

نمط القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الحكومية في العاصمة (عمان)
وعلاقته بأدائهم الوظيفي من وجهة نظر مساعدي المديرين

**The Style of Servant Leadership of the Principals of
Public Schools in the Capital Amman and its
Relationship to their Performance from the Point of
View of Principals' Assistants**

إعداد

أسمهان رفيق أحمد أبو شريك

إشراف

الأستاذ الدكتور رياض بدري ستراك

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في

الإدارة والقيادة التربوية

قسم الإدارة والمناهج

كلية العلوم التربوية

جامعة الشرق الأوسط

حزيران، 2019

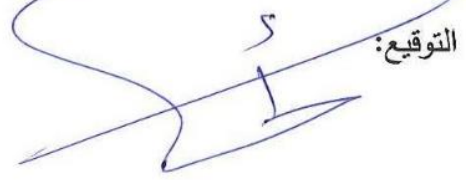
التفويض

أنا أسمهان رفيق أحمد أبو شريح، أفوض جامعة الشرق الأوسط بتزويد نسخ من رسالتي ورقياً وإلكترونياً للمكتبات، أو المنظمات، أو الهيئات والمؤسسات المعنية بالأبحاث والدراسات العلمية عند طلبها.

الاسم: أسمهان رفيق أحمد أبو شريح.

التاريخ: 2019 / 06 / 23.

التوقيع:



قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة وعنوانها: "تمط القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الحكومية في

العاصمة (عمان) وعلاقته بأدائهم الوظيفي من وجهة نظر مساعدي المديرين"

للتالبة أسمهان رفیق أحمد أبو شریخ فی جامعة الشرق الأوسط وأجيزت بتاريخ

2019/6/11م

أعضاء لجنة المناقشة

| الاسم | جهة العمل | التوقيع |
|---|-------------------------|---|
| الأستاذ الدكتور أحمد فتحي أبو كريم (عضوا ورئيسًا) | جامعة الشرق الأوسط |  |
| الأستاذ الدكتور رياض بدري ستراك (مشرفاً وعضواً داخلياً) | جامعة الشرق الأوسط |  |
| الدكتور محمد إبراهيم القداح (عضواً خارجياً) | جامعة البلقاء التطبيقية |  |

شكر وتقدير

الحمد لله تعالى كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم قدرته وسلطانه، الذي ألهمني الطموح والصبر وسدد خطاي، بأن من عليّ بإتمام هذه الرسالة، ومنّ عليّ بفضله ونعمه التي لا أحصيها، والصلاة والسلام على سيد الخلق محمد صلى الله عليه وسلم وعلى آله وصحبه أجمعين.

أتوجه بعميق الشكر والتقدير إلى أستاذي الفاضل الأستاذ الدكتور رياض بدري ستارك لتفضله بالإشراف على رسالتي وإثرائها بأفكاره النيرة، ومعلوماته القيمة، وجهوده ونصائحه، فكان مثلاً للتواضع في توجيهه وتشجيعه المتواصل، جزاه الله عني خير الجزاء، كما أتقدم بالشكر لأعضاء لجنة المناقشة الموقرة.

وأشكر جامعتي الموقرة جامعة الشرق الأوسط، ممثلة برئيسها ومسؤوليها وأعضاء الهيئة التدريسية فيها، ولا يفوتني أن أتوجه بالشكر إلى كل من قدم لي المساعدة أو أسهم في إبداء النصح والمشورة في مسيرتي العلمية فجزاهم الله خير الجزاء.

والله ولي التوفيق

الباحثة

الإهداء

إلى زوجي العزيز

إلى من وقف دائماً بجانبني

إلى من ساندني ودعمني وشد عزمي

الذي لولا إصراره وتشجيعه لما كنت أنا هنا اليوم أهدى هذا الإنجاز

إلى فلذات أكبادي لانا وفايز الجنود المجهولة

إلى ملاكي الصغيرين جاد وهلا

إلى والدي ووالدتي ...

أسأل الله لهما العمر المديد وحسن الخاتمة

إلى إخواني وأخواتي

إلى الأعمام والأخوات الكرام

إلى كل من ترك لي بصمة ظاهرة أو مخفية في هذا الجهد المتواضع...

الباحثة

فهرس المحتويات

| الصفحة | الموضوع |
|---|---|
| أ | العنوان..... |
| ب | التفويض..... |
| ج | قرار لجنة المناقشة..... |
| د | الشكر والتقدير..... |
| هـ | الإهداء..... |
| و | فهرس المحتويات..... |
| ح | قائمة الجداول..... |
| ك | قائمة الأشكال..... |
| ل | قائمة الملحقات..... |
| م | الملخص باللغة العربية..... |
| ن | الملخص باللغة الإنجليزية..... |
| الفصل الأول: خلفية الدراسة وأهميتها | |
| 2 | مقدمة..... |
| 4 | مشكلة الدراسة..... |
| 6 | أهداف الدراسة وأسئلتها..... |
| 7 | أهمية الدراسة..... |
| 8 | مصطلحات الدراسة..... |
| 10 | حدود الدراسة..... |
| 11 | محددات الدراسة..... |
| الفصل الثاني: الأدب النظري والدراسات السابقة | |
| 13 | الأدب النظري..... |
| 13 | القيادة الخادمة..... |
| 26 | الأداء الوظيفي..... |
| 36 | الدراسات السابقة المتعلقة بالقيادة الخادمة..... |
| 40 | الدراسات السابقة المتعلقة بالأداء الوظيفي..... |
| 43 | ملخص الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها..... |

الفصل الثالث: منهجية الدراسة (الطريقة والإجراءات)

| | |
|----|---------------------------|
| 46 | منهج الدراسة. |
| 46 | مجتمع الدراسة. |
| 47 | عينة الدراسة. |
| 48 | أدوات الدراسة. |
| 49 | صدق أدواتي الدراسة |
| 54 | ثبات أدواتي الدراسة |
| 56 | متغيرات الدراسة. |
| 56 | المعالجة الإحصائية |
| 57 | إجراءات الدراسة. |

الفصل الرابع: نتائج الدراسة

| | |
|----|---|
| 60 | النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول. |
| 72 | النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني. |
| 81 | النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثالث. |
| 82 | النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الرابع. |
| 89 | النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الخامس. |

الفصل الخامس: مناقشة نتائج الدراسة والتوصيات

| | |
|-----|---|
| 94 | مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول. |
| 99 | مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثان. |
| 103 | مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث. |
| 104 | مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع. |
| 107 | مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس. |
| 109 | التوصيات والمقترحات |
| 112 | المراجع العربية |
| 116 | المراجع الأجنبية |
| 119 | الملحقات |

قائمة الجداول

| رقم الفصل - رقم الجدول | محتوى الجدول | الصفحة |
|---------------------------|---|--------|
| 1-3 | توزيع أفراد مجتمع الدراسة في المدارس الحكومية في العاصمة (عمان) بحسب المديرية والجنس للعام (2018 - 2019 م) | 47 |
| 2-3 | توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العينة العنقودية العشوائية | 47 |
| 3-3 | توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة | 48 |
| 4-3 | معاملات ارتباط فقرات أداة الدراسة بالدرجة الكلية للبعد المنتمية إليه فيما يتعلق بالقيادة الخادمة | 50 |
| 5-3 | معاملات ارتباط فقرات أداة الدراسة بالدرجة الكلية للبعد المنتمية إليه فيما يتعلق بالأداء الوظيفي | 52 |
| 6-3 | مصفوفة معاملات الارتباط لأبعاد القيادة الخادمة | 53 |
| 7-3 | مصفوفة معاملات الارتباط لأبعاد الأداء الوظيفي | 54 |
| 8-3 | معامل ثبات استبانة القيادة الخادمة واستبانة الأداء الوظيفي بطريقة الاختبار وإعادة الاختبار (test-retest) والاتساق الداخلي (كرونباخ ألفا) (Cronbach Alfa) | 55 |
| 9-3 | عدد المدارس الحكومية التي وزعت عليها الاستبانات حسب الأولوية وعدد الاستبانات التي تم توزيعها والتي تم استرجاعها والفاقد منها. | 58 |
| 10-4 | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة ممارسة القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الحكومية في العاصمة (عمان) من وجهة نظر مساعدي المديرين مرتبة تنازليا. | 60 |
| 11-4 | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة ممارسة القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الحكومية في العاصمة (عمان) من وجهة نظر مساعدي المديرين لُبعد التمكين مرتبة تنازليا. | 62 |
| 12-4 | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة ممارسة القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الحكومية في العاصمة (عمان) من وجهة نظر مساعدي المديرين لُبعد التواضع مرتبة تنازليا. | 64 |
| 13-4 | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة ممارسة القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الحكومية في العاصمة (عمان) من وجهة نظر مساعدي المديرين لُبعد الإيثار مرتبة تنازليا. | 65 |
| 14-4 | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة ممارسة القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الحكومية في العاصمة (عمان) من وجهة نظر مساعدي المديرين لُبعد مساعدة الرؤوسين على تطوير النجاح مرتبة تنازليا. | 66 |
| 15-4 | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة ممارسة القيادة الخادمة | 68 |

| | | |
|----|---|------|
| | لدى مديري المدارس الحكومية في العاصمة (عمان) من وجهة نظر مساعدى المديرين لُبعد الالتزام بتطوير المجتمع مرتبة تنازليا | |
| 69 | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة ممارسة القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الحكومية في العاصمة (عمان) من وجهة نظر مساعدى المديرين لُبعد التصرف بأخلاق مرتبة تنازليا | 16-4 |
| 71 | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة ممارسة القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الحكومية في العاصمة (عمان) من وجهة نظر مساعدى المديرين لُبعد مهارات مفاهيمية مرتبة تنازليا | 17-4 |
| 72 | متوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة ممارسة الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في العاصمة (عمان) من وجهة نظر مساعدى المديرين مرتبة تنازليا لفقرات الاستبانة. | 18-4 |
| 74 | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة ممارسة الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في العاصمة (عمان) من وجهة نظر مساعدى المديرين لُبعد طبيعة العمل مرتبة تنازليا | 19-4 |
| 77 | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة ممارسة الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في العاصمة (عمان) من وجهة نظر مساعدى المديرين لُبعد الطلبة مرتبة تنازليا | 20-4 |
| 78 | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة ممارسة الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في العاصمة (عمان) من وجهة نظر مساعدى المديرين لُبعد المعلمون مرتبة تنازليا | 21-4 |
| 80 | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة ممارسة الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في العاصمة (عمان) من وجهة نظر مساعدى المديرين لُبعد الموظفون مرتبة تنازليا | 22-4 |
| 81 | معاملات الارتباط بين درجة ممارسة القيادة الخادمة ودرجة الأداء الوظيفي عند مديري المدارس الحكومية في العاصمة (عمان) باستخدام معامل ارتباط بيرسون | 23-4 |
| 83 | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الحكومية في العاصمة (عمان)، واختبار (t-test) تبعا لمتغير الجنس | 24-4 |
| 84 | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الحكومية في العاصمة (عمان)، واختبار (t-test) تبعا لمتغير المؤهل العلمي | 25-4 |
| 85 | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الحكومية في العاصمة (عمان) تبعا لمتغير سنوات الخدمة | 26-4 |
| 87 | تحليل التباين الأحادي لإيجاد دلالة الفروق لدرجة ممارسة القيادة الخادمة، تبعا لمتغير سنوات الخدمة | 27-4 |

| | | |
|----|---|------|
| 88 | اختبار شيفيه للفروق في مستوى القيادة الخادمة تعزى لمتغير سنوات الخدمة. | 28-4 |
| 90 | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة مستوى الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في العاصمة (عمان)، واختبار (t-test) تبعا لمتغير الجنس. | 29-4 |
| 90 | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة مستوى الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في العاصمة (عمان)، واختبار (t-test) تبعا لمتغير المؤهل العلمي. | 30-4 |
| 91 | تحليل التباين الأحادي لإيجاد دلالة الفروق لدرجة مستوى الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في العاصمة (عمان) تبعا لمتغير عدد سنوات الخدمة | 31-4 |

قائمة الأشكال

| الصفحة | محتوى الشكل | رقم الفصل - رقم الشكل |
|--------|--|--------------------------|
| 21 | خصائص القيادة الخادمة وفقا لسبيرز (1998) spears | 1-2 |
| 21 | خصائص القيادة الخادمة وفقا لبيج وونغ (page&wong) | 2-2 |

قائمة الملحقات

| الصفحة | المحتوى | الرقم |
|--------|---|-------|
| 120 | الاستبانة بصورتها الأولية | 1 |
| 130 | قائمة بأسماء المحكمين | 2 |
| 131 | الاستبانة بصورتها النهائية | 3 |
| 137 | كتاب تسهيل المهمة من جامعة الشرق الأوسط لوزارة التربية والتعليم | 4 |
| 138 | كتاب تسهيل المهمة من وزارة التربية والتعليم إلى مديريات التربية | 5 |
| 139 | كتاب تسهيل المهمة من مديرية لواء القصبه عمان إلى مديري المدارس للمديرية | 6 |
| 140 | كتاب تسهيل المهمة من مديرية لواء الجامعة إلى مديري المدارس للمديرية | 7 |
| 141 | كتاب تسهيل المهمة من مديرية لواء القويسمة إلى مديري المدارس للمديرية | 8 |
| 142 | كتاب تسهيل المهمة من مديرية لواء ناعور إلى مديري المدارس للمديرية | 9 |
| 143 | البراءة البحثية | 10 |

نمط القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الحكومية في العاصمة (عمان) وعلاقته بأدائهم الوظيفي من وجهة نظر مساعدي المديرين

إعداد

أسمهان رفيق أحمد أبو شريخ

إشراف

الأستاذ الدكتور رياض بدري ستراك

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى استقصاء العلاقة بين ممارسة القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الحكومية في العاصمة (عمان) وأدائهم الوظيفي من وجهة نظر مساعدي المديرين، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، واستخدمت الاستبانة لجمع المعلومات، وهي مكونة من محورين، الأول أداة القيادة الخادمة إذ تكونت من (35) فقرة، والمحور الثاني أداة الأداء الوظيفي وتكونت من (37) فقرة، وتم التأكد من صدقهما وثباتهما.

وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الحكومية في العاصمة (عمان) من وجهة نظر مساعدي المديرين مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.68) والانحراف المعياري (0.84)، وأن درجة ممارسة الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في العاصمة (عمان) من وجهة نظر مساعدي المديرين مرتفعة أيضاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.98) والانحراف المعياري (0.90)، وأشارت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين درجة ممارسة القيادة الخادمة ودرجة ممارسة الأداء الوظيفي لديهم، إذ بلغ معامل الارتباط (0.81).

كما تشير النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة ممارسة القيادة الخادمة تُعزى لمتغير الجنس لصالح الإناث، ولمتغير سنوات الخدمة لصالح المساعدين ذوي الخدمة الأكثر من 10 سنوات، وتشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة ممارسة القيادة الخادمة تُعزى لمتغير المؤهل العلمي وإلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة مستوى الأداء الوظيفي تُعزى لمتغير الجنس لصالح الإناث، وتشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة مستوى الأداء الوظيفي تُعزى لمتغير المؤهل العلمي، وسنوات الخدمة.

وأوصت الدراسة إلى تسليط الضوء على مفهوم القيادة الخادمة والتشجيع على تبنيها وزيادة ممارستها بسبب الحاجة لها وتأثيرها على تحقيق فاعلية المؤسسات التربوية المختلفة، وتشجيع المديرين على تجريب أساليب جديدة في تفعيل مجالات القيادة الخادمة ضمن فرق عمل منظمة تتسجم مع الخطة التطويرية في مدارسهم لوجود أثر إيجابي لها على الأداء الوظيفي.

الكلمات المفتاحية: القيادة الخادمة، الأداء الوظيفي، المدارس الحكومية، مدير، مساعد مدير.

**The Style of Servant Leadership of the Principals of Public Schools in
the Capital Amman and its Relationship to their Performance from the
Point of View of Principals' Assistants**

Prepared by

Asmahan Rafiq Ahmad Abushreikh

Supervised by

Professor Riad Badri Strack

Abstract

The aim of this study was to investigate the relationship between the practice of servant leadership among the principals of public schools in the capital (Amman) and their performance from the point of view of principals' Assistants. To achieve the objectives of the study the descriptive associative approach was used. The questionnaire was used to collect information. It consists of two variables, the first is the tool of servant leadership, consisting of (35) paragraphs, and the second being the tool of job performance, consisting of (37) paragraphs, and their honesty and consistency were verified.

The results showed that the degree of practice of Servant Leadership among the principals of public schools in the capital (Amman) from the point of view of principals' assistants were high, with an arithmetic mean (3.68) and a standard deviation (0.84). And the degree of practice of the performance of principals of public schools in the capital (Amman) from the point of view of principals' assistants were high, with an arithmetic mean (3.98) and a standard deviation (0.90) The study indicated that there is a strong positive relationship between the degree of servant leadership and the degree of job performance of public school principals and their performance in the capital (Amman), with a coefficient of correlation (0.81).

The results indicate the presence of statistically significant differences in the degree of practice of servant leadership due to the gender variable in favour of the females, and due to the years of service variable favoring the assistants with more than 10 years of service. And indicate that there are no statistically significant differences in the degree of practice of servant leadership attributed to the variable of scientific qualification And to the presence of statistically significant differences in the degree of the level attributed to the gender variable in favor of females, and indicate the absence of differences of statistical significance to the degree of the level of job performance attributed to the variable of scientific qualification, and years of service.

The study recommended shedding light on the concept of servant leadership and encouraging its adoption and increasing its practice because of the need for it and its impact on the effectiveness of the various educational institutions and encouraging the principals to try new methods in activating the domains of the servant leadership within the work teams organized in line with the developmental plan in their schools On job performance.

Keywords: Servant Leadership, performance, Public Schools, Principal, Principal's Assistant.

الفصل الأول خلفية الدراسة وأهميتها

مقدمة

مشكلة الدراسة

أهداف الدراسة وأسئلتها

أهمية الدراسة

مصطلحات الدراسة

حدود الدراسة

محددات الدراسة

الفصل الأول

خلفية الدراسة وأهميتها

مقدمة

نظراً للتقدم التكنولوجي والمعرفي الهائل وأثر ذلك على العمل والتقدم به، لذا لا بد من تطوير قدراتنا القيادية باستخدام أساليب جديدة في القيادة تُناسب هذا العصر المتجدد، والتوجه إلى النظريات الجديدة في القيادة لما لها من أثر إيجابي على سير العمل وتطويره والحصول على الميزة التنافسية التي تستمر بها المؤسسة التربوية وتتطور.

وتُعتبر القيادة الخادمة نمطاً متميزاً في القيادة حيث يقوم القائد بالتركيز على الجوانب التي تجعله قادراً على المساعدة في إنجاز المهمات وتحقيق الأهداف، ولذلك نظرية القيادة الخادمة ذات مضامين عملية تدعم كل من يخدم المرؤوسين ويقودهم كجماعات ومؤسسات ذات مبادئ أخلاقية (أبو عابد، 2006).

ويتطلب تطوير المؤسسات والمدارس وجود قادة يمتلكون مهارات وكفايات قيادية تمكنهم من أداء أدوارهم ومهامهم خير أداء، ومن هنا اقتضت الضرورة التركيز على المديرين لتعزيز ممارسات القيادة الخادمة لديهم.

والفكرة من مفهوم القيادة الخادمة أنها تركز على خدمة الآخرين من قبل القائد، ليس الخدمة بالمعنى الوظيفي بل بروح الخدمة التي تتجلى بسلوك كل من يعمل في المؤسسة التي وجدت لخدمة الإنسان وليس العكس، وهذه المؤسسات تُحافظ على وجودها من خلال الاهتمام بالمرؤوسين (مطر، 2011).

ويمكن وصف القيادة الخادمة بانشغالها في تلبية احتياجات الآخرين وإهمال الذات ومساعدتهم على تطوير أنفسهم لممارسة هذا النمط من القيادة القائم على محبة الآخرين ومودتهم وتطوير اتجاهات إيجابية لديهم، وتشجيع الأفراد على إيجاد حالة من الموائمة في حياتهم ما بين الوظيفة القيادية وبين خدمة الأتباع، فهي تُحفز القادة على أن تكون الأولوية لخدمة الآخرين وتشجيعهم على استثمار الفرص لممارسة مهمات القيادة وتحسين حياة الأتباع ومستوى أداء المؤسسات.

ونظراً لأهمية المدرسة في النظام التربوي تطلب ذلك قائداً ذا كفاءة عالية لإدارتها وتحقيق أهدافها وتحسين أدائه لرفع مستواها، ومن المهارات اللازمة لأداء الوظيفي للقائد التربوي: **المهارات الذاتية:** وتشمل السمات الشخصية والعقلية والمبادأة والابتكار، و**المهارات الفنية:** تتضمن المعرفة والخبرة المكتسبة في تخصصه. و**المهارات الانسانية:** تُوضح مدى كفاءته في التعرف على متطلبات العمل مع الأفراد وحسن التعامل معهم، وكسب ثقتهم ورفع روحهم المعنوية. و**المهارات التفاعلية:** تتمثل في قدرته على التخطيط والتفكير والتنبؤ وتحقيق التوافق بين متطلبات المؤسسة واحتياجات بيئتها (المشاقبة، 2014).

ولذا فإن الأداء الوظيفي محصلة تفاعل بين عوامل ثلاثة هي: الدافعية الفردية، وبيئة العمل، والقدرة على الإنجاز، وهذا التفاعل يؤثر باتجاهات الأفراد نحو العمل واستقراره به وتحسين أدائه وازدياد خبرته. ويُعد تقييم الأداء من الأمور المهمة لمتابعة تنفيذ المهمات التي تحد من الأخطاء في العمل والوظائف المختلفة، وهي ليست لمخرجات العمل فقط وإنما تشمل كل شيء في المدرسة وعملية تقييم أداء المدير من أهم الأسس التي تحدد الكفايات اللازمة لتمكينه مهنيًا (عودة، 2016).

وعندما يكون الأداء سلبياً فهذا لا يعني بالضرورة خللاً في الجهد المبذول أو نقص في التوجيه إنما هناك عوامل أخرى كعدم القدرة على تخطيط الوقت أو نقص التسهيلات اللازمة لإنجاز العمل أو سياسة المؤسسة التي تُقيد أداء الأفراد بشكلٍ غير فعّال.

مشكلة الدراسة

تتطلب القيادة التربوية نهجاً واضحاً من العلاقة التشاركية بين جميع الأطراف لتكون ايجابية بناءة لتخدم الجميع وتُغني التجربة وتُثريها، لذا يجب العمل على صُنْع قيادات تنتقل من دور المستفيد إلى الأنموذج القدوة والقيادة الناجحة المستفيدة من التجارب العالمية.

ويهدف الارتقاء بمستويات أداء النظام التربوي ليوكب حاجات المجتمع ومتطلباته لِيُساهم في التنمية الشمولية المستدامة أوصى مؤتمر التطوير التربوي الذي عُقدَ في عمان 2015/8 و2018/8 بـ:

تعزيز النشاطات التربوية والمدرسية بما يضمن صقل شخصية المتعلم وغرس قيم المواطنة والولاء والانتماء وتقديم المصلحة العامة على المصلحة الخاصة، والمشاركة في خدمة المجتمع المحلي وهذا من مبادئ القيادة الخادمة.

دعم المركز الوطني لتنمية الموارد البشرية لإعداد قيادات تربوية لأداء النظام التعليمي ومتابعة مخرجات التعليم وإنشاء إدارات تعليمية عامة مع إعطائها الصلاحيات اللازمة لممارسة أعمالها منسجمة مع اللامركزية الإدارية المتفقة مع أبعاد ومبادئ القيادة الخادمة.

لذا تعددت الأسباب التي تدعو للبحث عن القيادات الأخلاقية القادرة على مواجهة التحديات التي تعاني منها معظم المدارس الحكومية ومنها: الصعوبات المتعلقة في الرغبات الجامحة للقائد

الذي يرى أن النتائج هي مقياس النجاح بغض النظر عن الطرف المتمثل بالأفراد التابعين، وبرزت ضرورة الحاجة إلى القيادة الخادمة كنظرية تخدم الناس وتقودهم بتقديم يد العون لإنجاز المهمات، وتحقيق الأهداف وخلق بيئة عمل مناسبة للوصول إلى أفضل النتائج، وتزيد من الأداء الوظيفي في المؤسسات التربوية بوجه عام والمدرسة بشكل خاص.

إن عدم وضوح دور القائد الخادم في المدرسة وقدرته على تحفيز الأفراد التابعين ليعملوا معاً كفريق عمل فعال بصورة طوعية، وحاجتها إلى القائد الخادم الذي يتصف بعدد من الخصائص والسمات والمهارات التي تجعله قادراً على الإقناع والعمل مع الآخرين وفق مبادئ العلاقات الإنسانية، يعد سبباً آخر في البحث عن القيادة الخادمة.

وأوصت دراسة أبو تينة وخصاونة والطحاينة(2007) على أهمية إدراك هذا النمط، كما أوصت دراسة إبراهيم(2013) التي بحثت في درجة ممارسة مديري المدارس في عمان للقيادة الخادمة وعلاقتها بتعزيز الثقة التنظيمية.

ودراسة المعشر(2014) التي كشفت أن مستوى ممارسة مديري مدارس الأمانة في عمان للقيادة الخادمة بدرجة متوسطة وأكدت على أهمية توعية القيادات للقيادة الخادمة، وتوصلت نتائج دراسة النشاش والكيلاني (2015) إلى تطوير مدونة أخلاقية للقيادة الخدمية التربوية في الأردن وحظيت بدرجة موافقة عالية من القيادات الأردنية، ودراسة متعب(2015) التي اختبرت القيادة الخادمة وأثرها في فاعلية الفريق.

أما الأداء الوظيفي فله أهمية بالغة في نجاح المؤسسة ولجميع الأفراد العاملين فيها وبالأخص المديرين وأصحاب القرار، واهتم الباحثون في المجال الإداري بالأداء الوظيفي لما له من

أثر كبير في نجاح المدرسة وتحقيق أهدافها ورفع مستواها، فهناك عدة عوامل تتداخل وتتفاعل مع بعضها تؤثر في الأداء الوظيفي وبها تحافظ المدرسة على تميزها واستمرارها.

وقد أوصت دراسة الجرادين(2004) بإجراء دراسة على مديري المدارس الأساسية ومدارس التعليم الخاص عن الأداء الوظيفي وكذلك أوصت دراسة العمرات(2010)، والمرزوق(2015) بضرورة دراسة الأداء الوظيفي في الدوائر الحكومية.

لذلك أحست الباحثة من واقع عملها في الميدان التربوي بأن نمط القيادة الخادمة الذي يمارسه القائد في مدرسته والأداء الوظيفي لديهم جانبان مهمان يعكسان قدرة القائد القيادية، فالقائد موجود لتحقيق أهداف مدرسته استناداً إلى النمط القيادي الذي يسلكه وينعكس ذلك على أدائه الوظيفي وأداء العاملين معه، ولأتمكن من الإجابة عن السؤال التالي وهو: هل يوجد علاقة بين ممارسة مديري المدارس الحكومية في العاصمة (عمان) لنمط القيادة الخادمة وأدائهم الوظيفي من وجهة نظر مساعدي المديرين؟

أهداف الدراسة وأسئلتها

هدفت هذه الدراسة إلى استقصاء العلاقة بين ممارسة القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الحكومية في العاصمة(عمان) وأدائهم الوظيفي من وجهة نظر مساعدي المديرين وذلك من خلال الإجابة عن الأسئلة التالية:

السؤال الأول: ما درجة ممارسة نمط القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الحكومية في العاصمة (عمان) من وجهة نظر مساعدي المديرين؟

السؤال الثاني: ما درجة الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في العاصمة(عمان) من وجهة نظر مساعدي المديرين؟

السؤال الثالث: هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الحكومية ودرجة أدائهم الوظيفي في العاصمة(عمان)؟

السؤال الرابع: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات استجابات مساعدي المديرين في درجة ممارسة القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الحكومية في العاصمة(عمان) تُعزى لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة؟

السؤال الخامس: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات استجابات مساعدي المديرين في درجة الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في العاصمة (عمان) تُعزى لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة؟

أهمية الدراسة

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من المتغيرات التي تدرسها كَوْن موضوع القيادة الخادمة من المواضيع الهامة التي لاقَت اهتمام العاملين في التربية، ومما يزيدُها أهمية ارتباط القيادة الخادمة بالأداء الوظيفي، وهو أحد الجوانب الأساسية التي تسعى لها المدرسة لتنميتها واستمراريتها.

ويمكن تلخيص الأهمية النظرية لهذه الدراسة فيما يلي:

1. يُؤمل أن تُوفّر أدبًا نظريًا يتعلق بالقيادة الخادمة والأداء الوظيفي وتقديمه للمكتبات مما

يساعد الباحثين في إجراء دراسات أخرى.

2. يُؤمل أن تفيد هذه الدراسة المدارس الحكومية من خلال تعرفهم العلاقة بين القيادة الخادمة

والأداء الوظيفي في اتخاذ القرار المناسب عند اختيار المديرين الجدد.

أما من الناحية التطبيقية يمكن الاستفادة من نتائج الدراسة:

1. يُؤمل من هذه الدراسة أن تُساعد المديرين في ممارسة أنماط القيادة التي تطور عملهم.
2. يُؤمل أن ترسم هذه الدراسة رؤية واضحة عن نمط القيادة الخادمة وعلاقتها بالأداء الوظيفي وتكون مرجعاً لهم في تحسين أدائهم في الإدارة.
3. يُؤمل أن تُفيد الدراسة مراكز التدريب والتطوير في وزارة التربية والتعليم من خلال إعداد برامج تدريبية في موضوعي القيادة الخادمة والأداء الوظيفي.

مصطلحات الدراسة

القيادة الخادمة (servent leadership)

عرّفها لوب (laub,2004) أنها ممارسة القائد للقيادة التي تخدم الأتباع وتضع مصالحهم قبل مصلحة القائد، ويرتقي بالأتباع ويُمكنهم ويُساعدهم على النمو والتقدم، وبناء الروح الجماعية، ومشاركتهم بالقوة والمكانة لتحقيق المصالح المشتركة بينهم.

وتُعرّف القيادة الخادمة بأنها قيام القائد بإتباع أسلوب قيادي لتحقيق المصالح المشتركة للقائد والأتباع، إذ يقوم القائد على خدمة الأتباع ويهتم بمصلحتهم قبل مصلحته، ويساعده الأتباع بالقوة والمكانة على النمو والتقدم وإشراك الجميع في المؤسسة في عملية القيادة، وتعزيز أواصر المحبة والألفة داخل المؤسسة بشكل يُسهم في تطوير اتجاهات الأتباع (Barbut & Wheeler, 2006).

وعرّفها العجمي (2010) بأنها كل نشاط اجتماعي هادف يُدرك فيه القائد أنه عضو في جماعة يهتم بأمورها، ويسعى لتحقيق أهدافها ويتعاون في رسمه للخطط، ويُوزع المسؤوليات حسب الاستعدادات البشرية والامكانيات المادية والكفاءات.

وتُعرَّف القيادة الخادمة إجرائياً: بأنها الدرجة التي حصل عليها مديرو المدارس الحكومية في العاصمة (عمان) من خلال استجابة مساعدي المديرين على الأداة المعدة لهذا الغرض والتي حُدِّت بسبعة أبعاد هي: التمكين، والتواضع، والايثار، مساعدة المرؤوسين على تطوير النجاح، والالتزام بتطوير المجتمع، والتصرف بأخلاق، ومهارات مفاهيمية.

الأداء الوظيفي:

عرّفه عابدين (2001:209) بأنه يُشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يتحقق بها أو يشبع الفرد متطلبات الوظيفة، وغالباً ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس بالنتائج التي حققها الفرد.

وعرّفه الصرايرة (2011:607) بأنه "قيام الموظف بالمهام والأنشطة والواجبات المتعلقة بوظيفته المُكلف بها بحكم عمله ويمكن الحكم على أداء هذا العمل من خلال مقاييس معيارية خاصة ومحدودة وكمية ونوعية الجهد المبذول ونمط الأداء".

كما عرّفته المشاقبة (2014:26) بأنه: "بيان أداء مديري المدارس ومدى فعاليتهم وإنجازهم للمهام الإدارية وتنظيمها ومدى مقدرتهم على القيادة المدرسية وتسيير شؤونها، وتحديد مستوى أدائهم، والكشف عن نقاط القوة لتعزيزها وتطويرها ونقاط الضعف لتداركها وتصحيحها، مما يسهم في نجاح المؤسسة التربوية وتحقيق أهداف النظام التربوي".

ويُعرَّف الأداء الوظيفي إجرائياً بأنه الدرجة التي حصل عليها مديرو المدارس الحكومية في العاصمة (عمان) من خلال استجابة مساعدي المديرين على الأداة المعدة لهذا الغرض والتي حُدِّت بأربعة أبعاد هي: طبيعة العمل، والطلبة، والمعلمون، والموظفون.

المدارس الحكومية: كل مؤسسة تعليمية تشتمل على جزء من مرحلة أو مرحلة أو أكثر من مراحل التعليم بأنواعه المختلفة ويتعلم فيها أكثر من عشرة طلاب تعليمًا نظاميًا ويقوم بالتعليم فيها معلم أو أكثر تديرها الوزارة أو سلطة حكومية (وزارة التربية والتعليم، 1994).

مدير المدرسة: هو الإداري الأول في مدرسته وهو المسؤول عن الإشراف على المدرسة في النواحي الفنية ويقوم بالمشاركة في متابعة تنفيذ توجيهات مشرفي المواد، وهو المسؤول أمام التربية والتعليم عن حسن سير العملية التعليمية بالمدرسة واتباع الخطط والمناهج التعليمية واللوائح والقوانين التي تنشرها الوزارة ويمثل السلطة التنفيذية في المدرسة في نطاق اختصاصه (وزارة التربية والتعليم، 1994).

مساعد المدير: هو منصب وظيفي يأتي بعد مدير المدرسة في الهيكل التنظيمي، حيث يقوم على دعم ومساندة المدير في مهامه الإدارية التربوية والتنفيذية ولا يتمتع بسلطة كاملة لاتخاذ القرار كالمدير (وزارة التربية والتعليم، 1994).

حدود الدراسة

تتمثل حدود الدراسة بالآتي :

- 1- الحد البشري : مساعدا المديرين.
- 2- الحد المكاني : المدارس الحكومية في العاصمة (عمان).
- 3- الحد الزمني : الفصل الدراسي الثاني (2018-2019).
- 4- الحد الموضوعي: نمط القيادة الخادمة وعلاقته بالأداء الوظيفي.

محددات الدراسة

تتمثل محدّدات الدراسة بـ :

1- مدى دقة صدق الأداة وثباتها.

