصل الخامس

مناقشة النتائج

الفصل الخامس

مناقشة النتائج

تضمن هذا الفصل مناقشة للنتائج التي تم التوصل اليها في هذه الدراسة في ضوء أسئلتها ، وعلى النحو الآتي :

اولاً : مناقشة النتائج ذات العلاقة بالسؤال الاول الذي ينص على :

ما درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مادبا للقيادة الخادمة من

وجهة نظر المعلمين ومساعدى المديرين؟

أظهرت النتائج الواردة في الجدول (7) أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مادبا للقيادة الخادمة من وجهة نظر المعلمين ومساعدى المديرين كانت متوسطة. وجاءت مجالات القيادة الخادمة بالدرجة المتوسطة باستثناء مجال واحد جاء في الدرجة المرتفعة. وجاء مجال "المحبة" في الرتبة الاولى أعقبه مجال "الايثار" في الرتبة الثانية، ثم مجال "التواضع" في الرتبة الثالثة وجاء في الرتبة الرابعة والاخيرة مجال "التمكين".

وتعود هذه النتيجة الى أن أفراد العينة من المعلمين ومساعدى المديرين لديهم القناعة بالقيادة الخادمة من حيث مفهومها وممارستها العملية، والنظرية التي تستند اليها والتزام المديرين بتطبيقها في المواقف اليومية داخل المدرسة، وتقيدهم بمضمونها، نظراً لما لها من دور متميز يؤثر في جمع جوانب العملية التربوية، ويعمل على تهيئة مناخ مدرسي يضمن تحقيق الأهداف التربوية بطريقة فاعلة، ويدفع المعلمين والعاملين الآخرين الى الإستجابة لطلبات المدير (القائد) وتوجيهاته، والمشاركة في تنفيذ المهمات التي تتطلبها طبيعة العمل الإداري التربوي. إذ تستند القيادة الخادمة الى "المحبة" التي تعد أحد مجالاتها الرئيسية والأداة الفاعلة لفلسفتها، فضلاً عن اهتمام المديرين بالعاملين وتفضيلهم

على أنفسهم في ضوء ما يتمتعون به من " الإيثار"، الأمر الذي يدعوهم لمشاركة الآخرين معهم في صنع القرارات.

ومن المبادئ الأخلاقية الأساسية التي تقوم عليها القيادة الخادمة هو مبدأ "التواضع" الذي ينبغي ان يلتزم به جميع العاملين في المؤسسة التربوية من قادة ، وأتباع ، لما له من أهمية تنعكس إيجاباً في أسلوب القيادة .وهذا ما أشارت إليه نتائج هذه الدراسة فضلاً عن قيام المديرين بتمكين المعلمين والعاملين الآخرين من خلال تزويدهم بالسلطة التي تمكنهم من اتخاذ القرارات المناسبة التي من شأنها الأرتقاء بمستوى العملية التربوية كما وكيفا .

واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسات النشاش والكيلاني (2012) وإبراهيم (2013) و المعشر (2014) واختلفت مع نتيجة دراسة أبو تينة وآخرون (2007) التي كانت ممارسة القيادة الخادمة بدرجة عالية، وكذلك دراستي أبو سيف (2016) والعدوان (2017) اللتين كانت ممارسة القيادة الخادمة فيهما بدرجة مرتفعة. واختلفت هذه النتيجة أيضاً مع نتيجة دراسة الشريف والكبيسي (AI-sharifi&AI-kubaysi,2018) التي كانت ممارسة أبعاد القيادة الخادمة بدرجة منخفضة. وفيما يتعلق بالمجالات الأربعة للقيادة الخادمة فقد تمت مناقشة كل مجال بشكل مستقل في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية:

1- مجال المحبة

أشارت النتائج في الجدول (8) الى أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مادبا لهذا المجال كانت مرتفعة .

وقد تنسب هذه النتيجة إلى تحدث المدير عن ما يقوم به المعلمون ، والعاملون الآخرون ، من أعمال ، ونشاطات ، وما يحققونه من إنجازات لها مردودات إيجابية على العملية التعليمية التعلمية ، ودور هذا الإجراء في تحفيز الآخرين على بذل الجهد المطلوب لتحقيق الأهداف المطلوبة، وتأثيره في مسيرة المدرسة ، والارتقاء بمستواها. وربما تعود هذه النتيجة إلى تأكيد المدير على التعاون بين العاملين في المدرسة، انطلاقاً من كونه سمة أخلاقية ، وعملية تربوية ، ومبدأ إنساني، لا سيما أن المؤسسات على اختلاف أنواعها لا تستطيع تحقيق أي هدف مهما كان بسيطاً إلا بتعاون الأفراد فيما بينهم. ومن غير التعاون لا يحدث أي شئ . فهو إذاً ضروري لأية مؤسسة. وتشكل ممارسته في المؤسسة التربوية أهمية خاصة لأن هذه المؤسسة تهدف إلى صناعة الإنسان اجتماعياً وأخلاقياً. وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن المدير ينظر إلى العاملين معه من معلمين وإداريين وعاملين آخرين بوصفهم أعضاء دائمين في مجتمع المدرسة فيعمل على تقبلهم لخدمة المدرسة ، وتحقيق أهدافها من خلال قيامهم بأنواع النشاط المختلفة، فضلاً عن تقبل هؤلاء العاملين لبعضهم بعضاً في ضوء ما تصدر عن المدير من ممارسات إيجابية في هذا المجال، وربما جاءت هذه النتيجة المرتفعة انعكاساً لما يقوم به مدير المدرسة من ممارسات تهييء لهم راحة نفسية يستطيعون من خلالها العمل بطريقة إيجابية فاعلة. فالحالة النفسية للعاملين تؤثر سلباً ، أو إيجاباً في الممارسات التي يؤديونها في ضوء طبيعة تلك الحالة. لذلك يعمل المدير الذكي الذي تهمة مصلحة المدرسة أولاً، على تهيئة المناخ المدرسي المناسب الذي يعمل على تحقيق الراحة النفسية لهؤلاء الأفراد، فضلاً عن تهيئة

متطلبات عملهم ، وتلبية احتياجاتهم المعقولة ، والمقبولة قدر الإمكان. وقد تعزى هذه النتيجة الى إيمان مدير المدرسة بأهمية الثقة في العمل سواء بينه وبين العاملين ، أم بين العاملين أنفسهم ، أم بين العاملين وأولياء أمور الطلبة. لذا فان قيام المدير بتعزيز الثقة في نفوس العاملين معه له مردوات إيجابية كثيرة ويسهل عملية الاتصال والحفاظ على الأسرار، وإزالة حالة الخوف من نفوس بعض العاملين الذين يتحفظون عن الإفصاح عن بعض ما لديهم من أفكار، أو معلومات.

ومن الجوانب الإيجابية التي يعكسها مجال المحبة هو دفاع المدير عن العاملين معه أمام الجهات الرسمية التي ترتبط بها المدرسة ، وأولياء أمور الطلبة عندما تكون هناك حالة معينة يلقي بها اللوم على العاملين . وتأكيداً على الدور الإيجابي الذي يؤديه المدير، فإنه يفي بالوعود التي قطعها للعاملين، ويلتزم بذلك ، فيكون مثلاً للآخرين بحيث أن قوله لا يتناقض مع فعله فيلتزم بما يقوله، الأمر الذي يعزز الثقة بين الطرفين ، ويزيد من حالة المحبة بينه ، وبين الآخرين فينعكس ذلك إيجاباً على المؤسسة التربوية ، وأهدافها ، وسمعتها. فضلا عن ذلك فقد تعود هذه النتيجة الى دعم المدير للقيم الإيجابية التي تتمثل في السلوك الإيجابي الذي يمارسه العاملون في أثناء أدائهم لمهامهم التربوية ، والتعليمية ، والادارية. وحيث أن المصادقية سمة المدير في التعامل مع العاملين معه فإن ذلك ينعكس أيضا على طبيعة السلوك الذي يصدر من العاملين ، ويزداد التفاعل الإيجابي بين جميع أفراد المجتمع المدرسي.

2- مجال الايثار :

أظهرت النتائج في الجدول (9) أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مأدبا في هذا المجال كانت متوسطة وقد تنسب هذه النتيجة الى ان المديرين مقتنعون بان التعامل الايجابي مع العاملين الآخرين يعد مؤشرا واضحا على خدمتهم، وحيث أن المدير الملتمزم

بنظرية القيادة الخادمة ، ومجالاتها كافة يرى بأن من السمات الإيجابية للقائد التربوي أن يتعامل بطريقة إيجابية مع عامله ليجني ثمرة هذا التعامل. وربما تعود هذه النتيجة إلى أن اعتقاد المدير بخدمة الآخرين يشكل أساساً للقيادة التربوية الصحيحة ، وفقاً للفلسفة التي تسند إليها القيادة الخادمة. ذلك أن مثل هذه الخدمة تحقق فوائد عديدة ، ولها آثار تتسم بالإيجابية تنعكس على العاملين من حيث طبيعة الأداء الذي يقومون به، وطبيعة التعامل الذي يتم بينهم وبين طلبتهم. وقد تعزى هذه النتيجة إلى قيام المدير بتأدية بعض الأعمال التطوعية داخل المدرسة. مما قد يدفع الآخرين من الإداريين والمعلمين والعاملين الآخرين والطلبة إلى القيام بأعمال تطوعية مماثلة، تعزز في نفوسهم التواضع ، وحب العمل ، والتعاون ، والإيثار. وحيث أن مثل هذه الأعمال التطوعية تعد دروساً عملية في الجوانب القيمية ، والأخلاقية ، فإن قيام مدير المدرسة بممارستها تكون عامل دفع ، وتحفيز للآخرين ، لأداء مثل هذه الأعمال فضلاً عن الاستفادة من المبادئ ، والقيم التي تقف وراء هذه الممارسات . وربما تعكس هذه النتيجة قيام المدير بتهيئة فرص مناسبة لتطوير مهارات العاملين، ذلك أن أي عمل في تطوّر وتغيّر مستمرين، وتطوير المهارات حاجة قائمة للعاملين كافة. وفي المجال التربوي تعد المهارة عامل نجاح وتحقيق أهداف، إذا ما كانت متطورة في ضوء التغيرات التي تحدث في الميدان التربوي. وعليه فإن قيام المدير بتلبية احتياجات العاملين ذات العلاقة بطبيعة عملهم من خلال توفير ما يحتاجونه يعد أمراً ملزماً ينبغي التقيد به، كما يعد مسؤولية إنسانية ، وأخلاقية على المدير الالتزام بها من أجل سير العمل التربوي داخل المدرسة في ضوء رؤية المدرسة ، ورسالتها وأهدافها.

3- مجال التواضع

بينت النتائج في الجدول (10) أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مادبا في هذا المجال جاءت متوسطة. وقد تعزى هذه النتيجة إلى قيام المدير باستشارة العاملين معه بهدف الحصول على معلومات جديدة وعدم اعتماده على نفسه بشكل تام، ذلك إن تعدد العقول خير من العقل الواحد وأن الاستشارة لها عدة جوانب إيجابية ، إذ أنها تمنع دكتاتورية الأفكار والآراء المتشددة، وتثير الرغبة لدى الآخرين للمشاركة ، وإبداء الرأي في القضايا التربوية التي تتطلب حلاً أو رأياً. وتشعرهم بأهميتهم بكونهم طرفاً مهماً في عملية صنع القرار. ومن جهة أخرى فإن هذه الاستشارة تدل على تواضع رجل الإدارة وعدم تشدده في قراره فضلاً عن أنها تعكس سلوكاً حسناً ، وممارسة خلّاقة تنتج عنها مخرجات إيجابية. وربما تنسب هذه النتيجة إلى قيام المدير بممارسة أخلاقية مرغوبة تتمثل في الإعتذار من الآخرين إذا ما صدر خطأ منه. وهذا قد يدل على أن المدير يشعر بأنه أحد أعضاء الجماعة العاملة في المدرسة، وأن موقعه الوظيفي لا يستغله للتعالي ، أو التكبر، وإنما لتسيير شؤون المؤسسة التربوية التي يقودها. فإذا كان الاعتراف بالخطأ فضيلة، فإن الأعتذار عنه فضيلة أيضاً. فالمدير الذي يتمتع بمثل هذا النمط السلوكي يصلح قائداً لمدرسته، وهناك احتمال كبير بأن يؤدي المهمات الموكلة إليه بنجاح وقد تعود هذه النتيجة إلى ما يبديه المدير من تعاون مع العاملين معه، فيكون بذلك إنموذجاً للقائد الخادم لأتباعه. وينعكس ذلك على تعاون العاملين فيما بينهم فنتحقق أغراضاً تربوية ، وأخلاقية ، واجتماعية ، وإنسانية تصب جميعها في المبادئ ، والممارسات التي تقوم عليها العملية التعليمية التعلمية. وحيث أن المدير يعمل مع الآخرين، ونجاحه يتوقف عليهم فإن ما ينجزه العاملون يعد فخراً له، يشيد به ويتباهى عند الإشارة إلى ذلك الإنجاز الذي ينسبه لغيره. وهذا يدل على مدى تواضعه ، وحبه وتعاونه مع العاملين. ولذلك فهو يعد

مثالاً يقتدى به. وهذا المثال يأتي من خلال السلوك الإيجابي الذي يصدر عنه في المواقف المختلفة داخل المدرسة. فالمدير يعد قائداً، والقائد يكون مثالاً للآخرين. وسلوكه يعد مؤشراً على التزامه باخلاقيات العمل الإداري والإنساني.

