



جامعة الخليل  
كلية الدراسات العليا

القيادة الخادمة وعلاقتها بالمناخ التنظيمي والأداء الوظيفي  
للمعلمين

إعداد الباحث  
جاد الله عبد الله مسلم الرجوب

إشراف  
د. أشرف محمد أبو خيران

أطروحة مقدمة استكمالاً لمتطلبات درجة الدكتوراه في القيادة والإدارة التربوية  
بكلية التربية في جامعة الخليل

2024 - 2023

# إقرار

أنا الموقع أدناه مقدم الأطروحة التي تحمل العنوان:

القيادة الخادمة وعلاقتها بالمناخ التنظيمي والأداء الوظيفي للمعلمين

## **Servant leadership and its relationship to organizational climate and teachers' job performance**

أقر بأن ما اشتملت عليه هذه الأطروحة إنما هو نتاج جهدي الخاص، باستثناء ما تمت الإشارة إليه حيثما ورد، وأن هذه الأطروحة ككل أو أي جزء منها لم يقدم من قبل الآخرين لنيل درجة أو لقب علمي أو بحثي لدى أي مؤسسة تعليمية أو بحثية أخرى.

### **Declaration**

I declare that the contents of this thesis are the product of my own efforts, except for what is noted wherever stated, and this thesis as a whole or any part of it has not been submitted by others to obtain a scientific or research degree or title at any other educational or research institution.

Student's name	جاد الله عبد الله مسلم الرجوب	اسم الطالب
Signature		التوقيع
Date		التاريخ





## إجازة الأطروحة

القيادة الخادمة وعلاقتها بالمناخ التنظيمي والأداء الوظيفي للمعلمين

إعداد الطالب: جاد الله عبد الله مسلم الرجوب

إشراف: د. أشرف محمد أبو خيران

نوقشت هذه الأطروحة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في القيادة والإدارة التربوية يوم الخميس الموافق 2024\08\01 وأجيزت من أعضاء لجنة المناقشة الآتية أسمائهم

التوقيع	الصفة	أعضاء لجنة المناقشة
	مشرفاً ورئيساً	د. اشرف محمد أبو خيران
	ممتحناً داخلياً	أ.د. نبيل جبرين الجندي
	ممتحناً خارجياً	أ.د. باسم محمد شلش
	ممتحناً خارجياً	أ.د. خالد علي السرحان

الخليل - فلسطين

1445هـ - 2024م

## الإهداء

إلى علماء هذه الأمة المسلمة...

إلى المجاهدين المقاومين الصابرين في غزة وفي كل مكان...

إلى حملة راية الإسلام ورافعي كلمة لا إله إلا الله...

إلى أبي الغالي رحمه الله تعالى، وإلى أمي التي نشأت في كنفها وترعرعت في حجرها أطال الله في عمرها...

إلى زوجتي ورفيقة دربي وسندي، إلى من سلكت معي درباً طويلاً أخلصت فيه وشاركتني فيه الأفرح والأتراح...

إلى أولادي وفلذات كبدي جميعاً...

إلى كل من ساهم في هذا العمل وهذه الرسالة من الزملاء والأصدقاء...

إليهم جميعاً أهدي ثمرة هذا الجهد المتواضع

الباحث: جاد الله الرجوب

## شكر وتقدير

- الحمد لله رب العالمين، حمداً كثيراً طيباً مباركاً فيه، والصلاة والسلام على النبي المصطفى الأمين، وعلى آله وصحبه أجمعين، أما بعد:
- أتقدم بجزيل الشكر ووافر الامتنان لكل من:
- المؤسسة العلمية التي بدأت تعليمي فيها جامعة الخليل.
  - المشرف على الأطروحة الدكتور الطيب القامة أشرف محمد أبو خيران، على حسن المعاملة والمتابعة، وما قدمه من نصح وإرشاد.
  - أعضاء لجنة المناقشة لتكرمهم بالموافقة على مناقشة الأطروحة، ولما بذلوه من جهد في التدقيق والمراجعة اللازمة، لتخرج الأطروحة بصورتها الحالية.
  - أعضاء لجنة التحكيم، على ما بذلوا من جهد في صياغة وتعديل فقرات الاستبانة.
  - أساتذتي وكافة أعضاء الهيئة التدريسية والإدارية في جامعة الخليل.
  - الدكتور عبدالله الطيبي الذي وقف الى جانبي بحكم خبرته الكبيرة في ميدان البحث.
  - العاملين الإداريين في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، لتعاونهم في تعبئة الاستبانة.
  - وختاماً أشكر كل من قدم وساهم في إنجاز هذا العمل من الزملاء، والأهل، والأصدقاء.

الباحث: جاد الله الرجوب

# القيادة الخادمة وعلاقتها بالمناخ التنظيمي والأداء الوظيفي للمعلمين

إعداد الباحث

جاد الله عبد الله مسلم الرجوب

المشرف

د. أشرف محمد أبو خيران

## ملخص

تهدف هذه الدراسة التعرف إلى واقع القيادة الخادمة لدى مديري المدارس وعلاقتها بالمناخ التنظيمي والأداء الوظيفي للمعلمين في المدارس الأساسية الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين أنفسهم، واستخدم الباحث المنهج الوصفي الارتباطي، ويعتمد هذا المنهج على جمع البيانات حول المتغيرات التي يتناولها، ومن ثم تحديد ما إذا كانت هناك علاقة بينهما، وتقصي طبيعة تلك العلاقة ووصف العلاقة بين المتغيرات وصفا كميًا باستخدام مقاييس كمية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير إستبانة مكونة من جزأين، وقد بلغ عدد فقراتها (58) فقرة موزعة على ثلاثة محاور، وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المدارس الأساسية الحكومية في مديريات محافظة الخليل، والبالغ عددهم (7195) معلماً ومعلمة، وتكونت عينة الدراسة من (364) معلماً ومعلمة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية التطبيقية.

وقد أشارت نتائج الدراسة أن تقدير المعلمين لواقع القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في محافظة الخليل جاء بدرجة مرتفعة، كما أظهرت النتائج أيضاً وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين تُعزى إلى مُنغير الجنس، وعلى جميع المجالات الخاصة بها، وكانت الفروق لصالح الذكور، وأثبتت النتائج أنّ واقع القيادة الخادمة لدى مديري الأساسية الحكومية ومستوى المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الأساسية الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين جاءت كلها بدرجة مرتفعة.

كما أظهرت النتائج وجود علاقة إرتباطية طردية عالية ذات دلالة إحصائية بين واقع القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في محافظة الخليل وتقديراتهم لمستوى المناخ

التنظيمي من وجهة نظر المعلمين، ووجود علاقةٍ ارتباطيةٍ طرديةٍ متوسطة ذات دلالة إحصائية بين واقع القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في محافظة الخليل والأداء الوظيفي للمعلمين من وجهة نظر المعلمين، وفي ضوء هذه النتائج أوصى الباحث مجموعة من التوصيات.

**الكلمات المفتاحية:** القيادة الخادمة، المناخ التنظيمي، الأداء الوظيفي، المعلمين.

## **Abstract**

### **Servant leadership and its relationship to organizational climate and teachers' job performance**

Prepared by: Jadalla A. Rjoob

Supervised by: Aahraf M. Abu Khayran

This study aims to identify the reality of servant leadership among school principals and its relationship to the organizational climate and job performance of teachers in government primary schools in the Hebron Governorate from the teachers' point of view. The study relied on the descriptive correlational approach, as this approach relies on collecting data on the variables it addresses. The study community consisted of all teachers of government primary schools in the directorates of the Hebron Governorate, numbering (7195) teachers, To achieve the objectives of the study, a questionnaire consisting of two parts was developed. It contained (58) items distributed into three domains, and its validity and reliability were assured. The results of the study indicated that teachers' assessment of the reality of servant leadership among government primary school principals in Hebron Governorate indicated a high level of servant leadership.

The results also showed statistically significant differences between the average responses of the study sample members regarding the reality of servant leadership among government primary school principals in Hebron Governorate from the teachers' point of view, attributed to the gender variable, and in all its related domains, and the differences were in favor of males. The results proved that the reality of servant leadership, the level of organizational climate, and job performance among government primary school principals in Hebron Governorate from the teachers' point of view were all high. The results also indicated that the organizational structure among school



principals was high. The results also showed a high, statistically significant, direct correlation between the reality of servant leadership among government primary school principals in Hebron Governorate and their estimates of the level of organizational climate from the teachers' point of view. and also showed a high, statistically significant, direct correlation between the reality of servant leadership among government primary school principals in Hebron Governorate and their estimates of the level of Job Performance from the teachers' point of view.

The study came out with a set of recommendations, including: developing training programs for school principals on servant leadership, enhancing communication and interaction between principals and teachers, motivating teachers to take self-responsibility, improving the school environment and providing appropriate resources, and conducting more detailed studies on the relationship between servant leadership and job performance.

**Keywords: Servant Leadership, Organizational Climate, Job Performance, Teachers**

## قائمة المحتويات

الصفحة	المبحث
أ	إقرار .....
ب	إجازة الأطروحة .....
ج	الإهداء .....
د	شكر وتقدير .....
هـ	الملخص باللغة العربية .....
ز	الملخص باللغة الإنجليزية .....
ط	قائمة المحتويات .....
س	قائمة الجداول .....
ش	قائمة الأشكال .....
ت	قائمة الملاحق .....
1	الفصل الأول: مدخل الدراسة.....
2	مقدمة.....
4	مشكلة الدراسة وأسئلتها .....
6	فرضيات الدراسة .....
8	أهداف الدراسة.....
9	أهمية الدراسة.....
11	حدود الدراسة.....
11	مصطلحات الدراسة.....
14	الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة.....
15	الإطار النظري.....

15	.....	مقدمة
16	.....	مفهوم القيادة الخادمة.
17	.....	أهمية القيادة الخادمة في المدارس.
18	.....	مبادئ القيادة الخادمة.
23	.....	تطبيق القيادة الخادمة في المدارس.
26	.....	تأثير القيادة الخادمة على الأداء المدرسي.
29	.....	تحديات تطبيق القيادة الخادمة في المدارس.
31	.....	ملخص القيادة الخادمة.
32	.....	المحور الثاني: المناخ التنظيمي.
32	.....	مقدمة
33	.....	مفهوم المناخ التنظيمي.
35	.....	الفرق بين المناخ التنظيمي والثقافة التنظيمية.
36	.....	أهمية المناخ التنظيمي.
38	.....	أهداف المناخ التنظيمي.
39	.....	أنواع المناخ التنظيمي.
41	.....	خصائص المناخ التنظيمي.
43	.....	عناصر المناخ التنظيمي.
45	.....	أبعاد المناخ التنظيمي.
47	.....	العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي.
49	.....	مستويات المناخ التنظيمي.
52	.....	نظريات المناخ التنظيمي.
59	.....	المحور الثالث: الأداء الوظيفي.
59	.....	مقدمة.
60	.....	أهمية الأداء الوظيفي للمعلمين.
61	.....	تحديات الأداء الوظيفي للمعلمين.
62	.....	الأهداف والفوائد من تحسين الأداء الوظيفي للمعلمين
62	.....	تقييم الأداء الوظيفي للمعلمين.
65	.....	تطوير الأداء الوظيفي للمعلمين.

68	تحفيز الأداء الوظيفي للمعلمين.....
71	التحديات والحلول في تحسين الأداء الوظيفي للمعلمين.....
73	انعكاسات الأداء الوظيفي للمعلمين على تحقيق الأهداف التعليمية
76	نماذج ملهمة للأداء الوظيفي للمعلمين.....
81	الخلاصة.....
82	الدراسات السابقة.....
82	الدراسات التي تناولت محور القيادة الخادمة.....
93	الدراسات التي تناولت محور المناخ التنظيمي.....
100	الدراسات التي تناولت محور الأداء الوظيفي.....
106	التعقيب العام على الدراسات السابقة.....
107	موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة.....
108	<b>الفصل الثالث: طرق الدراسة وإجراءاتها.....</b>
109	الطريقة والإجراءات.....
109	منهج الدراسة.....
109	مجتمع الدراسة.....
110	عينة الدراسة.....
111	أداة الدراسة.....
112	صدق الدراسة.....
114	ثبات أداة الدراسة.....
115	تصحيح المقاييس.....
116	متغيرات الدراسة.....
116	إجراءات الدراسة.....
117	مصادر جمع البيانات.....
117	الأساليب الإحصائية.....
119	<b>الفصل الرابع: نتائج الدراسة.....</b>

120	نتائج الدراسة.....
120	نتائج السؤال الأول .....
124	نتائج السؤال الثاني.....
124	نتائج الفرضية الأولى .....
125	نتائج الفرضية الثانية .....
126	نتائج الفرضية الثالثة .....
129	نتائج الفرضية الرابعة .....
132	نتائج الفرضية الخامسة.....
136	نتائج السؤال الثالث.....
138	نتائج السؤال الرابع .....
138	نتائج الفرضية السادسة.....
139	نتائج الفرضية السابعة .....
140	نتائج الفرضية الثامنة .....
143	نتائج الفرضية التاسعة .....
145	نتائج الفرضية العاشرة .....
148	نتائج السؤال الخامس .....
150	نتائج السؤال السادس .....
150	نتائج الفرضية الحادية عشرة .....
151	نتائج الفرضية الثانية عشرة .....
152	نتائج الفرضية الثالثة عشرة .....
155	نتائج الفرضية الرابعة عشرة .....
158	نتائج الفرضية الخامسة عشرة .....
161	نتائج السؤال السابع .....
161	نتائج الفرضية السادسة عشرة .....
163	نتائج السؤال الثامن .....
163	نتائج الفرضية السابعة عشرة .....

165	<b>الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات</b>
165	.....مناقشة النتائج
166	..... مناقشة نتائج السؤال الأول
170	..... مناقشة نتائج السؤال الثاني
170	..... مناقشة نتائج الفرضية الأولى
171	..... مناقشة نتائج الفرضية الثانية
172	..... مناقشة نتائج الفرضية الثالثة
172	..... مناقشة نتائج الفرضية الرابعة
173	..... مناقشة نتائج الفرضية الخامسة
174	..... مناقشة نتائج السؤال الثالث
178	..... مناقشة نتائج السؤال الرابع
178	..... مناقشة نتائج الفرضية السادسة
179	..... مناقشة نتائج الفرضية السابعة
179	..... مناقشة نتائج الفرضية الثامنة
180	..... مناقشة نتائج الفرضية التاسعة
181	..... مناقشة نتائج الفرضية العاشرة
182	..... مناقشة نتائج السؤال الخامس
184	..... مناقشة نتائج السؤال السادس
185	..... مناقشة نتائج الفرضية الحادية عشرة
185	..... مناقشة نتائج الفرضية الثانية عشرة
186	..... مناقشة نتائج الفرضية الثالثة عشرة
187	..... مناقشة نتائج الفرضية الرابعة عشرة
188	..... مناقشة نتائج الفرضية الخامسة عشرة
189	..... مناقشة نتائج السؤال السابع
189	..... مناقشة نتائج الفرضية السادسة عشرة
190	..... مناقشة نتائج السؤال الثامن ...
191	..... مناقشة نتائج الفرضية السابعة عشرة
193	..... التوصيات

194	.....مقترحات الدراسة المستقبلية
195	.....الاستنتاجات
196	.....المصادر والمراجع
197	.....المراجع باللغة العربية
210	.....المراجع باللغة الإنجليزية
219	.....الملاحق

## فهرس الجداول

الصفحة	إسم الجدول	الرقم
109	خصائص أفراد مجتمع الدراسة	1.
110	خصائص أفراد العينة الديمغرافية	2.
113	نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات أداة الدراسة مع الدرجة الكلية.....	3.
114	نتائج معامل كرونباخ ألفا لثبات لفقرات الاستبانة.....	4.
115	مفاتيح التصحيح.....	5.
120	المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين.....	6.
121	المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين.....	7.
124	نتائج اختبار (ت) في متوسّطات تطبيق استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين تُعزى إلى مُتغير الجنس.....	8.
125	نتائج اختبار (ت) في متوسّطات تطبيق استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين تُعزى إلى مُتغير المؤهل العلمي	9.
126	الأعداد، المتوسّطات الحسابية، والانحرافات المعيارية في متوسّطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين تُعزى إلى مُتغير المديرية.....	10.
127	نتائج اختبار تحليل التباين الأحاديّ ( One Way ANOVA Analysis )	11.



- 128 12. نتائج اختبار (Scheffe) للفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين تُعزى إلى متغير المديرية.....
- 129 13. الأعداد، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين تُعزى إلى متغير سنوات الخدمة.....
- 130 14. نتائج اختبار تحليل التباين الأحاديّ ( One Way ANOVA Analysis of Variance) للتعرف إلى الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين تُعزى إلى متغير سنوات الخدمة
- 131 15. نتائج اختبار (Scheffe) للفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين تُعزى إلى متغير سنوات الخدمة.....
- 133 16. الأعداد، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين تُعزى إلى متغير التقدير العام.....
- 134 17. نتائج اختبار تحليل التباين الأحاديّ ( One Way ANOVA Analysis of Variance) للتعرف إلى الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين تُعزى إلى متغير التقدير العام
- 135 18. نتائج اختبار (Scheffe) للفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية

- 136 في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين تُعزى إلى مُتغير التقدير العام  
19. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى المناخ التنظيمي لدى  
مديري المدارس الأساسية الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر  
المعلمين.....
- 136 20. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات المناخ التنظيمي لدى  
مديري المدارس الأساسية الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر  
المعلمين.....
- 138 21. نتائج اختبار (ت) في متوسطات تطبيق استجابات أفراد عينة الدراسة حول  
مستوى المناخ التنظيمي لدى المعلمين في المدارس الأساسية الحكومية في  
محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين تُعزى إلى مُتغير الجنس.....
- 139 22. نتائج اختبار (ت) في متوسطات تطبيق استجابات أفراد عينة الدراسة حول  
مستوى المناخ التنظيمي لدى المعلمين في المدارس الأساسية الحكومية في  
محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين تُعزى إلى مُتغير المؤهل العلمي
- 140 23. الأعداد، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية في متوسطات  
استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى المناخ التنظيمي لدى المعلمين  
في المدارس الأساسية الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر  
المعلمين تُعزى إلى مُتغير المديرية.....
- 141 24. نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي ( One Way ANOVA Analysis  
of Variance) للتعرف إلى الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة  
الدراسة حول المناخ التنظيمي لدى المعلمين في المدارس الأساسية  
الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين تُعزى إلى مُتغير  
المديرية.....
- 142 25. نتائج اختبار (Scheffe) للفروق في متوسطات استجابات أفراد عينة  
الدراسة حول مستوى المناخ التنظيمي لدى المعلمين في المدارس الأساسية  
الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين تُعزى إلى مُتغير  
المديرية.....
- 143 26. الأعداد، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية في متوسطات  
استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى المناخ التنظيمي لدى المعلمين  
في المدارس الأساسية الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر

- المعلمين تُعزى إلى مُتغير سنوات الخدمة.....
- 144 27. نتائج اختبار تحليل التباين الأحاديّ ( One Way ANOVA Analysis of Variance ) للتعرف إلى الفروق بين متوسّطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول المناخ التنظيمي لدى المعلمين في المدارس الأساسية الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين تُعزى إلى مُتغير سنوات الخدمة.....
- 145 28. الأعداد، المتوسّطات الحسابية، والانحرافات المعيارية في متوسّطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى المناخ التنظيمي لدى المعلمين في المدارس الأساسية الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين تُعزى إلى مُتغير التقدير العام.....
- 146 29. نتائج اختبار تحليل التباين الأحاديّ ( One Way ANOVA Analysis of Variance ) للتعرف إلى الفروق بين متوسّطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول المناخ التنظيمي لدى المعلمين في المدارس الأساسية الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين تُعزى إلى مُتغير التقدير العام.....
- 147 30. نتائج اختبار (Scheffe) للفروق في متوسّطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى المناخ التنظيمي لدى المعلمين في المدارس الأساسية الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين تُعزى إلى مُتغير التقدير العام.....
- 148 31. المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الأداء الوظيفي للمعلمين لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين.....
- 148 32. المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات الأداء الوظيفي للمعلمين لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين.....
- 150 33. نتائج اختبار (ت) في متوسّطات تطبيق استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين في المدارس الأساسية الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين تُعزى إلى مُتغير الجنس.....
- 151 34. نتائج اختبار (ت) في متوسّطات تطبيق استجابات أفراد عينة الدراسة حول

- مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين في المدارس الأساسية الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين تُعزى إلى مُتغير المؤهل العلمي
- 152 35. الأعداد، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين في المدارس الأساسية الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين تُعزى إلى مُتغير المديرية.....
- 153 36. نتائج اختبار تحليل التباين الأحاديّ ( One Way ANOVA Analysis of Variance ) للتعرف إلى الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول الأداء الوظيفي للمعلمين في المدارس الأساسية الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين تُعزى إلى مُتغير المديرية.....
- 154 37. نتائج اختبار (Scheffe) للفروق في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين في المدارس الأساسية الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين تُعزى إلى مُتغير المديرية.....
- 155 38. الأعداد، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين في المدارس الأساسية الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين تُعزى إلى مُتغير سنوات الخدمة.....
- 156 39. نتائج اختبار تحليل التباين الأحاديّ ( One Way ANOVA Analysis of Variance ) للتعرف إلى الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول الأداء الوظيفي للمعلمين في المدارس الأساسية الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين تُعزى إلى مُتغير سنوات الخدمة.....
- 157 40. نتائج اختبار (Scheffe) للفروق في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين في المدارس الأساسية الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين تُعزى إلى مُتغير سنوات الخدمة.....
- 158 41. الأعداد، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين في المدارس الأساسية الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين

- تُعزى إلى مُتغير التقدير العام.....
- 159 42. نتائج اختبار تحليل التباين الأحاديّ ( One Way ANOVA Analysis of Variance ) للتعرف إلى الفروق بين متوسّطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول الأداء الوظيفي للمعلمين في المدارس الأساسية الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين تُعزى إلى مُتغير التقدير العام..
- 160 43. نتائج اختبار (Scheffe) للفروق في متوسّطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين في المدارس الأساسية الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين تُعزى إلى مُتغير التقدير العام.....
- 162 44. نتائج معامل الارتباط بيرسون الذي يوضح العلاقة بين واقع القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في محافظة الخليل وتقديراتهم لمستوى المناخ التنظيمي من وجهة نظر المعلمين.....
- 163 45. نتائج معامل الارتباط بيرسون الذي يوضح العلاقة بين واقع القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في محافظة الخليل والأداء الوظيفي للمعلمين من وجهة نظر المعلمين.....

## قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
41	..... مخطط لأنواع المناخ التنظيمي	الشكل 1
45	..... مخطط توضيحي لأهم عناصر المناخ التنظيمي	ملحق 2

## قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
219	..... الملحق	
220	..... أسماء المحكمين	ملحق 1
220	..... خطاب المحكمين	ملحق 2
221	..... أداة الدراسة بصورتها الأولية	ملحق 2
230	..... أداة الدراسة بصورتها النهائية	ملحق 3
236	..... كتاب تسهيل المهمة من الجامعة	ملحق 4
237	..... كتاب تسهيل المهمة من وزارة التربية والتعليم	ملحق 5

# الفصل الأول

## مدخل الدراسة

1.1. المقدمة

1.2. مشكلة الدراسة وأسئلتها

1.3. فرضيات الدراسة

1.4. أهداف الدراسة

1.5. أهمية الدراسة

1.6. حدود الدراسة

1.7. مصطلحات الدراسة



## الفصل الأول مدخل الدراسة

### 1.1. المقدمة

يمر العالم في هذا الوقت بتطور في مختلف المجالات، وعلى جميع الأصعدة الإقتصادية والسياسية والإجتماعية والثقافية وغيرها الكثير، لاسيما التقدم في العلوم الإدارية والنظريات العلمية في ذات المجال، والتطور الملحوظ حيث إنها تشكل الميزة التنافسية والقيمة الحقيقية للمنظمات والهيئات والقطاعات المختلفة، وتقيس مدى قدرتها على تحقيق أهدافها المنشودة، فضلاً عن أهمية الممارسات القيادية في المؤسسات التربوية، ودورها في ايجاد علاقات إنسانية، وتكوين بيئات جاذبة للعاملين، مما يسهم في تحقيق أهداف وغايات تلك المؤسسات، ويحقق تنمية للمجتمع وتطويراً في مجال التعليم، وفتح آفاق لمستقبل أفضل للأجيال، وهذا يتطلب سعياً حثيثاً لمواكبة التغيير في أنماط الإدارة وصولاً إلى نمط قيادي خادم بيئة جاذبة ومحفزة لتحقيق أداء وظيفي أفضل.

وتعد القيادة جوهر العملية الإدارية فيها، كما أنها لا تقتصر على إصدار الأوامر فقط، بل تحفز وتشجع المرؤوسين وترفع الروح المعنوية لديهم، وتساعدهم في بناء علاقات إنسانية متبادلة من شأنها ايجاد بيئة عمل جاذبة (أبو الغنم، 2019).

والأسلوب القيادي المتبع في المؤسسات التربوية له تبعات عديدة من أهمها وأبرزها الأداء، ويعبر عن هذا المفهوم أنه درجة تحقيق الفرد للمهام والأعمال الموكلة إليه، وهو يعتبر أهم مخرجات العمل والنتائج النهائي لجميع الأعمال في المنظمة، ويساعد على إنجاح الخطط والوصول إلى الأهداف، ويعتبر نمط القيادة الخادمة من أنجع الأساليب التي تساعد على تحسين أداء القادة (السكر، 2019).

والقيادة الخادمة هي مصدر من مصادر التميز المؤسسي سواء على مستوى المنظمات الحكومية أو الخاصة، حيث إن التميز له العديد من المداخل والطرق، وأحد تلك المداخل والطرق لتحقيق التميز هو أسلوب القيادة الخادمة التي تقوم فلسفتها على تعديل وجهة نظر المدراء، إلى رؤية أنفسهم كعاملين لخدمة المنظمة (Norhthuse, 2021).

ويُعتبر المناخ التنظيمي عاملاً رئيسياً في نجاح المؤسسات، ليس فقط في تحقيق أهدافها، ولكن أيضاً في تحقيق التميز، وتطوير نشاطاتها بشكل عام، وتزداد أهمية وجود المناخ التنظيمي في ظل التغيرات السريعة التي تحدث في البيئة المحيطة بالمؤسسة، والمنافسة الشديدة والاندماج في الاقتصاد العالمي، والتغيرات التكنولوجية السريعة تتضمن العوامل التي تؤثر على المناخ التنظيمي عدة عناصر، مثل: ثقافة المؤسسة، وقيمها، وهيكلها التنظيمي، ونهج القيادة، وسياسات الموارد البشرية، وأنماط التواصل والتفاعل بين الأعضاء، ويمكن أن يكون للمناخ التنظيمي تأثير كبير على رضا الموظفين والالتزام والإبداع والأداء العام (السواط، 2016).

كما أن أداء المعلمين الوظيفي العامل الرئيسي والأساسي الذي يساهم بشكل كبير في ضمان الجودة التعليمية في المدرسة، فالمعلم يمثل الرابط الحقيقي والحيوي بين المنهج الدراسي والطلاب، وفي حال كان أداء المعلمين متميزاً وعالي الجودة، فإن المعارف والمهارات الضرورية ستنتقل بسلاسة وبنجاح إلى الطلاب، وبالتالي سيحقق الطلاب تحصيلاً أكاديمياً أفضل، وستتطور قدراتهم الشخصية بشكل فعال وملحوظ، لذا فإنه من الضروري بشكل كبير الاهتمام والتركيز على تحسين وتطوير الأداء الوظيفي للمعلمين وتعزيزه بشكل مستمر، ويمكن تحقيق ذلك من خلال توفير الدعم والتدريب المناسبين، وتطوير قدرات المعلمين وتحسين مهاراتهم التعليمية، وهذا يحتم علينا تبني أساليب وأدوات تدريس حديثة وفعالة، بالإضافة إلى تطوير مهارات التواصل والتفاعل مع الطلاب بشكل أكثر فعالية (عمارة، 2023).

ويمكن أن تسهم القيادة الخادمة في زيادة تحسين أداء المعلم، وهذا بدوره يزيد من مشاركة وتفاعل الطلبة مع المحتوى الدراسي، ويعزز تعلمهم في جميع المجالات، وبفضل القيادة الخادمة، يمكن للمدرسة أن تكون وحدة تعليمية متعاونة، ليتمكن الطلبة والمعلمين من المشاركة في أنشطة التعلم والتعاون في بيئة مفتوحة ومشجعة، كما يمكن للقيادة الخادمة أن تساهم في تعزيز التنوع وتعدد الثقافات، وتشجيع الاحترام والتسامح في المدرسة، وبهذه الطريقة يمكن أن تكون المدرسة مكاناً آمناً وملهماً للجميع، حيث يتعلم الطلبة وينمون كأفراد وأعضاء فاعلين في المجتمع، وفي الوقت نفسه يعزز القائد الخادم ثقة المعلمين والطلبة في قدراتهم، ويدعمهم في تحقيق أهدافهم وطموحاتهم الشخصية والأكاديمية، ومن خلال تمكين المعلمين والطلبة يمكن أن تكون المدرسة مركزاً للابتكار والتفوق التعليمي، وفي النهاية يؤدي القائد الخادم إلى بناء ثقافة إيجابية في المدرسة، حيث يشجع الأعضاء على تقديم أفضل نسخة من أنفسهم وتحقيق أعلى مستويات الأداء

والتميز، وبهذه الطريقة تصبح المدرسة مناخاً ونموذجاً تعليمياً ، يؤثر إيجابياً في حياة الطلبة والمعلمين والمجتمع بشكل عام (عبد السلام، 2022; فريوان، 2022).

