

القيادة الخادمة وعلاقتها بالتميز التنظيمي لدى مديري المدارس
الحكومية الثانوية في لواء مادبا من وجهة نظر المعلمين

**Servant Leadership and its Relationship with the
Organizational Excellence Among Public
Secondary School Principals in Madaba
District from Teachers' Perspective**

إعداد

تغريد محمود محمد السواعير

إشراف

الدكتور كاظم عادل الغول

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير

في الإدارة والقيادة التربوية

قسم الإدارة والمناهج

كلية العلوم التربوية

جامعة الشرق الأوسط


كانون الثاني، 2022

تفويض

أنا تغريد محمود محمد السواعير أفوض جامعة الشرق الأوسط بتزويد نسخ من رسالتي ورقياً وإلكترونياً للمكتبات، أو المنظمات، أو الهيئات والمؤسسات المعنية بالأبحاث والدراسات العالمية عند طلبها.

الاسم: تغريد محمود محمد السواعير.

التاريخ: 2022 / 01 / 19.

التوقيع: 

قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة وعنوانها: "القيادة الخادمة وعلاقتها بالتميز التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في لواء مأدبا من وجهة نظر المعلمين".

للباحثة: تغريد محمود محمد السواعير

وأجيزت بتاريخ: 2021/1 /19.

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم	الصفة	جهة العمل	التوقيع
أ.د. علي حسين حورية	عضواً من داخل الجامعة ورئيساً	جامعة الشرق الأوسط	
د. كاظم عادل الغول	مشرفاً	جامعة الشرق الأوسط	
د. علي عودة الطراونة	عضواً من داخل الجامعة	جامعة الشرق الأوسط	
د. تمارة حمزة العمدة	عضواً من خارج الجامعة	جامعة جرش	

الإهداء

أهدي ثمرة جهدي لمن يستحقوا الهدية:

إلى (محمود وفاطمة).....أبي العزيز الراحل، وأمي التي افتقدتها ما دمت اتنفس...

إلى (محمد).... زوجي الحبيب الغالي.... أرى الوجود بوجوده.....

إلى (محمد وثامر وسامح).... إخواني أعمدة حياتي في هذه الدنيا.....

إلى (مرام وسماح ونجلاء)....أخواتي أنسي وسعادتي في هذه الدنيا....

إلى (حازم وسالم وحاكم وعناد وجواد).... أولادي كم احبكم يا مهجة الروح...

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف الخلق سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين.

أقدم خالص شكري وامتناني إلى الدكتور الفاضل المشرف على الرسالة:

الدكتور كاظم الغول جزاه الله تعالى خيراً.

كما وأتقدم بالشكر إلى الأساتذة الكرام أعضاء اللجنة الموقرة على تكريمهم بالموافقة على مناقشة

هذه الرسالة.

وانتقدم بجزيل الشكر إلى رئيس الجامعة، واساتذتي الكرام في كلية العلوم التربوية في جامعة الشرق

الأوسط على ما بذلوه من مد يد العون والمساعدة لي أثناء مرحلة الدراسة بالجامعة الموقرة.

اشكر كل من ساعدني ووجهني ونصحتني وتمنى لي النجاح.....

الشكر المتواصل لكم جميعاً

الباحثة

تغريد محمود السواعير

فهرس المحتويات

الموضوع	الصفحة
العنوان.....	أ.....
تفويض.....	ب.....
قرار لجنة المناقشة.....	ج.....
الإهداء.....	د.....
شكر وتقدير.....	ه.....
فهرس المحتويات.....	و.....
قائمة الجداول.....	ح.....
قائمة الملحقات.....	ي.....
الملخص باللغة العربية.....	ك.....
الملخص باللغة الإنجليزية.....	ل.....

الفصل الأول: خلفية الدراسة وأهميتها

المقدمة.....	1.....
مشكلة الدراسة.....	3.....
هدف الدراسة وأسئلتها.....	5.....
أهمية الدراسة.....	6.....
حدود الدراسة.....	6.....
مصطلحات الدراسة.....	7.....

الفصل الثاني: الأدب النظري والدراسات السابقة

أولاً: الأدب النظري.....	8.....
المبحث الأول: القيادة الخادمة وتطورها التاريخي.....	8.....
المبحث الثاني: التميز التنظيمي.....	17.....
ثانياً: الدراسات السابقة ذات الصلة.....	21.....
ثالثاً: التعقيب على الدراسات السابقة.....	34.....

الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات

منهج الدراسة.....	36.....
مجتمع الدراسة وعينتها.....	36.....

38	أداة الدراسة.....
39	صدق أداة الدراسة.....
41	ثبات أداة الدراسة.....
43	متغيرات الدراسة.....
44	المعالجة الاحصائية.....
45	إجراءات الدراسة.....

الفصل الرابع: عرض النتائج

46	عرض النتائج.....
----	------------------

الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات

67	أولاً: مناقشة النتائج.....
75	ثانياً: التوصيات والمقترحات.....

قائمة المراجع والمصادر

76	أولاً: المراجع العربية.....
84	ثانياً: المراجع الأجنبية.....
87	الملحقات.....

قائمة الجداول

رقم الفصل - رقم الجدول	محتوى الجدول	الصفحة
1 - 3	توزيع أفراد العينة تبعاً للمتغيرات الديموغرافية	37
2 - 3	قيم معاملات ارتباط بيرسون بين درجة الفقرة والبعد الذي تنتمي إليه لمتغير القيادة الخادمة	40
3 - 3	قيم معاملات ارتباط بيرسون بين درجة الفقرة والبُعد الذي تنتمي إليه لمتغير التَّمييز التَّنظيمي	41
4 - 3	قيم الثبات بطريقة "كرونباخ ألفا" لإيجاد معامل الاتساق الداخلي	43
5 - 4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في لواء مادبا والمقياس ككل (ن=354)	46
6 - 4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ل فقرات بُعد التواضع والبُعد ككل	47
7 - 4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ل فقرات بُعد الإيثار والبُعد ككل	48
8 - 4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ل فقرات بُعد التمكين والبُعد ككل	49
9 - 4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ل فقرات بُعد التصرف بأخلاق والبُعد ككل	51
10 - 4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ل فقرات بُعد الالتزام بتطوير المجتمع والبُعد ككل	52
11 - 4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعرفة وجود فروق في درجة ممارسة القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في لواء مادبا تعزى لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة.	54
12 - 4	تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لمعرفة دلالات الفروق في درجة ممارسة القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في لواء مادبا تعزى لمتغيرات الجنس، و المؤهل العلمي، و عدد سنوات الخبرة.	55
13 - 4	اختبار (Scheffe) للمقارنات البُعدية لمعرفة اتجاه الفروق في درجة ممارسة القيادة الخادمة تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة.	56
14 - 4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد التَّمييز التَّنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في لواء مادبا والمقياس ككل (ن=354)	57

58	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد التَّميِّز القيادي والبُعد ككل	15 - 4
59	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد التوجه الاستراتيجي والبُعد ككل	16 - 4
60	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد المورد البشري والبُعد ككل	17 - 4
61	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد الثقافة التَّنظيمية والبُعد ككل	18 - 4
63	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعرفة وجود فروق في مستوى التَّميِّز التَّنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في لواء مأدبا تعزى لمتغيرات الجنس، و المؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة	19 - 4
64	تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لمعرفة دلالات الفروق في مستوى التَّميِّز التَّنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في لواء مأدبا تعزى لمتغيرات الجنس، و المؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة	20 - 4
65	اختبار (Scheffe) للمقارنات البُعدية لمعرفة اتجاه الفروق في مستوى التَّميِّز التَّنظيمي تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة	21 - 4
66	معامل ارتباط بيرسون لمعرفة العلاقة بين القيادة الخادمة و التَّميِّز التَّنظيمي	22 - 4

قائمة الملحقات

الصفحة	المحتوى	الرقم
88	أداة الدراسة بصورتها الأولية	1
94	أسماء السادة محكمي أداة الدراسة	2
95	أداة الدراسة بصورتها النهائية	3
101	كتب تسهيل مهمة	4

القيادة الخادمة وعلاقتها بالتميز التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية

في لواء مادبا من وجهة نظر المعلمين

إعداد: تغريد محمود محمد السواعير

إشراف: الدكتور كاظم عادل الغول

الملخص

هدفت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين ممارسة مديري المدارس الحكومية الثانوية في مديرية التربية والتعليم في لواء مادبا للقيادة الخادمة، والتميز التنظيمي، حيث اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي والعلائقي لمناسبته لأغراض الدراسة. تكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين والمعلمات في المدارس الحكومية الثانوية في محافظة مادبا، والبالغ عددهم (1709) معلماً ومعلمة، وتم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية البسيطة وبلغت (354) معلماً ومعلمة وكان عدد الذكور (143) وعدد الإناث (211)، وقد استخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع البيانات من أفراد الدراسة.

أظهرت نتائج الدراسة وجود مستوى متوسط لممارسات القيادة الخادمة و التميز التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في لواء مادبا، مع التأكيد على عدم حصول أي بُعد من أبعاد القيادة الخادمة، وأي بُعد من أبعاد التميز التنظيمي على مستوى مرتفع حسب المتوسطات الحسابية لتقديرات المعلمين، كما أشارت النتائج إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة القيادة الخادمة ومستوى التميز التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في لواء مادبا، كما تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجة ممارسة القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في لواء مادبا تعزى لمتغير الجنس، والمؤهل العلمي، وتبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التميز التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في لواء مادبا تعزى لمتغير الجنس، والمؤهل العلمي، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة لدرجة ممارسة القيادة الخادمة، ولمستوى التميز التنظيمي، وعليه فقد أوصت الدراسة بضرورة ممارسة مديري المدارس الحكومية الثانوية في لواء مادبا ثقافة الخدمة لكل بين العاملين في المدرسة، وتغليب مصلحة الكل على المصلحة الفردية، وذلك من خلال التركيز على أبعاد القيادة الخادمة.

الكلمات المفتاحية: القيادة الخادمة، التميز التنظيمي، المدارس الحكومية الثانوية الاردنية، الثقافة التنظيمية.

**Servant Leadership and its Relationship with the Organizational
Excellence Among Public Secondary School Principals in Madaba
District from Teachers' Perspective**

Prepared by: Tagreed Mahmoud Al-Sawir

Supervised by: Dr. Kazim Adel Al-Ghuol

Abstract

The study aimed at identifying the relationship between the practice of servant leadership by secondary government school principals in the Directorate of Education of the Madaba District, and organizational excellence. The study relied on the descriptive and relational approach because it is suitable for the purposes of the study. The study population consisted of all (1709) male and female teachers in government secondary schools in the Madaba governorate. The study sample was chosen by simple random method and it consisted of (354) male and female teachers. The study used the questionnaire as a tool for collecting data from the study members. The results of study showed that there was a moderate level of servant leadership practices and organizational excellence among the principals of the secondary public schools of the Madaba District, and that none of the dimensions of servant leadership, and any of the dimensions of organizational excellence, was obtained at a high level according to the arithmetic averages of the teachers' estimates. The results also indicated that there is a positive, statistically significant, correlation between the degree of servant leadership practice and the level of organizational excellence among government secondary school principals. It was also found that there were no statistically significant differences at in the degree of servant leadership practice among government secondary school principals in Madaba District due to the variable of gender and educational qualification. It was found that there were no statistically significant differences in the level of organizational excellence among government secondary school principals due to the variable of gender and educational qualification. The result also showed that there were statistically significant differences due to the variable number of years of experience to the degree of practicing servant leadership, and to the level of organizational excellence. Accordingly, the study recommended the necessity for government school principals to support the culture of service for all among school

workers, and to give priority to the interests of all over the individual interests, by focusing on the dimensions of servant leadership.

Keywords: Servant Leadership, Organizational Excellence, Jordanian Public Secondary Schools, Organizational Culture.

الفصل الأول

خلفية الدراسة وأهميتها

المقدمة

من الضروري الاهتمام بالعملية التعليمية بكافة عناصرها، والتي من ضمنها المدير والمعلم والطالب، حيث أن القيادة التربوية تؤثر بالمؤسسات التربوية حتى تصل إلى أهدافها المرجوة، لأن المؤسسة التربوية تحتاج إلى قائد ناجح يقود الأفراد وينظم العلاقات بينهم من أجل تحقيق أهداف المؤسسة التعليمية، فإذا نجح القائد في ذلك سوف يسهم في تطورها وإنجاحها وتخريج أجيال من الطلبة هم قادة المستقبل، ومعلمين لديهم الخبرة والقدرة على القيادة، وبذلك تصبح هذه المؤسسات نموذجاً يحتذى به للمؤسسات الأخرى. وقد ظهرت أنماطاً قيادية معاصرة مثل القيادة التشاركية والديموقراطية والتي ساهمت في تحقيق الأهداف المنشودة وتحقيق التميز التنظيمي.

وتعد القيادة الخادمة واحدة من نماذج القيادة التي لاقت اهتماماً كبيراً للبحث والدراسة في أدبيات علم الإدارة، والتي ظهرت في السبعينيات من القرن العشرين، وانتقلت للدراسة بوصفها نموذجاً للقيادة الفعّالة لمديري المدارس والأكثر ملاءمة للحقل التربوي، حيث يتصف مدير المدرسة الذي يطبق القيادة الخادمة بممارسات تشمل سلوكيات الإيثار، والتواضع، والاهتمام بتطوير المعلمين، والتلاحم الوجداني، والالتزام بتطوير المجتمع (أبو شريخ، 2019).

وتعد القيادة الخادمة من أهم استراتيجيات القيادة التي تركز على مصالح المرؤوسين بالدرجة الأولى، وهذا يجعل أسلوب القيادة مرتبطاً بشكل واضح بالممارسات الأخلاقية العالية مع المرؤوسين، وذلك لأن خدمة الآخرين وحجبهم تعتبر من الخصائص المميزة والهامة لقرارات القادة والسلوكيات التي يقومون بها، حيث يعتقد أن علاقة التأثير الأخلاقي مع المرؤوسين تصل إلى

مستوى عالٍ، وحيث أن علاقة التأثير الأخلاقي تنعكس على المرؤوسين بخدمتهم للآخرين وتمتعهم بقيم هامة مثل الحب والتسامح والتعاطف والقبول (محمد، 2020).

وتقوم القيادة الخادمة على فكرة ذكية، تدور بين القائد والأفراد، حيث يقوم القائد بخدمة الأفراد حتى يستعدوا لخدمة أنفسهم وخدمة الآخرين، والذي يكمل هذه الفكرة أن الأفراد الذين يجب تحفيزهم هم من لديهم الاستعداد أن يكونوا خدماً للآخرين، وبالتالي فالقادة الحقيقيون هم من يقدمون بالخدمة أولاً ومن ثم يقودون الأفراد لخدمة الآخرين، وتمثل القيادة الخادمة أحد النماذج القيادية الهامة بين النظريات الأخلاقية التي تستند إلى الأفكار المرتبطة بالقيم والمثل الروحية، وهو ما يجعل حاجات الأفراد التابعين أولوية للقائد الخادم قبل كل شيء (السعود، 2021).

وتكتسب القيادة الخادمة قدراً كبيراً من القبول في منظمات العمل عامة والمؤسسات التربوية خاصة، بسبب النظر إليها على أنها حل واعد لتشكيل كوادر قيادية تتصف بالكفاءة وتركز على الموظفين. لذلك يتطلب تطوير التعليم داخل مؤسسات التعليم العام لتحقيق التميّز التنظيمي في الأداء والقيادة، فهو المدخل الذي تستطيع من خلاله تلك المؤسسات التربوية العامة أن تحقق الأداء المتميّز عن طريق استثمار قدراتها الداخلية، التي تتمثل في العناصر البشرية والمادية والتكنولوجية، وتحسينها بشكل مستمر في ظل وضوح رؤيتها ورسالتها وأهدافها الاستراتيجية (الصباغ و شيخ السوق، 2020).

ونظراً لأهمية التميّز التنظيمي للمنظمات، حيث أن الكثير من المداخل الإدارية المعاصرة ركزت اهتماماتها لتحديد مفاهيم التميّز التنظيمي، حيث إن مدخل الإدارة العلمية حدد مفهوم الكفاءة كأساس للتميّز التنظيمي، وركز مدخل العلاقات الإنسانية على الحاجات الاجتماعية للأفراد، ويشمل مفهوم التميّز التنظيمي عدة مصطلحات منها: فرق العمل، والعمل الجماعي، والثقافة

التنظيمية، والمناخ التنظيمي، هذا بالإضافة إلى مفهوم الفاعلية الذي يسعى إلى تحقيق أهداف المنظمة في ظل التغيرات البيئية المتسارعة (العنزي، 2019).

وعليه تظهر أهمية التميّز التنظيمي في المؤسسات التعليمية، كونها تحتاج إلى التطور المستمر من خلال قدرة القادة على تلمس الأفضل، ومن خلال التخطيط واستثمار الفرص في المؤسسة، حيث لا يمكن تحقيق ذلك بسهولة بسبب وجود بعض المعوقات، لكن بالتعاون وروح المبادرة وغيرها من العوامل يمكن التغلب عليها وتحقيق الأهداف المنشودة، ويشمل التميّز التنظيمي عدداً من الأبعاد تتمثل في: التميّز في القيادة، والتميّز في إدارة الموارد، والتميّز في الاستراتيجية، والتميّز في الثقافة التنظيمية.

وبناءً على ما سبق، تظهر أهمية دراسة العلاقة بين ممارسة القيادة الخادمة و التميّز التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في لواء مادبا من وجهة نظر المعلمين من أجل تفعيل وتعزيز ممارسة القيادة الخادمة والارتقاء بالعملية التعليمية وصولاً إلى التميّز التنظيمي وتحقيق الأهداف التربوية المنشودة.

مشكلة الدراسة

تؤكد القيادة الخادمة على أهمية الارتقاء بأداء العاملين وتلبية احتياجاتهم ومساعدتهم وتقديم الخدمة لهم، وهي من الدوافع القوية التي تدفع بجهودهم لتحقيق الأهداف المنشودة. وتتمتع القيادة الخادمة بخصائص قد تكون غير متوفرة في أنماط قيادية أخرى، تساعد في تهيئة بيئة تعليمية تحقق الأهداف التربوية (أبو الغنم، 2019). وأظهرت الكثير من التحديات والمبررات التنظيمية في المؤسسات إلى ضرورة تبني مفهوم التميّز التنظيمي في المنظمات بشكل عام

والمؤسسات التعليمية بشكل خاص، والحاجة لوسائل من خلالها يتم التغلب على التحديات في المؤسسات التربوية (الحروب، 2021).

وحيث إن الباحثة تعمل كمعلمة في ميدان التربية والتعليم منذ أكثر من (21) سنة متواصلة، وتتوعدت خدمتها في سبع مدارس حكومية وما زالت على رأس عملها، فقد لاحظت وبشكل واضح أن درجة ممارسة مديرات المدارس للقيادة الخادمة متفاوتة ومتباينة بشكل كبير من مديرة إلى أخرى، ويحكمها في بعض الأحيان المزاجية، والظروف المحيطة، والخبرة، مما يؤدي إلى تأثر العلاقة بين المديرية وبين المعلمات إما إيجاباً أو سلباً، وبالتالي يؤثر في مستوى التّميّز التنظيمي للمدرسة.

وبعد الاطلاع على عدد من الدراسات السابقة ذات العلاقة بممارسة القيادة الخادمة، ومستوى التّميّز التنظيمي ، مثل دراسة حتامله وعود (2021)، والسهيلى (2021)، والحروب (2021)، والرفاعي (2020)، ومحمد (2020)، والزعترى (2020)، و Nastiezaie & (Ghalavi,2020)، و (Setyaningrum,2017)، والحجيج (2019)، وحافظ ومحمد ومحمد (2019)، والزهراني (2019)، والثقي (2019)، ودرادكه (2019)، والغامدي (2018)، التي أشارت إلى أهمية ممارسة القيادة الخادمة، وأهمية التركيز على مستويات التّميّز التنظيمي في منظمات العمل بشكل عام والميدان التربوي بشكل خاص. وتوصلت إلى أن درجة ممارسة القيادة الخادمة ومستويات التّميّز التنظيمي في معظم هذه الدراسات متوسطة، الأمر الذي يشير إلى أهمية التركيز عليهما ورفعهما إلى مستويات أعلى من ذلك، وعليه تتمثل مشكلة الدراسة في محاولة سعيها لتحديد العلاقة بين القيادة الخادمة و التّميّز التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في لواء مأدبا من وجهة نظر معلمي المدارس، من خلال الإجابة عن السؤال

الرئيس الآتي: ما العلاقة بين درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية الثانوية في لواء مادبا للقيادة الخادمة، ومستوى التّميّز التّنظيمي؟

هدف الدراسة وأسئلتها

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد العلاقة بين درجة ممارسة القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية، والتّميّز التّنظيمي من وجهة نظر المعلمين في المدارس الحكومية الثانوية في لواء مادبا من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة الآتية:

1. ما درجة ممارسة القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في لواء مادبا من وجهة نظر المعلمين؟

2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الحكومية الثانوية في لواء مادبا للقيادة الخادمة تعزى لمتغيرات الجنس، و المؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة؟

3. ما مستوى التّميّز التّنظيمي في المدارس الحكومية الثانوية في لواء مادبا من وجهة نظر المعلمين؟

4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة لمستوى التّميّز التّنظيمي في المدارس الحكومية في لواء مادبا تعزى لمتغيرات الجنس، و المؤهل العلمي، و عدد سنوات الخبرة؟

5. هل توجد علاقة بين درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية الثانوية في لواء مادبا للقيادة الخادمة، ومستوى التّميّز التّنظيمي ؟

أهمية الدراسة

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من خلال سعيها إلى تحديد العلاقة بين القيادة الخادمة و التّميّز التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في لواء مادبا من وجهة نظر المعلمين فيها. كما يؤمل أن توفر هذه الدراسة معلومات عن القيادة الخادمة تفيد القيادات التربوية في المدارس الحكومية والعمل بها وتطويرها. وتوفير المعلومات للقيادات التربوية من مديريّن ومعلمين في المدارس الحكومية الثانوية في لواء مادبا عن درجة ممارسة القيادة الخادمة والتّميّز التنظيمي في مدارسهم، وتقديم مقترحات لتطوير تلك المستويات، وبالتالي المساهمة في تطوير القيادات التعليمية وتمييزها في خدمة الميدان التربوي. وقد تفيد هذه الدراسة في تقديم عدد من التوصيات لأصحاب القرار في وزارة التربية والتعليم، ومديرية التربية والتعليم في لواء مادبا خاصة قد تفيد في تطوير القيادات التربوية وتمييزها. هذا بالإضافة إلى إثراء المكتبات المحلية والعربية، بهذا النوع من الدراسات والنتائج المتخصصة في مجال القيادة الخادمة والتّميّز التنظيمي.

حدود الدراسة

تتمثل حدود الدراسة فيما يلي:

الحدود الزمانية: طبقت الدراسة خلال الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي 2021/ 2022.

الحدود المكانية: تم تطبيق الدراسة في المدارس الحكومية الثانوية في لواء مادبا في الأردن.

الحدود البشرية: معلمي ومعلمات المدارس الحكومية الثانوية.

الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على موضوع القيادة الخادمة والتّميّز التنظيمي.

مصطلحات الدراسة

القيادة الخادمة:

تعرف القيادة الخادمة بأنها أسلوب قيادي أخلاقي يتمتع به القائد بتقديم مصلحة العاملين معه على مصالحه الشخصية، حيث يقدم لهم الدعم والتقدير والمساندة والاحترام، ويتيح لهم الفرصة للتشارك معه في اتخاذ القرارات، مما يسهم في النمو المهني وخدمة أهداف المنظمة (الحميدي، 2019).