4- مجال التمكين

أشارت النتائج في الجدول (11) الى أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مأدبا في هذا المجال كانت متوسطة. وقد تنسب هذه النتيجة الى قيام مدير المدرسة بتفويض بعض العاملين صلاحيات معينة لإنجاز المهمات المكلفين بها. فالتفويض ممارسة إدارية تساعد رجل الإدارة على إنجاز الاعمال بطريقة أسهل، من خلال تكليف الآخرين ، وتوزيع المهمات عليهم، لتخفيف العبء عليهم. وربما تعود هذه النتيجة إلى أن المدير يعير اهتماماً لآراء الآخرين اعتقاداً منه بأن مثل هذه الآراء قد تكون صائبة ورشيدة ، ويمكن توظيفها في مجالات العمل الإداري، بدلاً من التمسك برأيه . وهذه ممارسة إدارية إيجابية تنعكس على سير العمل الإداري المدرسي. وقد تعزى هذه النتيجة الى تبني المدير لمبدأ المشاركة ، وتشجيعه للعاملين معه على إبداء الرأي في القضايا المطروحة ، ولا سيما رؤية المدرسة التي يرى أن المعلمين ، والاداريين أعرف من غيرهم بصياغتها، بحيث ترتبط برسالة المدرسة ، وأهدافها. وربما جاءت هذه النتيجة انعكاساً لما يقوم به المدير من ممارسات تعزز مقدرات العاملين من خلال العمل على تطوير مهاراتهم التدريسية ، والتربوية عن طريق : الندوات ، وورش العمل ، والدورات التدريبية ، بهدف الارتقاء بالعمل المدرسي. وقد تعود هذه النتيجة إلى ثقة المدير في العاملين فالثقة أساس العمل الجماعي ولا سيما التربوي ، وشيوع الثقة يعد عاملاً رئيساً في إنجاز العمل التربوي ، وتقدمه. وحيث أن الإدارة المدرسية يمكن تعريفها بأنها عملية صنع قرار، وصناعة القرار هذه تتم من خلال مشاركة جميع الأطراف الذين يهمهم أمر ذلك

القرار . فالمشاركة من العاملين في صنع القرارات التربوية تجعلهم ملزمين على تنفيذ هذه القرارات لأنهم أسهموا في صياغتها ، فينبغي ألا يكون هناك تناقض بين المشاركة والتنفيذ.

ثانياً : مناقشة النتائج ذات الصلة بالسؤال الثاني الذي ينص على:

ما درجة المناخ التنظيمي السائد في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مأدبا من

وجهة نظر المعلمين ومساعدتي المديرين ؟

تمت مناقشة هذا السؤال وفقاً لبعدي سلوك المدير وسلوك المعلمين والمجالات التابعة لكل

منهما ، وعلى النحو الآتي:

أولاً: بعد سلوك المدير

تم إيجاد المتوسطات الحسابية ، والانحرافات المعيارية ، والرتب ، لدرجة المناخ التنظيمي

السائد في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مأدبا ، وفقاً لمجالات هذا البعد وكما يأتي :

مجال الإعتبارية :

أظهرت النتائج في الجدول (13) أن درجة المناخ التنظيمي السائد في المدارس الثانوية

الحكومية في محافظة مأدبا كانت متوسطة، لهذا المجال الذي جاء في الرتبة الاولى وقد تعود هذه

النتيجة إلى طبيعة العلاقة الإجتماعية بين العاملين ، والتي تبدو واضحة من خلال مشاركتهم لبعضهم

بعضاً في المناسبات المختلفة ، والتي قد تعكس نوعاً من التفاعل الإيجابي بين العاملين والإحترام

المتبادل فيما بينهم. فضلاً عن قيام مدير المدرسة بتوفير الكتب اللازمة للاستخدام الصفي في

الموضوعات الدراسية المتنوعة، وأثر ذلك في العملية التربوية . وربما تعزى هذه النتيجة إلى العلاقة

الإيجابية بين المدير، والمعلمين ، والتعامل معهم بشفافية ، إذ يخبرهم عن ما تتضمنه الزيارة الصفية

للمشرف التربوي من نتائج، فيصبح المعلمون على بينة بنتائج تلك الزيارة ، ويتصرفون في ضوءها مستقبلاً. وقد تنسب هذه النتيجة إلى أن العاملين في المدرسة يعطون الوقت الكافي لاعداد التقارير الإدارية، إذ يشكل هذا العمل عبئاً ثقيلاً وبخاصة على المعلمين، وإن إعطائهم الوقت المناسب لإنجاز هذه التقارير يخفف عنهم عبء العمل، ويمكنهم من إنجاز بعض المهمات المكلفين بها. وربما تأتي هذه النتيجة إنعكاساً لما يقوم به المعلمون ، والعاملون الآخرون من مناقشة مستفيضة للتقارير الإدارية، بهدف توكي الدقة ، والوصول إلى نتائج إيجابية من هذه التقارير، من شأنها الارتقاء بالمدرسة ، وتحقيق أهدافها، وحيث أن الطلبة يشكلون محور العملية التربوية، والذين من أجلهم أسست المدرسة، وأن هناك فروقاً فردية بينهم، فمنهم المتقدم دراساً ، ومنهم المتخلف دراسياً، ومنهم من هو بين ذلك، فلا بد من رعاية الطلبة الذين يواجهون مشكلات معينة والأخذ بأيديهم لتخطي الصعاب ، والتغلب على تلك المشكلات. وقد تعزى هذه النتيجة إلى ثقة المدير بالمعلمين، ومقدرتهم ، وكفاءتهم في تدريس المواد المكلفين بتدريسها، والتي قد تنتج عنها ثقة متبادلة بين المدير والمعلمين ، تؤدي إلى توطيد العلاقة بين الطرفين ، وتنميتها بما يخدم المؤسسة التربوية ويحقق أهدافها. وقد تنسب هذه النتيجة إلى قيام المدير بالتحفظ على الأنماط السلوكية التي تصدر عن بعض المعلمين داخل المدرسة ، والتي من شأنها التأثير سلباً في طبيعة العلاقة بين أفراد المجتمع المدرسي، وربما كان لهذا التحفظ دور في تغيير بعض هذه الأنماط المرغوبة إجتماعياً ، وتربوياً والتي ينبغي ألا تكون موجودة في البيئة التربوية التي هدفها الأساس هو بناء الإنسان بناءً اجتماعياً مقبولاً. فضلاً عن ذلك فإن التعاون القائم بين العاملين في المدرسة ومد يد العون والمساعدة قد تؤدي إلى تكاتف الجميع ، والعمل بروح الفريق وبخاصة في تلك الأعمال أو النشاطات التي تتطلب جهداً وتعاوناً مستمرين لإنجازها.

2- مجال الدفع

أشارت النتائج في الجدول (14) إلى أن درجة المناخ التنظيمي السائد في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مادبا كانت متوسطة في هذا المجال، الذي جاء في الرتبة الثانية وقد تعزى هذه النتيجة الى فاعلية مدير المدرسة ومقدرته على إدارة الاجتماعات المدرسية، واللذين قد ينتج عنهما تحقيق لأهداف هذه الاجتماعات. فتمكّن المدير من إدارة هذه الاجتماعات فضلاً عن رسم السياسة العامة للمدرسة ، وتحقيق أهدافها فإن هناك إقتصاداً في الوقت ، والجهد ، وبلورة للموضوعات ، والقضايا المطروحة في هذه الاجتماعات ، فبدلاً من مضيعة الوقت يتم استثماره وتوظيفه بما يخدم عمل المؤسسة التربوية، ويرجع ذلك الى الكيفية ، أو الطريقة التي تدار بها هذه الاجتماعات ويكون للمدير الدور الأكبر في ذلك لأنه هو الذي يتزأس هذه الاجتماعات. ومن أجل تحقيق الأهداف ، وإنجاز المهمات بالشكل المطلوب، يعمل المدير على توضيح الواجبات الملقاة على عاتق العاملين في المدرسة ، وربما يتطرق إلى كيفية إنجازها، وما الممارسات التي ينبغي القيام بها لتحقيق نتائج أفضل. وحيث أن العمل في المؤسسات يغلب عليه الطابع الجماعي الذي يتطلب تعاوناً من الجميع ، بغرس روح التعاون بين العاملين ، وحثهم على البذل والعطاء. وربما عكست هذه النتيجة مدى قيام المدير بتوضيح الأسباب التي أدت للنقد، وتوضيح ما يعنيه النقد للعاملين ، وما الغاية منه ؟ وما الفائدة التي يمكن تحقيقها من وراء عملية النقد هذه ؟ وقد تنسب هذه النتيجة إلى إلتزام المدير بالدوام اليومي ، وحضوره إلى المدرسة قبل أن يحضر العاملون، بوصفه قائداً للمدرسة ، وأ نموذجاً للمعلمين، والعاملين الآخرين ، يقتدون بسلوكه ، وقد يقلدوا بعض ممارساته العملية ، وبخاصة الإيجابية منها.

3- مجال التركيز على الانتاج

أظهرت النتائج في الجدول (14) أن درجة المناخ التنظيمي السائد في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مادبا في هذا المجال كانت متوسطة. وقد تعود هذه النتيجة إلى المساعدة التي يقدمها المدير للمعلمين في إختيار المواد الدراسية التي يرغبون في تدريسها ، ولديهم المقدرة ، والمهارة اللازمتين لذلك. والمدير بحكم موقعه الوظيفي ، وخبرته يمكن أن يبدي رأيه في الموضوعات التي تتناسب ومقدرات المعلمين من خلال زيارته الصفية المتكررة لهم التي تولد لديه تصورا عن إمكانات المعلمين ، وقابليتهم على الأداء التعليمي. وربما تعزى هذه النتيجة إلى أن المدير عادة ما يسمح للمعلمين الذين ليست لديهم دروس بمغادرة المدرسة. وقد يكون لمثل هذا الإجراء رد فعل إيجابي لدى المعلمين الذين قد تكون لديهم أعمال خاصة يريدون إنجازها، وانطباع حسن في نفوس المعلمين ينعكس ذلك في سلوكهم ، وتعاملهم مع طلبتهم ، وقد يكون لهذا الإجراء مردود على أدائهم . وقد تنسب هذه النتيجة أيضاً إلى أن المدير وبمشاركة المعلمين والإداريين يقوم بوضع برنامج العمل للمدرسة آخذاً في الاعتبار الوقت المتاح لإنجاز فقرات هذا البرنامج ومقدرات العاملين على الأداء، ونوعية النشاطات ، والممارسات التي ينبغي تضمينها في البرنامج، سواء ما يتعلق بالنشاطات المنهجية ، والأخرى غير المنهجية ، وبما يحقق الأهداف المرجوة من هذا البرنامج.

4- مجال العزلة :

يتبين من النتائج في الجدول (16) أن درجة المناخ التنظيمي السائد في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مادبا كانت متوسطة في هذا المجال الذي حصل على الرتبة الرابعة، وقد تنسب هذه النتيجة إلى الروح المعنوية التي يتمتع بها المعلمون ، والتي يستطيعون من خلالها العمل بشكل مقبول ذلك أن الروح المعنوية تشكل عامل تحفيز للمعلمين على الأداء، والإنجاز بطريقة

مناسبة ، وقد تؤدي هذه الحالة إلى تعاون المعلمين ، وتقديم المساعدة ، ومد يد العون للآخرين ، والابتعاد عن الانعزال عن الزملاء. وهذه النسبة المتوسطة لهذا المجال قد تعطي انطباعاً بأن العاملين يعملون معاً، ولا يرغبون في السلوك الانعزالي لتأثيره السلبي في البيئة المدرسية ، والعاملين فيها. ولذلك فإن المعلمين لا يريدون أن يقوم المدير بإنجاز التقارير المدرسية ، وقد يؤكدون على العمل مع المدير من خلال عملية المشاركة في صنع القرارات المدرسية، إيماناً منهم بأن العمل الجماعي التعاوني أفضل من ذلك العمل الذي يؤديه فرد واحد ، أو يفرضه ذلك الفرد على العاملين. وربما عكست هذه النتيجة رغبة مدير المدرسة في العمل بعد أوقات الدوام الرسمي لإنجاز بعض الأعمال التي لم يتمكن من إنجازها أثناء الدوام الرسمي لأسباب عدة. وقد يكون لهذا الإجراء أثر إيجابي في العاملين، ربما امتد إلى أدائهم وممارساتهم المختلفة داخل المدرسة. وربما اقتدى العاملون بمثل هذه الممارسة ، وبقوا في المدرسة مثل مديرهم لإنجاز بعض المهمات التي لم يتمكنوا من إنجازها خلال فترة الدوام المدرسي.