2- مدى دقة وأمانة وموضوعية استجابات أفراد العينة.

3- تعميم نتائج الدراسة لا يتم إلا على أفراد المجتمع الذي سُحبت منه العينة والمجتمعات الأخرى

المماثلة.

الفصل الثاني

الأدب النظري ودراسات سابقة

القيادة الخادمة

الأداء الوظيفي

دراسات سابقة

الفصل الثاني الأدب النظري ودراسات سابقة

يتناول هذا الفصل عرضاً للأدب النظري المتعلق بمتغيري الدراسة: القيادة الخادمة، والأداء الوظيفي، ودراسات سابقة عربية وأجنبية ذات صلة بموضوع الدراسة كالاتي:

القيادة الخادمة

تُعد الإدارة المدرسية محوراً رئيساً وركيزة أساسية في نجاح العملية التعليمية لما ما تقوم به من مسؤوليات وأدوار ومهام متعددة من إدارة الموارد البشرية والمادية، إلى تعلم الطلبة والإشراف على المناهج والكتب المدرسية والتفاعل مع المجتمع بشكل فعّال، ولا يمكن للإداري القيام بهذه المهام والأدوار إلا من خلال أنماط قيادية متميزة، وتُعد القيادة الخادمة من هذه الأنماط التي يركّز فيها القائد على تقديم مصلحة العاملين في المؤسسة التعليمية على مصلحته الشخصية وتحسين مستوى الأفراد وإتاحة الفرص المناسبة لهم لممارسة القيادة.

بدأت القيادة الخادمة بالظهور عام 1970م عندما تحدث عنها روبرت جرينليف Robert Greenleaf في مقالة له بعنوان "القائد خادماً" والسبب الذي دفعه ليكتب عنها هو الرواية التي سميت (رحلة إلى الشرق) والتي كتبها هيرمان Herman Hess في عام 1956، إذ تحدثت الرواية عن مجموعة من الرجال تم اختيارهم لرحلة دينية اسطورية بصحبة مرافق (خادم) يسمى ليو Leo يعتني بالمجموعة ويسهر على راحتهم ويثبتهم بعزمه وأغانيه (سادلر، 2007).

تشير أحداث القصة أن الرحلة سارت على أفضل وجه إلى أن اختفى الخادم ليو، فوقعت

فوضى بعده مما دفعهم لإلغاء الرحلة، ثم يُبين راوي القصة وهو أحد الرجال الذين شاركوا بالرحلة

أنه التقى بليو بعد عدة سنوات وذهب به إلى منظم الرحلة ليكتشف أن ليو من عُرف بالخادم هو كبير رجال الدين، ومرشدهم الروحي، وقائد عظيم (Greenleaf, 2008).

عندما تمت صياغة "القيادة الخادمة" من قبل جرينليف Greenleaf في مقالته "القائد الخادم" التي نشرت عام 1977 م انطلقت حركة القيادة الخادمة الحديثة ووجد أن كثيراً من الناس كانوا يعانون من مصطلح (القائد - خادم) لأنه لا يمكن أن يكون خادماً وقائداً لأنهما مفهومان متضادان لا يمكن جمعهما (سادلر، 2007).

وهذا ما أكدت عليه كيث Keith (2010) عندما ذكرت أن فكرة القيادة الخادمة هي متناقضة لا يمكن المساومة عليها، لأن الخادم مجامل ومتملق، والقائد قوي ومسيطر وهذه الكلمات متناقضة ولا يمكن جمعها مما أدى ذلك إلى مناقشة كيفية ربط هذه المتناقضات.

إن فكرة التيار المتردد للقيادة الخادمة بين فكرة الخادم والقائد وأنه لا يمكن أن يجمع الاثنين في الوقت نفسه وبالطبع يمكن أن يحدث هذا بشكل نادر في الحقيقة، فالقائد الخادم يمكن أن يمر بأيام سيئة تبعده عن "أنموذج الخدمة في القيادة" ليصبح في "أنموذج السلطة في القيادة" قبل أن يتدارك نفسه ويعود إلى أنموذج الخدمة في القيادة مرة أخرى (Keith, 2010).

مبادئ القيادة الخادمة

تقوم القيادة الخادمة على عدد من المبادئ التي توضح وتعطي صورة أكثر شمولية، منها:

خدمة الآخرين:

تبدأ القيادة الخادمة عندما يتولى القائد منصب الخادم في تعاملاته مع الأتباع، فالقيادة لا تنشأ من ممارسة السلطة أو تنفيذ الإجراءات التي تخدم المصالح الذاتية، وإنما تنشأ عن رغبة

أساسية في مساعدة الآخرين وأشار جرينليف Greenleaf (1977) إلى أن هذه الحقيقة البسيطة هي مفتاح عظمة القائد، فالدافع الرئيس للقائد الخادم يتمثل في حث الأتباع على الإبداع وهذا بدوره يؤدي إلى النجاح التنظيمي (سادلر، 2007).

المنهج الشامل للعمل:

يفترض جرينليف Greenleaf (1996:8) أن " العمل يعطي للشخص بقدر ما يعطي الشخص للعمل "وهذه النظرية تتحدى المنظمات بأن تُعيد النظر في العلاقات الكائنة بين الأفراد والمؤسسات والمجتمع ككل، وتُشجع هذه النظرية الفكرة القائلة بأنه ينبغي تشجيع الأفراد كي يكونوا أنفسهم ويُعبّروا عن ذواتهم في حياتهم المهنية والشخصية.

تعزيز الإحساس بالانتماء للمجتمع:

تُشكك نظرية القيادة الخادمة في مقدرة المؤسسات على تقديم خدمات إنسانية، وتؤكد أن المجتمع وحده يمكنه القيام بهذه الوظيفة، ومن خلال ترسيخ هذا الإحساس بالانتماء للمجتمع بين الأتباع فقط يمكن لأية منظمة تحقيق أهدافها، لذلك رثى جرينليف Greenleaf فقدان الإحساس بالجماعة في المجتمع الحديث فيما وصفه بأنه "المعرفة المفقودة في هذا الزمن " (28: 1977، Greenleaf)

المشاركة في سلطة صنع القرار:

يقول روسل Rusel (2001:80):"يتولى القادة تمكين الآخرين من العمل ليس عن طريق احتكار السلطة لديهم، وإنما بإعطائها ". ويشار إلى الهيكل التنظيمي في القيادة الخادمة " بالهرم المقلوب"، إذ يأتي الموظفون، والعملاء، والآخرين على قمة الهرم، بينما يكون القائد في

قاعدته، والأتباع المتميزون هم النتائج المتحقق من تفويض السلطة وهو مثال ثاني يوضح الطبيعة المعكوسة للقيادة الخادمة.

ويشار هنا إلى أن لكل قيادة مبادئ تسيير وفقها ويمكن تلخيص مبادئ القيادة الخادمة: خدمة الآخرين ومساعدتهم وهذا يتصدرها، ثم العمل بشكل طوعي وجماعي لتطويرهم ذاتياً، الانتماء للمؤسسة والجماعة والرغبة في تميزها، وتمكين الأتباع المتميزين من ممارسة القيادة.

أهمية القيادة الخادمة

تعمل القيادة الخادمة على استيعاب المتغيرات الداخلية والخارجية وتطويرها لمصلحة المؤسسة، كما تشجع على العمل بروح الفريق مما يزيد من الإنتاجية ويطورها، وتولي أهمية للموارد البشرية بشكل كبير حيث تسعى لتمكين العاملين في المدرسة وتشجيعهم المستمر على التعلم والنمو والاستقلال.

كما أن التحول نحو القيادة الخادمة ينقل المدرسة من النمط الهرمي التقليدي في القيادة إلى نموذج جديد يستند على فريق العمل والمجموعة، وتتضح الأهمية في كون القيادة الخادمة قادرة على استيعاب المتغيرات المتسارعة في العصر الحالي، حيث التنافس الأكثر والقلق الدائم بسبب التغيرات التكنولوجية والسكانية وقوة المنافسة الدولية (Spears , 1998).

و ذكر جلاب (2011) أن القيادة الخادمة تبدو أكثر أهمية من خلال دور القائد الخادم الذي يظهر من تجاوزه لمصالحه الشخصية والاهتمام بخدمة حاجات الآخرين، ويساعدهم على تحقيق النمو والتطور ومنحهم فرصة تحقيق ما يطمحون له مادياً واجتماعياً ويحثهم على العمل سوياً لبلوغ أهداف المدرسة التي يعملون بها.

ويرى مطر (2011) أن أهمية القيادة الخادمة تظهر من خلال النتائج الإيجابية التي تحققها

وتتمثل في ثلاث محاور:

- على مستوى المنظمة: تحقيق مستوى أداء أعلى في ظل القيادة الخادمة التي تركز على احتياجات الناس سواء كانوا تابعين أو مستفيدين من المؤسسة.
- على مستوى التابعين: تكمن أهميتها من كونها تهتم بالدرجة الأولى بالتابعين، وتحقق لهم احترام الذات، وتشعرهم بالاستقلالية، وتقدر انجازاتهم وجهودهم وتُقيم أعمالهم وتتعاطف معهم.
- على مستوى المجتمع: تتضح في كونها تهتم بالفضائل الإنسانية التي تحتاجها المجتمعات المختلفة.

مما سبق نستشعر أهمية القيادة الخادمة التي تتجلى بانصهار جميع الطاقات العاملة في المدرسة ليعملوا معاً ضمن فريقٍ واحدٍ لتحقيق أهدافها وتطويرها بمناخ تنظيمي مليء بالمحبة والمودة والتفاهم والتقدير لجهودهم وانعكاس ذلك على المجتمع المحيط والشراكة المجتمعية.

خصائص القيادة الخادمة

إن نكران الذات والدوافع الموجهة لخدمة الآخرين داخل القائد هو الأساس الذي تتميز به القيادة الخادمة فوفقاً لستارات Starratt (2004) فإن المفاهيم التي تتبناها جرينليف Greenleaf في القيادة الخادمة هي مفاهيم فريدة بناءً عليها ينبغي على القائد الخادم أن يدقق في معتقداته الشخصية وأسباب تطلعه للقيادة بحيث تندرج الأخلاق والقيم والمبادئ التي يتحلى بها القائد في صميم هذه النظرية والتي تعود لصالح المؤسسة على المدى البعيد.

وإذا ما أراد القائد الخادم أن يكون فعالاً عليه التخلي عن الحاجة للسلطة فهدفه خدمة الأتباع

وتعزيز التعاون بينهم، وتمكين الأفراد من التعرف على رؤية ورسالة المؤسسة، لذلك يتطلب منه تعزيز الثقة بأن الأفراد العاملين سوف يتخذون القرارات المناسبة، فالقيادة الخادمة تسهم في زيادة إدراك الأتباع وزيادة ثقتهم في القيادة. وهناك مجموعة من الخصائص للقائد الخادم منها، (Sendjaya & Santora, 2008):-

- 1- الالتزام والعمل، فالقائد يقوم بمساعدة الآخرين على تطوير رؤية المؤسسة وحب العمل ويساعدهم على الالتزام لأجل استمرارية العمل من خلال كونه قدوة للأتباع.
 - 2- حل مشكلات العاملين: يحرص القائد على حل المشاكل التي تواجه العاملين بإقامة نماذج عملية ويساعدهم على تسخير الخبرات والأفكار التي يمتلكونها.
 - 3- تعزيز الانخراط بشكل واسع لجميع العاملين في المؤسسة من خلال عمليات جامعة مشتركة.
- وقد كتب كل من الباحثين باترسون Patterson (2003) وسبيرز Spears (2010) عن الصفات الرئيسية للقائد الخادم ومنها:

1- الاستماع، (Listening): وهي من المهارات الرئيسية لإنجاح عملية الاتصال والتواصل الفعال، واكتساب هذه المهارة يفرض على القائد الخادم أن يتحلى بالاهتمام العميق والانتباه للآخرين والإصغاء لما يُقال والدخول إلى عالم الشخص المقابل بكل حواسه بالقلب والعين والأذن "صوته الداخلي" ويُحاول فهم الرسائل الصادرة عن أجسامهم وعقولهم وأرواحهم (سادلر، 2007).

2- التعاطف، (Empathy): ينبغي على القائد الخادم أن يتعاطف مع أتباعه ويحاول أن يرى العالم بعيونهم والقدرة على التعرف على أفكار الآخر ومشاعره، فهو أكثر من المشاركة

الوجدانية، لذلك يتطلب الملاحظة الدقيقة كي يساعد القائد على فهم الأتباع والاهتمام بهم وتقديرهم.

3- الشفاء، المعالجة، (Healding): عرف جرينليف الشفاء بأنه " أن يصبح الشخص سليماً (Greenleaf :1977:27) فالقائد الخادم لديه المقدرة على رفع المعنويات ويحاول أن يخفف من معاناة أتباعه ويساعدهم في حل مشكلاتهم ويوفر بيئة صحية للعمل خالية من الأزمات والصراعات.

4- الوعي، (Awareness): أشار روسل RUSSELL (2001) أن من غير الوعي يفقد الأفراد فُرص القيادة، وإن القائد الخادم يمتلك وعياً عاماً وذاتياً، ويُطوّر الوعي الذاتي لديه من خلال النقد الذاتي، والإصغاء إلى ما يقوله الآخرون عنه والانفتاح المستمر للتعلم والربط بين ما يؤمن به وما يعرفه وما يقوله أو يعمل.

5- الإقناع، (Persuasion): ينجح القائد الخادم في بناء توافق جماعي في الآراء من خلال الحث الهادئ والمستمر ولا يُفرض الامتثال على المجموعات من خلال موقعه السلطوي. وقد ذكر جرينليف (Greenleaf ، 1977 :4-3) أن: " ثمة نظرة جديدة عن مبدأ الحكم والسلطة، فقد شرع الأفراد يتعلمون الترابط مع بعضهم بطرق داعمة أقل إرغاماً وأكثر إبداعاً" يستخدم القائد قوة الشخصية بدلاً من السلطة للتأثير بالأتباع وتحقيق أهداف المدرسة.

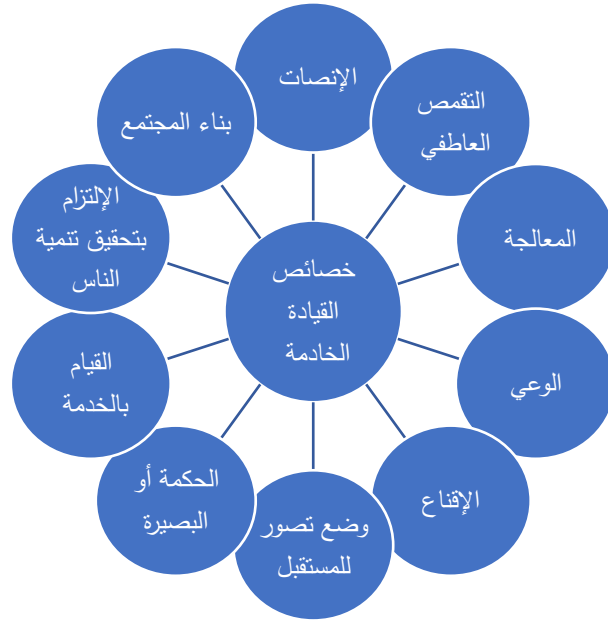
6- التصور، (Conceptualization): بوسع القائد أن يتصور حلولاً لمشكلات غير قائمة في الوقت الراهن ويسعى إلى تغذية قدراته للنظر إلى أحلام عظيمة، فيحتاج إلى رؤية لقيادة مدرسته بفاعلية تحقق الهدف، فهذا يعني أن يكون له مقدرة على رؤية ما وراء حدود الأعمال القائمة (Starratt , 2004).

7- البصيرة، (Foresight): وهي القدرة على فهم الدروس من الماضي، وتوقع نتائج القرار في المستقبل، والمقدرة على التبصر لمعرفة النتائج المحتملة لمواقف معينة فهي مهارة ضرورية ومهمة لأنها تساعد في تحديد الغايات من الدروس الماضية وفهم الحاضر. فعندما يفقد القائد البصيرة فإن الأحداث تتحكم به بحيث يصبح قائداً بالاسم فقط، يتفاعل مع الأحداث من غير أن يقودها (Spears , 1998).

8- الإشراف، (Supervision): لا يهتم القادة بالأفراد من أتباعهم فقط وإنما بالمدرسة ككل وتأثيرها على المجتمع وعلاقتها به فدوره في الحفاظ على ثروة المدرسة ومواردها واستخدامها لمصلحة المجتمع، ويُنظر للقيادة الخادمة على أنها التزام لمساعدة الآخرين وخدمتهم، وأن الانفتاح والإقناع أكثر أهمية من السيطرة.

9- الالتزام بتتمية وارتقاء الآخرين، (Commitment to the Growth of People): يكمن سر بناء المدرسة في المقدرة على إيجاد فريق ملتحم من الأفراد من خلال دفعهم نحو تحقيق نمو أكبر مما كانوا يحققونه " فالقائد الخادم ملتزم ببناء الفرد الإنساني وإفادته وهذا الالتزام يتضح من خلال تخصيص ميزانية لتطوير النواحي المهنية لهم وتشجيعهم على المشاركة في عملية صنع القرار (سادلر، 2007).

10- بناء المجتمع، (Building Community): " إن كل ما يلزم لإعادة بناء المجتمع هو وجود عدد كاف من القادة الخدم لرسم الطريق " (Greenleaf,1977:30) فالقائد الخادم يسعى إلى بناء مجتمع قوي داخل مؤسسته ويسهم في خدمته من خلال استثمار الطاقات البشرية والموارد المادية وتعزيز الديمقراطية والروح التشاركية .



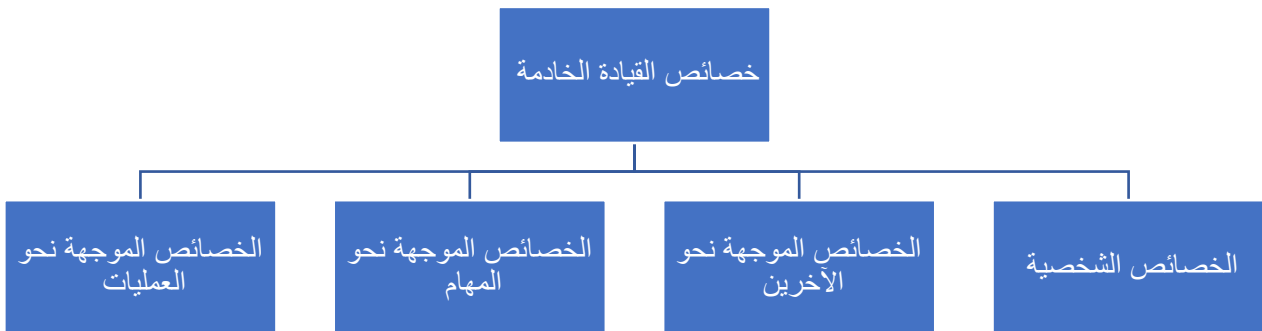
الشكل (1) خصائص القيادة الخادمة وفقاً لسبيرز (1998) Spears:

أما نموذج بيج وونغ (Page & Wang , 2000) وهو أكثر توسعاً وشمولاً حيث طرح

مجموعة من الخصائص المتعلقة بالشخصية والمهام والبيئة وهي كالتالي:

- 1- الخصائص الشخصية: وتتمثل في الاستقامة والتواصل والخدمة.
- 2- الخصائص الموجهة نحو الآخرين: وتركز على الاهتمام بالآخرين، تمكينهم، تطويرهم.
- 3- الخصائص الموجهة نحو المهام: وتتمثل في الرؤية ووضع الأهداف والقيادة.
- 4- الخصائص الموجهة نحو العمليات: وهي النمذجة وبناء الفرق والمشاركة في صنع القرار.

الشكل (2) خصائص القيادة الخادمة وفقاً لبيج وونغ (Page&Wong)



وهناك الكثير من الخصائص التي يتصف بها القائد الخادم ومنها، اهتمامه بالآخرين وتشجيعهم، ومساعدتهم، والانصات لهم، والتفويض لبعض الأعمال والتمكين من ممارسة القيادة، والإقناع والتغيير في جو مليء بالثقة والمصداقية وتبادل الخبرات والاتصال والتواصل والعمل بروح الفريق لإنجاز المهمات من خلال سلسلة من العمليات للوصول إلى النتيجة أو القرار المراد اتخاذه.

أبعاد القيادة الخادمة

ورد في العديد من أدبيات القيادة الخادمة أن هذا النمط يتميز بالكثير من السمات التي يتمتع بها القائد الخادم كاهتمام القائد بالأتباع ومساعدتهم لتحقيق النجاح والقيام بخدمتهم واستمرار الاتصال مع الأشخاص الآخرين وبناء المجتمعات المحلية وممارسة السلوك الأخلاقي، والقائد الخادم لا يستند على القوة بإنجاز العمل بل يحث أتباعه وإقناعهم على العمل معه ويُحفّزهم ويُلبّي احتياجاتهم وأهدافهم (Lebedun, 2008).

وقد قام كل من ليدن (Liden)، واين (Wayne)، شاو (Zhao)، وهندرسون (Henderson) عام 2008 بتطوير نموذج للقيادة الخادمة يشمل تسعة أبعاد ممكنة ومن خلال تحليل الباحثين للعوامل تم اعتماد سبعة منها وهي:

- 1- المهارات المفاهيمية (Conceptual Skills): حيازة المعرفة عن المؤسسة والمهام الموكلة له بحيث يكون القائد قادرًا على المساعدة والدعم وتسهيل مهمات الآخرين.
- 2- التمكين (Empowering): تشجيع وتقديم التسهيلات للمرؤوسين من خلال تحديد المشكلة وحلها وتحديد متى وكيف يتم إتمام مهام العمل على أكمل وجه.
- 3- مساعدة المرؤوسين على التطوير والنجاح (Helping Subordinate Grow and Succeed): ويعني تقديم الاهتمام الحقيقي لنمو المرؤوسين من خلال الدعم والتوجيه اللازم.

4- الاهتمام بالمرؤوسين أولاً (Putting Subordinates First): وذلك باستخدام الإجراءات والعبارات

الواضحة للمرؤوسين، وتلبية احتياجاتهم المهنية باعتبارهم أولوية.

5- التصرف بأخلاق (Behaving Ethically) أي التعامل بشكل صريح ومنصف وصدق وعدالة

مع الآخرين.

6- المعالجة العاطفية (Emotional healing): وتعني اظهار الاهتمام باهتمامات الآخرين

الشخصية.

7- الالتزام بتطوير المجتمع (Creating Value For the Community): ويعني الوعي الحقيقي

تجاه تطوير المجتمع.

أما بيج وونغ (Page & Wang , 2000) فقد صمما إطاراً نظرياً لقياس القيادة الخادمة، قد

توصلا إلى مجموعة من السمات تتبلور فيما يلي:

- التوجه الشخصي: و يتعلق بنوعية شخصية القائد من حيث التركيز على قيمه ومصداقيته

ودفاعيته، واشتمل على ثلاث سمات هي: النزاهة والتواضع والشخصية الخادمة.

- التوجه نحو التابعين: ارتباط القائد بالآخرين من خلال تنمية الموارد البشرية، وتنمية علاقته

مع الأفراد ويشتمل على العناية بالآخرين وتمكينهم وتطويرهم.

- التوجه إلى المهام: تحقيق الإنتاجية والنجاح بالتركيز على مهامه ومهاراته ويشتمل على الرؤية

المستقبلية ووضع الأهداف والقيادة.

- التوجه إلى العمليات: تأثير القائد في عمليات المؤسسة وبناء وتطوير نظام منفتح من خلال

النمذجة وبناء الفريق واتخاذ القرار.

وتتعدد أبعاد القيادة الخادمة ويمكن تلخيصها بأنها تهتم بشخصية القائد وما لديه من مهارات

وكيف تتعكس على قدرته بتنمية الأتباع وتطويرهم وجعلهم يعملون معاً بمصداقية وتقدير مما يحقق إنتاجية عالية تحقق النجاح للمدرسة من جهة وتحقق طموحات الأفراد من جهة ثانية للوصول للرؤية وتحقيقها.

فوائد القيادة الخادمة:

للقيادة الخادمة فوائد جمة ذُكرت بالعديد من الكتب والمقالات والدراسات السابقة يمكن إيجازها بالنقاط التالية كما ذكرها كل من (Lebedun, 2008) و (Nayab, 2011) و (Duggan, 2015):

1. تطوير المنظمة Organization Development: تضع القيادة الخادمة أهمية كبيرة للعمل الجماعي وبناء العلاقات، وكل شخص في الفريق يلعب أدواراً مختلفة في أوقات مختلفة على أساس خبراتهم بدلاً من درجاتهم الوظيفية أو مساهمهم الوظيفي، كما تُمكن القيادة الخادمة كل عضو أن يلعب دوراً مهماً وتساعد المدرسة على الوفاء بأهدافها ورسالتها.
2. بناء فريق، Team Building: يؤدي أسلوب القيادة الخادمة إلى نتائج مفيدة لفريق العمل ككل، حيث تساعد كل عضو بتقديم مساهمته بناء على مهارات وخبرات كل فرد وهذا يؤدي إلى بناء فريق يسمح لكل فرد بعرض مهاراته والتعاون بشكل أكثر فاعلية مع بقية أفراد الفريق.
3. تطوير الموظفين Employee Development: يبذل القائد الجهد والوقت لمساعدة الأتباع على فهم نقاط القوة والضعف الخاصة بهم، للوصول إلى قمة طاقاتهم الجسدية والفكرية والتوازن في حياتهم لخلق رضا وظيفي وولاء تنظيمي لديهم وتساعد المدرسة على التطوير.
4. الإنجاز Achievement: يُشرك القائد جميع أعضاء الفريق في وضع الأهداف والغايات والقائد يخلق جواً إيجابياً يسمح للموظفين بوضع مؤشرات الأداء مما يُعطي الموظف الصلاحيات اللازمة لإجراء التغييرات التي تؤدي إلى نجاح المدرسة.

5. التغيير Change: تحديد مهمة وأهداف المدرسة بناء على وجهات نظر الموظفين، مما يحقق التوازن المناسب في الحياة عندما يقرروا مستقبلهم الخاص.

6. الرضا Satisfaction: يتبع القائد أسلوب القيادة الديمقراطية بإشراك الجميع في عملية صنع القرار والقادة الخدام يضمنون أن آراء الجميع يتم الاستماع إليها وهذا ينعكس إيجابياً على معدلات الرضا.

7. خدمة المجتمع Community Service: تعتبر خدمة المجتمع من المبادئ الأساسية في تأسيس ثقافة خدمة الآخرين سواء داخل المدرسة أو خارجها.

كما يتضح سابقاً أن القيادة الخادمة تؤكد على خدمة الآخرين وتحقيق أهدافهم وتطويرهم ومساعدتهم لاستلام مناصب قيادية من خلال تشجيعهم كي يعبروا عن ذاتهم ، وصقل شخصيتهم بترسيخ الانتماء للمجتمع والمشاركة في صنع القرار، ويجب على القائد التخلي عن السلطة والتوجه نحو الاقناع والتأثير بمن يعملون معه بجو من المحبة والتفاهم لتحقيق الأهداف المرجوة لكل من المجتمع والمدرسة وعلى الصعيد الشخصي.

وتميزت القيادة الخادمة كنمط قيادي بعدة أبعاد يمكن حصرها بالتواضع والايثار والتمكين والعمل على تطوير المجتمع ومساعدة المرؤوسين على النجاح والتطور والتصرف بأخلاق والاهتمام بالآخرين وحاجاتهم لزيادة الانتاجية وتحقيق التغيير المطلوب.

ومن فوائد القيادة الخادمة أنها تهتم بالعمل الجماعي وبناء العلاقات بين الأفراد مما يؤدي إلى تشكيل فرق العمل وكل عضو يعرف نقاط ضعفه وقوته، ويقوم القائد بمشاركة الأعضاء بوضع الأهداف ضمن جو إيجابي يحقق التوازن ويشعرهم بالرضا الوظيفي مما يدفعهم لخدمة مجتمعهم.

الأداء الوظيفي

نال موضع الأداء الوظيفي اهتمامات الكثير من الباحثين في مجال القيادة كونه يعد الوسيلة الوحيدة لتحقيق أهداف العمل في المؤسسة التربوية مما تطّلب البحث عن قيادات جديدة، فضلاً عن أنه يُعبر عن مستوى التقدم بشكل عام، لذا يُمثل العنصر البشري ركيزة أساسية من ركائز تطور المؤسسة.

ويشكل الأداء الوظيفي الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالمقدرات وإدراك الأدوار أو المهمات، والذي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهمات الموكلة والمكونة لوظيفة الفرد (خليفات والمطارنة، 2010: 603)

ويعد الأداء الوظيفي من أهم المرتكزات التي تقوم عليها أي مؤسسة، من حيث أنه مخرج نهائي لجهد أفراد المؤسسة، ويحكم على النجاح والفشل تبعاً لهذا الأداء وفيما يأتي سيتم تناول موضوع الأداء الوظيفي من حيث عناصره والعوامل المؤثرة فيه وتقييمه وأهمية تقييمه.

عناصر الأداء الوظيفي

يؤثر أداء الأفراد على أداء المؤسسات التي ينتمون لها، ويتكون الأداء الوظيفي من جهد يسعى لتحقيق هدف الوظيفة وسلوك يهدف إلى تفاعل الفرد مع البيئة المحيطة به لتحقيق نتائج واستجابة تتكون من فعل ورد فعل وهذه المكونات الأساسية والتي بدونها لا يمكن أن يتم الحكم بفاعلية الأداء، وتستخدم تلك العناصر لقياس وتحديد مستوى أداء العاملين، فهناك ثلاثة عناصر رئيسية حسب ما ذكرها موسى والصباغ المشار إليه في (ابن حبتور 2007؛ المشاقبة 2014؛ صلاح الدين، 2016):

- العامل: وما لديه من معرفة وقيم مهارات واتجاهات ودوافع خاصة للعمل.

- الوظيفة: وتتضمن متطلباتها وتحدياتها.
 - الموقف: وهو البيئة التنظيمية التي تشتمل على مناخ العمل ووفرة الموارد والأنظمة والهيكل التنظيمي والإشراف.
- ولا بد من التنويه أن التفاعل والتناغم بين هذه العناصر من أجل الحصول على أفضل النتائج وتحقيق كفاءة أعلى للمؤسسة التي ينتمي لها الفرد، كما يجب أن يكون هناك دور فاعل للحوافز لأنه يزيد من دافعية الأفراد لتطوير أنفسهم وتحسين أدائهم مما ينعكس على تحسين ورفع أداء المؤسسة.

ويرى درة والصباح (2008:304) أن عناصر الأداء الوظيفي تتكون من:

- كفايات الموظف وتتضمن معلومات الموظف ومهاراته وقيمه واتجاهاته بمعنى آخر الخصائص الأساسية التي تنتج أداءً فعالاً من قبل الموظف.
 - متطلبات الوظيفة وتشمل المهمات والأدوار والمسؤوليات التي يتطلبها العمل.
 - بيئة التنظيم وتتكون من عوامل داخلية وخارجية، ومن العوامل الداخلية المؤثرة في الأداء الوظيفي: أهداف التنظيم وهيكله، والإجراءات المستخدمة فيه، والموارد المتاحة لديه، ومن العوامل الخارجية، العوامل الاجتماعية والتكنولوجية والاقتصادية والسياسية والقانونية.
- ويمكن وضع ذلك في المعادلة التالية:

الأداء لأي موظف = كفايات الموظف + متطلبات الوظيفة + بيئة التنظيم

ويمكن الاستنتاج مما سبق أن هذه العناصر تعد من الركائز الأساسية للقائد في مدرسته والتي لا يمكن أن نحكم على فاعلية أداء القائد وتميزه إلا من خلال توافر هذه العناصر، كما تشكل العناصر محوراً مهماً لتحديد مستوى الأداء والحفاظ على تميز المدرسة وبقائها في الصدارة.

وقد أشار جبر (2010:51) إلى أن الأداء الوظيفي يتكون من مجموعة عناصر مهمة منها:

- المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وتشمل المعارف العامة، والمهارات الفنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.
- نوعية العمل: وتتمثل فيما يدركه الفرد عن العمل الذي يقوم به وما يتوفر لديه من رغبة ومهارات فنية وقدرة وبراعة على التنظيم وتنفيذ العمل دون أخطاء.
- كمية العمل المنجز: وهو مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل ومقدار سرعة الإنجاز.

وأضاف الشايجي المشار إليه في اللوزي والزهراني (2012) عناصر أخرى للأداء الوظيفي

منها: العناصر التنفيذية، والعناصر الأكاديمية، والعناصر التطويرية، والعناصر الأخلاقية.

ويُعنى الأداء الفعال للفرد بتحقيق النتائج للعمل عن طريق قيام الفرد بأعماله ومهامه التي

تتفق مع أهداف وسياسية وبيئة وإجراءات المدرسة التي تعمل فيها (بحر وأبو سلطان، 2013)

ويرى المحاسنة (2013) أن الأداء الوظيفي يتكون من الفعالية والجهد والكفاءة وهذا يعني

أن المؤسسة حتى تتميز بالأداء يجب أن تجمع بين هذه العناصر.

- الفعالية: تمثل معيارًا يعكس درجة تحقيق الهدف المحدد وتعني أداء المهمة والعمل بشكل

صحيح وسليم ويرتبط بالأهداف المحددة للمؤسسة وبالتالي بدرجة تحقيق النتائج.

- الكفاءة: وتعني الاستخدام الأمثل للموارد بأقل كلفة ممكنة دون أي هدر، فالكفاءة صفة لازمة

لكيفية استخدام المؤسسة لمدخلاتها من الموارد مقارنة مع مخرجاتها حيث لا بد من الاستغلال

الجيد والخط بين عوامل الإنتاج وبأقل تكلفة ممكنة.

- الجهد وهو الناتج من حصول العامل على الحافز والدعم الذي يُترجم إلى طاقات جسمية وعقلية وحركية يبذلها في أداء المهمة حيث تتآزر هذه الطاقات لإنجاز العمل المطلوب.

وقد أشار المساعد (2015) إلى مجموعة عناصر للأداء الفعال ومنها

- كفايات الموظف وتشمل قيمه واتجاهاته ومهاراته ومعلوماته.
- متطلبات العمل أو الوظيفة وتشمل الأدوار والمسؤوليات والمهام.
- بيئة المؤسسة من عوامل داخلية وخارجية وتشمل الموارد والأهداف والإجراءات والعوامل الاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية والسياسية والحضارية.

مما سبق يُلاحظ أن عناصر الأداء الوظيفي تختلف باختلاف وجهات النظر في تحديد المكونات والعناصر، وهي لازمة للحفاظ على ميزة المدرسة وتقدمها ويرجع الاختلاف إلى اختلاف المعايير والمقاييس التي تدرس الأداء وتقيسه وذلك وفقاً لطبيعة عمل كل مدرسة والأهداف التي تسعى لتحقيقها.

العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي

إن الأداء الوظيفي للقائد في المدرسة من المتغيرات الهامة التي تنعكس على جودة التعليم، ولكن هذا الأداء تؤثر فيه مجموعة من العوامل إما إيجابياً أو سلباً وهذا التأثير يكون مباشراً أو غير مباشر حيث تنتشعب الأبعاد المؤثرة على الأداء الوظيفي، منها ما يكون تحت سيطرة القائد ومنها ما يكون خارج سيطرته مثل العوامل المحيطة به لذلك يجب الاهتمام بالعوامل المؤثرة على الأداء وجعلها من أولويات العملية القيادية.

لا يتأثر الأداء الوظيفي لكل عامل من العوامل بشكل مستقل، بل من تفاعل العوامل مع بعضها، مما يحقق مستوى جيد للأداء الوظيفي للفرد، فإذا كان التفاعل إيجابياً مع الثلاث عناصر

معاً سيكون الأداء مرتفع وإن كان التفاعل مع العناصر متدني سيكون الأداء منخفض (اليازجين، 2003).

ويرى نشوان والعاجز (2004: 378) أن السياسة التعليمية وما تقدمه الإدارة التعليمية للمعلمين من حوافر مادية وإمكانيات تؤثر بشكل كبير على نشاط المعلمين وأدائهم، كما يؤثر أسلوب القيادة وما يستخدمه القائد من أنماط ديمقراطية أو تسلطية على ممارسات المعلمين وسلوكهم نحو العمل وتحسين الأداء.

كما يذكر عبد المجيد وفلية (2005: 278-279) مجموعة من العوامل التي تؤثر على الأداء الوظيفي:

1- العوامل الداخلية وتتمثل في عدم كفاية القدرات العقلية وضعف القدرة على الفهم والتعبير عن النفس وكذلك انخفاض دافع الأداء مع الاهتمام لأداء الوظيفة، وعدم بذل الجهد في العمل، وكذلك عدم كفاية طاقة الفرد.

2- العوامل الخارجية وتتمثل في التأثيرات السلبية لمجموعة العمل مثل معايير الجماعة التي تهدف إلى تقييد العمل، وكذلك عدم ملائمة محيط العمل المادي، مما يؤدي إلى التأثير على إنتاج الموظف.

وأضاف ابن حبتور (2007) عاملاً معاصراً في الإدارة العامة وهو المدخل الإيكولوجي Eychology أو المدخل البيئي، ويهتم بدراسة العوامل الاجتماعية والإنسانية والنفسية، والعلاقة بين القيادة وبيئتها الداخلية والخارجية.

وقد أشار درة والصباغ (2008:423) إلى مجموعة عوامل تؤثر على الأداء الوظيفي منها:

1- عوامل إدارية وتنظيمية: تتمثل في عدم توفير مناخ يساعد على العمل والإنتاجية في المدرسة،

ووجود صراع بين الموظف ورئيسه، أو بين الزملاء، وعدم تحديد مهام الوظيفة تحديداً دقيقاً، ونقص في التدريب وسوء في الإشراف.

2- عوامل بيئية خارجية: تتمثل في الصراع بين القيم والاتجاهات التي يحملها الموظف وبين تلك السائدة في المجتمع، والأحوال الاقتصادية وسياسات النقابات.

وأشار القرالة (2009) إلى مجموعة عوامل تؤثر في الأداء الوظيفي على النحو التالي:

- التوقعات: ما هو متوقع من الموظفين فعلى القائد تحديد الأهداف للأداء بشكل واضح ونشرها للجميع.
- الدوافع: وجود دوافع محببة لدى العاملين للوصول للأداء المنشود.
- المصادر: امتلاك العاملين المصادر والأدوات التي يحتاجونها للوصول للأداء المنشود.
- التغذية الراجعة: معرفة نتائج الأداء وإطلاع العاملين عليها باستمرار.
- القدرات: أي امتلاك قدرات فكرية ونفسية وجسدية.
- تصميم العمل: أي العقبات التي تواجه العاملين أمام الأداء، أو الإجراءات المتعبة لأداء العمل، أو تداخل الأعمال.

كما أورد الحراشنة (2010) عوامل تؤثر في الأداء الوظيفي وتحدد مستوى أداء الفرد، منها:

أ. المناخ التنظيمي: وهو مجموعة عوامل تؤثر في سلوك العاملين داخل المدرسة مثل نمط القيادة والتشريعات والمفاهيم المعمول بها والحوافز لرفع المدرسة.

ب. الروح المعنوية لدى لموظفين: لها دور كبير على الأداء والاهتمام بها بشكل كبير من الباحثين، وقد نتج عن الدراسات أن هناك علاقة طردية بين الأداء الوظيفي والروح المعنوية للموظفين سلبياً أو ايجابياً.

ج. المقدرة على أداء العمل من خلال فهم الدور: وهو استغلال مهارات الفرد في تجاوز الصعوبات

التي يواجهها في العمل واستثمارها في التفاعل مع كل ما له نتائج في صالح العمل.

وأضاف المساعيد (2015) عوامل مؤثرة في الأداء الوظيفي:

- الاختلاف في حجم العمل: المؤسسة الكبيرة تحتاج إلى مواد وحجم عمل أكثر مما تحتاجه المدرسة الصغيرة التي لديها حجم عمل أقل.
 - العوامل الفنية والتكنولوجية: ادخال التكنولوجيا الحديثة من برامج وأجهزة تساعد في رفع مستوى الأداء الوظيفي للعاملين.
 - التحسينات التنظيمية: اختصار خطوات العمل في عملية وملائمة الإجراءات يقلل من الموارد المستخدمة لهذا العمل مما يؤثر على الأداء الوظيفي.
- ويتضح مما سبق التحدي الكبير الذي تواجهه المؤسسات التربوية ومديرو المدارس والذي اعتمد بصورة واضحة على الدافعية من أجل تحقيق مستوى مرتفع من الأداء الوظيفي لديهم ويتضح أن الدافعية تزداد بالحوافز الداخلية والمعنوية مثل احترام الذات والإنجاز والتقدير والشعور بالمسؤولية.

تقييم الأداء الوظيفي

تعد عملية تقييم الأداء الوظيفي عملية من العمليات التعليمية المهمة لتحافظ المؤسسة على جودتها وحيويتها باستمرار فلا يمكن أن يكون هناك أي نظام تربوي دون وجود تقييم للأداء ويُعد العديلي (1993) أن تقييم الأداء في المؤسسات أحد الأعمال الرئيسة للقيادات وشؤون الموظفين، لمعرفة مستوى أداء الأفراد ومحاولة تطويره وتنميته من أجل تحقيق الأهداف المرغوبة للمدرسة.

وأشار الصرايرة (2011:612) أنه " للتحقق من أن الأداء الوظيفي يسير وفق ما هو مخطط له لإنجاز الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، فلا بد من إجراء عملية التقييم، لما لها من مردود وفاعلية في زيادة دافعية العاملين تجاه الأعمال التي يؤديونها، وتزويدهم بالمعلومات عن الواقع الحالي، وتحديد إمكانيات التقدم التي يمكن البدء بها بناء على المتوافر من المعلومات، ومعرفة نقاط القوة وتعزيزها ومواطن الضعف وتحسينها ".

وهذا يعني أن عملية تقييم الأداء هي عملية لتحديد مستوى أداء الأفراد في المدرسة من النواحي الإنتاجية والمعرفية والسلوكية وتحديد إمكانيات كل فرد وقابليته بما يؤديه من واجبات ومدى حاجته للتطوير بشكل دقيق وما يتحمله من مسؤوليات الوظيفة التي يعمل بها خلال فترة زمنية معينة.

وأضاف الحراحشة (2010) أن عملية تقييم الأداء تتطلب النظر إلى ما يلي:

- أ. كمية الجهد المبذول: أي مقدار الطاقة العقلية والجسمية التي بذلها الفرد في فترة زمنية محددة لقياس كمية وسرعة أداء العمل.
- ب. نوعية الجهد المبذول: مستوى الجودة في الأداء ومدى مطابقته للمواصفات المعدة مسبقاً، وذلك لقياس درجة التطابق بين العمل المنجز والعمل المطلوب.
- ج. نمط الأداء: الطريقة والأسلوب للجهد المبذول في العمل، لقياس المهارة في العمل.

كما تهدف عملية تقييم الأداء إلى تطوير أداء المدرسة وتحقيق الأهداف فيكون الهدف منها

التنافسية بحيث تزداد المنافسة بين العاملين بازدياد الرغبة في التقييم، والرغبة في البقاء، فالمدرسة

ثابتة لا تتغير، ولتحسين الأداء على المدرسة أن تقوم ببعض التغييرات على طرائق الأداء لتحسين العمل (أبو عميرة، 2012).

أما المساعيد (2015) فقد ذكر أن تقييم الأداء الوظيفي يركز على عدة عوامل كدرجة الانتظام والحضور للعمل، وعدد مرات التأخير، والمظهر في المواقف التي تحتاج ذلك، واتباع القوانين والتعليمات والأساليب الدقيقة في الأداء، ونوعية المخرجات الناتجة عن الأداء.

ويُلاحظ مما سبق أن عملية تقييم الأداء تهدف إلى إيجاد بنية معلومات عن الطريقة التي تُؤدى بها الأعمال، وتطوير أداء الأفراد، وتزويد القادة بالأداء العام للمدرسة، بحيث تعد هذه المعلومات مرجعاً للقيادة وتساعد الأفراد في معرفة نقاط القوة والضعف عندهم ورفع روحهم المعنوية وما يحتاجه الفرد من برامج مناسبة لتدريبهم وتطويرهم.

أهمية تقييم الأداء الوظيفي

تعتبر عملية تقييم الأداء الوظيفي المدخل الرئيسي لتحسين الأداء على مستوى الموظف الفرد، وعلى مستوى المدرسة حيث تظهر أهمية تقييم الأداء الوظيفي للفرد من الأهداف التي تسعى لتحقيقها والتي يمكن توضيحها كما يلي:

1- تستمد نظم تقييم الأداء أهميتها من كونها توفر المعلومات اللازمة في القرارات المهمة كالعلاوات والترقيات وتأثيرها على تنمية العاملين، ورضاهم الوظيفي ودافعيتهم للعمل (شاهين، 2015: 20).

2- يرفع التقييم المعنويات عندما يشعر العاملون أن جهودهم وطاقتهم في تأدية أعمالهم هي موضع تقدير الإدارة والهدف من التقييم هو معالجة نقاط الضعف ومعرفة الحاجات التدريبية

وتحديد أنواع برامج التدريب والتطوير اللازم (المدهون، 2005: 152)

3- تزويد متخذي القرار بمعلومات عن أداء العاملين ووسيلة تغذية راجعة فهو يبين المطلوب من العاملين وفق معايير أداء معينة (درة والصباح، 2008: 259).

4- تساعد في التعرف إلى المعوقات التي تحد من تحقيق هذه الأهداف، وإيجاد الحلول المناسبة لها (النديم، 2014: 33).

ويُلاحظ مما سبق أن عملية التقييم تقع مسؤوليتها على عاتق قائد المدرسة بوصفه مشرفاً قادراً على الحكم على أداء المرؤوسين وإصدار الأحكام الفنية وهي تركز على معايير واضحة وأساليب ووسائل متنوعة.

ويمكن الاستنتاج بأن الأداء الوظيفي هو القيام بأعباء الوظيفة وواجباتها وفقاً لمعدل مفروض، أو درجة الأهداف التي وضعت ومطلوب تحقيقها، ومجموعة النشاطات التي تنفذ في مكان العمل وتتعلق بالإنتاج والالتزام والرضا الوظيفي، ويشمل سلوك المرؤوسين الذي يساهم في تحقيق أهداف المدرسة، ويعتمد على ما يمتلكه المرؤوسين من معارف ومهارات وقدرات وممارسات واتجاهات لإنجاز المهمات الموكلة لهم بالاستخدام الأمثل للموارد المتاحة.

وترى الباحثة أن هناك علاقة بين القيادة الخادمة والأداء الوظيفي تتضح من خلال تحسين الأداء الوظيفي للمرؤوسين الذي أصبح أمراً ضرورياً في جودة العملية التعليمية التربوية، وتطوير الأداء من أهم مسؤوليات القائد في المدرسة من خلال التدريب أثناء الخدمة وحفز الأفراد على حضور المؤتمرات والندوات التربوية وورش العمل للاستفادة من المستجدات التربوية.

فيكمن دور القائد باستخدام نمط القيادة الخادمة وإشاعة جو من الألفة وتعزيز روابط الأخوة وبث روح الرغبة في التجديد، وإحداث التغيير والتطوير نحو الأفضل، وتوفير المناخ الملائم لإبداع العاملين وتحسين أوضاعهم عن طريق تقديم الحوافز المادية والمعنوية، فالارتقاء بالمدرسة كمؤسسة تعليمية لا يتم إلا إذا كان هناك اهتمام بمستوى الأداء الوظيفي.

دراسات سابقة

يتناول هذا الجزء دراسات سابقة أردنية وعربية وأجنبية ذات علاقة بمتغيري الدراسة القيادة الخادمة، والأداء الوظيفي، ومن ثم التعقيب عليها من خلال ذكر أوجه الشبه والاختلاف بين ما تم عرضه من دراسات سابقة وهذه الدراسة ثم ذكر أوجه الاستفادة من هذه الدراسات في الدراسة الحالية وما يميزها عن غيرها:

دراسات سابقة متعلقة بالقيادة الخادمة

أولاً: دراسات عربية:

دراسة أبو تينة وخصاونة والطحاينة (2007) بعنوان: "القيادة الخادمة في المدارس الأردنية كما يدركها المعلمون والمديرون" حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع ممارسة القيادة الخادمة في مدارس محافظة الزرقاء من قبل مديري ومديرات المدارس من أجل تحديد الفجوة بين الممارسة الفعلية والأداء المثالي، وقد تكونت عينة الدراسة من (45) مديراً (50) مديرة، و(390) معلماً ومعلمة وقد تم اختيارهم بالطريقة العشوائية الطبقية .

ومن أهم نتائجها: يمارس المديرون القيادة الخادمة بشكل متوسط، كم ظهر اختلاف واضح لمدى إدراك المديرين لدرجة ممارسة القيادة الخادمة يختلف عن إدراك المعلمين لمستوى ممارسة القيادة الخادمة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأثر النوع، والمرحلة الدراسية، والمؤهل العلمي للمعلمين والمعلمات في إدراكهم لواقع ممارسة مديريهم ومديراتهم للقيادة الخادمة.

دراسة إبراهيم (2013) بعنوان: " درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في

عمان للقيادة الخادمة وعلاقتها بمستوى الثقة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين "هدفت إلى تعرف درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في عمان للقيادة الخادمة وعلاقتها بمستوى

الثقة التنظيمية المعلمين، وتكونت عينة الدراسة من (327) معلمًا ومعلمة تم اختيارهم بالطريقة الطبقيّة العشوائية النسبية وتوصلت إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في عمان للقيادة الخادمة كانت متوسطة، كما ظهرت فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في عمان للقيادة الخادمة تُعزى لمتغيرات الجنس لصالح الإناث ومتغير الخبرة لصالح فئة (5-أقل من 10سنوات) ومتغير المؤهل العلمي لصالح حملة البكالوريوس، وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في عمان للقيادة الخادمة ومستوى الثقة التنظيمية في هذه المدارس.

أما دراسة المعشر (2014) بعنوان " القيادة الخادمة التي يمارسها مديرو مدارس الأمانة العامة للمؤسسات التربوية المسيحية في عمان وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين من وجهة نظرهم" فقد هدفت إلى التعرف إلى درجة ممارسة مديري الأمانة العامة للمؤسسات التربوية المسيحية في عمان للقيادة الخادمة، وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين من وجهة نظرهم، وأجريت الدراسة على (278) معلمًا ومعلمة تم اختيارهم بالطريقة الطبقيّة العشوائية النسبية.

وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة مديري مدارس الأمانة العامة للمؤسسات التربوية المسيحية للقيادة الخادمة كانت متوسطة، كما أظهرت علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة القيادة الخادمة وبين سلوك المواطنة التنظيمية، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى ممارسة القيادة الخادمة تعزى لمتغير الجنس لصالح الذكور في مجالات (الايثار، التمكين، التواضع) لصالح الإناث في مجال المحبة، ومتغير الخبرة لصالح الفئة (5-أقل من 10سنوات) ومتغير المؤهل العلمي لصالح فئة البكالوريوس.

وفي دراسة النشاش والكيلاني (2015) بعنوان: "تطوير مدونة أخلاقية للقيادة الخادمة

التربوية في الأردن" إذ هدفت إلى تطوير مدونة أخلاقية للقيادة الخادمة في الأردن، وقد تكون مجتمع الدراسة من القادة التربويين في الأردن والمتمثل في مديري مديريات التربية والتعليم في الأردن، ومساعدى مديري التربية والتعليم، ومديري المدارس الثانوية والبالغ عددهم (1305) وأظهرت نتائج الدراسة أن القادة التربويين في الأردن يمارسون القيادة الخادمة التربوية بدرجة متوسطة، وحصلت المدونة الأخلاقية على أهمية عالية، وأظهرت فروقاً ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات القادة التربويين لأهمية القيادة الخادمة وبين واقع ممارستهم لها، كما أفرزت ثمانية مبادئ أخلاقية أساسية تُبنى عليها المدونات الأخلاقية للقيادة الخادمة هي الإصغاء، التعاطف، الوعي، الإقناع التصور، والبصيرة، والاشراف، والالتزام بنماء الآخرين، وبناء المجتمع، وحظيت هذه المبادئ بدرجة موافقة عالية من القيادات التربوية الأردنية.

ودراسة حليبي (2016) بعنوان: "درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية الثانوية في

محافظات شمال الضفة الغربية للقيادة وعلاقتها بالتنمية المهنية للمعلمين" أظهرت النتائج أن درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية للقيادة الخادمة كانت كبيرة بشكل عام، وفي مجالات الدراسة الخمسة وهي الخصائص الشخصية، والخصائص الموجهة نحو الآخرين، والخصائص الموجهة نحو العملية، والسلوك التنظيمي للقيادة. وكانت أداة الدراسة استبانة مكونة من 50 فقرة تم توزيعها على عينة مقدارها (903)، كما أظهرت علاقة إيجابية بين مستوى ممارسة مديري مدارس للقيادة الخادمة والتنمية المهنية لمعلمين، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة تُعزى لمتغير الجنس لصالح الإناث، ومتغير الخبرة لصالح أكثر من 10 سنوات.

ثانيًا : دراسات أجنبية :

أجرى مايرز (Miears، 2004) دراسة التي كان الهدف منها التأكيد على أن استبانة تقييم القيادة التنظيمية هي أداة مفيدة لقياس مستوى القيادة الخادمة والرضا الوظيفي في المدارس الحكومية وعن العلاقة بين مستوى القيادة الخادمة المدرك ومستوى الرضا الوظيفي في المدارس الحكومية، وتمت بتوزيع استبانة على عينة بلغ عدد أفرادها (1526) معلمًا. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين القيادة الخادمة والرضا الوظيفي، وأن المعلمين يتجاوبون بشكل جيد مع أسلوب القيادة الخادمة وهذا بدوره له تأثير كبير في الاحتفاظ بالموارد التعليمية البشرية.

وهدفت الدراسة التي قام بها أندرسون (Anderson، 2006) إلى اختبار تأثير القادة الخدم على منظمات التعليم الحكومي من خلال تحديد سلوك القيادة وتأثير هذا السلوك في المنظمة ككل وفي الأفراد العاملين. واستخدم تقييم القيادة التنظيمية على أعضاء إحدى المدارس الحكومية في الغرب الأوسط في مسوري في الولايات المتحدة الأمريكية، وقد بلغ عدد المشاركين (50) مشاركًا، وأظهر تحليل البيانات أن سلوك مشاركة القيادة احتل أعلى مرتبة للقائد الخادم، وأكدت هذه الدراسة على أن سلوك القائد الخادم يؤثر بشكل إيجابي في صحة المدرسة، كما يؤثر في العاملين.

واختبرت دراسة سيرت (Cerit، 2010) أثر نمط القيادة الخادمة لمديري المدارس الابتدائية في الالتزام التنظيمي لدى المعلمين، وقد استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (563) معلمًا ومعلمة في المدارس الابتدائية بمدينة دوزجي التركية وبينت النتائج أن هناك علاقة ارتباطية إيجابية بين ممارسة القيادة الخادمة لمديري المدارس وبين الالتزام التنظيمي لدى المعلمين، كما أشارت إلى أن أبعاد القيادة الخادمة الأكثر تأثيرًا على الالتزام التنظيمي لدى المعلمين وهي (تقدير العاملين، وتطوير العاملين، والاهتمام بالعاملين).

أما جاكسون (Jackson, 2010) فقد قام بإجراء دراسة شبه تجريبية هدفت إلى تحديد العلاقة بين نتائج القيادة الخادمة والمتغيرات المهنية والديموغرافية والتصورات والممارسات للقيادة الخادمة ضمن قادة المدارس، وتكونت عينة الدراسة (74) مشاركاً من قادة المدارس في الآباما في الولايات المتحدة الأمريكية التي تواجه تحديات مالية وأكاديمية.

وأظهرت النتائج أنه لا يوجد اختلاف كبير لمفهوم القيادة الخادمة من وجهة نظر مديري المدارس سواء من الذكور أو الاناث أو بين قادة المدارس الابتدائية والثانوية وتحدث 10 مديرين من خلال مقابلة أجريت معهم عن القيادة الخادمة وأجمعوا على أنها أسلوب ناجح كما حددوا(5) موضوعات أساسية متعلقة بها وهي: التواضع، والقيادة الملهمة، وتقديم الخدمة للآخرين، وخدمة المجتمع، والإيمان.

دراسات متعلقة بالأداء الوظيفي

أولاً دراسات عربية:

دراسة العميرة وأبو غزة (2004) هدفت التعرف إلى أداء مديري المدارس ومديراتها في منطقتي عين الباشا وجنوب عمان التعليميتين في القيام بأدوارهم المتوقعة من وجهة نظرهم، ومعرفة ما إذا كان لمتغير الجنس أثر في هذه الفاعلية بالإضافة إلى معرفة ما إذا كان لمتغير السلطة المشرفة والمؤهل العلمي أثر في فاعلية المديرين في القيام بأدوارهم، وتكونت عينة الدراسة من (91) مديراً ومديرة، وقد طور الباحث استبانة شملت عدة مجالات وهي (مجالات تتعلق بأدوار المديرين في مجال الاشراف التربوي، والنمو المهني للمعلمين، والتخطيط، والتقويم، والمجتمع المحلي، وشؤون التلاميذ).

وقد توصلت إلى أنه ليس هناك فروق ذات دلالة إحصائية في درجة فاعلية المديرين

والمديرات في القيام بأدوارهم المتوقعة تعود لمتغير الجنس، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة فاعلية قيام المديرين والمديرات بأدوارهم المتوقعة تعود لمتغير السلطة المشرفة ولصالح مديري مدارس وكالة الغوث ومديراتها، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة فاعلية قيام المديرين والمديرات بأدوارهم المتوقعة تعود إلى متغير المؤهل العلمي.

وأجرى العمرات (2010) دراسة هدفت التعرف إلى درجة فاعلية أداء مديري المدارس في مديرية تربية البتراء من وجهة نظر المعلمين فيها، ولتحقيق هدف البحث تم تطوير استبانة والتأكد من صدقها وثباتها، وطبقت على عينة عشوائية مكونة من (236) معلماً ومعلمة من معلمي المدارس الحكومية في تربية البتراء، وقد بينت النتائج أن درجة فاعلية الأداء في مجال توظيف التكنولوجيا، والمناخ المدرسي، والتخطيط كانت كبيرة، وأن درجة فاعلية الأداء في مجالات الاختبارات المدرسية، والتحصيل الدراسي، والقيادة، كانت متوسطة.

أما دراسة السعود وأبو حمدة (2012) بعنوان "التراخي التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى المعلمين فيها" فقد هدفت التعرف إلى مستوى التراخي التنظيمي لدى مديري المدارس وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى المعلمين واستخدمت المنهج المسحي الارتباطي، وتكونت عينة الدراسة من (285) مديراً ومديرة (285) معلماً ومعلمة في المدارس الثانوية العامة في الأردن ومن نتائجها أن مستوى الأداء الوظيفي لمعلمي هذه المدارس كان متوسطاً وهناك علاقة سلبية بين مستوى التراخي لدى مديري المدارس ومستوى الأداء الوظيفي لمعلمي تلك المدارس.

وأجرت المرازيق (2015) دراسة هدفت التعرف إلى الكشف عن درجة كفاءة مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظة جرش في تطبيق معايير الجودة وعلاقتها بالأداء الوظيفي للمعلمين

من جهة نظر المعلمين، وتم بناء استبانة وزعت على عينة عشوائية مكونة من (304) معلمين ومعلمات وأوضحت نتائج الدراسة أن مستوى الأداء الوظيفي جاء بدرجة متوسطة.

ثانياً: دراسات أجنبية

قام سكوب (Schoob, 2000) بدراسة هدفت إلى بيان العلاقة بين الشخصية والأداء الوظيفي في ظل الظروف غير الروتينية لدى مدراء بعض المؤسسات التربوية بالولايات المتحدة الأمريكية، وقد تكونت عينة الدراسة (212) مديراً ومديرة، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية وتوصلت الدراسة إلى: أن الشخصية التي تتميز بالنظرة الإيجابية والتنظيم والمرونة تقلل من الضغوطات التي يتعرض لها المدراء، وتسهل الأداء الوظيفي وأن الشخصية التي لا تتميز بالنظرة الإيجابية والتنظيم والمرونة تزيد من الضغوطات التي يتعرض لها المدراء وتعيق أداءهم الوظيفي.

وقام تواج (Towajz, 2000) بدراسة استطلعت العلاقة بين التميز في الأداء الوظيفي والتميز في جودة الحياة وتكونت عينة الدراسة من (342) معلماً ومعلمة موزعين على (22) مدرسة في إحدى الولايات المتحدة الأمريكية، وتم في هذه الدراسة إجراء مجموعة من المقابلات للمعلمين والمعلمات لاستطلاع تصوراتهم حول جودة الحياة والعلاقة مع الأداء الوظيفي لهم، وأظهرت أن العوامل المساهمة في جودة الحياة هي: العلاقات الأسرية والنشاط البدني، ووقت الفراغ، وأن المتطلبات الضرورية لجودة الحياة والتميز في الأداء الوظيفي للمعلمين هي وجود التزام بنمط حياتي متوازن، ووجود علاقات داعمة، والمشاركة بالأنشطة البدنية ووجود فاعلية في أدوار العمل وأن عدم توافر الموازنة بين العوامل السابقة يؤدي إلى ضغوط وإجهاد في العمل، ويؤثر على الأداء الوظيفي.

أما دراسة خورشيد، قاسم، وأشرف (Khurshid , Qasmi, & Ashraf, 2012) بعنوان " العلاقة بين الفاعلية الذاتية للمعلمين وأدائهم الوظيفي المدرك " إسلام آباد فقد سعت إلى التحقق من العلاقة

بين فاعلية المعلمين الذاتية وأدائهم الوظيفي المحسوس والتحقق من دور المتغيرات الديموغرافية مثل العمر والجنس ومستوى الدخل والخبرة وطبيعية العمل والمؤهل العلمي وبين مستوى الفاعلية الذاتية للمعلمين وأدائهم الوظيفي واستخدم المنهج الوصفي ومقياس الفاعلية الذاتية للمعلم ومقياس الأداء الوظيفي، وتكونت العينة من (75) معلمًا ومعلمة ومن نتائج الدراسة أن مستوى الأداء الوظيفي والفاعلية الذاتية للمعلم الباكستاني قد جاء بمستوى عالي.

دراسة بريانو وشاندرا (priyono & Chandra, 2016) بعنوان "تأثير الأنماط القيادية وبيئة العمل والرضا الوظيفي على الأداء الوظيفي-دراسة على ثانوية نيجري SMPN10 في سور أباي" إندونيسيا وهدفت إلى معرفة واختبار تأثير أساليب القيادة، وبيئة العمل والرضا الوظيفي على أداء الموظف. واستخدم المنهج الوصفي والمسحي، بتطبيق استبانة لقياس تأثير النمط القيادي وبيئة العمل والرضا الوظيفي على أداء الموظف، وتكونت العينة من (45) معلمًا، وأظهرت نتائجها أن تأثير الأنماط القيادية وبيئة العمل والرضا الوظيفي قوي جدًا على الأداء وأوصت بالعمل على تحسين ظرف بيئة الموظف ليكون قادرًا على توفير التأثير الإيجابي على تطوير الأداء الوظيفي.

ملخص الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها

أوجه الشبه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

من خلال استعراض الدراسات السابقة تبين أن هذه الدراسة اتفقت معها من حيث الهدف فبعضها بحث في نمط القيادة الخادمة وعلاقته مع متغيرات (الثقة التنظيمية، التنمية المهنية، سلوك المواطنة التنظيمي، فاعلية الفريق، الرضا الوظيفي، الالتزام التنظيمي) وبحثت هذه الدراسة في نمط القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الحكومية في العاصمة عمان وعلاقته بأدائهم الوظيفي من وجهة نظر مساعدي المديرين.

واختلفت هذه الدراسة في مجتمعها فقد تمثل مجتمع الدراسة بمساعدي المديرين في عمان بينما الدراسات الأخرى بمديرين في مناطق مختلفة مثل دراسة اندري بإندونيسيا ودراسة حلبي بالصفة الغربية ودراسة مايرز في الولايات المتحدة الأمريكية ودراسة أندرسون بمسوري غرب أمريكا ودراسة سيرت بتركيا.

أما أداة الدراسة الحالية فقد تمثلت بالاستبانة واتفقت بذلك مع أغلب الرسائل واختلفت مع دراسة جاكسون(2010) الذي استخدم المقابلة الشخصية، واستخدمت دراسة السعود وأبو حمدة (2012) المنهج المسحي، بينما الدراسة الحالية اتفقت مع دراسة (,Qasmi, Khurshid &ashraf,2012) بالمنهج الوصفي الارتباطي .

أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

- إثراء الإطار النظري للدراسة بتكوين فكرة أعمق وأوسع عن موضوع الدراسة.
- الاسترشاد إلى بعض المراجع التي تساعد في بناء الإطار النظري.
- الاطلاع على الأدوات المستخدمة فيها، وكيفية بنائها وتحديد المجالات الأمثل لها.
- الاستفادة في تحديد الأساليب الإحصائية المناسبة ومنهجية الدراسة.

أوجه تميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

- تميزت الدراسة بالربط بين متغير القيادة الخادمة والأداء الوظيفي.
- تعد هذه الدراسة الأولى (من خمس سنوات) في المجتمع الأردني على حد علم الباحثة ووفق البراءة البحثية الصادرة من الجامعة الأردنية والملحق(10) يبين ذلك.
- تعتبر الدراسة من الدراسات التي تناولت أسلوب جديد من أساليب القيادة وهو القيادة الخادمة، لذلك تعتبر الدراسة مرجعاً لدراسات وبحوث مستقبلية.

الفصل الثالث الطريقة والاجراءات

منهج الدراسة

مجتمع الدراسة

أداتا الدراسة

صدق أداتي الدراسة

ثبات أداتي الدراسة

المعالجة الإحصائية

الفصل الثالث الطريقة والإجراءات

يتضمن هذا الفصل الطريقة والإجراءات التي تم استخدامها في الدراسة، ووصفاً لمنهج الدراسة المستخدم، وتحديد مجتمع الدراسة وعينتها، كما يتضمن وصفاً لأداتي الدراسة التي طورتهما الباحثة، وكيفية ايجاد صدقهما وثباتهما، ومتغيرات الدراسة، والمعالجة الإحصائية التي تستخدم في تحليل البيانات وإجراءات الدراسة.

منهج الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن أسئلتها تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، الذي يمكن بواسطته معرفة إذا كان هناك ثمة علاقة بين المتغيرين، وهو المنهج العلمي الذي يفى بأغراض الدراسة.

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من مساعدي المديرين في المدارس الحكومية في العاصمة(عمان)، والذي بلغ عددهم(513) مساعد مدير وفقاً لإحصائيات وزارة التربية والتعليم للعام(2018-2019م) والمتوفرة لدى وزارة التربية والتعليم، حيث تم مراجعتها بكتاب تسهيل المهمة الموجه من جامعة الشرق الأوسط للوزارة الملحق(4) يوضح ذلك وكان توزيع مجتمع الدراسة كما في الجدول(1).

الجدول (1)

توزيع أفراد مجتمع الدراسة في المدارس الحكومية في العاصمة (عمان) بحسب المديرية والجنس للعام (2018 - 2019 م)

| عدد مساعدي المديرين | | | عدد المدارس | اللواء |
|---------------------|------|------|-------------|-----------------|
| المجموع الكلي | اناث | ذكور | | |
| 57 | 42 | 15 | 74 | لواء الجامعة |
| 102 | 82 | 20 | 103 | لواء القويسمة |
| 36 | 24 | 12 | 62 | لواء الموقر |
| 38 | 28 | 10 | 37 | لواء سحاب |
| 78 | 55 | 23 | 155 | لواء قصبية عمان |
| 84 | 66 | 18 | 180 | لواء ماركا |
| 38 | 32 | 6 | 57 | لواء ناعور |
| 55 | 35 | 20 | 74 | لواء وادي السير |
| 25 | 20 | 5 | 97 | لواء الجيزة |
| 513 | 384 | 129 | 839 | المجموع |

عينة الدراسة:

تم استخدام الإجراءات التالية في اختيار عينة الدراسة:

1. اختيار عينة عنقودية عشوائية، شملت الأولوية التالية (الجامعة، القويسمة، قصبية عمان، ناعور)

بحيث تم اختيار 4 أولوية من أصل 9 أولوية والجدول (2) يبين ذلك.

الجدول (2) توزع أفراد عينة الدراسة حسب العينة العنقودية العشوائية

| عدد مساعدي المديرين | | | عدد المدارس | اللواء |
|---------------------|------|------|-------------|-----------------|
| المجموع الكلي | اناث | ذكور | | |
| 57 | 42 | 15 | 74 | لواء الجامعة |
| 102 | 82 | 20 | 103 | لواء القويسمة |
| 78 | 55 | 23 | 155 | لواء قصبية عمان |
| 38 | 32 | 6 | 57 | لواء ناعور |
| 275 | 211 | 64 | 389 | المجموع |

2. اختيار عينة طبقية عشوائية نسبية من المساعدين بحسب متغيرات الدراسة، وحدد عدد أفرادها في ضوء عدد أفراد المجتمع وذلك بالرجوع إلى جدول تحديد حجم العينة من حجم المجتمع الذي أعده كريسي ومورجان (krejcie & morgan, 1970). ويوضح الجدول (3) توزيع عينة الدراسة بحسب متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة.