وتعرف الباحثة القيادة الخادمة إجرائياً: بأنها عملية من عمليات تطوير وتنمية الأفراد العاملين في المدارس الحكومية الثانوية في لواء مادبا، من خلال السعي إلى خدمتهم، وتلمس احتياجاتهم والعمل على تلبيتها من خلال تقديم الخدمة إليهم لتحقيق الهدف النهائي، المتمثل في خدمة العملية التعليمية، وتقاس بمستوى استجابات أفراد عينة الدراسة من المعلمين والمعلمات على مجال مستوى القيادة الخادمة في المدارس الحكومية الثانوية في لواء مادبا في أداة الدراسة.

التّميّز التّنظيمي

يعرف التّميّز التّنظيمي: بأنه عملية نوعية يتشارك فيها العاملون في المؤسسة من أجل فهم أفضل للعمليات والأنشطة التي تقوم بها المؤسسة، والسعي إلى معالجة الأخطاء، وتحسين العمليات فيها، وصولاً إلى تحقيق الأهداف والتّميّز في الأداء (الثقفي، 2019).

وتعرف الباحثة التّميّز التّنظيمي إجرائياً بأنه: قدرة مديري المدارس الحكومية الثانوية في لواء مادبا على استثمار الفرص والإمكانيات المتاحة في البيئة الداخلية والخارجية من أجل تطوير الأداء التّنظيمي والتعليمي في المدارس، والوصول إلى الأهداف المرجوة، ويقاس بمستوى استجابات أفراد عينة الدراسة من المعلمين والمعلمات على مجال مستوى التّميّز التّنظيمي في المدارس الحكومية الثانوية في لواء مادبا في أداة الدراسة.

الفصل الثاني

الأدب النظري والدراسات السابقة

يتضمن هذا الفصل عرضاً للأدب النظري ذي الصلة بأهداف الدراسة الحالية والدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع وفيما يلي عرضاً لذلك:

أولاً: الأدب النظري

المبحث الأول: القيادة الخادمة وتطورها التاريخي

يعتقد أن جذور القيادة الخادمة تعود إلى زمن بعيد يمتد إلى آلاف السنين، فقد عرفها الصينيون منذ القرن الرابع قبل الميلاد. وتشير المخطوطات إلى أن لو توز (Lao-Tzu)، والذي يعتقد أنه عاش للفترة بين 490-570 قبل الميلاد في مدينة (تاو تي شانغ) الصينية، أشار إلى أن القائد يجب أن ينظر جيداً، ليس إلى ما يرضي نفسه، ولكن إلى ما يرضي رعاياه، والقائد هو خادم مرؤوسيه ويتمتع بالموارد جنباً إلى جنب مع مرؤوسيه (رشيد مطر، 2016). وأيضاً قال أرسطو عن القيادة الخادمة بأنها جوهر الحياة وهي تقديم الخدمة للآخرين، وتقديم الدعم لهم وحثهم المستمر على التعاون والمحبة (Bruce & Nyland, 2011). و في الإسلام أفضل صور القيادة الخادمة حيث يؤكد القرآن الكريم على أمور واضحة تتضمن الخدمة ومنها قول الله تعالى (أجعلتم سقاية الحاج وعمارة المسجد الحرام كمن آمن بالله واليوم الآخر) (التوبة: 19) هذا فيه إشارة إلى أن قریش كانت تخدم الحجاج حتى إنهم اعتقدوا أنها بمرتبة الإيمان بالله واليوم الآخر (رشيد ومطر، 2016).

وأيضاً أن أفضل صور القيادة الخادمة المتمثلة في رسولنا الكريم محمد صلى الله عليه وسلم فكان قدوة للصحابية والمسلمين فضرب لنا أروع الأمثلة في ذلك، وتجلت في انتشار الدولة

الإسلامية لأن القائد كان قدوة صالحة وكان له تأثير واضح في الأفراد (فتحي، 2008). حيث أن الإسلام يؤكد على المسؤولية المتبادلة، لأنها أمانة، و ليست مقتصرة على المسؤول بل تشمل أيضاً المرؤوس، ويلاحظ أن القائد المسلم يتميز بعلمه في الأمور الدينية والدنيوية، ويقدم النصح والإرشاد لأتباعه وإشباع حاجاتهم الفكرية والروحية والمادية (الطراونة، 2010).

وكان ظهور القيادة الخادمة في الفكر الإداري المعاصر لأول مرة، في مطلع السبعينيات من القرن العشرين في مقالة للكاتب روبرت جرينليف في سنة (1970م) كان عنوانها: "القائد الخادم" التي استقى أحداثها من رواية الأديب الألماني هيرمان هس التي تمت كتابتها عام (1956م). ومن أحداث الرواية استطاع الكاتب جرينليف صياغة الكثير من الدروس حول مهام القائد مع مرور الزمن، ثم تطورت هذه الدروس حول مفهوم القيادة الخادمة، وقام بتقديم اقتراح وهو أن القائد الخادم هو خادم أولاً (Greenleaf,2008). وقد وصل جرينليف من خلال أعماله الفكرية في القصة الأسطورية لهيس إلى المغزى الرئيس وهو أن القائد العظيم هو خادم أولاً لمنظّمته ومجتمعه، وهذه الحقيقة البسيطة هي مفتاح عظمة هذا القائد، بل هي التي تجعل الاعتراف به قائداً من أيسر ما يكون (Joseph andWinston,2005). وتقوم القيادة الخادمة على أساس أن القائد يقدم الخدمة للمرؤوسين من أجل تحفيزهم لخدمة الآخرين، وإن هؤلاء المرؤوسين تكون عندهم الدافعية والقابلية لتقديم الخدمة، وهذا الأمر هو الذي يسهم في تحقيق وتجسيد القيادة الخادمة (نجم، 2011). وبذلك قد تعتبر القيادة الخادمة متفوقة بعض الشيء على أنماط القيادات الأخرى لأن هدفها الأول هو تقديم مصلحة الآخرين والسعي إلى تحقيق أهداف المنظمة (بني مصطفى، 2014).

مفهوم القيادة الخادمة

تنوعت تعريفات القيادة الخادمة لدى الدارسين والباحثين كلا حسب تخصصه، فعرفتھا الزعتري (2020) بأنها خدمة القائد للمرؤوسين بهدف تقديم المساعدة لهم، من أجل النمو والتطور،

وذلك بتلبية احتياجاتهم للوصول إلى الأهداف المطلوبة. كما عرفت القيادة الخادمة بأنها نوع من أنواع القيادة التي يراعي فيها القائد في عمله مواجهة التحديات والصعوبات التنظيمية وإدارتها من خلال تفضيل مصلحة المعنيين بالعملية التعليمية على المصلحة الشخصية (حماد، والعكر، 2020). وعرفتها الزهراني(2020) بأنها سلوك قيادي يقوم على تقديم الخدمة للمرؤوسين وذلك لتحقيق أهداف المنظمة. أما الشمري (2019) فعرفها بأنها إعادة هيكلة العلاقة بين القائد والعاملين، وخدمة القائد للعاملين معه. في حين عرفت أبو الغنم (2019) على أنها قيادة انسانية أخلاقية تحرص على الاهتمام بالمرؤوسين وتقديم الخدمة لهم ومراعاة مصالحهم.

وعرفها شراب (2018) بأنها نمط قيادي ينمو مع الانسان بالفطرة، ويتطور من خلال التدريب والممارسة، ومن خلاله يدرك القائد بأنه عضو في جماعة من أجل رعاية مصالحها، والاهتمام بأهدافها، وتقدير أفراد هذه الجماعة، ويكون على عاتق هذا القائد السعي الدؤوب من أجل تحقيق مصالح الجماعة أو المنظمة من خلال التفاعل المشترك والتعاون والتفكير في رسم الخطط ووضع الأهداف، وعدم التعالي على المرؤوسين، والعمل على توزيع المهام عليهم على أساس الكفاءة ، وليس وفقا للعلاقات الشخصية، ويتم ذلك من خلال استثمار خدمة الآخرين بحكمة ووعي.

وجاء عند رحيم (2018) أن القيادة الخادمة هي عملية مساعدة الأفراد العاملين ودعمهم ومساندتهم وتزويدهم بالمعلومات ومنحهم الاحترام والدافع الذاتي من أجل تحقيق الأهداف المنشودة وجعلهم قادرين على الابداع والابتكار داخل وخارج المنظمة. وتم تعريفها لدى العودة (2018) بأنها القيادة التي تهدف إلى خدمة الآخرين والتعاون معهم من خلال ابتكار مناخ عمل يقوم على الاحترام المتبادل والثقة والتقدير، بهدف الوصول إلى تحقيق الأهداف المتفق عليها بينهم. أما العبرية (2017) فعرفتها بأنها نمط قيادي يقوم على خدمة الاتباع والتشارك في صنع القرار

وتشجيعهم على المبادرة. ويلاحظ أن حربي (2016) قد عرفتها بأنها قيادة تسعى إلى التوازن والتوافق في المنظمة من خلال التمكين والإقناع وإشراك العاملين في عملية اتخاذ القرار، وتشجيع العاملين على الابتكار والتّميز.

ومما سبق تظهر عدة تقاطعات رئيسية في مجمل تعريفات القيادة الخادمة، حيث ارتكز معظم الباحثين على أن الهدف الأسمى للقائد هو تحقيق الأهداف المنشودة من خلال خدمة المرؤوسين والآخرين، والاهتمام بهم، ومشاركتهم عملية صنع القرار، وتلبية احتياجاتهم. وترى الباحثة أن مفهوم القيادة الخادمة يقوم على خدمة القائد للمرؤوسين من خلال إيجاد الاحترام والثقة، وبالتالي يتم صنع التشاركية الإيجابية التي توصل الطرفين إلى تحقيق الأهداف المرجوة وصناعة جو من التفاؤل والإيجابية لتحقيق تميّز تنظيمي فعّال.

فوائد القيادة الخادمة

القيادة الخادمة لها عدة فوائد تسعى باستمرار لتحقيقها وتشمل التغيير الذي يتم تحقيقه من خلال تحديد أهداف المنظمة وإسهام الموظفين بوجهات نظرهم ومساعدة القائد لهم في إدارة حياتهم المهنية في المنظمة، بالإضافة إلى بناء الفريق، الذي يتم من خلال إدراك القائد بأن اتباع أسلوب الاستبداد يزيد من الاغتراب عند الموظف، وإن القيادة الخادمة تساعد كل فرد من أفراد المجموعة في تقديم مهاراته وخبراته والتعاون بين الأفراد بفاعلية كبيرة، وأيضاً الإنجاز الذي يسمح للعاملين بوضع المؤشرات الرئيسية للأداء، مما يساهم في إعطاء مرونة لإجراء تغييرات عندما يلزم الأمر، من أجل نجاح المؤسسة على المدى البعيد، بالإضافة إلى تحقق الرضا من خلال عمل الجميع تحت قيادة القائد الخادم بشكل جماعي لتحقيق المصلحة للجميع، ويساهم في ارتفاع نسبة الرضا بسبب تحقق احتياجاتهم (Duggan, 2015). إضافة إلى تطوير المؤسسة، حيث ينتج القائد الخادم من النمط الكلاسيكي الذي يركز على السيطرة على المرؤوسين، وإعطاء الأوامر إلى نمط

القيادة الخادمة التي تقوم على الإلهام من القائد وجهود جماعية تحقق نتائج في العمل أفضل من الجهود الفردية، وتسعى القيادة الخادمة أيضاً إلى تطوير الموظفين من خلال مساعدة العاملين، وتعرف نقاط القوة والضعف التي تخصهم وتقديم مصلحتهم، واتباع القائد أسلوب التسامح مع العاملين المسؤول عنهم للوصول إلى تحقيق الأهداف المرجوة (Nayab, 2011). وإضافة لما سبق نجد أن القيادة الخادمة تسعى لتعزيز خدمة المجتمع من خلال خدمة الآخرين في داخل المؤسسة وخارجها (Liden, et al, 2008).

مبادئ القيادة الخادمة

تعد خدمة الآخرين من المبادئ الأساسية للقيادة الخادمة، وذلك لأن القائد الخادم يمتلك صفة الإيثار ومشاركة العاملين معه (الزعتري، 2020). وتتم خدمة الآخرين وتقديم المساعدة لهم من خلال العمل التطوعي والعمل الجماعي الذي يؤدي إلى تنمية العاملين بشكل ذاتي، والعمل على زيادة الولاء للمنظمة وتشجيع العاملين على ممارسة القيادة الخادمة في المنظمة (أبو شريخ، 2019). وأضاف نجم (2011) أن من مبادئها خدمة الذات أولاً، وبالتالي تحفز عندهم خدمة غيرهم من الأفراد، فالقادة يقومون بخدمة الآخرين، وبذلك يكونوا نموذجاً لهم في تقديم الخدمة. ومن مبادئ القيادة الخادمة تعزيز الانتماء للمجتمع فهي تعمل على تأسيس ثقافة خدمة المجتمع، وتؤكد على أن المجتمع يستطيع القيام بالخدمات الإنسانية من خلال ترسيخه بينهم (Greenleaf, 2002). وتتمثل القيادة الخادمة بعدد من المبادئ التي تتضمن المشاركة في صنع القرار، وتقوم على تمكين العاملين من عملهم، والابتعاد عن احتكار السلطة بل مشاركتها مع العاملين (Russell, 2001). وتفترض القيادة الخادمة أن هنالك تبادلاً بين العمل والعامل، فالعمل يعطي بقدر ما يعطي العامل وهذا يزيد من حماسة إعادة النظر في العلاقة بين العاملين والمنظمات

والمجتمع، فالقيادة الخادمة تبني هذه العلاقة بجعل الأفراد يعتمدون على أنفسهم (Greenleaf, 1996).

أهمية القيادة الخادمة في المجال التربوي

تظهر أهمية القيادة الخادمة من خلال عدة أمور أهمها الابتعاد عن المشاكل والصراع في المنظمة، بالإضافة إلى ذلك إيجاد بيئة آمنة للعاملين والسعي إلى بناء الثقة بين القائد والعاملين، والسعي إلى تحقيق الرضا الوظيفي ودعم العلاقات الإنسانية للعاملين (بركة، 2020). وأضافت الزعتري (2020) أن هناك حاجة ماسة لمثل هذه القيادة لخصوصية الأهداف التربوية الأخلاقية، التي تعتبر المؤسسات التربوية من أهم المؤسسات الخدمية في المجتمع، لذلك تحتاج قائد خادم يشجع العاملين معه لخدمة الآخرين وخدمة مجتمعاتهم وتعم الفائدة على الجميع.

ويحتاج العمل التربوي للقيادة الخادمة، لأنها تسهم في رفع المعنوية، وتشكيل صف ثاني من القادة ليكونوا أكثر فاعلية واستقلالية (أبو الغنم، 2019). في حين أشارت العبرية (2017) إلى ضرورة الاسهام في رفع المعنوية لزيادة فعالية المشاركة بين العاملين في المنظمة، واحتياج المؤسسات التربوية قيادة مثل القيادة الخادمة لأنها تتناسب طبيعة العمل التربوي من خلال الاسهام في عمل خط دفاع ثان من القادة للعمل بفاعلية خاصة حال غياب القائد.

وأضاف رشيد ومطر (2016) إلى ضرورة تفهّم ظروف العمل بواقعية والاستجابة والمرونة والابتكار والإبداع، والعمل على تقليل الصراعات ووضع الحلول لها. وأضاف العجمي (2008) مجموعة من النقاط لإبراز أهمية القيادة الخادمة في المجال التربوي وتتمثل في مواكبة التغيرات لمصلحة المنظمة، والاهتمام بالعاملين والسعي باستمرار للعمل على تدريبهم وتمييزهم، والعمل على تقليل مشكلاتهم، ووضع الحلول ضمن خطط علاجية لتحقيق أهداف المنظمة، والتركيز على المفاهيم الإيجابية وتفعيلها ونشرها بين العاملين.

وترى الباحثة أن الميدان التربوي يحتاج إلى القيادة الخادمة التي تحفز وتبتكر وتعتصر كل ما هو فعّال ومفيد لدى القائد وأتباعه، وتشجع التشاركية بين القائد الخادم والعاملين معه، فتتفجر الطاقات الإيجابية التي تعود بالمنفعة الجادة على كافة الميادين التربوية وفق رؤية المنظمة على المدى القريب والبعيد.

خصائص القائد الخادم

بينت الزعتري (2020) أن القائد الخادم له مميزات وخصائص هي مصدر الإلهام للمرؤوسين، وأهمها الوعي والصدق والقدرة على تخطي المشكلات، والتعاطف، وتقديم مصلحة الآخرين على مصلحته، ويستمتع لهم، ويشجعهم على العمل بروح الفريق، ويأخذ برأي الأفراد التابعين له، وله رؤية واضحة تساعد الآخرين في تعرف إمكاناتهم واستثمارها لتحقيق أهداف المنظمة. وتصف الجديبي (2020) القائد الخادم بالقائد الإنسان، الذي ينظر باهتمام إلى احتياجات المرؤوسين بعيداً عن السلطوية التي تجعل مصلحة المنظمة فوق كل اعتبار دون النظر إلى احتياجات المرؤوسين.

وأضافت العبرية (2017) أن القائد الخادم يسعى إلى التشارك مع الأفراد العاملين وإعطائهم الثقة وتقديم الدعم اللازم لهم من أجل التميّز في المنظمة. ومن الجدير بالذكر أن القيادة الخادمة لا تعني التخلي عن المسؤوليات التي يقوم بها القائد، مثل وضع معايير الأداء للعاملين وتحديد المهام المطلوبة من العاملين، ومحاسبة المقصر مع مراعاة القائد التعامل الحسن مع المرؤوسين لتحقيق أهداف المنظمة (علي والقرني، 2017). ويرى عبد الفتاح وأبو سيف (2016) أن القائد الخادم يمتلك الجوانب العصبية والانفعالية والأخلاقية التي تساعده في التوازن بين حاجات الفرد والمنظمة والمجتمع، وهذا يحتاج إلى ثبات يجعله يستطيع عمل ذلك.

كما يعمل القائد الخادم على تمكين وإقناع العاملين والابتعاد عن أسلوب السيطرة، ويسعى إلى تشجيع العاملين على الإبداع والابتكار والمشاركة والتوافق بالآراء بينهم، مما يساعد على تحقيق فعالية أهداف المنظمة (صلاح الدين، 2016). وأضاف عبد الرحمن (2014) خصائص شخصية للقائد الخادم تمثلت في القيم التي ينطلق منها موقف القائد الخادم مثل التواضع الموجه نحو الأتباع الذي يؤثر على المرؤوسين، وتبين طريقة تعامل القائد معهم والموجه نحو المهمات وتركز على المهام والمعارف التي تضمن للقائد النجاح في المنظمة وتحقيق أهدافها، والموجه نحو العمليات وتركز على كيفية تنفيذ المهام بفاعلية. وقدم دينيس (Dennis, 2004) خمسة خصائص للقائد الخادم تمثلت في الثقة المتبادلة بين القائد الخادم والمرؤوسين، و الرؤية التي من خلالها يتم معرفة أهداف المنظمة، ودعم العاملين للعمل بها، والتواضع الذي يظهر من خلال الاحترام والتقدير للعاملين وشكرهم، وأما التمكين فيتحقق من خلال التواصل مع العاملين والإنصات لهم لإظهار الأهمية لهم إضافة إلى الحب الذي يتحقق من خلال الاهتمام بالآخرين ومساعدتهم عن حب. وما تم ذكره سابقاً عن القيادة الخادمة يتم ممارستها في ظل العلاقات بين العاملين في المنظمات وبالتالي يمكن أن تؤثر في التميز التنظيمي.

أبعاد القيادة الخادمة

من خلال مراجعة الأدبيات حول القيادة الخادمة واستعراض النماذج التي استخدمت لقياسها، مثل نموذج باترسون (Patterson, 2003) ونموذج باربوتو وويلر (Barbuto & Wheeler, 2006) ونموذج ليدن وآخرين (Liden et al., 2008) والتي تضمنت عدداً من الأبعاد. وفي الدراسة الحالية تم اعتماد خمسة منها، والتي تتناسب مع هدف الدراسة، وتلائم طبيعة مجتمع الدراسة، وأهم هذه الأبعاد ما يلي :

أولاً: التواضع: ويعني قدرة القائد التغلب على التكبر والاستعلاء، والتركيز على الآخرين من داخل نفسه، ووضع احتياجاتهم فوق احتياجاته، وتقديرهم واحترامهم وتقدير الشكر إليهم (رشيد و مطر، 2016)، فتواضع القائد يجعله أقرب إلى موظفيه، ويزيل الفجوة بينه وبينهم، مما يسمح له الاستفادة من آرائهم وخبراتهم، فيجعلهم متقبلين له، وبالتالي يدفعهم إلى انجاز المهام بأفضل صورة ممكنة (السر، 2019). ويعد التواضع من أبرز خصائص القائد الناجح، خاصة عندما يقترن مع معرفته بنقاط القوة والضعف التي يمتلكها باعتباره قائداً، مما يساعده على معرفة أخطائه والاعتراف بها وتصحيحها، وينجم عن ذلك زيادة ثقته بنفسه، وبالتالي قادر على التأثير بالآخرين بشكل أفضل (الحسين والديلجان، 2007).

ثانياً: الإيثار : هو خلاص القائد من حبه لذاته وتجاوز مصالحه الشخصية من أجل تحقيق مصالح الآخرين، وقيامه بالواجب الانساني معهم، وخدمتهم بكافة الاساليب والطرق التي تحقق الاهداف المنشودة (Barbuto & Wheeler, 2006) ويعرف ايضاً أنه عطاء مجاني يتمثل في نكران الذات، مع عدم توقع أي شيء في المقابل، ويعد الإيثار عنصر مهم من عناصر السلوك الانساني التي على القائد الالتزام بها (Beatty & Quinn, 2012)

ثالثاً: التمكين: ويعني منح الآخرين السلطة لكي يتمكنوا من إتمام أعمالهم على الوجه الأكمل، وتقديم التسهيلات، وخصوصاً للمرؤوسين المباشرين، والتأكيد على العمل كفريق، والمشاركة في اتخاذ القرارات (Russell & Stone, 2002)، ويرى سبيرز (Spears, 2005) أن التمكين هو الفعل الذي يقوم به الشخص ويولد الإيمان بالآخرين، ويمنحهم القدرة على القيادة.

رابعاً: التصرف بأخلاق: ويعرف بأنه التعامل مع الجميع بعدالة وصدق وإنصاف (Liden et al., 2008).

خامساً: الالتزام بتطوير المجتمع: ويعرف بأنه امتلاك القائد وعي حقيقي بأهمية تطوير المجتمع وتقديم المساعدة له باستخدام الوسائل المتاحة والممكنة (عبد الفتاح وأبو سيف، 2016)، وإيضاً هو الاهتمام الواعي والحقيقي بمساعدة المجتمع (Liden et al., 2008)

المبحث الثاني: التّميّز التّنظيمي

تواجه المنظمات في العالم اليوم تحولات وتغيرات سريعة ومتتابعة في مختلف الميادين، أدى إلى العديد من التطورات، ومع هذا التسارع الملحوظ يلاحظ أن المؤسسات التعليمية قد تأثرت بذلك، وهي من أكثر المؤسسات حساسية بسبب ارتباطها بمخرجات المؤسسات التعليمية، فتنعكس على المدخلات والمخرجات والنتائج المنشودة، وفي مدار هذه التطورات ظهر مفهوم حديث وهو التّميّز التّنظيمي الذي يوضح المطلب الأساسي للإدارة في المؤسسات المعاصرة. ويشير الرشيدة (2007) إلى أن المؤسسات المبدعة والتميّزة هي الأقدر على إحراز النجاح والتطور، وهذا يحتاج من المستويات الإدارية والوحدات المؤسسية جهوداً كبيرة تدعم الوصول إلى التّميّز التّنظيمي.