ثانياً: بعد سلوك المعلمين

تم إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة المناخ التنظيمي السائد في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مأدبا تبعاً لمجالات هذا البعد وعلى النحو الآتي:

1- مجال "الانتماء"

أشارت النتائج في الجدول (18) إلى أن درجة المناخ التنظيمي السائد في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مأدبا كانت مرتفعة في هذا المجال. وقد جاء هذا المجال بالرتبة الأولى من بعد "سلوك المعلمين". وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن العاملين في المدرسة يشعرون بالراحة ، والمتعة عندما يلتقون مع بعضهم بعضاً داخل المدرسة، مما قد يشير إلى نوع من الود والمودة بين العاملين

والذي قد يرجع ذلك الى عوامل متعددة، يأتي في مقدمتها طبيعة المناخ المدرسي السائد في مدرستهم. إذ كلما كان هذا المناخ منفتحا كان له تأثير إيجابي فاعل في نفوس الأفراد والعاملين. ولذلك فإن العاملين إذا ما التقوا داخل المدرسة، فقد يغلب على لقاءاتهم المرح والمتعة، وبخاصة إذا كانت تلك اللقاءات غير رسمية، فيعبر كل منهم عن مشاعره ، وآرائه ، وانفعالاته بحرية، ولا يتقيد في سلوكه إلا ضمن إطار الآداب العامة والقيم والعادات السائدة في المجتمع. وقد تنسب هذه النتيجة إلى أن المعلمين ، والعاملين الآخرين يسمح لهم بالمشاركة في اللجان المدرسية التي تشكلها إدارة المدرسة لأغراض متعددة. وتعكس هذه المشاركة حالة التعاون ، والانسجام بين أفراد المجتمع المدرسي ، والذي يكون له تأثير في طبيعة العلاقة بين المعلمين ، وطلبتهم من جهة ، وأولياء الأمور من جهة أخرى، فضلاً عن العلاقة الإيجابية بين المعلمين وإدارة المدرسة ، وربما جاءت هذه النتيجة المرتفعة لأن المعلمين يتقبلون أخطاء أقرانهم ويعدونها هفوات صدرت دون قصد. وهذا السلوك يعكس روح التسامح بين المعلمين ، والتي يكون لها تأثير في العلاقات المدرسية كافة وفي الأداء التدريسي والتربوي. ويحتمل أن تعزى هذه النتيجة الى أن هناك تداخل بين الواجبات الروتينية للمعلمين ، والمهام التعليمية التي يقومون بها، ويقع على الإدارة تلافي هذا التداخل ، وإعادة النظر في توزيع الواجبات والأعمال. وقد تعود هذه النتيجة إلى ما يقوم به مدير المدرسة من ممارسات تمنع مقاطعة المعلمين لبعضهم بعضا عند التحدث في الاجتماعات المدرسية فالمقاطعة هذه فضلاً عن كونها ممارسة سلبية تؤثر في سير هذه الاجتماعات، فانها تعد ممارسة غير مرغوبة ينبغي الكف عنها، واستبدال ذلك بطلب الإذن للتحدث. وفي هذا اقتصاد في الوقت ، والجهد ، وتحقيق للفائدة المرجوة من هذه الاجتماعات.

2- مجال الاعاقة

أظهرت النتائج في الجدول (19) أن درجة المناخ التنظيمي السائد في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مأدبا لهذا المجال كانت مرتفعة. وقد جاء هذا المجال في الرتبة الثانية من بعد "سلوك المعلمين" وربما تعزى هذه النتيجة إلى أن بعض المعلمين يسعون للحصول على بعض الامتيازات من مديرهم . وحيث أن حالة من هذا النوع تمثل جانباً سلبياً من السلوك داخل المدرسة، فلا بد من قيام المدير بمنع هذا السلوك، ورَد الأفراد الذين يطلبون امتيازات بغير وجه حق ، ويكون حازماً في مثل هذا الموقف. وقد تنسب هذه النتيجة إلى أن بعض المعلمين يمارسون ضغطاً جماعياً على أقرانهم الذين لا يتفوقون معهم في الرأي. وهذه الحالة غير مقبولة في العمل الجماعي ينبغي التصدي لها بحزم ، وعلى المدير أن يتخذ موقفاً حاسماً إزاء هذه الممارسة، لمنع حدوثها مستقبلاً. وقد تنسب هذه النتيجة إلى أن الاجتماعات المدرسية يغلب عليها شعور العاملين بإنجازهم للعمل، ومثل هذا الشعور قد يدفعهم لبذل الجهد من أجل الإنجاز، وتحقيق الأهداف. فضلاً عن ذلك، فإن الأعمال الكتابية التي يقوم بها المعلمون ، والتي يكلفون بها من قبل إدارة المدرسة تشكل عبئاً إضافياً ثقيلاً، مما قد يحول دون إنجاز المهمات المكلفين بها. وينبغي على الإدارة اتخاذ موقف يقلل في ضوءه من عبء الأعمال الروتينية الكتابية.

3- مجال الآلفة

يبدو من النتائج في الجدول (20) أن درجة المناخ التنظيمي السائد في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مأدبا لهذا المجال كانت مرتفعة. وقد جاء هذا المجال في الرتبة الثالثة من بعد " سلوك المعلمين". وقد تعود هذه النتيجة الى أن مدير المدرسة يعمل على مساعدة العاملين لإنجاز المهمات الموكلة إليهم، بوصفه قائداً للمدرسة يمتلك الخبرة من خلال عمله الإداري، يستطيع

أن يقدم المساعدة ، والمعرفة التي يمتلكها للعاملين ، للقيام بواجباتهم وإنجاز أعمالهم ، فضلاً عن تقديم المساعدة للمعلمين لحل المشكلات الشخصية التي يعانون منها ، وفي هذه المساعدة فوائد عديدة يمكن تحقيقها على المستوى الشخصي ، والمستوى الجماعي تنعكس على المدرسة ، ومخرجاتها. وفي ظل جو الألفة ، والمحبة ، والتعاون بين العاملين في المدرسة فقد يؤدي ذلك الجو إلى قيام المعلمين بإنجاز ما بعهدتهم من مهمات بفعالية ، ونشاط ، ويظهرون روحاً معنوية عالية لها آثار إيجابية على مسيرة المدرسة وممارساتها المختلفة.

4- مجال التباعد

أشارت النتائج في الجدول (21) إلى أن درجة المناخ التنظيمي السائد في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مأدبا لهذا المجال كانت متوسطة. وقد جاء هذا المجال في الرتبة الرابعة من بعد "سلوك المعلمين" وقد تنسب هذه النتيجة إلى تمتع المعلمين بقدر كاف من الوقت يستطيعون من خلاله إعداد التقارير الإدارية المكلفين بإعدادها، ويؤثر هذا الإجراء إيجاباً في طبيعة المناخ التنظيمي السائد في المدرسة ، وينعكس على ممارسات المعلمين بشكل مرضٍ، وربما عكست هذه النتيجة ما تقدمه الإدارة، من التسهيلات التي تمنع حدوث التباعد بين الأفراد والعاملين ، وذلك من خلال ما توفره من كتب إضافية يمكن استخدامها داخل الصف ، ولتحقيق أهداف الدرس. وذلك أن توفر هذه الكتب من شأنه إثراء المعلومات لدى الطلبة ، وتشجيعهم على البحث ، واستقصاء الأفكار، والمعلومات. وحيث أن كثيراً من الموضوعات لا يمكن أن يغطيها الكتاب المدرسي المقرر، لذا فإن إدارة المدرسة تعمل على توفير تلك الكتب ، والمراجع الضرورية ذات الصلة بموضوعات الدروس المنهجية. وقد تنسب هذه النتيجة إلى أن المعلمين يهتمون بالدرجة الأولى بتحقيق الانضباط المدرسي سواء داخل الصف أم داخل المدرسة. وفي كلتا الحالتين يحتاج المعلمون إلى ضبط سلوك الطلبة

وحفظ النظام داخل الصف لكي تسير العملية التعليمية التعلمية ، وفقا لما ينبغي .وحيث أن العملية التربوية تعد من العمليات الأساسية التي يقوم بها المعلم، ومن أجل أن تؤتي هذه العملية ثمارها من خلال تحقيق تعلم الطالب بنتائج أفضل، فلا بد من ابتعاد المعلم عن ممارسة أي نمط من أنماط السلوك غير المقبولة داخل الصف، والعمل على تهيئة بيئة تعليمية مناسبة يتحقق فيها تعلم جيد. فالبيئة التربوية الاجتماعية للمدرسة يتكيف العاملون معها لانجاز مهماتهم ، وتعد أحد العوامل المهمة التي تساعد المؤسسة التربوية على أداء الأدوار والمهام المنوطة بها.

ثالثاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث الذي ينص على:

هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) بين درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مادبا للقيادة الخادمة ودرجة المناخ التنظيمي السائد في مدارسهم؟

أظهرت النتائج في الجدول (22) وجود علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) بين درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مادبا للقيادة الخادمة ، ودرجة المناخ التنظيمي السائد في مدارسهم. فقد بلغ معامل ارتباط بيرسون (0.82) وبمستوى دلالة ($\alpha = 0.01$) بين الدرجة الكلية لاستبانة المناخ التنظيمي والدرجة الكلية لاستبانة القيادة الخادمة. كما وجدت علاقات ارتباطية إيجابية بين جميع مجالات بعد "سلوك المدير" المتمثلة في: التركيز على الإنتاج ، والدفع ، والعزلة ، والإعتبارية ، وجميع مجالات القيادة الخادمة الأربعة المتمثلة في: الإيثار، والمحبة ، والتمكين ، والتواضع ، والدرجة الكلية لاستبانة القيادة الخادمة ، ووجدت علاقات ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.01$) بين جميع مجالات بعد "سلوك المعلمين" باستثناء مجال "التباعد" وجميع مجالات القيادة الخادمة ، إذ تراوحت قيم

معاملات الارتباط ما بين (0.137) و(0.791). ويستدل من هذه النتيجة أن درجة المناخ التنظيمي السائد في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مادبا تتأثر بدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الخادمة. إذ كلما ارتفعت درجة ممارسة القيادة الخادمة ارتفعت درجة المناخ التنظيمي، بمعنى وجود علاقة طردية بين المتغيرين (القيادة الخادمة والمناخ التنظيمي). وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن المديرين الذين يمارسون القيادة الخادمة بدرجة مرتفعة أو متوسطة يستطيعون تهيئة مناخ تنظيمي مناسب.

وربما تفسر هذه العلاقة الإيجابية بين القيادة الخادمة والمناخ التنظيمي بأن القيادة عملية تأثير في الآخرين، وأن القيادة الخادمة نوع من أنواع القيادة التي تضع مصلحة الأتباع قبل مصلحتها وأن القائد الخادم هو خادم أولاً يركز على أتباعه لخدمتهم . فهي ذلك النمط القيادي الذي يحترم كرامة الفرد ، والإعلاء من شأنه ، ومكانته. وحيث أن العاملين مع هذا القائد هم من أعضاء المجتمع المدرسي فإنهم يتأثرون بهذه الممارسات التي يؤكد لها القائد الخادم ، ومن ثم تولد لديهم بيئة تنظيمية تربوية إيجابية، تؤثر في تكوين مناخ تنظيمي في مدرستهم

أما بالنسبة لعدم وجود العلاقة الارتباطية بين مجال التباعد من بعد "سلوك المعلمين" ومجالات القيادة الأربعة" الإيثار، والمحبة ، والتمكين ، والتواضع "، فقد يعزى ذلك إلى أن مجال "التباعد" يشير إلى الاختلاف وعدم الاتفاق فيما بين المعلمين، فهم لا يعملون معاً كفريق عمل متكامل داخل المدرسة إذ قد تكون لديهم نزعة ، ورغبة نحو العمل بشكل منفرد. وتكون اتجاهات كل معلم مختلفة عن اتجاهات الآخرين. وهذا التباين في الاتجاهات والأفكار ينعكس سلباً على استجاباتهم لمتطلبات القيادة الخادمة التي تؤكد على العمل الجماعي ، والتعاون بين جميع الأفراد ونتيجة لهذا الاختلاف بين ما يفرضه مجال التباعد من ممارسات سلوكية وبين ما تؤكد مجالات القيادة الخادمة من إيثار،

ومحبة ، وتواضع ، وتمكين، كانت النتيجة عدم وجود علاقة ارتباطية دالة احصائياً بين مجال " التباعد" ومجالات القيادة الخادمة الأربعة. وفي ضوء المتوسطات الحسابية لبعدي "سلوك المدير" و"سلوك المعلمين" ومجالتهما فإن نتائج هذه الدراسة اتفقت مع ما توصلت إليه دراسة عريقات (2003) والتي أشارت نتائجها إلى أن درجة المناخ التنظيمي السائد كانت متوسطة ،وكذلك دراسة الحميدي (2008) التي أظهرت نتائجها أن المناخ التنظيمي السائد كان متوسطاً واختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع ما توصلت إليه دراسة المظفر (2017) التي بيّنت نتائجها أن مستوى المناخ التنظيمي في المدارس الثانوية العراقية كان مرتفعاً .