الجدول (3) توزع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة

| المتغير | المستوى | العدد | المجموع |
|---------------|-------------------|-------|---------|
| الجنس | ذكر | 69 | 222 |
| | أنثى | 153 | |
| المؤهل العلمي | دبلوم عالي | 190 | 222 |
| | ماجستير فأعلى | 32 | |
| سنوات الخدمة | اقل من 5 سنوات | 57 | 222 |
| | من 5 الى 10 سنوات | 65 | |
| | أكثر من 10 سنوات | 100 | |

3. تم توزيع (275) استبانة على العينة في المدارس التابعة للألوية التي تم اختيارها وفق العينة الطباقية العشوائية النسبية تم استرجاع (222) استبانة.

أدوات الدراسة:

لأغراض تحقيق أهداف الدراسة طورت الباحثة أدوات الدراسة بصورتها الأولية الملحق (1) اعتماداً على بعض الدراسات السابقة، منها: دراسة المعشر (2014)، ودراسة النشاش والكيلاني (2015)، ودراسة حليبي (2016) لقياس درجة ممارسة نمط القيادة الخادمة ، ودراسة السعود وأبو حمدة (2012)، ودراسة المرزايق (2015)، لقياس درجة الأداء الوظيفي، لدى مديري المدارس الحكومية في العاصمة (عمان) من وجهة نظر مساعدي المديرين.

وبعد الاطلاع على الأدب النظري والدراسات السابقة المتعلقة بهذين المتغيرين، وبعد الأخذ بآراء المحكمين والمختصين التربويين غدت الاستبانتان بصورتها النهائية وتكونتا من: (35) فقرة لاستبانة درجة ممارسة القيادة الخادمة، موزعة على سبعة أبعاد هي: التمكين، والتواضع، والايثار، ومساعدة المرؤوسين على تطوير النجاح، والالتزام بتطوير المجتمع، والتصرف بأخلاق، ومهارات مفاهيمية. و(37) فقرة لاستبانة درجة الأداء الوظيفي موزعة على أربعة أبعاد هي: طبيعة العمل، والطلبة، والمعلمون، والموظفون، إضافة إلى المعلومات الديموغرافية الأساسية للبحث، والملحق (3) يوضح ذلك.

هذا وقد اعتمد سلم ليكرت الخماسي للاستبانتين؛ إذ حددت خمسة مستويات، هي: (5) كبيرة جداً، (4) كبيرة، (3) متوسطة، (2) قليلة، (1) قليلة جداً؛ إذ تمثل الدرجة (5) درجة الكبيرة جداً، كما تمثل الدرجة (1) درجة القليلة جداً.

صدق أدوات الدراسة:

أ-الصدق الظاهري لأداتي الدراسة:

للتأكد من صدق الأدوات استخدم الصدق الظاهري، حيث تم عرضهما على مجموعة محكمين من ذوي الاختصاص والخبرة من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية البالغ عددهم (10) محكمين، والملحق (2) يبين ذلك.

وأخذت بالملاحظات والتوصيات التي اقترحتها المحكمون وتم الإبقاء على الفقرات التي حصلت على نسبة موافقة (85%) فأكثر، ومعالجة بقية الفقرات بالتعديل أو إعادة الصياغة أو الحذف، ووصل عدد الفقرات النهائية للأداة الأولى عن القيادة الخادمة إلى (35) فقرة محكمة، وأما الأداة الثانية وصل عدد الفقرات النهائية فيها إلى (37) فقرة محكمة.

| | | | | | | | |
|--|--|------|------|------|------|---------------------|-----------------|
| | | 0.93 | 0.94 | 0.93 | 0.91 | معامل ارتباط بيرسون | مهارات مفاهيمية |
| | | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | درجة الدلالة | |

يلاحظ من الجدول (4) أن قيم معاملات ارتباط الفقرات في بعد التمكين تراوحت بين (0.82-0.90)

وقد كانت جميع القيم دالة إحصائياً عند درجة الدلالة ($\alpha=0.05$) وهذا يدل على وجود قدر مرتفع من صدق الاتساق الداخلي بين فقرات هذا البعد.

كما يلاحظ أن قيم معاملات ارتباط الفقرات في بعد التواضع تراوحت بين (0.91-0.92)

وقد كانت جميع القيم دالة إحصائياً عند درجة الدلالة ($\alpha=0.05$) وهذا يدل على وجود قدر مرتفع من صدق الاتساق الداخلي بين فقرات هذا البعد.

ويلاحظ أن قيم معاملات ارتباط الفقرات في بعد الايثار تراوحت بين (0.92-0.95) وقد

كانت جميع القيم دالة إحصائياً عند درجة الدلالة ($\alpha=0.05$) وهذا يدل على وجود قدر مرتفع من صدق الاتساق الداخلي بين فقرات البعد.

ويلاحظ أن قيم معاملات ارتباط الفقرات في بعد مساعدة المرؤوسين على التطور والنجاح

تراوحت بين (0.88-0.93) وقد كانت جميع القيم دالة إحصائياً عند درجة الدلالة ($\alpha=0.05$) وهذا يدل على وجود قدر مرتفع من صدق الاتساق الداخلي بين فقرات البعد.

ويلاحظ أن قيم معاملات ارتباط الفقرات في بعد الالتزام بتطوير المجتمع تراوحت بين

(0.87-0.92) وقد كانت جميع القيم دالة إحصائياً عند درجة الدلالة ($\alpha=0.05$) وهذا يدل على وجود قدر مرتفع من صدق الاتساق الداخلي بين فقرات البعد.

ويلاحظ أن قيم معاملات ارتباط الفقرات في بعد التصرف بأخلاق تراوحت بين (0.90-0.93)

وقد كانت جميع القيم دالة إحصائياً عند درجة الدلالة ($\alpha=0.05$) وهذا يدل على وجود قدر مرتفع من صدق الاتساق الداخلي بين فقرات البعد.

وبلاحظ أن قيم معاملات ارتباط الفقرات في بعد مهارات مفاهيمية تراوحت بين (-0.91-0.94) وقد كانت جميع القيم دالة إحصائياً عند درجة الدلالة ($\alpha=0.05$) وهذا يدل على وجود قدر مرتفع من صدق الاتساق الداخلي بين فقرات البعد.

الجدول (5)

معاملات ارتباط فقرات أداة الدراسة بالدرجة الكلية للبعد المنتمية إليه فيما يتعلق بالأداء الوظيفي

| 10 | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | الفقرة | البعد |
|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|---------------------|-------------|
| 0.84 | 0.87 | 0.86 | 0.88 | 0.87 | 0.86 | 0.88 | 0.88 | 0.88 | 0.79 | معامل ارتباط بيرسون | طبيعة العمل |
| 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | درجة الدلالة | |
| | | | 17 | 16 | 15 | 14 | 13 | 12 | 11 | الفقرة | |
| | | | 0.84 | 0.86 | 0.89 | 0.85 | 0.88 | 0.88 | 0.87 | معامل ارتباط بيرسون | |
| | | | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | درجة الدلالة | |
| | | | | 0.88 | 0.89 | 0.89 | 0.85 | 0.67 | 0.85 | معامل ارتباط بيرسون | الطلبة |
| | | | | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | درجة الدلالة | |
| 0.82 | 0.87 | 0.89 | 0.90 | 0.90 | 0.89 | 0.88 | 0.86 | 0.83 | 0.83 | معامل ارتباط بيرسون | المعلمون |
| 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | درجة الدلالة | |
| | | | | | | 0.93 | 0.94 | 0.94 | 0.93 | معامل ارتباط بيرسون | الموظفون |
| | | | | | | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | درجة الدلالة | |

يلاحظ من الجدول (5) أن قيم معاملات ارتباط الفقرات في بعد طبيعة العمل تراوحت بين

(0.89-0.79) وقد كانت جميع القيم دالة إحصائياً عند درجة الدلالة ($\alpha=0.05$) وهذا يدل على

وجود قدر مرتفع من صدق الاتساق الداخلي بين فقرات هذا البعد.

كما يلاحظ أن قيم معاملات ارتباط الفقرات في بعد الطلبة تراوحت بين (0.67- 0.89) وقد كانت جميع القيم دالة إحصائياً عند درجة الدلالة ($\alpha=0.05$) وهذا يدل على وجود قدر مرتفع من صدق الاتساق الداخلي بين فقرات هذا البعد.

ويلاحظ أن قيم معاملات ارتباط الفقرات في بعد "المعلمون" تراوحت بين (0.83-0.90) وقد كانت جميع القيم دالة إحصائياً عند درجة الدلالة ($\alpha=0.05$) وهذا يدل على وجود قدر مرتفع من صدق الاتساق الداخلي بين فقرات هذا البعد.

ويلاحظ أن قيم معاملات ارتباط الفقرات في بعد "الموظفون" تراوحت بين (0.93-0.94) وقد كانت جميع القيم دالة إحصائياً عند درجة الدلالة ($\alpha=0.05$) وهذا يدل على وجود قدر مرتفع من صدق الاتساق الداخلي بين فقرات هذا البعد.

الجدول (6)

مصفوفة معاملات الارتباط لأبعاد القيادة الخادمة

| المهارات | اخلاق | المجتمع | المرووسين | الإيثار | التواضع | التمكين | البعد | |
|----------|-------|---------|-----------|---------|---------|---------|---------------------|-----------|
| 0.86 | 0.88 | 0.86 | 0.85 | 0.88 | 0.86 | 1.00 | معامل ارتباط بيرسون | التمكين |
| 0.81 | 0.86 | 0.83 | 0.81 | 0.86 | 1.00 | | معامل ارتباط بيرسون | التواضع |
| 0.85 | 0.85 | 0.86 | 0.87 | 1.00 | | | معامل ارتباط بيرسون | الإيثار |
| 0.81 | 0.86 | 0.88 | 1.00 | | | | معامل ارتباط بيرسون | المرووسين |
| 0.86 | 0.85 | 1.00 | | | | | معامل ارتباط بيرسون | المجتمع |
| 0.89 | 1.00 | | | | | | معامل ارتباط بيرسون | اخلاق |
| 1.00 | | | | | | | معامل ارتباط بيرسون | مهارات |

يشير الجدول (6) إلى وجود معاملات ارتباط مرتفعة ودالة إحصائياً عند درجة الدلالة ($\alpha=0.05$) بين أبعاد مقياس القيادة الخادمة، حيث تراوحت المعاملات بين الأبعاد بين (-0.81-0.89).

الجدول (7)
مصفوفة معاملات الارتباط لأبعاد الأداء الوظيفي

| الموظفون | المعلمون | الطلبة | العمل | البعد | |
|----------|----------|--------|-------|--------------|----------|
| 0.82 | 0.84 | 0.85 | 1.00 | معامل ارتباط | العمل |
| 0.86 | 0.89 | 1.00 | | معامل ارتباط | الطلبة |
| 0.91 | 1.00 | | | معامل ارتباط | المعلمون |
| 1.00 | | | | معامل ارتباط | الموظفون |

كما يظهر من الجدول (7) أن معاملات الارتباط بين أبعاد مقياس الأداء الوظيفي كانت مرتفعة، إذ تراوحت بين (0.82-0.91) .

ثبات أدوات الدراسة:

للتأكد من ثبات أدوات الدراسة قامت الباحثة باستخدام نوعين من الثبات، كما هو موضح

بالجدول (8) أدناه، وهي كالآتي:

1. طريقة الاختبار وإعادة الاختبار (test – retest) حيث وزعت الاستبانة على عينة مكونة من

(25) فرداً من خارج عينة الدراسة مرتين، بفارق زمني مدته أسبوعان، و استخراج معامل ارتباط

بيرسون (Pearson Correlation) بين استجاباتهم في المرتين.

2. طريقة الاتساق الداخلي باستخدام معادلة (كرونباخ ألفا) (Cronbach Alfa) على الأبعاد جميعها

والأداة ككل؛ إذ يقيس مدى التناسق في إجابات المستجيبين عن كل الفقرات الموجودة في

الاستبانة، والجدول (8) يبين ثبات الأداة للاستبانيتين.

الجدول (8)

معامل ثبات استبانة القيادة الخادمة و استبانة الأداء الوظيفي بطريقة الاختبار وإعادة

الاختبار (test-retest) والاتساق الداخلي (كرونباخ ألفا) (Cronbach Alfa)

| الاستبانة | الرقم | البعد | معامل الثبات (الاختبار - إعادة الاختبار) | معامل الثبات (الاتساق الداخلي) |
|------------------------|-------|---------------------------------|--|--------------------------------|
| ممارسة القيادة الخادمة | 1 | التمكين | 0.88 | 0.96 |
| | 2 | التواضع | 0.87 | 0.90 |
| | 3 | الايثار | 0.83 | 0.91 |
| | 4 | مساعدة المرؤوسين على | 0.89 | 0.92 |
| | 5 | الالتزام بتطوير المجتمع | 0.90 | 0.93 |
| | 6 | التصرف بأخلاق | 0.87 | 0.94 |
| | 7 | مهارات مفاهيمية | 0.89 | 0.95 |
| الاداء الوظيفي | | القيادة الخادمة (الدرجة الكلية) | 0.89 | 0.96 |
| | 1 | طبيعة العمل | 0.89 | 0.94 |
| | 2 | الطلبة | 0.87 | 0.90 |
| | 3 | المعلمون | 0.90 | 0.95 |
| | 4 | الموظفون | 0.86 | 0.93 |
| | | الاداء الوظيفي (الدرجة الكلية) | 0.88 | 0.98 |

يلاحظ أن معامل ثبات الاستبانة لدرجة ممارسة نمط القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الحكومية في العاصمة(عمان) من وجهة نظر مساعدي المديرين باستخدام معامل ثبات إعادة الاختبار بلغ (0.89)، وتراوح معامل ثبات أبعاد الاستبانة السبع بين (0.83-0.90) وهي معاملات مرتفعة، وكان مجال الالتزام بتطوير المجتمع هو الأعلى (0.90). كذلك يظهر الجدول معاملات الثبات بطريقة الاتساق الداخلي لأبعاد الاستبانة وتراوحت بين (0.90 - 0.96)، اعلاها بعد التمكين (0.96).

بينما بلغ معامل الثبات لاستبانة الأداء الوظيفي (.880) حسب معامل ثبات إعادة الاختبار وتعد قيمة مرتفعة ايضا، وتراوح معامل ثبات أبعاد الاستبانة الاربع بين (0.86-0.90) وهي معاملات مرتفعة، وكان مجال المعلمون هو الأعلى (0.90). كذلك يظهر الجدول معاملات الثبات

بطريقة الاتساق الداخلي لأبعاد الاستبانة وتراوححت بين (0.90 - 0.95)، اعلاها بعد المعلمون (0.95). وهذه القيم مقبولة حسب (Sekaran, 2003) والدراسات السابقة.

متغيرات الدراسة:

1. اشتملت الدراسة على المتغيرات الآتية:

- القيادة الخادمة (مستقل).

- الأداء الوظيفي (تابع).

2. اشتملت الدراسة على المتغيرات المستقلة الوسيطة الآتية:

- الجنس (ذكر، أنثى).

- المؤهل العلمي (دبلوم عالي، ماجستير فأعلى)

- عدد سنوات الخدمة: (أقل من 5 سنوات، من 5 إلى أقل من 10 سنوات، 10 سنوات فأكثر)

المعالجة الإحصائية:

استخدمت الوسائل الإحصائية الآتية لمعالجة البيانات إحصائية:

1. للإجابة عن السؤالين الأول والثاني استخدمت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

والرتب والدرجة.

2. للإجابة عن السؤال الثالث، استخدم معامل ارتباط بيرسون (pearson) لحساب قيمة

معامل الارتباط بين متغيري القيادة الخادمة والأداء الوظيفي.

3. للإجابة عن السؤالين الرابع والخامس، استخدم الاختبار التائي (t-test) لعينتين مستقلتين

بالنسبة لمتغيري الجنس والمؤهل العلمي، وتحليل التباين الأحادي (One - way ANOVA)

بالنسبة لمتغير سنوات الخدمة.

4. تم تحديد مستويات القيادة الخادمة والأداء الوظيفي بتطبيق المعادلة الآتية:

$$\text{القيمة العليا البديلة-القيمة الدنيا للبدل} = \frac{1-5}{3} = \frac{4}{3} = \frac{1.33}{3} = \text{عدد المستويات (المدى)}$$

وذلك يكون المستوى المنخفض من (1-2.33)

ويكون المستوى المتوسط من (2.34-3.67)

والمستوى المرتفع من (3.68-5).

إجراءات الدراسة:

تلخصت إجراءات الدراسة بما يأتي: قامت الباحثة بالإجراءات الآتية:

1. الحصول على البراءة البحثية من الجامعة الأردنية والملحق (10) يبين ذلك.
2. الرجوع إلى الأدب النظري و الدراسات السابقة.
3. تحديد مجتمع الدراسة وعينته.
4. تطوير أدوات الدراسة (الاستبانيتين).
5. التحقق من صدق وثبات الأدوات.
6. الحصول على كتاب تسهيل مهمة من جامعة الشرق الأوسط موجه إلى وزارة التربية والتعليم والملحق (4) يبين ذلك.
7. الحصول على كتاب تسهيل مهمة من وزارة التربية والتعليم موجه إلى مديريات الوزارة والملحق (5) يبين ذلك.

8. الحصول على كتاب تسهيل مهمة من مديريات وزارة التربية والتعليم، (مديرية لواء قصبه

عمان، مديرية لواء الجامعة، مديرية لواء القويسمة، مديرية لواء ناعور)، إلى مديري

المدارس التابعة لمديرياتهم والملاحق (6-9) تبين ذلك.

9. تطبيق الاستبانتين على عينة الدراسة وجمع البيانات. حيث تم توزيع (275) نسخة، تم

استرجاع (222) منها، والباقي فقد، فكان العدد النهائي الذي خضع للتحليل (222) نسخة

والجدول (9) يوضح.

الجدول (9)

عدد المدارس الحكومية التي وزعت عليها الاستبانات حسب الأولوية وعدد الاستبانات التي تم توزيعها والتي تم استرجاعها والفاقد منها.

| عدد الاستبانات الفاقدة | عدد الاستبانات المسترجعة | عدد الاستبانات الموزعة | عدد مساعدي المديرين | | | عدد المدارس | اللواء |
|------------------------------|--------------------------------|------------------------------|---------------------|------|------|----------------|---------------|
| | | | المجموع الكلي | إناث | ذكور | | |
| 9 | 48 | 57 | 57 | 42 | 15 | 74 | الجامعة |
| 20 | 82 | 102 | 102 | 82 | 20 | 103 | القويسمة |
| 18 | 60 | 78 | 78 | 55 | 23 | 155 | قصبه عمان |
| 6 | 32 | 38 | 38 | 32 | 6 | 57 | ناعور |
| 53 | 222 | 275 | 275 | 211 | 64 | 389 | المجموع الكلي |

10. تحليل البيانات الإحصائية، باستخدام برمجية الرزمة الإحصائية (SPSS).

11. عرض نتائج الدراسة ومناقشتها وتفسيرها.

12. تقديم التوصيات والمقترحات بناء على ما تم التوصل إليه من نتائج.

الفصل الرابع عرض نتائج الدراسة

النتائج المتعلقة بالاجابة عن السؤال الأول

النتائج المتعلقة بالاجابة عن السؤال الثاني

النتائج المتعلقة بالاجابة عن السؤال الثالث

النتائج المتعلقة بالاجابة عن السؤال الرابع

النتائج المتعلقة بالاجابة عن السؤال الخامس

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

تناول هذا الفصل عرضاً للنتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة بهدف التعرف على درجة ممارسة القيادة الخادمة وعلاقتها في الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في العاصمة (عمان) من وجهة نظر مساعدي المديرين، من خلال الإجابة عن الأسئلة الآتية:

السؤال الأول: ما درجة ممارسة نمط القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الحكومية في العاصمة (عمان) من وجهة نظر مساعدي المديرين؟

للإجابة عن هذا السؤال، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة ممارسة القيادة الخادمة من وجهة نظر مساعدي المديرين، ولكل بُعد من أبعاد الدراسة، ويظهر ذلك في الجدول (10).

الجدول (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة ممارسة القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الحكومية في العاصمة (عمان) من وجهة نظر مساعدي المديرين مرتبة تنازلياً.

| الرقم | البُعد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة | درجة الممارسة |
|-------|---|-----------------|-------------------|--------|---------------|
| 6 | التصرف بأخلاق | 3.81 | 0.90 | 1 | مرتفعة |
| 7 | مهارات مفاهيمية | 3.73 | 0.90 | 2 | مرتفعة |
| 2 | التواضع | 3.67 | 0.92 | 3 | متوسطة |
| 5 | الالتزام بتطوير المجتمع | 3.67 | 0.87 | 3 | متوسطة |
| 1 | التمكين | 3.66 | 0.88 | 5 | متوسطة |
| 4 | مساعدة المرؤوسين على تطوير النجاح | 3.62 | 0.93 | 6 | متوسطة |
| 3 | الايثار | 3.57 | 0.95 | 7 | متوسطة |
| | الدرجة الكلية " ممارسة القيادة الخادمة" | 3.68 | 0.84 | | مرتفعة |

يظهر الجدول (10) أن درجة ممارسة القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الحكومية في

العاصمة (عمان) من وجهة نظر مساعدي المديرين كانت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي

(3.68) والانحراف المعياري (0.84)، وجاءت أبعاد الأداة جميعها بين الدرجة المتوسطة والمرتفعة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.57 - 3.81)، وجاء في الرتبة الأولى بُعد التصرف بأخلاق، بمتوسط حسابي (3.81) وانحراف معياري (0.90) وبدرجة مرتفعة، وفي الرتبة الثانية جاء بُعد مهارات مفاهيمية بمتوسط حسابي (3.73) وانحراف معياري (0.90) وبدرجة مرتفعة، وفي الرتبة الثالثة جاء بُعد التواضع و الالتزام بتطوير المجتمع بمتوسط حسابي (3.67) وانحراف معياري (0.87، 0.92) وبدرجة متوسطة، وجاء في الرتبة الخامسة بُعد التمكين، بمتوسط حسابي (3.66) وانحراف معياري (0.88) وبدرجة متوسطة، وجاء في الرتبة الخامسة بُعد مساعدة المرؤوسين على تطوير النجاح، بمتوسط حسابي (3.62) وانحراف معياري (0.93) وبدرجة متوسطة، وجاء في الرتبة السادسة والأخيرة بُعد الإيثار، بمتوسط حسابي (3.57) وانحراف معياري (0.95).

أما بالنسبة لفقرات كل بُعد، فكانت النتائج على النحو الآتي:

1. التمكين:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة ممارسة القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الحكومية في العاصمة (عمان) من وجهة نظر مساعدي المديرين - لفقرات هذا البُعد، والجدول (11) يوضح ذلك.

الجدول (11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة ممارسة القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الحكومية في العاصمة (عمان) من وجهة نظر مساعدي المديرين لُبعد التمكين مرتبة تنازلياً.

| الرقم | البُعد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة | درجة الممارسة |
|-------|---|-----------------|-------------------|--------|---------------|
| 6 | تشجع القيادة الخادمة المعلمين على العمل بشكل جماعي. | 3.78 | 1.05 | 1 | مرتفعة |
| 7 | ترغب القيادة الخادمة بتطوير مهارة المعلمين القيادية. | 3.75 | 1.03 | 2 | مرتفعة |
| 4 | ترتقي القيادة الخادمة بالمعلمين من خلال الثقة بهم. | 3.73 | 1.03 | 3 | مرتفعة |
| 1 | تأخذ القيادة الخادمة آراء المعلمين بعين الاعتبار عند اتخاذ القرارات. | 3.72 | 1.01 | 4 | مرتفعة |
| 2 | تقدم القيادة الخادمة أنموذجاً سلوكياً مناسباً للمعلمين. | 3.72 | 0.99 | 4 | مرتفعة |
| 3 | تقوم القيادة الخادمة بدعم المعلمين لتمكينهم من تحقيق أهدافهم. | 3.70 | 1.00 | 6 | مرتفعة |
| 5 | تزود القيادة الخادمة المعلمين بخبرات جديدة تمكنهم من تطوير مهاراتهم. | 3.69 | 1.00 | 7 | مرتفعة |
| 8 | تعمل القيادة الخادمة على تنمية مهارات الموظفين. | 3.65 | 1.01 | 8 | متوسطة |
| 9 | توفر القيادة الخادمة الدعم اللازم لتمكين الموظفين من صناعة القرارات المناسبة. | 3.61 | 0.96 | 9 | متوسطة |
| 10 | توفر القيادة الخادمة الدعم اللازم لتمكين الموظفين من متابعة تنفيذ القرارات. | 3.55 | 1.00 | 10 | متوسطة |
| 11 | تعطي القيادة الخادمة الموظفين صلاحيات اتخاذ قرارات تتعلق بعملهم. | 3.50 | 1.02 | 11 | متوسطة |
| 12 | تعطي القيادة الخادمة الموظفين حرية التعامل مع المواقف الصعبة. | 3.48 | 1.09 | 12 | متوسطة |
| | الدرجة الكلية | 3.66 | 0.88 | | متوسطة |

يلاحظ في الجدول (11) أن درجة ممارسة القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الحكومية

في العاصمة (عمان) من وجهة نظر مساعدي المديرين - لُبعد التمكين كانت متوسطة، إذ بلغ

المتوسط الحسابي (3.66) وانحراف معياري (0.88)، وجاءت فقرات هذا البُعد بين الدرجة

المتوسطة والمرتفعة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.48 - 3.78)، وجاء في الرتبة

الأولى فقرة (6) والتي تنص: "تشجع القيادة الخادمة المعلمين على العمل بشكل جماعي"،

بمتوسط حسابي (3.78) وانحراف معياري (1.05) وبدرجة مرتفعة، وفي الرتبة الثانية، جاءت

الفقرة (7) والتي تنص: "ترغب القيادة الخادمة بتطوير مهارة المعلمين القيادية" بمتوسط حسابي

(3.75) وانحراف معياري (1.03) وبدرجة مرتفعة، وفي الرتبة الثالثة، جاءت الفقرة (4) والتي تنص: "ترتقي القيادة الخادمة بالمعلمين من خلال الثقة بهم." بمتوسط حسابي (3.73) وانحراف معياري (1.03) وبدرجة مرتفعة، والرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.72) وانحراف معياري (1.01) وبدرجة مرتفعة، للفقرة (1) والتي تنص: "تأخذ القيادة الخادمة آراء المعلمين بعين الاعتبار عند اتخاذ القرارات"، وجاءت في الرتبة الرابعة أيضاً الفقرة (2) والتي تنص: "تقدم القيادة الخادمة أنموذجاً سلوكياً مناسباً للمعلمين" بمتوسط حسابي (3.72) وانحراف معياري (0.99) وبدرجة مرتفعة، والرتبة السادسة بمتوسط حسابي (3.70) وانحراف معياري (1.00) وبدرجة مرتفعة للفقرة (3) والتي تنص: "تقوم القيادة الخادمة بدعم المعلمين لتمكينهم من تحقيق أهدافهم"، وجاءت في الرتبة السابعة الفقرة (5) والتي تنص: "تزداد القيادة الخادمة المعلمين بخبرات جديدة تمكنهم من تطوير مهاراتهم" بمتوسط حسابي (3.69) وانحراف معياري (1.00) وبدرجة مرتفعة، وجاءت في الرتبة الثامنة الفقرة (8) والتي تنص: "تعمل القيادة الخادمة على تنمية مهارات الموظفين" بمتوسط حسابي (3.65) وانحراف معياري (1.01) وبدرجة متوسطة، وجاءت في الرتبة التاسعة الفقرة (9) والتي تنص: "توفر القيادة الخادمة الدعم اللازم لتمكين الموظفين من صناعة القرارات المناسبة" بمتوسط حسابي (3.61) وانحراف معياري (0.96) وبدرجة متوسطة، وفي الرتبة العاشرة، جاءت الفقرة (10) والتي تنص: "توفر القيادة الخادمة الدعم اللازم لتمكين الموظفين من متابعة تنفيذ القرارات" بمتوسط حسابي (3.55) وانحراف معياري (1.00) وبدرجة متوسطة، وفي الرتبة الحادي عشر، جاءت الفقرة (11) والتي تنص: "تعطي القيادة الخادمة الموظفين صلاحيات اتخاذ قرارات تتعلق بعملهم" بمتوسط حسابي (3.50) وانحراف معياري (1.02) وبدرجة متوسطة، وفي الرتبة الأخيرة الثانية عشر، جاءت الفقرة (12) والتي تنص: "

تعطي القيادة الخادمة الموظفين حرية التعامل مع المواقف الصعبة " بمتوسط حسابي (3.48) وانحراف معياري (1.09) وبدرجة متوسطة.

2. التواضع:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة ممارسة القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الحكومية في العاصمة (عمان) من وجهة نظر مساعدي المديرين لُبُعد التواضع - لفقرات هذا البُعد، والجدول (12) يوضح ذلك.

الجدول (12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة ممارسة القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الحكومية في العاصمة (عمان) من وجهة نظر مساعدي المديرين لُبُعد التواضع مرتبة تنازلياً.

| الرقم | الفقرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة | درجة الممارسة |
|-------|--|-----------------|-------------------|--------|---------------|
| 13 | تتخذ القيادة الخادمة النهج الديمقراطي في تحديد أهداف المدرسة. | 3.70 | 0.97 | 1 | مرتفعة |
| 15 | تستخدم القيادة الخادمة الإقناع في التأثير على المعلمين بدلاً من الإكراه. | 3.69 | 1.05 | 2 | مرتفعة |
| 14 | تعزز القيادة الخادمة نجاحها في تحقيق أهدافها إلى سيادة روح الفريق. | 3.63 | 0.98 | 3 | متوسطة |
| | الدرجة الكلية | 3.67 | 0.92 | | متوسطة |

يلاحظ من الجدول (12) أن درجة ممارسة القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الحكومية في العاصمة (عمان) من وجهة نظر مساعدي المديرين لُبُعد التواضع كانت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.67) وانحراف معياري (0.92)، وجاءت فقرات هذا البُعد بين المتوسطة والمرتفعة الفعالية، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.63-3.70)، وجاء في الرتبة الأولى فقرة (13) والتي تنص " تتخذ القيادة الخادمة النهج الديمقراطي في تحديد أهداف المدرسة " ، بمتوسط حسابي (3.70) وانحراف معياري (0.97) وبدرجة مرتفعة، وفي الرتبة الثانية، جاءت الفقرة (15)، بمتوسط حسابي (3.69) وانحراف معياري (1.05) والتي تنص تستخدم القيادة

الخادمة الإقناع في التأثير على المعلمين بدلاً من الإيجاب "وبدرجة مرتفعة، وفي الرتبة الثالثة، جاءت الفقرة (14) والتي تنص " تعزو القيادة الخادمة نجاحها في تحقيق أهدافها إلى سيادة روح الفريق"بمتوسط حسابي (3.63) وانحراف معياري (0.98) وبدرجة متوسطة.

3. الإيثار:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة ممارسة القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الحكومية في العاصمة(عمان)من وجهة نظر مساعدي المديرين لُبعد الإيثار - لفقرات هذا البُعد، والجدول(13) يوضح ذلك.

الجدول (13)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة ممارسة القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الحكومية في العاصمة(عمان) من وجهة نظر مساعدي المديرين لُبعد الإيثار مرتبة تنازلياً

| الرقم | البُعد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة | درجة الفاعلية |
|-------|---|-----------------|-------------------|--------|---------------|
| 18 | تُشجع القيادة الخادمة الموظفين على المبادرة. | 3.61 | 1.02 | 1 | متوسطة |
| 16 | تعلم القيادة الخادمة على توفير وسائل الراحة للموظفين. | 3.58 | 1.05 | 2 | متوسطة |
| 17 | تحرص القيادة الخادمة على نجاح الموظفين أكثر من اهتمامها بنجاحها الذاتي. | 3.53 | 1.01 | 3 | متوسطة |
| | الدرجة الكلية | 3.57 | 0.95 | | متوسطة |

يلاحظ من الجدول (13) أن درجة ممارسة القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الحكومية في العاصمة(عمان) من وجهة نظر مساعدي المديرين لُبعد الإيثار كانت متوسطة ، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.57) وانحراف معياري (0.95)، وجاءت فقرات هذا البُعد جميعها بدرجة متوسطة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.53 - 3.61)، وجاء في الرتبة الأولى، الفقرة

(18) والتي تنص " تُشجع القيادة الخادمة الموظفين على المبادرة "بمتوسط حسابي (3.61) وانحراف معياري (1.02) بدرجة متوسطة، وفي الرتبة الثانية، جاءت الفقرة(16) وبمتوسط حسابي(3.58) وانحراف معياري(1.05)، والتي تنص " تعمل القيادة الخادمة على توفير وسائل الراحة للموظفين"، وفي الرتبة الثالثة، جاءت الفقرة(17) والتي تنص " تحرص القيادة الخادمة على نجاح الموظفين أكثر من اهتمامها بنجاحها الذاتي "بمتوسط حسابي(3.53) وانحراف معياري(1.01) وبدرجة متوسطة.

4. مساعدة المرؤوسين على تطوير النجاح:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة ممارسة القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الحكومية في العاصمة(عمان) من وجهة نظر مساعدي المديرين لُبعد مساعدة المرؤوسين على تطوير النجاح - لفقرات هذا البُعد، والجدول (14) يوضح ذلك.

الجدول (14)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة ممارسة القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الحكومية في العاصمة(عمان) من وجهة نظر مساعدي المديرين لُبعد مساعدة المرؤوسين على تطوير النجاح مرتبة تنازليا

| الرقم | الفقرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة | درجة الممارسة |
|-------|---|-----------------|-------------------|--------|---------------|
| 20 | تسعى القيادة الخادمة للتأكد من تحقيق المعلمين لأهداف العمل. | 3.67 | 0.98 | 1 | متوسطة |
| 21 | تُعد القيادة الخادمة تطور الموظفين المهني من أولوياتها. | 3.62 | 1.01 | 2 | متوسطة |
| 19 | تعقد القيادة الخادمة دورات تنمية لتطوير كفاءة المعلمين. | 3.60 | 1.05 | 3 | متوسطة |
| 22 | ترتقي القيادة الخادمة بالاتصال المفتوح داخل المدرسة لمشاركة المعلومات بين المعلمين. | 3.59 | 1.04 | 4 | متوسطة |
| | الدرجة الكلية | 3.62 | 0.93 | | متوسطة |

يلاحظ في الجدول (14) أن درجة ممارسة القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الحكومية

في العاصمة (عمان) من وجهة نظر مساعدي المديرين لُبعد مساعدة المرؤوسين على تطوير

النجاح كانت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.62) وانحراف معياري (0.93) حيث تراوح المتوسط الحسابي (3.59-3.67) والانحراف المعياري (0.98 - 1.05)، وجاءت فقرات هذا البُعد جميعها في الدرجة المتوسطة، فكانت الرتبة الأولى للفقرة (20) والتي تنص تسعى القيادة الخادمة للتأكد من تحقيق المعلمين لأهداف العمل" بمتوسط حسابي (3.67) وانحراف معياري (0.98)، وجاء في الرتبة الثانية الفقرة (21) والتي تنص " تُعد القيادة الخادمة تطور الموظفين المهني من أولوياتها "، بمتوسط حسابي (3.62) وانحراف معياري (1.01) وبدرجة متوسطة، وفي الرتبة الثالثة جاءت الفقرة (19) والتي تنص على "تعقد القيادة الخادمة دورات تنمية لتطوير كفاءة المعلمين " بمتوسط حسابي (3.60) وانحراف معياري (1.05) وبدرجة متوسطة، وفي الرتبة الرابعة والاحيرة جاءت الفقرة (22) والتي تنص على "ترتقي القيادة الخادمة بالاتصال المفتوح داخل المدرسة لمشاركة المعلومات بين المعلمين " بمتوسط حسابي (3.59) وانحراف معياري (1.04) وبدرجة متوسطة.