مفهوم التّميّز التّنظيمي:

نشأ مفهوم التّميّز من أجل التعبير عن الحاجة إلى مدخل يجمع مقومات المؤسسة على أسس إبداعية تحقق القدرة على مواجهة أي تغير خارجي محيط بها وتحقق النتائج والترابط بين مكوناتها (خوقير، 2017). ولقد تنوعت تعريفات التّميّز التّنظيمي لدى المهتمين والباحثين تبعاً للهدف والتخصص: حيث عرفته قنديل (2020) بأنه السعي إلى الارتقاء بأداء المنظمة من الحد الأدنى إلى التّميّز والحصول على أفضل نتائج ملموسة وواضحة لتحقيق توقع العاملين. ويعرف بأنه تميّز وظيفي وإداري في المنظمة يتم تحقيقه من خلال التطور والنمو المستمر من جميع الجوانب التّنظيمية وتنسيق الجهود لتحقيق أهداف المنظمة المنشودة (الشهراني، 2017).

ووصف عبد الوهاب (2016) التَّميَّز التَّنظيْمِي بأنه منظومة متكاملة لتقييم مخرجات الأعمال التي قامت بها المنظمة، عند تفاعلها مع عناصر البيئة الداخلية والخارجية. أما السالم (2015) فقد وصفته بأنه مجموعة ممارسات تتم داخل المنظمة من أجل تحقيق التفوق بالأداء، وتحقيق نتائج ذات كفاءة عالية. وأشار البحيصي (2014) إلى التَّميَّز التَّنظيْمِي يتحقق بتفوق الأداء بالمنظمة والتَّميَّز متوقع سواء في المنظمة نفسها أو عند مثيلاتها. أما أبو النصر (2012) فقد عرف التَّميَّز التَّنظيْمِي بأنه قيام الأفراد العاملين بسلوك إداري ضمن مبادئ الإدارة لتحقيق الوظائف الإدارية بأقل وقت وجهد. وعرف التَّميَّز التَّنظيْمِي بأنه كيان اجتماعي متناسق بوعي لتحقيق أهداف معينة (القيوتي، 2010). و التَّميَّز التَّنظيْمِي يركز على العاملين والذين هم مجموعة لهم التزام عاطفي يساعدهم على صنع القرار وتقديم خدمة أو منتج مميز، وهو الدور الذي يفوق المتوقع وأفضل من المنظمات الأخرى (كاتزنباخ، 2002). ووصف السلمي (2001) التَّميَّز التَّنظيْمِي بأنه حالة من الابتكار والتفوق.

أهمية التَّميَّز التَّنظيْمِي

تبرز أهمية التَّميَّز التَّنظيْمِي من أن أهم أهداف المنظمات في ظل التغير المستمر لبيئاتها، وتسعى إلى تحقيق المنافسة، وحفظ المكانة التَّنظيْمِيَّة، مما يؤدي ذلك إلى الشعور بالجودة (المليجي، 2012). وتظهر أهميته أيضاً من خلال توفير القيادات المتميِّزة والعاملين المتميِّزين، وهذا ينعكس إيجاباً على البيئة التَّنظيْمِيَّة وتحقيق مستوى عالٍ من الابتكار والتَّميَّز في الأداء (عبد الوهاب، 2016). وأضاف بو سالم (2015) أنه يسهم في إعادة هندسة العمليات، وتحول المنظمة من تقليدية إلى متميِّزة من خلال تصميم جميع الأنشطة، والتي تشمل المدخلات والعمليات والمخرجات وصولاً إلى منظمة متميِّزة.

أبعاد التّميّز التّنظيمي

تتناول هذه الفقرة توضيح أبرز الأبعاد التي من خلالها يمكن أن تحقق المؤسسات والمنظمات التربوية التّميّز التّنظيمي في بيئاتها، وتم حصر هذه الأبعاد ومن ما توصل إليه الباحثون والمهتمون في الآتي:

أولاً: التّميّز القيادي

يدور التّميّز القيادي حول التأثير في العاملين في المؤسسة باستخدام عدد من السمات والخصائص، وتم وصف القيادة بأنها آلية العمل في الفريق والتّشارك في اتخاذ القرار من أجل تحقيق أهداف المؤسسة والعاملين من خلال قيادة فعّالة (البارودي، 2015). ويمكن القول بأنه مجموعة من الاستراتيجيات والمهارات التي يقوم بها القائد من أجل تحقيق الأهداف المرجوة للمؤسسة، والقدرة على استثمار الفرص، والسعي إلى الأعمال الإبداعية لمواجهة أي مشاكل في المؤسسة (النسور، 2010).

ثانياً: التّوجه الاستراتيجي

يتحقق التّميّز من خلال أداء المنظمة وفق رؤية ورسالة واضحة، بحيث تكون الإطار المناسب للاستفادة من مواردها، وتحقيق أهدافها المرجوة، وتبني خطط استراتيجية تطويرية تخدم المنظمة، وتحقق التناسق فيها (الطائي والقيسي، 2016). وبُعد التّوجه الاستراتيجي يعبر عن خطة عامة عريضة لتحقيق الأهداف طويلة الأجل، ويعد أيضاً خطة عمل شاملة ذات مدى طويل، تحدد مسار الوصول إلى الأهداف طويلة الأجل، وتشكل هذه الاستراتيجية منهجاً لصنع القرار في المنظمة (أبو النصر، 2012).

ثالثاً: المورد البشري

يعتبر العنصر البشري اللبنة الأساسية في أي منظمة، وعلى مر العصور كان الاهتمام الرئيسي للباحثين في مجال الإدارة منصب على آلية تعظيم الاستفادة من المورد البشري لخدمة البشر، فالبشر هم المكون الأساسي لأي منظمة، لذلك فالمورد البشري من أهم أبعاد التميز التنظيمي (البحيبي، 2014). ويهتم هذا البعد في تطوير وتحديد معارف العاملين والتخطيط للأنشطة لدعم الاستراتيجية (بو سالم، 2015). ويتلخص هذا البعد بأن تحقيق التميز التنظيمي يتم من خلال المورد البشري الذي يركز حول فكرة مهمة وأساسية وهي تحقيق أهداف المنظمة والعاملين أيضاً، ويتم ذلك من خلال الإدارة المرتكزة على التنمية البشرية والتقدير والتفويض (عبد الوهاب، 2016).

رابعاً: البيئة التنظيمية

تعرف البيئة التنظيمية بأنها درجة توافق السلوك مع معتقدات وقيم العاملين في المنظمة، والتي تتصف بالابتكار والإبداع ومواجهة المشكلات بشكل مدروس، وهي رمز لهوية المنظمة (الطائي والقيسي، 2016). وهي كذلك تحفز العاملين على الالتزام بالقيم التي تخص مهنتهم، المنطلقة من القيم الإنسانية، والتي تتأثر بالقيم التي تنعكس من الإدارة العليا، وبذلك تنشأ أساليب خاصة لإنجاز الأعمال المطلوبة بالارتكاز على قيم الإدارة العليا (عبد الوهاب، 2016).

ثانياً: الدراسات السابقة ذات الصلة

يتناول هذا الجزء الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع القيادة الخادمة والتّميز التّنظيمي،

وذلك من الأحدث إلى الأقدم، على النحو الآتي:

أولاً: الدراسات المتعلقة بالقيادة الخادمة

هدفت دراسة حتامله وعواد (2021) إلى الكشف عن دور القيادة الخادمة في تطوير أداء

معلمي مدارس الأغوار الشمالية، تم استخدام المنهج الوصفي المسحي، وتكونت عينة الدراسة من

(300) معلماً ومعلمة، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة. أظهرت النتائج أن تقديرات أفراد عينة

الدراسة حول دور القيادة الخادمة في تطوير أداء معلمي مدارس الأغوار الشمالية جاءت بدرجة

مرتفعة، وكشفت نتائج الدراسة عن وجود فروق ذات دلالة احصائية لمتغير الجنس وجاءت الفروق

لصالح الإناث، وتبين وجود فروق لمتغير المؤهل العلمي، وجاءت الفروق لصالح متغير الدراسات

العليا، وتبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير سنوات الخبرة وجاءت الفروق لصالح كل من

(أقل من 5) سنوات، ومن (5 إلى 10) سنوات.

أما دراسة السهيلي (2021) فقد هدفت الى الكشف عن دور القيادة الخادمة في تحقيق

الرضا الوظيفي لمنسوبات المدارس بمحافظة حفر الباطن، مع تقديم تصور مقترح لتفعيل هذا الدور

في ضوء رؤية المملكة (2030)، وتم استخدام المنهج الوصفي والارتباطي، واستخدمت الاستبانة

كأداة للدراسة وطبقت على عينة عشوائية بلغ حجمها (360) معلمة وادارية من منسوبات المدارس.

أظهرت نتائج الدراسة أن المتوسط الحسابي لدرجة ممارسة قائدات المدارس بمحافظة حفر الباطن

للقيادة الخادمة من وجهة نظر المنسوبات بلغ (2.35) وضمن الدرجة المتوسطة، وتبين أن مستوى

الرضا الوظيفي لدى منسوبات المدارس جاء بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي (2,32) كما كشفت

النتائج عن وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين ممارسة قائدات المدارس للقيادة الخادمة ومستوى الرضا الوظيفي لدى المنسوبات.

وأما الرفاعي (2020) فهدفت دراسته التعرف إلى درجة توافر أبعاد القيادة الخادمة لدى قادة مدارس التعليم العام في مدينة ينبع الصناعية من وجهة نظر المعلمين وعلاقتها بالتمتية المهنية، وتم استخدام المنهج الوصفي والتحليلي، حيث استخدمت الاستبانة كأداة للدراسة وتم توزيعها على عينة عشوائية قوامها (263) معلماً من مدارس التعليم العام في مدينة ينبع الصناعية، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة توافر أبعاد القيادة الخادمة لدى قادة مدارس التعليم العام بمدينة ينبع الصناعية من وجهة نظر المعلمين أنت بمستوى مرتفع، كما بينت النتائج أن مستوى التتمية المهنية للمعلمين في مدارس التعليم العام بمدينة ينبع الصناعية من وجهة نظر المعلمين جاءت متوسطة. وتوصلت الدراسة إلى وجود أثراً لأبعاد القيادة الخادمة (الدعم والإشراف والتمكين والمحاسبة والشجاعة) على التتمية المهنية للمعلمين في مدارس التعليم العام بمدينة ينبع الصناعية، وعدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لكل من بُعدي التسامح والواقعية على التتمية المهنية للمعلمين في مدارس التعليم العام بمدينة ينبع الصناعية. وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات عينة الدراسة تعزى لمتغيري المؤهل العلمي وسنوات الخبرة.

وذكرت الزعتري (2020) في دراستها التي هدفت التعرف إلى القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في محافظة الخليل وعلاقتها بسلوك المواطنة التّظيمية للمعلمين من وجهة نظر المعلمين أنفسهم، وبيان درجة اقتران القيادة الخادمة بسلوك المواطنة التّظيمية تبعاً لمتغيرات (المديرية والجنس والمؤهل العلمي والخبرة) حيث استخدمت الدراسة المنهج الوصفي والارتباطي لمعرفة العلاقة بين القيادة الخادمة وسلوك المواطنة التّظيمية، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، وتكونت عينة الدراسة (366) معلماً ومعلمة، من المدارس الأساسية الحكومية من

مديريات محافظة الخليل الأربع، وقد تم اختيارهم بالطريقة العشوائية. أظهرت النتائج أن هناك علاقة طردية موجبة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الخادمة، وسلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين والمعلمات وفقاً لمتغيرات الدراسة، وإن درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية الحكومية في محافظة الخليل للقيادة الخادمة من وجهة نظر معلمهم جاءت بدرجة مرتفعة، وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، في حين وجدت فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المديرية لصالح مديرية شمال الخليل، كما أظهرت النتائج أن درجة ممارسة معلمي المدارس الأساسية الحكومية في محافظة الخليل لسلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظرهم كانت مرتفعة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة، في حين وجدت فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المديرية لصالح مديرتي شمال الخليل وجنوب الخليل.

كما قام ناستيزاي وجالافي (Nastiezaie, & Ghalavi, 2020) بدراسة كان الغرض منها هو دراسة العلاقة بين القيادة الخادمة وسلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين مع دور الوسيط للتمكين النفسي. وتم اعتماد المنهج الوصفي و التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة، ولجمع المعلومات من أفراد الدراسة فقد تم استخدام الاستبانة لذلك، وطُبقت هذه الدراسة على عينة بلغ قوامها (281) معلماً، تم اختيارهم بطريقة المعاينة الطبقية العشوائية. أشارت نتائج الدراسة إلى أن هناك علاقة بين القيادة الخادمة وسلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين، كما أشارت الدراسة إلى أن هناك تأثيراً متوسطاً للقيادة الخادمة على سلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين.

في حين جاءت دراسة مصطفى (2020) التي استهدفت توضيح أثر تطبيق القيادة الخادمة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الملك فيصل كمتغير مستقل على التهكم التنظيمي كمتغير تابع وذلك من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعة، وقد تم تجميع البيانات الأولية

من خلال المسح الميداني، وتم تطبيقها على عينة مكونة من (325) مفردة. وتم الاعتماد على المنهج الوصفي والتحليلي. أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك فيصل نحو تطبيق رؤساء الأقسام للقيادة الخادمة تعزى لمتغير النوع، وعدد سنوات الخبرة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير الدرجة العلمية، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى طبيعة التخصص في بعض أبعاد القيادة الخادمة. ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك فيصل حول ظاهرة التهكم التنظيمي تُعزى إلى الدرجة العلمية، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى عدد سنوات الخبرة في بعض أبعاد التهكم التنظيمي، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق رؤساء الأقسام العلمية لأبعاد القيادة الخادمة والتهكم التنظيمي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعة. وتوصلت الدراسة إلى أن القيادة الخادمة تؤثر تأثيراً واضحاً في مستوى التهكم التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعة.

أما دراسة بركة (2020) التي هدفت للتعرف إلى درجة ممارسة رؤساء أقسام جامعة فلسطين للقيادة الخادمة من وجهة نظر العاملين الإداريين وسبل تحسينها، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي والتحليلي، وتم مسح مجتمع الدراسة مسحاً شاملاً، إذ بلغ (114) من العاملين الإداريين في جامعة فلسطين للعام الأكاديمي 2020/2019، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة. أظهرت النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن الدرجة الكلية لتقدير عينة الدراسة من العاملين الإداريين لدرجة ممارسة رؤساء الأقسام بجامعة فلسطين للقيادة الخادمة كانت مرتفعة، وأشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة رؤساء الأقسام بجامعة فلسطين للقيادة الخادمة تعزى لمتغيرات سنوات الخدمة والجنس والمؤهل العلمي والدورات التدريبية والتخصص. وعدم وجود فروق بين متوسط تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة

رؤساء الأقسام بجامعة فلسطين للمهارات المفاهيمية وتمكين العاملين، والاهتمام بالعاملين وخدمتهم، والقيم الشخصية وللقيادة الخادمة ككل تعزى لمتغير التخصص.

أما عن دراسة العامري والحاجي والواجي (Al-Amri, Al Hajji & Alawaji, 2016) والتي هدفت إلى فحص العلاقة بين القيادة الخادمة وسلوك المواطنة التنظيمية. ولتحقيق هذا الهدف، استخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع البيانات، حيث تم توزيع الاستبيان على عينة قوامها (500) فرد، وأشارت النتائج إلى أن مستوى القيادة الخادمة جاء بدرجة متوسطة، كما أشارت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في ممارسة القيادة الخادمة ترتبط بمتغير الخبرة في العمل، في حين لم تشر إلى وجود فروق في ممارسة القيادة الخادمة المرتبطة بمتغير الجنس. كما أشارت النتائج إلى ارتفاع مستوى سلوك المواطنة التنظيمية للموظفين.

كما أجرى جافرو بامبل (Ja'afaru Bambale, 2014) دراسة بحثت في العلاقة بين القيادة الخادمة وسلوكيات المواطنة التنظيمية ، وتم استخدام المنهج الوصفي والتحليلي لتحقيق أهداف الدراسة، وتم الاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات من أفراد الدراسة، حيث أشارت نتائج الدراسة إلى ستة متغيرات هي: مناخ العدالة الإجرائية، والتركيز التنظيمي، والالتزام العاطفي تجاه المشرف، والكفاءة الذاتية، ومناخ العدالة الإجرائية، ومناخ الخدمة، تعمل كوسيط مهم في العلاقة بين القيادة الخادمة والمواطنة التنظيمية. كما أشارت نتائج الدراسة إلى أن الثقة، والالتزام، ونماذج الهوية تعمل كعوامل محتملة لتعزيز القيادة الخادمة وعلاقتها بالمواطنة التنظيمية.

وأجرى جودهاري وأكثر وزاهير (Choudhary, Akhtar, & Zaheer, 2013) دراسة هدفت التعرف إلى أساليب القيادة التحويلية والخادمة وأثرها على الأداء التنظيمي. حيث تم الاعتماد على المنهج الوصفي والتحليلي، وقد طبقت الدراسة على عينة بلغت (155) مشاركاً. وتم

استخدام الاستبانة لجمع البيانات من أفراد الدراسة. أظهرت نتائج الدراسة أن القيادة التحويلية والقيادة الخادمة لهما تأثير كبير على الأداء التنظيمي، وعليه فقد أوصت الدراسة بممارسة أسلوب القيادة الخادمة التي تصقل قدراتهم وتساعدهم على تحقيق أقصى قدر من الإنجاز والإداء المميز.

وأجرى باب (Babb, 2012) دراسة هدفت إلى تحديد ما إذا كان بإمكان المدارس المتوسطة في ولاية بنسلفانيا في الولايات المتحدة الأمريكية، والتي تمتلك كفاءات ومهارات عالية فيما يخص القيادة الخادمة أن تحقق نتائج أفضل من مثيلاتها التي تمتلك مستوى ومهارات وكفاءات أقل فيما يخص القيادة الخادمة، كما هدفت إلى تحديد العوامل البيئية الداخلية المرافقة للدرجات العالية أو المتوسطة للقيادة الخادمة في المنظمات، وكانت أداة الدراسة المستخدمة هي الاستبانة، وقد شارك في هذه الدراسة المسحية (295) مشاركاً من أصل (298). أشارت نتائج الدراسة إلى أن العوامل المرتبطة بالحالة الاجتماعية والاقتصادية للطلبة والعرق لها تأثير كبير جداً في مستوى أداء الطالب، وأثرها أكبر من تأثير ممارسة القيادة الخادمة.

في حين قام جاكسون (Jackson, 2010) بدراسة تجريبية للقيادة الاستراتيجية بين قيادات المدارس الحضرية. هدفت إلى تحديد العلاقة بين نتائج القيادة الخادمة والمتغيرات المهنية والديموغرافية والتصورات والممارسات للقيادة الخادمة ضمن قادة المدارس، وتكونت عينة الدراسة من (74) مشاركاً من قادة المدارس في الألباما في الولايات المتحدة الأمريكية التي تواجه تحديات مالية وأكاديمية، وتم تصنيف (31.1%) من المشاركين بأنهم قادة خدم. أظهرت النتائج عدم وجود اختلاف كبير للقيادة الخادمة بممارساتها وأساليبها من وجهة نظر مديري المدارس سواء من الذكور أم الإناث، وما بين قادة المدارس الابتدائية والثانوية، وأن (68.9%) من المشاركين لم يصنفوا بأنهم خدم، وهذه النسبة ضعف النسبة التي شكلت القادة الخدم (31.1%). كما أجريت مقابلات مع عشرة مديرين عن القيادة الخادمة وأجمعوا على أنها أسلوب قيادي ناجح وحددوا خمسة موضوعات

أساسية متعلقة بالقيادة الخادمة وهي: التواصل، والقيادة الملهمة، وتقديم الخدمة للآخرين، وخدمة المجتمع، والإيمان. كما حددوا ثلاثة موضوعات أخرى تسهم في دعم الموضوعات الخمسة السابقة وهي: التأثير، والمسائل الأخلاقية، والدروس المتعلمة.

أما عن دراسة ستيفن (Stephen, 2007) التي هدفت إلى اختبار نجاح القيادة الخادمة كأسلوب قيادي لمديري المدارس الحكومية. فقد وزعت استبانة على مجموعتين من مديري المدارس الحكومية في تكساس في الولايات المتحدة الأمريكية: إحدى هاتين المجموعتين من المديرين الذين تم ترشيحهم كأفضل مديرين للسنة بسبب تفوق مدارسهم، فيما كان أعضاء المجموعة الأخرى من المديرين الذين لم يترشحوا لهذا المستوى. وأوضحت الاختبارات الإحصائية عدم وجود اختلاف كبير في التصور الشخصي للقيادة الخادمة بين المجموعتين الأولى والثانية من المديرين، بينما لوحظ أن هناك اختلافاً كبيراً في التصور الشخصي للقيادة الخادمة بين المديرين والمديرات، وبين مديري المدارس الابتدائية ومديري المدارس الثانوية، وبين المديرين ذوي الاختلافات العرقية وكذلك المديرين الذين تمت مقابلتهم والبالغ عددهم (12) مديراً يدل على نجاح القيادة الخادمة كأسلوب قيادي، وتم تحديد (60) إجراء للقيادة الخادمة، وأكدت الدراسة أن مديري المدارس الحكومية ينظرون إلى أنفسهم على أنهم قادة خدم.

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

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

ثانياً: الدراسات المتعلقة بالتميز التنظيمي

دراسة الحروب (2021) التي هدفت التعرف إلى القدرات الديناميكية وعلاقتها بالتميز التنظيمي في الجامعات الأردنية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي والارتباطي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة، وتكونت عينة الدراسة من (317) عضواً من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة. أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى القدرات الديناميكية والتميز التنظيمي في الجامعات الأردنية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس جاءت جميعها بدرجة مرتفعة، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة أعضاء هيئة التدريس لمستوى القدرات الديناميكية والتميز التنظيمي في الجامعات الأردنية لمتغيرات الجنس، والرتبة الأكاديمية، والمسار الأكاديمي.

وأجرت الحجيج (2019) دراسة هدفت إلى استقصاء العلاقة بين درجة ممارسة القيادة التشاركية لمديري المدارس الحكومية لمحافظة مادبا ودرجة تطبيق التميز المؤسسي من وجهة نظر مساعدي المديرين والمعلمين. وقد تكونت عينة الدراسة من (338) فرداً، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية من مجتمع الدراسة، واستخدمت أداتين لجمع البيانات؛ الأولى لقياس ممارسة القيادة التشاركية لدى مديري المدارس الحكومية، والثانية لقياس مدى تطبيق أبعاد التميز المؤسسي. أظهرت النتائج أن درجة ممارسة القيادة التشاركية لدى مديري المدارس الحكومية كانت مرتفعة،

وأن مدى تطبيق أبعاد التَّميِّز المؤسسي كانت متوسطة، وأشارت النتائج إلى وجود علاقة إيجابية قوية وذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة القيادة التشاركية لدى مديري المدارس الحكومية ومدى تطبيق أبعاد التَّميِّز المؤسسي، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة ممارسة القيادة التشاركية والتَّميِّز المؤسسي تعزى لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، والتخصص.