ويشير الباحث من خلال هذه الدراسة إلى أنه تم بذل الجهود للتعرف على واقع القيادة الخادمة لدى مديري المدارس وعلاقتها بالمناخ التنظيمي والأداء الوظيفي للمعلمين في المدارس الأساسية الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين أنفسهم، وانطلاقاً من الحاجة للإدارة التي تعتبر ضرورة من ضرورات الحياة للمؤسسات التعليمية الحديثة، حيث أصبحت المؤسسات التربوية أحوج إلى ما هو أكثر من أن تدار، فهي تحتاج إلى أن تقاد بطريقة سليمة، لأن العلاقات الإنسانية السليمة بين القائد ومرؤوسيه أصبحت ألزم من الأوامر لتحقيق استجابة المرؤوسين وأقوى من الاتصالات الروتينية التي يتبعها المدراء.

## 1.2. مشكلة الدراسة وأسئلتها

ينظر إلى القيادة الخادمة على أنها تتجاوز الاهتمام أو الانشغال بالذات لخدمة الآخرين وتلبية احتياجاتهم ومساعدتهم على النمو والتطور، وتزويدهم بالفرص اللازمة للكسب، مع تحقيق أهداف المنظمة، والرضا الوظيفي هو أحد العناصر الرئيسية للرضا العام الذي يمد بالطاقة اللازمة التي تمكن الفرد من أداء عمله والاستمرار فيه، بل وتطويره والإبداع فيه، ويعتبر الدافع إلى الإنجاز من الدوافع المهمة في السلوك الإنساني، ومظهراً أساسياً من مظاهر الصحة النفسية والرغبة في الاستعداد للقيام بعمل معين بأسرع وأحسن ما يمكن.

وبالنظر إلى الطبيعة الشاملة والتنموية للقيادة الخادمة، فليس من المستغرب أن تكون القيادة الخادمة مرتبطة بشكل إيجابي بمجموعة واسعة من النتائج السلوكية المتعلقة بالوظيفة كالرضا الوظيفي والأداء التنظيمي (Eva, 2022).

إن القيادة الخادمة ترتبط ارتباطاً إيجابياً بالدوافع الجوهرية للموظفين والسلوك الابتكاري للخدمة، مما يجعل المدراء يحتاجون إلى التخلي عن الإدارة التقليدية من أعلى إلى أسفل، واعتماد استراتيجية القيادة "الخادم أولاً" بدلاً من "القائد أولاً" (Wang, et al ,.2020).

ومن خلال عمل الباحث كمدير مدرسة لاحظ أن القيادة الخادمة تنشئ بيئة مواتية يتم فيها تعزيز القيمة الذاتية للموظفين، وأن الأفراد يشكلون تقديرهم لذاتهم بناء على كيفية معاملتهم من

قبل الآخرين، أي أنه من المرجح أن يستغرق الموظفون في عملهم عندما يتم تزويدهم بفرص كافية لتعزيز الذات من قبل القادة الخدميين، وحيث لاحظ الباحث محدودية الدراسات - حسب علم الباحث - التي تناولت واقع القيادة الخادمة في تعزيز المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي للمعلمين في مرحلة التعليم الأساسي، دفعه ذلك إلى إجراء هذه الدراسة، وذلك حتى يتمكن التربويون من معرفة الواقع الفعلي للقيادة الخادمة في تعزيز المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي للمعلمين، لذا جاءت فكرة هذه الدراسة للكشف عن واقع القيادة الخادمة وعلاقتها بالمناخ التنظيمي والأداء الوظيفي للمعلمين في مرحلة التعليم الأساسي في محافظة الخليل،

وعليه فإن مشكلة الدراسة تتحدد في الإجابة على السؤال الرئيس الآتي: " ما واقع القيادة الخادمة لدى مديري المدارس وعلاقتها بالمناخ التنظيمي والأداء الوظيفي لدى المعلمين في المدارس الأساسية الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين أنفسهم؟

#### أسئلة الدراسة

وينبثق عن السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية الآتية:

**السؤال الأول:** ما واقع القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين؟

**السؤال الثاني:** هل تختلف تقديرات المعلمين لواقع القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، المديرية، سنوات الخدمة، التقدير العام)؟

**السؤال الثالث:** ما مستوى المناخ التنظيمي لدى المعلمين في المدارس الأساسية الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظرهم؟

**السؤال الرابع:** هل تختلف تقديرات المعلمين لمستوى المناخ التنظيمي لدى المعلمين في المدارس الأساسية الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، المديرية، سنوات الخدمة، التقدير العام)؟

**السؤال الخامس:** ما مستوى الأداء الوظيفي لدى المعلمين في المدارس الأساسية الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظرهم؟

**السؤال السادس:** هل تختلف تقديرات المعلمين لمستوى الأداء الوظيفي لدى المعلمين في المدارس الأساسية الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، المديرية، سنوات الخدمة، التقدير العام)؟

**السؤال السابع:** هل توجد علاقة ارتباطية بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في محافظة الخليل وتقديراتهم لمستوى المناخ التنظيمي لدى المعلمين؟

**السؤال الثامن:** هل توجد علاقة ارتباطية بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في محافظة الخليل وتقديراتهم لمستوى الأداء الوظيفي لدى المعلمين؟

### 1.3. فرضيات الدراسة

سعت الدراسة لفحص الفرضيات الصفرية التالية والمنبثقة عن أسئلة الدراسة الثاني والرابع والسادس والسابع والثامن:

1. **الفرضية الأولى:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين

متوسطات تقديرات المعلمين لواقع القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير الجنس.

2. **الفرضية الثانية:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين

متوسطات تقديرات المعلمين لواقع القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

3. **الفرضية الثالثة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين

متوسطات تقديرات المعلمين لواقع القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير المديرية.

4. **الفرضية الرابعة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين

متوسطات تقديرات المعلمين لواقع القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

5. **الفرضية الخامسة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات المعلمين لواقع القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير التقدير العام.
6. **الفرضية السادسة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات المعلمين لمستوى المناخ التنظيمي لدى المعلمين في المدارس الأساسية الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير الجنس.
7. **الفرضية السابعة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات المعلمين لمستوى المناخ التنظيمي لدى المعلمين في المدارس الأساسية الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير المؤهل العلمي.
8. **الفرضية الثامنة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات المعلمين لمستوى المناخ التنظيمي لدى المعلمين في المدارس الأساسية الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير المديرية.
9. **الفرضية التاسعة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات المعلمين لمستوى المناخ التنظيمي لدى المعلمين في المدارس الأساسية الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير سنوات الخدمة.
10. **الفرضية العاشرة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات المعلمين لمستوى المناخ التنظيمي لدى المعلمين في المدارس الأساسية الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير التقدير العام.
11. **الفرضية الحادية عشرة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات المعلمين لمستوى الأداء الوظيفي لدى المعلمين في المدارس الأساسية الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير الجنس.
12. **الفرضية الثانية عشرة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات المعلمين لمستوى الأداء الوظيفي لدى المعلمين في المدارس الأساسية الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

13. الفرضية الثالثة عشرة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات المعلمين لمستوى الأداء الوظيفي لدى المعلمين في

المدارس الأساسية الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير المديرية.

14. الفرضية الرابعة عشرة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات المعلمين لمستوى الأداء الوظيفي لدى المعلمين في

المدارس الأساسية الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

15. الفرضية الخامسة عشرة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات المعلمين لمستوى الأداء الوظيفي لدى المعلمين في

المدارس الأساسية الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير التقدير العام.

16. الفرضية السادسة عشرة: لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تقديرات المعلمين لواقع القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الأساسية

الحكومية في محافظة الخليل وتقديراتهم لمستوى المناخ التنظيمي.

17. الفرضية السابعة عشرة: لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تقديرات المعلمين لواقع القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الأساسية

الحكومية في محافظة الخليل وتقديراتهم لمستوى الأداء الوظيفي.

#### 1.4. أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية :

1. تحديد واقع القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين.

2. التعرف على بعض المتغيرات الشخصية للمعلمين: (الجنس، المؤهل العلمي، المديرية، سنوات الخدمة، التقدير العام) وعلاقتها بواقع القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين.

3. التعرف على مستوى المناخ التنظيمي لدى المعلمين في المدارس الأساسية الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظرهم .

4. التعرف على بعض المتغيرات الشخصية للمعلمين: (الجنس، المؤهل العلمي، المديرية، سنوات الخدمة، التقدير العام) وعلاقتها بمستوى المناخ التنظيمي لديهم في المدارس الأساسية الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين.
5. التعرف على مستوى الأداء الوظيفي لدى المعلمين في المدارس الأساسية الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظرهم.
6. التعرف على بعض المتغيرات الشخصية للمعلمين: (الجنس، المؤهل العلمي، المديرية، سنوات الخدمة، التقدير العام) وعلاقتها بمستوى الأداء الوظيفي لديهم في المدارس الأساسية الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين.
7. الكشف عما إذا كانت هناك علاقة ارتباطية بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع القيادة الخادمة لدى مديري المدارس والمناخ التنظيمي لدى المعلمين في المدارس الأساسية الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظرهم.
8. الكشف عما إذا كانت هناك علاقة ارتباطية بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع القيادة الخادمة لدى مديري المدارس والأداء الوظيفي لدى المعلمين في المدارس الأساسية الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظرهم.

## 1.5. أهمية الدراسة

يرجى أن تفيد نتائج الدراسة في جانبين: النظري والتطبيقي، وذلك على النحو الآتي:

### أولاً: الأهمية النظرية:

تأتي أهمية هذه الدراسة من أهمية موضوعها وهو " واقع القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في محافظة الخليل وعلاقتها بالمناخ التنظيمي والأداء الوظيفي لدى المعلمين من وجهة نظرهم"، وتعد الدراسة الحالية هي الأولى - في حدود علم الباحث - ويرجى من هذه الدراسة:

- أن تساعد نتائجها في استنباط أهم الممارسات التي يمكن أن تساهم في تطوير الأداء القيادي وتحسين واقع الأداء لدى المعلمين.



- أن تفتح المجال أمام باحثين آخرين للخوض في هذا المجال من خلال توصيات الدراسة لإحداث التطور المنشود، وإضافة معرفة جديدة للفكر الإداري والتربوي تدعم البحث العلمي المرغوب فيه إيجابياً.
- ربطها بين متغيرين رئيسيين في مجال القيادة وهما القيادة الخادمة لدى مدراء المدارس والمناخ التنظيمي والأداء الوظيفي للمعلمين، وهذا بدوره يركز على الأداء القيادي وتحسين مستوى المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي للمعلمين.
- تطبق هذه الدراسة على مرحلة التعليم الأساسي باعتبارها من أهم المراحل التعليمية وأخطرها فهي تضم الأطفال من عمر السادسة إلى سن الخامسة عشرة تقريباً، وهي المرحلة التي تتشكل فيها شخصية التلميذ، وبالتالي فإن تطبيق مثل هذه الدراسة على هذه المرحلة المهمة يساعد على تطويرها وحل ما يعترضها من معوقات.
- إثراء المكتبة العربية في مجال القيادة بشكل عام، والقيادة الخادمة لدى المدراء بشكل خاص.
- لفت نظر المسؤولين التربويين لهذا الموضوع الهام وضرورة وضع كل الإمكانيات وتضافر كل الجهود لإصلاح وتطوير البيئة المدرسية بمرحلة التعليم الأساسي.

### ثانياً: الأهمية التطبيقية

يأمل الباحث أن تفيد الجهات الآتية من هذه الدراسة:

- أصحاب القرار في وزارة التربية والتعليم ومديريات التربية والتعليم في فلسطين وتزويدها بالأساليب القيادية الحديثة، والتي تهدف إلى تحقيق بيئات عمل إيجابية ومتعاونة، وبالتالي تحسين العملية التعليمية والوصول إلى واقع تربوي أفضل.
- مدراء التربية والتعليم في فلسطين ورؤساء الأقسام فيها.
- الباحثون المهتمون في هذا المجال، ومراكز البحث العلمي التابعة لوزارة التربية والتعليم، وذلك من خلال الاطلاع على الأدب النظري للدراسة وأداة الدراسة وما ستتوصل إليه من

نتائج وتوصيات، وإمكانية تطبيق دراسات متشابهة على عينات ومجتمعات أخرى. وإجراء بحوث ودراسات مكملة لهذا الموضوع.

- ويُؤمل أن تُسهم الدراسة الحالية في السعي لإيجاد بيئة تربوية في التعليم الأساسي تمارس فيها القيادة الخادمة.

## 1.6. حدود الدراسة

- **الحد البشري:** اقتصرت الدراسة على معلمي ومعلمات المدارس الأساسية الحكومية في محافظة الخليل.

- **الحد المكاني:** اقتصرت الدراسة على المدارس الأساسية في محافظة الخليل (مديرية تربية وتعليم شمال الخليل، الخليل، جنوب الخليل، يطا).

- **الحد الزماني:** تتحدد نتائج هذه الدراسة وفق السياق الزمني الذي أجريت فيه، وهو خلال العام الدراسي (2023-2024م).

- **الحد الموضوعي:** اقتصرت هذه الدراسة على القيادة الخادمة لدى مدراء المدارس الأساسية الحكومية في محافظة الخليل وعلاقتها بالمناخ التنظيمي والأداء الوظيفي للمعلمين من وجهة نظرهم.

- **الحدود المفاهيمية:** اقتصرت الدراسة على المفاهيم الواردة في عنوان الدراسة.

- **الحدود الإجرائية:** يتحدد تعميم نتائج الدراسة على مجتمع الدراسة المتمثل في المدارس الأساسية الحكومية في محافظة الخليل فقط، وعلى درجة صدق وثبات أداة الدراسة، ودقة استجابة أفراد عينة الدراسة على هذه الأداة.

## 1.7. مصطلحات الدراسة

تشتمل الدراسة على عدد من المصطلحات والتي عرفها الباحث تعريفاً مفاهيمياً وإجرائياً على النحو الآتي:

**القيادة الخادمة: (Servant leadership):** هي ممارسة القائد للأسلوب القيادي الذي يخدم الأتباع ويضع مصالحهم قبل مصلحة القائد، وهذا النوع من القيادة يرتقي بقيمة الأتباع وتمكينهم ومساعدتهم على النمو والتقدم والنجاح، وبناء الروح الجماعية بينهم، ومشاركتهم بالقوة والمكانة، لتحقيق المصالح المشتركة للقائد والتابع على حد سواء (Laub, 2004).

ويعرفها جلاب (2011). على أنها نمط من القيادة يتجاوز فيها القائد مصالحه الشخصية ويفضل خدمة الآخرين ويساعدهم على تحقيق التطور والنمو، كما يمنحهم الفرصة لتحقيق ما يطمحون إليه مادياً وشعورياً، مع مراعاة العمل على تحقيق أهداف المنظمة. ويعرف الباحث القيادة الخادمة إجرائياً: بأنها ذلك النوع من القيادة الذي يركز على خدمة الأتباع، ويضع مصالحهم أولاً ويهتم برعايتهم والالتزام بتطوير مهاراتهم وقدراتهم، وكما يقاس ذلك بالدرجة التي يحصل عليها المعلمون من الإجابة عن فقرات مقياس القيادة الخادمة المستخدم في هذه الدراسة.

**والمناخ التنظيمي:** هو الحصيلة لكل العوامل البيئية الداخلية، كما يفسرها ويحللها العاملون فيها والتي تظهر تأثيراتها على سلوكهم وعلى معنوياتهم وبالتالي على انتمائهم وأدائهم. (الكبيسي، 2006).

وعرفه السكارنة (2009) على أنه عبارة عن مجموعة الخصائص التي تميز البيئة الداخلية للمنظمة التي يعمل الأفراد ضمنها، فتؤثر على قيمهم واتجاهاتهم وإدراكهم وذلك لأنها تتمتع بدرجة عالية من الاستقرار والثبات النسبي وتتضمن مجموعة الخصائص، الهيكل التنظيمي، النمط القيادي، السياسات والإجراءات والقوانين، وأنماط الاتصال.

يُعتبر المناخ التنظيمي وصفاً للبيئة الداخلية لمكان العمل بجميع جوانبها وعناصرها المادية والاجتماعية، ويتضمن هذا الوصف فهماً لطبيعة السلطة، وأساليب القيادة، والتنظيم الإداري، بالإضافة إلى البيئة الاجتماعية التي تشمل الثقافة والقيم والسلوكيات الاجتماعية، وتعود جذور مفهوم المناخ التنظيمي إلى مدرسة العلاقات الإنسانية والمدرسة السلوكية في إدارة المنظمات، حيث أشارت إلى تأثير المناخ الاجتماعي في المنظمة على إنتاجية العمال (Robbins & Coulter, 2007).

**ويعرف الباحث المناخ التنظيمي إجرائياً:** هو تحديد مستوى بيئة العمل في المدارس الأساسية الحكومية في محافظة الخليل من خلال تطبيق الدراسة لمجموعة من الممارسات والسلوكيات

المميزة لبيئة العمل، وتتضمن هذه الممارسات الأبعاد مثل الهيكل التنظيمي، والاتصالات، ومشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات، وكما يقاس ذلك بالدرجة التي يحصل عليها المستجيبون عن فقرات مقياس المناخ التنظيمي المستخدم في هذه الدراسة.

**والأداء الوظيفي:** هو تنفيذ الموظف، أو القائد، لواجباته ومسؤولياته وأعماله التي يكلف بها من قبل المؤسسة أو الجهة التي يعمل لها ويرتبط بها، وتعني النتائج التي يحققها في منظمته (ميلاد وآخرون، 2021).

**ويعرف الباحث الأداء الوظيفي إجرائياً:** بأنه كل مجهود يبذله الموظف بشكل منظم أثناء ممارسته لدوره من أجل الحصول على أفضل النتائج، وهو بمثابة الأثر الصافي لجهود الموظف مما يشير إلى درجة إتمامه للمهام الموكلة بها، ويقاس أيضاً بالدرجة التي يحصل عليها المستجيبون عن فقرات مقياس الأداء الوظيفي المستخدم في هذه الدراسة.

**والمدارس الأساسية الحكومية:** تعرف بأنها أي مدرسة تديرها وزارة التربية والتعليم العالي أو أي مؤسسة حكومية أخرى وتشرف عليها وزارة التربية والتعليم، وتبدأ المرحلة الأساسية من الصف الأول الأساسي وتنتهي بالصف التاسع الأساسي ( الكتاب الاحصائي التربوي، 2023).

## الفصل الثاني

### الإطار النظري والدراسات السابقة

#### الإطار النظري

2.1.1. المحور الأول: القيادة الخادمة

2.1.2. المحور الثاني: المناخ التنظيمي

2.1.3. المحور الثالث: الأداء الوظيفي

#### الدراسات السابقة

2.2.1. الدراسات المتعلقة بالقيادة الخادمة

2.2.2. التعقيب على الدراسات التي تناولت محور القيادة الخادمة

2.2.3. الدراسات المتعلقة بالمناخ التنظيمي

2.2.4. التعقيب على الدراسات التي تناولت محور المناخ التنظيمي

2.2.5. الدراسات المتعلقة بالأداء الوظيفي

2.2.6. التعقيب على الدراسات التي تناولت محور الأداء الوظيفي

2.3. التعقيب العام على الدراسات السابقة

2.4. موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة

## الفصل الثاني الإطار النظري والدراسات السابقة

يتضمن هذا الفصل عرضاً للإطار النظري والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة الخاص بالقيادة الخادمة وعلاقتها بالمناخ التنظيمي والأداء الوظيفي، وقد تم تقسيم هذا الفصل لقسمين: الأول الذي يتناول الإطار النظري، والقسم الثاني الذي يتناول الدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع الدراسة، وكذلك التعقيب عليها، على النحو التالي:

### 2.1. الإطار النظري

يتضمن الإطار النظري ثلاثة محاور رئيسية: هي المحور الأول ، ويتناول موضوع القيادة الخادمة، وفي هذا المحور تم الحديث عن مفهوم القيادة الخادمة وأهميتها ومبادئها وتأثيرها على الأداء المدرسي، أما المحور الثاني: ويتناول المناخ التنظيمي، وفي هذا المحور تم الحديث عن مفهوم المناخ التنظيمي وأهميته وأهدافه وأنواعه وخصائصه وعناصره وأبعاده، أما المحور الثالث: فيتناول الأداء الوظيفي، وتم من خلاله الحديث عن مفهوم الأداء الوظيفي، وأسبابه وأبعاده ومرتكزاته وتقييمه.

#### 2.1.1. القيادة الخادمة

##### 2.1.1.1. مقدمة

تعد القيادة الخادمة لدى مديري المدارس مفهوماً مهماً جداً في مجال التعليم الحالي الذي يشهد تحديات وتعقيدات كبيرة جراء تطور المجتمعات والعولمة المستمرة، فعلى مديري المدارس أن يكونوا قادرين على التكيف مع هذه التحديات ومواجهتها بكفاءة وفاعلية من خلال امتلاكهم لمهارات القيادة الخادمة، كما أن القيادة الخادمة تعتبر جوهرية في تحقيق رؤية وأهداف المدارس، حيث يقوم المديرون بتوجيه الجهود وتنظيم العمليات التعليمية والإدارية بطريقة تعكس رغبتهم في خدمة الطلاب والمجتمع المحيط، وتساهم القيادة الخادمة في تعزيز الروح الجماعية والتعاون الوثيق بين أعضاء هيئة التدريس والموظفين في المدرسة، بالإضافة إلى بناء علاقات قوية ومستدامة مع الأهل والمجتمع المحلي المحيط بالمدرسة.

وتأثير القيادة الخادمة يتجاوز النتائج الأكاديمية للطلاب، فهي تعزز روح التعلم والإلهام بين الطلاب وتشجعهم على التفاعل الإيجابي وتطوير مهاراتهم الشخصية والاجتماعية، بالإضافة إلى

ذلك، تساهم القيادة الخادمة في تعزيز قدرات ومهارات أعضاء هيئة التدريس من خلال توفير الدعم وتطوير برامج التدريب المستمر التي تهدف إلى تحسين كفاءتهم وفعاليتهم في العمل. (بنت، 2023).

لذا، يجب على مديري المدارس في الوقت الحاضر أن يكونوا قادة أقوياء في تطوير أنماط القيادة الخادمة، ويتطلب ذلك فهمًا عميقًا لأهمية القيادة الخادمة والقدرة على تنظيم العمليات وتوجيه الفرق بطريقة تعزز العمل الجماعي وتحقق الأهداف المشتركة، ويجب على المدراء أيضًا أن يكونوا قذوة حيوية للطلاب والمعلمين وأعضاء المجتمع المدرسي بأسره، حيث يتعين عليهم أن يتحلوا بالتواضع والتفاني والتفاعل الإيجابي والتعاون البناء (Kuykendall & Slater, 2020).

يجب على المدارس الاستثمار في تطوير قدرات مديريها في مجال القيادة الخادمة وتعزيز الوعي بأهميتها لتحقيق تطور وتقدم مستدامين، وتعدّ القيادة الخادمة بابًا للتغيير الإيجابي على المستوى المدرسي وعلى المستوى الشامل، حيث يمكن لجميع أعضاء الفريق التعليمي، بدءًا من المديرين وحتى المعلمين والموظفين، أن يتبنوا هذا النهج القائم على الخدمة ويسعوا لتعميمه في جميع جوانب الحياة المدرسية والمجتمعية، فهذه الطريقة يتحقق التطور المستدام والتقدم الدائم في ميدان التعليم (بنت وآخرون ، 2023).

ويشير الباحث إلى أن القيادة الخادمة لا تقتصر فقط على المدراء، بل يمكن أن يكون لكافة أعضاء الفريق التعليمي دور في تطبيق هذا النهج القائم على الخدمة وتعميمه في جميع جوانب الحياة المدرسية.

### 2.1.1.2 مفهوم القيادة الخادمة

يُعرف القائد الخادم في المدارس على أنه الشخص الذي يهتم بخدمة أعضاء فريق العمل ويعمل بكل جهد على تلبية احتياجاتهم المتعددة والمتنوعة، فهو يسعى بكل حماسة وتفانٍ لدعم وتمكين المعلمين والطلاب والموظفين الإداريين، حيث يقدم لهم الإرشاد والدعم بشكل مستمر ومستدام، ويُعتَبَرُ القائد الخادم شريكًا حقيقيًا للفريق، يعمل على بناء علاقات متينة مع أعضائه وينمي روح الفريق والتكافل بينهم، بهدف تحقيق الأهداف المشتركة التي تسعى المدرسة لتحقيقها (العتيبي وآخرون، 2023: والشطي وآخرون، 2022).

بفضل القدرات الاستثنائية للقائد الخادم، فإنه يقوم بتعزيز الثقة والتفاعل الإيجابي في الفريق، حيث يسعى لإبراز مهارات الأعضاء وتوجيههم نحو النجاح والتميز بصفته عضوًا مهمًا في الفريق التعليمي، ويعمل القائد الخادم على تفعيل القدرات القيادية للمعلمين ومساعدتهم على التأقلم مع التحديات والمتطلبات المتغيرة في مجال التعليم، بينما يهدف أيضًا إلى تعزيز العمل الجماعي وتشجيع التعلم المستمر، وبجانب دوره في دعم المعلمين، يضطلع القائد الخادم بمسؤولية تعزيز نجاح الطلاب بمختلف مستوياتهم التعليمية، فهو يعمل على خلق بيئة تعليمية إيجابية ومحفزة، تساعد الطلاب على تحقيق إمكاناتهم الكاملة وتطوير مهاراتهم وقدراتهم، ويُعدُّ القائد الخادم مصدر إلهام ودعم للطلاب، حيث يسعى لتوفير الحوافز والفرص المتنوعة للاستفادة الكاملة من مواهبهم وابتكاراتهم (Paas et al., 2020).

ويرى الباحث أن القائد الخادم هو الروح الحيوية والعنصر المحفز في المدرسة، فهو يتفهم ويحلل الاحتياجات المختلفة لفريق العمل ويعمل على تقديم الدعم والإرشاد الذي يحتاجون إليه من أجل تحقيق النجاح المشترك وبناء مستقبل أفضل للطلاب، بفضل أسلوبه القائم على الخدمة والتفاني، ويتمكن القائد الخادم من إحداث تأثير إيجابي دائم في المدرسة، وتعزيز قدرات جميع الأعضاء لتحقيق الريادة التعليمية، فيتعلم ويحلل الاحتياجات المختلفة لفريق العمل ويعمل على تقديم الدعم للمؤسسة التعليمية، ويعمل القائد الخادم على تحقيق تناغم الجهود وتحسين العلاقات العامة بين الموظفين الإداريين وباقي أفراد الفريق التعليمي، ويوفر القائد الخادم الدعم والإرشاد للموظفين الإداريين، ويطلعهم على رؤيته واستراتيجياته لتحقيق أهداف المدرسة العليا، ومن خلال التعاون الوثيق مع العاملين في الإدارة، يُعزِّزُ القائد الخادم العمل الجماعي والابتكار ويحقق التفوق المؤسسي.

### 2.1.1.3. أهمية القيادة الخادمة في المدارس

تُعد القيادة الخادمة أحد العوامل الرئيسية التي تؤثر بشكل إيجابي وفعال في تحسين أداء المدارس بشكل لافت للنظر، فعندما يتم تفعيل القيادة الخادمة بشكل كامل وفعال في المدارس، فإن ذلك يُسهم بشكل فعال في إنشاء وتطوير بيئة تعليمية إيجابية ومشجعة للتعلم، وبالإضافة إلى ذلك، يعمل القائد الخادم بالتعاون مع أعضاء فريق المدرسة على تعزيز وتفعيل العلاقات الاجتماعية والتعاون بين الطلاب والمعلمين والأهل، مما يؤدي إلى تعزيز التواصل المؤثر والعمل الجماعي الفعال بين جميع أفراد المجتمع المدرسي، كما يساهم القائد الخادم في تحقيق التزام المعلمين



وتشجيعهم على تطوير ثقافة التعلم المشترك والابتكار في مختلف جوانب الحياة المدرسية، بما في ذلك تقديم برامج تدريبية مثيرة للإبداع وتطوير المهارات القيادية والتعليمية للمعلمين والطلاب على حد سواء، وبهذه الطريقة تصبح المدارس حقاً مؤسسات تعليمية قوية ومزدهرة، تسهم بشكل كبير في تشكيل المجتمع وتعزيز خبرات التعليم وتحسين جودة التعليم في المجتمع بشكل عام، مما يعود بالفائدة على جميع أفراد المجتمع في مختلف مراحل حياتهم، وباستخدام القيادة الخادمة يمكن للمدرسة أن تكون نموذجاً للتعليم الابتكاري الذي يلبي احتياجات الطلاب ويساعدهم على تطوير قدراتهم بشكل شامل (Saleem et al., 2020; Gašková, 2020).