5. الالتزام بتطوير المجتمع:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة ممارسة القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الحكومية في العاصمة (عمان) من وجهة نظر مساعدي المديرين لِبُعد الالتزام بتطوير المجتمع - لفقرات هذا البُعد، والجدول (15) يوضح ذلك.

الجدول (15)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة ممارسة القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الحكومية في العاصمة (عمان) من وجهة نظر مساعدي المديرين لبعء الالتزام بتطوير المجتمع مرتبة تنازليا

| الرقم | البُعد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة | درجة الفاعلية |
|-------|--|-----------------|-------------------|--------|---------------|
| 24 | تؤكد القيادة الخادمة ضرورة الارتباط بالمجتمع. | 3.71 | 0.92 | 1 | مرتفعة |
| 25 | تشارك القيادة الخادمة في الأنشطة المجتمعية . | 3.68 | 0.95 | 2 | مرتفعة |
| 23 | تسعى القيادة الخادمة لمواكبة التطورات التكنولوجية لخدمة العمل المدرسي. | 3.67 | 1.00 | 3 | متوسطة |
| 26 | تشجع القيادة الخادمة المعلمين على القيام بأعمال تطوعية لخدمة المجتمع. | 3.63 | 0.97 | 4 | متوسطة |
| | | | | | الدرجة الكلية |
| | | 3.67 | 0.87 | | متوسطة |

يظهر الجدول (15) أن درجة ممارسة القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الحكومية في العاصمة (عمان) من وجهة نظر مساعدي المديرين لبعء الالتزام بتطوير المجتمع كانت متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (3.67) والانحراف المعياري (0.87)، توزعت فقرات هذا البعد على المستويات؛ المتوسط والمرتفع، إذ تراوحت المتوسطات بين (3.63 - 3.71)، والانحراف المعياري (0.92 - 1.00). وجاء في الرتبة الأولى الفقرة (24) والتي تنص " تؤكد القيادة الخادمة ضرورة الارتباط بالمجتمع " بمتوسط حسابي (3.71) وانحراف معياري(0.92) ودرجة مرتفعة ، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (25) والتي تنص " تشارك القيادة الخادمة في الأنشطة المجتمعية " بمتوسط حسابي (3.68) وانحراف معياري (0.95) وبمستوى مرتفع، وفي الرتبة الثالثة جاءت الفقرة (23) والتي تنص " تسعى القيادة الخادمة لمواكبة التطورات التكنولوجية لخدمة العمل المدرسي " بمتوسط حسابي (3.67) وانحراف معياري (1.00) وبمستوى متوسط، و الفقرة (26)

جاءت بالرتبة الرابعة والتي تنص " تشجع القيادة الخادمة المعلمين على القيام بأعمال تطوعية لخدمة المجتمع "بمتوسط حسابي (3.63) وانحراف معياري (0.97) وبمستوى متوسط.

6. التصرف بأخلاق:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة ممارسة القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الحكومية في العاصمة(عمان)من وجهة نظر مساعدي المديرين لُبعد التصرف بأخلاق - لفقرات هذا البُعد، والجدول (16) يوضح ذلك.

الجدول (16)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة ممارسة القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الحكومية في العاصمة(عمان) من وجهة نظر مساعدي المديرين لُبعد التصرف بأخلاق مرتبة تنازلياً

| الرقم | الفقرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة | درجة الممارسة |
|-------|--|-----------------|-------------------|--------|---------------|
| 29 | تتمتع القيادة الخادمة بمعايير أخلاقية. | 3.92 | 1.02 | 1 | مرتفعة |
| 30 | تتفاعل القيادة الخادمة مع الظروف الاجتماعية التي يمر بها الموظفون. | 3.81 | 0.99 | 2 | مرتفعة |
| 31 | تمتلك القيادة الخادمة الشفافية في التعامل مع الموظفين. | 3.80 | 1.01 | 3 | مرتفعة |
| 27 | تمتلك القيادة الخادمة القدرة على تطبيق قوانين العمل بصورة تخدم جميع الأطراف. | 3.78 | 0.97 | 4 | مرتفعة |
| 28 | تعمل القيادة الخادمة على تعديل قراراتها حين تستدعي تطورات العمل ذلك. | 3.72 | 0.97 | 5 | مرتفعة |
| | الدرجة الكلية | 3.81 | 0.90 | | مرتفعة |

يلاحظ في الجدول(16) أن درجة ممارسة القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الحكومية في العاصمة(عمان)من وجهة نظر مساعدي المديرين لُبعد التصرف بأخلاق كانت مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي(3.81) والانحراف المعياري(0.90) وجاءت فقرات هذا البُعد جميعها في الدرجة المرتفعة، حيث تراوح المتوسط الحسابي (3.72-3.92) والانحراف المعياري (0.97-1.02)، فكانت الرتبة الأولى للفقرة (29) والتي تنص على " تتمتع القيادة الخادمة بمعايير أخلاقية " بمتوسط حسابي (3.92) وانحراف معياري (1.02)وبدرجة مرتفعة، وجاء في الرتبة الثانية الفقرة (30) والتي تنص على " تتفاعل القيادة الخادمة مع الظروف الاجتماعية التي يمر بها الموظفون "، بمتوسط حسابي (3.81) وانحراف معياري (0.99) وبدرجة مرتفعة، وفي الرتبة الثالثة، جاءت الفقرة (31) والتي تنص على " تمتلك القيادة الخادمة الشفافية في التعامل مع الموظفين " بمتوسط حسابي (3.80) وانحراف معياري (1.01) وبدرجة مرتفعة، وفي الرتبة الرابعة جاءت الفقرة (27) والتي تنص على " تمتلك القيادة الخادمة القدرة على تطبيق قوانين العمل بصورة تخدم جميع الأطراف "بمتوسط حسابي (3.78) وانحراف معياري (0.97) وبدرجة مرتفعة، وفي الرتبة الخامسة والأخيرة جاءت الفقرة (28) والتي تنص على " تعمل القيادة الخادمة على تعديل قراراتها حين تستدعي تطورات العمل ذلك "بمتوسط حسابي (3.72) وانحراف معياري (0.97) وبدرجة مرتفعة.

7. مهارات مفاهيمية:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة ممارسة القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الحكومية في العاصمة (عمان) من وجهة نظر مساعدي المديرين لُبعد مهارات مفاهيمية - لفقرات هذا البُعد، والجدول (17) يوضح ذلك.

الجدول (17)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة ممارسة القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الحكومية في العاصمة (عمان) من وجهة نظر مساعدي المديرين لُبعد مهارات مفاهيمية مرتبة تنازليا

| الرقم | الفقرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة | درجة الممارسة |
|-------|---|-----------------|-------------------|--------|---------------|
| 32 | تبذل القيادة الخادمة جهودها في تطوير ذاتها من أجل تحقيق رؤية المدرسة. | 3.77 | 0.97 | 1 | مرتفعة |
| 35 | تمتلك القيادة الخادمة رؤية توضح إنجاز المهمات المنوطة بها. | 3.77 | 0.98 | 1 | مرتفعة |
| 34 | تمتلك القيادة الخادمة الفهم العميق لأهداف المدرسة. | 3.70 | 0.99 | 3 | مرتفعة |
| 33 | تقوم القيادة الخادمة بصياغة أهداف مستقبلية للمدرسة. | 3.68 | 0.95 | 4 | مرتفعة |
| | الدرجة الكلية | 3.73 | 0.90 | | مرتفعة |

يلاحظ في الجدول (17) أن درجة ممارسة القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الحكومية في العاصمة (عمان) من وجهة نظر مساعدي المديرين لُبعد مهارات مفاهيمية كانت مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.73) والانحراف المعياري (0.90) وجاءت فقرات هذا البُعد جميعها في الدرجة المرتفعة إذ تراوح المتوسط الحسابي (3.68-3.77) والانحراف المعياري (0.95) -

(0.99)، فكانت الرتبة الأولى للفقرتين (32 و 35) بمتوسط حسابي (3.77) وانحراف معياري (0.97 ، 0.98)، وفي الرتبة الثالثة، جاءت الفقرة (34) والتي تنص على " تمتلك القيادة الخادمة الفهم العميق لأهداف المدرسة " بمتوسط حسابي (3.70) وانحراف معياري (0.99) وبدرجة مرتفعة، وفي الرتبة الرابعة والاحيرة جاءت الفقرة (33) والتي تنص على " تقوم القيادة الخادمة بصياغة أهداف مستقبلية للمدرسة " بمتوسط حسابي(3.68) وانحراف معياري (0.95) وبدرجة مرتفعة.

السؤال الثاني: ما درجة الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في العاصمة(عمان)من وجهة نظر مساعدي المديرين؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتب ودرجة ممارسة الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في العاصمة(عمان) من وجهة نظر مساعدي المديرين، ولكل فقرة من فقرات أداة الدراسة بالتفصيل، والجدول (18) يظهر ذلك.

الجدول (18)

متوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتب ودرجة ممارسة الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في العاصمة(عمان) من وجهة نظر مساعدي المديرين مرتبة تنازليا لفقرات الاستبانة.

| الرقم | البعد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة | درجة الممارسة |
|-------|--|-----------------|-------------------|--------|---------------|
| 1 | طبيعة العمل | 3.98 | 0.88 | 1 | مرتفعة |
| 2 | الطلبة | 3.84 | 0.94 | 2 | مرتفعة |
| 4 | الموظفون | 3.76 | 0.95 | 3 | مرتفعة |
| 3 | المعلمون | 3.73 | 0.93 | 4 | مرتفعة |
| | الدرجة الكلية " ممارسة الاداء الوظيفي" | 3.83 | 0.90 | | مرتفعة |

يظهر الجدول(18) أن درجة ممارسة الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في العاصمة(عمان)من وجهة نظر مساعدي المديرين كانت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي(3.83) والانحراف المعياري(0.90)، وجاءت أبعاد الأداة جميعها مرتفعة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.73 – 3.98)، وجاء في الرتبة الأولى طبيعة العمل ، بمتوسط حسابي(3.98) وانحراف معياري(0.88) وبدرجة مرتفعة، وفي الرتبة الثانية جاء بُعد الطلبة بمتوسط حسابي(3.84) وانحراف معياري(0.94) وبدرجة مرتفعة، وفي الرتبة الثالثة جاء بُعد الموظفون بمتوسط حسابي(3.76) وانحراف معياري (0.95) وبدرجة مرتفعة ، وجاء في الرتبة الرابعة بُعد المعلمون بمتوسط حسابي (3.73) وانحراف معياري (0.93) وبدرجة مرتفعة.

أما بالنسبة لفقرات كل بُعد، فكانت النتائج على النحو الآتي:

1. طبيعة العمل:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة ممارسة الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في العاصمة(عمان)من وجهة نظر مساعدي المديرين- لفقرات هذا البُعد، والجدول (19) يوضح ذلك.

الجدول (19)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة ممارسة الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في العاصمة (عمان) من وجهة نظر مساعدي المديرين لبعدها طبيعة العمل مرتبة تنازليا

| الرقم | الفقرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة | درجة الممارسة |
|-------|--|-----------------|-------------------|--------|---------------|
| 1 | يلتزم المدير بأوقات الدوام المدرسي. | 4.33 | 0.95 | 1 | مرتفعة |
| 8 | يتابع المدير حضور جميع العاملين في المدرسة. | 4.18 | 0.99 | 2 | مرتفعة |
| 7 | يوفر المدير السجلات المدرسية الإدارية حسب الأصول. | 4.13 | 0.99 | 3 | مرتفعة |
| 6 | يوفر المدير السجلات المدرسية الفنية حسب الأصول. | 4.10 | 1.02 | 4 | مرتفعة |
| 16 | يكلف المدير العاملين في المدرسة كل حسب اختصاصه. | 4.01 | 1.02 | 5 | مرتفعة |
| 2 | يحرص المدير على استخدام الوقت في عمل منتج. | 4.00 | 0.99 | 6 | مرتفعة |
| 5 | يؤدي المدير المهام الوظيفية طبقاً لمعايير الجودة المطلوبة. | 3.98 | 1.04 | 7 | مرتفعة |
| 3 | يتابع المدير إنجاز العمل بالوقت المحدد. | 3.96 | 1.06 | 8 | مرتفعة |
| 11 | يضع المدير خطة مسبقة للمهام المراد تنفيذها لكل من يعمل في المدرسة. | 3.93 | 1.03 | 9 | مرتفعة |
| 17 | يفوض المدير بعض صلاحياته للعاملين في المدرسة. | 3.91 | 1.01 | 10 | مرتفعة |
| 4 | يصنع المدير الخطط التنفيذية في ضوء الخطة الاستراتيجية. | 3.90 | 0.99 | 11 | مرتفعة |
| 9 | يناقش المدير أهداف المدرسة مع جميع المعنيين ليسهل تحقيقها. | 3.90 | 1.09 | 11 | مرتفعة |
| 10 | يوضح المدير إجراءات العمل لجميع العاملين في المدرسة. | 3.89 | 1.04 | 13 | مرتفعة |
| 15 | يحرص المدير على متابعة ما يستجد في مجال عمله. | 3.84 | 1.05 | 14 | مرتفعة |
| 14 | يعمل المدير على إنهاء التداخل بين عمل الأفراد في المدرسة. | 3.83 | 1.06 | 15 | مرتفعة |
| 12 | يحرص المدير على جمع البيانات اللازمة لحل أية مشكلة في المدرسة. | 3.82 | 1.04 | 16 | مرتفعة |
| 13 | يعتمد المدير المرونة في تطبيق التعليمات. | 3.82 | 1.05 | 16 | مرتفعة |
| | الدرجة الكلية | 3.97 | 0.88 | | مرتفعة |

يلاحظ في الجدول (19) أن درجة ممارسة الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية

في العاصمة (عمان) من وجهة نظر مساعدي المديرين كانت مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي

للأداة (3.97) وانحراف معياري (0.88)، وقد جاءت الفقرات في الدرجة المرتفعة، إذ تراوحت

المتوسطات الحسابية بين (3.82 - 4.33) وانحرافات معيارية تراوحت بين (0.95 - 1.09).

وجاء في الرتبة الأولى فقرة (1) والتي تنص: " يلتزم المدير بأوقات الدوام المدرسي " بمتوسط حسابي (4.33) وانحراف معياري (0.95) وبمستوى مرتفع، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرات رقم (8) والتي تنص: " يتابع المدير حضور جميع العاملين في المدرسة " بوسط حسابي (4.18) وانحراف معياري (0.99) وبمستوى مرتفع، وفي الرتبة الثالثة جاءت الفقرة (7) والتي تنص: " يوفر المدير السجلات المدرسية الإدارية حسب الأصول " بمتوسط حسابي (4.13) وانحراف معياري (0.99) وبمستوى مرتفع، وفي الرتبة الرابعة جاءت الفقرة (6) والتي تنص: " يوفر المدير السجلات المدرسية الفنية حسب الأصول " بمتوسط حسابي (4.10) وانحراف معياري (1.02) وبمستوى مرتفع، والرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (4.01) وانحراف معياري (1.02) وبمستوى مرتفع للفقرة (16) والتي تنص " يكلف المدير العاملين في المدرسة كل حسب اختصاصه "، والرتبة السادسة للفقرة (2) بمتوسط حسابي (4.00) وانحراف معياري (0.99) وبمستوى مرتفع والتي تنص: " يحرص المدير على استخدام الوقت في عمل منتج"، والرتبة السابعة للفقرة (5) التي تنص على " يؤدي المدير المهام الوظيفية طبقاً لمعايير الجودة المطلوبة " بمتوسط حسابي (3.98) وانحراف معياري (1.04) وبمستوى مرتفع، والرتبة الثامنة للفقرة (3) التي تنص على " يتابع المدير إنجاز العمل بالوقت المحدد" بمتوسط حسابي (3.96) وانحراف معياري (1.06) وبمستوى مرتفع، والرتبة التاسعة للفقرة (11) التي تنص على " يضع المدير خطة مسبقة للمهام المراد تنفيذها لكل من يعمل في المدرسة." بمتوسط حسابي (3.93) وانحراف معياري (1.03) وبمستوى مرتفع. والرتبة العاشرة للفقرة (17) التي تنص على " يفوض المدير بعض صلاحياته للعاملين في المدرسة " بمتوسط حسابي (3.91) وانحراف معياري (1.01) وبمستوى مرتفع، والرتبة الحادية عشر للفقرة (4) التي تنص على " يصنع المدير الخطط التنفيذية في ضوء الخطة الاستراتيجية " بمتوسط حسابي (3.90) وانحراف معياري (0.99) وبمستوى مرتفع، والرتبة

الحادية عشر ايضاً للفقرة (9) التي تنص على " يناقش المدير أهداف المدرسة مع جميع المعنيين ليسهل تحقيقها " بمتوسط حسابي (3.90) وانحراف معياري (1.09) وبمستوى مرتفع، والرتبة الثالثة عشرة للفقرة (10) التي تنص على " يوضح المدير إجراءات العمل لجميع العاملين في المدرسة " بمتوسط حسابي (3.89) وانحراف معياري (1.04) وبمستوى مرتفع، والرتبة الرابعة عشرة للفقرة (15) التي تنص على "يحرص المدير على متابعة ما يستجد في مجال عمله " بمتوسط حسابي (3.84) وانحراف معياري(1.05) وبمستوى مرتفع، والرتبة الخامسة عشرة للفقرة(14) التي تنص على " يعمل المدير على إنهاء التداخل بين عمل الأفراد في المدرسة " بمتوسط حسابي(3.83) وانحراف معياري(1.06) وبمستوى مرتفع والرتبة السادسة عشرة للفقرة(12) التي تنص على "يحرص المدير على جمع البيانات اللازمة لحل أية مشكلة في المدرسة " بمتوسط حسابي (3.82) وانحراف معياري(1.04) وبمستوى مرتفع ، والرتبة السادسة عشرة أيضاً للفقرة(13) التي تنص على " يعتمد المدير المرونة في تطبيق التعليمات " بمتوسط حسابي(3.82) وانحراف معياري(1.05) وبمستوى مرتفع.

2. الطلبة:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة ممارسة الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في العاصمة(عمان)من وجهة نظر مساعدي المديرين ل فقرات هذا البُعد، والجدول (20) يوضح ذلك.

الجدول(20)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتب ودرجة ممارسة الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في العاصمة(عمان) من وجهة نظر مساعدي المديرين لُبعد الطلبة مرتبة تنازليا

| الرقم | الفقرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة | درجة الممارسة |
|-------|---|-----------------|-------------------|--------|---------------|
| 20 | يهتم المدير بمتابعة دوام الطلبة من خلال سجلات خاصة. | 3.97 | 1.03 | 1 | مرتفعة |
| 18 | يتعاون المدير مع المرشدين التربويين للتغلب على مشكلات الطلبة. | 3.96 | 0.97 | 2 | مرتفعة |
| 19 | يتابع المدير تحصيل الطلبة مع المعلمين. | 3.94 | 1.50 | 3 | مرتفعة |
| 22 | يعتني المدير بالطلبة ذوي الاحتياجات الخاصة في المدرسة. | 3.79 | 1.08 | 4 | مرتفعة |
| 21 | يعتني المدير بالطلبة الموهوبين في المدرسة. | 3.72 | 1.09 | 5 | مرتفعة |
| 23 | يشجع المدير الطلبة على المطالعة لاكتساب المعرفة. | 3.66 | 1.11 | 6 | متوسطة |
| | الدرجة الكلية | 3.84 | 0.94 | | مرتفعة |

يلاحظ في الجدول(20) أن درجة الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في العاصمة(عمان) من وجهة نظر مساعدي المديرين لُبعد الطلبة كانت بين المتوسطة والمرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي(3.84) والانحراف المعياري(0.94)، وجاءت فقرات هذا البُعد بين الدرجة المتوسطة والمرتفعة إذ تراوح المتوسط الحسابي(3.66-3.98) والانحراف المعياري(0.97 - 1.50)، فكانت الرتبة الأولى للفقرة (20) والتي تنص " يهتم المدير بمتابعة دوام الطلبة من خلال سجلات خاصة " بمتوسط حسابي (3.97) وانحراف معياري (1.03)، وجاء في الرتبة الثانية الفقرة (18) والتي تنص " يتعاون المدير مع المرشدين التربويين للتغلب على مشكلات الطلبة "، بمتوسط حسابي (3.96) وانحراف معياري (0.97) وبدرجة مرتفعة، وفي الرتبة الثالثة، جاءت الفقرة(19) والتي تنص على" يتابع المدير تحصيل الطلبة مع المعلمين" بمتوسط حسابي (3.94) وانحراف معياري (1.50) وبدرجة مرتفعة، وفي الرتبة الرابعة جاءت الفقرة (22) والتي تنص على" يعتني المدير بالطلبة ذوي الاحتياجات الخاصة في المدرسة" بمتوسط حسابي(3.79)

وانحراف معياري(1.08) وبدرجة مرتفعة، وفي الرتبة الخامسة جاءت الفقرة (21) والتي تنص على " يعتني المدير بالطلبة الموهوبين في المدرسة "بمتوسط حسابي(3.72) وانحراف معياري(1.09) وبدرجة مرتفعة، وفي الرتبة السادسة والأخيرة جاءت الفقرة (23) والتي تنص على " يشجع المدير الطلبة على المطالعة لاكتساب المعرفة "بمتوسط حسابي(3.66) وانحراف معياري(1.11) وبدرجة متوسطة.

3. المعلمون:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة ممارسة الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في العاصمة(عمان)من وجهة نظر مساعدي المديرين - لفقرات هذا البُعد، والجدول (21) يوضح ذلك.

الجدول (21)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة ممارسة الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في العاصمة (عمان)من وجهة نظر مساعدي المديرين لُبعد المعلمون مرتبة تنازليا

| الرقم | الفقرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة | درجة الممارسة |
|-------|--|-----------------|-------------------|--------|---------------|
| 24 | يقوم المدير بزيارات صفية للمعلمين. | 3.98 | 0.98 | 1 | مرتفعة |
| 25 | يشجع المدير تبادل الزيارات الصفية بين المعلمين داخل المدرسة. | 3.88 | 1.01 | 2 | مرتفعة |
| 33 | يتابع المدير ما أنجزه المعلمون من المناهج الدراسية. | 3.88 | 1.05 | 2 | مرتفعة |
| 31 | يقوم المدير أداء المعلمين بالتعاون مع المشرفين التربويين. | 3.81 | 1.04 | 4 | مرتفعة |
| 30 | يهيئ المدير الجو المناسب للمعلمين الجدد للتكيف مع نظام المدرسة. | 3.70 | 1.08 | 5 | مرتفعة |
| 28 | يعقد المدير لقاءات دورية بين معلمي المبحث الواحد. | 3.68 | 1.10 | 6 | مرتفعة |
| 26 | يشجع المدير تبادل الزيارات الصفية بين المعلمين خارج المدرسة. | 3.63 | 1.16 | 7 | متوسطة |
| 32 | يشجع المدير المعلمين على تقييم الكتب المدرسية. | 3.59 | 1.11 | 8 | متوسطة |
| 29 | ينسق المدير مع الجهات المختصة لتدريب المعلمين وفقا لاحتياجاتهم المهنية. | 3.57 | 1.08 | 9 | متوسطة |
| 27 | يشجع المدير المعلمين لعمل بحوث إجرائية للتوصل إلى الحلول لبعض المشكلات المدرسية. | 3.55 | 1.15 | 10 | متوسطة |
| | الدرجة الكلية | 3.73 | 0.93 | | مرتفعة |

يلاحظ في الجدول (21) أن درجة الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في العاصمة(عمان)من وجهة نظر مساعدي المديرين لُبعد المعلمون كانت بين المتوسطة والمرتفعة إذ بلغ المتوسط الحسابي(3.73)والانحراف المعياري(0.93)، وجاءت فقرات هذا البُعد بين الدرجة المتوسطة والمرتفعة حيث تراوح المتوسط الحسابي(3.55-3.98) والانحراف المعياري (0.98 - 1.16)، فكانت الرتبة الأولى للفقرة (24) والتي تنص " يقوم المدير بزيارات صفية للمعلمين " بمتوسط حسابي (3.98) وانحراف معياري (0.98)، وجاء في الرتبة الثانية الفقرة (25) والتي تنص "يشجع المدير تبادل الزيارات الصفية بين المعلمين داخل المدرسة"، بمتوسط حسابي(3.88) وانحراف معياري(1.01) وبدرجة مرتفعة، وفي الرتبة الثانية أيضاً، جاءت الفقرة (33) والتي تنص على " يتابع المدير ما أنجزه المعلمون من المناهج الدراسية" بمتوسط حسابي(3.88) وانحراف معياري(1.05) وبدرجة مرتفعة، وفي الرتبة الرابعة جاءت الفقرة(31) والتي تنص على " يقوم المدير أداء المعلمين بالتعاون مع المشرفين التربويين "بمتوسط حسابي(3.81) وانحراف معياري(1.04) وبدرجة مرتفعة، وفي الرتبة الخامسة جاءت الفقرة(30) والتي تنص على " يهيئ المدير الجو المناسب للمعلمين الجدد للتكيف مع نظام المدرسة "بمتوسط حسابي(3.70) وانحراف معياري (1.08) وبدرجة مرتفعة، وفي الرتبة السادسة جاءت الفقرة (28) والتي تنص على " يعقد المدير لقاءات دورية بين معلمي المبحث الواحد "بمتوسط حسابي (3.68) وانحراف معياري (1.10) وبدرجة مرتفعة، وفي الرتبة السابعة جاءت الفقرة (26) والتي تنص على " يشجع المدير تبادل الزيارات الصفية بين المعلمين خارج المدرسة "بمتوسط حسابي(3.63) وانحراف معياري(1.16) وبدرجة مرتفعة، وفي الرتبة الثامنة جاءت الفقرة (32) والتي تنص على " يشجع المدير المعلمين على تقييم الكتب المدرسية "بمتوسط حسابي(3.59) وانحراف معياري(1.11) وبدرجة متوسطة، وفي الرتبة التاسعة جاءت الفقرة(29) والتي تنص على " ينسق المدير مع

الجهات المختصة لتدريب المعلمين وفقا لاحتياجاتهم المهنية "بمتوسط حسابي(3.57) وانحراف معياري(1.08) وبدرجة متوسطة، وفي الرتبة العاشرة والاحيرة جاءت الفقرة(27) والتي تنص على " يشجع المدير المعلمين لعمل بحوث إجرائية للتوصل إلى الحلول لبعض المشكلات المدرسية "بمتوسط حسابي(3.55) وانحراف معياري (1.15) وبدرجة متوسطة.

4. الموظفون:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة ممارسة الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في العاصمة(عمان)من وجهة نظر مساعدي المديرين - لفقرات هذا البُعد، والجدول (22) يوضح ذلك.

الجدول (22)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة ممارسة الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في العاصمة (عمان) من وجهة نظر مساعدي المديرين لُبعد الموظفون مرتبة تنازليا

| الرقم | البعد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة | درجة الفاعلية |
|-------|---|-----------------|-------------------|--------|---------------|
| 37 | يشجع المدير الموظفين العمل بروح الفريق. | 3.83 | 1.05 | 1 | مرتفعة |
| 34 | يشخص المدير المشكلات التي تواجه الموظفين . | 3.79 | 1.00 | 2 | مرتفعة |
| 35 | يعالج المدير المشكلات التي تم تشخيصها. | 3.75 | 0.99 | 3 | مرتفعة |
| 36 | يشجع المدير الموظفين على النقد البناء لمصلحة العمل. | 3.72 | 1.04 | 4 | مرتفعة |
| | الدرجة الكلية | 3.77 | 0.95 | | مرتفعة |

يلاحظ في الجدول(22) أن درجة الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في العاصمة(عمان)من وجهة نظر مساعدي المديرين لُبعد الموظفون كانت جميعها مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي(3.77) والانحراف المعياري(0.95) وجاءت فقرات هذا البُعد في الدرجة المرتفعة وتراوح المتوسط الحسابي(3.72-3.83) والانحراف المعياري (0.99-1.05)، فكانت الرتبة الأولى للفقرة(37) والتي تنص " يشجع المدير الموظفين العمل بروح الفريق" بمتوسط

حسابي(3.83) وانحراف معياري(1.05)، وجاء في الرتبة الثانية الفقرة(34) والتي تنص " يشخص المدير المشكلات التي تواجه الموظفين"، بمتوسط حسابي(3.79) وانحراف معياري (1.00) وبدرجة مرتفعة، وفي الرتبة الثالثة، جاءت الفقرة (35) والتي تنص على " يعالج المدير المشكلات التي تم تشخيصها " بمتوسط حسابي(3.75) وانحراف معياري (0.99) وبدرجة مرتفعة، وفي الرتبة الرابعة الاخيرة جاءت الفقرة (36) والتي تنص على " يشجع المدير الموظفين على النقد البناء لمصلحة العمل "بمتوسط حسابي(3.72) وانحراف معياري(1.04) وبدرجة مرتفعة.

السؤال الثالث: هل يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة مساعدي المديرين لدرجة ممارسة القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الحكومية وأدائهم الوظيفي في العاصمة (عمان)؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب معامل الارتباط بين درجة ممارسة القيادة الخادمة ودرجة ممارسة الأداء الوظيفي عند مديري المدارس الحكومية في العاصمة(عمان)-باستخدام معامل ارتباط بيرسون(Coefficient Correlation Pearson)، ويظهر ذلك في الجدول (23).

الجدول (23)

معاملات الارتباط بين درجة ممارسة القيادة الخادمة ودرجة الأداء الوظيفي عند مديري المدارس الحكومية في العاصمة(عمان) باستخدام معامل إرتباط بيرسون

| القيادة الخادمة | | | | | | | | البيد | الأداء الوظيفي |
|------------------------|-----------------|---------------|-------------------------|-------------------------------------|---------|---------|---------|----------------|----------------|
| القيادة الخادمة الكلية | مهارات مفاهيمية | التصرف بأخلاق | الالتزام بتطوير المجتمع | مساعدة المرؤوسين على التطور والنجاح | الايثار | التواضع | التمكين | | |
| 0.81 | 0.81 | 0.82 | 0.76 | 0.69 | 0.72 | 0.71 | 0.77 | معامل الارتباط | |
| 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | مستوى الدلالة | |

يتبين في الجدول(23) وجود علاقة إيجابية قوية بين درجة ممارسة القيادة الخادمة ودرجة

ممارسة الأداء الوظيفي عند مديري المدارس الحكومية في العاصمة (عمان)، إذ بلغ معامل

الارتباط (0.81) وبدرجة دلالة (0.00)، كما توجد علاقة إيجابية قوية بين معظم أبعاد درجة ممارسة القيادة الخادمة ودرجة ممارسة الأداء الوظيفي، إذ تراوح معامل الارتباط بين (0.69 - 0.82) لستة أبعاد من أبعاد القيادة الخادمة وهي التمكين و التواضع والايثار و مساعدة المرؤوسين على التطور والنجاح و الالتزام بتطوير المجتمع والتصرف بأخلاق و مهارات مفاهيمية.

السؤال الرابع: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين

متوسطات استجابات مساعدي المديرين لدرجة ممارسة القيادة الخادمة لدى مديري المدارس

الحكومية في العاصمة(عمان) تُعزى لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة؟

تمت الإجابة عن هذا السؤال على النحو الآتي:

1. الجنس

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة القيادة الخادمة لدى

مديري المدارس الحكومية في العاصمة (عمان) - وتم تطبيق اختبار (t-test) تبعا لمتغير الجنس،

وكما يظهر ذلك في الجدول (24).

الجدول (24)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الحكومية في العاصمة (عمان)، واختبار (t-test) تبعا لمتغير الجنس

| مستوى الدلالة | قيمة t | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | العدد | الجنس | البُعد |
|---------------|--------|-------------------|-----------------|-------|-------|-----------------------------------|
| 0.00 | 4.72- | 0.91 | 3.26 | 69 | نكر | التمكين |
| | | 0.81 | 3.83 | 153 | انثى | |
| 0.00 | 4.56- | 0.96 | 3.27 | 69 | نكر | التواضع |
| | | 0.84 | 3.85 | 153 | انثى | |
| 0.00 | 3.78- | 0.95 | 3.22 | 69 | نكر | الايثار |
| | | 0.91 | 3.73 | 153 | انثى | |
| 0.00 | 5.14- | 0.94 | 3.17 | 69 | نكر | مساعدة المرؤوسين على تطوير النجاح |
| | | 0.85 | 3.82 | 153 | انثى | |
| 0.00 | 5.24- | 0.91 | 3.20 | 69 | نكر | التصرف بأخلاق |
| | | 0.76 | 3.88 | 153 | انثى | |
| 0.00 | 5.78- | 0.99 | 3.36 | 69 | نكر | الالتزام بتطوير المجتمع |
| | | 0.79 | 4.01 | 153 | انثى | |
| 0.00 | 5.41- | 0.94 | 3.27 | 69 | نكر | مهارات مفاهيمية |
| | | 0.81 | 3.94 | 153 | انثى | |
| 0.00 | 5.28- | 0.90 | 3.25 | 69 | نكر | القيادة الخادمة الدرجة الكلية |
| | | 0.75 | 3.87 | 153 | انثى | |

تشير النتائج التي تظهر في الجدول (24) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية

عند درجة الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة

القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الحكومية في العاصمة (عمان) تعزى لمتغير

الجنس، استنادا إلى قيمة (t) المحسوبة لمتغير درجة ممارسة القيادة الخادمة، إذ بلغت

(- 5.28) وبدرجة دلالة (0.00)، وكذلك وجود دلالة إحصائية في جميع الأبعاد التي

تكون منها المقياس، وكانت لصالح الإناث.