في حين أجرى حافظ ومحمد وحمد (2019) دراسة هدفت إلى توضيح دور استراتيجية التكامل وانعكاسها في تحقيق التَّميِّز التَّنظيمي لتحديد التصميم المناسب للمنظمات الحديثة، فضلاً عن شمول الدراسة على إطار عملي تحليلي لآراء عينة مختارة من العاملين في وزارة التعليم العالي من دائرة البحث والتطوير الإداري، حيث شملت العينة (103) فرداً في مستويات إدارية عدة (مديري أقسام، مديري شعب، مديري وحدات، وموظفين إداريين) وتم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات والمعلومات ومعالجتها واختبار الفرضيات، فضلاً عن المقابلات الشخصية، ولقد توصلت الدراسة إلى أن دائرة البحث والتطوير قد وظفت استراتيجية التكامل لتعزيز وإحداث المزيد من التغيير في عملية التَّميِّز التَّنظيمي وهذه النتائج جاءت متطابقة مع الفرضيات.

أما دراسة الزهراني (2019) فقد هدفت إلى تحديد مستوى التمكين والتَّميِّز التَّنظيمي ومعرفة العلاقة بينهما من وجهة نظر القيادات الأكاديمية في جامعة أم القرى، والتعرف على الفروق بين المتوسطات وفقاً لمتغير الجنس، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخدمة، والرتبة العلمية. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي والارتباطي، واشتملت عينة الدراسة على (86) قائداً تم اختيارهم بطريقة عشوائية، وتمثلت أداة الدراسة في استبانة لجمع البيانات. وتوصلت الدراسة لعدد من النتائج من أهمها، أن مستوى التمكين في جامعة أم القرى والأبعاد التابعة له من وجهة نظر قياداتها الأكاديمية قد كان متوسطاً، كما أن مستوى التَّميِّز التَّنظيمي في جامعة أم القرى والأبعاد التابعة له

من وجهة نظر قياداتها الأكاديمية قد كان متوسطاً أيضاً، كما أن هناك فروق ظاهرة بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة للتمكين في جامعة أم القرى من وجهة نظر قياداتها الأكاديمية ناتجة عن اختلاف مستويات المسمى الوظيفي، وسنوات الخدمة، والرتبة العلمية. وعدم وجود فروق في تقديرات عينة الدراسة للتميز التنظيمي تعزى لمتغيرات الجنس، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخدمة، والرتبة العلمية.

وأجرى النقي (2019) دراسة هدفت إلى الكشف عن واقع تطبيق مضامين إدارة المعرفة في إدارة تعليم الطائف وعلاقته بالتميز المؤسسي من وجهة نظر القيادات العامة فيها، ولتحقيق أهداف الدراسة تم اتباع المنهج الوصفي، وتم استخدام الاستبانة أداة لجمع البيانات، والتي تم توزيعها على عينة من القيادات الوسطى والتنفيذية، والتي بلغ عددها (344) قائداً، وأخرى من القيادات العليا، والبالغ عددهم (49) قائداً وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج كان من أبرزها: أن واقع تطبيق إدارة المعرفة لدى أفراد العينة جاءت بدرجة متوسطة، وجاء مستوى التميز المؤسسي في تلك المديرية بالمستوى المتوسط أيضاً، كما بينت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة وبين تحقيق التميز المؤسسي من وجهة نظر القيادات التربوية.

كما هدفت دراسة درادكة (2019) إلى تحديد مستوى التمكين الإداري والتميز التنظيمي لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، والكشف عن العلاقة الارتباطية بين التمكين الإداري والتميز التنظيمي ، وعلى درجة تأثير التمكين الإداري في التنبؤ بالتميز التنظيمي. ولتحقيق أهداف الدراسة، تم تصميم استبانة طبقت على عينة الدراسة والبالغة (131) عضو هيئة تدريس. وأسفرت الدراسة عن عدد من النتائج، من أبرزها: أن درجة ممارسة القيادات الأكاديمية للتمكين الإداري والتميز التنظيمي جاءت بدرجة متوسطة، ويوجد ارتباط بين التمكين الإداري والتميز التنظيمي باستثناء مجالي: تميز المرؤوسين، و تميز

الاستراتيجية، وإن التمكين الإداري يؤثر معنوياً في التنبؤ بالتميز التنظيمي، كما توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أعضاء هيئة التدريس في تقديرهم لدرجة ممارسة القيادات الأكاديمية لأبعاد التميز التنظيمي تعزى لمتغيرات الجنس، والكلية، والرتبة الأكاديمية، وسنوات الخبرة.

كما أجرى كلا من دواشة وحسين جيرمسييتيبارسنت (Dawabsheh, M., Hussein,) (A., & Jermsittiparsert, 2019) دراسة كان الهدف الأساسي منها هو فحص تأثير ممارسات إدارة الجودة الشاملة (TQM) على الأداء التنظيمي للجامعة العربية الأمريكية في فلسطين. كما اهتمت الدراسة بفحص دور التميز التنظيمي في الأداء التنظيمي، وكذلك التحقق في تأثير التميز التنظيمي في العلاقة بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة والأداء التنظيمي. ولتحقيق هدف الدراسة، تم استخدام المنهج الوصفي والتحليلي، وتم توزيع الاستبيانات على الكادر الإداري بالجامعة العربية الأمريكية في فلسطين والذي بلغ عددهم (532) فرداً. وأظهرت نتائج الدراسة أن ممارسات إدارة الجودة الشاملة لها علاقة كبيرة بالأداء التنظيمي والتميز التنظيمي، كما أشارت النتائج إلى وجود مستوى متوسط للأداء التنظيمي، والتميز التنظيمي. علاوة على ذلك، كان لإدارة الجودة الشاملة تأثير إيجابي وهام في التميز التنظيمي.

في حين قام الغامدي (2018) بدراسة هدفت إلى معرفة درجة التميز التنظيمي لدى قائدات مدارس منطقة الباحة من وجهة نظر المعلمات وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتكون مجتمع الدراسة من (4146) معلمة، وعينتها من (345) معلمة من معلمات مدارس منطقة الباحة، تم اختيارهن بطريقة العينة الطبقية العشوائية، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات. أظهرت النتائج أن تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة التميز التنظيمي لدى قائدات مدارس منطقة الباحة جاءت بدرجة كبيرة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.54)، وأظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة

إحصائية بين متوسطات درجة استجابات أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير المرحلة التعليمية لصالح المرحلة المتوسطة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي لصالح فئة الدراسات العليا، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغير الدورات التدريبية وأوصت الدراسة بضرورة تشجيع مديرات المدارس للمحافظة على التّميّز التّنظيمي لديهن من أجل تحسين جودة المنتج التعليمي.

وفي دراسة قام بها عبد العال (Abdul'aal, 2018). هدفت إلى معرفة أثر إدارة المواهب على التّميّز التّنظيمي، وذلك من خلال استكشاف تأثير أبعاد إدارة المواهب على أبعاد التّميّز التّنظيمي، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي والتحليلي، كما تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات من أفراد الدراسة، حيث طبقت الدراسة على عينة بلغ قوامها (480) فرداً. توصلت الدراسة إلى أن مستوى إدارة المواهب كان مرتفعاً حيث احتل بُعد الاكتشاف المرتبة الأولى، يليه بُعد التحويل، ثم بُعد الإلهام؛ وأن مستوى التّميّز التّنظيمي جاء بدرجة مرتفعة، حيث احتل بُعد الرضا المرتبة الأولى، ثم بُعد تحفيز الموظفين، وأخيراً بُعد تنظيم العمل الصحي، كما توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لإدارة المواهب بأبعادها على التّميّز التّنظيمي بأبعاده.

وأما الحيلة والشوبكي (Al Hila, & Al Shobaki, 2017) فقد قاما بدراسة هدفت إلى توضيح دور القيادة الخادمة في تحقيق التّميّز التّنظيمي من منظور العاملين في الكليات التقنية في فلسطين. حيث استخدم الباحثان المنهج الوصفي والتحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (120) عضواً من أعضاء هيئة التدريس بالكلية التقنية كلية فلسطين التقنية، والكلية الجامعية للعلوم والتكنولوجيا، حيث كانت أداة الدراسة عبارة عن استبيان طبق على عينة عشوائية بسيطة. وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الخادمة وتحقيق التّميّز في الأداء

التنظيمي في الكلية التقنية بقطاع غزة. كما أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للمؤهلات العلمية، والجنس.

وأجرى الشوبكي وأبو نصار وأبو أمونة (Al Shobaki, Abu-Naser, & Abu) (Amuna, 2017) دراسة هدفت للتعرف على المنظمات المتعلمة ودورها في تحقيق التميز التنظيمي في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة. استخدم الباحثون المنهج الوصفي والتحليلي واستخدموا الاستبيان كأداة لجمع المعلومات. بلغ مجتمع الدراسة (344) موظفاً في الإدارة العليا موزعين على (3) جامعات فلسطينية. تم اختيار عينة عشوائية طبقية قوامها (182) عاملاً من الجامعات الفلسطينية. توصلت الدراسة إلى أن هناك درجة متوسطة من التميز التنظيمي وتحقق أبعاد المنظمة المتعلمة بالبعد المعرفي، والبعد التنظيمي، والبعد المجتمعي.

كما قام كل من راميلي وديسا (Ramli & Desa, 2014) بدراسة هدفت إلى استكشاف العلاقة بين القيادة الخادمة والالتزام التنظيمي وإضافة الثقة في القائد باعتبارها الوسيط. وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي والتحليلي لتحقيق أغراض الدراسة، حيث تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات من أفراد الدراسة، وطبقت الدراسة على عينة تكونت من (143) موظفاً من الموظفين العاملين مع مختلف المنظمات في جميع أنحاء ماليزيا. وأظهرت نتائج الدراسة أن القيادة الخادمة لها علاقة كبيرة مع تحقيق الالتزام التنظيمي للموظفين. بالإضافة إلى ذلك، فإن الثقة في القائد تتوسط العلاقة بين القيادة الخادمة والالتزام التنظيمي بين العاملين في ماليزيا.

ثالثاً: التعقيب على الدراسات السابقة

أوجه الشبه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة ذات العلاقة بالموضوع تبين أن هذه الدراسة اتفقت معها من حيث الهدف فبعضها بحث في نمط القيادة الخادمة وعلاقته مع متغيرات أخرى مثل: الثقة في القائد، وسلوكيات المواطنة التنظيمية، والأداء التنظيمي، والثقافة التنظيمية، والتهكم التنظيمي، والاندماج في العمل، والتنمية المهنية، والرضا الوظيفي، وتطوير الأداء مثل دراسة حتامه وعواد (2021)، ودراسة السهيلي (2021)، ودراسة الرفاعي (2020)، أما الدراسة الحالية فقد بحثت في القيادة الخادمة وعلاقتها بالتميز التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في لواء مادبا من وجهة نظر المعلمين.

كما اختلفت هذه الدراسة في مجتمعها فقد تمثل مجتمع الدراسة بكافة المعلمين في المدارس الثانوية في لواء مادبا، بينما الدراسات الأخرى بمديرين في مناطق مختلفة مثل دراسة حتامه وعواد (2021) في منطقة الأغوار الشمالية، ودراسة السهيلي (2021) بمدارس حفر الباطن في السعودية، ودراسة الرفاعي (2020) في مدينة ينبع في السعودية، ودراسة الزعتري (2020) في محافظة الخليل ودراسة (Babb, 2012) في ولاية بنسلفانيا في الولايات المتحدة الأمريكية، ودراسة (Jackson, 2010) في الألباما في الولايات المتحدة الأمريكية.

كما تشابهت أداة الدراسة الحالية والتي تمثلت بالاستبانة مع غالبية أدوات الدراسات السابقة كدراسة (Ramli & Desa, 2014)، ودراسة الغامدي (2018)، ودراسة درادكة (2019)، ودراسة (Al Hila, & Al Shobaki, 2017)، ولكنها اختلفت مع دراسة جاكسون (Jackson, 2010) التي استخدمت أسلوب المقابلة الشخصية.

هذا وقد استفادت الباحثة من الدراسات السابقة في تطوير مشكلة الدراسة، وتطوير أدواتها و اختيار عينتها، والوسائل الاحصائية التي استخدمت في معالجة البيانات، ومقارنة نتائج الدراسة بالنتائج التي تم التوصل اليها في الدراسات السابقة.

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

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

يتناول هذا الفصل منهجية الدراسة المتبعة، كما ويعرض مجتمع الدراسة وعينتها، بالإضافة إلى أداة الدراسة وإجراءاتها وآلية التأكد من صدقها وثباتها، كما ويتناول المعالجة الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات للتوصل إلى نتائج هذه الدراسة.

منهج الدراسة

اتبعت الدراسة الحالية المنهج الوصفي والعلائقي الذي يقوم على أساس تحديد خصائص الظاهرة ووصف طبيعتها ونوعية العلاقة بين متغيراتها، حيث تم استخدام المنهج الوصفي في وصف متغيرات الدراسة (القيادة الخادمة والتّميّز التنظيمي) من خلال الأدب السابق بالإضافة إلى وصفها من خلال إجابة أفراد العينة على الاستبانة، أما المنهج العلائقي فقد تم استخدامه بهدف معرفة العلاقة بين القيادة الخادمة والتّميّز التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في لواء مادبا من وجهة نظر المعلمين.

مجتمع الدراسة وعينتها

تكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين والمعلمات في المدارس الحكومية الثانوية في محافظة مادبا والبالغ عددهم (1709) معلماً ومعلمة، وذلك بالرجوع إلى إحصائية مديرية التربية والتعليم لمحافظة مادبا للعام الدراسي 2020-2021. أما عينة الدراسة فقد تم اختيارها بالطريقة العشوائية البسيطة وتكونت من (354) معلماً ومعلمة حيث كان عدد الذكور (143) وعدد الاناث (211) ، حيث تم احتساب العينة بالاعتماد على معادلة ستيفن ثامبسون لتحديد حجم العينة، والتي بينت أن الحد الأدنى للعينة (313) مفردة، وبعد توزيع الاستبانات إلكترونياً على أفراد عينة الدراسة

تم استرداد (354) استبانة، صالحة لإجراء التحليل الإحصائي، والجدول الآتي يبين توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً للمتغيرات الديموغرافية:

الجدول (1): توزيع أفراد العينة تبعاً للمتغيرات الديموغرافية

المتغيرات	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	143	40.4
	أنثى	211	59.6
	المجموع	354	100.00
المؤهل العلمي	بكالوريوس	259	73.2
	دراسات عليا	95	26.8
	المجموع	354	100.00
عدد سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	120	33.9
	5 - أقل من 10 سنوات	133	37.6
	10 سنوات فأكثر	101	28.5
	المجموع	354	100.00

يلاحظ من الجدول (1) أن عدد الإناث من أفراد عينة الدراسة هو الأعلى تكراراً، حيث بلغ عددهن (211) معلمة وبنسبة مئوية بلغت (59.6%)، بينما بلغ عدد الذكور (143) معلماً بنسبة مئوية (40.4%) من مجموع أفراد عينة الدراسة.

كما ويلاحظ من الجدول فيما يخص متغير المؤهل العلمي أن عدد أفراد عينة الدراسة الذين يحملون درجة البكالوريوس هو الأعلى تكراراً، حيث بلغ عددهم (259) معلماً بنسبة مئوية (73.2%)، بينما كان من يحملون شهادات الدراسات العليا الأقل تكراراً، حيث بلغ عددهم (95) فرداً وشكلوا ما نسبته (26.8%) من مجموع أفراد عينة الدراسة.

أما بالنسبة لمتغير عدد سنوات الخبرة فقد كان أفراد عينة الدراسة ممن خبرتهم (5 - أقل من 10 سنوات) الأعلى تكراراً، حيث بلغ عددهم (133) بنسبة مئوية (37.6%)، ثم تلاهم الذين كانت

خبرتهم (أقل من 5 سنوات) حيث بلغ عددهم (120) معلماً ومعلمة بنسبة مئوية (33.9%)، بينما كان من خبرتهم (10 سنوات فأكثر) الأقل تكراراً حيث بلغ عددهم (101) وشكلوا ما نسبته (28.5%) من مجموع أفراد عينة الدراسة.

أداة الدراسة

تم الاعتماد على الأدبيات والدراسات السابقة في تطوير استبيان لجمع البيانات الأولية، حيث تكون الاستبيان من جزأين رئيسيين وهي:

الجزء الأول: تعلق هذا الجزء بالمعلومات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة وتتضمن: الجنس، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة.

الجزء الثاني: تكون هذا الجزء من مجالين رئيسيين، وعدد من الأبعاد الفرعية التي تحوي عدة فقرات لقياس متغيرات الدراسة، وذلك على النحو الآتي:

1- المجال الأول: القيادة الخادمة و تكون من (36) فقرة لقياس متغير القيادة الخادمة موزعة على أبعاده وهي: (بُعد التواضع (8) فقرات، و بُعد الإيثار (5) فقرات، و بُعد التمكين (9) فقرات، و بُعد التصرف بأخلاق (7) فقرات، و بُعد الالتزام بتطوير المجتمع (7) فقرات)، وتمت صياغة فقرات هذا المتغير بالرجوع إلى دراسة كل من (حاتمة و عواد (2021)، و السهيلي (2021)، والرفاعي (2020)، و (Babb, 2012).

2- المجال الثاني: التميّز التنظيمي و تكون من (30) فقرة لقياس متغير التميّز التنظيمي موزعة على أبعاده (بُعد التميّز القيادي (8) فقرات، بُعد التوجه الاستراتيجي (7) فقرات، بُعد المورد البشري (8) فقرات، بُعد البيئة التنظيمية (7) فقرات)، وتمت صياغة فقرات هذا المتغير بالرجوع إلى دراسة كل من (الحروب (2021)، و حافظ ومحمد وحمد (2019) و الزهراني (2019) و درادكة (2019).

تصحيح الأداة

لقياس تقديرات أفراد العينة على فقرات الاستبانة تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي:
(أوافق بشدة)، (أوافق)، (محايد)، (لا أوافق)، (لا أوافق بشدة).

لقراءة النتائج وتفسيرها تم اعتماد ثلاثة مستويات لمتوسطات إجاباتهم وهي: المستوى المنخفض، المستوى المتوسط، المستوى المرتفع.

(أوافق بشدة (5)، أوافق (4)، محايد (3)، لا أوافق (2)، لا أوافق بشدة (1)).

ولتفسير المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على كل فقرة من فقرات الاستبانة وعلى كل مجال من مجالاتها، فقد تم احتساب المعادلة التالية:

$$1.33 = \frac{1-5}{3} = \frac{\text{الحد الأعلى - الحد الأدنى (للأوزان)}}{\text{عدد المستويات المطلوبة}} = \text{طول الفئة}$$

واستناداً لذلك تم اعتماد المعيار التالي: المستوى المنخفض = 1-2.33، والمستوى المتوسط = 2.34-3.66، والمستوى المرتفع = 3.67-5.

صدق أداة الدراسة

للتأكد من صلاحية أداة الدراسة لقياس متغيرات الدراسة تم القيام بعدة إجراءات وهي:

أولاً: الصدق الظاهري للأداة

بعد أن قامت الباحثة بإعداد أداة الدراسة تم عرضها على (10) من أساتذة الجامعات الأردنية من أصحاب الخبرة والاختصاص في موضوع الدراسة الموضحة أسماءهم في الملحق (2)، بهدف الوقوف على مناسبة الأداة لتحقيق أهداف الدراسة، والتأكد من صلاحيتها لقياس ما يجب أن تقيسه، وانتماء الفقرات للبُعد الذي تنتمي إليه، والتأكد من وضوح فقراتها، وصحة مفرداتها لغوياً ومعنوياً، واقتراح أي فقرات يرون أنها مناسبة ومن الممكن أن تثري الدراسة، وإبداء آرائهم في

الشكل والتنسيق وطريقة القياس، وقد تم الأخذ بملاحظاتهم حول أداة الدراسة. وقد تم العمل على تعديل وحذف وإضافة الفقرات إلى أن وصلت الأداة إلى شكلها النهائي الموضح في الملحق رقم (3) من الدراسة.

ثانياً: مؤشرات صدق البناء:

تم استخراج مؤشرات صدق البناء بتطبيق الأداة على عينة استطلاعية من مجتمع الدراسة ومن خارج عينتها مكونة من (25) معلماً ومعلمة، واستخراج معامل الارتباط بين درجة الفقرة والدرجة الكلية للبعد، وقد بلغت قيمة معامل ارتباط "بيرسون" كما هو مبين في الجدولين (2) و(3).

أ. معامل ارتباط فقرات أبعاد متغير القيادة الخادمة

الجدول (2): قيم معاملات ارتباط بيرسون بين درجة الفقرة والبعد الذي ينتمي إليه لمتغير القيادة الخادمة

التواضع		الإيثار		التمكين		التصرف بأخلاق		الالتزام بتطوير المجتمع	
رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط
1	.755**	1	.749**	1	.767**	1	.782**	1	.766**
2	.801**	2	.588**	2	.804**	2	.769**	2	.576**
3	.756**	3	.769**	3	.840**	3	.816**	3	.773**
4	.671**	4	.783**	4	.510**	4	.819**	4	.497**
5	.761**	5	.654**	5	.799**	5	.577**	5	.784**
6	.590**			6	.790**	6	.794**	6	.789**
7	.825**			7	.781**	7	.820**	7	.808**
8	.780**			8	.788**				
				9	.795**				

** دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha < 0.01$)

يلاحظ من الجدول (2) أن قيم معاملات الارتباط لفقرات أبعاد القيادة الخادمة تراوحت بين (0.497-0.840)، وكانت جميع قيم معامل ارتباط بيرسون ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.01$).

ب. معامل ارتباط فقرات أبعاد متغير التّميّز التنظيمي

الجدول (3): قيم معاملات ارتباط بيرسون بين درجة الفقرة والبعد الذي ينتمي إليه لمتغير التّميّز التنظيمي

بُعد البيئة التنظيمية		بُعد المورد البشري		بُعد التوجه الاستراتيجي		بُعد القيادة	
معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة
.741**	1	.824**	1	.705**	1	.741**	1
.674**	2	.752**	2	.575**	2	.737**	2
.717**	3	.770**	3	.668**	3	.698**	3
.721**	4	.621**	4	.650**	4	.742**	4
.650**	5	.705**	5	.695**	5	.683**	5
.648**	6	.502**	6	.708**	6	.521**	6
.653**	7	.753**	7	.749**	7	.480**	7
		.747**	8			.617**	8

** دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.01$)

يلاحظ من الجدول (3) أن قيم معاملات الارتباط لفقرات أبعاد التّميّز التنظيمي تراوحت بين (0.480-0.824)، وكانت جميع قيم معامل ارتباط بيرسون ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.01$).

ثبات أداة الدراسة

للتحقق من ثبات أداة الدراسة، تم استخدام ما يلي:

- طريقة التطبيق وإعادة التطبيق **test - retest**، حيث تم تطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية قوامها (25) فرداً من المعلمين والمعلمات من مجتمع الدراسة ومن خارج عينتها، ثم أعيد تطبيقه بفواصل زمني (14) يوماً من التطبيق الأول على العينة نفسها، وتم حساب معامل الارتباط بيرسون بين التطبيقين، حيث بلغ معامل الثبات (0.809) وهو معامل ثبات مقبول في الدراسات الإنسانية.