رابعاً: مناقشة النتائج ذات العلاقة بالسؤال الرابع الذي ينص على:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لأفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مأدبا للقيادة الخادمة تعزى لمتغيرات : الجنس ، والمؤهل العلمي ، وسنوات الخدمة؟

تمت مناقشة هذا السؤال تبعاً لمتغيراته وكما يأتي:

1 - متغير الجنس

أظهرت النتائج في الجدول (23) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لأفراد عينة الدراسة من المعلمين ومساعدتي المديرين لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مأدبا للقيادة الخادمة، تعزى لمتغير الجنس إذ بلغت القيمة التائية المحسوبة (-2.671) وبمستوى دلالة ($\alpha = 0.008$) للدرجة الكلية ، ولصالح الإناث. كما كانت هناك فروق دالة إحصائياً في جميع المجالات باستثناء مجال " التواضع" وكانت الفروق لصالح الإناث أيضاً. ويمكن تفسير هذه النتيجة الدالة إحصائياً بأن ممارسة القيادة الخادمة في المدارس

الثانوية الحكومية في محافظة مأدبا يدركها المعلمون ، والمعلمات ، ومساعدو المديرين من كلا الجنسين بشكل متباين تبعاً لاختلاف الجنس.

وهذا يعني أن الجنس متغير مؤثر في إحداث فرق في استجابات أفراد العينة وفقاً لجنسهم.

وربما تعزى هذه النتيجة إلى أن المعلمات ومساعدات المديرين يرغبن في القيادة الخادمة في ضوء الأسلوب الذي تتضمنه والممارسات التي تكون موضع اهتمام ، وتقدير من المعلمة ، أو المساعدة ، التي ترغب أن يكون مديرها / مديرتها تتصف بهذا النمط القيادي. وقد تكون خدمة الأتباع التي تعتمد عليها القيادة الخادمة هي التي تكون عامل جذب للمعلمة بشكل أكثر من المعلم بحكم التكوين الاجتماعي ، والعلاقات ، والقيم الاجتماعية السائدة في المجتمع ، والتي تؤكد على التعامل مع النساء معاملة إنسانية أخلاقية لائقة بناء على توصيات الشريعة الإسلامية.

أما بالنسبة لمجال " التواضع " الذي أظهرت نتائجه عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث، فقد يعزى ذلك إلى أن التواضع سمة أخلاقية تؤكد عليها القيم ، والمبادئ الإنسانية ، والشريعة الإسلامية ، وينبغي أن يتصف بها الأفراد بغض النظر عن جنسهم ، وهو متطلب سلوكي أخلاقي، لذلك كانت نظرة المعلمين ومساعدتي المديرين من كلا الجنسين واحدة إزاء هذا المجال، لأنه سمة حسنة ينبغي الالتزام بها فكرياً وسلوكياً.

واتفقت هذه النتيجة مع دراسة إبراهيم (2013) ودراسة المعشر (2014) ودراسة العدوان (2017) إلا أن الفرق لصالح الذكور وإختلفت هذه النتيجة مع دراسة أبو تينة وآخرون (2007) ودراسة الشريف والكبيسي . (Al-sharifi & Al-kubaysi, 2018)

2- متغير سنوات الخدمة

أشارت نتائج تحليل التباين الأحادي في الجدول (25) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) في الدرجة الكلية لممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مأدبا للقيادة الخادمة إذ بلغت القيمة الفائية (1.396) وبمستوى دلالة ($\alpha=0.249$). كما لم تكن الفروق دالة إحصائياً لمجالات القيادة الخادمة الأربعة، إذ تراوحت القيم الفائية ما بين (0.356) لمجال "الإيثار" و(2.714) لمجال "المحبة". وقد تنسب هذه النتيجة إلى أن المعلمين ومساعدتي المديرين على اختلاف سنوات خدمتهم لم يختلفوا في وصف القيادة الخادمة التي يمارسها مديروهم . وهذا يعني أن متغير سنوات الخدمة ليس من المتغيرات التي تحدث فرقاً ، أو إختلافاً في استجابات أفراد العينة . وقد تكون هذه النتيجة بناء على انطباعات المعلمين ، ومساعدتي المديرين عن هذه الممارسات القيادية للقيادة الخادمة ، والتي تبدو واضحة للجميع، وأن هناك شبه اتفاق بين أفراد عينة الدراسة على هذه الممارسات.

واتفقت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة أبو تينة وآخرون(2007) واختلفت مع نتائج دراسات إبراهيم (2013) والمعشر(2014) والعدوان(2017) والشريفي والكبيسي (2018)، AI- (Sharifi & Kubaysi AI-

3- متغير المؤهل العلمي :

أظهرت النتائج في الجدول (26) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha=0.05$) في درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مأدبا للقيادة الخادمة إذ بلغت القيمة التائية للدرجة الكلية (1.405) وبمستوى دلالة (0.161). ولم تكن الفروق دالة إحصائياً للمجالات الأربعة للقيادة الخادمة إذ تراوحت القيمة التائية بين (0.298) لمجال الإيثار

و(0.903) لمجال التواضع . وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن أفراد عينة الدراسة من المعلمين ، ومساعدى المديرين متفقون على وصف القيادة الخادمة التي يمارسها المديرون بغض النظر عن المؤهل العلمي الذي يحملونه . وهذا يعني أن متغير المؤهل العلمي ليس من المتغيرات المؤثرة في إستجابات أفراد العينة . وربما قد تكون متغيرات أخرى تؤثر في هذه الاستجابات . وربما يعود سبب عدم وجود فروق دالة احصائياً الى أن الممارسات القيادية للقيادة الخادمة واضحة من الجميع ، وقد تكون مرغوبة عندهم ، لأنها تؤكد على العامل الإنساني والعامل الأخلاقي، ويتحدد غرضها في تقديم الخدمة للآخرين، والقائد هو خادم مهمته العمل على خدمة العاملين معه.

اتفقت هذه النتيجة مع ما وصلت إليه دراسة أبو تينة وآخرون (2007) واختلفت مع دراسات إبراهيم (2013) والمعشر (2014) والعدوان (2017).

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس الذي ينص على: هل توجد فروق ذات دالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) في درجة المناخ التنظيمي السائد في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مأدبا تعزى لمتغيرات : الجنس ، وسنوات الخدمة ، والمؤهل العلمي؟

تمت مناقشة هذا السؤال وفقاً لمتغيراته وعلى النحو الآتي:

1 - متغير الجنس :

أشارت نتائج الجدول (27) الى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) في درجة المناخ التنظيمي السائد في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مأدبا تعزى لمتغير الجنس. إذ بلغت القيمة التائية للدرجة الكلية (1.012) بمستوى دلالة ($\alpha \leq 0.312$). ولم تكن هناك فروق ذات دلالة إحصائية لمجالات "التركيز على الانتاج" و"الدفع" و"الاعتبارية" من بعد" سلوك المدير" ومجالى "التباعد" و"الالفة" من بعد"سلوك المعلمين".

وكانت القيمة التائية لمجال العزلة من بعد" سلوك المدير " ذات دلالة إحصائية ، إذ بلغت (-2.704) وبمستوى دلالة ($\alpha \leq 0.007$) وكانت القيمة التائية لمجالي "الإعاقة" و"الإنتماء" من بعد "سلوك المعلمين" ذات دلالة إحصائية. إذ بلغت لمجال "الإعاقة" (2.090) وبمستوى دلالة ($\alpha \leq 0.038$) ولمجال "الإنتماء" (-2.190) وبمستوى دلالة ($\alpha \leq 0.029$). وقد تعزى نتيجة عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية الى أن افراد عينة الدراسة من المعلمين ومساعدى المديرين من كلا الجنسين متفقون على وصف طبيعة المناخ التنظيمي السائد في مدارسهم. مما قد يعني أن متغير الجنس ليس من المتغيرات التي تؤثر في إحداث اختلاف في استجابة أفراد العينة سواء أكانوا ذكوراً أم إناثاً. وربما كانت خصائص المناخ التنظيمي تعكس صورة واضحة لكلا الجنسين فجاءت استجاباتهم متقاربة.

أما بالنسبة للمجالات التي كانت فيها فروق دالة احصائياً عند مستوى ($\alpha = 0.05$) فكانت الفروق لصالح الإناث.

وتمت مناقشة هذه المجالات على النحو الآتي:

- مجال العزلة من بعد" سلوك المدير"

أظهرت النتائج في الجدول (27) أن القيمة التائية لهذا المجال بلغت (2.704) بمستوى دلالة (0.007) وكان الفرق لصالح الإناث وقد تعزى هذه النتيجة إلى أنها تعكس سلوك المدير الذي عادة ما يتصف بالرسمية ، والعمل وفق التعليمات ، واللوائح ، وإعطاء هذا الأمر أهمية دون أن يكون لهذا المدير اهتمام بالعلاقات الإنسانية. وربما كان موقف الإناث إزاء هذا السلوك يختلف عن موقف الذكور. وقد يعود ذلك إلى أن الإناث أكثر حساسية ، واستجابة لحالات من هذا النوع . فقد تكون التعليمات مشددة ، وتطبيقها حرفي، وإن الإناث لا يتحملن هذه التعليمات ، أو قد يصدر من

المديرين في ضوء اللوائح والتعليمات سلوك متشدد ومتطرف. فتكون استجابة الإناث تختلف عن استجابة الذكور الذين ينبغي عليهم تحمل الصعوبات ، ومواجهة العقبات ، والمشكلات وفقاً لما تؤكد العادات ، والتقاليد ، والقيم الإجتماعية . لذا كان هناك إختلاف في الاستجابات بين الجنسين .

- مجال الاعاقة :

أشارت النتائج في الجدول (27) إلى أن القيمة التائية لهذا المجال بلغت (2.090) وبمستوى دلالة (0.038) وكان الفرق لصالح الإناث. وقد تنسب هذه النتيجة إلى أن سلوك المعلمين يعكس شعورهم بأن مدير مدرسة الثانوية يكون عائقاً لهم، قد يشكل عبئاً عليهم. وربما تأثرت الإناث بمثل هذا الشعور الذي انعكس في استجابتهن. في حين قد يتصف الذكور بالمقدرة على التحمل والصبر إزاء العقبات التي يواجهونها. بمعنى أن الحالة الانفعالية لها دور للتأثير في استجابات الأفراد. وهذه الحالة تختلف بين الأفراد تبعاً لاختلاف جنسهم ، لذلك جاءت الفروق بين الذكور والإناث من المعلمين ومساعدتي المديرين.

- مجال الانتماء:

أشارت النتائج في الجدول (27) إلى أن القيمة التائية لهذا المجال بلغت (2.197) وبمستوى دلالة (0.029) وكان الفرق لصالح الإناث أيضاً. وقد تعزى هذه النتيجة إلى الروح المعنوية التي يتمتع بها المعلمون ، ومدى شعورهم بالانتماء إلى المدرسة فضلاً عن درجة إحساسهم بأن حاجتهم الاجتماعية قد تم إشباعها، الأمر الذي يؤدي إلى إنجاز العمل ، والمهام المكلفين بها. وربما تفسر هذه النتيجة على أن الإناث أكثر تأثراً بالروح المعنوية لديهن مقارنة بالذكور. وقد يكون شعورهن بالانتماء من خلال إدراكهن للبيئة التنظيمية التي يعملن فيها والتي قد تساعد في تعزيز روح الولاء

والإنتماء إلى المدرسة التي يعملن فيها بشكل أكثر من الذكور، الذين قد تشغل تفكيرهم أمور أخرى واهتمامات بعيدة عن البيئة المدرسية .

وأنفقت نتائج المجالات التي لم تكن فيها فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس مع نتائج دراسات بني محمد (2001) والشيخ علي (2003) و المظفر (2017) واختلفت مع دراسة المنبهي (2014).