2. المؤهل العلمي

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الحكومية في العاصمة (عمان) - تبعا لمتغير المؤهل العلمي، ويظهر ذلك في الجدول (25).

الجدول (25)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الحكومية في العاصمة (عمان)، واختبار (t-test) تبعا لمتغير المؤهل العلمي

| مستوى الدلالة | قيمة t | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | العدد | المؤهل العلمي | البعد |
|---------------|--------|-------------------|-----------------|-------|---------------|-----------------------------------|
| 0.90 | 0.10 | 0.86 | 3.66 | 190 | دبلوم عالي | التمكن |
| | | 0.97 | 3.65 | 32 | ماجستير | |
| 0.95 | 0.78 | 0.91 | 3.67 | 190 | دبلوم عالي | التواضع |
| | | 0.99 | 3.65 | 32 | ماجستير | |
| 0.51 | 0.93 | 0.93 | 3.55 | 190 | دبلوم عالي | الايثار |
| | | 1.00 | 3.69 | 32 | ماجستير | |
| 0.99 | 0.15 | 0.91 | 3.60 | 190 | دبلوم عالي | مساعدة المرؤوسين على تطوير النجاح |
| | | 1.00 | 3.76 | 32 | ماجستير | |
| 0.63 | 0.32 | 0.85 | 3.66 | 190 | دبلوم عالي | التصرف بأخلاق |
| | | 0.99 | 3.69 | 32 | ماجستير | |
| 0.90 | 0.64 | 0.89 | 3.81 | 190 | دبلوم عالي | الالتزام بتطوير المجتمع |
| | | 1.00 | 3.81 | 32 | ماجستير | |
| 0.715 | 0.12 | 0.88 | 3.75 | 190 | دبلوم عالي | مهارات مفاهيمية |
| | | 1.00 | 3.64 | 32 | ماجستير | |
| 0.95 | 0.94 | 0.83 | 3.67 | 190 | دبلوم عالي | القيادة الخادمة الدرجة الكلية |
| | | 0.94 | 3.69 | 32 | ماجستير | |

يلاحظ من الجدول (25) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند درجة الدلالة

($\alpha=0.05$) بين متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة القيادة الخادمة لدى مديري

المدارس الحكومية في العاصمة (عمان) تعزى لمتغير المؤهل العلمي، استنادا إلى قيمة (t)

المحسوبة لمتغير درجة ممارسة القيادة الخادمة، إذ بلغت (0.94) وبدرجة دلالة (0.95)، وكذلك عدم وجود دلالة إحصائية في جميع الأبعاد التي تكون منها المقياس.

2. سنوات الخدمة:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الحكومية في العاصمة (عمان) تبعاً لمتغير عدد سنوات الخدمة، كما يظهر ذلك في الجدول (26).

الجدول (26)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة القيادة الخادمة لدى مديري المدارس

الحكومية في العاصمة (عمان) تبعاً لمتغير سنوات الخدمة

| الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | العدد | الخدمة | البعد |
|-------------------|-----------------|-------|------------------|--|
| 0.88 | 3.66 | 57 | أقل من 5 سنوات | التمكين |
| 0.91 | 3.67 | 66 | 5 إلى 10 سنوات | |
| 0.95 | 3.57 | 99 | أكثر من 10 سنوات | |
| 0.93 | 3.62 | 57 | أقل من 5 سنوات | التواضع |
| 0.87 | 3.67 | 66 | 5 إلى 10 سنوات | |
| 0.9 | 3.81 | 99 | أكثر من 10 سنوات | |
| 0.9 | 3.73 | 57 | أقل من 5 سنوات | الايثار |
| 0.84 | 3.68 | 66 | 5 إلى 10 سنوات | |
| 0.88 | 3.66 | 99 | أكثر من 10 سنوات | |
| 0.91 | 3.67 | 57 | أقل من 5 سنوات | مساعدة المرؤوسين على تطوير النجاح |
| 0.95 | 3.57 | 66 | 5 إلى 10 سنوات | |
| 0.93 | 3.62 | 99 | أكثر من 10 سنوات | |

| | | | | |
|------|------|----|------------------|-------------------------------|
| 0.87 | 3.67 | 57 | اقل من 5 سنوات | الالتزام بتطوير المجتمع |
| 0.90 | 3.81 | 66 | 5 الى 10 سنوات | |
| 0.90 | 3.73 | 99 | اكثر من 10 سنوات | |
| 0.84 | 3.68 | 57 | اقل من 5 سنوات | التصرف بأخلاق |
| 0.88 | 3.66 | 66 | 5الى 10 سنوات | |
| 0.91 | 3.67 | 99 | اكثر من 10 سنوات | |
| 0.95 | 3.57 | 57 | اقل من 5 سنوات | مهارات مفاهيمية |
| 0.93 | 3.62 | 66 | 5الى 10 سنوات | |
| 0.87 | 3.67 | 99 | اكثر من 10 سنوات | |
| 0.90 | 3.81 | 57 | اقل من 5 سنوات | القيادة الخادمة الكلية |
| 0.90 | 3.73 | 66 | 5 الى 10 سنوات | |
| 0.84 | 3.68 | 99 | أكثر من 10 سنوات | |

يلاحظ من الجدول (26) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الحكومية في العاصمة (عمان) تبعا لمتغير عدد سنوات الخدمة، إذ حصل المساعدون ذوو الخدمة من 5 سنوات وأقل على أعلى متوسط حسابي بلغ (3.81)، وبالرتبة الثانية المعلمون ذوو الخدمة (5-10) سنوات وبلغ المتوسط الحسابي (3.73)، وأخيرا جاء المتوسط الحسابي للمعلمين ذوي الخدمة أكثر من (10) سنوات بالرتبة الأخيرة إذ بلغ (3.68).

ولتحديد فيما إذا كانت الفروق ذات دلالة إحصائية عند درجة الدلالة ($\alpha=0.05$)، تم استخدام

اختبار تحليل التباين الأحادي (one-way ANOVA) وجاءت النتائج كما في الجدول (27).

الجدول (27)

تحليل التباين الأحادي لإيجاد دلالة الفروق لدرجة ممارسة القيادة الخادمة، تبعاً لمتغير سنوات الخدمة

| المعنوية | قيمة ف | متوسط المربعات | درجة الحرية | مجموع المربعات | مصدر التباين | |
|----------|--------|----------------|-------------|----------------|----------------|---------------------|
| 0.02 | 4.27 | 3.24 | 2.00 | 6.48 | بين المجموعات | التمكين |
| | | 0.76 | 219.00 | 165.97 | داخل المجموعات | |
| | | | 221.00 | 172.45 | المجموع | |
| 0.04 | 3.24 | 2.69 | 2.00 | 5.39 | بين المجموعات | التواضع |
| | | 0.83 | 219.00 | 182.38 | داخل المجموعات | |
| | | | 221.00 | 187.77 | المجموع | |
| 0.02 | 4.00 | 3.54 | 2.00 | 7.08 | بين المجموعات | الايثار |
| | | 0.89 | 219.00 | 194.11 | داخل المجموعات | |
| | | | 221.00 | 201.19 | المجموع | |
| 0.07 | 2.63 | 2.25 | 2.00 | 4.49 | بين المجموعات | مساعدة المرؤوسين |
| | | 0.86 | 219.00 | 187.35 | داخل المجموعات | |
| | | | 221.00 | 191.84 | المجموع | |
| 0.03 | 3.47 | 2.59 | 2.00 | 5.17 | بين المجموعات | تطوير المجتمع |
| | | 0.74 | 219.00 | 163.03 | داخل المجموعات | |
| | | | 221.00 | 168.20 | المجموع | |
| 0.01 | 4.52 | 3.60 | 2.00 | 7.19 | بين المجموعات | التصرف باخلاق |
| | | 0.80 | 219.00 | 174.25 | داخل المجموعات | |
| | | | 221.00 | 181.45 | المجموع | |
| 0.00 | 6.42 | 5.02 | 2.00 | 10.05 | بين المجموعات | مهارات مفاهيمية |
| | | 0.78 | 219.00 | 171.41 | داخل المجموعات | |
| | | | 221.00 | 181.46 | المجموع | |
| 0.01 | 4.62 | 3.22 | 2.00 | 6.44 | بين المجموعات | القيادة الخادمة |
| | | 0.70 | 219.00 | 152.88 | داخل المجموعات | |
| | | | 221.00 | 159.33 | المجموع | |

تشير النتائج التي تظهر في الجدول (27) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند درجة

الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات الاستجابة لدرجة ممارسة القيادة الخادمة لدى مديري المدارس

الحكومية في العاصمة (عمان) - تعزى لمتغير سنوات الخدمة، استناداً إلى قيمة (ف) المحسوبة

لمتغير القيادة الخادمة، إذ بلغت (4.62) وبدرجة دلالة (0.01)، وكذلك وجود فروق ذات دلالة

إحصائية لجميع أبعاد المقياس ما عدا بعد (مساعدة المرؤوسين). ولمعرفة عائدية الفروق تم

استخدام اختبار شيفيه ، والجدول (28) يوضح ذلك.

الجدول (28)

اختبار شيفيه للفروق في مستوى القيادة الخادمة تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

| البعد | سنوات الخدمة | المتوسط الحسابي | أقل من 5 سنوات | 5 الى 10 سنوات | أكثر من 10 سنوات |
|-----------------|-------------------|-----------------|----------------|----------------|------------------|
| القيادة الخادمة | أقل من 5 سنوات | 3.77 | * | 0.35 | -0.03 |
| | من 5 الى 10 سنوات | 3.42 | | * | -0.39 |
| | أكثر من 10 سنوات | 3.80 | | | * |
| البعد | سنوات الخدمة | المتوسط الحسابي | أقل من 5 سنوات | 5 الى 10 سنوات | أكثر من 10 سنوات |
| | أقل من 5 سنوات | 3.76 | * | 0.37 | -0.01 |
| | من 5 الى 10 سنوات | 3.39 | | * | -0.38 |
| التمكين | أكثر من 10 سنوات | 3.77 | | | * |
| | سنوات الخدمة | المتوسط الحسابي | أقل من 5 سنوات | 5 الى 10 سنوات | أكثر من 10 سنوات |
| | أقل من 5 سنوات | 3.78 | * | 0.35 | 0.02 |
| التواضع | من 5 الى 10 سنوات | 3.43 | | * | -0.34 |
| | أكثر من 10 سنوات | 3.77 | | | * |
| | سنوات الخدمة | المتوسط الحسابي | أقل من 5 سنوات | 5 الى 10 سنوات | أكثر من 10 سنوات |
| البعد | سنوات الخدمة | المتوسط الحسابي | أقل من 5 سنوات | 5 الى 10 سنوات | أكثر من 10 سنوات |
| | أقل من 5 سنوات | 3.69 | * | 0.40 | 0.00 |
| | من 5 الى 10 سنوات | 3.30 | | * | -0.39 |
| الايثار | أكثر من 10 سنوات | 3.69 | | | * |
| | سنوات الخدمة | المتوسط الحسابي | أقل من 5 سنوات | 5 الى 10 سنوات | أكثر من 10 سنوات |
| | أقل من 5 سنوات | 3.71 | * | 0.27 | -0.09 |
| تطوير المجتمع | من 5 الى 10 سنوات | 3.44 | | * | -0.36 |
| | أكثر من 10 سنوات | 3.80 | | | * |
| | سنوات الخدمة | المتوسط الحسابي | أقل من 5 سنوات | 5 الى 10 سنوات | أكثر من 10 سنوات |
| البعد | سنوات الخدمة | المتوسط الحسابي | أقل من 5 سنوات | 5 الى 10 سنوات | أكثر من 10 سنوات |
| | أقل من 5 سنوات | 3.8789 | * | .34049 | 3.9560 |
| | أكثر من 5 سنوات | 3.8789 | | | -.07705 |

| | | | | | |
|------------------|----------------|----------------|-----------------|-------------------|-----------------|
| -0.42 | * | | 3.5385 | من 5 الى 10 سنوات | باخلاق |
| * | | | 3.9560 | اكثر من 10 سنوات | |
| اكثر من 10 سنوات | 5 الى 10 سنوات | اقل من 5 سنوات | المتوسط الحسابي | سنوات الخدمة | البعد |
| 3.89 | 3.41 | 3.84 | | | |
| -0.05 | 0.43 | * | 3.84 | اقل من 5 سنوات | مهارات مفاهيمية |
| -0.48 | * | | 3.41 | من 5 الى 10 سنوات | |
| * | | | 3.89 | اكثر من 10 سنوات | |

يلاحظ من الجدول (28) أن الفروق كانت لصالح المساعدين ذوي الخدمة أكثر من 10 سنوات بشكل عام، وكذلك للأبعاد (التمكين، تطوير المجتمع، التصرف باخلاق، ومهارات مفاهيمية)، بينما كانت الفروق لصالح المساعدين ذوي الخدمة أقل من 5 سنوات في بعدي (التواضع، والإيثار).

السؤال الخامس: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات استجابات مساعدي المديرين لدرجة مستوى الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في العاصمة (عمان) تُعزى لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة؟

تمت الإجابة عن هذا السؤال على النحو الآتي:

1. الجنس:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات لدرجة مستوى الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في العاصمة (عمان) وتم تطبيق اختبار (t-test) تبعا لمتغير الجنس، كما يظهر ذلك في الجدول (29).

الجدول (29)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة مستوى الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في العاصمة (عمان)، واختبار (t-test) تبعا لمتغير الجنس.

| درجة الدلالة | قيمة t | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | العدد | الجنس | البعد |
|--------------|--------|-------------------|-----------------|-------|-------|----------------------|
| 0.02 | 4.25 | 1.01 | 3.40 | 70 | نكر | مستوى الأداء الوظيفي |
| | | 0.68 | 4.24 | 152 | أنثى | |

تشير النتائج التي تظهر في الجدول (29) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند درجة الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات الاستجابة لدرجة مستوى الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في العاصمة (عمان)، تعزي لمتغير الجنس، استنادا إلى قيمة (t) المحسوبة إذ بلغت (4.25) وبدرجة دلالة (0.02) ولصالح الإناث.

2. المؤهل العلمي:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة مستوى الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في العاصمة (عمان)، - تبعا لمتغير المؤهل العلمي، و يظهر ذلك في الجدول (30).

الجدول (30)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة مستوى الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في العاصمة (عمان)، واختبار (t-test) تبعا لمتغير المؤهل العلمي.

| درجة الدلالة | قيمة t | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | العدد | الجنس | البعد |
|--------------|--------|-------------------|-----------------|-------|------------|----------------------|
| 0.81 | 2.18 | 0.86 | 4.03 | 190 | دبلوم عالي | مستوى الأداء الوظيفي |
| | | 0.98 | 3.66 | 32 | ماجستير | |

تشير النتائج التي تظهر في الجدول (30) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند درجة الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات الاستجابة لدرجة مستوى الأداء الوظيفي لدى مديري

المدارس الحكومية في العاصمة (عمان)، تعزى لمتغير المؤهل العلمي، استنادا إلى قيمة (t) المحسوبة إذ بلغت (2.18) وبدرجة دلالة (0.81).

3. سنوات الخدمة

ولتحديد فيما إذا كانت الفروق ذات دلالة إحصائية عند درجة دلالة ($\alpha=0.05$) تم استخدام

اختبار تحليل التباين الأحادي (one-way ANOVA) وجاءت النتائج كما في الجدول (31).

الجدول (31)

تحليل التباين الأحادي لإيجاد دلالة الفروق لدرجة مستوى الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في العاصمة (عمان) تبعا لمتغير عدد سنوات الخدمة

| المعنوية | Fقيمة | متوسط المربعات | درجة الحرية | مجموع المربعات | | |
|----------|-------|----------------|-------------|----------------|----------------|----------------|
| 0.057 | 2.545 | 1.972 | 2 | 5.915 | بين المجموعات | الاداء الوظيفي |
| | | 0.775 | 219 | 168.842 | داخل المجموعات | |
| | | | 221 | 174.756 | المجموع | |
| 0.057 | 2.545 | 1.972 | 2 | 5.915 | بين المجموعات | العمل |
| | | 0.775 | 219 | 168.842 | داخل المجموعات | |
| | | | 221 | 174.756 | المجموع | |
| 0.347 | 1.107 | 0.984 | 2 | 2.952 | بين المجموعات | الطلبة |
| | | 0.889 | 219 | 193.816 | داخل المجموعات | |
| | | | 221 | 196.768 | المجموع | |
| 0.295 | 1.243 | 1.090 | 2 | 3.270 | بين المجموعات | المعلمون |
| | | 0.877 | 219 | 191.226 | داخل المجموعات | |
| | | | 221 | 194.496 | المجموع | |
| 0.116 | 1.991 | 1.798 | 2 | 5.395 | بين المجموعات | الموظفون |
| | | 0.903 | 219 | 196.918 | داخل المجموعات | |
| | | | 221 | 202.313 | المجموع | |

تبين النتائج في الجدول (31) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ لدرجة مستوى الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في العاصمة (عمان)، استنادا إلى قيمة (ف) المحسوبة إذ بلغت (2.545) وبدرجة دلالة (0.057)، ولجميع أبعاد الأداء الوظيفي.

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

مناقشة النتائج المتعلقة بالاجابة عن السؤال الأول

مناقشة النتائج المتعلقة بالاجابة عن السؤال الثاني

مناقشة النتائج المتعلقة بالاجابة عن السؤال الثالث

مناقشة النتائج المتعلقة بالاجابة عن السؤال الرابع

مناقشة النتائج المتعلقة بالاجابة عن السؤال الخامس

التوصيات والمقترحات

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

تضمن هذا الفصل عرضاً لمناقشة نتائج الدراسة في ضوء الأسئلة الموضوعية، كما تضمن

التوصيات التي تم التوصل إليها في ضوء هذه النتائج موضحة كالآتي:

مناقشة نتائج السؤال الأول والذي ينص: " ما درجة ممارسة نمط القيادة الخادمة لدى مديري

المدارس الحكومية في العاصمة (عمان) من وجهة نظر مساعدي المديرين؟"

أوضحت النتائج في الجدول (10) أن درجة ممارسة القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الحكومية في العاصمة (عمان) من وجهة نظر مساعدي المديرين كانت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.68) والانحراف المعياري (0.84)، وجاءت أبعاد الأداة جميعها بين الدرجة المتوسطة والمرتفعة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.57 - 3.81) وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن مديري المدارس الحكومية في العاصمة (عمان) يمارسون القيادة الخادمة بدرجة مرتفعة من وجهة نظر مساعديهم ويُنسب ذلك ربما إلى قناعة المساعدين بهذا النوع من القيادة وتقيّد المديرين بها، والتزامهم بمضمونها، مما يؤثر إيجابياً في مسار العملية التربوية وفي استجابة مساعدي المديرين للسلوك الذي يمارسه المديرون في ضوء متطلبات القيادة الخادمة وذلك من خلال تفضيلهم للآخرين على أنفسهم ومساعدتهم على تطوير أنفسهم والنمو ذاتياً في مختلف الجوانب الشخصية، والعمل على مشاركتهم في صنع القرار، وتفويضهم بعض الصلاحيات لإنجاز المهمات الموكلة إليهم، مما يؤدي إلى تحقيق أهدافهم وأهداف المدرسة التي يعملون فيها.

واتفقت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة أبو تينة وآخرون (2007) من وجهة نظر

المديرين أنفسهم، ودراسة النشاش والكيلاني (2015) التي حصلت المجالات الأخلاقية للقيادة على

أهمية كبيرة. واختلفت مع النتائج التي توصلت إليها دراسة ابراهيم (2013) ودراسة المعشر (2014) التي أظهرت نتائجها درجة متوسطة للممارسة.

و يلاحظ أنه جاء في الرتبة الأولى بُعد التصرف بأخلاق ، بمتوسط حسابي (3.81) وانحراف معياري (0.90) وبدرجة مرتفعة، وفي الرتبة الثانية جاء بُعد مهارات مفاهيمية بمتوسط حسابي (3.73) وانحراف معياري (0.90) وبدرجة مرتفعة، وفي الرتبة الثالثة جاء بُعد التواضع بمتوسط حسابي (3.67) وانحراف معياري (0.92) وبدرجة متوسطة، وبُعد الالتزام بتطوير المجتمع بمتوسط حسابي (3.67) وانحراف معياري (0.87) وبدرجة متوسطة، وجاء في الرتبة الخامسة بُعد التمكين، بمتوسط حسابي (3.66) وانحراف معياري (0.88) وبدرجة متوسطة، وجاء في الرتبة السادسة بُعد مساعدة المرؤوسين على تطوير النجاح، بمتوسط حسابي (3.62) وانحراف معياري (0.93) وبدرجة متوسطة، وجاء في الرتبة السابعة والأخيرة بُعد الإيثار، بمتوسط حسابي (3.57) وانحراف معياري (0.95)، وحصولها على درجة متوسطة.

وعند الرجوع إلى فقرات الاستبانة التفصيلية يلاحظ أن درجة ممارسة القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الحكومية في العاصمة(عمان) من وجهة نظر مساعدي المديرين - لبُعد التمكين كانت متوسطة ومن خلال الجدول رقم (11) يلاحظ أنه بلغ المتوسط الحسابي (3.66) وانحراف معياري (0.88)، وجاءت فقرات هذا البُعد بين الدرجة المتوسطة و المرتفعة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.48 - 3.78)، وجاء في الرتبة الأولى فقرة (6) والتي تنص: "تشجع القيادة الخادمة المعلمين على العمل بشكل جماعي"، بمتوسط حسابي (3.78) وانحراف معياري (1.05) وبدرجة مرتفعة، وفي الرتبة الثانية عشر والاخيرة ، جاءت الفقرة (12) والتي تنص: " تعطي القيادة الخادمة الموظفين حرية التعامل مع المواقف الصعبة " بمتوسط حسابي (3.48) وانحراف معياري (1.09) وبدرجة متوسطة وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أنه ربما يستدل من هذه

النتيجة أن مدير المدرسة يُمكن العاملين معه من مساعدين وإداريين من خلال تفويض بعض الصلاحيات اللازمة لإنجاز الأعمال، والعمل على زيادة توفير الفرص لتطوير إمكاناتهم في العمل الإداري التربوي، وقد تُعزى هذه النتيجة أيضًا إلى رغبة المدير في تطوير مقدرات المساعدين وتمييزهم مهنيًا بإتاحة الفرصة لهم لممارسة بعض المهام الإدارية وعدم احتكار السلطة بيده، بل العمل على تفويض الآخرين بعض الصلاحيات ويكون هذا انعكاسًا لتأكيد المدير على أهمية العنصر البشري وإشراكه في العملية الإدارية، تمهيدًا لتطويره ليكون مؤهلًا لتبوء مواقع إدارية أعلى في المدرسة ولا يتحقق ذلك إلا من خلال تمكينه وتفويضه بعض الصلاحيات لاتخاذ القرار المناسب في المهام التي توكل إليه.

وتشير نتائج بُعد التواضع في الجدول (12) لدرجة ممارسة القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الحكومية في العاصمة (عمان) من وجهة نظر مساعدي المديرين كانت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.67) وانحراف معياري (0.92)، وجاءت فقرات هذا البُعد بين المتوسطة والمرتفعة، وجاء في الرتبة الأولى فقرة (13) والتي تنص " تتخذ القيادة الخادمة النهج الديمقراطي في تحديد أهداف المدرسة "، بمتوسط حسابي (3.70) وانحراف معياري (0.97) وبدرجة مرتفعة، وفي الرتبة الثالثة والأخيرة، جاءت الفقرة (14) والتي تنص " تعزو القيادة الخادمة نجاحها في تحقيق أهدافها إلى سيادة روح الفريق " بمتوسط حسابي (3.63) وانحراف معياري (0.98) وبدرجة متوسطة، ويُعزى ذلك ربما إلى أن المدير يفتخر بالعاملين معه وما يقدمونه من نشاطات وإنجازات تربوية ترفع من مستوى العملية التربوية ويرى أنها دعمًا لمهامه الإدارية والفنية، وربما ترجع إلى تواضع المدير في عمله وابتعاده عن التعالي عليهم، وربما تعود النتيجة إلى أن المدير يصف نفسه واحدًا من الأعضاء في مجتمع المدرسة ويشاركهم أفكارهم ويشجعهم على بذل الجهد الأمر الذي يزيد الألفة والمودة بين الجميع والتعاون والسلوك بأخلاق وهذا يعد سببًا رئيسًا في نجاح المدرسة.

وتشير نتائج بُعد الايثار في الجدول (13) لدرجة ممارسة القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الحكومية في العاصمة (عمان) من وجهة نظر مساعدي المديرين كانت متوسطة ، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.57) وانحراف معياري (0.95)، وجاءت فقرات هذا البُعد جميعها بدرجة متوسطة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.53 - 3.61)، وجاء في الرتبة الأولى، الفقرة (18) والتي تنص " تُشجع القيادة الخادمة الموظفين على المبادرة "بمتوسط حسابي (3.61) وانحراف معياري (1.02) بدرجة متوسطة، وفي الرتبة الثالثة، والأخيرة جاءت الفقرة (17) والتي تنص " تحرص القيادة الخادمة على نجاح الموظفين أكثر من اهتمامها بنجاحها الذاتي "بمتوسط حسابي (3.53) وانحراف معياري (1.01) وبدرجة متوسطة، ويعزى ذلك ربما إلى أن الخدمة التي يقدمها المدير للعاملين من غير مقابل ويرى أنه من الواجب تقديم هذه الخدمة للآخرين بحكم موقعه القيادي في المدرسة ويبدو ذلك واضحًا من خلال ما يقوم به من ممارسات سلوكية أثناء تعامله مع الآخرين بحيث تعكس قيمه وأخلاقه ويأتي ذلك متنسًا مع ما يقول ويعمل و ما يعدُّ به وربما جاءت النتيجة بهذا الشكل لأن سمة الايثار غير موجودة بشكل يجبر الجميع على الالتزام الأدبي بها بحيث يتمثل ذلك بقلة مساعدة الآخرين والسهر على راحتهم والتضحية من أجلهم.

وتشير نتائج بُعد مساعدة المرؤوسين في الجدول (14) على تطوير النجاح لدرجة ممارسة القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الحكومية في العاصمة(عمان) من وجهة نظر مساعدي المديرين كانت متوسطة، حيث تراوح المتوسط الحسابي (3.59-3.67) والانحراف المعياري (0.98 - 1.05)، وجاءت فقرات هذا البُعد جميعها في الدرجة المتوسطة، فكانت الرتبة الأولى للفقرة (20) والتي تنص " تسعى القيادة الخادمة للتأكد من تحقيق المعلمين لأهداف العمل " بمتوسط حسابي (3.67) وانحراف معياري (0.98) وفي الرتبة الرابعة والأخيرة جاءت الفقرة (22) والتي تنص على " ترتقي القيادة الخادمة بالاتصال المفتوح داخل المدرسة لمشاركة

المعلومات بين المعلمين "بمتوسط حسابي (3.59) وانحراف معياري (1.04) وبدرجة متوسطة، وتعزو الباحثة ذلك إلى حرص المسؤولين في المدارس الحكومية على الرقي بمرؤوسيههم وتقديم يد المساعدة لهم والعمل على تنمية روح الفريق.

كما أظهرت النتائج في الجدول(15) لُبعد الالتزام بتطوير المجتمع لدرجة ممارسة القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الحكومية في العاصمة (عمان) من وجهة نظر مساعدي المديرين، جاء بدرجة متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البُعد (3.67) والانحراف المعياري (0.87)، توزعت فقرات هذا البُعد على المستويات؛ المتوسط والمرتفع، إذ تراوحت المتوسطات بين (3.63 - 3.71)، والانحراف المعياري (0.92 - 1.00). وجاء في الرتبة الأولى الفقرة (24) والتي تنص " تؤكد القيادة الخادمة ضرورة الارتباط بالمجتمع " بمتوسط حسابي (3.71) وانحراف معياري (0.92) ودرجة مرتفعة ،و الفقرة (26) جاءت بالرتبة الرابعة والأخيرة والتي تنص " تشجع القيادة الخادمة المعلمين على القيام بأعمال تطوعية لخدمة المجتمع "بمتوسط حسابي (3.63) وانحراف معياري (0.97) وبمستوى متوسط، وقد يُعزى ذلك ربما إلى تخصيص وقت من قبل المسؤولين للمساهمة في الأنشطة المجتمعية وتشجيع الموظفين على ذلك وربما يُعزى إلى شعور المديرية بأهمية ذلك وسعيهم إليه.

وتشير نتائج بُعد التصرف بأخلاق في الجدول (16) لدرجة ممارسة القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الحكومية في العاصمة(عمان)من وجهة نظر مساعدي المديرين لُبعد التصرف بأخلاق كانت مرتفعة، حيث تراوح المتوسط الحسابي (3.72-3.92) والانحراف المعياري (0.97 - 1.02)، وجاءت فقرات هذا البُعد جميعها في الدرجة المرتفعة، فكانت الرتبة الأولى للفقرة (29) والتي تنص " تتمتع القيادة الخادمة بمعايير أخلاقية " بمتوسط حسابي (3.92) وانحراف معياري

(1.02)، وفي الرتبة الخامسة والأخيرة جاءت الفقرة (28) والتي تنص على " تعمل القيادة الخادمة على تعديل قراراتها حين تستدعي تطورات العمل ذلك "بمتوسط حسابي (3.72) وانحراف معياري (0.97) وبدرجة مرتفعة، وترى الباحثة ان ذلك ربما يعود لطبيعة المهمة التربوية وما تغرسه من أخلاقيات ولأن المسؤولين في المدارس الحكومية يتمتعون بدرجة عالية من الأخلاق الطيبة وحسن المعاملة بالإضافة إلى التحلي بخلق الإسلام الذي يحث على التصرف بأخلاق.

وفي البُعد الاخير بُعد مهارات مفاهيمية لدرجة ممارسة القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الحكومية في العاصمة(عمان)من وجهة نظر مساعدي المديرين أشارت النتائج كما في الجدول (17)أنها مرتفعة، حيث تراوح المتوسط الحسابي (3.68-3.77) والانحراف المعياري (0.95 - 0.99)، وجاءت فقرات هذا البُعد جميعها في الدرجة المرتفعة، فكانت الرتبة الأولى للفقرة (32) والتي تنص " تبذل القيادة الخادمة جهودها في تطوير ذاتها من أجل تحقيق رؤية المدرسة " بمتوسط حسابي (3.77) وانحراف معياري (0.97)، و الفقرة (35) والتي تنص " تمتلك القيادة الخادمة رؤية توضح إنجاز المهمات المنوطة بها "، بمتوسط حسابي (3.77) وانحراف معياري (0.98) وبدرجة مرتفعة، وفي الرتبة الرابعة والاخيرة جاءت الفقرة (33) والتي تنص على " تقوم القيادة الخادمة بصياغة أهداف مستقبلية للمدرسة "بمتوسط حسابي (3.68) وانحراف معياري (0.95) وبدرجة مرتفعة، ويُعزى ذلك ربما إلى أثر برامج التدريب وانتقالها إلى الميدان في ظل الرؤية الجديدة لوزارة التربية والتغيرات التطويرية العالية.

مناقشة نتائج السؤال الثاني والذي ينص " ما درجة الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس

الحكومية في العاصمة (عمان) من وجهة نظر مساعدي المديرين؟"

تشير النتائج الموضحة في الجدول (18) أن درجة ممارسة الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في العاصمة (عمان) من وجهة نظر مساعدي المديرين كانت مرتفعة ، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.83) والانحراف المعياري (0.90)، وجاءت أبعاد الأداة جميعها مرتفعة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.73 - 3.98)، وجاء في الرتبة الأولى طبيعة العمل، بمتوسط حسابي (3.98) وانحراف معياري (0.88) وبدرجة مرتفعة ، وترى الباحثة أنه ربما يُعزى ذلك إلى أن مديري المدارس يعملون على ربط المدارس جميعها بشبكة اتصال واحدة لتسهيل عملية تبادل المعلومات، وتنفيذ النشاطات والدورات التدريبية، والتنمية المستمرة والمستدامة وما لها من أثر على فهم طبيعة العمل بشكل أكبر، وفي الرتبة الثانية جاء بُعد الطلبة بمتوسط حسابي(3.84) وانحراف معياري(0.94) وبدرجة مرتفعة، وربما يكون تفسير هذه النتيجة أن مديري المدارس يعملون على تحفيز الطلاب لرفع مستوى التحصيل لديهم وتفعيل مجالس الطلبة واشراكهم بالمؤتمرات وفي الرتبة الثالثة جاء بُعد الموظفون بمتوسط حسابي(3.76) وانحراف معياري(0.95) وبدرجة مرتفعة، وجاء في الرتبة الرابعة بُعد المعلمون بمتوسط حسابي (3.73) وانحراف معياري (0.93) وبدرجة مرتفعة، وترى الباحثة أن هاتان النتيجتان ربما تعودان إلى أن مديري المدارس يسعون إلى الحفاظ على جو طيب داخل المدرسة وتعزيز العلاقات الإنسانية بين العاملين وتنمية روح التعاون بينهم، وبث روح الولاء والانتماء للمدرسة.

وقد اتفقت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة ابن حبتور(2007) ودراسة العمرات (2010)،

ودراسة المشاقبة (2014)، واختلفت مع دراسة المرزوق (2015).

أما بالنسبة لفقرات كل بُعد، فكانت النتائج على النحو الآتي:

تظهر النتائج لفقرات بُعد طبيعة العمل في الجدول (19) أن درجة ممارسة الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في العاصمة (عمان) من وجهة نظر مساعدي المديرين كانت مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للبُعد (3.97) وانحراف معياري (0.88)، وقد جاءت الفقرات بدرجة مرتفعة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.82 - 4.33) وانحرافات معيارية تراوحت بين (0.95-1.09). وجاء في الرتبة الأولى فقرة (1) والتي تنص: " يلتزم المدير بأوقات الدوام المدرسي " بمتوسط حسابي (4.33) وانحراف معياري (0.95) وبمستوى مرتفع، وربما يُعزى ذلك إلى أهمية هذا البُعد للتعرف إلى الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في العاصمة عمان الناتجة عن طبيعة العمل مثل قيام المدير بمتابعة حضور المعلمين وحضور الطابور الصباحي وفعالياته مثل تنظيم اصطفاغ الطلاب، متابعة السلام الملكي، متابعة الإذاعة المدرسية وهذا يؤثر على الجميع ويحفزهم وينشطهم من الصباح الباكر. والرتبة السادسة عشرة والأخيرة للفقرتين (12) و(13) بمتوسط حسابي (3.82) وانحراف معياري (1.04، 1.05) على التوالي، وبمستوى مرتفع، وتغزو الباحثة ذلك إلى حرص المديرين على جمع البيانات اللازمة لحل أي مشكلة في المدرسة، والمرونة في تطبيق التعليمات ووضوح إجراءات العمل وعدم وجود تداخل بينها من خلال الخطط التطويرية التي يصنعها المديرين.