- الثبات باستخدام معامل "كرونباخ ألفا" حيث يبين هذا الاختبار مصداقية الأداة المستعملة في الدراسة، وبذلك يكون لها الصلاحية والصحة في الاختبار، حيث تم استخدام اختبار الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) إذ يقيس درجة الاتساق في إجابات المستجيبين على كل الفقرات الموجودة في الأداة، ويكون قيمته مقبولة عند (70%) وما فوق (Sekaran & Bougie, 2016)، والجدول رقم (4) يوضح قيم معامل الاتساق الداخلي.

الجدول (4): قيم الثبات بطريقة "كرونباخ ألفا" لإيجاد معامل الاتساق الداخلي وثبات الإعادة

الرقم	البُعد	عدد الفقرات	معامل كرونباخ ألفا	ثبات الإعادة
1	التواضع	8	0.852	0.588**
2	الإيثار	5	0.837	0.544**
3	التمكين	9	0.911	0.672**
4	التصرف بأخلاق	7	0.743	0.462**
5	الالتزام بتطوير المجتمع	7	0.831	0.722**
	القيادة الخادمة ككل	36	0.909	0.739
1	القيادة	8	0.813	0.631**
2	بُعد التوجه الاستراتيجي	7	0.896	0.518**
3	المورد البشري	8	0.807	0.726**
4	البيئة التنظيمية	7	0.902	0.555**
	التميز التنظيمي ككل	30	0.926	0.777
	الأداة ككل	66	0.948	0.809

يظهر الجدول (4) أن معاملات كرونباخ ألفا لأبعاد أداة الدراسة تراوحت بين (0.743-)

0.911) ولأداة ككل (0.948) وجميعها أكبر من (0.70)، كما بلغ معامل ارتباط بيرسون لثبات

الإعادة (0.809)، مما يدل على صلاحية الأداة لقياس ما صممت لأجله للإجابة عن أسئلة

الدراسة.

متغيرات الدراسة

اشتملت الدراسة على المتغيرات التالية:

1- الجنس: وله مستويان (ذكر وأنثى).

2- المؤهل العلمي: وله مستويان (بكالوريوس، دراسات عليا)

3- عدد سنوات الخبرة: ولها ثلاثة مستويات (أقل من 5 سنوات، من 5 - أقل من 10 سنوات، 10

سنوات فأكثر)

المعالجة الإحصائية

تم إدخال البيانات التي تم الحصول عليها من خلال استبانة الدراسة على برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS-Statistical Package for Social Science) حيث تم معالجتها وفق الاختبارات التي تحقق غرض الدراسة، واستخدمت الدراسة الاساليب الإحصائية التالية:

1. معامل ارتباط بيرسون: للتأكد من صدق البناء وثبات الاستبانة في إجراء التطبيق وإعادة التطبيق.
2. معامل كرونباخ ألفا: للتحقق من ثبات إستبانة الدراسة واتساقها الداخلي.
3. التكرارات والنسب المئوية: لإجابات عينة الدراسة المتعلقة بالبيانات الديموغرافية.
4. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والمستوى: لمعرفة مستوى إجابات عينة الدراسة على فقرات أبعاد الدراسة ومعرفة التشتت الحاصل عن متوسطها (السؤال الأول والثالث).
5. اختبار التباين الأحادي (ANOVA): لمعرفة الفروق في مستويات متغيرات الدراسة (السؤال الثاني والرابع).
6. اختبار (Scheffe) للمقارنات البعدية: لمعرفة اتجاه الفروق في (السؤالين الثاني والرابع).
7. معامل ارتباط بيرسون: لمعرفة العلاقة بين متغيرات الدراسة (السؤال الخامس).

إجراءات الدراسة

تم القيام بالإجراءات الآتية:

- تم استعراض الأدب النظري والدراسات السابقة.
- تحديد أفراد مجتمع الدراسة وعينتها.
- اعداد أداة الدراسة والتأكد من صدقها وثباتها.
- الحصول على كتاب تسهيل المهمة من الجهات المعنية.
- توزيع أداة الدراسة على العينة، حيث تم توزيعها إلكترونياً.
- جمع الاستبانات إلكترونياً بعد ان تم تعبئتها من قبل أفراد العينة.
- رصد النتائج وتحليلها وعرضها ومناقشتها.

الفصل الرابع

عرض النتائج

يتضمن هذا الفصل عرضاً لنتائج تحليل استجابات أفراد عينة الدراسة، وذلك من خلال

الإجابة عن أسئلة الدراسة مرتبة وفق الآتي:

أولاً: نتائج الدراسة

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما درجة ممارسة القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في لواء مادبا من وجهة نظر المعلمين؟

للإجابة عن سؤال الدراسة الأول تم تحليل استجابات عينة الدراسة حول درجة ممارسة

القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في لواء مادبا، من خلال حساب المتوسطات

الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الدراسة بالإضافة إلى الرتبة والدرجة، وذلك على النحو

الآتي:

الجدول (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لأبعاد القيادة الخادمة لدى

مديري المدارس الحكومية الثانوية في لواء مادبا والمقياس ككل (ن=354)

الرقم	البُعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
1	التواضع	3.45	.76	1	متوسط
2	الإيثار	3.30	.81	3	متوسط
3	التمكين	3.44	.86	2	متوسط
4	التصرف بأخلاق	3.27	.80	4	متوسط
5	الالتزام بتطوير المجتمع	3.21	.88	5	متوسط
	المقياس ككل	3.34	0.61	---	متوسط

يشير الجدول (5) إلى أن المتوسطات الحسابية لأبعاد "القيادة الخادمة" تراوحت ما بين

(3.21-3.45) وبدرجات متوسطة لجميع الأبعاد، وجاء بُعد "التواضع" بالمرتبة الأولى بمتوسط

حسابي بلغ (3.45) وانحراف معياري (0.76) وبدرجة متوسطة، ثم جاء بُعد "التمكين" بالمرتبة

الثانية بمتوسط حسابي (3.44) وانحراف معياري (0.86) وبدرجة متوسطة ، ثم تلاهما بُعد "الإيثار" بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.30) وانحراف معياري (0.81) وبدرجة متوسطة ، فيما جاء بالمرتبة الرابعة بُعد "التصرف بأخلاق" بمتوسط حسابي (3.27) وانحراف معياري (0.80) وبدرجة متوسطة ، بينما جاء في المرتبة الخامسة والأخيرة بُعد "الالتزام بتطوير المجتمع" بمتوسط حسابي (3.21) وانحراف معياري (0.88) وبدرجة متوسطة ، وكان المتوسط الحسابي العام لممارسات القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في لواء مادبا (3.34) وبدرجة متوسطة. أما المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد القيادة الخادمة فهي كالآتي:

البُعد الأول: التواضع

تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتب، والمستوى لدرجة ممارسة مديري المدارس الحكومية الثانوية في لواء مادبا لبُعد التواضع من وجهة نظر المعلمين، والجدول رقم (6) يبين ذلك:

الجدول (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لفقرات بُعد التواضع والبُعد ككل

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
1	يفتخر المدير بأنه عضواً من فريق العمل في المدرسة.	3.67	1.06	1	مرتفع
2	يعتز المدير بإنجازات المعلمين التي تخدم عملية التعليم.	3.55	1.09	2	متوسط
3	يتراجع المدير عن الخطأ في حق أي معلم.	3.30	1.12	7	متوسط
4	يشرك المدير المعلمين في عملية صنع القرار.	3.52	1.01	3	متوسط
5	يتعامل المدير بإنسانية مع المعلمين.	3.48	1.11	4	متوسط
6	يعالج المدير أخطاءه بموضوعية.	3.24	1.00	8	متوسط
7	يحرص المدير على أن يكون قدوة للمعلمين.	3.43	0.97	5	متوسط
8	ينظر المدير إلى خدمة المعلمين بأنها مسؤولية إنسانية.	3.36	1.06	6	متوسط
	البُعد ككل	3.45	0.76	---	متوسط

يبين الجدول (6) وجود درجة متوسطة من بُعد "التواضع" لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في لواء مادبا للمعلمين، حيث بلغ المتوسط الحسابي له (3.45)، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات البُعد بين (3.24-3.67) وبدرجات بين المرتفعة والمتوسطة، وكانت الفقرة (1) والتي تنص "يفتخر المدير بأنه عضو من فريق العمل في المدرسة" بأعلى درجة حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3.67) وانحراف معياري (1.06) وبدرجة مرتفعة، ثم تلاها الفقرة (2) والتي تنص "يعتز المدير بإنجازات المعلمين التي تخدم عملية التعليم" بمتوسط حسابي (3.55) وانحراف معياري (1.09) وبدرجة متوسطة، وكانت الفقرة (6) والتي تنص "يعالج المدير أخطاءه بموضوعية" بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.24) وانحراف معياري (1.00) وبدرجة متوسطة.

البُعد الثاني: الإيثار

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب، والمستوى لدرجة ممارسة مديري المدارس الحكومية الثانوية في لواء مادبا لبُعد الإيثار من وجهة نظر المعلمين، والجدول رقم (7) يبين ذلك:

الجدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لفقرات بُعد الإيثار والبُعد ككل

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
1	يحرص المدير على خدمة المعلمين.	3.34	1.13	3	متوسط
2	يتفهم المدير الظروف الطارئة للمعلمين.	3.29	1.03	4	متوسط
3	يقدم المدير احتياجات المعلمين على احتياجاته الخاصة.	3.13	1.02	5	متوسط
4	يدافع المدير عن المعلمين.	3.36	1.05	2	متوسط
5	يسعى المدير إلى تجاوز التحديات التي تواجه المعلمين.	3.38	0.97	1	متوسط
البُعد ككل		3.30	0.81		

يبين الجدول (7) وجود درجة متوسطة من بُعد "الإيثار" لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في لواء مادبا للمعلمين، حيث بلغ المتوسط الحسابي له (3.30)، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات البُعد بين (3.13-3.38) وبدرجات متوسطة، وكانت الفقرة (5) والتي تنص "يسعى المدير إلى تجاوز التحديات التي تواجه المعلمين" بأعلى درجة حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3.38) وانحراف معياري (0.97) وبدرجة متوسطة، ثم تلاها الفقرة (4) والتي تنص "يدافع المدير عن المعلمين" بمتوسط حسابي (3.36) وانحراف معياري (1.05) وبدرجة متوسطة، بينما كانت الفقرة (3) والتي تنص "يقدم المدير احتياجات المعلمين على احتياجاته الخاصة" بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.13) وانحراف معياري (1.02) وبدرجة متوسطة.

البُعد الثالث: التمكين

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب، والمستوى لدرجة ممارسة مديري المدارس الحكومية الثانوية في لواء مادبا لبُعد التمكين من وجهة نظر المعلمين، والجدول رقم (8) يبين ذلك:

الجدول (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لفقرات بُعد التمكين والبُعد ككل

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
1	يحفز المدير المعلمين على تطوير قدراتهم القيادية.	3.47	.94	4	متوسط
2	يسعى المدير إلى تنمية كفايات المعلمين التي تخدم المدرسة.	3.71	1.27	1	مرتفع
3	يساند المدير المعلمين لتنفيذ قرارات العمل.	3.68	1.08	2	مرتفع
4	يشرك المدير المعلمين في التعامل مع المواقف الصعبة.	3.36	1.19	5	متوسط
5	يحرص المدير على مشاركة المعلمين في	3.26	1.17	8	متوسط

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
	صياغة رؤية المدرسة.				
6	يحفز المدير المعلمين على المشاركة بدورات التطوير المهني.	3.31	1.03	7	متوسط
7	يتبع المدير أسلوب التفويض مع المعلمين.	3.25	1.03	9	متوسط
8	يشجع المدير المعلمين على الإنجاز.	3.62	1.10	3	متوسط
9	يدعم المدير روح المبادرة عند المعلمين.	3.34	1.12	6	متوسط
	البُعد ككل	3.44	0.86	---	متوسط

يبين الجدول (8) وجود درجة متوسطة من بُعد "التمكين" لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في لواء مادبا للمعلمين، حيث بلغ المتوسط الحسابي له (3.44)، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات البُعد بين (3.25-3.71) وبدرجات بين المرتفعة والمتوسطة، وكانت الفقرة (2) والتي تنص "يسعى المدير إلى تنمية كفايات المعلمين التي تخدم المدرسة" بأعلى درجة حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3.71) وانحراف معياري (1.27) وبدرجة مرتفعة، ثم تلاها الفقرة (3) والتي تنص "يساند المدير المعلمين لتنفيذ قرارات العمل" بمتوسط حسابي (3.68) وانحراف معياري (1.08) وبدرجة مرتفعة، وكانت الفقرة (7) والتي تنص "يتبع المدير أسلوب التفويض مع المعلمين" بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.25) وانحراف معياري (1.03) وبدرجة متوسطة.

البُعد الرابع: التصرف بأخلاق

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب، والمستوى لدرجة ممارسة مديري المدارس الحكومية الثانوية في لواء مادبا لبُعد التصرف بأخلاق من وجهة نظر المعلمين، والجدول رقم (9) يبين ذلك:

الجدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لفقرات بُعد التصرف بأخلاق
والبُعد ككل

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
1	يطبق المدير التشريعات على المعلمين بمرونة.	3.31	1.10	3	متوسط
2	يتعامل المدير مع المعلمين في الحالات الطارئة بمرونة.	3.21	1.08	6	متوسط
3	يشارك المدير المعلمين مناسباتهم الاجتماعية.	3.22	1.17	5	متوسط
4	يتعامل المدير مع المعلمين بنزاهة.	3.18	1.05	7	متوسط
5	يمثل المدير قدوة حسنة للمعلمين.	3.25	0.99	4	متوسط
6	يتمتع المدير بالمصداقية.	3.33	1.14	2	متوسط
7	يلتزم المدير بمدونة السلوك الأخلاقية.	3.35	1.07	1	متوسط
	البُعد ككل	3.27	0.80	---	متوسط

يبين الجدول (9) وجود درجة متوسطة من بُعد "التصرف بأخلاق" لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في لواء مادبا للمعلمين، حيث بلغ المتوسط الحسابي له (3.27)، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات البُعد بين (3.18-3.35) وبدرجات متوسطة، وكانت الفقرة (7) والتي تنص "يلتزم المدير بمدونة السلوك الأخلاقية" بأعلى درجة حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3.35) وانحراف معياري (1.07) وبدرجة متوسطة، ثم تلاها الفقرة (6) والتي تنص "يتمتع المدير بالمصداقية" بمتوسط حسابي (3.33) وانحراف معياري (1.14) وبدرجة متوسطة، بينما جاءت الفقرة (4) والتي تنص "يتعامل المدير مع المعلمين بنزاهة" بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.18) وانحراف معياري (1.05) وبدرجة متوسطة.

البُعد الخامس: الالتزام بتطوير المجتمع

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب، والمستوى لدرجة ممارسة مديري المدارس الحكومية الثانوية في لواء مادبا لُبعد الالتزام بتطوير المجتمع من وجهة نظر المعلمين، والجدول رقم (10) يبين ذلك:

الجدول (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لفقرات بُعد الالتزام بتطوير المجتمع والبُعد ككل

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
1	يلتزم المدير بمواكبة التطورات التكنولوجية.	3.22	1.03	4	متوسط
2	يشجع المدير المعلمين على التواصل مع المجتمع المحلي.	3.09	1.13	7	متوسط
3	يحرص المدير على التشاركية بين المدرسة والمجتمع المحلي.	3.27	1.05	2	متوسط
4	يحث المدير المعلمين على المشاركة بالعمل التطوعي المجتمعي.	3.19	0.98	5	متوسط
5	يؤكد المدير على أهمية الترابط مع المجتمع المحلي.	3.29	1.27	1	متوسط
6	يخطط المدير لتوفير الوقت الكافي للمعلمين لتقديم مساهمات مجتمعية.	3.15	1.00	6	متوسط
7	يحدد المدير آليات التواصل الفعالة مع أولياء الأمور.	3.23	1.10	3	متوسط
	البُعد ككل	3.21	0.80	---	متوسط

يبين الجدول (10) وجود درجة متوسطة من بُعد "الالتزام بتطوير المجتمع" لدى مديري

المدارس الحكومية الثانوية في لواء مادبا للمعلمين، حيث بلغ المتوسط الحسابي له (3.21)، وقد

تراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات البُعد بين (3.09-3.29) وبدرجات متوسطة، وكانت الفقرة

(5) والتي تنص "يؤكد المدير على أهمية الترابط مع المجتمع المحلي" بأعلى درجة حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3.29) وانحراف معياري (1.27) وبدرجة متوسطة، ثم تلاها الفقرة (3) والتي تنص "يحرص المدير على التشاركية بين المدرسة والمجتمع المحلي" بمتوسط حسابي (3.27) وانحراف معياري (1.05) وبدرجة متوسطة ، وكانت الفقرة (2) والتي تنص "يشجع المدير المعلمين على التواصل مع المجتمع المحلي" بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.09) وانحراف معياري (1.13) وبدرجة متوسطة.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha=0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الحكومية الثانوية في لواء مادبا للقيادة الخادمة تعزى لمتغيرات الجنس، و المؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة؟

وللإجابة عن السؤال الثاني تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات مقياس درجة ممارسة القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في لواء مادبا لمعرفة إذا ما كان هناك فروقاً في إجاباتهم تعزى لمتغيرات الجنس، و المؤهل العلمي، و عدد سنوات الخبرة وذلك على النحو الآتي:

الجدول (11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعرفة وجود فروق في درجة ممارسة القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في لواء مادبا تعزى لمتغيرات الجنس، و المؤهل العلمي، و عدد سنوات الخبرة.

المتغير	المصدر	الفئة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
القيادة الخادمة	الجنس	ذكر	143	3.43	0.87
		أنثى	211	3.26	1.10
	المؤهل العلمي	بكالوريوس	259	3.31	0.93
		دراسات عليا	95	3.38	1.22
	عدد سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	120	2.97	1.16
		5 - أقل من 10 سنوات	133	3.47	0.82
		10 سنوات فأكثر	101	3.56	0.96

يلاحظ من الجدول (11) وجود فروق ظاهرة في درجة ممارسة القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في لواء مادبا تعزى لمتغير الجنس ولمصلحة الذكور، حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.43) بينما بلغ المتوسط الحسابي للإناث (3.26) وبدرجة متوسطة لكل منهما، كما أظهرت النتائج وجود فروق ظاهرة في درجة ممارسة القيادة الخادمة تعزى لمتغير المؤهل العلمي لصالح فئة (الدراسات العليا) بمتوسط حسابي بلغ (3.38) بينما بلغ المتوسط الحسابي لحملة درجة (البكالوريوس) (3.31) وبدرجة متوسطة ، أما بخصوص متغير عدد سنوات الخبرة فقد أظهرت النتائج إلى وجود فروق ظاهرة في درجة ممارسة القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في لواء مادبا لصالح الفئة (10 سنوات فأكثر) بمتوسط بلغ (3.56) وبدرجة متوسطة ، بينما كانت الفئة (أقل من 5 سنوات) بأقل متوسط حسابي وبلغ (2.97) وبدرجة متوسطة.

ولمعرفة هل هذه الفروق ذات دلالة إحصائية أم لا، تم استخدام تحليل التباين الأحادي

(ANOVA)، والجدول رقم (12) يظهر تلك النتائج.

الجدول (12): تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لمعرفة دلالات الفروق في درجة ممارسة القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في لواء مادبا تعزى لمتغيرات الجنس، و المؤهل العلمي، و عدد سنوات الخبرة.

المتغير	المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	الدلالة الإحصائية
القيادة الخادمة	الجنس	2.867	1	2.867	2.954	.087
	المؤهل العلمي	.155	1	.155	.160	.689
	عدد سنوات الخبرة	20.545	1	20.545	21.173	.000
	الخطأ	339.621	350	.970		
	المجموع	4280.931	354			

يظهر الجدول (12) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

في درجة ممارسة القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في لواء مادبا تعزى لمتغير الجنس حيث بلغت قيمة (f) له (2.954) وهي أقل من قيمتها الجدولية (3.8415) عند مستوى دلالة (0.087) فهي أعلى من مستوى الدلالة (0.05)، كما يظهر من الجدول (12) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في درجة ممارسة القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في لواء مادبا تعزى لمتغير المؤهل العلمي حيث بلغت قيمة (f) له (0.160) وهي أقل من قيمتها الجدولية (3.8415) عند مستوى دلالة (0.689)، كما يشير الجدول إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في درجة ممارسة القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في لواء مادبا تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة حيث بلغت قيمة (f) له (21.173) وهي أعلى من قيمتها الجدولية (3.8415) عند مستوى دلالة (0.000) فهي أقل من مستوى الدلالة (0.05).

ولمعرفة اتجاه تلك الفروق تم إجراء اختبار (Scheffe) للمقارنات البعدية وفيما يلي نتائج

الاختبار:

الجدول (13): اختبار (Scheffe) للمقارنات البعدية لمعرفة اتجاه الفروق في درجة ممارسة القيادة الخادمة حسب متغير عدد سنوات الخبرة.

مستوى الدلالة			المتوسط الحسابي	المستوى	المتغير
10 سنوات فأكثر	5-أقل من 10 سنوات	أقل من 5 سنوات			
0.000	0.000	---	2.97	أقل من 5 سنوات	القيادة الخادمة
0.766	---		3.47	5-أقل من 10 سنوات	
---			3.56	10 سنوات فأكثر	

* فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05)

يشير الجدول (13) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

في درجة ممارسة القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في لواء مادبا بين فئة عدد سنوات الخبرة (أقل من 5 سنوات) وكل من فئات (5-أقل من 10 سنوات) و(10 سنوات فأكثر) بدلالات إحصائية (0.000) وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين فئة عدد سنوات الخبرة (5 - أقل من 10 سنوات) وفئة (10 سنوات فأكثر) حيث بلغت الدلالة الإحصائية بينهما (0.766).

النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: ما مستوى التميز التنظيمي في المدارس الحكومية الثانوية في

لواء مادبا من وجهة نظر المعلمين؟

وللإجابة عن سؤال الدراسة الثالث تم تحليل آراء عينة الدراسة حول مستوى التميز

التنظيمي في المدارس الحكومية الثانوية في لواء مادبا، حيث تم حساب المتوسطات الحسابية

والانحرافات المعيارية لأبعاد التميز التنظيمي ، وذلك على النحو الآتي:

الجدول (14): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لأبعاد التّميّز التّظيمي لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في لواء مادبا والمقياس ككل (ن=354)

الرقم	البُعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
1	التّميّز القيادي	3.51	0.79	2	متوسط
2	التوجه الاستراتيجي	3.57	0.82	1	متوسط
3	المورد البشري	3.45	0.86	4	متوسط
4	البيئة التّظيمية	3.48	0.84	3	متوسط
	التّميّز التّظيمي ككل	3.50	0.75	---	متوسط

يشير الجدول (14) إلى أن المتوسطات الحسابية لأبعاد " التّميّز التّظيمي " تراوحت ما بين (3.45-3.57) وبدرجات متوسطة لجميع الأبعاد، وكان البُعد "التوجه الاستراتيجي" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.57) وانحراف معياري (0.82) وبدرجة متوسطة ، ثم جاء بُعد "التّميّز القيادي" بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.51) وانحراف معياري (0.79) وبدرجة متوسطة ، ثم جاء في المرتبة الثالثة بُعد "البيئة التّظيمية" بمتوسط حسابي (3.48) وانحراف معياري (0.84) وبدرجة متوسطة ، فيما جاء بالمرتبة الرابعة والأخيرة بُعد "المورد البشري" بمتوسط حسابي (3.45) وانحراف معياري (0.86) وبدرجة متوسطة ، وكان المتوسط الحسابي العام لأبعاد التّميّز التّظيمي لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في لواء مادبا (3.50) وبدرجة متوسطة.