2- متغير سنوات الخدمة :

أظهرت نتائج تحليل التباين في الجدول (27) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) في الدرجة الكلية لدرجة المناخ التنظيمي السائد في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مادبا ، وفقاً لمتغير سنوات الخدمة. فقد بلغت القيمة الفائية (1.627) ومستوى دلالة ($\alpha \leq 0.199$). ولم تكن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في جميع مجالات استبانة المناخ التنظيمي باستثناء مجال " الاعتبارية". إذ بلغت القيمة الفائية لهذا المجال (3.303) وبمستوى دلالة (0.038). وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن أفراد العينة من المعلمين ، ومساعدتي المديرين على إختلاف سنوات خدمتهم قد اتفقوا على وصف خصائص المناخ التنظيمي السائد في مدارسهم، لأن هذه الخصائص قد تبدو واضحة ، ويمكن الاتفاق والاختلاف عليها. وربما دلت هذه النتيجة على أن هذا المتغير من المتغيرات غير المؤثرة في استجابة أفراد العينة، أو أن المناخ التنظيمي السائد في المدارس الثانوية الحكومية لم يكن من المتغيرات التي تتأثر تبعا لعدد سنوات الخدمة في المؤسسة التربوية. أما بالنسبة لمجال الاعتبارية والتي تعني العلاقات الإنسانية السائدة بين المعلمين في المدرسة، والتي كان الفرق فيها لصالح افراد العينة من فئة سنوات الخدمة (أقل من خمس سنوات) كما أشير في الجدول (30) وقد نسبت هذه النتيجة إلى أن المعلمين، ومساعدتي المديرين من أصحاب الخدمة الأقل، لديهم

رغبة في الاطلاع على طبيعة العمل داخل المدرسة ومعرفة كل صغيرة وكبيرة، عن طبيعة البيئة المدرسية التي يعملون فيها، فيكتثرون من الأسئلة ، والاستفسارات عن الأمور التي تجري داخل المدرسة ، والعامل ، أو العوامل التي تحركها، والسبب أو الأسباب التي تقف وراءها. وربما تعزى هذه النتيجة الى أهمية العلاقات الإنسانية بين جميع أطراف العملية التربوية ، وضرورة تشخيص العوامل التي تكون مسؤولة عن طبيعة هذه العلاقات حتى يتمكنوا لاحقاً من تنفيذ العمل إن كانت تلك العوامل إيجابية لهم. أو أن يتخذوا موقفاً آخر إزاء هذه العلاقات اذا لم تكن بالشكل الذي يرغب فيه أصحاب فئة سنوات الخدمة هذه. وحيث أن هذه الفئة الفتية عادة ما تتسم بالنشاط والحيوية ، فقد تكون أكثر من الفئتين الأخرين تحركاً ، واستفساراً لتعرف طبيعة واقع العمل المدرسي ، وكيفية مواجهة المواقف المتباينة في هذه البيئة التي يشترك فيها أطراف عديدة بخصائص مختلفة واتجاهات متباينة.

وانتفتت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة بني محمد(2001) ودراسة المنبهي (2014) ودراسة المظفر (2017) .

3- متغير المؤهل العلمي

بينت النتائج في الجدول (31) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha = 0.05)$ في الدرجة الكلية لدرجة المناخ التنظيمي السائد في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مأدبا تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، إذ بلغت القيمة التائية (0.148) بمستوى دلالة $(\alpha \leq 0.880)$. كما لم تكن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في جميع مجالات استبانة المناخ التنظيمي. فقد تراوحت القيم التائية ما بين (1.627) لمجال الإعاقة و(0.055) لمجال الألفة. وربما تتسبب هذه النتيجة إلى أن المعلمين ، ومساعدتي المديرين من أفراد عينة الدراسة كانوا متفقين في

وصف المناخ التنظيمي السائد في مدارسهم بغض النظر عن المؤهل العلمي الذي يحملونه، مما قد يشير إلى أن متغير المؤهل العلمي لم يكن من المتغيرات التي يمكن أن، تحدث إختلافاً ، أو تأثيراً في استجابات أفراد العينة. وربما كانت هناك متغيرات أخرى- اذا ما تمت دراستها- قد تحدث فرقا في الاستجابات لأنها قد تكون من المتغيرات المؤثرة كالعمر مثلا ، أو الحالة الاجتماعية ، أو الدورات التدريبية التي شارك فيها المستجيبون.

التوصيات :

في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها في هذه الدراسة أوصت الباحثة بما يأتي :

1. عقد دورات تدريبية تتعلق بالقيادة الخادمة من حيث مفهومها وأهميتها وكيفية ممارستها.
2. عقد دورات تدريبية متخصصة في كيفية تهيئة المناخ التنظيمي المناسب لنجاح العملية التربوية في هذه المدارس .

المقترحات

1. إجراء دراسة مماثلة للدراسة الحالية على مراحل دراسية أخرى تتناول متغيرات أخرى غير التي تم تناولها في الدراسة الحالية.
2. إجراء دراسة لتعرف العلاقة بين درجة ممارسة المديرين للقيادة الخادمة والروح المعنوية لدى المعلمين.
3. إجراء دراسة لتعرف العلاقة بين المناخ التنظيمي السائد في المدارس والالتزام التنظيمي.

المصادر والمراجع

المراجع العربية

إبراهيم، 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، عبدالله محمد، وخصاونة، سامر، والطحاينة، زياد لطفي (2007). القيادة الخادمة في المدارس الأردنية كما يدركها المعلمون والمديرون (دراسة استطلاعية)، مجلة العلوم التربوية والنفسية، جامعة البحرين. 8 (4)، 138-160.

أبو عيدة، كفالة يوسف (2005). الأنماط القيادية في الجامعات وانعكاسها على تفعيل أداء العاملين (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.

أحمد، فاطمة عبد القادر (2008): واقع المناخ التنظيمي في المدارس الحكومية الثانوية التابعة لمديريات التربية والتعليم في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين والمعلمات فيها " (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.

برنوطي، سعاد نايف (2008)، الإدارة أساسيات إدارة الأعمال. ط (4)، عمان: دار وائل للنشر.

بني محمد، خلق ناصر (2001)، المناخ التنظيمي في مدارس محافظة جرش الحكومية كما يراه المعلمون، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة اليرموك، اربد، الأردن.

بني مصطفى، محمد أحمد عقله (2014). القيادة التربوية في الفكر الإسلامي علم، سلوك، موقف، ط 1، عمان: دار الحامد للنشر في التوزيع.

الجبر، زينب علي (2002): الإدارة المدرسية الحديثة من منظور علم النظم، الكويت: مكتبة الفلاح للنشر.

جوهر، علي صالح محمد، وعلي، علي إبراهيم الدسوقي (2004): النظرية والتطبيق في الإدارة التعليمية، القاهرة: دار المهندس للطباعة والنشر.

الحارثي، عبدالله عوض (2009): المناخ التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الطائف من وجهة نظرهم، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية.

حمود، خطير كاظم، (2002): السلوك التنظيمي، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.

الحميدي، محمد فضل (2008). طبيعة المناخ النمطي السائد في المدارس الإعدادية بمملكة البحرين، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الخليجية، المنامة، البحرين.

الدرادكة، هاجم علي أحمد، (2009)، الأنماط القيادية لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية وفقاً لنظرية هيرسي وبلانشارد وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لأعضاء الهيئات التدريسية فيها، (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة الجنان، طرابلس، لبنان.

الديرية، لانا فوزي فهد (2011). درجة ممارسة عمداء كليات التربية في الجامعات الأردنية للقيادة الخادمة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية وعلاقتها برضاهم الوظيفي (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الهاشمية، الزرقاء، الأردن.

السكران، ناصر محمد إبراهيم (2004). المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء التنظيمي، دراسة على ضباط قطاع قوات الأمن الخاصة لمدينة الرياض، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.

الشيخ سالم، فؤاد، والدهان، أميمة، ورمضان، زياد (2011)، المفاهيم الإدارية الحديثة، ط 1، عمان: مركز الكتاب الأردني.

الشيخ علي، عائشة أحمد. (2003). المناخ التنظيمي السائد في مدارس وكالة الغوث الدولية في الأردن من وجهة نظر المعلمين والمعلمات. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.

صادق، حصة محمد، والمعضادي، فاطمة يوسف (2001): "أنماط المناخ المدرسي السائدة في مدارس التعليم العام بدولة قطر وعلاقتها ببعض المتغيرات " مجلة مركز البحوث التربوية، (20)، 27-59.

صالح، ماهر محمد، (2014)، القيادة: أساسيات ونظريات ومفاهيم، إريد: دار الكندي، للنشر والتوزيع.

صحفي، يحيى بن موسى بن عبدالله (2011). الأنماط القيادية وعلاقتها بإدارة الصراع التنظيمي بالمنظمات الخاصة، (رسالة ماجستير غير منشورة) الجامعة الافتراضية، المملكة المتحدة البريطانية.

الطجم، عبدالله عبد الغني، والسواط، مطلق عوض الله (2000). السلوك التنظيمي، المفاهيم والنظريات والتطبيقات، جدة: دار التوابع للنشر والتوزيع.

الطويل، هاني عبد الرحمن صالح (2001): الإدارة التعليمية مفاهيم وآفاق، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

الطويل، هاني عبد الرحمن صالح (2006). أبدال في النظم التربوية وقيادتها - الإدارة بالإيمان، عمان: دار وائل للنشر.

عبد الرحمن، طارق عطية (2014). "الرضا الوظيفي للعاملين في ظل القيادة الخادمة (دراسة ميدانية عن عينة من العاملين في الاجهزة الحكومية في مدينة الرياض)"، مجلة الإدارة العامة، 55(1)، 55-63.

عبد الفتاح، محمد زين العابدين، وأبو سيف، محمود سيد علي (2016). "دور القيادة الخادمة في تحقيق التماثل مع الهوية التنظيمية بمدارس التعليم العام قبل الجامعي بمصر من وجهة نظر المعلمين"، مجلة العلوم التربوية، 24، (2)، 263-310.

عبد المنعم، نادية محمد، ومصطفى، عزة جلال (2012): الإدارة المدرسية المعاصرة في ظل المتغيرات العالمية، القاهرة، المجموعة العربية للتدريب والنشر.

عبد الوهاب، محمد أبو القمصان (2011). القيادة الخادمة في المنظمات الحكومية بعد ثورة 25 يناير (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة كفر الشيخ، كفر الشيخ جمهورية مصر العربية.

العبرية، نعيمة بنت سيف بن زاهر (2017). علاقة نمطي القيادتين الخادمة والموزعة بصنع القرار الاخلاقي لدى مديرات مدارس التعليم الأساسي في محافظة مسقط سلطنة عمان من وجهة نظر المعلمات، (رسالة ماجستير غير منشورة) جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

- عبوي، زيد منير (2008). القيادة ودورها في العملية الإدارية، ط 1 عمان: دار البداية.
- العجمي، محمد حسنين (2008). الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- العدوان، هديل محمد يوسف (2017). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية للقيادة الخادمة وعلاقتها بدرجة تطبيق إستراتيجيات إدارة الصراع من وجهة نظر المعلمين في محافظة العاصمة عمان، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- عريقات، سميرة إبراهيم (2003). العلاقة بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية في محافظة القدس من وجهة نظر العاملين فيها. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة القدس، القدس، فلسطين.
- عزب، محسن عبد الستار (2008): تطوير الإدارة المدرسية في ضوء معايير الجودة الشاملة، الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث.
- عطوي، جودت عزت (2001): الإدارة المدرسية الحديثة مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية، عمان: الدار العلمية الدولية ودار الثقافة للنشر والتوزيع.
- علي، جمال علي أحمد (2005). المناخ التنظيمي السائد في مدارس التعلم الأساسي في محافظة عدن كما يراه المعلمون (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة عدن، عدن، اليمن.
- العميان، محمود سلمان (2005)، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط3، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- عيسى، حمد علي عبد الله (2014). تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين: دراسة ميدانية على إدارة المنافذ بشؤون الجنسية والجوازات والإقامة في وزارة الداخلية بمملكة البحرين (رسالة ماجستير غير منشورة) جامعة العلوم التطبيقية، مملكة البحرين.
- غالي، محمد أحمد (2015)، القيادة الخادمة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي: دراسة تطبيقية على الجامعات في قطاع غزة، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- الغريب، شبل وحسين سلامة، المليجي، رضا (2004)، الثقافة المدرسية، عمان: دار الفكر.