أما النتائج في الجدول (20) التي تظهر درجة الأداء الوظيفي لبُعد الطلبة كانت مرتفعة، حيث تراوح المتوسط الحسابي (3.66-3.98) والانحراف المعياري (0.97 - 1.50)، وجاءت فقرات هذا البُعد بين الدرجة المتوسطة والمرتفعة، فكانت الرتبة الأولى للفقرة (20) والتي تنص " يهتم المدير بمتابعة دوام الطلبة من خلال سجلات خاصة " بمتوسط حسابي (3.97) وانحراف معياري (1.03) وبدرجة مرتفعة، وربما يُعزى ذلك إلى اهتمام المديرين بمتابعة دوام الطلبة من

خلال السجلات اليومية والتعاون مع المرشدين للتغلب على أي مشاكل تواجههم تؤثر على حضورهم للمدرسة، وفي الرتبة السادسة والأخيرة جاءت الفقرة (23) والتي تنص على " يشجع المدير الطلبة على المطالعة لاكتساب المعرفة "بمتوسط حسابي (3.66) وانحراف معياري (1.11) وبدرجة متوسطة، وتعزو الباحثة حصول الفقرة على ذلك ربما إلى اهتمام مديري المدارس بالجانب التحصيلي والعملية التعليمية وإنهاء المناهج على حساب المطالعة وربما عدم توفر مكتبات مجهزة للمطالعة، عدم توفر الامكانيات والمتطلبات التي تخدم الطلبة في هذا المجال.

وتشير نتائج الجدول (21) أن درجة الأداء الوظيفي لُبُعد المعلمون كانت مرتفعة، حيث تراوح المتوسط الحسابي (3.55-3.98) والانحراف المعياري (0.98 - 1.16)، وجاءت فقرات هذا البُعد بين الدرجة المتوسطة والمرتفعة، فكانت الرتبة الأولى للفقرة (24) والتي تنص " يقوم المدير بزيارات صفية للمعلمين " بمتوسط حسابي(3.98) وانحراف معياري(0.98) وبدرجة مرتفعة، ويُعزى ذلك إلى متابعة مديري المدارس لودام المعلمين في المدرسة، ومتابعة أعمالهم اليومية من خلال زيارات ميدانية للمعلمين الجدد وتوجيههم نحو الأفضل ومتابعة قرارات مجلس المعلمين وعقد لقاءات واجتماعات دورية مع المعلمين والتعاون مع المشرفين التربويين في تقويم أداء المعلمين.

وفي الرتبة العاشرة والأخيرة جاءت الفقرة (27) والتي تنص على " يشجع المدير المعلمين لعمل بحوث إجرائية للتوصل إلى الحلول لبعض المشكلات المدرسية " بمتوسط حسابي(3.55) وانحراف معياري(1.15) وبدرجة متوسطة، وربما يعود ذلك إلى ضعف إمام المعلمين بالأبحاث الإجرائية وحاجتها إلى وقت كبير مما يؤثر على سير العملية الدراسية وقصور المعلمين في إنهاء

المناهج، وربما يعود ذلك إلى رغبة المديرين في حل المشاكل بأنفسهم وأنهم الأقدر على عمل البحوث الإجرائية ومعرفة حاجات المعلمين إلى التدريب والإعداد الصحيح لإجرائها.

وأظهرت النتائج في الجدول (22) أن درجة الأداء الوظيفي لبُعد الموظفين كانت جميعها مرتفعة، حيث تراوح المتوسط الحسابي (3.72-3.83) والانحراف المعياري (0.99 - 1.05)، وجاءت فقرات هذا البُعد في الدرجة المرتفعة، فكانت الرتبة الأولى للفقرة (37) والتي تنص " يشجع المدير الموظفين العمل بروح الفريق " بمتوسط حسابي (3.83) وانحراف معياري (1.05) وبدرجة مرتفعة، ويُعزى ذلك ربما إلى تصرف المدير مع المعلمين بطريقة تدفعهم إلى العمل الجماعي وبث روح التعاون مما يجعله نموذجاً لهم بحيث ينعكس على أدائهم، وتشجيع المدير على المشاركة في النشاطات والفعاليات في المدرسة من خلال اللجان والعمل الجماعي، وفي الرتبة الرابعة والأخيرة جاءت الفقرة (36) والتي تنص على " يشجع المدير الموظفين على النقد البناء لمصلحة العمل " بمتوسط حسابي (3.72) وانحراف معياري (1.04) وبدرجة مرتفعة، وتعزو الباحثة ذلك إلى إدراك المديرين أهمية النقد البناء الذي يزيد الخبرات ويثريها من أجل مصلحة العمل وذلك من خلال تقييم أعمال الموظفين لبعضهم البعض والمناقشة البناءة لتشجيع المميزين ومساعدة الآخرين لمعرفة نقاط ضعفهم ومعالجتها ونقاط قوتهم وتعزيزها مما يؤثر على نجاح المدرسة وتطويرها، واتفقت النتائج مع دراسة ابن حبتور (2007)، ودراسة العمرات (2010)، ودراسة المشاقبة (2014)، واختلفت مع نتائج دراسة المرزوق (2015).

مناقشة نتائج السؤال الثالث والذي ينص " هل يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين

متوسطات استجابة مساعدي المديرين لدرجة ممارسة القيادة الخادمة لدى مديري المدارس

الحكومية وأدائهم الوظيفي في العاصمة (عمان)؟"

تشير النتائج في الجدول (23) إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين درجة ممارسة القيادة الخادمة ودرجة ممارسة الأداء الوظيفي عند مديري المدارس الحكومية في العاصمة (عمان)، إذ بلغ معامل الارتباط (0.81) وبدرجة دلالة (0.00)، كما توجد علاقة إيجابية قوية بين معظم أبعاد درجة ممارسة القيادة الخادمة ودرجة ممارسة الأداء الوظيفي، إذ تراوح معامل الارتباط بين (0.69 - 0.82) لستة أبعاد من أبعاد القيادة الخادمة وهي التمكين و التواضع والايثار و مساعدة المرؤوسين على التطور والنجاح و الالتزام بتطوير المجتمع والتصرف بأخلاق و مهارات مفاهيمية، وتعزو الباحثة ذلك ربما إلى تقارب المعاني والدلالات التي تشير إليها كل من القيادة الخادمة التي يمارسها مديرو المدارس الحكومية وأدائهم الوظيفي، إذ اتفق المتغيران بأن المدير يهتم بالعاملين وبمصلحتهم ونموهم الشخصي والمهني، ويعمل على تطويرهم وتمكينهم وارتباط العاملين بالمدرسة وسعي المدير إلى تحقيق أهدافها بكل ما أوتي من قدرة وإمكانات لخدمة مدرسته ويكون مثلاً يُحتذى به في حقل التربية والتعليم، وينعكس الأثر الإيجابي الذي حققه المدير في العاملين من خلال التزامهم بالعمل داخل المدرسة وزيادة أدائهم الوظيفي على أداء المدرسة ورفع مستواها ونجاحها وتطويرها.

مناقشة نتائج السؤال الرابع والذي ينص على "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات استجابات مساعدي المديرين لدرجة ممارسة القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الحكومية في العاصمة (عمان) تُعزى لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة؟"

تشير النتائج التي تظهر في الجدول (24) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند درجة الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة القيادة الخادمة لدى

مديري المدارس الحكومية في العاصمة(عمان) تُعزى لمتغير الجنس، استنادا إلى قيمة (t) المحسوبة لمتغير درجة ممارسة القيادة الخادمة، إذ بلغت(-5.28) وبدرجة دلالة (0.00) ، وكذلك وجود دلالة إحصائية في جميع الأبعاد التي تكون منها المقياس لصالح الإناث ، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن الأنثى التي ألفت الطبيعة على عاتقها مهمة الرعاية لا بد أن تحتل مرتبة متقدمة في ممارسة القيادة الخادمة، فهي ذات طبيعة مجبولة بالأمومة بشكل غريزي ومكتسب، وطبيعة الدور الذي أنيط بها منذ الخليقة يفسر ارتفاع المتوسط الحسابي لصالح الإناث.

واتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة ابراهيم(2013) والتي أشارت نتائجها إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الخادمة في محافظة عمان من وجهة نظر المعلمين تُعزى لمتغير الجنس، ودراسة المعشر (2014) والتي بينت وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى ممارسة مديري مدارس الأمانة العامة للمؤسسات التربوية المسيحية للقيادة الخادمة تُعزى لمتغير الجنس.

واختلفت نتائج هذه الدراسة مع دراسة أبو تينة والخصاونة والطحاينة(2007) والتي أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير الجنس، في استجابات المعلمين والمعلمات حول درجة ممارسة مديري مدارس محافظة الزرقاء ومديراتها للقيادة الخادمة.

أما من حيث متغير المؤهل العلمي فتشير النتائج في الجدول (25) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند درجة الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الحكومية في العاصمة (عمان) تُعزى لمتغير المؤهل العلمي، استنادا إلى قيمة (t) المحسوبة لمتغير درجة ممارسة القيادة الخادمة، إذ بلغت

(0.94) وبدرجة دلالة (0.95)، وكذلك عدم وجود دلالة إحصائية في جميع الأبعاد التي تكون منها المقياس، وقد يُعزى ذلك إلى أن المساعدين على اختلاف مؤهلهم العلمي قادرين على ممارسة القيادة الخادمة ومساعدة غيرهم وتطويرهم وخدمة الآخرين نتيجة أثر برامج التطوير والتدريب التي يتلقونها أثناء عملهم من أجل تحقيق التنمية المستدامة المنسجمة مع الخطط التطويرية للوزارة وبذلك تكون اتفقت مع نتائج الدراسة التي قام بها أبو تينة وآخرون (2007) التي أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغير المؤهل العلمي في إدراك المعلمين.

واختلفت الدراسة مع دراسة ابراهيم (2013) التي أشارت إلى وجود فروق تُعزى لمتغير المؤهل العلمي، ومع دراسة المعشر (2014) التي بينت وجود فروق تُعزى لمتغير المؤهل العلمي.

وتوضح النتائج في الجداول (26، 27، 28) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الحكومية في العاصمة (عمان) تبعاً لمتغير عدد سنوات الخدمة، وكانت لصالح فئة المعلمين ذوي الخدمة أكثر من 10 سنوات، وذلك حسب نتائج اختبار شيفيه . وترى الباحثة أن هذه النتيجة من الممكن أن تُعزى إلى أن الفروق كانت لصالح المساعدين ذوي الخدمة أكثر من (10) سنوات بسبب خبرتهم وقدرتهم على مساعدة غيرهم وتطويرهم وتمكينهم كذلك معرفتهم بأهداف المدرسة وتحقيقها وقدرتهم على تطوير المجتمع بشكل أكبر، لذلك كانت الأبعاد (التمكين، تطوير المجتمع، التصرف بأخلاق، مهارات مفاهيمية) هي الأكثر تميزاً عندهم.

اتفقت هذه الدراسة مع نتائج دراسة ابو تينة والخصاونة والطحاينة (2007) والتي أشارت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغير الخبرة في استجابات المعلمين حول درجة ممارسة مديري مدارس محافظة الزرقاء ومديراتها للقيادة الخادمة ولصالح المعلمين والمعلمات من

ذوي الخبرة الطويلة، واتفقت مع نتائج دراسة ابراهيم(2013) والتي أشارت إلى جود فروق ذات دلالة احصائية في درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الخادمة في محافظة عمان من وجهة نظر المعلمين تُعزى لمتغير الخبرة، ومع دراسة المعشر (2014) والتي بينت وجود فروق ذات دلالة احصائية في مستوى ممارسة مديري مدارس الأمانة العامة للمؤسسات التربوية المسيحية للقيادة الخادمة تُعزى لمتغير الخبرة .

مناقشة نتائج السؤال الخامس: والذي ينص على " هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات استجابات مساعدي المديرين لدرجة مستوى الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في العاصمة (عمان) تُعزى لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة؟"

تشير النتائج لمتغير الجنس في الجدول (29) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند درجة الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات الاستجابة لدرجة مستوى الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في العاصمة (عمان)، تُعزى لمتغير الجنس، استنادا إلى قيمة (t) المحسوبة إذ بلغت (4.25) وبدرجة دلالة (0.02) ولصالح المتوسط الحسابي الأعلى للإناث الذي بلغت قيمته (4.24)، ويعزى ذلك ربما الى طبيعة العمل للإناث وأنهم أكثر تحملاً للأعباء الملقاة على عاتقهم وأنهن أكثر اهتماما بالأداء الوظيفي من الذكور، ويعود ذلك إلى عدم توافر فرص العمل للأنثى مقارنة بالذكور، كما أنهن ينظرن إلى تقييم المديرات لأعمالهن من أجل الترقيات أو الاستمرار بالعمل بعد نظام التقييم الجديد. وقد اتفقت نتائج الدراسة مع نتائج دراسة خليفات والمطارنة (2010) واختلفت مع دراسة المشاقبة (2014) ودراسة المرزايق (2015).

كما تشير النتائج التي تظهر في الجدول (30) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند درجة الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات الاستجابة لدرجة مستوى الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في العاصمة (عمان) تُعزى لمتغير المؤهل العلمي، استناداً إلى قيمة (t) المحسوبة إذ بلغت (2.18) وبدرجة دلالة (0.81)، وتُعد هذه القيمة غير دالة إحصائياً، وترى الباحثة أن ذلك ربما يعود لأن جميع المساعدين باختلاف مؤهلهم قادرين على الأداء بسبب زيادة التدريب والتطوير والتعامل مع المسؤوليات بطريقة جيدة وعلمية ومساندة ودعم المديرين واهتمامهم بهم مما ينعكس على أدائهم ، وأنهم ينظرون إلى انجاز المدير وعمله بطريقة علمية، وبأنه يتابع الإدارة المدرسية ويقوم بأدوار متعددة مثل التواصل الاجتماعي مع المجتمع المحلي وأولياء الأمور. وقد اختلفت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة العمرات (2010)، واتفقت مع نتائج دراسة خليفات والمطارنة (2010) والمشاقبة (2014) ودراسة المرزايق (2015).

كما توضح النتائج في الجدول (31) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) لدرجة مستوى الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في العاصمة (عمان)، تُعزى لمتغير سنوات الخدمة استناداً إلى قيمة (f) المحسوبة إذ بلغت (2.545) وبدرجة دلالة (0.05)، ولجميع أبعاد الأداء الوظيفي ويُعزى ذلك ربما إلى التدريب المكثف والتنمية المهنية المستدامة، وأنهم ينظرون إلى الإدارة نظرة مثالية وإدراكهم للأمور الإدارية وإمامهم بحوثيات العمل الإداري ومعرفتهم بالقوانين والتعليمات.

واتفقت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة خليفات والمطارنة (2010) ودراسة المشاقبة (2014) واختلفت هذه الدراسة مع نتائج دراسة ابن حبتور (2007)، ودراسة العمرات (2010)، ودراسة المرزايق (2015).

التوصيات والمقترحات

في ضوء النتيجة التي توصلت إليها الباحثة: أن درجة ممارسة نمط القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الحكومية في العاصمة (عمان) من وجهة نظر مساعدي المديرين جاءت بدرجة مرتفعة وعليه أوصت الباحثة بالآتي:

تعميم القيادة الخادمة على مديري المدارس عن طريق تدريبهم وإطلاعهم على التجارب العالمية، وزيادة الاهتمام بتأهيل المديرين والمديرات من خلال برامج التطوير التربوي، وتدريبهم على أساليب القيادة الخادمة، وبرامج تدريبية يلتحقون بها لتنمية المهارات الإدارية لديهم، كي يتم تعريفهم على المستجدات الجديدة في التعليم وبخاصة في مجال التمكين.

وتشجيع مديري ومديرات المدارس على تجريب أساليب العمل الجديدة، وإبراز الأفكار الخلاقة، واستغلالها في العمل، وتوزيع المهام واتخاذ القرارات المهمة بالتشارك، وتحمل المخاطر المحسوبة المترتبة على مثل هذه الأساليب ضمن عمل فرق منظمة تتسجم مع الخطة التطويرية في مدارسهم، والاهتمام بتحقيق المشاركة الفاعلة للمساعدين، وإشراكهم في اتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية مع زملائهم والعمل بروح الفريق.

وفي ضوء النتيجة التي توصلت إليها الباحثة وهي: وجود علاقة إيجابية وذات دلالة

إحصائية بين درجة القيادة الخادمة والأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في العاصمة

(عمان) من وجهة نظر مساعدي المديرين - أوصت الباحثة بما يلي:

1- العمل على زيادة توعية مديري ومديرات المدارس على كيفية تدريب المساعدين وتأهيلهم على

القيادة الخادمة، لوجود أثر إيجابي على الأداء الوظيفي من خلال عقد دورات تدريب وورش عمل

على كيفية تفعيل مجالات القيادة الخادمة في المؤسسات التربوية.

2- القيام بدراسات مماثلة مع متغيرات أخرى مثل: جودة العملية التعليمية، ارتفاع نسبة التحصيل

وإجراء دراسات مماثلة في المدارس الحكومية وكذلك الثانوية في باقي المحافظات.

قائمة المراجع

المراجع العربية
المراجع الاجنبية

المراجع العربية:

- إبراهيم، منى عقل (2013). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة عمان للقيادة الخادمة وعلاقتها بمستوى الثقة التنظيمية السائدة في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- ابن حبتور، صالح (2007). العوامل المؤثرة في فعالية الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية بمحافظة شبوة (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة عدن، اليمن.
- أبو تينة، عبد الله وخصاونة، سامرو الطحاينة، زياد (2007). القيادة الخادمة في المدارس الأردنية كما يدركها المعلمون والمديرون -دراسة استطلاعية، مجلة العلوم التربوية والنفسية، جامعة الزرقاء، الأردن، 8(4)، 137-160.
- أبو عابد، محمود (2006). اتجاهات حديثة في القيادة التربوية، إريد: دار الأمل للنشر والتوزيع.
- أبو عميرة، أحمد عبد الله أحمد (2012). تقويم أداء مديري المدارس الأساسية في الأردن من وجهة نظر الإدارة التربوية الوسطى، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن.
- بحر، يوسف عبد عطية وأبو سلطان، مياسة سعيد محمد (2013). "الاغتراب الوظيفي وعلاقته بالأداء الوظيفي للعاملين في مركز زارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة". مجلة جامعة فلسطين للأبحاث والدراسات، (5) 178-213.
- جبر، عبد الرحمن (2010). الإبداع الإداري وأثره على الأداء الوظيفي، دراسة تطبيقية على مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بقطاع غزة (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة.
- الجرادين، نجاح خليل (2004). الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن وعلاقته بمستوى التوتر واستخدام مهارات التعامل لديهم. (أطروحة دكتوراة غير منشورة). جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.
- جلاّب إحسان (2011)، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- الحراشنة، حسن محمد (2010). إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي، عمان: دار جليس الزمان.

حليبي، منال جهاد عامر (2016). درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية وعلاقتها بالتنمية المهنية للمعلمين، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.

خليفات، عبد الفتاح صالح والمطارنة، شرين محمد (2010). "أثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في إقليم جنوب الأردن"، مجلة جامعة دمشق، 26 (2+1)، 592-642.

درة، عبد الهادي والصباع، زهير (2008). إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين منحنى نظمي، ط 1، عمان: دار وائل للنشر.

سادلر، فيليب (2007). القيادة، (ترجمة هدى فؤاد)، ط1، القاهرة: مجموعة النيل العربية.

السعود، راتب وأبو حمدة، عائشة (2012). التراخي التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى المعلمين فيها، مجلة دراسات للعلوم التربوية، الجامعة الأردنية، 39(1)، 97-118.

شاهين، أماني (2015) درجة ممارسة مديري التربية والتعليم بمحافظة غزة للشفافية في اتخاذ القرارات وعلاقتها بمستوى أداء مديري المدارس، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة.

الصررايرة، خالد (2011). "الأداء الوظيفي لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر رؤساء الأقسام فيها". مجلة جامعة دمشق، 27 (1+2)، 601-652.

صلاح الدين، صفاء محمد (2016). "دور الذكاء العاطفي في التحصيل العلمي والأداء الوظيفي" مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، 17(3)، 219-253.

عابدين، محمد عبد القادر (2001). الإدارة المدرسية الحديثة، عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.

عبد المجيد، السيد محمد وفليه، فاروق (2005). السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، ط2، عمان: دار المسيرة.

العجمي، محمد حسين (2010). *الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية التنموية البشرية*، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

العديلي، ناصر محمد (1993). *إدارة السلوك التنظيمي*. ط1، الرياض: د.ن.

العميرة محمد، وأبو غزه، محمد (2004). *درجة فاعلية أداء مديري المدارس ومديراتها في منطقتي عين الباشا وجنوب عمان التعليمية في القيام بأدوارهم المتوقعة من وجهة نظرهم*، مجلة دمشق، 20 (1): 52-64.

العمرات، محمد (2010). "درجة فاعلية أداء مديري المدارس في مديرية تربية البتراء من وجهة نظر المعلمين فيها". *المجلة الأردنية في العلوم التربوية*، جامعة اليرموك، إربد، 6(4) 349-359.

عودة، سعيد علي (2016). *تطوير أسس تربوية لتقييم أداء مديري المدارس داخل الخط الأخضر في فلسطين 48 بناء على معايير التمكين المهني*. (أطروحة دكتوراة غير منشورة)، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

القراله، عصمت سليم (2009) *الحكمانية في الأداء الوظيفي*. عمان: دار جليس الريان.

اللوزي، موسى سلامة والزهراني، عمر عطية (2012). "العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي للعاملين بإدارة منطقة الباحة والمحافظات التابعة لها بالمملكة العربية السعودية: دراسة تحليلية"، *مجلة العلوم الإدارية*، 39(1)، 1-28.

متعب، حامد كاظم (2015). "القيادة الخادمة وأثرها في فاعلية الفريق -دراسة تحليلية لآراء عينة من أعضاء المجالس المحلية في محافظة القادسية"، *مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية*، 17(0)، 573-613.

المحاسنة، إبراهيم (2013). *إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق*، ط1، عمان: دار جرير للنشر.

المدهون، محمد ابراهيم (2005). *إدارة وتنمية الموارد البشرية*، ط1، غزة: ابداع للطباعة والنشر.

المرزايق، علي جمال (2015). *كفاءة مديري المدارس الحكومية الثانوية لمحافظة جرش في تطبيق معايير الجودة وعلاقتها بالأداء الوظيفي للمعلمين من وجهة نظر المعلمين*. (رسالة ماجستير غير مشورة)، جامعة جرش، الأردن.

المساعد، لطفي منيزل (2015). درجة الالتزام الوظيفي وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى العاملين في جامعة آل البيت، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة آل البيت، المفرق، الأردن.

المشاقبة، زينب أحمد حمدان (2014). أساليب إدارة الصراع التنظيمي وعلاقته بمستوى الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية في لواء الرصيفة. (رسالة ماجستير غير منشورة) الجامعة الهاشمية، الزرقاء، الأردن.

مطر، ليث (2011). دور القيادة الخادمة في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة القادسية، العراق.

المعشر، فاتن (2014). القيادة الخادمة التي يمارسها مديري مدارس الأمانة العامة للمؤسسة التربوية المسيحية في عمان وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين من وجهة نظرهم، (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط.

مؤتمر المعلم العربي " مؤتمر تمكين القيادات التربوية لبناء جيل قادر على قيادة المستقبل "

الأردن، عمان- نقابة المعلمين الأردنيين، الأحد، 2018/8/5 <https://kenanahnews.com>

تم استرجاعه بتاريخ 2019/3/30م

النديم، رنا (2014). الاتصال الإداري وعلاقته بجودة الأداء الوظيفي في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة.

النشاش، فاطمة والكيلاني، انمار (2015). تطوير مدونة أخلاقية للقيادة الخادمة التربوية في الأردن، مجلة الجامعة الأردنية، 42(2)، 347-359.

نشوان، جميل والعاجز، فؤاد (2004). عوامل الرضا الوظيفي وتطوير فعالية أداء المعلمين بمدارس وكالة الغوث الدولية بغزة. المؤتمر الأول "التربية في فلسطين وتغيرات العصر. فلسطين، كلية التربية الجامعة الإسلامية.

وزارة التربية والتعليم (2004) قانون التربية والتعليم رقم (4) لسنة 1994 وتعديلاته.

اليازجين، حليلة عبد الفتاح شهاب (2003). علاقة صراع الدور بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن، (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.

المراجع الأجنبية:

- Anderson, J. (2006) **Servant Leadership in Public Schools: A case study**. DAL-A 67/11 (A). <http://search.proquest.com> .
- Barbuto, J.E., Wheeler D.W. (2006) Scale Development and Construct Clarification of servant Leadership. **Group of Organization Management**,31(3) 300-326.
- Cerit, Y. (2010) "The effects of servant leadership on teacher's organizational commitment in primary schools in Turkey" **International Journal of leadership in education: Theory and Practice**, 13(3): 301: 317.
- Duggan, T. (2015). **The Advantage of the servant leadership style**, <http://yourbusiness.azcentral.com/advantages-servant-leadership-style-5282.html> .
- Greenleaf, R.K. (1977) **Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness**. New York, NY: Paulist Press.
- Greenleaf, R.K. (1996). **On Becoming a Servant-Leadership**. (San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Greenleaf, R.K.(2008). **The Servant as Leader**. Indianapolis, Indiana: The Green Land Center for Servant Leadership.
- Jackson, H.C. (2010). An exploring study of servant Leadership among school leaders in an urban school district. DAL-A 71/12 Retrieved from <http://search.proquest.com> .
- Keith, K.M. (2010). **The meaning of the compound world “servant-leader”**, Indiana: The Greenleaf Center for servant Leadership.
- Khurshid, F. Qasmi, N., Ashraf, N., (2012). The Relationship between Teacher self-efficiency and their perceived job performance **Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business**, 3(10), 204-223.
- Krejecie .R.V& Morgan, D.W(1970) Delerminiey sample size for research activities, **Education and psychological measurement**, 30(3), 607-610.
- Laub, J. (2004). **Defining Servant Leadership: A recommended typology for servant leadership studies**. School of Leadership Studies, REGENT UNIVERSITY.

- Lebedun, J. (2008). **Managing work place conflict**. York : American Media.
- Liden, R. C., Wayne, S.J., Zhao, H., & Henderson, D. (2008). "Servant Leadership: Development of a Multidimensional Measure and Multi-Level Assessment" **Leadership Quarterly**, 19(2), 161-77.
- Miears, L.D. (2004). **Servant-Leadership and job satisfaction: A correlational study in Texas education agency region X public schools**. DAL-A 65/09 Retrieved from <http://search.proquest.com> .
- Nayab, N. (2011). **Servant Leadership Theory- Strengths and Weaknesses**, <http://www.brighthub.com/office/home/articles/73511.aspx>
- Page, D., & Wong, T.P. (2000). "A conceptual framework for measuring servant leadership". In **The Human Factor in Shaping the Course of History and Development**, ed. S. Adjibolosoo, Lanham, MD: University Press of America.
- Patterson, K.A. (2003). **Servant Leadership: A theoretical model**. Doctoral dissertation, Regent University (UMI No. 3082719)
- Priyono, T.& Chandra, R., (2016). The influence of leadership styles, Work Environment and Job Satisfaction of Employee Performance- Studies in the School of SMPN 10 Surabaya, **Journal of International education Studies**, 9(1), 131-140.
- Russel, R.F. (2001).” The role of values in servant leadership”. **Leadership and Organization Development Journal**, 22 (2), 76-83.
- Schoob, Christian (2000) **Personality and Job Performance under non-routine conditions**, DAL-B, 61/11,6173.
- Sendjaya, S. Sarros, J.C., & Santora, J.C. (2008). “Defining and measuring servant leadership behavior in organizations.” **Journal of Management Studies**, 45(2):643
- Spears, L. (1998) **Servant Leadership, Quest for caring leadership**” San Francisco: Beretta-Koehler.
- Spears, L.C. (2010). Character and Servant Leadership. **The Journal of Virtues & Leadership**, 1(1), 25-30.
- Starratt, R. (2004). **Ethical Leadership**. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

Towajj, Nadia, Shelagh (2000) Exploring the Relationship between excellence in Job Performance and Excellence in Quality of life, **Journal Personal Selling**, 21(5) 97-122.

الملحقات

الملحق الأول: الاستبانة بصورتها الأولية

الملحق الثاني: قائمة بأسماء المحكمين

الملحق الثالث: الاستبانة بصورتها النهائية

الملحق الرابع: كتاب تسهيل المهمة من جامعة الشرق الأوسط لوزارة التربية والتعليم

الملحق الخامس: كتاب تسهيل المهمة من وزارة التربية والتعليم إلى مديريات التربية

الملحق السادس: كتاب تسهيل المهمة من مديرية لواء قصبه عمان إلى مديري المدارس للمديرية

الملحق السابع: كتاب تسهيل المهمة من مديرية لواء الجامعة إلى مديري المدارس للمديرية

الملحق الثامن: كتاب تسهيل المهمة من مديرية لواء القويسمة إلى مديري المدارس للمديرية

الملحق التاسع: كتاب تسهيل المهمة من مديرية لواء ناعور إلى مديري المدارس للمديرية

الملحق العاشر: البراءة البحثية

حضرة الأستاذ الدكتورالمحترم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد

تقوم الباحثة بإعداد دراسة بعنوان: نمط القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الحكومية في العاصمة (عمان) وعلاقته بأدائهم الوظيفي من وجهة نظر مساعدي المديرين. هدفت الدراسة إلى الوقوف على نمط القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الحكومية في العاصمة (عمان) وأدائهم الوظيفي من وجهة نظر مساعدي المديرين.

ولما عرف عنكم من خبرات وقدرات عالية في مجال البحث العلمي، نأمل من سعادتكم التكرم بإبداء رأيكم حول وضوح كل عبارة، وملاحظاتكم حول محاور الاستبانة، ومدى وضوح كل منها، وانتمائها للمجال، وآمل كذلك التفضل بإضافة ما ترونه مناسباً من عبارات ومقترحات. وأرجو العلم أن الإجابة عن فقرات أداة الدراسة سوف تكون وفق سلم ليكرت الخماسي على النحو التالي: (بدرجة كبيرة جداً، بدرجة كبيرة، بدرجة متوسطة، بدرجة قليلة، بدرجة قليلة جداً).

وجزاكم الله خيراً.