وعلاوة على ذلك، يمكن أن تسهم القيادة الخادمة في تطبيق تقنيات التعلم النشط والتفاعلي في الصف، وهذا بدوره يزيد من مشاركة وتفاعل الطلاب مع المحتوى الدراسي ويعزز تعلمهم في جميع المجالات، وبفضل القيادة الخادمة، يمكن للمدرسة أن تكون جماعة تعلم مستدامة، حيث يتم تمكين الطلاب والمعلمين من المشاركة في أنشطة التعلم والتعاون في بيئة مفتوحة ومشجعة، كما يمكن للقيادة الخادمة أن تساهم في تعزيز التنوع وتعدد الثقافات، وتشجيع الاحترام والتسامح في المدرسة، وبهذه الطريقة يمكن أن تكون المدرسة مكاناً آمناً وملهماً للجميع، حيث يتعلم الطلاب وينمون كأفراد وأعضاء فاعلين في المجتمع، وفي الوقت نفسه يعزز القائد الخادم ثقة المعلمين والطلاب في قدراتهم، ويدعمهم في تحقيق أهدافهم وطموحاتهم الشخصية والأكاديمية، ومن خلال تمكين المعلمين والطلاب يمكن أن تكون المدرسة مركزاً للابتكار والتفوق التعليمي، وفي النهاية يؤدي القائد الخادم إلى بناء ثقافة إيجابية في المدرسة، حيث يشجع الأعضاء على تقديم أفضل نسخة من أنفسهم وتحقيق أعلى مستويات الأداء والتميز، وبهذه الطريقة تصبح المدرسة نموذجاً للتفوق والتميز التعليمي، وتؤثر إيجابياً في حياة الطلاب والمعلمين والمجتمع بشكل عام (عبد السلام، 2022; فريوان، 2022).

#### 2.1.1.4 مبادئ القيادة الخادمة

تعد مبادئ القيادة الخادمة أحد الأسس الأساسية والمهمة جداً في تطبيق وتبني هذا النمط القيادي لدى المدراء والإداريين في المدارس، فإن القائد الخادم الفعّال والمتميز يتميز بالعديد من الصفات والمهارات التي تجعله قائداً فعّالاً وقويّاً في تحقيق رؤية وأهداف المدرسة بنجاح وكفاءة عالية، ويتمتع القائد الخادم بقدرة فريدة على الاستماع بشكل فعّال واستيعاب آراء وملاحظات الموظفين

والعاملين معه، ويعاملهم جميعًا بصدق واحترام تام، ويتفهم احتياجاتهم ويساعدهم على تنمية وتحسين قدراتهم الشخصية والمهنية والعملية (فريوان، 2022؛ صلاح الدين، 2023).

بالإضافة إلى ذلك، يعمل القائد الخادم على بناء وتعزيز ثقة الفريق بإظهار النزاهة والشفافية في أفعاله وقراراته، ويعمل جاهدًا على توفير بيئة عمل محفزة ومثيرة للإبداع والإنتاجية، ويعتبر القائد الخادم نفسه عضوًا في الفريق ويشارك في الأعمال المشتركة ويصغي للمشاكل والتحديات المختلفة التي يواجهها الفريق، ويسعى جاهدًا لإيجاد حلول فعالة ومثلى (Kozioł–Nadolna, 2020).

وبالطبع، لا يمكننا نسيان تأثير القائد الخادم في تطور وتطوير الموظفين والعاملين في المدرسة، فيتعلم القائد الخادم أهمية توفير الفرص الملائمة للتدريب والتطوير الشخصي والمهني للموظفين، حيث يعمل على تحفيزهم وتمكينهم لاكتشاف مهاراتهم وقدراتهم الكامنة وتطويرها بشكل مستمر، وبالتالي يساهم القائد الخادم في نمو الموظفين وتحسين أدائهم وإنتاجيتهم، مما يعود بالفائدة على المدرسة بأكملها ويساهم في تحقيق أهدافها المشتركة (Rahal, 2022 & Farmanesh).

ويرى الباحث أن القيادة الخادمة تمثل نهجًا قياديًا فريدًا وهامًا ينبغي أن يعتمد عليه ويعمل به كل مدير مدرسة يرغب في رفع مستوى الأداء وتحقيق التفوق التعليمي والتنمية المهنية للموظفين والعاملين في المدرسة.

#### 2.1.1.4.1. الاستماع الفعال

يعد الاستماع الفعال أداة قوية جدًا في ممارسة القيادة الخادمة، والمدير المتميز هو الذي يحظى بنجاح وتأثير فعال في التواصل مع موظفيه من خلال الاستماع بعناية تامة واهتمام شديد، فهو يدرك تمامًا أهمية تلبية احتياجات الفريق ولا يتوانى في مشاركتهم في صنع القرارات الهامة والتخطيط للمستقبل المشترك، بالإضافة إلى ذلك، يقدم المدير المثالي المساعدة والدعم الكامل لموظفيه في جميع الأوقات، سواء كانوا في مواجهة تحديات أو مشكلات قائمة، وعلاوةً على ذلك، يعكف على إيجاد حلول بديلة ذات كفاءة تلبية تمامًا احتياجات فريقه وتضمن تحقيق الأهداف المشتركة بنجاح، ويستخدم المدير الفعال الاستماع الفعال والاهتمام الكبير في التواصل مع موظفيه، ويسعى جاهدًا لتحقيق التوازن المثالي بين تلبية احتياجات الفريق وتحقيق الأهداف

المشتركة، ويكتسب بهذا الأسلوب قدرة فريدة على تعزيز الثقة وبناء علاقات متينة وثابتة مع جميع أفراد الفريق، وعندما نتحدث عن تعزيز الثقة، يعني ذلك أن المدير يجب أن يكون قادرًا على إبراز قدرة قيادته وتعامله بشكل فعال مع تحديات العمل، وقد يقوم المدير الفعال بتقديم الإرشاد والتوجيه اللازمين للموظفين لكسب ثقتهم وتعزيز قدراتهم الشخصية والمهنية، بالإضافة إلى ذلك، يمتلك المدير الفعال مهارات التنظيم والتخطيط الجيدة، حيث يضمن تحقيق الأهداف المشتركة بنجاح من خلال وضع استراتيجيات فعّالة وتنفيذها بشكل منظم ومنهجي، ويعكف المدير المتميز على معرفة قدرات الفريق وتوجيههم نحو تحقيق أعلى مستويات الأداء (الحميدي، 2023؛ عبد المنعم، 2023).

ويجب أيضاً على المدير الفعّال أن يكون قادرًا على التعامل بفعالية مع تحديات العمل اليومية والضغوطات النفسية، وأن يتميز بقدرته على الاستجابة بشكل مناسب للاحتياجات والمطالب المتغيرة، ويعكف على إيجاد حلول مبتكرة وفعّالة لتحقيق النجاح المستدام، وبصفة عامة يتعين على المدير الفعّال العمل على تطوير نفسه وتحسين مهاراته الشخصية والمهنية باستمرار، وأن يتعلم من الخبرات السابقة ويستفيد من الفشل والنجاح على حد سواء لتحقيق التطور الشخصي والمهني، يسعى المدير الفعّال إلى التواصل مع موظفيه وتلبية احتياجاتهم وتحقيق الأهداف المشتركة بنجاح، ويعكف على بناء علاقات متينة وثابتة ويسعى جاهداً لتحقيق التوازن المثالي بين الاستماع والتحدث والتوجيه، ويستخدم أدوات وتقنيات القيادة الخادمة لتعزيز الفريق وتحقيق النجاح المستدام (Chanana, 2021).

#### 2.1.1.4.2. الشفافية والنزاهة

تعتبر الشفافية والنزاهة من الجوانب المهمة والحيوية في القيادة الخادمة الرائعة لدى مديري المدارس، ويعمل المدير الرائع على توفير المعلومات بصورة متسعة ووافية وشفافة للفريق، ويتعامل معهم بصدق مطلق ونزاهة بلا حدود في جميع الأوقات، ويشجع ويُعزز المدير الرائع التبادل الفاعل للمعرفة والمعلومات بين أعضاء الفريق بشكل متعالٍ ومتفانٍ، الأمر الذي بدوره يعزز التواصل الفعّال ويشد مستوى الثقة القائم بين جميع أفراد الفريق، وهذه القيم الأساسية الرائعة تساعد على بناء بيئة عمل إيجابية وملهمة، حيث يتمكن جميع الأعضاء المبدعين والتعاونيين من التعاون والإبداع وتحقيق أهداف المدرسة بنجاح مذهل (مصطفى، 2023؛ بنت عبدالله وآخرون، 2023).

إن تماشي المدير الرائع مع مبادئ الشفافية والنزاهة يسهم في بناء بيئة عمل تتسم بالشفافية والثقة المتبادلة، حيث يقوم المدير الرائع بتقديم التوجيهات والإرشادات لأعضاء الفريق بطريقة واضحة ومفهومة، مع توفير جميع المعلومات الضرورية لضمان فهم الجميع للرؤية والأهداف المشتركة، كما يشجع المدير الرائع على مشاركة الأعضاء أفكارهم وآرائهم وملاحظاتهم بحرية ومن دون تقييد، مما يعزز روح التعاون ويسهم في تحقيق الابتكار والتفوق. ( Channuwong et al.,2024).

يترك المدير الرائع الأبواب مفتوحة لجميع الأعضاء من أجل الاستفسار والنقاش، ويوفر المدير الرائع بيئة آمنة للتعبير عن الرأي والتحدث بصراحة، ويؤكد على أن كل فرد في الفريق له صوت ودور مهم، ويعمل المدير الرائع أيضاً على تعزيز الحوار والتفاعل بين الأعضاء من خلال تنظيم اجتماعات منتظمة وجلسات عمل تشاركية، ويتميز المدير الرائع بالنزاهة المطلقة في تعامله مع الفريق، ويتمتع بصدق واستقامة في أفعاله، ويعمل بجد للحفاظ على معايير النزاهة العالية في جميع جوانب العمل، كما يقوم المدير الرائع بتشجيع الفريق على القيام بأعمالهم بنزاهة ومصداقية، ويوفر الدعم والتوجيه لجميع الأعضاء لتطوير مهاراتهم وقدراتهم ( Abbu et al.,2022).

ويرى الباحث أن الشفافية والنزاهة أساساً للقيادة الخادمة الرائعة في المدارس حيث تسهم هذه القيم في بناء بيئة عمل إيجابية وملهمة حيث يمكن لجميع الأعضاء أن يتعاونوا ويبدعوا ويحققوا أهداف المدرسة بنجاح لا مثيل له، من خلال تعزيز التواصل والتفاعل وإظهار النزاهة المطلقة، ويمكن للمدير الرائع أن يكون نموذجاً يحتذى به لبقية أعضاء الفريق، وأن يبني روابط قوية وثقة دائمة بين الجميع.

#### **2.1.1.4.3. بناء الثقة وتمكين الفريق**

يعمل المدير بجدية واجتهاد كقائد خادم على بناء الثقة وتعزيز روح الفريق في المدرسة، حيث إنه يقدم الدعم اللازم والإشراف الدائم لموظفيه، كما يوجههم بكل احترافية وتفانٍ لتحقيق الأهداف المشتركة بطرق مبتكرة وفعالة بفضل روحه التعاونية الفريدة، ويشجع المدير المشاركة الفعالة والمتفاعلة لأعضاء الفريق ويساعدهم في استخدام إمكانياتهم الكاملة وتطوير مهاراتهم الشخصية والمهنية بشكلٍ مستمر ومستدام، ويعتبر المدير نفسه عضواً فعالاً وقائداً قوياً في الفريق، حيث

يعمل جنباً إلى جنب مع الموظفين لتعزيز تنمية قدراتهم وتوفير فرص التعلم المستمر والتطوير المهني (Turesky et al., 2020).

ويقوم المدير بإعطاء الاهتمام اللازم لكل فرد في الفريق، ويعمل على تشجيعهم وتحفيزهم لتحقيق التفوق في أدائهم وتطوير مهاراتهم الرياضية والاجتماعية والقيادية، من خلال اعتماده على أساليب الاتصال الفعال والقدرة على فهم احتياجات وتحديات موظفيه، ويضمن المدير بناء علاقات مثمرة ودائمة مع الموظفين ومساعدتهم في التغلب على الصعاب وتحقيق التميز، وتركز جهوده في تعزيز الفاعلية التنظيمية وبناء بيئة عمل إيجابية وملهمة تعكس رؤية وقيم المدرسة، وفي النهاية يعكس المدير روح القائد الخادم من خلال التفاني والالتزام وبناء فريق متحمس ومتحاب لتعليم الطلاب وتطويرهم بشكلٍ شامل ومستدام (الغامدي، 2021).

#### 2.1.1.4.4. الاهتمام بالتنمية الشخصية للموظفين

يعتبر الاهتمام الجدي بالتنمية الشخصية والاحترافية للموظفين أحد أهم وأبرز جوانب القيادة الخادمة، فالمدير يعمل بدقة واضحة على تحديد احتياجات التدريب والتطوير الفردية للموظفين، بالإضافة إلى وضع خطط تطويرية ومتقدمة تلبي تلك الاحتياجات وتعمل على تعزيزها، ولمزيد من الدعم والتعزيز، تقدم المنظمة تشكيلة واسعة من الموارد والأدوات اللازمة لتعزيز ودعم ثقافة التعلم المستمر في جميع جوانب الحياة المهنية والشخصية للموظفين، وعبر تطبيق برامج تدريبية مبتكرة وورش عمل تفاعلية، ويضمن المدير تعزيز الموظفين لمهاراتهم وقدراتهم بشكل يومي ومستدام، إذ يهتم المدير بتجهيز الموظفين بالمعرفة المتخصصة والأدوات الضرورية التي تساهم في تطويرهم الشخصي والمهني (النصيرات، 2024).

وللنظر في المزيد من التفاصيل، يقدم المدير ورش عمل متعددة تغطي مجالات متعددة مثل التواصل الفعال، وإدارة الوقت بفعالية، وتنمية وتطوير القدرات القيادية، وتعزيز النمو الشخصي، وتُقدم هذه البرامج ضمن سياق مبادئ التعلم التكاملي، حيث تتوفر بيئة مشجعة وداعمة تدعم عملية النمو والتنمية الشخصية بشكل فعال، وبذلك يعكس الاهتمام الجاد والمستمر من قبل المدير نحو تطوير الموظفين التزامه القوي بتعزيز ثقافة التعلم المشتركة وبناء فريق العمل المتأزر والمتعاون، حيث يلتزم المدير بتجهيز الموظفين بالمعرفة والأدوات الضرورية للنمو الشخصي والمهني بشكل أكثر تفصيلاً، ويوفّر المدير ورش عمل مختلفة تغطي مجموعة متنوعة من

الموضوعات مثل التواصل الفعال، وإدارة الوقت، وتطوير القيادة، وتنمية الذات، ويتم تقديم هذه البرامج في سياق مبادئ التعلم التكيفي، حيث يتم توفير بيئة تشجيعية وداعمة تدعم تحقيق النمو والتنمية الشخصية، ويعكس اهتمام المدير بالتطوير الشخصي للموظفين التزامه القوي بتعزيز ثقافة التعلم وبناء فريق العمل (خشمان واخرون، 2024; السيد، 2023).

### 2.1.1.5. تطبيق القيادة الخادمة في المدارس

يعد تطبيق القيادة الخادمة في المدارس من العوامل الحاسمة والمهمة جدًا لتحقيق النجاح والتطور الفعال في المنظومة التعليمية، فهو يشكل الأساس القوي لبناء بيئة تعليمية جاذبة ومتقدمة يستفيد منها الطلاب والمعلمون على حد سواء، ومن خلال تطبيق وتنفيذ هذا الأسلوب القيادي المتطور والفعال، يتم تحفيز التواصل الفعال وتنمية العمل الجماعي المثمر بين جميع أفراد الفريق التعليمي في المدرسة، مما يساهم في رفع مستوى الأداء والتحصيل الأكاديمي بشكل كبير ومؤثر (Kilag et al., 2023).

ويعمل المديرون والإداريون في المدارس على تحقيق هذا الهدف الرئيسي من خلال وضع رؤية وأهداف واضحة ومحددة للمدرسة، وتوفير الدعم اللازم والموارد العامة والخاصة للمعلمين، وتشجيع الابتكار والإبداع في العملية التعليمية، وتطوير ثقافة التعلم المستمر والتطور المستمر بين جميع أعضاء الفريق التعليمي، وذلك يتطلب الاستمرار في تطوير وتحسين أساليب التعليم والتعلم، واستخدام أحدث الأدوات والتقنيات التعليمية، وتعزيز الإبداع والتفكير الإبداعي لدى الطلاب والمعلمين، وتشجيع المؤسسة التعليمية على البحث والتجارب التربوية الجديدة (المطيري واخرون، 2024).

إن اعتماد وتطبيق هذا النهج القائد في المدارس يساهم في خلق بيئة تعليمية حاضنة ومحفزة تؤدي إلى تطور مستدام ونتائج متميزة لكافة المستويات التعليمية، وبفضل الجهود المشتركة والتعاون الفعال بين جميع أفراد الفريق التعليمي، يمكن تحقيق تحسينات جذرية في أداء الطلاب وتطوير مهاراتهم الأكاديمية والشخصية، وتعزيز التعليم والتعلم بشكل عام، وإن تحقيق القيادة الخادمة في المدارس هو من أهم الأهداف التي يجب أن تكون على رأس الأولويات لضمان تجربة تعليمية مثمرة وناجحة لجميع الطلاب (الهواشلة، 2024; الشربيني واخرون، 2021).

### 2.1.1.5.1. تحديد الرؤية والأهداف المشتركة

تحديد الرؤية والأهداف المشتركة يعد خطوة أساسية وحيوية في تطبيق القيادة الخادمة في المدارس، حيث يعمل المديرون وأعضاء الفريق التعليمي بنشاط وتعاون لتحديد رؤية واضحة ومتفق عليها للمدرسة التي تستند إلى تحليل الاحتياجات الفعلية للطلاب وتهدف إلى تحقيق التطور والتميز التعليمي، ثم يتم بعد ذلك تحديد الأهداف المشتركة، التي تُركز بشكل كبير على تحقيق الرؤية المعتمدة وإشراك جميع المعنيين، ويتم توجيه جميع الجهود والخطط وتنسيقها بشكل هادف لتحقيق هذه الأهداف الجوهرية والجوانب المتميزة في التحصيل العلمي والأداء المدرسي عن طريق هذه الجهود، فإننا نصبح قادرين على خلق بيئة تعليمية استثنائية وإثراء الأداء المدرسي في كافة المجالات (عبد السلام، 2022).

### 2.1.1.5.2. توفير الدعم والموارد للمعلمين

يعد توفير الدعم والموارد اللازمة للمعلمين أحد الجوانب الهامة والضرورية في تطبيق القيادة الخادمة في المدارس، حيث يسعى مديرو المدارس جاهدين لفهم احتياجات وتحديات المعلمين والتجاوب معها بشكل ملائم وفعال، ومن أجل تعزيز عملية التعلم والتعليم، يضعون الكثير من الجهد في توفير التكنولوجيا اللازمة والموارد التعليمية الحديثة، لضمان توافر التجهيزات المناسبة التي تساعد المعلمين في تنفيذ وتعزيز عمليات التعليم بشكل أفضل وأكثر فعالية (أبو عرار، 2023) ; بنت عبدالله واخرون، 2023).

ومن أجل تطوير مهاراتهم التعليمية والتوجيهية، يهتم المديرون بتنظيم الورش والدورات التدريبية المستمرة، حيث يقدم المعلمون الفرصة لتحسين قدراتهم ومهاراتهم من خلال التعلم المستمر ومشاركة الأفكار والتجارب مع زملائهم، بالإضافة إلى ذلك فإنهم يوفر الدعم والإرشاد للمعلمين في تنفيذ برامج التعليم وتقييم الأداء، حيث يكونون على استعداد لتقديم النصائح والتوجيهات اللازمة، بهدف تعزيز أداء المعلمين وتحقيق رؤية التعليم المطلوبة، وبفضل هذا الدعم المستمر والموارد المتاحة، يتمكن المعلمون من تطوير مهاراتهم وإتقان مهامهم بشكل أفضل، مما يساهم في زيادة قدرتهم على تحقيق النجاح وتقديم تجربة تعليمية مميزة وفريدة للطلاب، ونتيجة لذلك يصبحون أكثر قدرة على التفاعل والتواصل مع الطلاب، وتوفير بيئة تعليمية تحفزهم على التعلم وتعزز رغبتهم في الاستزادة والتطور المستمر، ويعد توفير الدعم

والموارد اللازمة للمعلمين واجبا لا بد منه من قبل مديري المدارس، حيث يساهم هذا الدعم في تعزيز مهارات وقدرات المعلمين وتحقيق رؤية التعليم المطلوبة، وبالتالي توفير تجربة تعليمية ممتعة وناجحة للطلاب (عبد المنعم، 2023).

### 2.1.1.5.3. تشجيع الابتكار والإبداع في التعليم

يلعب تشجيع الابتكار والإبداع دورا أساسيا في تطوير العملية التعليمية وتحقيق التميز في المدارس، ويعمل مديرو المدارس على إنشاء بيئة تشجع التفكير الإبداعي وتبادل الأفكار بين أعضاء الفريق التعليمي، فيتم تشجيع المعلمين على تجربة أساليب تدريس جديدة واستخدام التكنولوجيا لتحسين عمليات التعلم، كما يُعزز التبادل المستمر للخبرات والممارسات الناجحة بين المعلمين لتحفيز الابتكار والتعلم المستمر، فمن خلال هذا النهج يتم تعزيز جودة التعليم وتحسين تجربة الطلاب في المدارس (عبد الحلیم، 2023).

### 2.1.1.5.4. تطوير ثقافة التعلم المستمر

تطوير ثقافة التعلم المستمر هو جوهر تطبيق القيادة الخادمة في المدارس، حيث يعمل مديرو المدارس على تعزيز روح التعلم المستمر بين أعضاء الفريق التعليمي وتشجيعهم على السعي للتطور والتحسين المستمر، ويتم توفير فرص التدريب والتطوير المستمر للمعلمين لزيادة قدراتهم ومهاراتهم التعليمية والقيادية، كما يُشجع المعلمون على اتباع أفضل الممارسات والاستفادة من الأبحاث والابتكارات الحديثة في مجال التعليم، من خلال تطوير ثقافة التعلم المستمر، ويتم تعزيز روح التحسين المستمر في المدارس وتحقيق نتائج أكاديمية متميزة، وإن تعزيز ثقافة التعلم المستمر يتطلب تعزيز التفاعل وتبادل المعرفة بين أعضاء الفريق التعليمي، ولذلك يجب تنظيم جلسات تدريبية منتظمة وورش عمل لمشاركة الأفكار وتعزيز التفكير النقدي والإبداع في مجال التعليم، ويمكن أيضا تنظيم فعاليات مشتركة مثل مؤتمرات وندوات ومعارض لعرض الأبحاث والابتكارات الجديدة التي تساهم في تحسين العملية التعليمية، وهذه الفرص المستمرة للتواصل والتشارك ستسهم في زيادة الوعي وتبادل المهارات بين المعلمين (مصطفى، 2023).

ويمكن توفير برامج تدريبية متخصصة لتطوير مهارات القيادة التعليمية للمعلمين والموجهين والمرشدين، ويمكن لهذه البرامج أن تشمل مواضيع مثل إدارة الفصول الدراسية، وتحسين



مهارات التحليل والتقييم الشخصية، وتحسين العلاقات التعاونية بين الطلاب وأعضاء الفريق التعليمي، من خلال دمج المبادئ القيادية في التدريس والإرشاد، يمكن أن يصبح المعلمون مثلاً يحتذى به في المدرسة ويساهمون في إلهام الآخرين للتعلم والتحسين المستمر، وبالاستفادة من التكنولوجيا، يمكن توفير المزيد من الفرص للتعلم المستمر عن بُعد، يمكن استخدام منصات التعليم عبر الإنترنت والموارد المفتوحة لتوفير محتوى تعليمي متميز ومتاح للجميع، بالإضافة إلى ذلك، يمكن تنظيم ورش عمل عبر الإنترنت ومناقشات متفاعلة لتعزيز التواصل وتبادل المعرفة بين المعلمين، وهذا سيمكن المعلمين من متابعة تطورات مجال التعليم واستخدام أحدث الأدوات والتقنيات في ممارساتهم التعليمية (عثمان، 2023).

ويرى الباحث أن تطوير ثقافة التعلم المستمر يعتبر أمراً حاسماً في تحقيق التحسين المستمر في المدارس، حيث إنه يوفر الفرص والموارد اللازمة لتطوير قدرات ومهارات المعلمين، ويعزز التواصل والتشارك بين أعضاء الفريق التعليمي، ويمكن المدرسة من تحقيق أفضل النتائج الأكاديمية بالاستثمار في ثقافة التعلم المستمر، فيمكن أن تصبح المدارس أماكن تعليمية رائدة تضم فرق تعليمية متمكنة ومبدعة.

### 2.1.1.6. تأثير القيادة الخادمة على الأداء المدرسي

تكمن أهمية القيادة الخادمة في تأثيرها الإيجابي والقوي على الأداء المدرسي والتحصيل الأكاديمي للطلاب، حيث إن وجود مدير تنفيذي يتمتع بصفات الخدمة المتفانية والتعاون الفعال والتفكير الشامل والرعاية الكاملة للاهتمام بالآخرين يعمل على تحفيز نتائج التعلم ويزيد من جودة الأداء الأكاديمي للطلاب من خلال توفير بيئة مدرسية مناسبة وحاضنة، وبواسطة تحقيق رؤية مشتركة وتحديد أهداف واضحة وقابلة للقياس، يمكن للقائد الخادم توجيه المدرسة بنجاح نحو التميز والتفوق في جميع المجالات الأكاديمية وغيرها من المجالات، والقيادة الخادمة تساعد على تنمية مهارات وقدرات الأعضاء في المدرسة، بما في ذلك المعلمين والموظفين والإداريين وأولياء الأمور، وتعزز الروابط الأسرية والمجتمعية التي تعزز العمل بروح التعاون والتفاهم المشترك بين جميع فئات المجتمع المدرسي (Gultekin & Dougherty, 2021).

ويتضح مما سبق أن القيادة الخادمة تهدف إلى بناء بيئة مدرسية إيجابية ومحفزة، تتسم بالتعاون والثقة والاحترام المتبادل، وهذا يعمل على تعزيز الروح المعنوية لجميع الأطراف المعنية،

وتساهم القيادة الخادمة أيضًا في إنشاء ثقافة من الابتكار والتحفيز الذاتي لدى الطلاب والمعلمين والموظفين وجميع أفراد المجتمع المدرسي، ومن خلال القيادة الخادمة يمكن تعزيز التفاعلات الإيجابية وبناء العلاقات الجيدة وتعظيم مشاركة ومساهمة كل فرد في المجتمع المدرسي.

#### 2.1.1.6.1. التفاعل بين الطلاب وبين الطلاب والمعلمين والإداريين

إن توفير بيئة مدرسية صحية ومشجعة يعزز الانتماء والشعور بالقبول والاحترام بين جميع أفراد المجتمع المدرسي، حيث يتم تعزيز التواصل الفعال والإبداع والابتكار وتبادل الأفكار والمعارف بين الجميع، وبالإضافة إلى ذلك يقوم القائد الخادم بتوفير الدعم النفسي والعاطفي للطلاب الذين يحتاجون إليه، ويشجعهم على تحقيق أقصى إمكاناتهم الأكاديمية والشخصية، وعلاوة على ذلك تُعزز العلاقات الإيجابية بين الطلاب وأولياء الأمور من خلال القيادة الخادمة، حيث يعمل القائد الخادم كوسيط بين الجانبين ويبذل الجهود لتعزيز التواصل والتفاهم وبناء الثقة، وبهذه الطريقة يتم دمج أولياء الأمور في العملية التعليمية ويشعرون بأهمية مشاركتهم وتواجدهم في المدرسة (Newman & Fantus, 2021).

ويرى الباحث أن القيادة الخادمة تعمل على تحقيق تحسين مستمر في المناخ المدرسي والعلاقات الإيجابية في المجتمع المدرسي، وإن تطبيق مبادئ القيادة الخادمة يؤدي إلى تعزيز أداء الطلاب وتحقيق نتائج أكاديمية أفضل، كما يساعد في تطوير مهارات القيادة والتفكير النقدي وحل المشكلات لدى الطلاب، وبالإضافة إلى ذلك يعزز القائد الخادم الانتماء المدرسي والولاء للمدرسة، مما يساهم في تحسين سمعة المدرسة وجذب المزيد من الطلاب وأولياء الأمور المهتمين بتعليم أفضل لأبنائهم، وفي النهاية فإن القيادة الخادمة تلعب دوراً أساسياً في تحقيق التميز والتفوق في المجال التعليمي وتأثير إيجابي على حياة الطلاب والمجتمع بشكل عام.