- الفريجات، خضير كاظم حمود (1990). القائد واتخاذ القرار، المجلة الصناعية، 1(1)، 18-29.
- فليه، فاروق عبده، عبد المجيد، السيد محمد، (2009): السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، ط2، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- الفهيدى، عبدالله عبده محمد (2009). أنماط السلوك المعياري لدى مديري إدارات التربية والتعليم بمحافظة تعز في الجمهورية اليمنية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي من وجهة نظر رؤساء الأقسام العاملين معهم، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، عمان الأردن.
- القيوتي، محمد قاسم (2008)، السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية، ط2 عمان: المكتبة الوطنية.
- الكيلاني، لبنى تيسير (2011). دور مديري المدارس في تحسين المناخ التنظيمي وعلاقته بالروح المعنوية لمعلميهم. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن.
- لخصر، مرغاد، وحده، رايس (2006). الإدارة بالأهداف والإدارة بالقيم في منظمات الأعمال، ط1، القاهرة: إيتراك للنشر والتوزيع.
- المجذوب، طارق (2012)، الإدارة العامة: العملية الإدارية والوظيفة العامة والإطلاع الإداري، بيروت: منشورات الحلبي الحقوقية.
- المطيري، عفاف، حمادة، محمد (2007) الإتجاهات المعاصرة في إعداد المعلم وتنميته مهنيًا. قطاع البحوث التربوية والمناهج، وزارة التربية، الكويت.
- المظفر، منى كاظم عبد المهدي (2017). الذكاء الثقافي لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة كربلاء في العراق وعلاقته بالمناخ التنظيمي السائد في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين (رسالة ماجستير غير منشورة) جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- المعشر، فانت سعيد سالم (2014). القيادة الخادمة التي يمارسها مديرو مدارس الأمانة العامة للمؤسسات التربوية المسيحية في عمان وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين من وجهة نظرهم، (رسالة ماجستير غير منشورة) جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- المغربي، كامل (1995). السلوك التنظيمي: مفاهيم الأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، عمان: دار الفكر ناشدون وموزعون.

المغربي، محمد الفتاح عبد الحميد (2009). *الإتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية، القاهرة: المكتبة العصرية، القاهرة.*

المنبهي، عمير (2014). *دور الإدارة المدرسية في توفير المناخ التنظيمي وتحقيق الرضا الوظيفي لمعلمي المرحلة الثانوية بمحافظة بيشة، (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة أم درمان الإسلامية، أم درمان، السودان.*

المومني، واصل جميل (2003). *علاقة المناخ التنظيمي بأسلوب إدارة الصراع في المدارس الأردنية العامة من وجهة نظر المديرين والمعلمين (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.*

المومني، واصل جميل (2006): *المناخ التنظيمي وإدارة الصراع في المؤسسات التربوية، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.*

نجم، نجم عبود (2011). *القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرين، عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع.*

النشاش، فاطمة محمود، والكيلاني، أنمار مصطفى (2012)، *تطوير مدونة أخلاقية للقيادة الخادمة في الأردن، دراسات العلوم التربوية، 42(2)، 347-359.*

ويليامز، جميس (2003): *فن الإدارة المدرسية، (ترجمة: خالد العامري)، القاهرة: دار الفاروق للنشر والتوزيع.*

اليقويبة، سوسن سعود عبد الله؛ العاني، وجيهة؛ ثابت الغنوصي، سالم (2015). *درجة ممارسة القيادة المدرسية الموزعة في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عُمان وعلاقتها ببعض المتغيرات الديمغرافية، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، 4(3)، 78-99.*

المراجع الأجنبية

- AL-Sharifi, A.A.M. & AL-Kubaysi, A.M. (2018). "The degree of practicing servant leadership dimensions by private basic school principals in Amman governorate from teachers' point of view", **Transylvanian Review**, 26(26).
- Anderson, J.D. (2006). Servant leadership in public schools: A case study. **DAI-A** 67/11(A).
- Barbuto, J.E. & Wheeler, D.W. (2006). Scale development and construct clarification of servant leadership. **Group & Organization Management**, 31(12), 300-326 .
- Bellingham, R. (2003) . **Ethical leadership : Rebuilding trust in corporation**, Amberst , MA: HRD Press.
- Block, P. (1993). **Stewardship**, San Francisco, CA: Berrett Koehler.
- Brown, G.A. (2002). Teachers' perceptions of the importance of identified servant leadership characteristics for high school principals in two diverse communities. **DAI-A**, 73(10).
- Buchanan , D.A. (2003) . "Getting the story straight: illusions and delusions in the organizational change process " **Tamara** , 12(4) , 7-21.
- Chen,C-J, & Hung, J-W. (2007). " How organizational climate and structure affect knowledge management – The social interaction perspective" , **International Journal of Information Management** , 27(2) , 104-118 .
- Daft, R.L. & Noe, R.A. (2001). **Organizational behavior**, Mason, OH.: South Western Publishing.
- Duggan, T. (2015). The advantage of the servant leadership style, <http://yourbusiness.azcentral.com/advantage-servant-leadership-style-5282.html>
- Foster, B.A. (2000). Barriers to servant leadership: Perceived Organizational elements that impede servant leader effectiveness , **DAI -A** 61(05) ,1935.

- Greenleaf, R.K. (2015). **Servant-leaders**. Indianapolis :The Robert K. Greenleaf Center.
- Greenleaf, R.K. (2002) . **Teacher as servant: A parable**. Indianapolis: The Robert K. Greenleaf Center.
- Gunbayi, I. (2007). School climate and teachers' perceptions on climate factors: Research into nine urban high schools. **Turkish Online Journal of Educational Technology**, 6, (3),70-72.
- Halpin, A . W. , & Croft, D.B. (2008). **The Organizational climate of schools**. Chicago, III Midwest Administration Center of the University of Chicago.
- Haykins, T. L. (2002). "Principal leadership and organizational climate: A study of preceptions of leadership behavior on school climet in international school , **DAI-A** 62,11,P36 .
- Herbst, J.D. (2003). Organizational servant leadership and its relationship to secondary school effectiveness, **DAI-A**, 64(11), 4001.
- Herman, H. (2011). **Journey to the East**, Eastford,CT.:Martino fine Books.
- Jennings D, (2002).” Strategic management and evaluation of the use of three learning methods”, **Journal of Management Development**, 21(9),.655-665. Johnson, B & Stevens, J.J. (2006). Student achievement and elementary teachers' perceptions of school climate. **Learning Environments Research**, , 9, (2):111-1222.
- Johnson, B & Stevens, J.J. (2006). Student achievement and elementary teachers' perceptions of school climate. **Learning Environments Research**, , 9, (2):111-1222.
- Joseph, E.E. Winston, B.E. (2005). A correlation of servant leadership, leader trust, and organizational trust. **Leadership and Organization Development Journal**, 26(1), 6-22.
- Kitratporn, P & Puncreobutr, V. (2016). "Quality of work life and organization climate of schools located a long the thai –combodian borders, “ **Journal of Education and Practice**, 7(1) ,134-138.

- Krejcie, R.V. & Morgan, D.W- (1970). Determining sample size for research activities, **Educational & Psychological Measurement**, 30(3), 607-610.
- Laub, J. (2004). **Defining servant leadership: A recommended typology for servant leadership studies**, **Servant Leadership studies**, Research, Roundtable, Virginia, Beach, VA.
- Liden, R.C. Wayne, S.J. Zhao, H, & Henderson, D. (2008). "Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment ". **The Leadership Quarterly**, 19 (1), 161-177.
- Nayab, N. (2011). Servant leadership Theory – strengths and weaknesses, [Http://www.brighthub.com/office/home/articles/73511.aspx](http://www.brighthub.com/office/home/articles/73511.aspx)
- Purkey, W.W & Siegel, B.L (2002). **Becoming an invitational leader A new approach to professional and personal success** . Atlanta, GA: Humanics Trade Group.
- Reinke, S.J. (2004). "Service before self: Towards a theory of servant- leadership". **Global Virtue Ethics Review**. 5(3), 30-57.
- Russell, R.F. Stone, A.G. (2002). "A reviews of servant leadership attributes: Developing a practical model". **Leadership & Organization Development Journal**, 23, (3), 145-157.
- Smith, B.N. Montagno, R.V. & Kuzmenko, T.N. (2004). " Transformational and servant leadership: Content and contextual comparisons " **Journal of Leadership and Organizational studies**, 10(4), 80-91 .
- Spears, L.C (2005) The understanding and practice of servant leadership. **The International Journal of Servant & Leadership**, 7(1), 29-46.
- Spears, L. (1996). Reflections on Robert k. Greenleaf and servant leadership. **Leadership & Organization Development Journal**, 17 (1), p: 33-35.
- Stanton, T.K. (1999). **Service-Learning :A movements pioneers reflect on its origins, practice ,and future**. San Francisco CA: Jossey-Bass.
- Taylor, T.A. (2002). Examination of leadership practices for principals identified as servant leaders. **DAI-A**, 68(03).

Zohar, D. (2002). Servant – leadership and rewriting the corporate brain, In L.C.Spears & M- Lawrence) eds.) , **Focus on leadership: Servant- Leadership for the 21st century** , pp . 111-121 , Wiley , New York.

الملحقات

الملحق (1)

إحصائية بأعداد المعلمين والمعلمات العاملين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مادبا

توزيع المعلمين حسب السلطة والمديرية والجنس والمرحلة للعام 2017-2018																	
Distribution of Teachers by Authority, Directorate, Gender & Cycle for The Year 2017-2018																	
المجموع العام	وكالة القوث الدورية			حكومية أخرى			مدارس خاصة			وزارة التربية والتعليم							
	UNRWA			Other Governmental			Private Schools			Ministry of Education							
المجموع Total	ثانوية Secondary	ابتدائية Basic	Kindergarten	المجموع Total	ثانوية Secondary	ابتدائية Basic	Kindergarten	المجموع Total	ثانوية Secondary	ابتدائية Basic	Kindergarten	الجنس Gender	المديرية Directorate				
														م	م	م	م
791	213	578	0	49	0	49	0	82	19	63	0	660	194	466	0	ثكور	مادبا
1910	256	1496	158	46	0	0	0	813	55	633	125	1051	201	817	33	اثان	مادبا
2701	469	2074	158	95	0	0	0	895	74	696	125	1711	395	1283	33	مجموع	مادبا
385	96	289	0	0	0	36	19	0	0	0	0	349	77	272	0	مجموع	مادبا
768	103	599	66	0	0	0	0	105	0	78	27	663	103	521	39	ثكور	مادبا
1153	199	888	66	0	0	36	19	105	0	78	27	1012	180	793	39	اثان	مادبا
1176	309	867	0	49	0	36	19	82	19	63	0	1009	271	738	0	مجموع	مادبا
2678	359	2095	224	46	0	0	0	918	55	711	152	1714	304	1338	72	ثكور	مادبا
3854	668	2962	224	95	0	36	19	1000	74	774	152	2723	575	2076	72	اثان	مادبا
																مجموع	مادبا

الملحق (2)

إحصائية بأعداد مساعدي المديرين العاملين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مادبا

عدد المساعدين في مدارس وزارة التربية والتعليم الثانوية في محافظة مادبا حسب المديرية والجنس للعام الدراسي 2017-2018			
المديرية	اناث	ذكور	مجموع
مادبا	7	10	17
ذبيان	8	6	14
المجموع	15	16	31

الملحق (3)

أداتا الدراسة بصورتها الأوليتين



التخصص: إدارة وقيادة

العام الجامعي: 2018/2019

كلية العلوم التربوية

قسم الإدارة والمناهج

الفصل الدراسي: الأول

استبانة التحكيم

حضرة الأستاذ/ الدكتور/ السيد :المحترم
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد...

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان : القيادة الخادمة التي يمارسها مديرو المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مادبا وعلاقتها بالمناخ التنظيمي السائد في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين ومساعدى المديرين تهدف الدراسة الى التعرف إلى استقصاء العلاقة بين درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية للقيادة الخادمة في محافظة مادبا ودرجة المناخ التنظيمي السائد في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين ومساعدى المديرين .

ولما عرف عنكم من خبرات ومقدرات عالية في مجال البحث العلمي ،نأمل من سعادتكم التكرم بإبداء آرائكم حول وضوح كل عبارة وملاحظاتكم حول محاور الاستبانة ومدى وضوح كل منها وإنتمائها لبعضها كما أمل التفضل بإضافة ما ترونه مناسباً من عبارات ومقترحات .
كما أرجو العلم بأن الإجابة عن فقرات اداة الدراسة سوف تكون وفق سلم ليكرت الخماسي ،وكما يأتي : (مرتفعة جداً،مرتفعة ،متوسطة ،منخفضة ،منخفضة جداً).

اسم الباحثة: علا عادل ابو الغنم

اسم المشرف : د. خالد الحمادين

الاسم	
الرتبة الأكاديمية و تاريخها	
التخصص	
جهة العمل (الجامعة / الكلية)	

القسم الأول: البيانات الديموغرافية لعينة الدراسة
يرجى وضع إشارة (X) في المكان الذي يمثل الإجابة.

الجنس: ذكر أنثى

المؤهل العلمي: بكالوريوس أقل دبلوم عليا

الخبرات العملية: أقل من 5 سنوات أقل من 10 سنوات أكثر من 10 سنوات

القسم الثاني: استبانة القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية.