الباحثة: أسمهان أبو شريخ

اسم المشرف: الأستاذ الدكتور رياض بدري ستراك

ت : 0797884516

الرجاء كتابة البيانات التالية:

as_lana_2008@hotmail.com

البيانات الشخصية لأعضاء التحكيم

الاسم: _____

التخصص: _____

الجامعة: _____

الرتبة الأكاديمية وسنة الحصول عليها: _____

رقم الهاتف والبريد الإلكتروني: _____

البيانات الديموغرافية يرجى وضع إشارة (✓) في المكان الذي يمثل اجابتك

النوع الاجتماعي : ذكر أنثى التخصص : علمي إنساني المؤهل الأكاديمي: بكالوريوس ماجستير فما فوق عدد سنوات الخدمة: أقل من 5 سنوات 5-10 سنوات 10 سنوات فأكثر

فقرات استبانة القيادة الخادمة بصيغتها الأولية

| التعديل المقترح | وضوح الفقرة | | صلاحية الفقرة لغويا | | الانتماء للمجال | | الفقرات | م |
|-----------------|-------------|----------|---------------------|------------|-----------------|------------|---|---|
| | واضح | غير واضح | مناسبة | غير مناسبة | منتمية | غير منتمية | | |
| | | | | | | | المجال الأول: طبيعة العمل | |
| | | | | | | | تأخذ القيادة الخادمة آراء المعلمين بعين الاعتبار عند اتخاذ القرارات. | 1 |
| | | | | | | | تتخذ القيادة الخادمة النهج الديمقراطي في تحديد أهداف المدرسة. | 2 |
| | | | | | | | تبذل القيادة الخادمة جهودها في تطوير ذاتها من أجل تحقيق رؤية المدرسة. | 3 |

| | | | | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|--|----|--|
| | | | | | | | 4 | تبدل القيادة الخادمة جهودها في تطوير ذاتها من أجل تحقيق رسالة المدرسة. |
| | | | | | | | 5 | تمتلك القيادة الخادمة رؤية توضح إنجاز المهمات المنوطة بها. |
| | | | | | | | 6 | تمتلك القيادة الخادمة القدرة على تطبيق قوانين العمل بصورة تخدم جميع الأطراف. |
| | | | | | | | 7 | تقوم القيادة الخادمة بصياغة أهداف مستقبلية للمدرسة. |
| | | | | | | | 8 | تعمل القيادة الخادمة على تعديل قراراتها حين تستدعي تطورات العمل ذلك. |
| | | | | | | | 9 | تمتلك القيادة الخادمة القدرة على استشراف المستقبل. |
| | | | | | | | 10 | تستفيد القيادة الخادمة من تجارب القيادة الناجعة في مجال الإدارة. |
| | | | | | | | 11 | تسعى القيادة الخادمة لمواكبة التطورات التكنولوجية لخدمة العمل المدرسي. |
| | | | | | | | 12 | تمتلك القيادة الخادمة الفهم العميق لأهداف المدرسة. |
| | | | | | | | 13 | تتمتع القيادة الخادمة بمعايير أخلاقية. |
| | | | | | | | 14 | تهتم القيادة الخادمة بأخلاقيات المهنة أكثر من تحقيق الإنجاز. |
| | | | | | | | 15 | تؤكد القيادة الخادمة ضرورة الارتباط بالمجتمع. |
| | | | | | | | 16 | تشارك القيادة الخادمة في الأنشطة المجتمعية. |
| | | | | | | | 17 | تعزو القيادة الخادمة نجاحها في تحقيق أهدافها إلى سيادة روح الفريق. |
| | | | | | | | | المجال الثاني: المعلمون |
| | | | | | | | 18 | تقدم القيادة الخادمة أنموذجاً سلوكياً مناسباً للمعلمين. |

| | | | | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|--|---|----|
| | | | | | | | تستخدم القيادة الخادمة الإقناع في التأثير على المعلمين بدلاً من الإجبار. | 19 |
| | | | | | | | تقوم القيادة الخادمة بدعم المعلمين لتمكينهم من تحقيق أهدافهم. | 20 |
| | | | | | | | ترتقي القيادة الخادمة بالمعلمين من خلال الثقة بهم. | 21 |
| | | | | | | | تعقد القيادة الخادمة دورات تنمية لتطوير كفاءة المعلمين. | 22 |
| | | | | | | | تسعى القيادة الخادمة للتأكد من تحقيق المعلمين لأهداف العمل. | 23 |
| | | | | | | | تزود القيادة الخادمة المعلمين بخبرات جديدة تمكنهم من تطوير مهاراتهم. | 24 |
| | | | | | | | ترتقي القيادة الخادمة بالاتصال المفتوح داخل المدرسة لمشاركة المعلومات بين المعلمين. | 25 |
| | | | | | | | تشجع القيادة الخادمة المعلمين على القيام بأعمال تطوعية لخدمة المجتمع. | 26 |
| | | | | | | | تشجع القيادة الخادمة المعلمين على العمل بشكل جماعي. | 27 |
| | | | | | | | ترغب القيادة الخادمة بتطوير مهارة المعلمين القيادية. | 28 |
| | | | | | | | المجال الثالث: الموظفون الإداريون | |
| | | | | | | | تعمل القيادة الخادمة على توفير وسائل الراحة للموظفين. | 29 |
| | | | | | | | تعمل القيادة الخادمة على تنمية مهارات الموظفين. | 30 |
| | | | | | | | توفر القيادة الخادمة الدعم اللازم لتمكين الموظفين من صناعة القرارات المناسبة. | 31 |

فقرات استبانة الأداء الوظيفي بصيغتها الأولية.

| التعديل المقترح | وضوح الفقرة | | صلاحية الفقرة لغويا | | الانتماء للمجال | | الفقرات | م |
|-----------------|-------------|-----------|---------------------|------------|-----------------|------------|--|----|
| | واضحة | غير واضحة | مناسبة | غير مناسبة | منتمية | غير منتمية | | |
| | | | | | | | المجال الأول: طبيعة العمل | |
| | | | | | | | يحيط المدير بالتشريعات الإدارية. | 1 |
| | | | | | | | يعرف المدير أهداف الوزارة. | 2 |
| | | | | | | | يعرف المدير رسالة الوزارة. | 3 |
| | | | | | | | يلتزم المدير بأوقات الدوام المدرسي. | 4 |
| | | | | | | | يحرص المدير على استخدام الوقت في عمل منتج. | 5 |
| | | | | | | | يلم المدير ببرامج العمل المقررة على مستوى الوحدة التنظيمية. | 6 |
| | | | | | | | يتابع المدير إنجاز العمل بالوقت المحدد. | 7 |
| | | | | | | | يصنع المدير الخطط التنفيذية في ضوء الخطة الاستراتيجية. | 8 |
| | | | | | | | يقوم المدير بتأدية الأعمال اليومية المطلوبة. | 9 |
| | | | | | | | يؤدي المدير المهام الوظيفية طبقاً لمعايير الجودة المطلوبة. | 10 |
| | | | | | | | يوفر المدير السجلات المدرسية الفنية حسب الأصول. | 11 |
| | | | | | | | يوفر المدير السجلات المدرسية الإدارية حسب الأصول. | 12 |
| | | | | | | | يمتلك المدير مهارات حل مشكلات العمل اليومية لأداء المهام الوظيفية. | 13 |
| | | | | | | | يحرص المدير على الحضور في الوقت المحدد. | 14 |
| | | | | | | | يتابع المدير حضور جميع العاملين في المدرسة. | 15 |

| | | | | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|--|----|--|
| | | | | | | | 16 | يناقش المدير أهداف المدرسة مع جميع المعنيين ليسهل تحقيقها. |
| | | | | | | | 17 | يوضح المدير إجراءات العمل لجميع العاملين في المدرسة. |
| | | | | | | | 18 | يحرص المدير على وجود تعليمات للمدرسة لتيسير العمل. |
| | | | | | | | 19 | يضع المدير خطة مسبقة للمهام المراد تنفيذها لكل من يعمل في المدرسة. |
| | | | | | | | 20 | يحرص المدير على جمع البيانات اللازمة لحل أية مشكلة في المدرسة. |
| | | | | | | | 21 | يستخدم القائد العديد من الحلول عند حل أية مشكلة. |
| | | | | | | | 22 | يعتمد المدير المرونة في تطبيق التعليمات. |
| | | | | | | | 23 | يعمل المدير على إنهاء التداخل بين عمل الأفراد في المدرسة. |
| | | | | | | | 24 | يستخدم المدير الإشراف المباشر على العاملين لتلافي أي قصور في الأداء. |
| | | | | | | | 25 | يحرص المدير على متابعة ما يستجد في مجال عمله. |
| | | | | | | | 26 | يكلف المدير العاملين في المدرسة كل حسب اختصاصه. |
| | | | | | | | 27 | يفوض المدير بعض صلاحياته للعاملين في المدرسة. |
| | | | | | | | 28 | يقدم المدير التشجيع للمبدعين من العاملين في المدرسة. |
| | | | | | | | | المجال الثاني: الطلبة |
| | | | | | | | 29 | يتابع المدير الحالة الصحية للطلبة. |
| | | | | | | | 30 | يتعاون المدير مع المرشدين التربويين للتغلب على مشكلات الطلبة. |
| | | | | | | | 31 | يتابع المدير تحصيل الطلبة مع المعلمين. |
| | | | | | | | 32 | يهتم المدير بمتابعة دوام الطلبة من خلال سجلات خاصة. |

| | | | | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|--|--|----|
| | | | | | | | يعتني المدير بالطلبة الموهوبين في المدرسة. | 33 |
| | | | | | | | يعتني المدير بالطلبة ذوي الاحتياجات الخاصة في المدرسة. | 34 |
| | | | | | | | يلتقي المدير بالطلبة لمناقشة مشاكلهم. | 35 |
| | | | | | | | يتيح المدير الفرصة للطلبة للإفصاح عن ميولهم. | 36 |
| | | | | | | | يشجع المدير الطلبة على المطالعة لاكتساب المعرفة. | 37 |
| | | | | | | | يشجع المدير الطلبة على ارتياد مكتبة المدرسة. | 38 |
| | | | | | | | المجال الثالث: المعلمون | |
| | | | | | | | يقوم المدير بزيارات صفية للمعلمين. | 39 |
| | | | | | | | يتابع المدير قرارات مجلس المعلمين. | 40 |
| | | | | | | | يشجع المدير تبادل الزيارات الصفية بين المعلمين داخل المدرسة. | 41 |
| | | | | | | | يشجع المدير تبادل الزيارات الصفية بين المعلمين خارج المدرسة. | 42 |
| | | | | | | | يتابع المدير دوام المعلمين. | 43 |
| | | | | | | | يشجع المدير المعلمين لعمل بحوث إجرائية للتوصل إلى الحلول لبعض المشكلات المدرسية. | 44 |
| | | | | | | | يعقد المدير لقاءات دورية بين معلمي المبحث الواحد. | 45 |
| | | | | | | | ينسق المدير مع الجهات المختصة لتدريب المعلمين وفقاً لاحتياجاتهم المهنية. | 46 |
| | | | | | | | يشجع المدير الرحلات العلمية للمعلمين لزيادة خبراتهم التربوية. | 47 |
| | | | | | | | يوفر المدير الوسائل التعليمية اللازمة للمعلمين. | 48 |
| | | | | | | | يهيئ المدير الجو المناسب للمعلمين الجدد للتكيف مع نظام | 49 |

| | | | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|--|--|
| | | | | | | | المدرسة. |
| | | | | | | | 50 يقوم المدير أداء المعلمين بالتعاون مع المشرفين التربويين. |
| | | | | | | | 51 يشجع المدير المعلمين على تقييم الكتب المدرسية. |
| | | | | | | | 52 يزود المدير الوزارة بملاحظات المعلمين حول الكتب المدرسية. |
| | | | | | | | 53 يتابع المدير ما أنجزه المعلمون من المناهج الدراسية. |
| | | | | | | | 54 يعقد المدير اجتماعات مع المعلمين لدراسة المناهج الدراسية من حيث أهدافها. |
| | | | | | | | 55 يعقد المدير اجتماعات مع المعلمين لدراسة المناهج الدراسية من حيث أساليبها. |
| | | | | | | | 56 يعقد المدير اجتماعات مع المعلمين لدراسة المناهج الدراسية من حيث أنشطتها. |
| | | | | | | | 57 يشارك المدير المعلمين في دورات تدريبية لأساليب التدريس. |
| | | | | | | | 58 يتعاون المدير مع المشرفين لمعالجة جوانب الضعف في المناهج الدراسية. |
| | | | | | | | المجال الرابع: الموظفون |
| | | | | | | | 59 يتابع المدير أداء الموظفين. |
| | | | | | | | 60 يشخص المدير المشكلات التي تواجه الموظفين. |
| | | | | | | | 61 يعالج المدير المشكلات التي تم تشخيصها. |
| | | | | | | | 62 يعد المدير التقارير بالشكل المطلوب. |
| | | | | | | | 63 يحرص المدير على تمكين الموظفين. |
| | | | | | | | 64 يتابع المدير الحالة الاجتماعية للموظفين. |
| | | | | | | | 65 يكافئ المدير الموظفين المميزين. |
| | | | | | | | 66 يعقد المدير لقاءات دورية مع الموظفين. |

الملحق 2

قائمة المحكمين

| الجامعة | التخصص | الرتبة | اللقب العلمي والاسم | الرقم |
|-------------------------|----------------------------|-------------|------------------------------|-------|
| جامعة الشرق الأوسط | مناهج واساليب تدريس العلوم | أستاذ | الأستاذ الدكتور عايش زيتون | 1 |
| جامعة البلقاء التطبيقية | تخطيط تربوي | أستاذ | الأستاذ الدكتور بشير عريبات | 2 |
| جامعة الشرق الأوسط | الإدارة التربوية | أستاذ | الأستاذ الدكتور أحمد أبوكريم | 3 |
| جامعة البلقاء التطبيقية | الإدارة التربوية | أستاذ | الأستاذ الدكتور عمر الخرايشة | 4 |
| جامعة البلقاء التطبيقية | إدارة تربوية | أستاذ مشارك | الدكتور محمد القداح | 5 |
| جامعة الشرق الأوسط | إدارة تربوية | أستاذ مشارك | الدكتور أمجد محمود الدرادكة | 6 |
| جامعة الشرق الأوسط | المناهج وطرق التدريس | أستاذ مشارك | الدكتور فواز حسن شحادة | 7 |
| جامعة الشرق الأوسط | اللغة العربية وآدابها | أستاذ مساعد | الدكتورة جمانة مفيد السالم | 8 |
| جامعة الزيتونة الأردنية | إدارة تربوية | أستاذ مساعد | الدكتورة منال صبحي حسن | 9 |
| جامعة الشرق الأوسط | قيادة وإدارة تربوية | أستاذ مساعد | الدكتور خالد الحمادين | 10 |

الملحق (3)

..... حضرة مساعدة المدير/ة المحترم/ة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد

تقوم الباحثة بإعداد دراسة بعنوان: نمط القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الحكومية

في العاصمة (عمان) وعلاقته بأدائهم الوظيفي من وجهة نظر مساعدي المديرين.

هدفت الدراسة إلى الوقوف على نمط القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الحكومية في

العاصمة (عمان) وأدائهم الوظيفي من وجهة نظر مساعدي المديرين.

ولتحقيق هذا الغرض تم تطوير أدوات الدراسة:

• القيادة الخادمة.

• الأداء الوظيفي.

وقد صممت وفق سلم ليكرت الخماسي على النحو التالي: (بدرجة كبيرة جداً، بدرجة كبيرة،

بدرجة متوسطة، بدرجة قليلة، بدرجة قليلة جداً).

شاكراً لكم حسن تعاونكم، أمل أن تمنحوني من وقتكم الثمين جزءاً في ملئ فقرات

الاستبانة، وكلي ثقة بأن تتم الإجابة بدقة وصدق وأمانة وموضوعية حول جميع العبارات الواردة

فيها، لأهمية الدراسة ونتائجها التي تعتمد في المقام الأول على المعلومات المقدمة من قبلكم، علماً

بأنه سيتم التعامل مع البيانات بسرية تامة ولأغراض البحث العلمي فقط.

وجزاكم الله خيراً.

الباحثة: أسمهان أبو شريخ

القسم الأول: الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة:

يرجى وضع إشارة (✓) في المكان الذي يمثل اجابتك

- النوع الاجتماعي : ذكر أنثى
- المؤهل الأكاديمي : دبلوم عالي ماجستير فأعلى
- عدد سنوات الخدمة: أقل من 5 سنوات 5-10 سنوات 10 سنوات فأكثر

القسم الثاني: متغيرات الدراسة

أولاً: القيادة الخادمة: هي فهم وممارسة للسلوك القيادي الذي يضع مصلحة المرؤوسين قبل مصلحة المدير وهو بذلك يرتقي بقيمة الأفراد ونموهم وبناء روح الجماعة ومشاركة المرؤوسين في القوة والمكانة لتحقيق مصلحة المؤسسة وكل فرد بها ومن تخدمهم المؤسسة.

وتشمل الأداة على (35) فقرة.

الأداة الأولى: فقرات استبانة القيادة الخادمة

| رقم الفقرة | الفقرات | درجة كبيرة جداً | درجة كبيرة | درجة متوسطة | درجة قليلة | درجة قليلة جداً |
|------------------------------|--|-----------------|------------|-------------|------------|-----------------|
| المجال الأول: التمكين | | | | | | |
| 1 | تأخذ القيادة الخادمة آراء المعلمين بعين الاعتبار عند اتخاذ القرارات. | | | | | |
| 2 | تقدم القيادة الخادمة أنموذجاً سلوكياً مناسباً للمعلمين. | | | | | |
| 3 | تقوم القيادة الخادمة بدعم المعلمين لتمكينهم من تحقيق أهدافهم. | | | | | |
| 4 | ترتقي القيادة الخادمة بالمعلمين من خلال الثقة بهم. | | | | | |
| 5 | تزود القيادة الخادمة المعلمين بخبرات جديدة تمكنهم من تطوير مهاراتهم. | | | | | |
| 6 | تشجع القيادة الخادمة المعلمين على العمل بشكل جماعي. | | | | | |
| 7 | ترغب القيادة الخادمة بتطوير مهارة المعلمين القيادية. | | | | | |
| 8 | تعمل القيادة الخادمة على تنمية مهارات الموظفين. | | | | | |

| | | | | | | |
|--------------------|----------------|-----------------|-------------|--------------------|---|----|
| | | | | | توفر القيادة الخادمة الدعم اللازم لتمكين الموظفين من صناعة القرارات المناسبة. | 9 |
| | | | | | توفر القيادة الخادمة الدعم اللازم لتمكين الموظفين من متابعة تنفيذ القرارات. | 10 |
| | | | | | تعطي القيادة الخادمة الموظفين صلاحيات اتخاذ قرارات تتعلق بعملهم. | 11 |
| | | | | | تعطي القيادة الخادمة الموظفين حرية التعامل مع المواقف الصعبة. | 12 |
| بدرجة قليلة جدا | بدرجة قليلة | بدرجة متوسطة | بدرجة كبيرة | بدرجة كبيرة جدا | المجال الثاني: التواضع | |
| | | | | | تتخذ القيادة الخادمة النهج الديمقراطي في تحديد أهداف المدرسة. | 13 |
| | | | | | تعزز القيادة الخادمة نجاحها في تحقيق أهدافها إلى سيادة روح الفريق. | 14 |
| | | | | | تستخدم القيادة الخادمة الإقناع في التأثير على المعلمين بدلاً من الإكراه. | 15 |
| بدرجة قليلة جدا | بدرجة قليلة | بدرجة متوسطة | بدرجة كبيرة | بدرجة كبيرة جدا | المجال الثالث: الإيثار | |
| | | | | | تعمل القيادة الخادمة على توفير وسائل الراحة للموظفين. | 16 |
| | | | | | تحرص القيادة الخادمة على نجاح الموظفين أكثر من اهتمامها بنجاحها الذاتي. | 17 |
| | | | | | تشجع القيادة الخادمة الموظفين على المبادرة. | 18 |
| بدرجة قليلة جدا | بدرجة قليلة | بدرجة متوسطة | بدرجة كبيرة | بدرجة كبيرة جدا | المجال الرابع: مساعدة المرؤوسين على التطور والنجاح | |
| | | | | | تعقد القيادة الخادمة دورات تنمية لتطوير كفاءة المعلمين. | 19 |
| | | | | | تسعى القيادة الخادمة للتأكد من تحقيق المعلمين لأهداف العمل. | 20 |
| | | | | | تعد القيادة الخادمة تطور الموظفين المهني من أولوياتها. | 21 |
| | | | | | ترتقي القيادة الخادمة بالاتصال المفتوح داخل المدرسة لمشاركة المعلومات بين المعلمين. | 22 |

| درجة | درجة | درجة | درجة كبيرة | درجة كبيرة | المجال الخامس: الالتزام بتطوير المجتمع |
|-----------|-------|--------|------------|------------|---|
| قليلة جدا | قليلة | متوسطة | | جدا | |
| | | | | | 23 تسعى القيادة الخادمة لمواكبة التطورات التكنولوجية لخدمة العمل المدرسي. |
| | | | | | 24 تؤكد القيادة الخادمة ضرورة الارتباط بالمجتمع. |
| | | | | | 25 تشارك القيادة الخادمة في الأنشطة المجتمعية. |
| | | | | | 26 تشجع القيادة الخادمة المعلمين على القيام بأعمال تطوعية لخدمة المجتمع. |
| درجة | درجة | درجة | درجة كبيرة | درجة كبيرة | المجال السادس: التصرف بأخلاق |
| قليلة جدا | قليلة | متوسطة | | جدا | |
| | | | | | 27 تمتلك القيادة الخادمة القدرة على تطبيق قوانين العمل بصورة تخدم جميع الأطراف. |
| | | | | | 28 تعمل القيادة الخادمة على تعديل قراراتها حين تستدعي تطورات العمل ذلك. |
| | | | | | 29 تتمتع القيادة الخادمة بمعايير أخلاقية. |
| | | | | | 30 تتفاعل القيادة الخادمة مع الظروف الاجتماعية التي يمر بها الموظفون. |
| | | | | | 31 تمتلك القيادة الخادمة الشفافية في التعامل مع الموظفين. |
| درجة | درجة | درجة | درجة كبيرة | درجة كبيرة | المجال السابع: مهارات مفاهيمية |
| قليلة جدا | قليلة | متوسطة | | جدا | |
| | | | | | 32 تبذل القيادة الخادمة جهدا في تطوير ذاتها من أجل تحقيق رؤية المدرسة. |
| | | | | | 33 تقوم القيادة الخادمة بصياغة أهداف مستقبلية للمدرسة. |
| | | | | | 34 تمتلك القيادة الخادمة الفهم العميق لأهداف المدرسة. |
| | | | | | 35 تمتلك القيادة الخادمة رؤية توضح إنجاز المهمات المنوطة بها. |

ثانياً: الأداء الوظيفي: هو بيان أداء المديرين ومدى فعاليتهم وإنجازهم للمهام الإدارية وتنظيمها ومدى قدرتهم على القيادة المدرسية وتسيير شؤونها، مما يسهم في نجاح المؤسسة وتحقيق أهدافها.

وتشمل الأداة على (37) فقرة.

الأداة الثانية: فقرات استبانة الأداء الوظيفي

| الرقم | الفقرات | | | | |
|----------------------------------|-------------------|---------------|----------------|---------------|--|
| | درجة كبيرة جدا | درجة كبيرة | درجة متوسطة | درجة قليلة | درجة قليلة جدا |
| المجال الأول: طبيعة العمل | | | | | |
| 1 | | | | | يلتزم المدير بأوقات الدوام المدرسي. |
| 2 | | | | | يحرص المدير على استخدام الوقت في عمل منتج. |
| 3 | | | | | يتابع المدير إنجاز العمل بالوقت المحدد. |
| 4 | | | | | يصنع المدير الخطط التنفيذية في ضوء الخطة الاستراتيجية. |
| 5 | | | | | يؤدي المدير المهام الوظيفية طبقاً لمعايير الجودة المطلوبة. |
| 6 | | | | | يوفر المدير السجلات المدرسية الفنية حسب الأصول. |
| 7 | | | | | يوفر المدير السجلات المدرسية الإدارية حسب الأصول. |
| 8 | | | | | يتابع المدير حضور جميع العاملين في المدرسة. |
| 9 | | | | | يناقش المدير أهداف المدرسة مع جميع المعنيين ليسهل تحقيقها. |
| 10 | | | | | يوضح المدير إجراءات العمل لجميع العاملين في المدرسة. |
| 11 | | | | | يضع المدير خطة مسبقة للمهام المراد تنفيذها لكل من يعمل في المدرسة. |
| 12 | | | | | يحرص المدير على جمع البيانات اللازمة لحل أية مشكلة في المدرسة. |
| 13 | | | | | يعتمد المدير المرونة في تطبيق التعليمات. |
| 14 | | | | | يعمل المدير على إنهاء التداخل بين عمل الأفراد في المدرسة. |
| 15 | | | | | يحرص المدير على متابعة ما يستجد في مجال عمله. |
| 16 | | | | | يكلف المدير العاملين في المدرسة كل حسب اختصاصه. |
| 17 | | | | | يفوض المدير بعض صلاحياته للعاملين في المدرسة. |
| المجال الثاني: الطلبة | | | | | |
| | درجة كبيرة جدا | درجة كبيرة | درجة متوسطة | درجة قليلة | درجة قليلة جدا |
| 18 | | | | | يتعاون المدير مع المرشدين التربويين للتغلب على مشكلات الطلبة. |

| | | | | | |
|-----------|-------|--------|-------|-----------|---|
| | | | | | 19 يتابع المدير تحصيل الطلبة مع المعلمين. |
| | | | | | 20 يهتم المدير بمتابعة دوام الطلبة من خلال سجلات خاصة. |
| | | | | | 21 يعتني المدير بالطلبة الموهوبين في المدرسة. |
| | | | | | 22 يعتني المدير بالطلبة ذوي الاحتياجات الخاصة في المدرسة. |
| | | | | | 23 يشجع المدير الطلبة على المطالعة لاكتساب المعرفة. |
| درجة | درجة | درجة | درجة | درجة | المجال الثالث: المعلمون |
| قليلة جدا | قليلة | متوسطة | كبيرة | كبيرة جدا | |
| | | | | | 24 يقوم المدير بزيارات صفية للمعلمين. |
| | | | | | 25 يشجع المدير تبادل الزيارات الصفية بين المعلمين داخل المدرسة. |
| | | | | | 26 يشجع المدير تبادل الزيارات الصفية بين المعلمين خارج المدرسة. |
| | | | | | 27 يشجع المدير المعلمين لعمل بحوث إجرائية للتوصل إلى الحلول لبعض المشكلات المدرسية. |
| | | | | | 28 يعقد المدير لقاءات دورية بين معلمي المبحث الواحد. |
| | | | | | 29 ينسق المدير مع الجهات المختصة لتدريب المعلمين وفقا لاحتياجاتهم المهنية. |
| | | | | | 30 يهيئ المدير الجو المناسب للمعلمين الجدد للتكيف مع نظام المدرسة. |
| | | | | | 31 يقوم المدير أداء المعلمين بالتعاون مع المشرفين التربويين. |
| | | | | | 32 يشجع المدير المعلمين على تقييم الكتب المدرسية. |
| | | | | | 33 يتابع المدير ما أنجزه المعلمون من المناهج الدراسية. |
| درجة | درجة | درجة | درجة | درجة | المجال الرابع: الموظفون |
| قليلة جدا | قليلة | متوسطة | كبيرة | كبيرة جدا | |
| | | | | | 34 يشخص المدير المشكلات التي تواجه الموظفين. |
| | | | | | 35 يعالج المدير المشكلات التي تم تشخيصها. |
| | | | | | 36 يشجع المدير الموظفين على النقد البناء لمصلحة العمل. |
| | | | | | 37 يشجع المدير الموظفين العمل بروح الفريق. |

الملحق (4)

MEU جامعة الشرق الأوسط
MIDDLE EAST UNIVERSITY
Amman - Jordan

مكتب رئيس الجامعة
President's Office

الرقم: در/خ/23/1191
التاريخ: 2019/02/26

معالي الأستاذ الدكتور وليد المعاني الأكرم
وزير التربية والتعليم ووزير التعليم العالي والبحث العلمي
عمان - المملكة الأردنية الهاشمية

تحية طيبة وبعد،

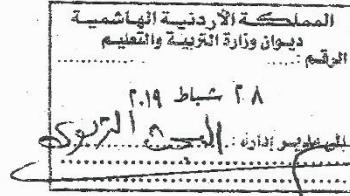
يسعدني أن أبعث لمعاليتكم بأطيب التحيات وأصدق الأمنيات، راجياً إعلامكم بأن الطالبة أسمهان رفيق أحمد أبو شريخ تقوم بإجراء دراسة ميدانية بعنوان: "تمط القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الحكومية في العاصمة (عمان) وعلاقته بأدائهم الوظيفي من وجهة نظر مساعدي المديرين" استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير تخصص الإدارة والقيادة التربوية في جامعة الشرق الأوسط.

يرجى التكرم بالإيعاز للمدارس الحكومية بتسهيل مهمة تطبيق الباحثة لأدوات دراستها؛ وذلك من أجل الإسهام في تحقيق أهداف الدراسة، والوصول إلى نتائج دقيقة تهم التربية والتعليم.

ونحن إذ نشكر معاليكم على كل تعاون واهتمام تقدمونه في هذا الشأن، فإننا نؤكد بأن المعلومات التي ستحصل عليها الباحثة ستبقى سرية، ولن تُستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

وتفضلوا معاليكم بقبول فائق الاحترام ...

رئيس الجامعة
أ.د. محمد محمود الحيلة



الملحق (5)



وزارة التربية والتعليم



الرقم ١٤٣٧٩/١٠/٣

التاريخ رجب ١٤٤٠

الموافق ٣/١٩/٢٠٢٠

السيد مدير التربية والتعليم

الموضوع: البحث التربوي

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، وبعد؛

فأرجو العلم بأن الطالبة أسمهان رفيق أحمد أبو شريخ تقوم بإجراء دراسة عنوانها " نمط القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الحكومية في العاصمة (عمان) وعلاقته بأدائهم الوظيفي من وجهة نظر مساعدي المديرين"، استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير تخصص الإدارة والقيادة التربوية من جامعة الشرق الأوسط، ويحتاج ذلك إلى تطبيق أداة الدراسة على عينة من مساعدي مديري المدارس التابعة لمديرتكم. راجياً تسهيل مهمة الطالبة المذكورة وتقديم المساعدة الممكنة لها، على أن تتم مطابقة الأداة المرفقة مع الأداة المطبقة شريطة ألا تستخدم البيانات والمعلومات المتحصلة إلا لأغراض البحث العلمي.

واقبلوا الاحترام

وزير التربية والتعليم

د. يوسف سليمان أبو الشعر
مدير البحث والتطوير التربوي

نسخة/ لمدير إدارة التخطيط والبحث التربوي

نسخة/ لمدير البحث والتطوير التربوي

نسخة/ لرئيس قسم البحث التربوي

نسخة/ الملف ١٠/٣

المرفقات: (٥) صفحات

المملكة الأردنية الهاشمية

هاتف: ٥٦٠٧١٨١ ٦ ٤٦٢ ٦ فاكس: ٥٦٦٦ ٦ ٤٦٢ ٦ ص.ب ١٦٤٦ عمان ١١١١٨ الأردن. الموقع الإلكتروني: www.moe.gov.jo

الملحق (6)



وزارة التربية والتعليم العالي



الرقم ١١٧ / ١٤٤١
التاريخ ١٤٤١ / ١٢ / ١٦
الموافق ١٤٤١ / ١٢ / ١٦

مديرية التربية والتعليم للواء قصبة عمان
مديري المدارس ومديراتها

الموضوع / البحث التربوي

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،

إشارة لكتاب معالي وزير التربية والتعليم رقم 14379/10/3 بتاريخ 2019/3/12م.

تقوم الطالبة اسمهان رفيق أحمد أبو شريك تقوم بإجراء دراسة بعنوان:

" نمط القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الحكومية في العاصمة (عمان) وعلاقته بأدائهم الوظيفي من وجهة نظر مساعدي ومديري "

وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص الإدارة والقيادة التربوية من جامعة الشرق الاوسط ويحتاج ذلك إلى تطبيق أداة الدراسة على عينة من مساعدي مديري المدارس في المديرية.

أماً لتسهيل مهمة الطالبة المذكورة وتقديم المساعدة الممكنة لها، على أن تتم مطابقة الأداة المرفقة مع الأداة المطبقة، شريطة ألا تستخدم البيانات والمعلومات المتحصلة إلا لأغراض البحث العلمي.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام

مدير التربية والتعليم

هايل حسين علي

- نسخة : مدير الشؤون التعليمية والفنية .

- نسخة : ر.ق. التدريب والإشراف التربوي .

- نسخة : عضو قسم الإشراف .

- المرفقات : (5) صفحات.

الململكة الأردنية الهاشمية

ماتق: +٩٦٢ ٦٥٦٠٧١٨١ فاكس: +٩٦٢ ٦٥٦٦٦٠١٩ ص.ب.١٦٦٦ عمان ١١١١٨ الأردن. الموقع الإلكتروني: www.moe.gov.jo

الملحق (7)


 وزارة التربية والتعليم
 مديرية التربية والتعليم للواء الجامعة / محافظة العاصمة

الرقم : ٣٥٥٩ / ١٣ / ١٩
 التاريخ : ١٣ / ١٩ / ٢٠١٩
 الموافق : ١٣ / ١٩ / ٢٠١٩

مديري المدارس (الحكومية) ومديراتها

الموضوع : البحث التربوي

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ،

إشارة لكتاب معالي وزير التربية والتعليم رقم ١٤٣٧٩/١٠/٣ تاريخ ٢٠١٩/٣/١٢ م

أرجو العلم بأن الطالبة / أسمهان رفیق أحمد أبو شريخ تقوم بإجراء دراسة عنوانها " نمط القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الحكومية في العاصمة (عمان) " استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص الإدارة والقيادة التربوية من جامعة الشرق الأوسط ، و يحتاج ذلك إلى تطبيق أداة الدراسة على عينة من مساعدي مديري المدارس في مدارسكم .

راجياً تسهيل مهمة الطالبة المذكورة اعلاه وتقديم المساعدة الممكنة لها ، على أن يتم مطابقة الأداة المرفقة مع الأداة المطبقة ، شريطة ألا تستخدم البيانات والمعلومات المتحصلة إلا لأغراض البحث العلمي ، وعلى أن لا يؤثر ذلك على مصلحة الطالبة وسير الدراسة .

واقبلوا الاحترام ،،،

- نسخة / مدير الشؤون التعليمية و الفنية
 - نسخة / رئيس قسم الاشراف التربوي
 - نسخة / عضو الاشراف
 - نسخة / الديوان
 المرفقات :
 أداة الدراسة

دع ٣/١٣

مدير التربية والتعليم
 مدير الشؤون التعليمية و الفنية
 الآء وجبيه المشافقي

هاتف : ٤٦٤٦٣٠٤ ، فاكس : ٤٦٣٧٨٤٤ ، المدينة الرياضية ، الموقع الالكتروني : <http://www.moe.gov.jo/dir/AMMAN2/index.htm>

الملحق (8)



وزارة التربية والتعليم
مديرية التربية والتعليم للواء القويسمة



الرقم ٢٤٤٧١١/٧
التاريخ ١١ رجب ١٤٤٠
الموافق ٢٠١٩/٠٣/١٨

مديري المدارس ومديراتها

الموضوع : البحث التربوي وتسهيل المهمة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

إشارة لكتاب معالي وزير التربية والتعليم رقم ١٤٣٧٩/١٠/٣ الموافق ٢٠١٩/٣/١٢ .
فأرجو العلم بأن الطالبة "أسمهان رفيق احمد أبو شريح" تقوم بإجراء دراسة عنونها "نمط القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الحكومية في العاصمة عمان وعلاقتها بأدائهم الوظيفي من وجهة نظر مساعدي المديرين" وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص الإدارة والقيادة التربوية من جامعة الشرق الأوسط ، ويحتاج ذلك إلى تطبيق (استبانة) أدوات الدراسة علي عينة من مساعديكم، راجياً تسهيل مهمة الطالبة المذكورة وتقديم المساعدة الممكنة لها ، على أن يتم مطابقة الأدوات المرفقة مع الأدوات المطبقة ، شريطة ألا تستخدم البيانات والمعلومات المتحصلة إلا لأغراض البحث العلمي .

واقبلوا الاحترام

مدير التربية والتعليم


مدير الشؤون التعليمية والتقنية
الدكتور نزار منصور الدقمن

- نسخة/ مدير الشؤون التعليمية والقيية
- نسخة/ ر.ق. - التدريب والتأهيل والإشراف التربوي
- نسخة/ الملف العام
- المرفقات / الاستبانة

الملحق (9)



وزارة التربية والتعليم
مديرية التربية والتعليم للواء ناعور

الرقم: ١١٧/٥٥
التاريخ: ٢٧ جمادى الثاني / ١٤٤٠
الموافق: ٢٠١٩/ ٣/ ٤

مديري ومديرات المدارس

الموضوع: البحث التربوي

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،

إشارة لكتاب معالي وزير التربية والتعليم رقم ١١٦١/١٠/٣ تاريخ ٢٠١٩/٢/٢٨، أرجو تسهيل مهمة الطالبة أسمهان رفيق احمد أبو شرخ لإجراء دراسة بعنوان "نمط القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الحكومية في العاصمة عمان وعلاقته بأدائهم الوظيفي من وجهة نظر مساعدي المديرين" وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص الإدارة والقيادة التربوية من جامعة الشرق الأوسط، ويحتاج إلى تطبيق أداة الدراسة على عينة من مساعدي مديري المدارس.

ارجو تسهيل مهمة الطالبة المذكور اعلاه وتقديم المساعدة الممكنة لها، على أن تتم مطابقة الأداة المرفقة مع الأداة المطبقة شريطة ألا تستخدم البيانات والمعلومات المتحصلة إلا لأغراض البحث العلمي.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام

مدير التربية والتعليم

مدير الشؤون التعليمية والتقنية
البلدكتور فريضة العبدون

نسخة/ مدير الشؤون التعليمية والتقنية
نسخة/ رئيس قسم التدريب والتأهيل والإشراف التربوي
نسخة/ كاتب الإشراف
نسخة/ نسخة عن الاستبيان

الملحق (10)



THE UNIVERSITY OF JORDAN

المكتبة
JU Library

الرقم: 327 /2018/98
التاريخ: 2018/ 11 / 18

إلى من يهمه الأمر

تحية طيبة، وبعد،،

فإشارة الى طلب الباحثة اسمهان رفيق احمد ابو شريخ / جامعة الشرق الاوسط.
لمنحها البراءة البحثية للعنوان التالي :

(نمط القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الحكومية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة
نظرهم)

يرجى العلم أن العنوان الوارد غير متوافر في قاعدة بيانات الرسائل الجامعية في مكتبة الجامعة
الأردنية لغاية تاريخ 2018/11/18.
وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير ،،،

مديرة المكتبة

د.نشروان طه