#### 2.1.1.6.2. زيادة مشاركة الطلاب وأولياء الأمور

من فوائد القيادة الخادمة في المدارس هي زيادة مشاركة الطلاب وأولياء الأمور في العملية التعليمية، ويعتبر القائد الخادم شريكاً فعالاً ومؤثراً للأهل والمجتمع، حيث يشجع بشكل فعال على إقامة تعاون وتواصل مستمر وفعال بين المدرسة والمجتمع المحلي المحيط بها، حيث إنه يعمل جاهداً على تحقيق المشاركة الفعالة وتعزيز التواصل القوي بين الأطراف المعنية المختلفة ويسعى

لإقامة شبكة وثيقة من العلاقات الإيجابية التي تؤدي إلى تعزيز تعاون قوي وعلاقات فعالة وتحسين جودة الحوار والتفاهم العام بين المدرسة وأولياء الأمور والمجتمع المحلي، وبالتالي، فإنه يساهم بشكل فعال في تعزيز روح المساندة الأبوية القوية وزيادة مشاركة الأهل الواسعة في معرفة وفهم البرامج التعليمية المقدمة والأنشطة المدرسية المختلفة، إذ يساهم في تعزيز الفهم المشترك والتواصل البناء بين جميع الأطراف المهتمة بهدف تحقيق تحصيل تربوي مثمر ونجاح جماعي في مجال التعليم، وبهذه الطريقة يكون للقائد الخادم دور حيوي ومحوري في تطوير بيئة تعليمية ذات مستوى عالٍ من التعلم المشترك والتواصل الفعال والمستدام بين الجميع، وهذا بدوره يعود بالنفع على جميع أطراف العملية التعليمية ويساهم في تحقيق التحصيل العلمي والشخصي للطلاب وتطورهم الشامل كأفراد وأعضاء فاعلين في المجتمع، وبالتالي يمكن القول أن القيادة الخادمة لها تأثير كبير وإيجابي على جودة التعليم وأداء المدرسة والمجتمع بشكل عام. (Gultekin & Dougherty, 2021; Swart et al., 2022; Joseph Gandolfi, 2022).

### 2.1.1.6.3. تحقيق نتائج أكاديمية متميزة

تسهم القيادة الخادمة بشكل كبير وفعال في تحقيق نتائج أكاديمية متميزة ومبهره في المؤسسات التعليمية والمدارس، ويولي القائد الخادم أقصى اهتمامه وتركيزه لتطوير العملية التعليمية والتدريسية وتعزيز قيم الجودة والتفوق الأكاديمي، ومن خلال الإيمان القوي بأهمية تطوير أعضاء الهيئة التعليمية، يعمل القائد الخادم على توفير موارد هامة وفعالة وتكنولوجيا مُحسنة وفاعلة للنهوض بجودة التعليم وتأهيل الطلاب والطالبات لمستقبل باهر ومشرق (مصطفى، 2023؛ النيرة، 2022).

وفي سبيل تحقيق هذا الهدف العظيم، يعمل القائد الخادم على بناء ثقافة تعلم متواصلة بين أفراد المدرسة وأعضاء الطاقم التعليمي، حيث يُحفِّز الطلاب والطالبات بشجاعة وحماسة على تحقيق أعلى إمكانياتهم الأكاديمية وتنمية مهاراتهم الشخصية والاجتماعية والمهنية في بيئة تعليمية فريدة من نوعها، تُلهم وتُحفِّز الجميع، ويتعاون القائد الخادم مع فريق التعليم والهيئة التعليمية لتبني رؤية مشتركة رائدة وفعالة لتحقيق النجاح الأكاديمي والتأكد من التركيز على احتياجات الطلاب والطالبات الفردية والمتنوعة، وتعزيز التحفيز الأكاديمي وتطوير الطُّرُق والأساليب الابتكارية، ويعمل القائد الخادم على إيجاد بيئة تعليمية تتميز بالاحترافية وتعزز المستويات القياسية للتميز والتحصيـل الأكاديمي (Johnston, 2021).

وبالتالي وفي ضوء ما سبق فإن القيادة الخادمة تعد أحد العوامل المحورية والحاسمة في تحقيق أهداف وغايات التعليم ، وبفضل الاهتمام الدقيق والجهود المستمرة للقيادة الخدم، يتم تعزيز وتحفيز المدرسة بأكملها لتحقيق أداء أفضل وتحسين مستوى الأداء الأكاديمي والتفوق التعليمي في جميع المجالات والتخصصات العلمية.

### 2.1.1.7. تحديات تطبيق القيادة الخادمة في المدارس

هناك العديد من التحديات التي تواجه تطبيق القيادة الخادمة في المدارس، واحدة من هذه التحديات هي المقاومة التنظيمية والثقافية، حيث يواجه مديرو المدارس مقاومة من بعض المعلمين والموظفين لتغيير النهج التقليدي للقيادة واعتماد نهج القيادة الخادمة، وقد تكون هذه المقاومة تشمل تهديدات بالإضرابات والاحتجاجات ومقاطعة تنفيذ التعليمات الجديدة، وقد يتطلب التغيير إعادة هيكلة الهيكل التنظيمي للمدرسة وإعادة توزيع السلطة والمسؤوليات بين أفراد الهيئة التدريسية والموظفين الإداريين، كما قد يكون هناك تحديات ثقافية في بعض المجتمعات حيث يتم تشجيع التوجه القائم على السلطة والتعليم النمطي، وقد يتطلب التحكم في تلك الثقافات المحفوظة تطوير برامج تدريب وتوعية للمعلمين والطلاب وأولياء الأمور، لتعزيز الوعي بأهمية القيادة الخادمة والتأثير الإيجابي الذي يمكن أن تحدثه في المدارس والمجتمعات المحيطة، بالإضافة إلى ذلك تواجه المدارس ضغوط الوقت والموارد المحدودة، ويتطلب تطبيق القيادة الخادمة وقتاً وجهوداً إضافية لتوفير الدعم والموارد للمعلمين وتشجيع الإبداع والابتكار في التعليم، وبالتالي ينبغي تخصيص المزيد من الموارد المالية لتطوير برامج تدريب للمعلمين وعقد ورش العمل والاجتماعات الاستراتيجية لتعزيز المهارات القيادية الخادمة للمديرين والأعضاء الرئيسيين في المدرسة، وأخيراً يجب على مديري المدارس أن يحققوا التوازن بين القيادة والإدارة، ويجب أن يكون لديهم القدرة على تحقيق الأهداف المدرسية وإدارة العمليات اليومية بكفاءة في نفس الوقت، وحتى يتمكنوا من ذلك، يجب عليهم تطوير مهارات القيادة الإدارية وتعلم استخدام الأدوات والتقنيات الحديثة التي تساعدهم على تيسير عمليات الإدارة وتنفيذ القرارات بفاعلية ( Golzar & Miri,2020).

#### 2.1.1.7.1 المقاومة التنظيمية والثقافية

المقاومة التنظيمية والثقافية تعد تحدياً رئيسياً في تطبيق القيادة الخادمة في المدارس، فغالباً ما يواجه مدراء المدارس مقاومة من قبل بعض المعلمين والموظفين للنهج الجديد الذي يركز على

خدمة الآخرين، ويشعرون بأن هذا النهج يتجاوز ثقافة التوجه القائمة على السلطة والتعليم التقليدي، بالإضافة إلى ذلك، هناك تحديات ثقافية في بعض المجتمعات التي تعتبر التوجه القائم على السلطة والاحتفاظ بالقوة هما الأهم في القيادة، لذلك يتطلب تجاوز هذه التحديات النوعية وبناء الثقة وإقناع الأفراد بفوائد القيادة الخادمة في تحقيق تحسينات في بيئة المدرسة (الحنيني، 2023).

### 2.1.1.7.2 ضغوط الوقت والموارد المحدودة

ضغوط الوقت والموارد المحدودة تُعتبر تحديًا هاماً في تطبيق القيادة الخادمة في المدارس، فعلى المديرين أن يجدوا الوقت والموارد اللازمة لتقديم الدعم والتوجيه للمعلمين والموظفين، وقد يكون من الصعب توفير هذه الموارد في بيئة تعليمية تشهد نقصاً في التمويل أو قيوداً محدودة على توزيع الموارد، ومع ذلك يعتبر هذا التحدي حاسماً لنجاح تطبيق القيادة الخادمة، حيث يجب على المديرين أن يتخطوا هذه العوائق من خلال التخطيط الجيد وإدارة الوقت والموارد المتاحة بشكل فعال (برتران، 2024).

### 2.1.1.7.3 تحقيق التوازن بين القيادة والإدارة

تحقيق التوازن بين القيادة والإدارة يعتبر تحديًا مهمًا في تطبيق القيادة الخادمة في المدارس. فالمديرون يحتاجون إلى تحقيق الأهداف والرؤية المدرسية بينما يديرون العمليات اليومية بكفاءة ويجب أن يتمتعوا بقدرة التفاوض والاتصال الفعال وتنظيم الوقت والموارد بذكاء، علاوة على ذلك، يجب أن يضمنوا توفير الدعم والتوجيه للمعلمين والموظفين، ومن المهم أن يتمتع المدراء بقدرات القيادة والإدارة المتوازنة للنجاح في تحقيق تحسينات مستدامة في المدارس (الشميري، 2022).

ويجب على المدراء أن يكون لديهم القدرة على التفاوض والتواصل الفعال وتنظيم الوقت والموارد بذكاء واستراتيجية، بالإضافة إلى ذلك، يجب أن يقدموا الدعم والتوجيه للمعلمين والموظفين، لضمان تحقيق النجاح المستدام في المدارس، بصفتهم القادة والمديرين، ويجب أن تكون لديهم القدرة على ممارسة القيادة والإدارة بتوازن لتحقيق تطور وتحسينات مستدامة في

مجال التعليم، وتحقيق هذا التوازن ليس مهمة سهلة، ولكنها ضرورية لتحقيق أفضل نتائج التعليم وتعزيز بيئة تعليمية متميزة (محمد وفرغلي، 2023).

### 2.1.1.8 ملخص القيادة الخادمة

ويلخص الباحث القيادة الخادمة بانها تلعب دورًا حاسمًا في تعزيز أداء المدارس، فهي تعزز المناخ المدرسي الإيجابي وتبني علاقات قوية وصحية بين المعلمين والطلاب وأولياء الأمور، وتسهم القيادة الخادمة أيضًا في تحفيز الابتكار والإبداع في التعليم من خلال تشجيع المعلمين على تطوير أساليب تدريس مبتكرة وتنفيذ المشاريع التعليمية الجديدة، وتؤدي القيادة الخادمة أيضًا إلى تعزيز تحصيل الطلاب وتحقيق نتائج أكاديمية مميزة، وبناءً على التجارب الممتازة في مجال القيادة الخادمة، يوصى بتوسيع استخدامها في المدارس وتطبيقها بشكل شامل، حيث يمكن تحقيق ذلك من خلال تطوير برامج تدريبية لمديري المدارس تركز على تعزيز المهارات القيادية الخادمة لديهم، كما ينبغي أيضًا تعزيز التوازن بين القيادة والإدارة ومعالجة التحديات التي تواجهها المدارس في تنفيذ القيادة الخادمة، مثل المقاومة التنظيمية والثقافية، وضغوط الوقت والموارد المحدودة.

كما يرى الباحث أن القيادة الخادمة تعتبر إستراتيجية فعالة ومثمرة لتطوير وتحسين أداء المدارس وضمان توفير تعليم عالي الجودة ومستدام، وتسهم في تحقيق التقدم والازدهار للطلاب والمجتمع، وتعزز القيادة الخادمة روح التعاون والعدالة والعمل الجماعي وتعزز تكافؤ الفرص لجميع الطلاب، وتضمن تقديم التوجيه والتشجيع للمعلمين وإلهامهم للابتكار والتطور المستمر، مما يؤدي إلى تعزيز الفرص العليا وتعزيز التعلم الشامل للجميع، ويؤمن القادة الخدميين بأهمية التواصل الفعال والشفافية والاستماع الجيد، فضلاً عن احترام وتقدير ودعم جميع أفراد المجتمع المدرسي.

## 2.1.2 المحور الثاني: المناخ التنظيمي

### 2.1.2.1 مقدمة

تُستخدم كلمة "مناخ" عادة بشكل مجازي للإشارة إلى البيئة والظروف الطبيعية لموقع جغرافي معين، والتغيرات الجوية التي تميز هذا الموقع عن غيره، وقد تم تطبيق هذا المصطلح أيضًا على البيئة التنظيمية لمكان العمل، حيث يعتبر التنظيم ككيان مؤسسي عضوي يتفاعل مع العوامل المحيطة به، ويتأثر بها بالمقابل، وتعتبر المنظمة ككيان متحرك حيث يتفاعل أفرادها وعناصرها البشرية وغير البشرية مع بعضها البعض، وبالتالي يؤثرون على بعضهم ويتأثرون ببعضهم البعض، ويعد المناخ التنظيمي موضوعًا تم كشفه من خلال نتائج الدراسات التي أجريت منذ نهاية الستينيات وبداية السبعينيات من القرن الماضي، ونتيجةً لهذه الدراسات والأبحاث، أعادت العديد من المنظمات النظر في البيئة النفسية والعملية للموظفين، حيث تسعى من خلالها إلى تعزيز التواصل الإنساني بين العاملين وتعزيز روح التعاون والتضامن والاستقرار والطمأنينة بين العاملين لتحقيق أهداف المنظمة بأفضل طريقة ممكنة، ويُعتبر المناخ التنظيمي عاملاً رئيسياً في نجاح المؤسسات، ليس فقط في تحقيق أهدافها، ولكن أيضاً في تحقيق التميز وتطوير نشاطاتها بشكل عام، وتزداد أهمية وجود المناخ التنظيمي في ظل التغيرات السريعة التي تحدث في البيئة المحيطة بالمؤسسة، والمنافسة الشديدة والاندماج في الاقتصاد العالمي، والتغيرات التكنولوجية السريعة تتضمن العوامل التي تؤثر على المناخ التنظيمي عدة عناصر، مثل ثقافة المؤسسة وقيمتها وهيكلها التنظيمي ونهج القيادة وسياسات الموارد البشرية وأنماط التواصل والتفاعل بين الأعضاء، ويمكن أن يكون للمناخ التنظيمي تأثير كبير على رضا الموظفين والالتزام والإبداع والأداء العام، وإن مفهوم المناخ التنظيمي قد تطور على مر الزمن وتطور الأبحاث في مجال علم الاجتماع التنظيمي وعلم النفس، وقد استلهمت فكرة مناخ العمل من الدراسات التي أجراها لوين في عام 1951، حيث قام بإنشاء مناخات اجتماعية مصطنعة ودراسة سلوك الأفراد في ظل هذه المناخات، وقد أنتجت هذه الدراسات أداة تحليلية قوية لفهم سلوك الأفراد داخل المنظمة، وأحد الدراسات الهامة التي أسهمت في تطور مفهوم المناخ التنظيمي هي التجارب التي أجراها إلتون مايو في مصنع هوثورن، حيث أظهرت هذه التجارب أهمية تحسين مناخ العمل وتأثيرها الإيجابي على الإنتاجية، ومن ثم تم إجراء دراسات أخرى لقياس اتجاهات العاملين نحو الرؤساء والمشرفين وظروف العمل وأنظمة الأجور والحوافز، وغيرها من العوامل التي تؤثر على مستوى الإنتاجية (الطجم والسواط، 2012).

وفقاً لجيليرمان Gellerman" في عام 1960، يمكن أن يُظهر مفهوم المناخ التنظيمي إلى الظروف الجوية ودرجة الحرارة الفيزيائية بالإضافة إلى الجو الاجتماعي الذي يسود في بيئة معينة.

بدأ الحديث عن المناخ التنظيمي بشكل خاص عندما زادت المنازعات بين إدارات المدارس والطلاب وبين الطلاب والسلطات الحكومية في القارة الأوروبية وأمريكا الشمالية، وقد نشر هالبن وكروفت كتابهما الشهير "المناخ التنظيمي في المدارس" في عام 1963، وهذا الكتاب كان أول من بدأ بالحديث عن المناخ التنظيمي، وتبع ذلك عدد كبير من الباحثين مثل رانيسيس ليكرت الذي كان من أوائل المهتمين بهذا المجال. (سليمان، 2002).

وقد ساعدت هذه الدراسات في تطوير نماذج ونظريات مختلفة لفهم المناخ التنظيمي، ومن أبرز هذه النماذج نموذج دينيسن ومونونكيه الذي يركز على ستة عناصر رئيسية للمناخ التنظيمي: الاتصالات، والتعاون، والمشاركة، والدعم، والعدالة، والابتكار، كما يوجد نموذج كاميرون وكوين الذي يركز على ثلاثة عوامل رئيسية: العلاقات القائمة على الثقة، والعدالة التنظيمية، والملكية المشتركة للرؤية المشتركة، كما تتأثر المناخات التنظيمية بعوامل متعددة، بما في ذلك ثقافة المنظمة، وقيمها، وهيكلها التنظيمي، وأنماط القيادة، والتوجيهات الاستراتيجية، والعوامل البيئية الخارجية، وتؤثر المناخات التنظيمية بدورها على سلوك الموظفين ومشاعرهم واتجاهاتهم وأدائهم في العمل. (سليمان، 2002).

### 2.1.2.2 مفهوم المناخ التنظيمي

تعريف المناخ التنظيمي يتنوع بين الباحثين والمفكرين في مجال الإدارة بسبب تعدد العوامل والمؤثرات الداخلية التي تؤثر في بيئة المنظمة، وفيما يلي بعض التعريفات المختلفة للمناخ التنظيمي من وجهات نظر الباحثين:

حمود واللوزي (2009) يعرفون المناخ التنظيمي على أنه مجموعة من السمات والخصائص التي تميز بيئة المنظمة وتؤثر في الأطر السلوكية للأفراد والجماعات والمنظمات على حد سواء، وتؤثر في تحقيق الرضا الوظيفي والتحفيز وتأثيره على قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.



ويعرف العميان (2013) المناخ التنظيمي بأنه البيئة الاجتماعية أو النظام الاجتماعي الكلي لمجموعة العاملين في منظمة واحدة، ويشمل الثقافة والقيم والعادات والتقاليد والأعراف والأنماط السلوكية والمعتقدات الاجتماعية وطرق العمل المختلفة التي تؤثر على الأنشطة البشرية والاقتصادية داخل المنظمة.

في حين يعرف القيروتي (2009) المناخ التنظيمي بأنه مجموعة من الخصائص البيئية الداخلية للعمل والتي تتمتع بدرجة من الثبات النسبي أو المستقر، يفهمها العاملون ويدركونها وتؤثر على قيمهم واتجاهاتهم وسلوكهم.

ويعرف المومني (2006) المناخ التنظيمي بأنه مجموعة من الخصائص التي تميز بيئة المنظمة وتؤثر على قيمة واتجاهات وإدراك الفرد، وتتمتع بدرجة عالية من الاستقرار والثبات النسبي للبيئة الداخلية.

ويتفق هذا التعريف مع تعريف حمادات (2008) حيث يعرف المناخ التنظيمي بأنه مجموعة العوامل والخصائص والقواعد والأساليب التي توجه وتحكم سلوك الأفراد داخل التنظيم وتميزه عن غيره من التنظيمات.

في حين عرف الكبيسي (1998) المناخ التنظيمي بأنه الحصيلة لكل العوامل البيئية الداخلية كما يفسرها ويحللها العاملون فيها، والتي تظهر تأثيراتها على سلوكهم وعلى معنوياتهم وأدائهم.

وقد عرف "لتوين وسترنجر Litwin et Stranger المناخ التنظيمي بأنه مجموعة الخصائص التي تميز بيئة العمل في المنظمة بصورة مباشرة بين الأفراد الذين يعملون في هذه البيئة، والتي يكون لها انعكاس أو تأثير على دوافعهم وسلوكهم عبد الباقي (2005).

كما عرف المناخ التنظيمي على أنه: "إدراك الأفراد لبعض المتغيرات التنظيمية في بيئة العمل نمط الاتصال، القيم والاتجاهات السياسات التنظيمية، ومدى توافق هذه المتغيرات مع طبيعة التكوين التنظيمي والاجتماعي للفرد(صديق محمد،2005).

ومن التعريفات السابقة يمكن استنتاج الخصائص الآتية:

1. إن المناخ التنظيمي يعبر عن مجموعة من الخصائص التي تميز البيئة الداخلية للمنظمة إذ يمكن من خلالها تمييز منظمة عن أخرى.

2. يعكس المناخ التنظيمي التفاعل بين المميزات الشخصية والتنظيمية، ويعبر المناخ التنظيمي عن خصائص المنظمة كما يتم إدراكها من قبل العاملين فيها ليس بالضرورة أن تتوافق تصوراتهم مع الوضع القائم فعلاً.

3. إن المناخ التنظيمي لا يعني ثقافة المنظمة كما أنه ليس بمصطلح بديل عنها.

4. إن المناخ التنظيمي السائد في منظمة ما يؤثر بشكل كبير على سلوك العاملين بها وله نتائج سلوكية قوية.

هذه بعض التعريفات المختلفة للمناخ التنظيمي، وتوضح أن المناخ التنظيمي يتعلق بالسمات والخصائص البيئية الداخلية للمنظمة، وكيفية تأثيرها على سلوك الأفراد والجماعات في المنظمة، ويمكن أن يكون للمناخ التنظيمي تأثير كبير على عدة جوانب داخل المنظمة مثل التحفيز والرضا الوظيفي والأداء المؤسسي.

ومن خلال ما سبق يمكن للباحث صياغة التعريف الآتي:

**المناخ التنظيمي هو:** مجموعة الخصائص والصفات التي تميز مكان العمل والتي يدركها العاملون ويعملون من خلالها ويتأثر سلوكهم بها، وتتصف بدرجة من الثبات النسبي ويمكن من خلالها التمييز بين منظمة وأخرى وهو نتاج تفاعل مجموعة من العوامل الشخصية والتنظيمية، ويتأثر بنوعية القوى البشرية العاملة بها.

### 2.1.2.3 الفرق بين المناخ التنظيمي والثقافة التنظيمية يكمن في التركيز والنطاق

**الذي يغطياناه كما يلي:**

المناخ التنظيمي: يشير إلى الظروف والجو الملموس والمحسوس داخل المنظمة، وكيفية تأثيرها على سلوك الموظفين وأدائهم، ويتعلق المناخ التنظيمي بالجو المشترك والتفاعلات اليومية بين أفراد المنظمة وكذلك بالممارسات الإدارية والسياسات المتبعة، ويمكن للمناخ التنظيمي أن يكون إيجابياً أو سلبياً، وقد يتأثر بعوامل مثل القيادة والتوجيه الإداري والعلاقات بين الفرق والتواصل الداخلي، والثقافة التنظيمية: تشير إلى القيم والمعتقدات والسلوكيات التي تحدد هوية المنظمة

وتوجه تصرفات أعضائها، وتعكس الثقافة التنظيمية القيم الأساسية والمبادئ التوجيهية التي يعتمدها أفراد المنظمة، وتمثل الثقافة الأساس الذي يتم بناء عليه المناخ التنظيمي، وتؤثر الثقافة التنظيمية في توجهات الموظفين وسلوكهم وقراراتهم (الخطيب، 2008).

#### 2.1.2.4 أهمية المناخ التنظيمي

اكتسب موضوع المناخ التنظيمي أهمية خاصة لدى المنظمات نظراً لأهميته المباشرة وغير المباشرة في مختلف الجوانب الإدارية والسلوكيات المتعلقة بالأفراد داخل المنظمة، فضلاً عن التأثير الواضح للمناخ التنظيمي على مختلف أنشطة المنظمات (المومني 2006).

وتظهر أهمية المناخ التنظيمي من خلال العلاقة بينه وبين المتغيرات التنظيمية الأخرى، فتظهر العلاقة السببية بينه وبين القيادة في المنظمة، كما تظهر العلاقة بينه وبين التخطيط أيضاً، خاصة عندما يكون هدف التخطيط هو تحقيق الانسجام بين الأهداف التنظيمية وأهداف الأشخاص الذين يعملون في المنظمة، وتظهر أيضاً العلاقة بين المناخ وسلوك الأفراد (طعامنة، 1996).

ومهما كانت طبيعة المنظمات والعاملين فيها فمن المفترض أن يسعى الطرفان إلى تحقيق بيئة عمل يسودها المناخ التنظيمي الجيد ( القريوتي، 2000)، وقد حدد عطا الله (1996) أهمية المناخ

التنظيمي من خلال السمات المميزة للمناخ الإيجابي وهي:

1. اتباع أساليب القيادة المناسبة لطبيعة ونوع العمل.
2. التكامل بين الأهداف التنظيمية والأهداف الشخصية.
3. معرفة الفروق الفردية واحتياجات وتوقعات الطلاب.
4. وجود قواعد وأنظمة عادلة للمكافآت والعقوبات الرادعة.
5. اتباع الأساليب التي تخدم التطوير والتقدم المهني.
6. المعاملة العادلة والعلاقات الجيدة مع المعلمين.
7. المشاركة في اتخاذ القرار (المومني 2006).

كما أشارت العديد من الدراسات والأبحاث التي أجريت في بيئات مختلفة إلى أن المناخ التنظيمي يلعب دوراً مهماً سواء في سلوك الموظفين أو أنشطة عملهم، بحيث يؤثر المناخ السائد على اتجاهات الموظفين نحو العلاقات السائدة داخل المنظمة (المدهون والجزاوي، 1990).

يلعب المناخ التنظيمي دوراً هاماً في التأثير على النتائج السلوكية للعاملين في أي منظمة، حيث يقوم المناخ ببناء وبلورة السلوك الوظيفي والأخلاقي للعاملين في المنظمات من حيث تشكيل وتعديل القيم والاتجاهات التي تحملها والسلوكيات التي تظهرها في مكان العمل، كما يعتمد نجاح المنظمات على مدى قدرتها على خلق جو من الاستقرار والثقة والروح المعنوية العالية بين العاملين (القطامنة، 2000).

تعتمد فعالية وكفاءة الأداء الفردي والجماعي والأداء العام للمنظمة على مدى تأثير المناخ السائد في بيئة العمل الداخلية على العديد من القرارات التي يتم اتخاذها والسلوكيات والاتجاهات التي تحدث تجاه المنظمة، حيث أن سلوك الفرد داخل المنظمة يتأثر بالبيئة المحيطة به واتجاهه نحو تلك البيئة ووعيه بها (السكران، 2004).

إن تحديد طبيعة المناخ المؤسسي السائد في أي منظمة يساهم في التعرف على طبيعة السلوك التنظيمي للأفراد والجماعات داخل المنظمة وبالتالي العمل على تفسير هذا السلوك وضبطه، وإن توفير المناخ المؤسسي الملائم هو مفتاح نجاح الإدارة الفعالة والاهتمام المستمر بتوفير أبعاد وعناصر المناخ المؤسسي الذي يساهم في تطوير الأداء، وتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية (العوامل، 1994).

للمناخ التنظيمي دور مهم في عملية التطوير التنظيمي، حيث يعتبر مؤشراً هاماً يمكن من خلاله قياس درجة رضا الأفراد عن المنظمة، والتحكم والسيطرة على أبعاد المناخ التنظيمي يسمح لإدارة المنظمة بتحفيز الأفراد ودفعهم نحو تحقيق أهداف المنظمة كما يسمح للمنظمة بالتحكم في السلوك التنظيمي للأشخاص ويفعل ذلك بما يخدم مصلحة العمل (القطامنة، 2000).

ومما سبق يمكن القول أن أهمية المناخ التنظيمي تبرز من خلال تأثيره المباشر على قدرة المنظمة لتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، فالمناخ التنظيمي له تأثير بارز على مدى إدراكات الأفراد ورضاهم واتجاهاتهم ودافعيتهم لتحقيق الأفضل، لكن لا يمكن الجزم بأن المناخ التنظيمي العامل الأساسي لتحقيق المنظمة لأهدافها فهناك عوامل أخرى متداخلة لكنه يعتبر أحد العوامل الأساسية المؤثرة في التطور المنشود.

## 2.1.2.5 أهداف المناخ التنظيمي

تزداد أهمية أهداف المناخ التنظيمي بازدياد المشاكل التنظيمية وتعقدها وذلك نظراً لكبر حجم المؤسسة وضخامة عدد العاملين فيها وتنوع أنشطتها لذلك نجد أن التنظيم يبين الجهود البشرية لتحقيق أهداف المؤسسة بأقل التكاليف وأقل وقت وجهد ممكن وبأقصى كفاية إنتاجية.

### ويشير اسحق(2012) إلى أهم أهداف المناخ التنظيمي فيما يلي:

1. تمييز المنظمات: يهدف المناخ التنظيمي إلى تمييز المنظمات عن بعضها البعض، وذلك من خلال خصوصيتها وطابعها الفريد الذي ينعكس في بيئة العمل والقيم والثقافة المنظمة، ويساعد هذا التميز في جذب المواهب والعمالة الماهرة وفي بناء سمعة إيجابية للمنظمة.
2. تنمية الولاء: يهدف المناخ التنظيمي إلى تعزيز شعور الولاء لدى أعضاء المنظمة، ويتم ذلك من خلال إيجاد بيئة عمل تشجع العاملين على الانتماء والتعاون والمشاركة، وتقديم فرص التطوير والترقية، وتعزيز العدالة والمعاملة المنصفة.
3. تسهيل الالتزام بالأهداف: يهدف المناخ التنظيمي إلى تسهيل وتعزيز الالتزام بالأهداف الكبرى والعامّة للمنظمة، ويتم ذلك من خلال إعطاء العاملين إشارات واضحة بشأن الأهداف والتوجيهات، وتوفير الموارد اللازمة والدعم، وتشجيع الابتكار والإبداع في سبيل تحقيق هذه الأهداف.
4. تفعيل نظام الرقابة والضبط السلوكي: يهدف المناخ التنظيمي إلى تعزيز نظام الرقابة والضبط السلوكي داخل المنظمة، ويتم ذلك من خلال وضع قواعد وسياسات وإجراءات واضحة، وتحفيز الالتزام بالسلوك المناسب وتقديم التعزيز والمكافآت للأداء المتميز، واتخاذ إجراءات تصحيحية عند الحاجة.
5. تحفيز العاملين: يهدف المناخ التنظيمي إلى تحفيز العاملين وزيادة دافعيتهم لتحقيق الأهداف بكفاءة أفضل، ويتم ذلك من خلال توفير بيئة عمل محفزة وتحفيزية، وتعزيز العدالة والمكافآت العادلة، وتشجيع الاعتراف بالإنجازات وتقدير الجهود المبذولة.
6. الرضا الوظيفي: يهدف المناخ التنظيمي إلى تحقيق مستوى معين من الرضا الوظيفي لدى العاملين، ويتم ذلك من خلال إيجاد بيئة عمل تلبي احتياجات العاملين الأساسية، مثل

الاعتراف بالإنجازات، وتوفير فرص التطوير والترقية، وتعزيز التوازن بين الحياة العملية والشخصية.