أرجو وضع إشارة (X) في مربع الإجابة المناسبة:

المجال	رقم الفقرة	الفقرة	وضوح الفقرة		الصياغة اللغوية		الإلتواء للمجال		التعديلات و المقترحات
			واضحة	غير واضحة	مناسبة	غير مناسبة	منتمية	غير منتمية	
الإبتداء	1	يعتقد المدير أن خدمة العاملين هي أساس القيادة الخادمة							
	2	التعامل مع العاملين خير مؤشر على خدمتهم							
	3	يغرس المدير في العاملين روح المبادرة							
	4	قول المدير لا يخالف فعله							
	5	خدمة العاملين لدى المدير مسؤولية إنسانية ينبغي الإلتزام بها							
	6	يؤدي المدير بعض الأعمال التطوعية من غير مقابل							
	7	يهيئ المدير الفرص المناسبة لتطوير مهارات العاملين							
المحبة	8	يشجع المدير العاملين							
	9	يتقبل المدير العاملين كأعضاء في المجتمع المدرسي							
	10	يفي المدير بالتزاماته للعاملين							
	11	يتعامل بمصداقية مع العاملين							
	12	يوفر الراحة النفسية للعاملين							
	13	يوزع المسؤوليات على العاملين حسب إمكانياتهم							

						يتحدث المدير عن الإنجازات التي يقوم بها العاملون	14	
						يغرس المدير الثقة في نفوس العاملين	15	
						يعزز القيم الإيجابية في المدرسة	16	
						يؤثر المدير بالعاملين	17	
						يدافع المدير عن العاملين	18	
						يأخذ المدير في الاعتبار الرأي الشخصي للعاملين الخاص بأهداف المدرسة	19	التمكين
						يطور المدير القدرات القيادية للعاملين	20	
						يفوض المدير بعض العاملين الصلاحيات اللازمة لإنجاز العمل	21	
						يثق المدير بالعاملين	22	
						يشارك العاملين في صناعة القرار	23	
						يعزز المدير مقدرات العاملين من خلال تطوير مهاراتهم	24	
						يشجع المدير العاملين على المشاركة في صياغة رؤية المدرسة	25	
						يحث العاملين على مشاركتهم بدورات لتطويرهم وظيفياً	26	
						يستشير المدير العاملين للحصول على معلومات جديدة	27	
						يفتخر المدير بإنجازات العاملين	28	
						يعتذر المدير إذا صدر منه أي خطأ تجاه العاملين	29	
						يقيم المدير نفسه بموضوعية	30	
						يعترف المدير أمام العاملين إذا ارتكب خطأ ما	31	
						يمثل المدير أنموذجاً للقائد الخادم في تعاونه مع العاملين	32	
						يعد المدير إنجازات العاملين دعماً لمهامه المدرسية	33	
						سلوك المدير يعد مثلاً يقتدى به	34	

القسم الثالث : إستبانة المناخ التنظيمي.

المجال	رقم الفقرة	الفقرة	وضوح الفقرة		الصياغة اللغوية		الإلتواء للمجال		التعديلات والمقترحات
			واضحة	غير واضحة	مناسبة	غير مناسبة	منتمية	غير منتمية	
المجال الأول: سلوك المدير									
التركيز على الإنتاج	1	يصحح المدير الأخطاء في المدرسة							
	2	يساعد المدير العاملين في إختيار المواد التي سيقومون بتدريسها							
	3	يهيء المدير جيدا للمناسبات الرسمية							
	4	يسمح بمغادرة العاملين في المدرسة في أثناء الدوام الرسمي عندما لا يكون لديهم دروس							
	5	يضع المدير بنفسه برنامج العمل							
الدفع	6	يوضح مدير المدرسة الواجبات							
	7	يحافظ المدير على مصالح العاملين الشخصية							
	8	يدير المدير الإجتماعات							
	9	يوضح المدير الأسباب الموجبة للنقد							
	10	يحضر المدير الى المدرسة قبل حضور العاملين							
العزلة	11	يبقى المدير في المدرسة بعد اوقات الدوام للعمل							
	12	يتمتع العاملون بروح معنوية مناسبة							
	13	ينجز المدير جميع القرارات							
الإعتبارية	14	يساعد العاملون بعضهم بعضا لاعداد التقارير الإدارية							
	15	يتحدث العاملون عن نيتهم ترك العمل في هذه الدراسة							
	16	يفهم العاملون ما يريد المدير منهم							

							تناقش التقارير الإدارية في الاجتماعات	17	
							يخبر المدير العاملين عن نتائج زيارة المشرف التربوي لهم	18	
							يثق المدير بكفاءة العاملين في تدريس المواد التي بعهدتهم	19	
المجال الثاني: سلوك العاملين									
							يوفر مدير المدرسة مكتبة تتضمن كتباً للإستخدام داخل الصف	20	
							يعطى وقت كاف للعاملين لإعداد التقارير الإدارية	21	
							يخصص وقتاً إضافياً لمساعدة الطلبة الذين يعانون من مشكلات خاصة	22	
							يشارك العاملون بعضهم في المناسبات	23	
							يتحفظ المدير على بعض السلوكيات غير المقبولة داخل المدرسة	24	
							بتشجيع يسمح المناقشات	25	
							ينجز العاملون الاعمال المكلفين بها بنشاط	26	الألفة
							يساعد المدير العاملين لإتجاز المهمات	27	
							يسود الاجتماعات شعور على إنجاز العمل	28	
							يتحدث بعض العاملين الى بعضهم عن حياتهم الخاصة	29	
							يسعى بعض العاملون للحصول على بعض الإمتيازات من المدير	30	الإعانة
							يمارس بعض العاملون نوعاً من الضغط الجماعي على زملائهم الذين يخالفونهم في الرأي	31	
							يغلب على لقاءات العاملين غير الرسمية حالة من المرح	32	الإلتواء
							يشعر العاملون بالمتعة عندما يلتقون في المدرسة	33	

							يتقبل غالبية العاملين في هذه المدرسة اخطاء زملائهم	34	
							تتداخل الواجبات الروتينية والواجبات التعليمية لدى العاملين	35	
							يسمح بالمشاركة في عدد من اللجان في المدرسة	36	
							يقاطع العاملون بعضهم بعضا عند التحدث في اجتماعات المعلمين	37	
							تتوافر كتب إضافية لإستخدامها داخل الصف	38	التأهيل
							توجد أقلية من المعلمين تعارض الأغلبية دائما	39	
							أقرب الأصدقاء للمعلمين من هم أعضاء هيئة التدريس في هذه المدرسة	40	
							يتمتع المعلمون بوقت كافٍ	41	
							تتوافر في المدرسة التعليمات الضرورية لكيفية إستخدام الوسائل التدريسية	42	
							يساعد المعلمون الطلبة ذوي المشكلات الخاصة خارج أوقات الدوام الرسمي	43	
							غالبا ما يكون سلوك المعلمين مزعجا في هذه المدرسة	44	

الملحق (4)

قائمة بأسماء المحكمين

الرقم	الإسم	التخصص	مكان العمل
1	الأستاذ الدكتور أنمار الكيلاني	التخطيط التربوي	الجامعة الأردنية
2	الأستاذ الدكتور رياض بدري ستراك	الإدارة التربوية	جامعة البلقاء التطبيقية
3	الأستاذ الدكتور باسم حوامدة	الإدارة التربوية	جامعة مؤتة
4	الأستاذ الدكتور راتب السعود	الإدارة التربوية	الجامعة الأردنية
5	الأستاذ الدكتور عايش زيتون	المناهج وطرق التدريس	جامعة الشرق الأوسط
6	الأستاذ الدكتور أحمد أبو كريم	الإدارة التربوية	جامعة الشرق الأوسط
7	الأستاذ الدكتور أحمد بدح	الإدارة التربوية	جامعة الشرق الأوسط
8	الأستاذ الدكتور محمد سليم الزبون	أصول التربية	الجامعة الأردنية
9	الدكتور خالد الصرايرة	الإدارة التربوية	جامعة مؤتة
10	الدكتور أمجد الدرادكة	الإدارة التربوية	جامعة الشرق الأوسط

الملحق (5)



بسم الله الرحمن الرحيم

أداتا الدراسة بصورتيهما النهائيتين

أختي المعلمة الفاضلة / أخي المعلم الفاضل

.....المحترم/ة

أختي مساعدة المدير/ أخي مساعد المدير

.....المحترم/ة

تحية طيبة وبعد،

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان " القيادة الخادمة التي يمارسها مديرو المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مادبا وعلاقتها بالمناخ التنظيمي السائد في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين ومساعدتي المديرين " وذلك إستكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في القيادة والإدارة التربوية من جامعة الشرق الأوسط.

ويسرني أن أضع بين أيديكم الإستبانة التي تهدف إلى التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الخادمة وعلاقتها بالمناخ التنظيمي. راجية التكرم بالإجابة عن فقرات الإستبانتين بوضع علامة (X) أمام كل فقرة من الفقرات ، في العمود الذي يعبر عن وجهة نظركم

علما بأن المعلومات التي ستقدمونها لا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي وسيتم التعامل معها بسرية تامة شاكرة لكم تعاونكم .

وتفضلوا بقبول فائق الشكر و الإحترام

الباحثة

علا عادل أبو الغنم

القسم الأول: البيانات الشخصية.

يرجى تعبئة البيانات الآتية بوضع (X) في المربع الذي ينطبق على حالتك :

الجنس ذكر أنثى

المؤهل العلمي

بكالوريوس فأقل

دراسات عليا

الخبرة

أقل من 5 سنوات

5 – أقل من 10 سنوات

10 سنوات فأكثر

القسم الثاني : استبانة القيادة الخادمة.

أرجو وضع إشارة (X) في مربع الإجابة المناسبة :

درجة ممارسة القيادة الخادمة					الفقرة	رقم الفقرة	المجال
منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	مرتفعة	مرتفعة جداً			
					يعتقد المدير أن خدمة العاملين هي أساس للقيادة	1	الإشارة
					التعامل الإيجابي مع العاملين خير مؤشر على خدمتهم	2	
					يغرس المدير في العاملين روح المبادرة	3	
					قول المدير لا يخالف فعله	4	
					خدمة العاملين لدى المدير مسؤولية إنسانية ينبغي الإلتزام بها	5	
					يؤدي المدير بعض الأعمال التطوعية	6	
					يهيء المدير الفرص المناسبة لتطوير مهارات العاملين	7	
					يشجع المدير العاملين على التعاون في ما بينهم	8	المحبة
					يتقبل المدير العاملين كأعضاء في المجتمع المدرسي	9	
					يفي المدير بالتزاماته للعاملين	10	
					يتعامل المدير بمصادقية مع العاملين	11	
					يوفر المدير الراحة النفسية للعاملين	12	
					يوزع المدير المسؤوليات على العاملين حسب إمكانياتهم	13	
					يتحدث المدير عن الإنجازات التي يقوم بها العاملون	14	

					15	يغرس المدير الثقة في نفوس العاملين	التمكين
					16	يعزز المدير القيم الإيجابية في المدرسة	
					17	يدافع المدير عن العاملين	
					18	يأخذ المدير في الاعتبار الرأي الشخصي للعاملين	
					19	يطور المدير المقدرات القيادية للعاملين	
					20	يفوض المدير بعض العاملين الصلاحيات اللازمة لإنجاز العمل	
					21	يثق المدير في العاملين	
					22	يشارك المدير العاملين في صناعة القرار	
					23	يعزز المدير مقدرات العاملين من خلال تطوير مهاراتهم	
					24	يشجع المدير العاملين على المشاركة في صياغة رؤية المدرسة	
					25	يحث المدير العاملين على مشاركتهم بدورات لتطويرهم وظيفيا	التواضع
					26	يستشير المدير العاملين للحصول على معلومات جديدة	
					27	يفتخر المدير بإنجازات العاملين	
					28	يعتذر المدير إذا صدر منه أي خطأ تجاه العاملين	
					29	سلوك المدير يعد مثلا يقتدى به	
					30	يمثل المدير إنموذجا للقائد الخادم في تعاونه مع العاملين	
					31	يعد المدير إنجازات العاملين دعما لمهامه المدرسية	

القسم الثالث : إستبانة المناخ التنظيمي.