أما المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد التّميّز التّظيمي فهي كالآتي:

البُعد الأول: التّميّز القيادي

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب، والمستوى لبُعد التّميّز القيادي لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في لواء مادبا من وجهة نظر المعلمين، والجدول رقم (15) يبيّن ذلك:

الجدول (15): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتبة والدرجة لفقرات بُعد التميز

القيادي والبُعد ككل

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
1	يمثل المدير قدوة للمعلمين.	3.13	1.17	8	متوسط
2	يحرص المدير على التشاركية مع المعلمين لتطوير العملية التعليمية.	3.60	1.06	4	متوسط
3	يوفر المدير احتياجات المعلمين.	3.56	1.10	6	متوسط
4	يحرص المدير على إشراك المعلمين في قضايا المجتمع المحلي.	3.24	1.12	7	متوسط
5	يعزز المدير المعلمين بهدف تحقيق أهداف العملية التعليمية.	3.71	1.06	1	مرتفع
6	يقدر المدير الأفكار المطروحة من المعلمين.	3.62	1.11	3	متوسط
7	يحرص المدير على تلمس مشكلات المعلمين المهنية.	3.64	1.10	2	متوسط
8	يسعى المدير لحل مشكلات المعلمين المهنية.	3.59	1.05	5	متوسط
	البُعد ككل	3.51	0.79	---	متوسط

يبين الجدول (15) وجود درجات متوسطة من بُعد "التميز القيادي" لدى مديري المدارس

الحكومية الثانوية في لواء مادبا حيث بلغ المتوسط الحسابي له (3.51)، وقد تراوحت المتوسطات

الحسابية لفقرات البُعد بين (3.13-3.71) وبدرجات بين المرتفعة والمتوسطة، وكانت الفقرة (5)

والتي تنص "يعزز المدير المعلمين بهدف تحقيق أهداف العملية التعليمية" بأعلى درجة حيث بلغ

المتوسط الحسابي لها (3.71) وانحراف معياري (1.06) وبدرجة مرتفعة، ثم تلاها الفقرة (7)

والتي تنص "يحرص المدير على تلمس مشكلات المعلمين المهنية" بمتوسط حسابي (3.64)

وانحراف معياري (1.10) وبدرجة متوسطة ، وكانت الفقرة (1) والتي تنص "يمثل المدير قدوة للمعلمين" بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.13) وانحراف معياري (1.17) وبدرجة متوسطة.

البُعد الثاني: بُعد التوجه الاستراتيجي

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب، والدرجة لبُعد التوجه الاستراتيجي لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في لواء مادبا من وجهة نظر المعلمين، والجدول رقم (16) يبيّن ذلك:

الجدول (16): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لفقرات بُعد التوجه الاستراتيجي والبُعد ككل

الرقم	الدرجة	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
1	مرتفع	1	1.03	3.68	يتبنى المدير استراتيجية واقعية.
2	متوسط	2	1.02	3.64	يطور المدير أهداف المدرسة بعيدة المدى.
3	متوسط	7	1.05	3.48	يُحدّث المدير الاستراتيجية حسب المجريات المستقبلية.
4	متوسط	6	1.12	3.50	يقيّم المدير الأهداف الاستراتيجية للمدرسة دورياً.
5	متوسط	5	1.10	3.55	يستخدم المدير مؤشرات الأداء للتحقق من تنفيذ استراتيجية المدرسة.
6	متوسط	3	1.09	3.59	تركز استراتيجية المدرسة على تحسين الخدمات التعليمية.
7	متوسط	4	1.12	3.56	تتجه استراتيجية المدرسة نحو إحداث التغيير الهادف.
	متوسط		0.82	3.57	البُعد ككل

يبيّن الجدول (16) وجود درجة متوسطة لبُعد "التوجه الاستراتيجي" لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في لواء مادبا حيث بلغ المتوسط الحسابي له (3.57)، وقد تراوحت المتوسطات

الحسابية لفقرات البُعد بين (3.68-3.48) وبدرجات مرتفعة ومتوسطة، وكانت الفقرة (1) والتي تنص "يتبنى المدير استراتيجية واقعية" بأعلى درجة حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3.68) وبانحراف معياري (1.03) وبدرجة مرتفعة، ثم تلاها الفقرة (2) والتي تنص "يطور المدير أهداف المدرسة بعيدة المدى" بمتوسط حسابي (3.64) وانحراف معياري (1.02) وبدرجة متوسطة، بينما كانت الفقرة (3) والتي تنص "يُحدّث المدير الاستراتيجية حسب المجريات المستقبلية" بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.48) وانحراف معياري (1.05) وبدرجة متوسطة.

البُعد الثالث: المورد البشري

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب والدرجة، والمستوى لبُعد المورد البشري لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في لواء مادبا من وجهة نظر المعلمين، والجدول رقم (17) يبيّن ذلك:

الجدول (17): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لفقرات بُعد المورد

البشري والبُعد ككل

الرقم	الدرجة	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
1	متوسط	5	1.14	3.49	يحرص المدير على تطوير المورد البشري.
2	متوسط	6	1.07	3.34	يحرص المدير على تحقيق مبدأ تكافؤ الفرص بين المعلمين.
3	متوسط	8	1.09	3.16	يحفز المدير المعلمين على تطوير أدائهم ذاتياً.
4	متوسط	4	1.12	3.56	يدعم المدير المعلمين لتحقيق طموحاتهم المهنية.
5	مرتفع	1	1.09	3.67	يحرص المدير على التحاق المعلمين بالبرامج التدريبية المهنية.
6	متوسط	2	1.06	3.62	يحرص المدير على التواصل الفعال مع المعلمين.
7	متوسط	3	1.09	3.60	يعرف المدير واجباته الوظيفية تجاه المرؤوسين.
8	متوسط	7	1.11	3.21	يتحلى المدير بمرونة في التعامل مع المعلمين.
	متوسط	---	0.86	3.45	البُعد ككل

يبين الجدول (17) وجود درجة متوسطة من بُعد "المورد البشري" لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في لواء مادبا حيث بلغ المتوسط الحسابي له (3.45)، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات البُعد بين (3.16-3.67) وبدرجات بين المرتفعة والمتوسطة، وكانت الفقرة (5) والتي تنص "يحرص المدير على التحاق المعلمين بالبرامج التدريبية المهنية" بأعلى درجة حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3.67) وانحراف معياري (1.09) وبدرجة مرتفعة، ثم تلاها الفقرة (6) والتي تنص "يحرص المدير على التواصل الفعال مع المعلمين" بمتوسط حسابي (3.62) وانحراف معياري (1.06) وبدرجة متوسطة، وكانت الفقرة (3) والتي تنص "يحفز المدير المعلمين على تطوير أدائهم ذاتياً" بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.16) وانحراف معياري (1.09) وبدرجة متوسطة.

البُعد الرابع: البيئة التنظيمية

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب، والدرجة لبُعد البيئة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في لواء مادبا من وجهة نظر المعلمين، والجدول رقم (18) يبين ذلك:

الجدول (18): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والرتبة لفقرات بُعد البيئة

التنظيمية والبُعد ككل

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
1	يهتم المدير بثقافة التمكين لدى المعلمين.	3.51	1.07	5	متوسط
2	يوفر المدير الاستقلالية للمعلمين لتحقيق أهداف عملهم.	3.62	1.06	1	متوسط
3	يظهر المدير الاحترام للمعلمين في المدرسة.	3.61	1.10	2	متوسط
4	يوفر المدير بيئة عمل جاذبة للمعلمين.	3.18	1.14	7	متوسط

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
5	يشجع المدير على تبادل المعرفة بين المعلمين.	3.58	1.11	3	متوسط
6	يساهم المدير في نشر ثقافة الانتماء للمدرسة.	3.36	1.13	6	متوسط
7	يوازن المدير بين العلاقات الاجتماعية ومستوى الإنجاز للمعلمين.	3.52	1.16	4	متوسط
	البُعد ككل	3.48	.84	---	متوسط

يبين الجدول (18) وجود درجة متوسطة من بُعد "البيئة التنظيمية" لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في لواء مأدبا حيث بلغ المتوسط الحسابي له (3.48)، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات البُعد بين (3.18-3.62) وبدرجات متوسطة، وكانت الفقرة (2) والتي تنص "يوفر المدير الاستقلالية للمعلمين لتحقيق أهداف عملهم" بأعلى درجة حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3.62) وانحراف معياري (1.06) وبدرجة متوسطة، ثم تلاها الفقرة (3) والتي تنص "يظهر المدير الاحترام للمعلمين في المدرسة" بمتوسط حسابي (3.61) وانحراف معياري (1.10) وبدرجة متوسطة، بينما جاءت الفقرة (4) والتي تنص "يوفر المدير بيئة عمل جاذبة للمعلمين" بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.18) وانحراف معياري (1.14) وبدرجة متوسطة.

النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha=0.05$) بين متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة لمستوى التميّز التنظيمي في المدارس الحكومية في لواء مأدبا تعزى لمتغيرات الجنس، و المؤهل العلمي، و عدد سنوات الخبرة؟

وللإجابة عن السؤال الثاني تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات مستوى التميّز التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية

الثانوية في لواء مادبا، لمعرفة وجود فروق في إجاباتهم تعزى لمتغيرات الجنس، و المؤهل العلمي، و عدد سنوات الخبرة وذلك على النحو الآتي:

الجدول (19): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعرفة وجود فروق في مستوى التميّز التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في لواء مادبا تعزى لمتغيرات الجنس، و المؤهل العلمي، و عدد سنوات الخبرة.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الفئة	المصدر	المتغير
0.76	3.48	143	ذكر	الجنس	التمييز التنظيمي
0.74	3.62	211	أنثى		
0.68	3.52	259	بكالوريوس	المؤهل العلمي	
0.92	3.70	95	دراسات عليا	عدد سنوات الخبرة	
0.90	3.31	120	أقل من 5 سنوات		
0.73	3.68	133	5 – أقل من 10 سنوات		
0.55	3.71	101	10 سنوات فأكثر		

يلاحظ من الجدول (19) وجود فروق ظاهرة في مستوى التميّز التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في لواء مادبا تعزى لمتغير الجنس ولمصلحة الإناث، حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.62) بينما بلغ المتوسط الحسابي للذكور (3.48) وبدرجة متوسطة لكل منهما، كما أظهرت النتائج وجود فروق ظاهرة في مستوى التميّز التنظيمي تعزى لمتغير المؤهل العلمي لصالح فئة (الدراسات العليا) بمتوسط حسابي بلغ (3.70) وبدرجة مرتفعة، بينما بلغ المتوسط الحسابي لحملة درجة (البكالوريوس) (3.52) وبدرجة متوسطة، أما بخصوص متغير عدد سنوات الخبرة فقد أظهرت النتائج إلى وجود فروق ظاهرية في مستوى التميّز التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في لواء مادبا لصالح عدد سنوات الخبرات الفئة (10 سنوات

فأكثر) بمتوسط بلغ (3.71) بدرجة مرتفعة، بينما كانت عدد سنوات الخبرة للفئة (أقل من 5 سنوات) بأقل متوسط حسابي وبلغ (3.31) وبدرجة متوسطة.

ولمعرفة هل هذه الفروق ذات دلالة إحصائية أم لا، تم استخدام تحليل التباين الأحادي

(ANOVA)، والجدول رقم (20) يظهر تلك النتائج:

الجدول (20): تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لمعرفة دلالات الفروق في مستوى التميّز التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في لواء مادبا تعزى لمتغيرات الجنس، و المؤهل العلمي، و عدد سنوات الخبرة.

المتغير	المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	الدلالة الإحصائية
التمييز التنظيمي	الجنس	1.612	1	1.612	2.977	.085
	المؤهل العلمي	1.797	1	1.797	3.319	.069
	عدد سنوات الخبرة	7.348	1	7.348	13.573	.000
	الخطأ	189.483	350	.541		
	المجموع	4698.847	354			

يظهر الجدول (20) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

في مستوى التميّز التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في لواء مادبا تعزى لمتغيرات

الجنس، والمؤهل العلمي حيث بلغت قيمة (f) لها (2.977، 3.319) على الترتيب، وهما أقل

من قيمتها الجدولية (3.8415) عند مستوى دلالة (0.085، 0.069)، بينما أظهرت النتائج وجود

فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى التميّز التنظيمي لدى مديري

المدارس الحكومية الثانوية في لواء مادبا تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة حيث بلغت قيمة (f) له

(13.573) وهي أعلى من قيمتها الجدولية (3.8415) عند مستوى دلالة (0.000) فهي أقل من

مستوى الدلالة (0.05).

ولمعرفة اتجاه تلك الفروق تم إجراء اختبار (Scheffe) للمقارنات البعدية وفيما يلي نتائج

الاختبار:

الجدول (21): اختبار (Scheffe) للمقارنات البعدية لمعرفة اتجاه الفروق في مستوى التميّز التنظيمي حسب متغير عدد سنوات الخبرة.

مستوى الدلالة			المتوسط الحسابي	المستوى	المتغير
أقل من 5 سنوات	5-أقل من 10 سنوات	10 سنوات فأكثر			
---	0.001	0.000	3.31	أقل من 5 سنوات	التمييز التنظيمي
---	---	0.962	3.68	5-أقل من 10 سنوات	
---	---	---	3.71	10 سنوات فأكثر	

* فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)

يشير الجدول (21) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

في مستوى التميّز التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في لواء مادبا بين فئة عدد سنوات الخبرة (أقل من 5 سنوات) وكل من فئات (5-أقل من 10 سنوات) و(10 سنوات فأكثر) بدلالات إحصائية (0.001، 0.000) على الترتيب، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين فئة عدد سنوات الخبرة (5 - أقل من 10 سنوات) وفئة (10 سنوات فأكثر) حيث بلغت الدلالة الإحصائية بينهما (0.962).

النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس: هل توجد علاقة بين درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية

الثانوية في لواء مادبا للقيادة الخادمة ومستوى التميّز التنظيمي؟

للإجابة عن هذا السؤال تم إيجاد معامل ارتباط بيرسون لمعرفة إذا كان هناك علاقة

ارتباطية بين درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية الثانوية في لواء مادبا للقيادة الخادمة

ومستوى التميّز التنظيمي ، والجدول التالي يبين النتائج:

الجدول (22): معامل ارتباط بيرسون يوضح العلاقة بين القيادة الخادمة و التميّز التنظيمي

التميّز التنظيمي	القيادة الخادمة		
.334**	1	معامل بيرسون	القيادة الخادمة
.000	---	الدلالة الإحصائية	
1	.334**	معامل بيرسون	التميّز التنظيمي
---	.000	الدلالة الإحصائية	

* فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)

يتضح من الجدول (22) وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين درجة

ممارسة القيادة الخادمة ومستوى التميّز التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في لواء

مأدبا حيث بلغ معامل ارتباط بيرسون (0.334) عند مستوى دلالة (0.000).

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

تضمن هذا الفصل عرضاً لأبرز النتائج التي خرجت بها الدراسة في ضوء أسئلتها المطروحة، بالإضافة إلى عرض أبرز التوصيات التي توصلت إليها الدراسة في ضوء النتائج التي خرجت بها.

أولاً: مناقشة النتائج

مناقشة نتائج السؤال الأول والذي ينص على: ما درجة ممارسة القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في لواء مادبا من وجهة نظر المعلمين؟

أظهرت النتائج وجود مستوى متوسطاً لممارسات القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في لواء مادبا، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.34)، وكان البُعد "التواضع" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.45) وبدرجة متوسط، ثم جاء بُعد "التمكين" بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.44) وبدرجة متوسط، ثم تلاهما بُعد "الإيثار" بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.30) وبدرجة متوسط، فيما جاء بالمرتبة الرابعة بُعد "التصرف بأخلاق" بمتوسط حسابي (3.27) وبدرجة متوسط، بينما جاء في المرتبة الخامسة والأخيرة بُعد "الالتزام بتطوير المجتمع" بمتوسط حسابي (3.21). وقد يعود ذلك إلى أن هناك أهمية لممارسات القيادة لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية، الناتجة عن طبيعة العمل مثل قيام مديري المدارس بمتابعة حضور المعلمين وتنفيذ مهامهم وأدوارهم، وخدمتهم عند الحاجة عند حدوث أي ظرف أو تقصير أو تأخير، وذلك من مبدأ اهتمامهم بالعمل ضمن الفريق، ومتابعة أمورهم وشؤونهم الوظيفية، وهذا يؤثر على المعلمين ويحفزهم وينشطهم نظراً للأهمية التي يليها المديرون لهم. وتعزو الباحثة ذلك إلى حرص

المديرين على جمع البيانات اللازمة لحل أي مشكلة في المدرسة تخص المعلمين في الدرجة الأولى، والمرونة في تطبيق التعليمات المنصوص عليها، ووضوح إجراءات العمل وتوزيعه بين المعلمين، وذلك كون المدير يراعي ظروف المعلمين، ويقدر إنجازاتهم، وتعاونهم، وحرصه على جعل المعلمين عنصراً فعالاً في اتخاذ القرارات التي تخص شؤون المدرسة بشكل عام وتصب في مصلحتها بالدرجة الأولى والأخيرة. وقد اتفقت هذه النتيجة مع ما جاءت به نتيجة دراسة السهيلي (2021)، والتي أشارت إلى أن المتوسط الحسابي لدرجة ممارسة قائدات المدارس بمحافظة حفر الباطن للقيادة الخادمة جاء بدرجة متوسطة. كما اتفقت هذه النتيجة مع ما جاءت به نتيجة دراسة كلاً من مصطفى (2020)، والتي أشارت إلى أن القيادة الخادمة تؤثر تأثيراً متوسطاً في مستوى التهكم التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعة. ودراسة العامري والحاجي والواجي (Al-Amri, Al-Hajji & Alawaji, 2016) والتي أشارت إلى أن مستوى ممارسات القيادة الخادمة جاء بدرجة متوسطة. وكذلك دراسة ناستيزاي وجالافي (Nastiezaie, & Ghalavi, 2020).

مناقشة نتائج السؤال الثاني والذي ينص على: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha=0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الحكومية الثانوية في لواء مادبا للقيادة الخادمة تعزى لمتغيرات الجنس، و المؤهل العلمي، و عدد سنوات الخبرة؟

أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة على درجة ممارسة القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في لواء مادبا تعزى لمتغيرات الجنس، و المؤهل العلمي، وهذا يدل على عدم تبايناً في درجة ممارسة القيادة الخادمة تبعاً للنوع الاجتماعي (أنثى أو ذكر) والمؤهل العلمي بدرجاته حسب رأي المعلمين، ويفسر ذلك على أن مهمة وأدوار ممارسة المديرين للقيادة الخادمة تلقى على عاتقهم بطبيعة الأمر مهما اختلفت أجناسهم أو مؤهلاتهم التعليمية، فهم معنيون بمهمة تتضمن مجموعة من الممارسات والتي

تتمحور حول قيادة المعلمين لكي يكونوا أكثر استعداداً لكي يقوموا هم أنفسهم بخدمة الآخرين أيضاً، كما أن ممارسة مديري المدارس للقيادة الخادمة تصب في مصلحة الجميع، عندما يتبع المديرين أسلوب القيادة الخادمة التي ترفع من معنويات الفريق، حيث يبذل المدراء جهودهم في العمل، لهذا سيكون الفريق أكثر إخلاصاً وتفانياً في العمل هذا من جهة، وتزيد القيادة الخادمة من صنع القرار بمشاركة المعلمين من جهة أخرى، وتعد القيادة الخادمة مثلاً جيداً على القيادة الأخلاقية الحقيقية للمديرين، كما أنها ترحب بالأفكار المفيدة والإيجابية. وفي النهاية فإن القيادة الخادمة تتخذ قرارات لصالح الجميع، فعندما يتبع مديرو المدارس أسلوب القيادة الخادمة فإنها تشمل القرارات المتخذة في المدرسة بأكملها، فلا تتخذ قرارات تفيد فريق القيادة فقط بل تعم المصلحة والفائدة على جميع العاملين فيها. وقد اتفقت هذه النتيجة مع ما جاءت به نتيجة دراسة العامري والحاجي والواجي (Al-Amri, Al Hajji & Alawaji, 2016)، والتي أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في ممارسات القيادة الخادمة المرتبطة بمتغير الجنس. كما اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة جاكسون (Jackson, 2010)، والتي توصلت إلى عدم وجود اختلاف كبير لممارسات القيادة الخادمة من وجهة نظر مديري المدارس سواء من الذكور أم الإناث. أما عن دراسة بركة (2020)، فقد أشارت أيضاً إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة رؤساء الأقسام بجامعة فلسطين للقيادة الخادمة تعزى لمتغير الجنس، والمؤهل العلمي، والدورات التدريبية، والتخصص، كما تلاقت هذه النتيجة مع ما جاءت به نتيجة دراسة الرفاعي (2020)، والتي أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات عينة الدراسة في درجة توافر أبعاد القيادة الخادمة تعزى لمتغيري المؤهل العلمي وسنوات الخبرة.

بينما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في لواء مادبا تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة. وهذا يدل على وجود تباين في ممارسة القيادة الخادمة لدى مدراء المدارس تبعاً لدرجة عدد سنوات الخبرة في العمل الإداري والقيادي داخل مدارسهم، حيث أن المديرين ذوو الخبرة الأعلى يمتلكون أساليب قيادية شخصية واجتماعية ذات كفاءة في توجيه الإمكانيات البشرية المتاحة لهم، و السعي إلى تكاتفها لتحقيق أهداف المدرسة التي يقومون بإدارتها بجهد معقول مع تحقيق فاعلية في الأداء، كما أن خبرة المدير الخادم تسهم في جعل المعلمين أكثر إيجابية وتفاني في بيئة العمل، وأيضاً المدير الخادم يحفزهم على القيام بالمهام والمسؤوليات والواجبات الوظيفية الصعبة دون خوف أو تردد، ويكونوا أكثر التزاماً في العمل، والشعور بالفخر والانتماء للمدرسة دون الإحساس بالإجهاد في تحقيق مستويات عالية من الإنجاز، والرغبة القوية في الاستمرار في العطاء. وقد اتفقت هذه النتيجة مع ما جاءت به نتيجة دراسة العامري والحاجي والواجي (Al-Amri, Al Hajji & Alawaji, 2016)، والتي أشارت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في ممارسات القيادة الخادمة ترتبط بمتغير عدد سنوات الخبرة في العمل، كما اتفقت هذه النتيجة مع ما جاءت به نتيجة دراسة حتاملة وعود (2021)، والتي توصلت إلى وجود فروق في القيادة الخادمة تعزى لأثر عدد سنوات الخبرة.