7. تعزيز قدرة المنظمة على التكيف: يهدف المناخ التنظيمي إلى تعزيز قدرة المنظمة على التكيف مع البيئة المتغيرة ومواجهة التحديات.

### 2.1.2.6 أنواع المناخ التنظيمي

تحتوي دراسات المناخ التنظيمي على تصنيفات متعددة لأنواع المناخ التنظيمي، وبعض الكتاب يميزون بين المناخ التنظيمي الإيجابي والسلبي، وبين المناخ التنظيمي المعاون والمعيق، وبين المناخ التنظيمي الملائم والحيادي، بينما يفضل آخرون المناخ التنظيمي الصحي والمرضي (Brunet,1983). وهناك أيضاً تصنيفات أخرى تعتمد على الخصائص والمواصفات المحددة

وهي كما يلي:

1. المناخ التنظيمي المفتوح: يتميز موظفوها بروح معنوية عالية ودرجة توافق وتأزر جيدة فيما بينهم، وانخفاض مستوى الانفصال، وأعباء العمل المعقولة، وتعمل الإدارة على تسهيل أداء المهام، ومستوى عالٍ من الرضا والانتماء نحو العمل، ويمثل سلوك المدير تكاملاً بين الدور والشخصية، حيث يعمل بجد، ويعتبر قدوة في العمل، ويتمتع بمستوى عالٍ من التحفيز والاهتمام بالأفراد، والمرونة في التعامل مع الأمور، واتخاذ القرار، والقبول الاجتماعي، وعدم الانعزال (حسن، 2003).

وصف هالين المناخ المفتوح بأنه المناخ الذي يتمتع فيه الأعضاء بعلاقات حميمة مبنية على الصداقة والأخوة، ويؤدي العاملون فيه الرضا الوظيفي الكافي، ويكونون متحمسين للتغلب على الصعوبات والإحباط، ويتم تحفيزهم لإنجاز العمل وإنجاح المنظمة (المومني، 2006).

2. المناخ المستقل (الذاتي): يتميز العاملون فيه بمستوى عالٍ من الروح المعنوية وإن كان أقل مما هو عليه في المناخ المفتوح، وبدرجة متقدمة من الحرية في ممارسة متطلباتهم وإشباع احتياجاتهم، وفي هذا المناخ يتمتع الأفراد بإشباع احتياجاتهم الاجتماعية وحرية تكاد تكون كاملة في القيام بعملهم، ويمارس القائد قدراً بسيطاً من السيطرة على الأعضاء، مما يسمح بظهور الأعمال القيادية بين المجموعة، وتسود روح التعاون في هذا المناخ (المومني، 2006).

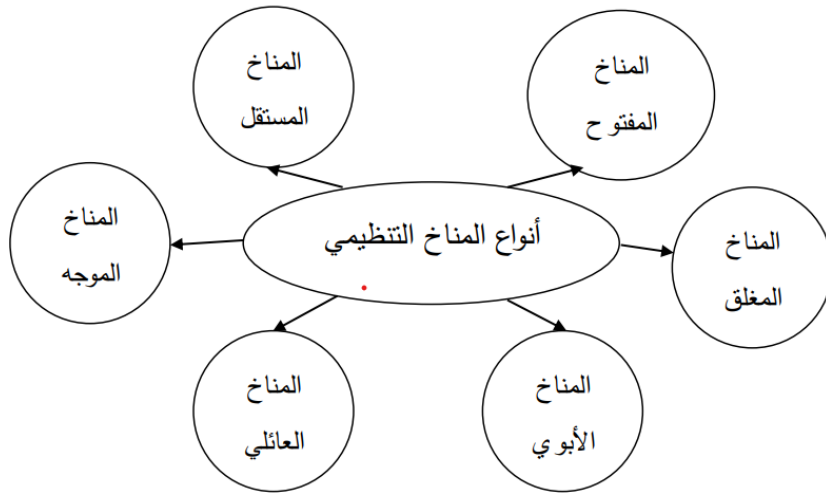
3. المناخ المتحكم فيه: ويتميز بضعف العلاقات الاجتماعية بين الموظفين وسيطرة المسؤول ويتميز سلوك المدير بالسيطرة والتوجيه، وانخفاض مستوى المرونة، ويميل إلى العزلة، وانخفاض مستوى الاهتمام بالأفراد، ويعمل على تفويض المسؤولية في نطاق ضيق، ويعمل على تحسين العمل على حساب الأفراد (حسن، 2003).

4. المناخ العائلي: يتميز هذا المناخ بالألفة القوية بين الموظفين، حيث تتجه جهودهم نحو تلبية احتياجاتهم الاجتماعية دون الاهتمام الكافي بتحقيق أهداف المنظمة من خلال استكمال العمل، والمدير هنا لا يمارس دوره في توجيه نشاط المنظمة، ويظهر هنا رؤساء متعددون، ويشعر العاملون بألفة قوية بينهم، ولكن لا يوجد ترابط بينهم في مجال العمل، ومعنوياتهم متوسطة لأنهم يشعرون بعدم الرضا بإكمال العمل (العجمي، 2007).

5. المناخ الأبوي: تتركز السلطات هنا في يد المدير، ولا يسمح بظهور مبادرات قيادية بين موظفيه، وهذا لا يحقق إشباع احتياجاتهم الاجتماعية، ولا يوجد أي ارتباط بينهم، فهم يشكلون جماعات وأحزاب، والمدير هنا يتولى إدارة المنظمة، لأن العاملين لا يحاولون إظهار ما لديهم من المهارات القيادية، وترك المدير لدور الأب فيه في بدايتها يجعل معنويات العمال منخفضة، ولا يحققون قدرًا كبيرًا من الإنجاز (المومني، 2006).

6. المناخ المغلق: يتميز هذا المناخ بالفتور، وهو مناخ معاكس للمناخ المفتوح ويتميز بعدم الترابط بين الأفراد، وانعدام المسؤولية، وكثرة المشاجرات بين الأفراد، حيث يفرض القائد الروتين غير الضروري من الأعباء وتؤدي إلى مستوى منخفض من الأداء (المومني، 2006).

ويمكن تلخيص أنواع المناخ التنظيمي في الشكل الآتي:



الشكل رقم (1) انواع المناخ التنظيمي (المومني، 2006، ص30)

### 2.1.2.7 خصائص المناخ التنظيمي

تعتبر خصائص المناخ التنظيمي مهمة لفهم البيئة الداخلية للمؤسسة وتمييزها عن المؤسسات الأخرى، ويعكس المناخ التنظيمي السمات الشخصية والتنظيمية ويعكس الصورة التي يتركها العاملون في المؤسسة، ويتميز المناخ التنظيمي بثبات نوعي، حيث يكون له درجة نسبية من الاستمرارية ولكنه يتأثر بمرور الوقت والمتغيرات ذات الصلة، ويهدف المناخ التنظيمي إلى إيجاد بيئة تتوافق مع أعضاء المؤسسة، ويعتمد على خصائصهم وممارساتهم (فليه وعبد المجيد، 2005).

المناخ التنظيمي هو عملية إدراكية أو شعور عام وصورة ذهنية يحملها الأفراد عن المؤسسة التي يعملون فيها، وقد لا يعكس الواقع بشكل دقيق، وتختلف الصورة الذهنية للمناخ التنظيمي من شخص لآخر وتتأثر بخصائصهم وممارساتهم، ويزداد المناخ التنظيمي الصحيح كلما زادت هيكلية التنظيم مثل المركزية والرسمية (الحربي، 2021).

ويجب ملاحظة أن المناخ التنظيمي ليس بديلاً لثقافة المؤسسة، بل يتعامل مع البعد الإنساني والبعد المادي لعمل الأفراد في المؤسسة، وينشأ المناخ التنظيمي من خلال تفاعل الأشخاص ويعكس الثقافة التي يحملها الفرد داخل التنظيم، على عكس الثقافة، إذ يمكن أن يكون المناخ التنظيمي أكثر عرضة للتغيير (شامي، 2011).

ويرى (فليه وعبد المجيد، 2005) أن خصائص المناخ التنظيمي تتمثل فيما يلي:



1. المناخ التنظيمي لا يعني البيئة الخارجية للمؤسسة، بل يركز على البيئة الداخلية للمؤسسة على المستوى الضيق، ويتعلق بالعلاقات والتفاعلات بين الأفراد والهيكل التنظيمي والقيم والمعتقدات المشتركة داخل المؤسسة.
2. المناخ التنظيمي ليس مصطلحاً مطلقاً، بل يتأثر بالتداخلات بين الواقع الموضوعي والإدراك الشخصي للأفراد، حيث يتم تكوينه من خلال مزيج من العوامل الموضوعية والتجريبية والثقافية والاجتماعية.
3. المناخ التنظيمي يؤثر بشكل واضح على العاملين في المؤسسة، ويعمل كوسيط بين متطلبات الوظيفة واحتياجات الفرد، وقد يؤدي المناخ التنظيمي الإيجابي إلى رضا العاملين وتحفيزهم وارتباطهم بالمؤسسة، في حين قد يؤدي المناخ التنظيمي السلبي إلى عدم الرضا والتدهور في الأداء.
- والمناخ التنظيمي يتنوع في أشكاله ويمكن أن يكون له تأثير إيجابي أو سلبي على أداء العاملين، ويمكن أن تشمل الأشكال المختلفة للمناخ التنظيمي الانفتاح والتعاون والدعم والتحفيز، وعلى الجانب الآخر قد تشمل الانغماس والتعسف والتوتر.
4. يتميز المناخ التنظيمي بثبات نسبي في خصائصه، ومع ذلك فإنه يمكن أن يتأثر ويتغير عبر الزمن، وينتقل المناخ التنظيمي ويتطور بناءً على التغيرات في شخصيات وقيم المؤسسة وتفاعلاتها مع الظروف الخارجية.
5. المناخ التنظيمي السائد في المؤسسة يؤثر بشكل كبير على سلوك العاملين بها، ويمكن أن يؤدي المناخ التنظيمي الداعم والمحفز إلى تعزيز التعاون والإنتاجية، بينما قد يؤدي المناخ التنظيمي السلبي إلى تقليل الالتزام والأداء السيء.
6. هناك علاقة وثيقة بين الصفات والتصرفات التنظيمية الأخرى والمناخ التنظيمي، ويؤثر المناخ التنظيمي على سلوك العاملين وسلوكهم في المؤسسة، وفي المقابل يتأثر المناخ التنظيمي بالصفات والسلوكيات التنظيمية للأفراد.

7. يتأثر المناخ التنظيمي بالعوامل الموضوعية في البيئة المحيطة للمؤسسة، وقد تشمل هذه العوامل المنافسة في السوق، والتشريعات واللوائح، والتكنولوجيا، والتغيرات الاقتصادية والاجتماعية.

8. تتنوع عناصر المناخ التنظيمي وقد تختلف من مؤسسة إلى أخرى، ولكن يتم الاحتفاظ بالهوية الأساسية للمناخ التنظيمي، ويمكن أن تشمل عناصر المناخ التنظيمي القيادة، والاتصال، والهيكل التنظيمي، والمكافآت، والقيم والمعتقدات المشتركة.

9. يتم تحديد المناخ التنظيمي بواسطة خصائص الأفراد والعوامل الاجتماعية والثقافية، ويتأثر المناخ التنظيمي بالتفاعلات بين الأفراد والقيادة والثقافة التنظيمية والتاريخ التنظيمي، ويتطلب جهودًا مشتركة لتشكيله وتطويره.

### 2.1.2.8 عناصر المناخ التنظيمي

المناخ التنظيمي يشير إلى الجو العام والأحوال الداخلية في المنظمة، والتي تشمل القيم والمعتقدات والسلوكيات والتفاعلات بين أفرادها، ويمكن أن يكون المناخ التنظيمي إيجابيًا أو سلبًا، ويتأثر بعوامل عديدة داخل المنظمة.

وأهم عناصر المناخ التنظيمي ما يلي:

1. أحد عناصر المناخ التنظيمي هو الهيكل التنظيمي، ويشير الهيكل التنظيمي إلى الترتيب والتنظيم الداخلي للمنظمة، بما في ذلك التقسيمات والوحدات والسلطات والمسؤوليات، ويمكن أن يكون الهيكل التنظيمي مرئيًا ومتطورًا، أو صلبًا ومتشددًا، ويؤثر الهيكل التنظيمي على تدفق المعلومات واتخاذ القرارات والتفاعلات بين الموظفين(العلاق، 2008).

2. نمط القيادة هو عنصر آخر يؤثر في المناخ التنظيمي، ويشير إلى الأسلوب الذي يتبعه القادة في التوجيه والتحفيز والتفاعل مع الموظفين، ويمكن أن يكون هناك أساليب قيادة مختلفة، مثل القيادة الديكتاتورية أو القيادة الديمقراطية، والقادة الذين يتبعون أسلوب القيادة الديمقراطية يشجعون على المشاركة والابتكار والتعاون، بينما القادة الذين يتبعون القيادة الديكتاتورية يتسمون بالتحكم والتوجيه القوي (العلاق، 2008).

3. نمط الاتصال هو عنصر آخر يؤثر في المناخ التنظيمي، ويشير إلى كيفية تدفق المعلومات والتواصل بين أفراد المنظمة، ويمكن أن يكون هناك اتصال أفقي بين أفراد المستوى نفسه واتصال عمودي بين المستويات المختلفة، ويعتمد نمط الاتصال على تفضيلات المنظمة واحتياجاتها، ويؤثر في مدى تبادل المعلومات والتفاعل بين الموظفين (علاقي، 2000).

4. المشاركة في اتخاذ القرارات: تعد المشاركة في عملية اتخاذ القرار فرصة للتعبير عن الرأي وإرشاد القرارات، وتسهم في رفع روح المعنويات لدى الموظفين وتحقيق التناغم في بيئة العمل (حمود واللوزي، 2009).

و عملية اتخاذ القرارات تشمل تبادل الآراء والأفكار والاتصالات والمناقشات والدراسات والتحليلات التي تتم على مستويات مختلفة في المنظمة، بمشاركة العديد من الأفراد، مما يجعلها نتاجاً للجهود الجماعية وليست نتيجة لرأي فردي (كنعان، 2007).

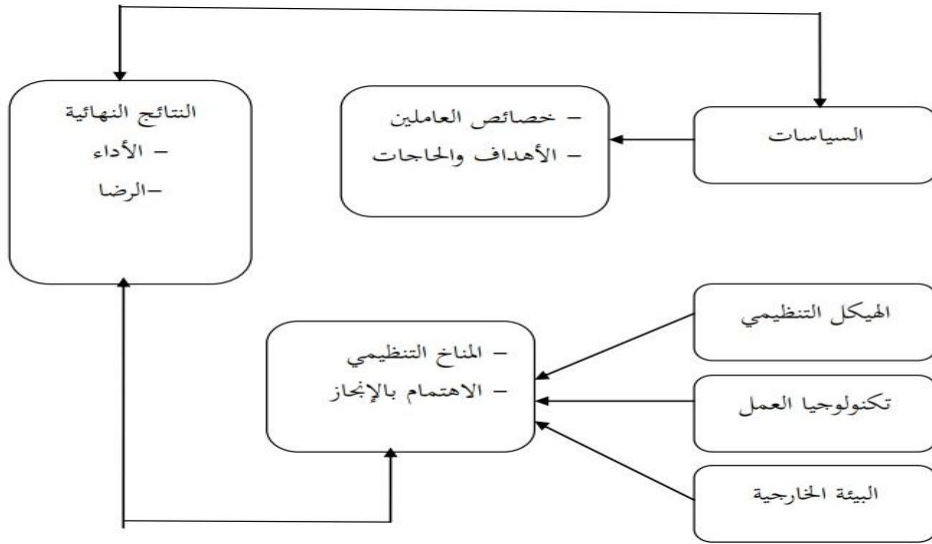
5. طبيعة العمل: تختلف الأعمال داخل المنظمة فيما يتعلق بالروتين والتكرار والجمود، وهذا يؤدي إلى شعور الموظفين بالملل والضغط النفسي، وعندما يكون العمل مكرراً وخالياً من التجديد، يمكن أن ينشأ شعور بعدم الأهمية ويؤدي إلى جو من الاكتئاب غير الصحي داخل المنظمة، وعلى الجانب الآخر، عندما يكون العمل مبتكراً، يمكن أن يؤدي إلى نشاط وتفاعل وشعور الموظفين بأهميتهم، وهذا يعكس مناخاً تنظيمياً صحياً (ربيع، 2015).

6. تكنولوجيا العمل: تلعب التكنولوجيا المستخدمة في المنظمة دوراً في تحديد المناخ التنظيمي، فإذا كانت التكنولوجيا ثابتة وغير متجددة، فقد تسيطر الأجواء التقليدية وتؤدي إلى سلبية في نظر الموظفين، مما يحد من الإبداع ويقلل من قبول الأفراد للمسؤولية في أداء المهام الموكلة إليهم، أما إذا كانت التكنولوجيا متقدمة، فإنها تسهم في زيادة النشاط والبحث وتهيئة مناخ تنظيمي جيد (عربيات، 2006).

وقد أورد المومني (2006) نقلا عن إبراهيم أحمد مخططا توضيحيا لأهم عناصر المناخ

التنظيمي لأي منظمة كما وضعه "ستيرز Steers".

الشكل رقم (2) مخطط توضيحي لأهم عناصر المناخ التنظيمي



(واصل جميل المومني، 2006 ، ص 36)

### 2.1.2.9 أبعاد المناخ التنظيمي

يرى العميان (2013) أن أبعاد المناخ التنظيمي تحدد بالعوامل البيئية الداخلية وهي كما يلي:

1. مرونة التنظيم: تعبر عن قدرة المنظمة على التكيف والاستجابة للتغيرات الداخلية والخارجية.
2. طبيعة العمل: تتعلق بنوع الأعمال التي يقوم بها الموظفون وتأثيرها على درجة التحدي والإبداع في العمل.
3. أهمية الإنجاز: تسلط الضوء على تحقيق الأهداف والإنتاجية كمؤشر للنجاح المادي والمعنوي للمنظمة.
4. التنمية الإدارية والتدريب: تعكس جهود المنظمة في تطوير وتدريب القادة والمشرفين وتأثيرها على تحقيق الأهداف التنظيمية.

5. نقاط السلطة: تشير إلى نوعية توزيع السلطة داخل المنظمة، سواء كانت مركزية أو غير مركزية، وتأثيرها على المرونة والإبداع في أداء المهام.
6. أسلوب التعامل بين الإدارة والعاملين: يتعلق بأسلوب التواصل والتفاعل بين الإدارة والموظفين وتأثيره على تعزيز التعاون والثقة وتبادل المعرفة.
7. أنماط الثواب والعقاب: تشير إلى كيفية مكافأة الأداء المتميز وتحفيزه، وكذلك تطبيق عقوبات على السلوك غير الملائم أو غير المنتج.
8. الأمن الوظيفي: يعنى بتوفير وظيفة دائمة ومستقرة للموظفين، مما يعزز الاستقرار النفسي ويحافظ على رضاهم وولائهم للمنظمة.

**في حين حدد فليه وعبد المجيد (2012) أبعاد المناخ التنظيمي فيما يلي :**

#### 1. الهيكل التنظيمي

الهيكل التنظيمي يمثل الشكل العام للمؤسسة، ويشمل إيجاد التركيب المناسب والتقسيم الإداري للمهام والمسؤوليات والصلاحيات داخل المؤسسة، ويعد الهيكل التنظيمي أحد العناصر المهمة في تحديد طبيعة العمل وتخصصات المؤسسة، بالإضافة إلى تحديد العلاقات الوظيفية بين الموظفين والإدارات المختلفة، ويؤثر الهيكل التنظيمي في توزيع السلطة واتخاذ القرارات وتنسيق العمل داخل المؤسسة، وبالتالي يلعب دورًا حاسمًا في تشكيل المناخ التنظيمي.

#### 2. نظم الاتصال

تشير نظم الاتصال إلى وسائل وطرق التواصل وتبادل المعلومات داخل المؤسسة، وتشمل الاتصالات الصاعدة التي تتضمن التواصل من الموظفين على مستويات أدنى إلى المستويات الإدارية العليا، وتشمل الأفكار والاقتراحات والشكاوى والتقارير، وتشمل الاتصالات الهابطة التواصل من الإدارة العليا إلى المستويات الإدارية الأدنى، وتتضمن التوجيهات والتعليمات والقرارات المهمة، وتلعب نظم الاتصال دورًا حيويًا في نقل المعرفة وتبادل المعلومات وتعزيز التفاهم بين الموظفين، وبالتالي تؤثر في صورة المناخ التنظيمي

### 3. قيم المؤسسة

تعكس قيم المؤسسة المعتقدات والمبادئ والأخلاقيات التي تحكم سلوك الموظفين واتخاذ القرارات، وتلعب قيم المؤسسة دوراً هاماً في تشكيل المناخ التنظيمي، حيث تؤثر في توجهات الموظفين وعلاقاتهم وتفاعلاتهم مع بعضهم البعض ومع المؤسسة بأكملها، وإذا كانت قيم المؤسسة تعزز التعاون والنزاهة والابتكار، فمن المرجح أن ينشأ مناخ تنظيمي صحي وإيجابي.

#### 2.1.2.10 العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي

من الأمور المسلم بها أن هناك مجموعة من العوامل تؤثر على سلوك الأفراد داخل التنظيم، وهذه العوامل تمثل ما يعرف بالمناخ التنظيمي، وكل عامل من هذه العوامل يمثل عنصراً مهماً في بيئة العمل ويؤثر بدوره على سلوك الفرد والجماعة وإنتاجية التنظيم ويمكن تصنيف هذه العوامل إلى ثلاث فئات (الطجم والسواط، 2012).

##### 2.1.2.10.1 العوامل الخارجية

أ) البيئة الثقافية: تعتبر الثقافة الفردية والثقافة الوطنية أو الإقليمية عوامل مؤثرة في المناخ التنظيمي، فالقيم والمبادئ التي يؤمن بها الأفراد والتفاعلات الثقافية تؤثر على إدراكهم للمناخ في المنظمات، فعلى سبيل المثال، يمكن أن تختلف ثقافة المنظمة في بلد نام عن ثقافة منظمة أخرى في بلد متقدم، مما يؤثر على التوجهات والسلوكيات المتبعة في المنظمة (المغربي، 2007).

ب) البيئة الاقتصادية: تؤثر الظروف الاقتصادية المحيطة بالمنظمة على المناخ التنظيمي، ففي حالة الركود الاقتصادي أو فترات التحول الهيكلي للمنظمات مثل عمليات الخصخصة وتقليص القوى العاملة، ينشأ مناخ من القلق وعدم الاستقرار في المنظمة، مما يؤثر سلباً على التحفيز والأداء (المغربي، 2007).

ج) المشاكل الأسرية: تتعلق هذه العوامل بالقضايا المتعلقة بالأسرة والتحديات المالية والضغط المختلفة التي يواجهها أفراد المنظمة في حياتهم الشخصية، وقد تؤثر المشاكل الأسرية سلباً على أداء العاملين في المنظمة ويمكن أن تؤدي إلى التوتر وتقليل الانخراط والتركيز في العمل (الصيرفي، 2009).

وتسعى المنظمات إلى الحد من الأثر السلبي الناتج عن المشاكل الأسرية وذلك باهتمامها للأسرة والعمل على تنفيذ برامج متنوعة لمقابلة الاحتياجات المتغيرة لهذه الأسرة مع مراعاة إحداث

التوازن بين العمل ومسؤوليات الأسرة، وتعمل المنظمات على مساعدة العاملين على حل مشاكلهم، وتقديم المساعدات المختلفة لهم وتقديم البرامج المناسبة وتذهب بعضها إلى أكثر من ذلك، بحيث تكون برامج الأسرة جزءًا أساسيًا من رسالة المنظمة (جاد الرب، 2005).

## 2.1.2.10.2 العوامل التنظيمية

1. الثقافة التنظيمية: تعد ثقافة المنظمة أحد العوامل الرئيسية التي تؤثر على المناخ التنظيمي وتحكم سلوك وأداء الأفراد، وتشمل ثقافة المنظمة القيم والمعتقدات والسلوكيات المشتركة ونظام القيم الذي يحكم تصرفات الأفراد والقادة، ويمكن أن تؤثر الثقافة التنظيمية على التفاعلات بين الأفراد ومدى تحقيق الأهداف المشتركة (الصيرفي، 2005).

2. ظروف العمل: تشمل العوامل المادية في بيئة العمل مثل الإضاءة والضوضاء والأثاث والتنظيم المكثبي والتهوية، حيث يؤثر توفر بيئة عمل سلمية وملائمة في تحقيق مناخ تنظيمي إيجابي بحيث يتمكن العاملون من العمل بكفاءة وراحة (الوزان، 2006).

3. التأكيد على أهداف الجماعة وتزويدها بالمعلومات يؤثر بشكل إيجابي على تماسك الجماعة ومستوى ولائها، وعندما يتم التركيز على أهداف الجماعة وتوفير المعلومات اللازمة لأداء المهام بشكل جيد، يتحسن الأداء والتفاعل بين أعضاء الجماعة، وهذا يوفر بيئة مشجعة للتعاون والتواصل الفعال في سبيل تحقيق الأهداف المشتركة (الوزان، 2006).

4. التناقضات والصراعات التنظيمية: التناقضات والصراعات التنظيمية تنشأ عندما تتعارض الأهداف الشخصية للأفراد مع الأهداف التنظيمية للمنظمة، فيمكن أن يكون هناك تناقض بين الربحية وزيادة الأجور، مما يؤثر على الجماعة وقدرتها على تحقيق الأهداف والتزامات المنظمة، والصراعات التنظيمية قد تكون إيجابية أو سلبية، حيث يمكن أن تحفز الصراعات الإيجابية على التفكير الإبداعي وتوليد حلول جديدة، ولكن إذا لم يتم إدارة الصراعات بشكل فعال، فقد تؤدي إلى تقسيم الجماعة وتقويض التعاون والأداء الجماعي (جاد الرب، 2005).

### 2.1.2.10.3 العوامل الشخصية وتشمل

أ- قدرات الفرد: قد لا تسمح القدرات الشخصية للفرد بأداء مهامه وفق ما هو متوقع منه، وهذا العجز يسبب الإحباط ويؤثر سلباً على معنويات الشخص. المرجع

ب- تضارب القيم: في بعض الأحيان تتطلب الوظيفة القيام ببعض السلوكيات التي لا تتفق مع قيم وأخلاقيات الموظف، فعلى سبيل المثال قد يشير مدير قسم الإعلانات إلى ضرورة تزويد المستهلك بمعلومات غير صحيحة أو مبالغ فيها على الأقل حول المنتج، ومثل هذا السلوك يمكن أن يخلق شعوراً بالذنب لدى الفرد ويتحول ذلك إلى حالة من القلق الدائم والشعور بالندم (الطجم والسواط، 2012).

ج- درجة المخاطرة: المناخ التنظيمي الذي يسمح بالمخاطر المعدلة والمحسوبة يؤدي إلى إنجازات أكبر، أما المناخ التنظيمي الذي يتبع المنهج المحافظ أو العشوائي يؤدي إلى مزيد من الإحباط وضعف الرغبة في تحسين الأداء (الصيرفي، 2005).

ويرى الباحث أن هذه العوامل الخارجية والعوامل التنظيمية تتفاعل معاً لتشكيل المناخ التنظيمي في المنظمة، ويتطلب خلق مناخ تنظيمي إيجابي توفير بيئة مشجعة وملائمة للعاملين، وتوفير فرص التطوير والحوافز المناسبة، وتعزيز التواصل والثقة بين القادة والموظفين، بالإضافة إلى مساعدة العاملين في التعامل مع التحديات الشخصية والاقتصادية الخارجية.

### 2.1.2.11 مستويات المناخ التنظيمي

يشير (المغربي، 2007) إلى أن هناك ثلاث مستويات عامة للمناخ التنظيمي وهي:

1. المناخ التنظيمي على مستوى المنظمة بأكملها: وفي هذا المستوى يكون لدى جميع أفراد المنظمة توجه موحد نحو فهم خصائص وظروف العمل الداخلية، وبالتالي فإن تأثير هذا المناخ يكون متماثلاً لدى الأفراد بشكل كبير فيما يتعلق بدوافعهم وسلوكهم.

2. المناخ التنظيمي على مستوى المجموعة: يحدث هذا المستوى عندما يكون هناك اتفاق شبه كامل بين أفراد مجموعة ما بشأن فهمهم للمناخ التنظيمي، ويعني ذلك أن الأفراد لديهم اتجاهات وقيم مشتركة تجاه العمل، مما يؤدي إلى احتمالية فهمهم للمناخ التنظيمي بطريقة مختلفة عن



الأخرين، وقد يكون هناك فروق في المناخ التنظيمي بين الإدارة العليا والإدارة الوسطى أو بين المستويات التنظيمية المختلفة.