درجة المناخ التنظيمي السائد					الفقرة	رقم الفقرة	المجال
منخفضة جدا	منخفضة	متوسطة	مرتفعة	مرتفعة جدا			
البعد الأول : سلوك المدير							
					يصحح المدير الأخطاء عند حدوثها في المدرسة	1	التركيز على الإنتاج
					يساعد المدير المعلمين في إختيار المواد التي سيقومون بتدريسها	2	
					يتهيء المدير جيدا للمناسبات الرسمية	3	
					يسمح المدير بمغادرة المعلمين في المدرسة في أثناء الدوام الرسمي عندما لا تكون لديهم دروس	4	
					يضع المدير للمدرسة برنامج العمل	5	
					يوضح المدير للمعلمين الواجبات المطلوب القيام بها	6	الدفع
					يحافظ المدير على مصالح المعلمين الشخصية	7	
					يدير المدير الإجتماعات المدرسية بفاعلية	8	
					يوضح المدير الأسباب الموجبة للنقد	9	
					يحضر المدير الى المدرسة قبل حضور العاملين	10	
					يبقى المدير في المدرسة بعد اوقات الدوام الرسمي للعمل	11	العزلة
					يتمتع المعلمون بروح معنوية مناسبة	12	
					ينجز المدير جميع القرارات المدرسية في موعدها	13	
					يساعد العاملون بعضهم بعضا لاعداد التقارير الإدارية	14	الإعتبارية
					يتحدث العاملون عن نيتهم ترك العمل في هذه المدرسة	15	
					يفهم العاملون ما يريداه المدير منهم	16	

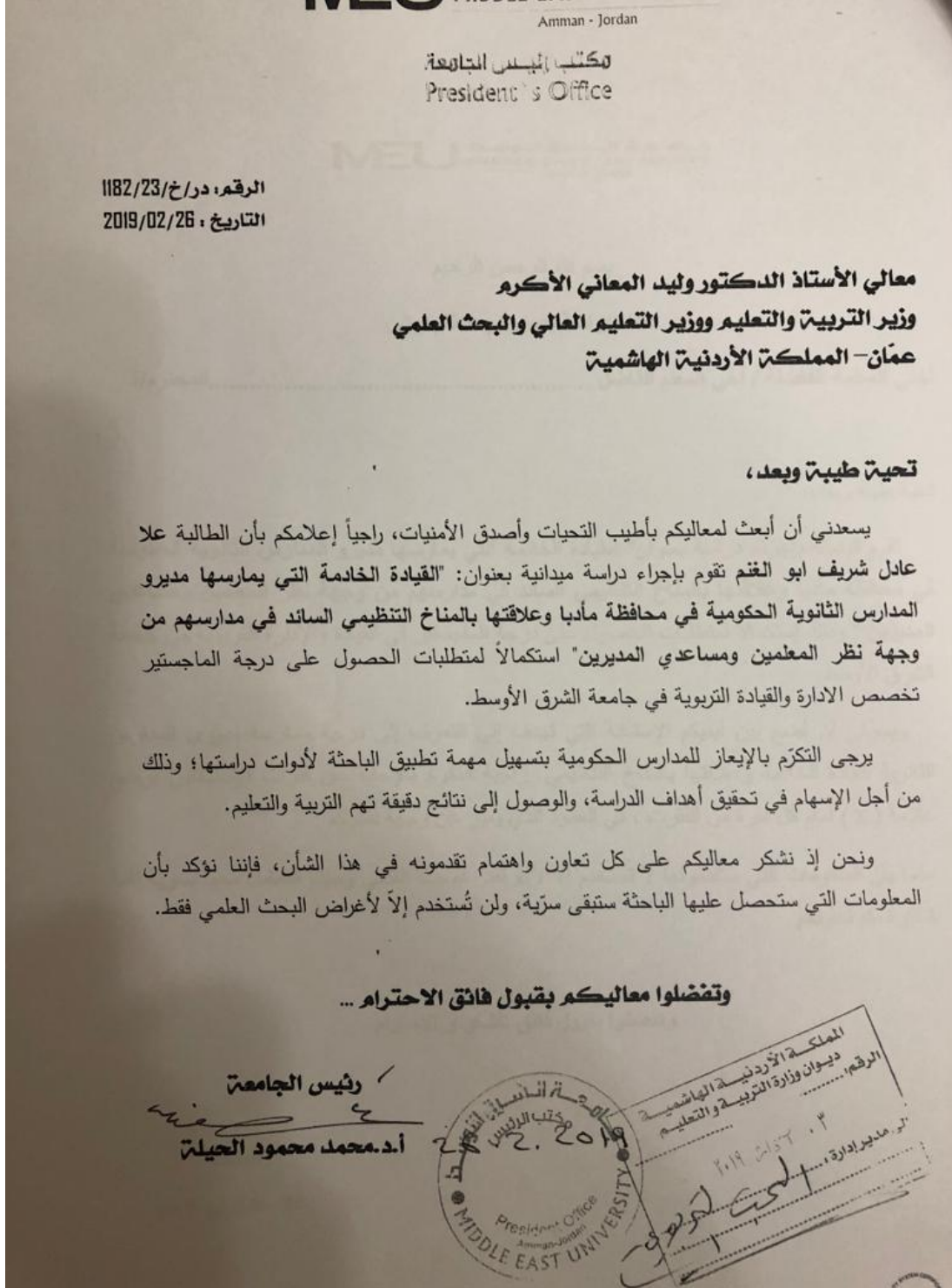
					تناقش التقارير الإدارية في الاجتماعات المدرسية	17	
					يخبر المدير المعلمين عن نتائج زيارة المشرف التربوي لهم	18	
					يثق المدير بكفاءة المعلمين في تدريس المواد التي بعهدتهم	19	
					يوفر مدير المدرسة مكتبة تتضمن كتباً للإستخدام داخل الصف	20	
					يعطى وقت كاف للعاملين لإعداد التقارير الإدارية	21	
					يخصص وقتاً إضافياً لمساعدة الطلبة الذين يعانون من مشكلات خاصة	22	
					يشارك العاملون بعضهم بعضاً في المناسبات	23	
					يتحفظ المدير على بعض أنماط السلوك غير المقبولة داخل المدرسة	24	
البعد الثاني: سلوك المعلمين							
					تتشعب مناقشات المعلمين في القضايا المطروحة في اجتماعاتهم	25	الألفة
					ينجز المعلمون الاعمال المكلفين بها بنشاط	26	
					يعمل المدير على مساعدة المعلمين في حل مشكلاتهم الشخصية	27	
					يميل المعلمون في هذه المدرسة الى العزلة	28	
					يساعد المدير العاملين لإنجاز المهمات	29	
					يظهر المعلمون روحاً معنوية عالية في المدرسة	30	
					يسود الاجتماعات المدرسية شعور بانجاز العمل	31	الإحاطة
					يعرف المعلمون الخلفية العائلية لأقرانهم	32	
					الأعمال الكتابية التي يكلف بها المعلمون تشكل عبئاً ثقيلاً عليهم	33	
					يتحدث بعض المعلمين الى بعضهم بعضاً عن حياتهم الخاصة	34	

					يسعى بعض العاملين للحصول على بعض الإمتيازات من المدير	35	الإلتزام
					يمارس بعض المعلمين نوعا من الضغط الجماعي على زملائهم الذين يخالفونهم في الرأي	36	
					يغلب على لقاءات العاملين غير الرسمية حالة من المرح	37	
					يشعر العاملون بالمتعة عندما يلتقون في المدرسة	38	
					يتقبل غالبية المعلمين اخطاء زملائهم في المدرسة	39	
					تتداخل الواجبات الروتينية و التعليمية لدى المعلمين	40	
					يسمح للمعلمين بالمشاركة في عدد من اللجان في المدرسة	41	
					يقاطع المعلمون بعضهم بعضا عند التحدث في اجتماعات المعلمين	42	
					تتوافر كتب إضافية لإستخدامها داخل الصف	43	
					توجد أقلية من المعلمين تعارض الأغلبية دائما	44	
					أقرب الأصدقاء للمعلمين من أعضاء هيئة التدريس في هذه المدرسة	45	
					يتمتع المعلمون بوقت كاف لإعداد التقارير الإدارية المطلوبة منهم	46	
					تتوافر في المدرسة التعليمات الضرورية لكيفية إستخدام الوسائل التدريسية	47	
					يساعد المعلمون الطلبة ذوي المشكلات الخاصة خارج أوقات الدوام الرسمي	48	
					غالبا ما يكون سلوك المعلمين مزعجا في هذه المدرسة	49	

انتهت الإستبانة شكرا لحسن تعاونكم .

الملحق (6)

كتاب تسهيل المهمة من جامعة الشرق الأوسط إلى وزارة التربية والتعليم



لملحق (7)

كتاب تسهيل المهمة من وزارة التربية والتعليم إلى مدير التربية والتعليم وللواء قصبة مادبا ومديرة التربية والتعليم لواء ذيبان


 وزارة التربية والتعليم

الرقم ١١٨٨٤/١٠/٣
 التاريخ ٢٦ جمادى الثاني ١٤٤٠
 الموافق ٢٠١٩/٠٣/٠٣

الأتسمة مديرة إدارة مركز الملكة رانيا العبدالله لتكنولوجيا التعليم والمعلومات
 السيد مدير التربية والتعليم للواء قصبة مادبا
 السيد مدير التربية والتعليم للواء ذيبان

الموضوع: البحث التربوي

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، وبعد؛

فأرجو العلم بأن الطالبة علا عادل شريف أبو الغنم تقوم بإجراء دراسة عنوانها "القيادة الخادمة التي تمارسها مديرو المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مادبا وعلاقتها بالمناخ التنظيمي السائد في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين ومساعدي المديرين"، استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص الإدارة والقيادة التربوية من جامعة الشرق الأوسط، ويحتاج ذلك إلى بيانات ومعلومات من إدارتكم، وتطبيق أداة الدراسة على عينة من المعلمين ومساعدي المديرين في المدارس التابعة لمديرتكم.

راجياً تسهيل مهمة الطالبة المذكورة وتقديم المساعدة الممكنة لها، على أن تتم مطابقة الأدوات المرفقة مع الأدوات المطبقة، بشرط ألا تستخدم البيانات والمعلومات المُحصلة إلا لأغراض البحث العلمي.

واقبلوا الاحترام

وزير التربية والتعليم


 د. يوسف سليمان أبو الشعر
 مدير بحث وتطوير التربية


نسخة/ لمدير إدارة التخطيط والبحث التربوي
 نسخة/ لمدير البحث والتطوير التربوي
 نسخة/ لرئيس قسم البحث التربوي
 نسخة/ الملف ١٠/٣
 المرفقات: (٧) صفحات

المملكة الأردنية الهاشمية
 هاتف: ٩٦٢ ٦٥٦٠١٨١ فاكس: ٩٦٢ ٦٥٦٦٦٠١٩ ص ب ١٦٤٦ عمان ١١١١٨ الأردن. الموقع الإلكتروني: www.moe.gov.jo

الملحق (8)

كتاب تسهيل المهمة من مديرية التربية والتعليم لواء قصبة مادبا إلى المدارس الثانوية الحكومية

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



وزارة التربية والتعليم
مديرية التربية والتعليم للواء قصبة مادبا

رقم الوثيقة: 1435/113/7
التاريخ: 27 جمادى الثاني 1440
2019/03/05

مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية

الموضوع : البحث التربوي

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

فإشارة لكتاب معالي وزير التربية والتعليم رقم 11884/10/3 تاريخ 2019/3/3 ستقوم الطالبة علا عادل شريف ابو الغنم بإجراء دراسة بعنوان (القيادة الخادمة التي تمارسها مديرو المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مادبا وعلاقتها بالمناخ التنظيمي السائد في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين ومساعدى المديرين) وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص الادارة والقيادة التربوية في جامعة الشرق الاوسط ويحتاج ذلك الى تطبيق ادوات الدراسة على عينة من المعلمين ومساعدى المديرين في مدارسكم .

أرجو تسهيل مهمة الطالبة المذكورة أعلاه وتقديم المساعدة الممكنة لهم ، على أن يتم مطابقة الاستبانة المرفقة مع الادوات المطبقة .

وأقبلوا الاحترام،،،،،

مدير التربية والتعليم
مدير الشؤون التعليمية والتدريبية
زينب سعد العجاوي


نسخة/ السيد مدير الشؤون التعليمية والتقنية
نسخة / السيد رئيس قسم التدريب والإشراف التربوي
نسخة/ السيد كاتب الإشراف

الملكة الأردنية الهاشمية

هاتف: +96265607181 فاكس: +96265666019 ص.ب: 1646 عمان 11118 الأردن. الموقع الإلكتروني: www.moe.gov.jo

الملحق (9)

كتاب تسهيل المهمة من مديرية التربية والتعليم لواء ذيبان إلى المدارس الثانوية الحكومية


وزارة التربية والتعليم

مديرية التربية والتعليم لواء ذيبان

الرقم ١١٧٦١١/٢
التاريخ ٦ رجب ١٤٤٠
الموافق ٢٠١٩/٠٣/١٣

مديري ومديرات المدارس الحكومية

الموضوع : تسهيل مهمة للطالبة /علا عادل شريف ابوالغنم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ...

اشارة الى كتاب معالي وزير التربية والتعليم رقم ١١٨٨٤/١٠/٣ الموافق ٢٠١٩/٣/٣ والمتضمن قيام الطالبة علا عادل شريف ابوالغنم بعمل دراسة بعنوان " القيادة الخادمة التي تمارسها مديرو المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مادبا وعلاقتها بالمناخ التنظيمي السائد في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين ومساعدى المديرين " استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير

لذا ارجو تسهيل مهمتها

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام

مدير التربية والتعليم
رؤيته احمد الرشيد

نسخة / مدير الشؤون الادارية والمالية
نسخة / رئيس قسم التخطيط