مناقشة نتائج السؤال الثالث والذي ينص على: ما مستوى التميّز التنظيمي في المدارس الحكومية الثانوية في لواء مادبا من وجهة نظر المعلمين؟

أظهرت النتائج وجود مستوى متوسط للتمييز التنظيمي في المدارس الحكومية الثانوية في لواء مادبا حسب وجهة نظر المعلمين، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.50) وكان بُعد "التوجه الاستراتيجي" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.57) وبدرجة متوسطة، ثم جاء بُعد "التمييز

القيادي" بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.51) وبدرجة متوسطة ، ثم جاء في المرتبة الثالثة بُعد "البيئة التنظيمية" بمتوسط حسابي (3.48) وبدرجة متوسطة ، فيما جاء بالمرتبة الرابعة والأخيرة بُعد "المورد البشري" بمتوسط حسابي (3.45) وبدرجة متوسطة. وهذا يدل على وجود تباين في مستويات أبعاد التّميّز التنظيمي ، حيث جاءت هذه الأبعاد بدرجة متوسطة لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في لواء مادبا، وهذا يدل على أنه هناك مستوى ملحوظ من التّميّز التنظيمي لديهم، إلا أنه لم يرتقي إلى التّميّز المطلوب، وتفسر هذه النتيجة أن هناك تركيز لبعض مديري المدارس على أبعاد التّميّز التنظيمي، وإغفال بعض منها أو عدم إيلائها الاهتمام المطلوب، حيث ذهب تركيزهم الأكبر على بُعد "التوجه الاستراتيجي"، وقد يعود السبب في ذلك كونه يسعى إلى تحقق التّميّز في أداء المدرسة وفق رؤية ورسالة واضحة، بحيث تكون الإطار المناسب للاستفادة من مواردها وتحقيق أهدافها المرجوة، وتبني خطط استراتيجية تطويرية تخدم المدرسة، وتحقق التناسق فيها والتّميّز عن غيرها من المدارس. ومن ثم ذهب تركيزهم إلى بُعد "القيادة"، وذلك كون التّميّز القيادي يدور حول التأثير العاملين في المدرسة باستخدام عدداً من السمات والخصائص، والتي من أبرزها إتباع آلية العمل في الفريق، والتشارك في اتخاذ القرار من أجل تحقيق أهداف المدرسة والعاملين من خلال قيادة فعّالة. ثم تركيزهم على بُعد "المورد البشري" إلى حد ما، والتي تعتبر من أهم أبعاد التّميّز التنظيمي ، فالمورد البشري هي اللبنة الأساسية داخل أي مؤسسة، وهم المكون الأساسي لها، وليتحقق التّميّز لتلك المنظمة أو المؤسسة فإن ذلك يتم من خلال الاهتمام بالمورد البشري والتي تشمل جميع العاملين في المدرسة من معلمين ومديرين وغيرهم، لتحقيق مهمة أساسية، وهي تحقيق أهداف المدرسة من خلال الإدارة المرتكزة على التنمية البشرية والتقدير والتفويض، والاهتمام، والتحفيز. حيث أن التّميّز التنظيمي يتضمن في نهاية المطاف سعي مديري المدارس إلى الارتقاء بأداء المنظمة من الحد الأدنى إلى التّميّز والحصول على أفضل نتائج

لمموسة. وهذا يعتمد على تركيزهم على اتباع كافة أبعاد التّميّز التّظيمي والتي تؤدي إلى التّميّز والجودة وظهور العمل بشكل متميّز وأكثر اتقان. وقد اتفقت هذه النتيجة مع ما جاءت به نتيجة دراسة كلاً من الحجيج (2019)، والتي أشارت إلى أن درجة تطبيق أبعاد التّميّز المؤسسي كانت متوسطة، ودراسة الزهراني(2019)، والتي توصلت إلى أن مستوى التّميّز التّظيمي في جامعة أم القرى والأبعاد التابعة له من وجهة نظر قياداتها الأكاديمية قد كان متوسطاً. ودراسة الثقي (2019) والتي أشارت إلى أن الدرجة الكلية لتقدير عينة الدراسة لتحقيق التّميّز المؤسسي حازت على درجة متوسطة. وكذلك دراسة الشوكي وأبو نصار وأبو أمونة (Al Shobaki, Naser, & Abu-Amuna, 2017)، والتي أشارت إلى أن هناك درجة متوسطة من التّميّز التّظيمي.

مناقشة نتائج السؤال الرابع والذي ينص على: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة لمستوى التّميّز التّظيمي في المدارس الحكومية في لواء مادبا تعزى لمتغيرات الجنس، و المؤهل العلمي، و عدد سنوات الخبرة؟

أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التّميّز التّظيمي لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في لواء مادبا تعزى لمتغير الجنس، والمؤهل العلمي، وقد اتفقت هذه النتيجة مع ما جاءت به نتيجة دراسة الزهراني (2019)، والتي أشارت إلى عدم وجود فروق في تقديرات عينة الدراسة للتّميّز التّظيمي تعزى لمتغيرات الجنس، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخدمة، والرتبة العلمية. ودراسة الحيلة والشوكي (Al Hila, & Al Shobaki, 2017)، والتي أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات اجابات افراد عينة الدراسة تعزى للمؤهلات العلمية، والجنس. وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن مديري المدارس الحكومية الثانوية في لواء مادبا مهما اختلف جنسهم (ذكر أو أنثى) ومؤهلاتهم العلمية ، فإنهم بطبيعة الحال يسعون إلى تحقيق وبلوغ التّميّز التّظيمي داخل مدارسهم، فهم متفوقون ضمناً بغض النظر عن جنسهم

ومؤهلاتهم حول بلوغ التّميّز التّظيمي ، ولذلك تتساوى تقديرات عينة الدراسة تجاه تحقيق أبعاد التّميّز التّظيمي.

بينما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التّميّز التّظيمي لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في لواء مادبا تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة. وقد اتفقت هذه النتيجة مع ما جاءت به نتيجة دراسة النّثقي (2019)، والتي أشارت إلى وجود الفروق بين متوسطات الإجابات وأبعاد التّميّز التّظيمي تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة، ولصالح الذين يمتلكون خبرة في العمل لأكثر من 10 سنوات. كما التقت هذه النتيجة مع ما جاءت به نتيجة دراسة درادكة (2019)، والتي أشارت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أعضاء هيئة التدريس في تقديراتهم لدرجة ممارسة القيادات الأكاديمية لأبعاد التّميّز التّظيمي تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة. وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن مديري المدارس الذين يقضون سنوات عديدة في العمل داخل مدارسهم يمتلكون من خلالها الخبرات الطويلة الكافية التي تشكل منبعاً للمعرفة في بذل الجهد والعمل بأقصى طاقة للوصول إلى مستوى كبير من التّميّز التّظيمي.

مناقشة نتائج السؤال الخامس والذي ينص على: هل توجد علاقة بين درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية الثانوية في لواء مادبا للقيادة الخادمة ومستوى التّميّز التّظيمي؟

توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة القيادة الخادمة ومستوى التّميّز التّظيمي لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في لواء مادبا، وهذا يدل على أن هناك علاقة إيجابية مقبولة بين اتباع مديري المدارس لممارسات القيادة الخادمة وبين تطبيق أبعاد التّميّز التّظيمي ، حيث أنه وباختيار أسلوب وممارسات القيادة الخادمة الفاعلة فإن ذلك يصفّل قدرات المعلمين ويساعدهم في تحقيق أقصى قدر من التّميّز التّظيمي. وقد اتفقت هذه النتيجة مع ما جاءت به نتيجة دراسة راميلي وديسا (Ramli & Desa, 2014)، والتي

أشارت إلى القيادة الخادمة لها علاقة كبيرة مع تحقيق التّميّز التّظيمي ، وكذلك دراسة الحيلة والشوبكي (Al Hila, & Al Shobaki, 2017)، والتي أشارت إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الخادمة وتحقيق التّميّز في الأداء التّظيمي.

وتفسر هذه النتيجة بأن تواضع مديري المدارس المتمثل المساهمة في رفع المعنوية لزيادة فعالية المشاركة بين المعلمين، وإظهار الاحترام والتقدير لهم، وشكرهم، وإبداء التواصل المستمر مع المعلمين والإنصات لهم لإظهار الأهمية لهم، وتشجيع العمل بروح الفريق، وبأخذ برأيهم، ولديه أسلوب مرن يساعدهم في تعرف إمكاناتهم واستثمارها، فإن ذلك يسهم في قيام المعلمين بالعديد من المهام والمسؤوليات التي يتطلبها العمل، دون شعورهم بالكلل أو التعب ، وبالتالي فإن ذلك يصب في تحقيق التّميّز التّظيمي. كما إن مشاركة مديري المدارس المعلمين في صنع واتخاذ القرارات التي تخص تحقيق أهداف المدرسة المنشودة، تمكنهم من استخدام المعرفة والخبرات والمهارات الكامنة لديهم كمدخلات لتصميم استراتيجيات لتحسين مستوى التّميّز التّظيمي.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن ممارسات القيادة الخادمة وتوفر صفات القائد الخادم لدى مديري المدارس يسهم بشكل كبير في الوصول إلى التّميّز التّظيمي ، وذلك نظراً لما تتمتع به القيادة الخادمة من فضائل وقيم أخلاقية ثمينة، ومثل هذه القيم هي ما يحتاج إليه العاملون في المدرسة لتنمية مهاراتهم واستخراج طاقاتهم الكامنة، ويأملون توفرها عند مديريهم، وهذا بدوره يسهم في رقي المدرسة والوصول إلى مستوى كبير من التّميّز التّظيمي.

ثانياً: التوصيات والمقترحات

في ضوء ما توصلت إليه نتائج الدراسة، فإنها توصي بالآتي:

- 1) قيام مديري المدارس الحكومية بدعم ثقافة الخدمة لكل بين العاملين في المدرسة بشكل أكبر، وتغليب مصلحة الكل على المصلحة الفردية، وذلك من خلال التركيز على أبعاد القيادة الخادمة.
- 2) ضرورة زيادة المعرفة والاطلاع لدى مديري المدارس الحكومية في لواء مآدبا على مفاهيم القيادة الخادمة وسبل تطبيق أبعادها، مما سيسهم بدرجة كبيرة في تطوير قدرات المعلمين الكامنة، والوصول إلى الأداء المتميز.
- 3) ضرورة استمرار مديري المدارس إلى الاستماع لآراء المعلمين، وقراراتهم التي تخص النهوض والتطوير والارتقاء بأداء المدرسة، حيث أن الاستماع لآراء المعلمين قد يخلق لدى المدير القائد أفكاراً جديدة ومهمة تساعده على اتخاذ القرارات وتنفيذها.
- 4) تعزيز ما يمكن أن يحسن مستوى المعلمين مهنيًا.
- 5) تطوير برامج تدريبية وورشات عمل مشتركة لكل من مديري المدارس ومعلميها، من أجل تطوير مهاراتهم القيادية وتنمية معارفهم بشكل أكبر حول ماهية القيادة الخادمة، وآلية توظيفها في العملية التربوية .
- 6) إجراء المزيد من الدراسات حول القيادة الخادمة ودورها وأثرها في العملية التعليمية.
- 7) عقد ورشات عمل وبرامج حول أنماط القيادة لمديري المدارس.

قائمة المراجع والمصادر

أولاً: المراجع العربية

القرآن الكريم

- أبو الغنم، علا (2019). القيادة الخادمة التي يمارسها مديرو المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مادبا وعلاقتها بالمناخ التنظيمي في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين ومساعدى المديرين، [رسالة ماجستير غير منشورة]. كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- أبو النصر، مدحت (2012). قادة المستقبل: القيادة المتميزة الجديدة. المجموعة العربية للتدريب والنشر. ط1، القاهرة.
- أبو شريح، أسمهان (2019). نمط القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الحكومية في العاصمة (عمان) وعلاقته بأدائهم الوظيفي من وجهة نظر مساعدى المديرين. [رسالة ماجستير غير منشورة]. كلية العلوم التربوية، جامعه الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- البارودي، منال (2015). القائد المتميز وأسرار الإبداع الإداري. (ط1). القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- البحيصي، عبد المعطي (2014). دور تمكين العاملين في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة ميدانية على الكليات التقنية في محافظات قطاع غزة. [رسالة ماجستير غير منشورة]. كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة.

بركة، إبراهيم. (2020). درجة ممارسة رؤساء الأقسام جامعة فلسطين للقيادة الخادمة من وجهة نظر العاملين الإداريين فيها وسبل تحسينها. [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الأقصى، فلسطين.

بني مصطفى، محمد (2014). القيادة التربوية في الفكر الإسلامي علم، سلوك، موقف. (ط1). عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.

بوسالم، أبوبكر (2015). دور التمكين الإداري في التمييز التنظيمي-دراسة ميدانية على شركة سونا طراك البترولية الجزائرية. [رسالة دكتوراه غير منشورة]. جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر.

الثقفي، فهد (2019). واقع تطبيق مضامين إدارة المعرفة في إدارة تعليم الطائف وعلاقته بالتميز المؤسسي من وجهة نظر القيادات العاملة بها. *المجلة التربوية*، 57، 194-224.

الجدبي، رأفت (2020). متطلبات تطوير أداء القيادات الأكاديمية بجامعة الملك عبد العزيز في ضوء القيادة الخادمة وفق رؤية (2030)، *مجلة المنهل*، 1-35.

حافظ، عبد الناصر ومحمد، نسرين وحمد، سؤدد (2019). توضيح دور استراتيجية التكامل وانعكاسها في تحقيق التميز التنظيمي لتحديد التصميم المناسب للمنظمات الحديثة. *مجلة الدنانير*، (16) 198 - 226.

حتامله، حابس وعواد، فتحية (2021) دور القيادة الخادمة في تطوير أداء معلمي مدارس الأغوار الشمالية. *المجلة العربية للنشر العلمي*، (28)، 232-254.

الحجيج، سمية (2019). القيادة التشاركية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة مادبا وعلاقتها بالتميز المؤسسي من وجهة نظر مساعدي المديرين والمعلمين. [رسالة ماجستير

غير منشورة]. كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن

- الحروب، روان (2021). القدرات الديناميكية وعلاقتها بالتميز التنظيمي في الجامعات الأردنية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. [رسالة ماجستير غير منشورة]. كلية العلوم التربوية، جامعه الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- الحسين، عبد اللطيف بن إبراهيم و الديلجان، هدى بنت ديلجان.(2007). أبرز المقومات الأخلاقية لعضو هيئة التدريس بالجامعات، المؤتمر العربي الأول: الجامعات العربية التحديات والآفاق المستقبلية، المغرب.
- حلي، منال (2016). درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية للقيادة الخادمة وعلاقتها بالتنمية المهنية للمعلمين من وجهات نظر مديريها ومعلميها. [رسالة ماجستير غير منشورة]. كلية التربية، جامعة النجاح.
- حماد، رشاد والعكر، محمد (2020). دور القيادة الخادمة في تحقيق التنمية المستدامة (دراسة ميدانية على جامعة الأقصى في قطاع غزة). مجلة الباحث الاقتصادي، 8 (1) 363-339.
- الحميدي، منال (2019). القيادة الخادمة وعلاقتها بالمواطنة التنظيمية، في المدارس الثانوية بمدينة الطائف. مجلة جامعة للعلوم الإنسانية، 7 (19)، 577-519.
- خوقير، مها (2017). مستوى التميز في أداء أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية للبنات بجامعة الملك عبد العزيز. مجلة الدراسات العربية في التربية وعلم النفس، 331، 84-367.
- درادكة، أمجد (2019). التمكين الإداري وعلاقته بالتميز التنظيمي لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)، 8، 1258 - 1294.

رحيم، محمد (2018). العلاقة التأثيرية بين القيادة الخادمة والأداء الإبداعي للمعاملين من خلال الدور الوسيط للتمكين النفسي. [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة كربلاء، كربلاء، العراق.

الرشايدة، نايل (2007). مفهوم الأداء المؤسسي المتميز لدى القادة التربويين في إقليم الجنوب وبناء نموذج تقييمي. [أطروحة دكتوراه غير منشورة]. الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

رشيد، صالح ومطر، ليث (2016). القيادة الخادمة من منظور جديد للقيادة في القرن الواحد والعشرين. (ط1). بغداد: دار نيبور للنشر والتوزيع.

الرفاعي، عبد العزيز (2020). درجة توافر أبعاد القيادة الخادمة لدى قادة مدارس التعليم العام ينبع الصناعية من وجهة نظر المعلمين وعلاقتها في التنمية المهنية. المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة التخصصات (23)، 1-38.

الزعتري، دنيا (2020). القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في محافظة الخليل وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين من وجهة نظر المعلمين أنفسهم. [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الخليل، الخليل، فلسطين.

الزهراني، علي (2020). سلوك القيادة الخادمة لدى قادة المدارس الابتدائية بمحافظة جدة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى المعلمين، مجلة الجمعية المصرية للقراءة والمعرفة، (288)، 189-214.

الزهراني، نسرین (2019). التمكين وعلاقته بالتميز التنظيمي من وجهة نظر القيادات الأكاديمية في جامعة أم القرى، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، 28 (5) 46-64.

السالم، ماجدة (2015). التميز التنظيمي لوظائف الوارد البشرية في إدارات التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية: نموذج مقترح. [أطروحة دكتوراه غير منشورة]. جامعة الملك عبد العزيز، جدة، السعودية.

السر، محمد. (2019). درجة ممارسة رؤساء الأقسام في الكليات الجامعية بمحافظة غزة للقيادة الخادمة وعلاقتها بدورهم في تنمية الموارد البشرية. [رسالة ماجستير غير منشورة]. كلية التربية، جامعة الأقصى.

السعود، راتب. (2021). اتجاهات معاصرة في القيادة التربوية. (ط1). عمان: مركز طارق للخدمات المكتبية.

السلمي، علي (2001). إدارة الموارد البشرية، (ط2)، القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع.

السهيلي، نورة (2021). تصور مقترح لتفعيل دور القيادة الخادمة في تحقيق الرضا الوظيفي لمستويات المدارس بمحافظة حفر الباطن في ضوء رؤية المملكة (2030). مجلة الكلية التربوية، (45)، 353-404.

شراب، سلامة (2018). أثر القيادة الخادمة على فعالية فرق العمل في البلديات الكبرى بمحافظة غزة من وجهة نظر الموظفين. [رسالة ماجستير غير منشورة]. كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.

الشمري، راضي (2019). واقع ممارسة أبعاد القيادة الخادمة لدى رؤساء الأقسام العلمية في جامعة حفر الباطن من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعة. مجلة العلوم التربوية والنفسية، (3)8، 1-19.

الشهراني، نورة (2017). دور الكفاءات الأكاديمية في تحقيق التَّميِّز التَّنظيْمِي بجامعة الملك خالد.

[رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الملك خالد، أبها، السعودية.

الصباغ، شوقي وشيخ السوق، سمر (2020). مدى ممارسة القيادة الخادمة في الجامعات

المصرية. *المجلة العلمية للبحوث التجارية*، 36 (1)، 11-38.

صلاح الدين، نسرين (2016). القيادة الخادمة لمديري المدارس والرضا الوظيفي للمعلمين في

مصر: نموذج بنائي مقترح. *مجلة التربية في العلوم التربوية*، 40 (1)، 65-166.

الطائي، علي والقيسي، سنان (2016). انعكاس ممارسات غدارة الداء في التميز التنظيمي-بحث

ميداني في وزارة المالية-الهيئة العامة للضرائب. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية*،

22(87)، 276-49.

الطراونة، تحسين أحمد. (2010). *الأخلاق والقياد*. الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

عبد الرحمن، طارق (2014). الرضا الوظيفي للعاملين في ظل القيادة الخادمة (دراسة ميدانية عن

عينه من العاملين في الأجهزة الحكومية في مدينة الرياض). *مجلة الإدارة العامة*، 55

(1)، 55-63.

عبد الفتاح، محمد وأبو يوسف، محمود (2016). دور القيادة الخادمة في تحقيق التماثل مع الهوية

الوطنية بمدارس التعليم قبل الجامعي بمصر من وجهة نظر المعلمين. *مجلة العلوم*

التربوية، 2(1)، 263-310.

عبد الوهاب، محمود (2016). الشفافية الإدارية وأثرها على التَّميِّز التَّنظيْمِي. *مجلة المستنصرية*

للدراست العربية والدولية، (53)، 128-164.

- العبرية، نعيمة (2017). علاقة نمطي القيادتين الخادمة والموزعة لصنع القرار الأخلاقي لدى مديرات مدارس التعليم الأساسي في محافظة مسقط بسلطنة عمان من وجهة نظر المعلمات. [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- العجمي، محمد (2008). الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية. (ط1). عمان: دار الميسرة للنشر والتوزيع.
- علي، محمد والقرني، عبد الله (2017). القيادة الخادمة لدى رؤساء ومشرفات الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس. *المجلة التربوية المتخصصة*، 6(11)، 46-62.
- العنزي، فهد (2019). ضروريات التميز المؤسسي من خلال الكفايات الأخلاقية للأستاذ الجامعي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بجامعة حائل. *المجلة العربية للجودة والتميز*، (1)، 696-116.
- العودة، إبراهيم (2018). تصور مقترح لرفع درجة الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية في ضوء أبعاد القيادة الخادمة. *المجلة الدولية المتخصصة*، 7(10) 1-26.
- الغامدي، ريم احمد. (2018). التمييز التنظيمي لدى القائدات المدارس منطقة الباحة من وجهة نظر المعلمات. *المجلة الدولية للعلوم التربوية والنفسية*، 3(2)، 317-333.
- فتحي، محمد (2008). *القيادة في الإسلام*. (ط1). مصر: الدار العالمي للنشر والتوزيع.
- القيروتي، محمد قاسم (2010). *السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية*. (ط2). عمان: المكتبة الوطنية.

قنديل، سماح (2020). أثر الرشاقة التنظيمية على التّميّز المنظمي الدور الوسيط لسلوك المواطنة التنظيمية (دراسة ميدانية في شركات الاتصال العاملة في الأردن). [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

كانتز نباخ، جون (2002). الأداء المميز للتوافق بين العقل والقلب. (ط1). ترجمة: محمد حسن شموط، جدة: مكتبة العبيكان.

محمد، أسماء. (2020). توسيط التمكين النفسي في العلاقة بين القيادة الخادمة والاندماج في العمل بالتطبيق على العاملين بمصلحة الضرائب بمنطقة شمال الدلتا. مجلة البحوث المالية والتجارية، 21 (2)، 1-42.

مصطفى، أحمد (2020). أثر تطبيق القيادة الخادمة لدى رؤساء الأقسام العلمية في جامعة الملك فيصل على التهكم التنظيمي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعة. مجلة جامعة الإسكندرية للعلوم الإدارية، 57 (3)، 127-172.

المليجي، رضا (2012) إدارة التّميّز المؤسسي بين النظرة والتطبيق. (ط1). القاهرة، عالم الكتب. نجم، نجم (2011). القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرين. (ط1). عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع.