3. المناخ التنظيمي على المستوى الفردي: هذا المستوى ينشأ عندما يوجد تباين كبير في خصائص الأفراد داخل المنظمة، مما يؤدي إلى احتمالية فهم كل فرد للمناخ التنظيمي بطريقة مختلفة، ويتأثر ذلك بالعديد من العوامل مثل العمر، الجنس، التعليم، موقع الفرد في التسلسل التنظيمي، وغيرها من العوامل الأخرى.

وهذه المستويات المختلفة للمناخ التنظيمي تساهم في تشكيل تفاعلات الأفراد وسلوكهم داخل المنظمة، ويعتبر فهم هذه المستويات مهمًا للقادة والإداريين للتأكد من توفير بيئة عمل إيجابية ومحفزة لجميع الأفراد في المنظمة.

### 2.1.2.12 تحسين المناخ التنظيمي

تتمثل عملية تحسين نوعية المناخ التنظيمي في الجهود التي تبذلها المنظمة، بهدف خلق قيم عمل محفزة من أجل الحصول على رضا العاملين ورفع روحهم المعنوية مما ينعكس إيجاباً على درجة التزامهم وولائهم للمنظمة.

إن تحسين المناخ التنظيمي يعني العمل على جملة من الجوانب المختلفة في بيئة العمل داخل المنظمة، ويتطلب ذلك اتخاذ إجراءات محددة لتحسين العلاقات بين الأفراد وتعزيز التفاعل والتعاون داخل الفرق وبين الأقسام المختلفة.

أولاً: يجب أن يكون الهيكل التنظيمي للمنظمة واضحاً ومفهوماً للجميع، وينبغي تحديد الأدوار والمسؤوليات بشكل دقيق وتوضيح العلاقات بين الأفراد والأقسام، ويساعد هذا في تجنب الاشتباكات في المهام (Charron & Sépari, 2001).

ثانياً: يجب تشجيع المشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات داخل المنظمة، ويجب أن يشعر العاملون بأنهم جزء من عملية صنع القرار وأن آرائهم مهمة، ويمكن تحقيق ذلك من خلال تشكيل فرق العمل المشتركة واستخدام آليات التشاور مثل الاجتماعات الجماعية وورش العمل، ويعزز هذا النهج الشعور بالانتماء ويمنح العاملين شعوراً بالمسؤولية والتأثير (حريم، 2009).

ثالثاً: القيادة الفعالة تلعب دوراً حاسماً في تحسين المناخ التنظيمي، ويجب أن يكون القادة قدوة وأن يكونوا مثلاً يحتذى به في القيم والسلوكيات المطلوبة، كما يجب أن يتمتع القادة بمهارات التواصل القوية والقدرة على تحفيز وتمكين الفرق، ويجب أن يكونوا قادرين على توجيه الأهداف وتحفيز العاملين لتحقيقها (العميان، 2013).

رابعاً: التواصل الفعال أمر بالغ الأهمية لتحسين المناخ التنظيمي، حيث يجب تشجيع التواصل الشفاف والمفتوح بين أفراد المنظمة، كما ينبغي تبادل المعلومات والأفكار بشكل منتظم وفعال، ويمكن استخدام وسائل التواصل المختلفة مثل الاجتماعات الدورية والبريد الإلكتروني والمنصات الرقمية لتعزيز التواصل وتبادل المعرفة (نجيب، 2009).

خامساً: يجب تعزيز الثقة والعدالة داخل المنظمة، ويجب أن يتم التعامل مع جميع الأفراد بعدالة واحترام وتقدير، وينبغي توفير فرص متساوية للجميع وتكافؤ الفرص فيما يتعلق بالنمو والتطور المهني، ويجب أن تكون السياسات والإجراءات المنظمة عادلة وشفافة وتتماشى مع قيم العدالة والمساواة (كاظم واللوزي، 2009).

ويرى الباحث أنه يجب أن يتم تشجيع التعلم والتطوير المستمر داخل المنظمة، كما ينبغي توفير فرص للتدريب والتطوير المهني وتعزيز ثقافة التعلم، ويمكن استخدام برامج التعلم عبر الإنترنت وورش العمل والدورات التدريبية لتعزيز مهارات العاملين وتطوير قدراتهم، ويمكن تحسين المناخ التنظيمي وتعزيز روح الفريق والتعاون والإنتاجية داخل المنظمة، يجب أن يكون هذا العمل جزءاً من الجهود المستمرة لتحسين البيئة العامة للعمل.

وتتمثل القيادة الفعالة في دعم العاملين وتقديم المساعدة لهم عند الحاجة، وتوجيههم بدون انتقاد أو تحامل، فهذا النوع من القيادة يساعد في بناء الثقة بالنفس وتحقيق الاستقرار النفسي، ويعزز الإبداع ويقضي على ظواهر التسبب والتذمر والتغيب والتمارض (منير، 2006).

وبالإضافة إلى ذلك، يساهم اعتماد إدارة نظام أجور ومكافآت عادل في خلق مناخ تنظيمي فعال ويعزز شعور العاملين بالعدالة في المعاملة، وبالتالي وضع أنظمة غير منحازة وعادلة يؤدي إلى زيادة الرضا في نفوس العاملين ويحفزهم على زيادة الإنتاجية وتحسين جودة العمل المستهدف، ويعزز الولاء للمنظمة وتحقيق أهدافها و تعتبر تطوير كفاءات ومهارات الموظفين من خلال توفير فرص التدريب والتطوير أمراً مهماً لبناء الثقة بالنفس لدى العاملين، وعندما يدرك الموظفون أن الإدارة تهتم بتطوير قدراتهم ومهاراتهم من خلال التدريب يشعرون بالثقة

والارتياح، وهذا يساهم في خلق الولاء والثقة في المنظمة والانتماء إليها (كاظم واللوزي، 2009).

ويعتبر التركيز على تحسين جودة الاتصالات داخل المنظمة أمراً مهماً، ومن خلال الاتصال الفعّال يتم فهم دوافع واحتياجات العاملين ومدى رضاهم عن العمل، وبالتالي يمكن اتخاذ الإجراءات اللازمة لتلبية تلك الاحتياجات وحل المشاكل، كما يساهم الاتصال الفعّال في التفاعل والتبادل المشترك وتوجيه السلوك نحو الأهداف المحددة، ويساهم في خلق بيئة تنظيمية واضحة وصريحة وتفاعلية، ويقلل من الصراعات الناجمة عن سوء التفاهم من خلال شرح الوضع بشكل مستمر (العزاوي، 2006).

ويلخص الباحث مما سبق أن الاهتمام بتوفير سياسات مرنة في اتخاذ القرارات تتناسب مع التغيرات والظروف مما يؤثر بشكل إيجابي على الأفراد المتأثرين بها، ومن الضروري أن تكون هذه السياسات مستدامة وشفافة، وأن يتم توضيحها وتوزيعها بشكل عادل على جميع العاملين، كما يجب أن تتضمن السياسات القيادية تفويض السلطة وتمكين الموظفين، مما يساهم في تعزيز الشعور بالمسؤولية والانتماء، ويعزز التحفيز والإبداع، فالقيادة الفعّالة تهدف إلى خلق بيئة عمل صحية ومحفزة، وتعزيز الرضا والولاء للمنظمة، وتحقيق الأهداف المشتركة بين القائد والعاملين.

### 2.1.2.13 نظريات المناخ التنظيمي

#### 2.1.2.13.1 النظريات النيوكلاسيكية

##### 2.1.2.13.1.1 مدرسة العلاقات الإنسانية

مدرسة العلاقات الإنسانية هي توجه بحثي نشأ في بداية القرن العشرين يولي أهمية كبيرة للعنصر البشري كجزء أساسي ومؤثر في كفاءة المنظمات، ولقد اكتسبت هذه المدرسة شعبية كبيرة بين الباحثين، حيث افترضت أن الإنسان بطبيعته كائن اجتماعي يسعى لتحقيق ذاته من خلال العمل، وتركز المدرسة على أهمية العلاقات الإنسانية بين العاملين في المنظمات، وتؤكد على أنها تشكل الأساس الذي يجب أن تعتمد عليه الإدارة، وتولي المدرسة اهتماماً كبيراً لسلوك المرؤوسين واتجاهاتهم ( بوقرين ، 2015).

ترتبط مدرسة العلاقات الإنسانية بشخصية إلتون مايو، وهو الذي يعتبر الأب الروحي للمدرسة، حيث استمر التوجه الإنساني لهذه المدرسة حتى يومنا هذا، وذلك من خلال الدراسات المشهورة لهاوثورن، التي تعتبر واحدة من أبرز أبحاثه (بوفلجة، 2006).

كان هدف هذه الدراسات هو فهم تأثير بعض المتغيرات المادية، مثل ظروف العمل وساعات العمل ونظام الأجور على الإنتاجية، وأظهرت النتائج التالية:

- 1- للعوامل المادية والمعنوية تأثير قوي في تحديد رضا العامل أو عدمه (حريم، 2009).
- 2- هناك أنماط متباينة للقيادة والإشراف، وأكثر هذه الأنماط فعالية هو النمط الذي يشجع مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات (العلاق، 2008).
- 3- تعتبر المنظمة نظاماً اجتماعياً بالإضافة إلى كونها نظاماً فنياً، ويحدد هذا النظام الأدوار ومعايير سلوك الفرد، ومن الضروري تطوير الاتصالات الفعالة بين مستويات المنظمة، وخاصة الاتصالات الصاعدة من المرؤوسين إلى الرئيس، لتمكين العاملين من المشاركة في اتخاذ القرارات (حريم، 2009).

يرى الباحث أن مدرسة العلاقات الإنسانية تركز على البيئة الداخلية للمنظمة وتأثيرها على العاملين، وتهتم المدرسة بتحسين ظروف العمل الفيزيائية مثل الإضاءة والتهوية والضوضاء، وتترك أن تحسين هذه الظروف يؤدي إلى راحة ورضا العمال وزيادة التزامهم تجاه المنظمة، كما تولي أهمية كبيرة للعوامل النفسية والاجتماعية للعامل، حيث تسعى لتوفير حوافز مادية ومعنوية تحفزهم على العمل بجهد أكبر، وتؤكد على أهميتهم داخل التنظيم، وقد قدمت المدرسة قواعد غير رسمية تسمح للعمال بالتواصل مع بعضهم البعض في جماعات متماسكة، كما وتركز المدرسة على التفاعل بين البيئة الداخلية والخارجية، حيث تعتبر المنظمة نظاماً اجتماعياً يتأثر بعوامل خارجية ويؤثر فيها أيضاً، وبشكل عام، تسعى مدرسة العلاقات الإنسانية إلى تحسين العلاقات بين العاملين في المنظمة وإيجاد بيئة عمل إيجابية تعزز الرضا والالتزام والإنتاجية.

## 2.1.2.13.1.2 نظرية الحاجات: أبراهام ماسلو

أبراهام ماسلو هو مفكر وعالم نفس أمريكي قدم نظرية الحاجات (Maslow's Hierarchy of Needs) التي تعتبر إسهاماً هاماً في فهم سلوك الإنسان، ووفقاً لنظريته: يتأثر السلوك الإنساني بالحاجات التي يسعى الفرد إلى إشباعها، وتتشكل هذه الحاجات كمحور وتوجيه للسلوك الإنساني.

تعتبر الحاجات متنوعة وتختلف في درجة تأثيرها على السلوك الإنساني وفقاً لأهميتها النسبية، وهناك عاملان أساسيان يؤثران على قوة تأثير الحاجات:

1. درجة الحرمان أو مستوى الإشباع: عندما يشعر الفرد بحرمان أو عدم إشباع حاجته، يزداد إحاحه ويسعى لإشباع تلك الحاجة، لذلك تعتبر درجة الحرمان أو الإشباع عاملاً رئيسياً في توجيه السلوك الإنساني.

2. قوة المنبه (المؤثر): تلعب الإثارة الخارجية دوراً مهماً في تحريك الفرد نحو سبل إشباع الحاجات، وفي العادة تكون الحاجات كامنةً في الذات، ولكن يمكن أن يحفزها وجود مؤثر خارجي يدفع الفرد نحو السعي لتحقيق تلك الحاجة (حمود واللوزي، 2009).

### 2.1.2.13.1.3 نظرية الفلسفة الإدارية

تنسب هذه النظرية إلى "دوغلاس ماك غريغور" الذي عمل أستاذاً بمعهد "ماساتشوستين" للتكنولوجيا حيث وضع كتاب "البعد الإنساني للمؤسسة وينطلق من فكرة أساسية أنه لا توجد نظرية كاملة وشاملة حول التسيير وإدارة الأفراد لأنه لا توجد نظرية استطاعت أن تكشف الطاقة الكاملة للموارد البشرية داخل المنظمة، كما عرضت نظريتين مختلفتين حول الطبيعة البشرية أسماها x و y وقامت على مجموعة من الافتراضات:

#### أ- الافتراضات التقليدية افتراضات x (السلبية)

1. يعتبر الإنسان كسولاً بطبيعته ولا يحب العمل.
2. يعتبر الإنسان سلبياً ولا يشعر بالرغبة في العمل.
3. يضع معظم العاملين الاستقرار والأمان فوق أي اهتمام آخر.
4. يعتبر العقاب والتهديد وسيلة أساسية لدفع الإنسان للعمل.
5. يعتبر التحكم الصارم والرقابة الدقيقة ضرورية لجعل الإنسان يعمل.
6. يفضل الإنسان تلقي التوجيه من شخص آخر.
7. يعتبر الإنسان المكافأة المادية والمزايا الهامة حوافز للعمل.

## ب- الافتراضات الإيجابية (y)

1. يحب الأفراد العمل ويشعرون بالرغبة فيه مثلما يحبون الراحة واللعب.
2. يمكن أن يشارك الأفراد في اتخاذ القرار والعمل كفريق.
3. يطلب الإنسان الحرية في العمل والتحرر من القيود، ويفضل أن يكون قائدًا لا مرؤوسًا.
4. المرونة في تصميم العمل تمنح الأفراد حرية التعبير عن قدراتهم.
5. يسعى الفرد لتحمل المسؤولية.
6. ليس من مسؤولية الإدارة صنع العاملين، فالمواصفات الإنسانية المذكورة موجودة بالفعل في دواخلهم، والإدارة تقوم بمساعدتهم في تنمية واكتشاف تلك الصفات.
7. يتمتع الفرد بمستوى عالٍ من الالتزام بواجباته بقدر ما تلتزم المؤسسة بالتعزيز. وتتمحور نظرية "ماك غريغو" حول تحقيق التكامل بين أهداف الفرد وأهداف المنظمة (بوشلاغم، 2016).

### 2.1.2.13.2 النظريات الحديثة

#### 2.1.2.13.2.1 نظرية اتخاذ القرار لهيربرت سيمون

تعد نظرية اتخاذ القرار لهيربرت سيمون من النظريات الهامة في مجال التنظيم والإدارة، وكتابه "السلوك الإداري" الذي صدر عام 1945 أسهم بشكل كبير في فهم عمليات اتخاذ القرار داخل المؤسسات، ويعتبر سيمون أن التنظيمات تعتمد على عمليات اتخاذ القرار كأساس لوظائفها وهيكلها التنظيمي، ويؤمن بأن السلوك الإداري يجب أن يكون هادفًا، حيث يتشكل الأفراد في المؤسسات لتحقيق أهداف مشتركة، وتركز نظرية سيمون على دراسة كيفية اتخاذ القرارات وتنبؤها، ويقسم سيمون أنواع اتخاذ القرارات إلى ستة أنواع رئيسية:

1. القرارات الموضوعية: تهدف إلى تحقيق قيمة معينة في موقف معين، وتعتبر صحيحة إذا تم تحقيق هذه القيمة.

2. القرارات الشكلية: تهدف إلى تعزيز طرق التواصل والمعرفة داخل المؤسسة، وتهتم بشكل خاص بالعلاقات الاجتماعية والتفاعلات بين الأفراد.
3. القرارات الواعية: تستند إلى تطويع الوسائل المتاحة لتحقيق الأهداف الموجودة، وتركز على استخدام الوسائل المناسبة لتحقيق الغايات المحددة.
4. القرارات القصدية: تستند إلى استخدام الوسائل بشكل مقصود لتحقيق الأهداف المرجوة، وترتكز على التوجيه والتخطيط الملائم.
5. القرارات التنظيمية: تتعلق بتنظيم العمل داخل المؤسسة، وتشمل توزيع المهام والمسؤوليات وتحديد الهيكل التنظيمي.
6. القرارات الشخصية: تتعلق بالأهداف الشخصية للأفراد داخل المؤسسة، وتستند إلى تحقيق تلك الأهداف الشخصية ( العزاوي، 2006).

من خلال هذه القرارات يتضح أن إحداث التوازن التنظيمي يعكس نجاح المؤسسة بوجود التوازن التنظيمي، ويتحقق نجاح المؤسسة في جذب الموظفين وتحفيزهم واحتفاظهم بها، ويعتبر خلق توازن بين إسهامات الموظفين والمكافآت المقدمة لهم أمرًا أساسيًا لضمان استمرارية وفاعلية المؤسسة، بالإضافة إلى ذلك يرى سيمون أن عملية اتخاذ القرارات تلعب دورًا مهمًا في خلق مناخ نظرية اتخاذ القرار ( ياسين وعبد الوهاب، 1997).

## 2.1.2.13.2.2 النظرية الموقفية "لورانس" و "لورش"

النظرية الموقفية لورانس ولورش (Contingency Theory) هي نظرية إدارية حديثة تركز على العلاقة بين التصرفات الإدارية والمواقف التي تحدث فيها هذه التصرفات، وتقوم النظرية على الفرضية التي تقول إن الإدارة يجب أن تتكيف وتتلاءم مع البيئة التي تعمل فيها، وإن التصرفات الإدارية تعتمد على المتغيرات الخاصة بالمواقف المعينة، وتشير النظرية إلى أنه ليس هناك طريقة واحدة مثلى للأداء الإداري، وأن الأساليب الإدارية المناسبة تختلف حسب البيئة والموقف المعين، وبالتالي يجب تحليل وتشخيص المواقف والعوامل المؤثرة فيها لاختيار الأسلوب الأمثل للإدارة (العلاق، 2008).

وقد أجرى برن وستولكر دراسة عن تأثير البيئة على تسيير العمل في 20 شركة في بريطانيا، ووجدوا أن بنية المنظمة تتأثر بالعوامل الخارجية وتتغير وتتعد بشكل خاص، وهذا يدعم فكرة النظرية الموقفية بأن الإدارة يجب أن تتكيف مع المواقف والظروف المحيطة بها (حريم، 2009).

وبشكل عام، تسعى النظرية الموقفية إلى تحديد العوامل المؤثرة في تصميم الأعمال والهيكل التنظيمي واتخاذ القرارات الإدارية، وتقدم النظرية الموقفية نمطين مختلفين للتنظيم: البنية الميكانيكية والبنية العضوية.

- البنية الميكانيكية: تعتمد هذه البنية على قواعد مركزية وصارمة واتخاذ القرارات المركزية، وتتميز بتنفيذ المهام الروتينية والتخصص الدقيق، وتحل النزاعات بشكل تسلسلي بواسطة الهرم الإداري، وتكمن قوتها في العقلنة والتنظيم الدقيق.

- البنية العضوية: تتميز بالمرونة والقدرة على التكيف مع التغيرات في البيئة الخارجية، وتعتمد على الاتصالات وتشجع التفاعل وتبادل الآراء، وتحل النزاعات بالتفاوض وتعتمد على خبرة الأفراد، وتكمن قوتها في القدرة على التكيف والتعاون (العلاق، 2008).

وبحسب "لورنس" و"لورش"، يؤثر التغيير في المحيط الخارجي بشكل قوي على البيئة التنظيمية، حيث وجدوا أن البيئات المتغيرة تتطلب تكاملاً وتفاعلاً أكثر، في حين تحتاج البيئات الأقل تغييراً إلى تكامل أقل، كما أكدوا على أهمية التوافق بين البيئة الداخلية والبيئة الخارجية للمنظمة من خلال التنوع والتكامل في المهام والوظائف والقيم (حريم، 2009).

ويرى الباحث أن تتبع المؤسسات نهجاً مرناً وتتكيف مع التغيرات التكنولوجية والسوق، لأنها يجب أن تكون قادرة على التكيف والتعاون، وأن تعبر عن تفاوض وتبادل الآراء، وأن تضمن وضوح الاتصال والسلطة والإجراءات لتحقيق التكامل والتوحيد في العمل.

وعندما تكون البيئة مستقرة يتم تحقيق التكامل بواسطة جهود الإدارة العليا والمستويات الإدارية الأخرى، ويتطلب ذلك وجود تعاون وتنسيق بين مختلف الإدارات والأقسام لضمان تكامل الجهود وتحقيق الأهداف المشتركة (جبر، 2002).



### 2.1.2.13.2.3 نظرية Z لوليام أوشي

نظرية Z لوليام أوشي هي نظرية تدير اهتمامها إلى الإدارة اليابانية وفعالية المنظمات الاقتصادية، ووليام أوشي هو أستاذ ياباني الأصل في جامعة كاليفورنيا ببلوس أنجلوس، وهو من خلفية ثقافية يابانية، وقد استفاد من توجهات المدرسة الإنسانية، قام أوشي بإجراء البحوث والدراسات لفهم سبب نجاح الإدارة اليابانية وكفاءة المنظمات الاقتصادية، وفي عام 1984 قدم أوشي نظريته التي أطلق عليها اسم نظرية (Z) بهدف تحقيق التوازن بين طموحات الموظف ومتطلبات المؤسسة (الضلاعين، 2005).

تركز نظرية Z على بيئة العمل الداخلية من خلال الاهتمام بالجوانب الاجتماعية والتنظيمية في الشركة وفي سياق العلاقات المتبادلة بين المستويات التنظيمية المختلفة، وتؤكد النظرية على أهمية تعاون أعضاء فريق العمل لتوحيد الجهود وتنسيقها، ويتجلى ذلك في المرتكزات الأساسية للنظرية (التوهامي، 2012).

إن أحد المرتكزات الرئيسية لنظرية Z هو التوظيف طويل المدى، أي استمرارية التوظيف لفترة طويلة، حيث يهدف ذلك إلى تحقيق الاستقرار والولاء بين الموظف والمؤسسة، بالإضافة إلى ذلك تشجع النظرية على مشاركة الموظفين في عملية صنع القرارات واتخاذها، وتؤكد على ضرورة أن تكون إجراءات التقييم والترقية مستدامة ومستندة إلى المبادئ العادلة، كما تركز النظرية على اتخاذ القرارات الجماعية، مع التركيز على الفرق العاملة (الضلاعين، 2005).

## 2.1.3. المحور الثالث: الأداء الوظيفي

### 2.1.3.1. مقدمة

في العالم الحديث، يجب أن يتم توفير الموارد اللازمة والحوافز المناسبة للمعلمين بغرض تحسين جودة التعليم، بالإضافة إلى ذلك يجب أن تكون البيئة التعليمية محفزة وملينة بالتقنيات المتطورة، وذلك بهدف تعزيز عملية التعلم وتفعيل دور الطلاب، وإن تحسين أداء المعلمين يمثل تحدياً كبيراً، حيث يتطلب الكثير من الجهود والمثابرة، ومع ذلك فإن النتائج المحققة ستكون ذات قيمة كبيرة لأنها تساهم في بناء مستقبل أفضل للأجيال القادمة وتطوير المجتمعات، ومن المهم جداً أن يأخذ المديرون التعليميون والجهات المعنية بالتعليم في اعتبارهم ضرورة تطوير وتحسين مهارات المعلمين من خلال إنشاء نظام فعال ومستدام للتدريب والتطوير، ويجب أن تكون هناك خطط تدريبية مستمرة ومنطوية تتيح للمعلمين الفرصة للاطلاع على أحدث المناهج والأساليب التعليمية الفعالة، والمعلم المتميز يعتبر عاملاً أساسياً في نجاح العملية التعليمية، حيث يمتلك تأثيراً كبيراً على تحصيل الطلاب وتطورهم الأكاديمي، وبالإضافة إلى ذلك، يجب أن نعزز التعاون بين المدارس والمعلمين بهدف تبادل الخبرات والممارسات الجيدة، وتعزيز التفاعل بين أعضاء هيئة التدريس والطلاب لتعزيز التعلم التعاوني (عثمان، 2023؛ خشمان وآخرون، 2024).

ولا ينبغي أن نغفل أهمية تحقيق تطوير مستمر لمهارات المعلمين، وذلك من خلال اعتماد نهج شامل للتطوير المهني، ويتضمن ذلك الاستثمار في البرامج التدريبية وورش العمل والمشاركة في المؤتمرات والندوات التعليمية، ويمكن أيضاً تعزيز الفعالية التعليمية بواسطة تقييم أداء المعلمين وتوفير الملاحظات البناءة والدعم المستمر، ولا يجب أن نغفل أيضاً أهمية دور المعلم في تعزيز القيم والأخلاقيات لدى الطلاب وتنمية قدراتهم الاجتماعية والعاطفية، ويمكن تعزيز جودة التعليم من خلال استخدام التكنولوجيا والتقنيات المتاحة بشكل كامل، ويمكن استخدام التقنيات الحديثة مثل الحوسبة السحابية والواقع الافتراضي والذكاء الاصطناعي لتحسين العملية التعليمية وتوفير تجارب تعليمية مبتكرة، وهذا يساهم في تعزيز التفكير النقدي لدى الطلاب وتحفيزهم على اكتشاف المزيد واستثمار قدراتهم الكامنة، ولتحقيق تعليم ذي جودة عالية، من خلال تحفيز ودعم المعلمين على تطوير قدراتهم وتحقيق إنجازات استثنائية، لأن المعلمين هم الركيزة الأساسية لنجاح التعليم وتحقيق التقدم في المجتمعات، ويجب على المديرين التعليميين والجهات المعنية بالتعليم أن يضعوا هذه الأولويات في اعتبارهم وأن يكونوا داعمين للمعلمين بكل الطرق الممكنة، وأن يعملوا على

توفير التجهيزات اللازمة والموارد المناسبة لتحقيق التقدم المستدام في مجال التعليم، ومن المهم أن يأخذ المديرون التعليميون والجهات المعنية بالتعليم في اعتبارهم ضرورة تطوير وتحسين مهارات المعلمين من خلال إنشاء نظام فعال للتدريب والتطوير، ويجب توفير برامج تدريبية مستمرة توفر للمعلمين الفرصة للتعرف على أحدث المناهج والأساليب التعليمية الفعالة، وإن المعلم المتميز يشكل أحد العوامل الرئيسية في نجاح العملية التعليمية، حيث إن له تأثيراً كبيراً على تحصيل الطلاب وتطورهم الأكاديمي، وعلاوة على ذلك يجب تشجيع التعاون بين المدارس والمعلمين لتبادل الخبرات والممارسات الجيدة، وتعزيز التفاعل بين أعضاء هيئة التدريس والطلاب لتعزيز التعلم التعاوني (المطيري وآخرون، 2024؛ أحمد وآخرون، 2023).

إن المعلم المتميز يشكل أحد العوامل الرئيسية في نجاح العملية التعليمية، حيث إن له تأثيراً كبيراً على تحصيل الطلاب وتطورهم الأكاديمي (شنودة، 2022؛ صلاح، 2023؛ يونس، 2024).

مما سبق يتبين أنه ينبغي تشجيع تبادل الخبرات والمعرفة بين المعلمين من خلال تنظيم ورش عمل ومناسبات تعليمية، يتيح للمعلمين من خلالها فرصة مشاركة أفكارهم وخبراتهم والاستفادة من بعضهم البعض، والعمل على تحسين ظروف العمل للمعلمين، بما في ذلك تعزيز حقوقهم وتقدير جهودهم في مجال التعليم، والاهتمام بالأداء المعلمين في المدارس، حيث يعتبرون المحرك الأساسي لنجاح العملية التعليمية وتحقيق أهداف التعليم بشكل فعال، فإذا تم تعزيز أداء المعلمين وتحسين مستوى كفاءتهم، فسينعكس ذلك بشكل إيجابي على الطلاب وتحصيلهم الأكاديمي ونجاحهم في حياتهم المستقبلية.

### 2.1.3.2. أهمية الأداء الوظيفي للمعلمين

أداء المعلمين الوظيفي هو العامل الرئيسي والأساسي الذي يسهم بشكل كبير في ضمان الجودة التعليمية في المدرسة، فالمعلم يمثل الرابط الحقيقي والحيوي بين المنهج الدراسي والطلاب، وفي حال كان أداء المعلمين متميزاً وعالي الجودة، فإن المعارف والمهارات الضرورية ستنتقل بسلاسة وبنجاح إلى الطلاب، وبالتالي سيحقق الطلاب تحصيلاً أكاديمياً أفضل وستتطور قدراتهم الشخصية بشكل فعال وملحوظ، لذا فإنه من الضروري بشكل كبير الاهتمام والتركيز على تحسين وتطوير الأداء الوظيفي للمعلمين وتعزيزه بشكل مستمر، ويمكن أن يتم ذلك من خلال توفير الدعم

والتدريب المناسبين والمتخصصين، بشكل يوصل إلى تطوير قدرات المعلمين وتحسين مهاراتهم التعليمية، فهذا سيعطيهم الفرصة لاكتساب وتبني أساليب وأدوات تدريس حديثة وفعالة، بالإضافة إلى تطوير مهارات التواصل والتفاعل مع الطلاب بشكل أكثر فعالية (عبد المنعم، 2023؛ ميخائيل، 2023).