النسور، أسماء (2010). أثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي (دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية). [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعه الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- Abdul'aal, A. F. A. S. (2018). The Impact of Talent Management on Organizational Excellence: An Applied Study on Jordan Telecommunication Company. *Organization, 10*(5).
- Al Hila, A. A., & Al Shobaki, M. J. (2017). The Role of Servant Leadership in Achieving Excellence Performance in Technical Colleges-Provinces of Gaza Strip. *International Journal of Management Research and Business Strategy, 6*(1), 69-91.
- Al Shobaki, M. J., Abu-Naser, S. S., & Abu Amuna, Y. M. (2017). Learning Organizations and Their Role in Achieving Organizational Excellence in the Palestinian Universities. *International Journal of Digital Publication Technology, 1*(2), 254-545.
- Al-Amri, M. S., Al Hajji, M. I., & Alawaji, A. S. (2016). The relationship between Servant Leadership and organizational citizenship behavior: An empirical study on Saudi insurance companies. *International Journal of Business and Management, 11*(11), 264.
- Anderson, J. D. (2006). *Servant leadership in public schools: A case study* (Doctoral Dissertation, University of Missouri-Columbia).
- Babb, C. A. (2012). *An analysis of the relationship between organizational servant leadership and student achievement in middle level schools*. Widener University.
- Barbuto, J.E.& Wheeler, D.W. (2006). *Scale Development and Construct Clarification of Servant Leadership*. *Group & Organization Management, 31*(12), 300-326
- Beatty, K.& Quinn, L. (2012) The Role of Strategic Leadership Team in Organizations:Center for Creative Leader. *Journal of Applied Social Psychology, 36* (8), 184-207.
- Bruce, K.; Nyland, C. (2011) "Elton Mayo and Deification of Human Relations, *Organization Studies, vol.32 No.2, pp.383-405*.
- Choudhary, A. I., Akhtar, S. A., & Zaheer, A. (2013). Impact of transformational and Servant Leadership on organizational performance: A comparative analysis. *Journal of Business Ethics, 116*(2), 433-440.
- Dawabsheh, M., Hussein, A., & Jermisittiparsert, K. (2019). Retracted: The triangular relationship between TQM, organizational excellence and organizational

- performance: A Case of Arab American University Palestine. *Management Science Letters*, 9(6), 921-932.
- Dennis, R. S., Kinzler-Norheim, L., & Bocarnea, M. (2004). Servant Leadership Theory. In *Servant Leadership* (Pp. 169-179). Palgrave Macmillan, London.
- Duggan. (2015). *the advantage of the Servant Leadership Style*, <http://yourbusiness.azcentral.com/advantage-servant-Leadership-style-5282.html>.
- Greenleaf, R. K. (1996). *The Future is Now. on Becoming a Servant Leader*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Greenleaf, R. K. (2002). *Teacher as Servant: A Parable*. Indianapolis: The Robert K. Greenleaf Center.
- Greenleaf, R. K. (2008). *The Servant as Leader*. Indianapolis, Indiana: The Greenleaf Venter for Servant Leadership.
- Ja'afaru Bambale, A. (2014). Relationship between servant leadership and organizational citizenship behaviors: Review of literature and future research directions. *Journal of Marketing & Management*, 5.(1)
- Jackson, H.C. (2010). An exploratory study of Servant leadership among school leaders in an urban school district . Unpublished Doctoral Dissertation , The University of Alabama at Birmingham.
- Joseph, E. E. Winston, B. E. (2005) Correlation of Servant Leadership, Leader trust, *Leadership and Organization Development Journal*, 26(1), 6-22.
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Zhao, H., & Henderson, D. (2008). Servant Leadership: Development of A Multidimensional Measure and Multi-Level Assessment. *The Leadership Quarterly*, 19(2), 161-177.
- Nastiezaie, N., & Ghalavi, Z. (2020). Relationship of Servant Leadership and Organizational Citizenship Behavior with Mediation of Psychological Empowerment. *Eurasian Journal of Educational Research*, 20(89), 241-264.
- Nayab, N. (2011). *Servant leadership Theory: strengths and weaknesses*. Retrieved from Bright Hub: <http://www.brighthub.Com/office/home/articles/73511.aspx>.
- Patterson, K. A. (2003) *Servant Leadership: a Theoretical Model* Unpublished doctoral dissertation. Regent University, UMI No. 3082719.

- Ramli, A., & Desa, N. M. (2014). The relationship between Servant Leadership and organizational commitment: The Malaysian perspectives. *International Journal of Management and Sustainability*, 3(2), 111-123
- Russell, R. F. (2001). The Role of Values in Servant Leadership. *Leadership & Organization Development Journal*. 9 (1), 131-140.
- Russell, R.F. & Stone, A.G. (2002). A review of Servant Leadership Attributes: *Developing a Practical Model. Leadership & Organization Development Journal*, 23(3), 145-157.
- Sekaran, U & Bougie, R.,(2016),*Research Methods for Business: A Skill – Building Approach*,6th,John Wiley & Sons.
- Setyaningrum, R. P. (2017). Relationship between Servant Leadership in organizational culture, organizational commitment, organizational citizenship behaviour and customer satisfaction. *European Research Studies Journal*, 20(3A), 554-569.
- Spears, L. (2005). The Understanding and Practice of Servant Leadership. *The Journal of Virtues & Leadership*, 1 (1), 29-45.
- Stephen, M. J. (2007). *Servant Leadership: An examination of public school principals' perceptions of Servant Leadership as a successful leadership style* (Doctoral dissertation), Tarleton State University.

الملحقات

الملحق رقم (1)

أداة الدراسة بصورتها الأولية

الأستاذ الدكتور/ الدكتورة المحترم/ المحترمة.

تحية طيبة وبعد...

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان " القيادة الخادمة وعلاقتها بالتميز التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في لواء مادبا من وجهة نظر المعلمين". وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة والقيادة التربوية.

وسوف يتم تطبيق أداة الدراسة على عينة من معلمي المدارس الثانوية في المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم/ لواء قصبه مادبا، وذلك لغايات قياس القيادة الخادمة وعلاقتها بالتميز التنظيمي لدى مديري المدارس. علماً بأن الاستجابة ستكون وفق مقياس ليكرت الخماسي (أوافق بشدة، أوافق، محايد، لا أوافق، لا أوافق بشدة)، ونظراً لما تتمتعون به من خبرة علمية، فإن الباحثة تأمل منكم التكرم بإبداء آرائكم وملاحظاتكم في الحكم على مدى صلاحية العبارات لهذه الدراسة من حيث ملائمة الفقرات ومناسبتها ووضوحها وإعطاؤها المعنى المطلوب وانتماؤها للأبعاد، بالإضافة إلى كتابة الملاحظات والتعديلات المقترحة التي ترونها مناسبة لتساعد على تطوير أداة الدراسة، وإخراجها بالصورة المأمولة.

شاكرة ومقدرة تعاونكم

	الاسم
	الرتبة الأكاديمية
	التخصص
	جهة العمل (الجامعة / الكلية)

الباحثة:

تغريد محمود السواعير

أولاً: البيانات الديموغرافية

يرجى وضع إشارة (✓) في المكان الذي يمثل الإجابة المتوافقة معكم

الجنس: ذكر انثى

المؤهل العلمي:

بكالوريوس دراسات عليا

عدد سنوات الخبرة:

أقل من 5 سنوات

من 5 سنوات الى أقل من 10 سنوات

10 سنوات فأكثر

ثانياً: مجال القيادة الخادمة

الرقم	العبارات	ملائمة	غير ملائمة	سليمة	غير سليمة	تعديلات مقترحة
أولاً: بُعد التواضع: -						
1	يفتخر المدير بأنه عضواً من فريق العمل في المدرسة.					
2	يعتز المدير بإنجازات المعلمين التي تخدم عملية التعليم.					
3	يتراجع المدير عن الخطأ في حق أي معلم.					
4	يشجع المدير المعلمين على الإنجاز.					
5	يشرك المدير المعلمين في عملية صنع القرار.					
6	يتعامل المدير بإنسانية مع المعلمين.					
7	يعالج المدير أخطاءه بموضوعية.					
8	يحرص المدير على أن يكون قدوة للمعلمين.					
ثانياً: بُعد الإيثار: -						
1	يحرص المدير على خدمة المعلمين.					
2	يحرص المدير على معاملة المعلمين معاملة حسنة.					
3	يدعم المدير روح المبادرة عند المعلمين.					
4	يتفهم المدير الظروف الطارئة للمعلمين.					
5	يقدم المدير احتياجات المعلمين على احتياجاته الخاصة.					
6	يدافع المدير عن المعلمين.					
7	ينظر المدير إلى خدمة المعلمين بأنها مسؤولية إنسانية.					
8	يسعى المدير إلى تجاوز التحديات التي تواجه المعلمين.					
ثالثاً: بُعد التمكين:						
1	يحفز المدير المعلمين على تطوير قدراتهم القيادية.					
2	يسعى المدير إلى تنمية كفايات المعلمين التي تخدم المدرسة.					
3	يساند المدير المعلمين لتنفيذ قرارات العمل.					

					4	يشرك المدير المعلمين في التعامل مع المواقف الصعبة.
					5	يحرص المدير على مشاركة المعلمين في صياغة رؤية المدرسة.
					6	يحفز المدير المعلمين على المشاركة بدورات التطوير المهني.
					7	يتبع المدير أسلوب التفويض مع المعلمين.
رابعاً: بُعد التصرف بأخلاق: -						
					1	يطبق المدير التشريعات على المعلمين بمرونة.
					2	يتعامل المدير مع المعلمين في الحالات الطارئة بمرونة.
					3	يشرك المدير المعلمين مناسباتهم الاجتماعية.
					4	يتعامل المدير مع المعلمين بنزاهة.
					5	يمثل المدير قدوة حسنة للمعلمين.
					6	يتمتع المدير بالمصداقية.
					7	يلتزم المدير بمدونة السلوك الأخلاقية.
خامساً: بُعد الالتزام بتطوير المجتمع:						
					1	يلتزم المدير بمواكبة التطورات التكنولوجية.
					2	يشجع المدير المعلمين على التواصل مع المجتمع المحلي.
					3	يحرص المدير على التشاركية بين المدرسة والمجتمع المحلي.
					4	يحث المدير المعلمين على المشاركة بالعمل التطوعي المجتمعي.
					5	يؤكد المدير على أهمية الترابط مع المجتمع المحلي.
					6	يخطط المدير لتوفير الوقت الكافي للمعلمين لتقديم مساهمات مجتمعية.
					7	يحدد المدير آليات التواصل الفعالة مع أولياء الأمور.

ثالثاً: مجال التميّز التنظيمي:

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
أولاً: بُعد التميز القيادي						
1	يمثل المدير قدوة للمعلمين.					
2	يحرص المدير على التشاركية مع المعلمين لتطوير العملية التعليمية.					
3	يوفر المدير احتياجات المعلمين.					
4	يحرص المدير على إشراك المعلمين في قضايا المجتمع المحلي.					
5	يعزز المدير المعلمين بهدف تحقيق أهداف العملية التعليمية.					
6	يقدر المدير الأفكار المطروحة من المعلمين.					
7	يحرص المدير على تلمس مشكلات المعلمين.					
8	يسعى المدير لحل مشكلات المعلمين.					
ثانياً: بُعد التوجه الاستراتيجي						
1	يتبنى المدير استراتيجية واقعية.					
2	يطور المدير أهداف المدرسة بعيدة المدى.					
3	يُحدِّث المدير الاستراتيجية حسب المجرى المستقبلية.					
4	يقيّم المدير الأهداف الاستراتيجية للمدرسة دورياً.					
5	يستخدم المدير مؤشرات الأداء للتحقق من تنفيذ استراتيجية المدرسة.					
6	تركز استراتيجية المدرسة على تحسين الخدمات التعليمية.					
7	تتجه استراتيجية المدرسة نحو إحداث التغيير الهادف.					
ثالثاً: بُعد المورد البشري: -						
1	يحرص المدير على تطوير الموارد البشرية.					
2	يحرص المدير على تحقيق مبدأ تكافؤ الفرص بين المعلمين.					
3	يحفز المدير المعلمين على تطوير أدائهم ذاتياً.					
4	يدعم المدير المعلمين لتحقيق طموحاتهم المهنية.					
5	يحرص المدير على التحاق المعلمين بالبرامج التدريبية المهنية.					
6	يحرص المدير على التواصل الفعال مع المعلمين.					

					يعرف المدير واجباته الوظيفية.	7
					يتحلى المدير بمرونة في التعامل مع المعلمين.	8
رابعاً: بُعد البيئة التنظيمية: -						
					يهتم المدير بثقافة التمكين لدى المعلمين.	1
					يوفر المدير الاستقلالية للمعلمين لتحقيق أهداف عملهم.	2
					يظهر المدير الاحترام للمعلمين في المدرسة.	3
					يوفر المدير بيئة عمل جاذبة للمعلمين.	4
					يشجع المدير على تبادل المعرفة بين المعلمين.	5
					يساهم المدير في نشر ثقافة الانتماء للمدرسة.	6
					يوازن المدير بين العلاقات الاجتماعية ومستوى الإنجاز للمعلمين.	7

الملحق رقم (3) أداة الدراسة بصورتها النهائية

تقوم الباحثة بدراسة بعنوان: القيادة الخادمة وعلاقتها بالتميز التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في لواء مادبا من وجهة نظر المعلمين". وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية.

لذا أرجو التفضل بالإجابة على جميع فقرات الاستبانة المرفقة أدناه، وذلك بوضع إشارة (√)، عند الجزء الذي ترونه مناسباً، علماً بأنه سيتم التعامل مع جميع البيانات بسرية تامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكرين لكم حسن تعاونكم وتفضلوا بقبول خالص الشكر والتقدير

الباحثة

تغريد السواعير

الجزء الأول: المعلومات الديموغرافية**أولاً: الجنس:**

1- ذكر 2- أنثى

ثانياً: المؤهل العملي:

أ- بكالوريوس

ب- دراسات عليا

ثالثاً: عدد سنوات الخبرة:

(1) أقل من 5 سنوات

(2) من 5 سنوات أقل من 10 سنوات

(3) من 10 سنوات فأكثر

ثانياً: مجالات الدراسة

فيما يلي مجموعة من الفقرات الرجاء وضع إشارة (✓) أمام الإجابة المتوافقة مع رأيك

أولاً: مجال القيادة الخادمة


الرقم	الفقرات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
القيادة الخادمة						
البُعد الأول: التواضع						
1	يفتخر المدير بأنه عضواً من فريق العمل في المدرسة.					
2	يعتز المدير بإنجازات المعلمين التي تخدم عملية التعليم.					
3	يتراجع المدير عن الخطأ في حق أي معلم.					
4	يشرك المدير المعلمين في عملية صنع القرار.					
5	يتعامل المدير بإنسانية مع المعلمين.					
6	يعالج المدير أخطاءه بموضوعية.					
7	يحرص المدير على أن يكون قدوة للمعلمين.					
8	ينظر المدير الى خدمة المعلمين بأنها مسؤولية انسانية.					
البُعد الثاني: الإيثار						
9	يحرص المدير على خدمة المعلمين.					
10	يتفهم المدير الظروف الطارئة للمعلمين.					
11	يقدم المدير احتياجات المعلمين على احتياجاته الخاصة					
12	يدافع المدير عن المعلمين .					
13	يسعى المدير الى تجاوز التحديات التي تواجه المعلمين.					
البُعد الثالث: التمكين						
14	يحفز المدير المعلمين على تطوير قدراتهم القيادية.					
15	يسعى المدير إلى تنمية كفايات المعلمين التي تخدم المدرسة.					
16	يساند المدير المعلمين لتنفيذ قرارات العمل.					


					يشرك المدير المعلمين في التعامل مع المواقف الصعبة.	17
					يحرص المدير على مشاركة المعلمين في صياغة رؤية المدرسة.	18
					يحفز المدير المعلمين على المشاركة بدورات التطوير المهني.	19
					يتبع المدير أسلوب التفويض مع المعلمين.	20
					يشجع المدير المعلمين على الانجاز.	21
					يدعم المدير روح المبادرة عند المعلمين.	22
البُعد الرابع: التصرف بأخلاق						
					يطبق المدير التشريعات على المعلمين بمرونة.	23
					يتعامل المدير مع المعلمين في الحالات الطارئة بمرونة.	24
					يشارك المدير المعلمين مناسباتهم الاجتماعية.	25
					يتعامل المدير مع المعلمين بنزاهة.	26
					يمثل المدير قدوة حسنة للمعلمين.	27
					يتمتع المدير بالمصداقية.	28
					يلتزم المدير بمدونة السلوك الأخلاقية.	29
البُعد الخامس: الالتزام بتطوير المجتمع						
					يلتزم المدير بمواكبة التطورات التكنولوجية.	30
					يشجع المدير المعلمين على التواصل مع المجتمع المحلي.	31
					يحرص المدير على التشاركية بين المدرسة والمجتمع المحلي.	32
					يحث المدير المعلمين على المشاركة بالعمل التطوعي المجتمعي.	33
					يؤكد المدير على أهمية الترابط مع المجتمع المحلي.	34
					يخطط المدير لتوفير الوقت الكافي للمعلمين لتقديم مساهمات مجتمعية.	35
					يحدد المدير آليات التواصل الفعالة مع أولياء الأمور.	36

الرقم	الفقرات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
التميز التنظيمي						
البعد الأول: التميز القيادي						
37	يمثل المدير قدوة للمعلمين.					
38	يحرص المدير على التشاركية مع المعلمين لتطوير العملية التعليمية.					
39	يوفر المدير احتياجات المعلمين.					
40	يحرص المدير على إشراك المعلمين في قضايا المجتمع المحلي.					
41	يعزز المدير المعلمين بهدف تحقيق أهداف العملية التعليمية.					
42	يقدر المدير الأفكار المطروحة من المعلمين.					
43	يحرص المدير على تلمس مشكلات المعلمين.					
44	يسعى المدير لحل مشكلات المعلمين.					
البعد الثاني: بُعد التوجه الاستراتيجي						
45	يتبنى المدير استراتيجية واقعية.					
46	يطور المدير أهداف المدرسة بعيدة المدى.					
47	يُحدِّث المدير الاستراتيجية حسب المجرىات المستقبلية.					
48	يقيم المدير الأهداف الاستراتيجية للمدرسة دورياً.					
49	يستخدم المدير مؤشرات الأداء للتحقق من تنفيذ استراتيجية المدرسة.					
50	تركز استراتيجية المدرسة على تحسين الخدمات التعليمية.					
51	تتجه استراتيجية المدرسة نحو إحداث التغيير الهادف.					

البُعد الثالث: بُعد المورد البشري						
					52	يحرص المدير على تطوير المورد البشري.
					53	يحرص المدير على تحقيق مبدأ تكافؤ الفرص بين المعلمين.
					54	يحفز المدير المعلمين على تطوير أدائهم ذاتياً.
					55	يدعم المدير المعلمين لتحقيق طموحاتهم المهنية.
					56	يحرص المدير على التحاق المعلمين بالبرامج التدريبية المهنية.
					57	يحرص المدير على التواصل الفعال مع المعلمين.
					58	يعرف المدير واجباته الوظيفية.
					59	يتحلى المدير بمرونة في التعامل مع المعلمين.
البُعد الرابع: البيئة التنظيمية						
					60	يهتم المدير بثقافة التمكين لدى المعلمين.
					61	يوفر المدير الاستقلالية للمعلمين لتحقيق أهداف عملهم.
					62	يظهر المدير الاحترام للمعلمين في المدرسة.
					63	يوفر المدير بيئة عمل جاذبة للمعلمين.
					64	يشجع المدير على تبادل المعرفة بين المعلمين.
					65	يساهم المدير في نشر ثقافة الانتماء للمدرسة.
					66	يوازن المدير بين العلاقات الاجتماعية ومستوى الإنجاز للمعلمين.

الملحق (4) كتب تسهيل المهمة


جامعة الشرق الأوسط
MIDDLE EAST UNIVERSITY
 Amman - Jordan


 100
 وتستمر المسيرة

مكتب رئيس الجامعة
President's Office

الرقم، در/خ/41:
 التاريخ: 2021/09/5

معالي الاستاذ الدكتور "محمد خير" أبو قديس الأكرم
وزير التربية والتعليم

تحية طيبة وبعد،


فتهديكم جامعة الشرق الأوسط أطيب التحيات وأصدق الأمنيات، وحيث إن المسؤولية المجتمعية قيمة أساسية في تحقيق رسالة الجامعة ورؤيتها، ويهدف تعزيز وترسيخ أسس التعاون المشترك الذي يسهم في تأدية الجامعة لالتزامها نحو خدمة المجتمع المحلي وتنميته، يرجى التكرم بالموافقة على تقديم التسهيلات الممكنة للطالبة تغريد محمود محمد السواعير ورقمها الجامعي (40201002) المسجلة في برنامج ماجستير الإدارة والقيادة التربوية / كلية العلوم التربوية؛ والتي تتولى القيام بتوزيع استبانات في المدارس الحكومية في لواء قصبة مادبا؛ لاستكمال رسالتها الجامعية والموسومة بعنوان "القيادة الخادمة وعلاقتها بالتميز التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في لواء مادبا من وجهة نظر المعلمين"، علماً أن المعلومات التي ستحصل عليها ستبقى سرية ولن تُستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

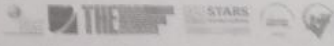
شاكرين لكم حسن تعاونكم واهتمامكم.

وتفضلوا معاليكم بقبول فائق الاحترام والتقدير...

ق.أ. رئيس الجامعة
 أ.د. سلام خالد المحادين

المملكة الأردنية الهاشمية
 ديوان وزارة التربية والتعليم
 الرقم: ٠٧ أيلول ٢٠٢١
 مدير إدارة اللجنة التربوية





Tel. (+9626) 4790222 Fax: (+9626) 4129613 P.O.Box. 383 Amman 11831 Jordan e-mail: dir-presdepart@meu.edu.jo www.meu.edu.jo



وَلِلَّهِ التَّوَكُّلُ الْعَظِيمُ

٤٧٤٦٢ / ١٠ / ٣

الرقم ١٠١ ربيع الثاني ١٤٤٣

التاريخ ٢٠٢١ / ١١ / ١٧

الموافق

السيد مدير التربية والتعليم لواء قصبة مادبا
الموضوع : البحث التربوي

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، وبعد؛

فأرجو العلم بأن الطالبة تغريد محمد محمود السواعير تقوم بإجراء دراسة عنونها "القيادة الخادمة وعلاقتها بالتميز التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في لواء مادبا من وجهة نظر المعلمين"، استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص الإدارة والقيادة التربوية من جامعة الشرق الأوسط، ويحتاج ذلك إلى تطبيق أداة الدراسة على عينة من معلمي المدارس التابعة لمديرتكم.

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

واقبلوا الاحترام

وزير التربية والتعليم

د. يوسف سليمان ابو الشعر
مدير إدارة التخطيط والبحث التربوي

نسخة/ لمدير إدارة التخطيط والبحث التربوي

نسخة/ لمدير البحث والتطوير التربوي

نسخة/ لرئيس قسم البحث التربوي

نسخة/ الملف ١٠/٣

المرفقات: (٣٥) صفحة

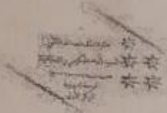
الملكية الأردنية الهاشمية

هاتف: +٩٦٢ ٦ ٥٦٠٧١٨١ فاكس: +٩٦٢ ٦ ٥٦٦٦٠١٩ ص.ب ١٤٦٦٤ عمان ١١١١٨ الأردن. الموقع الإلكتروني: www.moe.gov.jo

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



وزارة التربية والتعليم
مديرية التربية والتعليم للواء قصبة مادبا



٦٠٥١١٧/م
١٥ ربيع الثاني ١٤٤٣
٢٠٢١/١١/٢١

مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية

الموضوع : البحث التربوي

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

فاشارة لكتاب معالي الوزير رقم 47462/10/3 تاريخ 2021/11/17

تقوم الطالبة تغريد محمد محمود السواعير بإجراء دراسة عنونها (القيادة الخادمة وعلاقتها بالتميز التنظيمي لدي مديري المدارس الحكومية الثانوية في لواء قصبة مادبا، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص الإدارة والقيادة التربوية من جامعة الشرق الاوسط ويحتاج ذلك الى تطبيق ادوات الدراسة على عينة من معلمي مدارسكم .

أرجو تسهيل مهمة الطالبة المذكورة أعلاه وتقديم المساعدة الممكنة له ، على ان تتم مطابقة الادوات المطبقة مع الادوات المرفقة .

وأقبلوا الاحترام

مدير التربية والتعليم

الدكتور
جمال مفلح الجبرين

Sahar

نسخة/ السيد مدير الشؤون التعليمية والفنية

نسخة / السيد رئيس قسم التدريب والإشراف التربوي

نسخة/ السيدة كاتبة الإشراف

المملكة الأردنية الهاشمية

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