### 2.1.3.3. تحديات الأداء الوظيفي للمعلمين

هناك العديد من التحديات التي نواجهها في تحسين الأداء الوظيفي للمعلمين في المدرسة، ومن بين هذه التحديات ضغوط العمل والتدريس في بيئة معقدة ومتغيرة، بالإضافة إلى تطلعات الطلاب والأهل والإدارة المدرسية، ويجب على المعلمين أيضاً التعامل مع تحديات التكنولوجيا وتوفير التعلم عن بُعد في ظل الظروف الراهنة، لذلك يجب توفير الدعم والمساندة المستمرة للمعلمين لمواجهة وتجاوز هذه التحديات وتحقيق الأداء الوظيفي، ومن الواضح أنه في عصرنا الحديث يجب أن تستجيب المدارس لمتطلبات وتوقعات الشركات وأصحاب العمل في سوق العمل المتغير بسرعة، لذا يجب على المعلمين العمل على تنمية مهاراتهم وتحسين أدائهم في المجالات المتعددة، بالإضافة إلى ذلك، يجب على المدارس تقديم فرص التدريب المهني والتطوير المستمر للمعلمين، والذي يتضمن تعلم وتطوير استراتيجيات التدريس الحديثة واستخدام التكنولوجيا في الفصول الدراسية، كما يجب أن يكون هناك نهج استراتيجي لتعزيز الرضا الوظيفي والتحفيز بين المعلمين، ويمكن تحقيق ذلك من خلال توفير بيئة عمل مساعدة وداعمة، وتقديم فرص الترقية والتطوير المهني، وتقديم الاعتراف والتقدير للمعلمين عن جهودهم وإسهاماتهم في تحقيق التحصيل الأكاديمي للطلاب (الحميدي، 2023: عبد المنعم، 2023).

وأيضاً، يجب أن يكون هناك تركيز على تعزيز التواصل والتعاون بين المعلمين وزملائهم والإدارة المدرسية، حيث يمكن تحقيق ذلك من خلال إقامة اجتماعات دورية، وتبادل المعرفة والخبرات، والعمل كفريق للوصول إلى أهداف مشتركة، وفي النهاية يجب أن يُعزَّز الدور القيادي للمعلمين في المدرسة، حيث يتم تحفيزهم وتمكينهم لاتخاذ المبادرة والقرارات الإيجابية لتعزيز الأداء الوظيفي وتحقيق التغيير، ويجب أن تكون هناك شراكة بين المعلمين والإدارة المدرسية، حيث يتم تعزيز الثقة والتفاهم والاحترام المتبادلين، كما ينبغي أن يتم توفير الموارد اللازمة والدعم الفني للمعلمين، بما في ذلك التكنولوجيا والمواد التعليمية والبرامج التدريبية المحدثة،

ويجب أن تتوفر أيضًا فرص للمعلمين للمشاركة في أنشطة تطوير البيانات المهنية ومشاركة أفضل الممارسات مع زملائهم في مجال التعليم (سليمان وآخرون، 2024).

#### 2.1.3.4. الأهداف والفوائد من تحسين الأداء الوظيفي للمعلمين

يعمل تحسين جودة أداء المعلمين على تحقيق العديد من الأهداف المتعددة وتقديم الفوائد الهامة في بيئة التعليم، ومن بين هذه الأهداف: رفع مستوى جودة التعليم، وتحسين نتائج الطلاب بشكل أساسي، وبالإضافة إلى ذلك يهدف تحسين الأداء الوظيفي للمعلمين إلى تعزيز الرضا والرفاهية المهنية لديهم وزيادة فرص الترقية والتطوير المهني، ولا يقتصر تأثيره فقط على المعلمين، بل يمكنه أيضًا أن يؤثر إيجابيًا على الطلاب من خلال تحفيزهم وتعزيز ثقتهم في النفس وتعزيز التواصل الفعال بين المدرسة وأولياء الأمور، لذا لا بد من العمل على تحسين أداء المعلمين كجزء أساسي من استراتيجيات تطوير التعليم التي تهدف إلى تحقيق تحسين شامل ومتوازن في بيئة التعليم الحالية، وتعمل عملية تحسين جودة أداء المعلمين على تعزيز المزيد من العناصر الأساسية في بيئة التعليم، وواحدة من هذه المزايا هي تطوير قدرات المعلمين في توفير التعليم الفعال والشامل للطلاب، ومن خلال استخدام أفضل الممارسات التعليمية وتقنيات التدريس المبتكرة، يمكن للمعلمين تحسين طرق تقديم المعلومات والتفاعل مع الطلاب بشكل أكثر فاعلية وتجاوبًا، كما يمكن للمعلمين تطوير مهارات التقويم والتقييم لتعزيز فهمهم لاحتياجات الطلاب وتحسين عملية تقييمهم وتقديمهم، وبذلك يصبح لديهم القدرة على تقديم التعليم الملائم للطلاب وتوفير الدعم الفردي اللازم لتحقيق نجاحهم الأكاديمي والشخصي (كاسي، 2024؛ البلو، 2023؛ الشيد ، 2024).

#### 2.1.3.5. تقييم الأداء الوظيفي للمعلمين

تقييم الأداء الوظيفي للمعلمين يعتبر أداة هامة لقياس وتقييم جودة أداء المعلمين في المدرسة، ويتم تنفيذ التقييم بهدف تحديد نقاط القوة والضعف في الأداء الوظيفي للمعلمين وتقديم التوجيه والتعليمات اللازمة لتحسينه، ويتضمن التقييم تحليل عمل المعلم، وتقييم مستوى التحصيل العلمي للطلاب، وتقييم أسلوب التدريس والتفاعل المتواصل مع الطلاب في سبيل تطوير خبرات المعلمين واكتساب أي مهارات ضرورية أخرى، ويعتمد التقييم على معايير محددة تهدف إلى توفير التربية

والتعليم الجيد وتعزيز تطوير المعلمين في المدرسة وتعزيز رضا الطلاب وأولياء الأمور بشأن الأداء الأكاديمي للطلاب وتحقيق أهداف التعليم المحددة، ومن خلال هذا التقييم الشامل، يمكن تحقيق مجموعة واسعة من الفوائد المترتبة على تطوير وتحسين بيئة التعليم والتعلم في المدرسة، بما في ذلك تعزيز الجودة الشاملة للتعليم والارتقاء بمستوى الأداء الأكاديمي والمعرفي للطلاب، وينبغي أن تكون المعايير التي يتم تقييم المعلمين بها شفافة وعادلة، مع توفير معايير محددة لتقييم عمل المعلم في مختلف الجوانب مثل التفاعل مع الطلاب والتخطيط المدرسي والتحصيل العلمي للطلاب، ويجب أن يعتبر التقييم الوظيفي للمعلمين عملية مستمرة ومتطورة لضمان تحقيق أهداف التعليم المحددة وتطوير القدرات التعليمية للمعلمين وتحسين جودة التعليم والتعلم في المدرسة (الحميدي، 2023؛ الطيار، 2021؛ خليفة، 2023).

### 2.1.3.5.1. أساليب تقييم الأداء الوظيفي للمعلمين

توجد عدة أساليب متنوعة وفعالة لتقييم الأداء الوظيفي للمعلمين في المدرسة، ومن بين هذه الأساليب التي تساهم في ضمان العدالة والشفافية، الملاحظة المباشرة لحصص الدروس، حيث يقوم المراقبون المعينون بمراقبة وتقييم أداء المعلمين خلال تدريسهم الفصول الدراسية بكل دقة وموضوعية، ومن الأساليب الأخرى استخدام استبانات التقييم التي يتم تعبئتها من قبل الزملاء والطلاب أو أولياء الأمور الذين يعرفون تفاصيل وتجارب المعلمين المباشرة، فتلك الأدوات المتعددة والشاملة توفر لنا صورة واضحة ودقيقة لجودة أداء المعلمين وتعكس تفانيهم في توفير بيئة تعليمية تحفز الطلاب وتساعد على تحقيق أقصى إمكاناتهم التعليمية، ومن الأساليب أيضاً استخدام تحليلات البيانات وتقارير تقييم الأداء الوظيفي لاستخدام الأدلة الكمية في تحليل أداء المعلمين، وبالتالي فإن استخدام الاستراتيجيات المتعددة في تقييم الأداء الوظيفي للمعلمين يساهم بشكل كبير في تحسين الجودة التعليمية وتحقيق الإنجازات المثلى للطلاب، فعلى سبيل المثال يمكن استخدام التكنولوجيا في تقييم أداء المعلمين، بما في ذلك استخدام الفيديوهات لتسجيل الدروس والمراجعة اللاحقة وتحليلها، وبهذه الطريقة يمكن الحصول على رؤى شاملة حول سلوك المعلمين وتأثيره على تقدم الطلاب، لذلك فإنه من المهم أن نستخدم الاستراتيجيات المبتكرة والمتقدمة لتقييم أداء المعلمين، حيث إن هذه الاستراتيجيات ستساعد في تحسين المعايير التعليمية وتعزيز تعلم الطلاب (المالكي، 2021؛ فرحان وآخرون، 2023).

## 2.1.3.5.2. معايير تقييم الأداء الوظيفي للمعلمين

تعتمد معايير تقييم الأداء الوظيفي للمعلمين على العديد من العناصر المهمة والحصريّة، ويجب أن يتم تقييم مستوى تحصيل الطلاب وتقديمهم الأكاديمي تحت إشراف المعلم، كما يجب تقييم مهارات التدريس الفعّالة واستخدام تقنيات التدريس المبتكرة وتصميم المواد التعليمية الرائدة في مجالها، بالإضافة إلى ذلك، تشمل المعايير تقييم القدرات الإدارية الاستثنائية للمعلمين وقدرتهم المذهلة على التواصل الفعّال مع الطلاب والزملاء وأولياء الأمور طوال الوقت، وهؤلاء المعلمون المتميزون يعتبرون نموذجاً يحتذى به في مجالهم، إذ يشكلون أصحاب خبرة هائلة في تحقيق التعلم المستدام وإثراء مهارات الطلاب وتنمية شخصياتهم في بيئة تعليمية آمنة وداعمة، وهم ليسوا فقط مدرسين بل رواد في مجال التعليم، ملهمين وقائدين يساهمون في بناء جيل متميز قادر على التفكير النقدي وحل المشكلات وتحقيق الابتكار، ويستحقون الاحترام والتقدير الكبير لما يقدمونه من تفانٍ وإبداع في مسيرتهم التعليمية الممتدة، وإن هؤلاء المدرسين ليسوا فحسب معلمين بارعين، ولكنهم أيضاً أصحاب رؤية استراتيجية ومبتكرة، يعزّزون التفكير النقدي والإبداع والتحليل العميق لدى الطلاب، فضلاً عن تعزيز صبرهم والثقة بالنفس والتعاون، ولكونهم مستشارين وقادة في الصف، فإنهم يعزّزون القيادة القوية والتفاعل الإيجابي بين الطلاب وباقي المجتمع التعليمي، جنباً إلى جنب مع التقييم الأكاديمي، ويوفرون دعماً شخصياً وتوجيهاً مهنيّاً للطلاب، مما يساعد على بناء أسس قوية لنجاحهم المستقبلي، ويعتبرون أيضاً تنمية القيم والأخلاق جزءاً أساسياً من مهمتهم التعليمية، ومن خلال مثل هؤلاء المعلمين المتفانيين يتم نشر التعليم الجيد وتعزيز القيم الإنسانية وبناء المجتمعات المعرفية المستدامة، ويجب على المعلمين الذين يثابرون على التميز في مجال التعليم أن يحصلوا على التقدير الذي يستحقونه والدعم اللازم لمواصلة الابتكار والتأثير الإيجابي على حياة الطلاب والمجتمعات (Alam, 2021: Inbar-Lourie &

(Gitomer et al.,2021 ; Levi

### 2.1.3.5.3. أهمية تقييم الأداء الوظيفي للمعلمين في المدرسة

تقييم الأداء الوظيفي للمعلمين يلعب دورًا حيويًا في تحسين جودة التعليم وتحقيق الأهداف التعليمية في المدرسة، ويُعدُّ تحديد نقاط القوة والضعف في أداء المعلمين أمرًا بالغ الأهمية، حيث يمكن للإدارة المدرسية من خلال ذلك، تحديد المجالات التي تحتاج إلى تطوير، وتوفير التدريب المناسب للمعلمين بها، وبالإضافة إلى ذلك، يمكن أيضًا في إطار التقييم، تكريس ثقافة الجودة والتميز في المدرسة، وتشجيع المعلمين على تحسين أدائهم والارتقاء بمستوى التعليم بصورة عامة، ومن الجدير بالذكر أنَّ هذا التقييم يُعدُّ أحد الوسائل الرئيسية للاطلاع على جودة العمل والإشراف التعليمي وتحقيق التحسين المستمر في المؤسسات التعليمية، وبالتالي يُساهم في تحقيق التعليم النوعي وتعزيز سبل التعلم الفعال والذي يخدم تطور الطلاب (Adha,2021 &

.( Arsul et al.,2021 : Gunawan

إن قياس تأثير الأداء الوظيفي للمعلمين في جودة التعليم وتحقيق الأهداف التعليمية في المدرسة يعد أمرًا مهمًا جدًا وحيويًا، فالإدارة المدرسية أن تستنتج المجالات التي تحتاج إلى تطوير، وعلاوة على ذلك يمكن في سياق التقييم إرساء ثقافة الجودة والتميز في المدرسة، وتشجيع المعلمين على تحسين أدائهم وتطوير مستوى التعليم العام المتقدم، ويجب أن نذكر أن هذا التقييم هو أحد الوسائل الأساسية التي تمكن من رصد جودة العمل والإشراف التعليمي وتحقيق التحسين المستمر في المؤسسات التعليمية، وبالتالي يساهم في تحقيق التعليم النوعي وتعزيز سبل التعلم الفعال التي تساهم في تنمية الطلاب، وفي النهاية يجب أن نؤكد بشكل قوي على أهمية هذه النقاط المتعلقة بتقييم الأداء الوظيفي للمعلمين، حيث تساهم بشكل كبير في تحسين جودة التعليم وتطوير المنظومة التعليمية في المدارس (الزبون، 2022; سعد واخرون،2024).

### 2.1.3.6. تطوير الأداء الوظيفي للمعلمين

على المعلمين والقادة المدرسيين والمؤسسات التعليمية العمل سويًا لتحسين الأداء الوظيفي للمعلمين من خلال زيادة الاهتمام بتطويرهم وتنمية قدراتهم التعليمية، بالإضافة إلى توجيه والدعم الفردي، ويمكن تعزيز الأداء الوظيفي للمعلمين من خلال إنشاء برامج تطوير مهني



مستدامة، تشتمل هذه البرامج على التدريب المهني المستمر وورش العمل التعليمية المتخصصة التي تهدف إلى تعزيز مهارات المعلمين، وتحديث معارفهم وتأهيلهم لاستخدام أحدث التقنيات والمنهجيات التدريسية في الفصول الدراسية، وعلاوة على ذلك يمكن تعزيز الأداء الوظيفي للمعلمين من خلال تنفيذ برامج تقويم وتقييم للمعلمين، ويمكن لهذه البرامج أن تساعد في تحديد نقاط القوة والضعف لكل معلم، وبالتالي توفير الملاحظات والتوجيه اللازم لهم لتحسين أدائهم، كما ينبغي إجراء تقييم دوري للمعلمين وتكريم الأداء المتميز لتعزيز الرغبة في التميز وتحفيزهم على العمل بجدية واجتهاد في التدريس، وتعزيز ثقافة المشاركة والتواصل الفعال بين المعلمين والقادة المدرسيين وغيرهم من زملائهم في المهنة، ويمكن تحقيق ذلك من خلال إنشاء فرص للتعاون والتبادل الدوري للخبرات والممارسات المتميزة في مجال التدريس، وبهذه الطريقة يمكن للمعلمين الاستفادة من أفضل الممارسات والتجارب لتحسين أساليبهم التدريسية وتعزيز أدائهم ( : 2024, Sobhi Ali,2024).

ويتطلب تحسين الأداء الوظيفي للمعلمين التركيز على تطويرهم بشكل شامل واستمراري، حيث يجب على القادة المدرسيين والمؤسسات التعليمية أن يكونوا على استعداد لتوفير الدعم والتدريب المستمر للمعلمين وتوفير الفرص المناسبة لهم للتعلم والتطور المستمر، ويجب أن نشدد على أهمية العمل الجماعي والتعاون المستمر بين المعلمين والقادة المدرسيين والمؤسسات التعليمية المختلفة، من خلال العمل الجماعي والتبادل المستمر للخبرات والمعرفة، ما يمكن من تحقيق تطورات حقيقية في أداء المعلمين وتحقيق تحسين مستدام في جودة التعليم ( أحمد وآخرون، 2024 ; الحميدي، 2023; فرغلي، 2021).

### 2.1.3.6.1. أساليب تطوير الأداء الوظيفي للمعلمين

تتضمن أساليب تطوير الأداء الوظيفي للمعلمين تقديم الدعم والتوجيه المستمر للمعلمين، بغرض تحقيق تجربة تعليمية أفضل للطلاب، ويمكن تحقيق ذلك من خلال استخدام التقويم والملاحظات لتقدير الأداء وتقديم الملاحظات البناءة والشاملة لمهامهم التعليمية، وبالإضافة إلى ذلك، يُمكن توفير فرص التدريب وورش العمل والندوات لمساعدة المعلمين على اكتساب مهارات جديدة وتحسين تقنيات التدريس، مما يُساهم في تعزيز كفاءتهم وتأهيلهم في مجال التعليم، ويمكن أيضاً تشجيع المعلمين على المشاركة في برامج التطوير المهني المستمر ومشاركة الخبرات

والممارسات الجيدة مع زملائهم من أجل تعميق المعرفة وتبادل الأفكار المبتكرة، وفي سبيل تعزيز تطوير الأداء الوظيفي للمعلمين وتعزيز الجودة العامة لعملية التعليم، يمكن أيضًا تقديم دعم إضافي من خلال إنشاء فرق عمل تعاونية وتبادل الموارد والأدوات التعليمية، كل هذا سيساهم في إثراء البيئة التعليمية وتعزيز التفاعل والتعاون بين المعلمين والطلاب (المهداوي، 2022؛ عبد اللاه، 2021؛ عبودي وآخرون، 2020).

### 2.1.3.6.2. دور القيادة المدرسية في تطوير الأداء الوظيفي للمعلمين

تلعب القيادة المدرسية دورًا مهمًا في تطوير الأداء الوظيفي للمعلمين، حيث يمكن للقيادة المدرسيين توفير الدعم والتوجيه للمعلمين وتحفيزهم لتحقيق تطوير مستمر، ويمكنهم تقديم فرص التدريب والتعلم المستمر وتعزيز ثقافة التحسين المستمر، كما يشجعون المعلمين على المشاركة في برامج تنمية المهارات والمشاركة في المجتمعات المهنية، ويمكن للقيادة المدرسيين أيضًا توفير الموارد المطلوبة لتطوير الأداء الوظيفي، مثل التكنولوجيا التعليمية والمناهج المحدثة، فوجود قادة مدرسيين فعالين، يتم تحفيز وتطوير الأداء الوظيفي للمعلمين بشكل فعال، مما يؤدي إلى تحسين التعليم والتحصيل الدراسي للطلاب، ويعتبر القادة المدرسيون روابط وسط بين إدارة المدرسة والمعلمين، مما يؤدي إلى بيئة تعليمية متعاونة ومحفزة (الزعيبي، 2022).

وبالإضافة إلى ذلك، يتعاون القادة المدرسيون مع الأطراف المعنية المختلفة، مثل أولياء الأمور والمجتمع المحلي والجهات المانحة، لتحقيق رؤية تعليمية شاملة، ويحثون على بناء شراكات قوية وتعزيز التعاون والتفاعل المستدام لتعزيز التحصيل الأكاديمي والشخصي للطلاب، وتعتبر القيادة المدرسية أيضًا دافعًا للابتكار والتغيير المستمر في المدرسة، وباختصار فإن القيادة المدرسية تلعب دورًا حاسمًا في تعزيز الأداء الوظيفي للمعلمين وتحسين نتائج التعليم، من خلال توفير الدعم والتوجيه وتقديم فرص التطوير وتعزيز ثقافة التحسين المستمر، ويمكن للقيادة المدرسيين أن يكونوا عوامل تحفيزية وملهمة للمعلمين، مما يساهم في تحسين الرضا الوظيفي والتحصيل الأكاديمي للطلاب (يونس، 2024؛ عبد المنعم، 2023؛ النصيرات، 2024).

### 2.1.3.6.3. تدريب وورش عمل لتحسين الأداء الوظيفي للمعلمين

يعتبر التدريب وورش العمل من الأدوات الفعالة لتحسين الأداء الوظيفي للمعلمين، وبفضل هذه الفرص المتاحة، يمكن للمعلمين التعلم من استراتيجيات جديدة واكتساب مهارات تدريس محدثة تُعزز من قدراتهم، وتقدم هذه الفرص التدريبية للمعلمين فرصة للتعرف على أفضل الممارسات التعليمية، والمشاركة في تبادل الخبرات المهنية والتواصل مع زملائهم وتوسيع شبكة العلاقات المهنية، وتعمل ورش العمل على توفير بيئة تعاونية تُمكن المعلمين من التفاعل ومناقشة التحديات التي يواجهونها وتحليلها بتفصيل، وتطوير حلول جديدة ومبتكرة بشكل جماعي، وبفضل هذه التجارب والمناقشات، يتم تعزيز فهم المعلمين لأساليب التدريس المختلفة وتطبيقها في الفصل الدراسي، لذلك فإن هذه المبادرات تُعتبر فرصًا ثمينة لتحسين أداء المعلمين وتعزيز مستوى التعليم في المدرسة بشكل عام وتوفير تجربة تعليمية غنية ومتميزة للطلاب (مصطفى، 2023 ; داهود، 2023).

### 2.1.3.7. تحفيز الأداء الوظيفي للمعلمين

يعتبر تحفيز الأداء الوظيفي للمعلمين أمرًا حيويًا وبالغ الأهمية لتحقيق تعليم جيد وفعال في المدرسة، فعندما يكون لدى المعلمين دافع قوي ومشاركة فعالة في العملية التعليمية، يزداد استعدادهم للتعامل مع التحديات وتحقيق النجاحات، ويؤدي التحفيز الجيد إلى تنشيط حماسة المعلمين للتعلم في تطوير مهاراتهم وتعزيز قدراتهم العلمية والتربوية، كما ويعزز التحفيز الإبداع والابتكار في الفصول الدراسية مما يؤثر إيجابياً على تجربة التعلم للطلاب، لذلك يعتبر تحفيز الأداء الوظيفي للمعلمين عنصرًا أساسيًا لتحسين جودة التعليم وتحقيق أهدافه المحددة، وبالتالي فإن الاهتمام بتوفير برامج التحفيز والدعم المستمر للمعلمين يعد خطوة رئيسية في تطور قطاع التعليم وتعزيز تفوق الطلاب وتحقيق نتائج ملموسة في عملية التعلم (الياسين وآخرون، 2023; الحميدي، 2023).

### 2.1.3.7.1. أهمية تحفيز الأداء الوظيفي للمعلمين

تحفيز الأداء الوظيفي للمعلمين ضروري لأنه يؤثر بشكل كبير على تجربة التعلم الأكاديمي للطلاب، والاكتشاف المستمر لمهاراتهم الكامنة والعلمية المبدعة، فعندما يكون المعلم متحمسًا ومستعدًا للعمل في سبيل تعزيز القدرات والمعارف، يكون لديه القدرة العالية على نقل المعرفة الثرية وتحفيز الطلاب للتعلم وبذل جهودهم الحثيثة في سبيل تحقيق التفوق والتميز الأكاديمي المتميز والفريد من نوعه، ويتفاعل المعلمون المحفزون بشكل رائع ومملوء بالحماسة والإلهام والحيوية مع الطلاب، مما يؤدي إلى تحسين الانخراط وتعزيز التفاعل الفعال المثمر والإبداعي داخل الفصول الدراسية المفتوحة، وأيضاً فإن تحفيز المعلمين يؤدي إلى تحقيق رضا أعلى وأكثر استقراراً لديهم بشأن مهنتهم وثقتهم الكبيرة في تحقيق نتائج إيجابية واكتشاف مواهب واعدة واسعة في أداء واجباتهم الوظيفية، وبالتالي فإن تحفيز المعلمين ليس فقط مفيداً لهم ولمهنتهم العظيمة ولكنه يلعب أيضاً دوراً هاماً وضرورياً جداً في تحسين الأداء العام المتفوق للمدرسة وبناء بيئة تعليمية داعمة ومشجعة لجميع الطلاب الطموحين الملهمين (عبد السلام، 2022; رمضان، 2022).

### 2.1.3.7.2. استخدام الحوافز والمكافآت لتحفيز الأداء الوظيفي للمعلمين

يعد استخدام الحوافز والمكافآت واحدة من الاستراتيجيات الفعالة جداً لتحفيز الأداء الوظيفي للمعلمين، ويمكن أن تُستخدم مجموعة متنوعة جداً من الحوافز في هذا السياق، مثل الترقية والمكافآت المادية وتوفير فرص للتدريب والتطوير الشخصي، وكل هذه الحوافز تعمل على تعزيز رغبة الأفراد في مضاعفة جهودهم وتحقيق نتائج متميزة في عملهم، وبخلاف ذلك يمكن أن يتم تكريم المعلمين المتميزين عن طريق تقديم تكريمات وتكاليف خاصة بهم لإظهار التقدير والثقة في جهودهم بشكل عام، ويمكن القول بأن استخدام الحوافز والمكافآت هو أداة فعالة جداً في تحفيز المعلمين وتعزيز أدائهم الوظيفي، وهذا في النهاية سيساهم في تطوير المدرسة بشكل إيجابي، وهذه الحوافز يجب أن تكون واضحة وقائمة على معايير متفق عليها وشفافة، مما يساهم في بناء بيئة عمل ملهمة للمعلمين، وتعزيز رغبتهم في تقديم أفضل مستوى من الأداء في كل مرة، وبصفة عامة، يجب أن يتم تنفيذ استراتيجيات تحفيز الأداء الوظيفي بروح المساواة والعدالة لتعزيز التطور المستدام للمدرسة، ويتطلب ذلك أن يتلقى جميع المعلمين الفرص الضرورية للتدريب

والتطوير الشخصي، بغض النظر عن خلفياتهم وخبراتهم السابقة، ويجب أن تكون الاستراتيجيات مبنية على أسس علمية معتمدة على أفضل الممارسات في مجال تحفيز الأداء الوظيفي (يونس، 2024 :العجمي،2024 ; سعد،2021).

وباستخدام استراتيجيات تحفيز الأداء الوظيفي، يمكن تطوير المدرسة بشكل إيجابي، ويجب أن تكون تلك الاستراتيجيات جزءًا لا يتجزأ من التخطيط الإداري وتطوير الموارد البشرية في المدرسة، وتوجيه الاهتمام والاستثمار لضمان تحقيق أعلى مستويات الأداء والتفوق (مخولف، Ahmed et al.,2023: Barakat,2023;2022: الحسيني واخرون،2022).

### 2.1.3.7.3. توفير بيئة عمل محفزة لتعزيز الأداء الوظيفي للمعلمين

تلعب بيئة العمل دورًا حاسمًا في تحفيز الأداء الوظيفي للمعلمين، حيث يجب توفير بيئة عمل محفزة وداعمة تشجع المعلمين على التفاني والابتكار، ويمكن تحقيق ذلك من خلال إنشاء ثقافة تواصل وتعاون فعالة بين أعضاء هيئة التدريس والإدارة المدرسية، ويجب توفير فرص للمعلمين للمشاركة في صنع القرار، وتطوير مهاراتهم، والاستماع لآرائهم ومشاكلهم، كما يجب أن تكون هناك إجراءات واضحة وعادلة للتقييم والترقيات، بالإضافة إلى ذلك، يمكن تعزيز البيئة المحفزة من خلال توفير الموارد اللازمة وتحسين ظروف العمل والتواصل الفعال بين فريق العمل، فالمهم هو خلق بيئة عمل مليئة بالدعم والتحفيز والاهتمام بمهنة المعلمين، مما يؤدي في النهاية إلى تعزيز أداء المعلمين وتحقيق تطور مستدام في المدرسة، وتحقيق هذا يتطلب جهودًا متعددة الجوانب، فبجانب تشجيع التفاعلات الإيجابية بين أعضاء الفريق، يجب أيضًا الاهتمام بتوفير الدورات التدريبية وورش العمل المتخصصة التي تساعد المعلمين في تنمية مهاراتهم التعليمية والتواصلية، ويمكن أيضًا توفير المساحات الجديدة للتعلم والابتكار، حيث يمكن للمعلمين تبادل الأفكار والخبرات واستكشاف أفضل الطرق لتحسين عملهم، ويمكن تحسين بيئة العمل من خلال تعزيز التفاعلات الاجتماعية الإيجابية وتعزيز الروح الجماعية بين المعلمين، ويمكن تنظيم فعاليات وأنشطة ترفيهية وتثقيفية لتعزيز الروابط بين الأفراد وتعزيز الحوار والتعاون المستمر (مجدلاوي،2023:محمد عبد المنعم،2023: الحميدي، 2023).

وتعد بيئة العمل المحفزة عنصرًا أساسيًا للنمو المستدام والتطور المهني للمعلمين، ومن خلال الاهتمام بتقديم الدعم اللازم وتعزيز روح الفريق وتوفير الموارد اللازمة، يمكن تعزيز الأداء

الوظيفي للمعلمين وبالتالي تحقيق تحسين مستدام في المدرسة، فالعمل المشترك والتفاني هما المفتاحان لبناء بيئة عمل مليئة بالحماس والتعاون، وهذا بدوره يؤدي إلى نتائج إيجابية على جميع المستويات (سعد، واخرون، 2024؛ كيلاني، 2022).

### 2.1.3.8. التحديات والحلول في تحسين الأداء الوظيفي للمعلمين

تواجه تحسين الأداء الوظيفي للمعلمين عدة تحديات، وتتطلب كلها حلولاً فعالة، وتشمل التحديات الرئيسية في تحسين الأداء الوظيفي للمعلمين تقليل التراجع في الدافعية والارتباك التنظيمي ونقص المهارات التقنية واستغلال السرعة المتزايدة للتكنولوجيا، ويمكن التغلب على هذه التحديات من خلال استراتيجيات متنوعة مثل توفير التدريب المستمر لتحسين المهارات التقنية وتعزيز الدافعية وتقديم الدعم والتوجيه للمعلمين فيما يتعلق بالارتباك التنظيمي، ويمكن استخدام أمثلة عملية لتحسين الأداء الوظيفي للمعلمين لتوفير نماذج إلهام وإرشاد يمكن للمعلمين أن يتبعوها، فهذه الاستراتيجيات والأمثلة العملية ستساعد في تطوير الأداء الوظيفي للمعلمين وتعزيز جودة التعليم في المدرسة، ويجب أيضاً أن نولي اهتماماً خاصاً لتطوير قدرات المعلمين في التكنولوجيا وتطبيقها في الفصول الدراسية، فالتكنولوجيا تعد أداة قوية تساهم في تحسين الأداء الوظيفي للمعلمين وزيادة فاعلية التعلم والتعليم، كما ينبغي للمدارس العمل على بناء بيئة محفزة تساهم في تعزيز الدافعية لدى المعلمين، من خلال توفير فرص تطوير مهني مستمر وتعزيز التوجيه والتواصل الفعال مع الإدارة التعليمية، وبالتالي ستحقق المدارس تحسناً كبيراً في أداء المعلمين وسيتم تعزيز جودة التعليم ونجاح الطلاب (شنودة، 2022؛ داهود، 2023؛ النوبي، 2023).

#### 2.1.3.8.1. التحديات الرئيسية في تحسين الأداء الوظيفي للمعلمين

تواجه عملية تحسين الأداء الوظيفي للمعلمين التحديات الرئيسية التي تتضمن تراجع الدافعية والارتباك التنظيمي ونقص المهارات التقنية واستخدام التكنولوجيا، ويعاني المعلمون في بعض الأحيان من فقدان الحماس والشعور بالإرهاق الناجم عن عدم الثقة في الذات وضغوط العمل في الفصل الدراسي، وقد يجد المعلمون صعوبة في التكيف مع التغييرات التقنية والاستخدام الفعال للوسائط المتعددة في التعلم، ولكن يمكن التغلب على هذه التحديات من خلال تقديم الدعم والتوجيه

للمعلمين وتشجيعهم على تطوير مهاراتهم التقنية وتوفير بيئة عمل محفزة ومرنة تعزز استخدام التكنولوجيا وتعزز دافعية المعلمين للتحسين والابتكار في أداء وظائفهم، ويمكن للمدارس والمؤسسات التعليمية تقديم برامج تدريبية وورش عمل مكثفة ومواد تعليمية متقدمة لمساعدة المعلمين في تطوير مهاراتهم التقنية، ويجب أن تكون هذه الموارد مصممة بطريقة تشجع المعلمين على استخدام التكنولوجيا بشكل نشط في الفصل الدراسي وتعزز مرونتها وإبداعها في التدريس، وبالإضافة إلى ذلك، يمكن تخصيص جلسات تدريبية مؤسسية لمساعدة المعلمين على فهم وتطبيق أفضل الممارسات في استخدام الأدوات التكنولوجية والوسائط المتعددة في تعليم الطلاب (سليمان واخرون، 2024؛ سلطان و فوزي، 2022).

ويجب أيضًا أن يكون هناك تركيز على توفير بيئة عمل محفزة وداعمة للمعلمين، ويجب أن توفر المؤسسات التعليمية إمكانية الوصول إلى أجهزة تكنولوجية متطورة وبرامج وأدوات تعليمية حديثة لتمكين المعلمين من استخدامها بكفاءة، كما يجب تشجيع التعاون وتبادل الخبرات بين المعلمين من خلال إقامة اجتماعات وندوات ومجموعات تعاونية، فهذا سيسمح لهم بمشاركة الأفكار والتجارب والتعاون في تطبيق الأساليب التعليمية الجديدة (سعد واخرون، 2024؛ خالد واخرون، 2023).

## 2.1.3.8.2 استراتيجيات للتغلب على التحديات في تحسين الأداء الوظيفي

### للمعلمين

إن توفير التدريب المستمر على أعلى مستوى يعتبر استراتيجية فعالة جدًا ومؤثرة للغاية في التغلب على التحديات المتعلقة بتحسين الأداء الوظيفي للمعلمين، ويمكننا تطوير مهاراتهم التقنية وتعزيز قدراتهم في استخدام التكنولوجيا التعليمية من خلال تنظيم برامج تدريبية شاملة وورش عمل متخصصة تهدف إلى تنمية المعرفة والمهارات اللازمة، ولا ننسى أنه يجب أيضًا توفير الدعم الشخصي والتوجيه المستمر للمعلمين لمساعدتهم في التغلب على التحديات التي قد يواجهونها أثناء سعيهم لتحقيق التحسين الدائم في أدائهم الوظيفي، ومن المفترض أن تلعب إدارة المدرسة دورًا حيويًا في ذلك من خلال خلق بيئة عمل تحفيزية يشعر فيها المعلمون بالرغبة في تطوير أفضل ممارساتهم وتبادل الخبرات والاستفادة من بعضهم البعض، ويمكن أن يؤدي العمل

الجماعي وروح الفريق إلى تحقيق تحسين ملحوظ في أداء المعلمين وبالتالي تعزيز جودة التعليم في المدارس بشكل عام (سليمان واخرون، 2024; Muhammad et al., 2024).

فمن خلال تبني هذه الاستراتيجيات وتحقيقها بفعالية، يمكننا تحقيق نتائج مذهلة في تحسين الأداء الوظيفي للمعلمين وتعزيز جودة التعليم، حيث يتم تمكين المعلمين من اكتساب وتطوير المهارات اللازمة لتلبية متطلبات التعليم الحديث والتكنولوجيا المتقدمة، كما سيساهم ذلك في خلق جيل من المتعلمين المتميزين والمتحمسين القادرين على مواجهة التحديات الحديثة والمساهمة بفاعلية في مجتمعاتهم ومستقبلهم (Oke & Fernandes, 2020; Alhumaid : Kim & Lee, 2022). (et al. 2020).

### 2.1.3.8.3. أمثلة عملية لتحقيق تحسين الأداء الوظيفي للمعلمين

توفر الأمثلة العملية لتحسين الأداء الوظيفي للمعلمين نماذج قابلة للتطبيق والتنفيذ في المدارس، حيث يمكن استخدام هذه الأمثلة لتوجيه المعلمين وإلهامهم وتشجيعهم على تحقيق تحسين الأداء الوظيفي، ومن الأمثلة العملية توفير برامج تدريبية مخصصة للمعلمين، وتنظيم ورش عمل تفاعلية تهدف إلى تطوير مهاراتهم وتحفيزهم، كما يمكن استخدام النماذج الملهمة من معلمين متميزين في أداء وظيفتهم كوسيلة لتحفيز المعلمين، تلهمهم لتحقيق تحسين الأداء الوظيفي، ويمكن أيضا توفير الإرشاد والملاحظة المستمرة لضمان تطبيق أفضل الممارسات التعليمية ومساعدة المعلمين على التعامل مع التحديات المهنية (الشطي واخرون، 2022).

وبهذه الطريقة، يمكن للمعلمين أن يصبحوا محركين للتحسين الدائم والابتكار في المدارس، ويصبح بإمكانهم تحقيق أفضل النتائج لطلابهم واكتشاف طرق جديدة ومبتكرة لتعليمه (سلطان وفوزي، 2022).

### 2.1.3.9. انعكاسات الأداء الوظيفي للمعلمين على تحقيق الأهداف التعليمية

تتأثر بشكل كبير جدًا فعالية تحقيق الأهداف التعليمية بأداء المعلمين في المدرسة، فعندما يكون لدى المعلمين أداء وظيفي جيد ويتجاوز معايير الجودة، فإنهم يصبحون قادرين على استخدام



إمكانات الطلاب بشكل أمثل، وعلى رفع مستوى تحصيلهم الأكاديمي إلى أعلى مستوياته، بالإضافة إلى ذلك يسهم الأداء الوظيفي الرفيع للمعلمين في خلق بيئة تعليمية مليئة بالتفاعل والتعلم الفاعل، وعلى هذا النحو يمكن الجزم بأن تحقيق الأهداف التعليمية يعتمد بشكل أساسي على الأداء الوظيفي الممتاز للمعلمين في المدرسة، وفي نهاية المطاف، من المهم للغاية أن يعمل الجميع معًا لتعزيز وتطوير مجال التعليم بأكمله وتحقيق أهداف التعليمية السامية المرجوة لصالح الأجيال القادمة ولتطوير المجتمع بأكمله (Arsan, 2024، الوعري، 2022:ال مشرف واخرون، 2024).

### 2.1.3.9.1. تأثير الأداء الوظيفي للمعلمين على تحصيل الطلاب

الأداء الوظيفي للمعلمين يعتبر عاملاً مؤثرًا للغاية في تحقيق التقدم الأكاديمي الفعّال والجودة العالية للطلاب، إذ يعزز من فرصهم الفريدة في النجاح الدراسي والتفوق المستمر، حيث إن المعلمين الذين يتحلون بأداء متميز ومطابق للمعايير المهنية الدقيقة، يمتلكون القدرة الفريدة على ابتكار طرق تعليمية مبتكرة ومتقدمة، وتفعيل تفاعل مثمر وملهم مع الطلاب، وبفضل ذلك يتمتع الطلاب بفرصة حصرية لتنمية قدراتهم الفكرية والتحصيلية، واكتساب المهارات اللازمة التي تمهد لهم الطريق نحو تحقيق الأهداف التعليمية المحددة بشكل ممتاز وفعّال، ويتجاوز ذلك لتنمية شخصية الطلاب وتطويرها، مما يعزز من تقدمهم الأكاديمي المستمر وتفوقهم الشامل في مسارهم الدراسي والمهني الواعد (المقبل، 2022).

### 2.1.3.9.2. دور الأداء الوظيفي للمعلمين في تعزيز البيئة التعليمية

يلعب الأداء الوظيفي الفعال والتميز للمعلمين دورًا حاسمًا وحيويًا في تعزيز البيئة التعليمية المفعمة بالحيوية والتحفيز في إطار المدرسة العصرية، فعندما يكون لدى المعلمين أداء وظيفي رفيع المستوى وذو جودة عالية، يتمكنون على أفضل وجه من تشكيل بيئة تعليمية واضحة ايجابية ومحفزة تعزز التفاعل البناء والجدية في العملية التعليمية بين الطلاب والمعلمين، ولا شك أن الأداء المتميز للمعلمين يسهم بشكل فاعل في توفير تجربة تعليمية شيقة وبناءة، حيث يتفاعل المعلمون بشكل فعّال جدًا مع الطلاب ويقدمون الدعم اللازم والإرشاد ذي الجودة العالية للعمل مع الطلاب، وعلى نحو مهم فإن هذا الأداء الفائق للمعلمين يعمل على تعزيز تركيز الطلاب ورغبتهم العالية والقوية في التعلم والنجاح، وبالتالي يساهم بفاعلية وجدية في تحقيق الأهداف التعليمية

المرجوة والمطلوبة من قبل المنظومة التعليمية الحديثة والمتقدمة، وهكذا، نجد أن المعلمين ليسوا فقط أفرادًا يقومون بنقل المعرفة والعلوم الى الطلاب، بل هم أيضًا لاعبون أساسيون في تشكيل المجتمع المستقبلي الذي يعتمد على التعليم اللامنهجي الحديث والمتطور ( Muhammad et al., 2024; محمد واخرون، 2024: عبد المنعم، 2023).

### 2.1.3.9.3. أهمية تحقيق الأداء الوظيفي للمعلمين في تحقيق الأهداف التعليمية

يعد تحقيق الأداء الوظيفي الفعال والتميز للمعلمين واجبًا ضروريًا لتحقيق الأهداف التعليمية المنشودة في المدرسة والارتقاء بمستوى التعليم، فالأداء الوظيفي الرفيع للمعلمين يعمل على تحفيز وتعزيز تحصيل ونجاح الطلاب، ويساهم في تشجيعهم ودعمهم للتعلم وتنمية مهاراتهم، وعليه يمكن القول إن تحقيق الأهداف التعليمية يكون ممكنًا فقط بوجود معلمين مبدعين ومتفانين في عملهم، يقومون بتوفير بيئة تعليمية فعالة وملهمة للطلاب (سيد منصور، 2022: سعد واخرون، 2024).

ولتعزيز تحقيق الأداء الوظيفي للمعلمين، يجب وضعه ضمن قائمة الأولويات في المدرسة وإعطاء هذا المجال الاهتمام الكبير والاعتراف بأهميته، ويتطلب ذلك إقامة برامج تطويرية وورش عمل تهدف إلى تأهيل وتحفيز المعلمين وتزويدهم بالمهارات اللازمة لتلبية تحديات التعليم وتواجه المتغيرات المستمرة في البيئة التعليمية، كما ينبغي توفير الدعم والموارد اللازمة للمعلمين، بما في ذلك التكنولوجيا التعليمية والمواد التعليمية المتطورة، لتمكينهم من تقديم تجربة تعليمية استباقية وممتازة للطلاب، وعلاوة على ذلك يمكن تعزيز الأداء الوظيفي للمعلمين عن طريق تشجيع التفاعل والتعاون المستمر بين المعلمين والإدارة التعليمية، وتطبيق نظم تقييم مستمرة وشفافة للأداء وتقديم الملاحظات البناءة والتوجيه الفعال، فمن خلال تبني هذه الإجراءات والسياسات، يمكن تعزيز تحقيق الأداء الوظيفي للمعلمين وتعزيز جودة التعليم وتحقيق النجاح التعليمي المستدام (Muhammad et al., 2024; Eabd Alhakim, 2024).

## 2.1.3.10. نماذج ملهمة للأداء الوظيفي للمعلمين

تعتبر النماذج الملهمة للأداء الوظيفي للمعلمين مصدر إلهام وإشراق لباقي العاملين في المدرسة، وتتضمن هذه النماذج أفضل الممارسات والمبادرات التي تبرز قدرات المعلمين في أداء وظيفتهم بنفانٍ واهتمام، حيث يتم اختيار هؤلاء المعلمين بناءً على تحقيقهم نتائج مميزة وتفوفاً في مجال تدريسهم، بما يهدف إلى توجيه وتحفيز المعلمين الآخرين للسعي لتحقيق تطور وتحسين استدامة أدائهم الوظيفي، ومن خلال اعتمادهم على استراتيجيات تعليمية جديدة وابتكارية، يمكن للمعلمين تحقيق نتائج أفضل وتقديم تجارب تعليمية مذهلة للطلاب، وبهذه الطريقة تؤدي النماذج للأداء الوظيفي للمعلمين إلى تعزيز وتفعيل الابتكار والتحسين المستمر في المجال التعليمي (مجدلاوي، 2023: مصطفى، 2023).

### 2.1.3.10.1. أمثلة لمعلمين متميزين في أداء وظيفتهم

تُعد أمثلة مُعلمين مُتميزين في أداء وظيفتهم نماذج حقيقية للتفوق والاحترافية، ويتميز هؤلاء المعلمون بمهارات تدريس فريدة وقدرات تواصل فعالة مع الطلاب وأهاليهم، ويتمتعون أيضاً بقدرة استخدام أساليب تعليمية مُبتكرة وتطبيق تقنيات حديثة لتحفيز وتمكين الطلاب في عملية التعلم، وتعتبر هذه الأمثلة مُلهمة لباقي المعلمين حيث تساهم في تحفيزهم للعمل، وتطوير مهاراتهم والسعي نحو تقديم تجربة تعليمية متميزة للجميع، وإضافةً إلى ذلك فإن هؤلاء المعلمين يركزون أيضاً على تطوير الثقة والإلهام في الطلاب، ويشجعونهم على تنمية الفضول والاستكشاف الذاتي، وبفضل تفانيهم ورؤيتهم الرائدة للتعليم، فإن هؤلاء المعلمين يقومون بخلق بيئة تعليمية مثالية تُشجع الطلاب على التعلم النشط وتحقيق إمكاناتهم الكاملة (Cahyo et al.2021):

(Leech et al., 2022: Gilbert & Keaton, 2020).

يُعتبر هؤلاء المعلمون المميزون عن اهتمام عميق بالرعاية الشخصية للطلاب واحتياجاتهم الفردية، حيث إنهم يعتبرون الطلاب أفراداً يستحقون الحب والتقدير والدعم المطلق، وبالإضافة إلى ذلك، تعكس النماذج الحقيقية للمعلمين المتميزين حبهم الكبير للمعرفة والتعلم المستمر، حيث يقومون بتوسيع آفاقهم العلمية والمهنية بشكل دوري، ويُشار إلى أن قدرتهم على الالتقاط بسرعة تطورات العصر وتحويلها إلى مواد تعليمية جذابة ومبتكرة تُكسبهم مكانةً مرموقةً في مجال

التعليم، وإن وجود هؤلاء المعلمين الملهمين في حياة الطلاب يعزز من رغبتهم في النجاح ويعطيهم طاقة ايجابية لمواجهة التحديات وتحقيق التفوق الأكاديمي والشخصي (محمد وآخرون، 2022 : سلطان و فوزي ، 2022).

### 2.1.3.10.2. تأثير النماذج الملهمة في تحسين الأداء الوظيفي للمعلمين

إن النماذج الملهمة لها تأثير كبير وفعال في تحسين الأداء الوظيفي المتميز للمعلمين في المؤسسات التعليمية، ويُعدّ النظر في سيرة هؤلاء المعلمين المبدعين مصدرًا رائعًا للإلهام الذي يُحفّز بقية الهيئة التعليمية على تحقيق التفوق وتحقيق أهدافهم المهنية، وليست هذه النماذج فقط ملهمة، بل مشجعةً بشكل فعال أيضًا على التحلي بأفضل الممارسات وتطوير أعلى مستويات المهارات التدريسية وتعزيز التفاعل الفعّال مع الطلاب، وليس هذا فقط، بل تعزّز تلك النماذج أيضًا روح العمل الجماعي وتعزيز التعاون البناء في بيئة المدرسة، مما ينتج عنه تحسين الأداء العام للجميع وتعزيز الجودة الرفيعة للتعليم المقدم في هذه المؤسسة التعليمية الرائعة ( Eabd- Alhakim,2024:محمد وآخرون، 2023).

### 2.1.3.10.3. استخدام النماذج الملهمة كأداة في تطوير الأداء الوظيفي للمعلمين

تشكل النماذج الملهمة والتي يستخدمها المعلمون أداة مهمة لتطوير أدائهم الوظيفي وتحسين مستواهم، وتوفر هذه النماذج الفرصة الفريدة للمعلمين للاطلاع على أفضل الممارسات والتقنيات المستخدمة من قبل المعلمين المتميزين في مجال التعليم والاستفادة منها في تحسين أساليبهم وإثراء تجارب التعلم لدى الطلاب، وبالتالي يمكن استخدام هذه النماذج كمرجع قائم لتحسين استراتيجيات التدريس وتطوير مهارات الاتصال والقيادة لدى المعلمين، وإلى جانب ذلك يمكن أيضًا استخدام هذه النماذج في إنشاء برامج تدريبية وورش عمل مختلفة تهدف إلى تعزيز أداء المعلمين وتحسين قدراتهم في تقديم تجربة تعليمية استثنائية للطلاب المختلفين، مثل تبني استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في المدرسة وتنمية مهارات التفكير النقدي والإبداعي لدى الطلاب، ومن خلال توفير هذه النماذج الملهمة وتشجيع المعلمين على استخدامها بنشاط وإتقان، يمكن تعزيز نموهم المهني وتحقيق تحسين مستمر في مجال التعليم، مما يؤدي في النهاية إلى تطوير نظام

تعليمي فعال و متميز يحقق التعلم الشامل والمستدام للجميع (سلمودي،2024،عبودي واخرون،  
2024).

### 2.1.3.11. استراتيجيات لتعزيز الأداء الوظيفي للمعلمين في المدرسة

يمكن استخدام عدة استراتيجيات فاعلة ومتعددة لتعزيز وتعميق الأداء الوظيفي المتميز للمعلمين في المدرسة، ففي البداية ولضمان تحقيق هذا الهدف، ينبغي أن تتوفر منظومة قوية وشاملة من الدعم والمساعدة المستمرة للمعلمين من قبل الإدارة التعليمية الحكيمة وزملائهم الأكفاء والمتميزين، وبالإضافة إلى ذلك ينبغي تأسيس آليات فعالة تهدف إلى تذليل الصعاب ومتابعة الأداء وتقديم الإرشادات والملاحظات البناءة بشكل متواصل للمعلمين، مما يساهم في تعزيز قدراتهم وتحفيزهم للتطوير الذاتي والتحسين المستمر، ولا يتوقف الأمر عند هذا الحد، بل يمكن الارتقاء ببيئة العمل وتعزيز العلاقات التعاونية المشتركة في المدرسة، وذلك من خلال إيجاد بيئة إيجابية ومحفزة تعزز المشاركة الفعالة وتعمق روح الفريق بين المعلمين، ومن المهم تعزيز القيم المشتركة وتعزيز الثقة والاحترام المتبادل بين الأعضاء في الفريق التعليمي، فهذه العوامل الإيجابية تساهم في تعزيز الشعور بالانتماء وتحفيز الاجتهاد والتعاون البناء، مما يعزز الأداء الوظيفي المتميز للمعلمين (العتيبي واخرون،2023: Ali,2024).

وفي نهاية المطاف، يمكن تحقيق المزيد من التطور والرقى من خلال تشجيع ودعم تنمية مهنة المعلمين من خلال تقديم برامج تدريبية مستمرة ومتنوعة تهدف إلى تحسين وتنمية مهاراتهم وقدراتهم، بالإضافة إلى تنظيم ورش عمل تفاعلية ودورات تدريبية تمكنهم من مواكبة أحدث الأساليب والممارسات التعليمية والتقنيات الحديثة، وهذا يساعد المعلمين على النمو والتطور المستمر، وتعزيز أدائهم المتميز في مجال التعليم وتأثيرهم الإيجابي على الطلاب والمجتمع بشكل عام (سليمان واخرون،2024: Eabd Alhakim,2024: فرغلي واخرون، 2021).

ويشير الباحث إلى ضرورة توفير الدعم والإسناد للمعلمين وتقدير جهودهم والاستمرار في تكريمهم، لأن الدعم والتحفيز أحد أهم دوافع مواصلة الجد من أجل تحقيق الأهداف.

### 2.1.3.11.1. توفير الدعم والمساندة للمعلمين

يعد توفير الدعم والمساندة للمعلمين أحد الاستراتيجيات الفعالة والضرورية لتعزيز الأداء الوظيفي في المدرسة والارتقاء به، إذ يجب على الإدارة التعليمية أن تحرص على أن تكون دائماً على اتصال مستمر مع المعلمين وتكون داعمة ومساندة لهم في جميع جوانب العمل التعليمي، فهذا يشمل توفير الموارد اللازمة لتمكينهم من أداء عملهم بكفاءة وجودة عالية، وأيضاً توفير المساعدة الفورية والتدخل العاجل في حل أي مشكلة قد يواجهونها في سياق العمل التعليمي المتنوع والمتعدد الجوانب، وينبغي أيضاً على الإدارة التعليمية أن تقدم التوجيهات والإرشادات اللازمة والملاحظات البناءة للمعلمين بهدف تطوير وتحسين أدائهم وتحقيق النتائج المرجوة (السلمودي، 2024: صلاح الدين، 2023).

كما يجب أن يشعر المعلمون بأنهم جزء لا يتجزأ من فريق التعليم وأن جهودهم محل تقدير واهتمام، لذا ينبغي تعزيز ثقافة التقدير والتشجيع في المدرسة من خلال تكريم المعلمين المتميزين وتوفير برامج تكريمهم وتقديرهم بانتظام، وهكذا، عندما يتم تحقيق هذه الاستراتيجيات وتطبيقها على نحو فعال، يمكن أن ينعكس ذلك إيجابياً على أداء وفعالية المعلمين، وبالتالي يؤدي إلى تطوير جودة التعليم والتعلم في المدرسة وتحقيق الأهداف المرجوة ( المالكي، 2021: مجدلاوي، 2023).

### 2.1.3.11.2. تحسين بيئة العمل والعلاقات التعاونية

إن تحسين بيئة العمل والعلاقات التعاونية يعلب دوراً هاماً جداً في تعزيز الأداء الوظيفي للمعلمين في المدرسة، ويجب أولاً وقبل كل شيء توفير بيئة عمل إيجابية وداعمة بحيث تكون محفزة للتعاون وتعزز روح الفريق القائمة بين المعلمين، ويمكن تحقيق ذلك عن طريق تشجيع التواصل الجيد والفعال بين المعلمين وتعزيز الثقة واحترام الآراء المختلفة التي يتمتعون بها، ومن الضروري توفير فرص للتعاون والعمل الجماعي وتبادل الخبرات والممارسات المهنية القيمة، فهذه الفرص يمكن أن تعزز من تطوير المعلمين وتحفيزهم لتحقيق أفضل أداء وأفضل نتائج تعليمية، لذلك يجب على المسؤولين في المدرسة أن يعملوا على إنشاء بيئة عمل فعالة تعزز

التواصل والتعاون الفعال بين المعلمين وتساهم في نموهم المهني والشخصي (Arsan,2024) ،  
العجمي، 2023:2024:Ali).

### 2.1.3.11.3. تطوير برامج تدريبية مستمرة للمعلمين

يعد تطوير برامج تدريبية مستمرة للمعلمين واحدة من الاستراتيجيات الأساسية لتعزيز الأداء الوظيفي في المدرسة، حيث يجب تنظيم ورش عمل ودورات تدريبية منتظمة تساعد المعلمين في تطوير مهاراتهم وتحسين أدائهم التعليمي، ويمكن أن تشمل هذه البرامج موضوعات متنوعة مثل تحسين التواصل مع الطلاب وتحليل البيانات التعليمية وتنمية استراتيجيات تدريس جديدة، ويمكن أن يستفيد المعلمون من هذه البرامج التدريبية المستمرة في تطوير مهاراتهم وتعزيز مستواهم المهني، مما ينعكس إيجابياً على أدائهم في المدرسة وعلى نتائج تعلم الطلاب، وذلك يعني أن الاهتمام بتطوير البرامج التدريبية للمعلمين يعتبر هاماً جداً، فالتطوير المستمر للمهارات الأكاديمية والتعليمية للمعلمين من شأنه أن يعزز من أدائهم في الفصول الدراسية بالاستناد إلى البحوث والدراسات، فقد توصلت الدراسات إلى أن توفير الفرص التعليمية والتدريبية المستمرة للمعلمين يؤدي إلى نتائج إيجابية في تعلم الطلاب (Sobhi, 2024، سلمودي، 2024).

ومن المهم تقديم الدعم المستمر للمعلمين عن طريق إقامة جلسات توجيهية ومناقشات مجموعة قضايا التعلم والتعليم، ويمكن لهذه الجلسات أن تساعد المعلمين على مشاركة الأفكار وتبادل الخبرات وتوفير بيئة تعاونية للتعلم المستمر (آل رفيدة وآخرون، 2024: مصطفى، 2023).

ويرى الباحث أن تطوير برامج تدريبية مستمرة للمعلمين يعزز من مستوى المهارات والمعرفة والأداء الوظيفي للمعلمين، إذ يمكن لهذه البرامج أن تساهم في تحقيق نتائج تعلم أفضل للطلاب وتعزيز الجودة العامة للتعليم، وتطوير المعلمين هو استثمار في المستقبل، وهو أمر حاسم لتطوير المجتمعات والأمة بأكملها.

## 2.1.3.12. الخلاصة

يتعرض هذا العمل للأداء الوظيفي للمعلمين في المدرسة وأهميته وتحدياته وتقييمه وتطويره وتحفيزه، فضلاً عن النماذج الملهمة والاستراتيجيات لتعزيزه في المدرسة، حرصاً على تحقيق أفضل النتائج التعليمية، وينبغي للمدارس توجيه جهودها نحو تحقيق أداء وظيفي ممتاز لمعلميها، كما ينبغي أن يتم تقييم الأداء الوظيفي للمعلمين بواسطة أساليب واضحة وموضوعية تعكس جودة وكفاءة العمل التدريسي، بالإضافة إلى ذلك، يجب على المدارس تقديم الدعم والمساندة للمعلمين وتطوير برامج تدريبية مستمرة لتحسين مهاراتهم وتوفير بيئة عمل محفزة، ومن الضروري استخدام الحوافز والمكافآت كوسيلة لتحفيز الأداء الوظيفي للمعلمين، بالإضافة إلى استخدام النماذج الملهمة كأداة للارتقاء بأداء المعلمين، وفي النهاية فإنه من المهم أن يتخطى المدرسون التحديات ويسعوا للنمو المهني لتحقيق أهداف التعليم وتحسين البيئة التعليمية.



## 2.2. الدراسات السابقة

تم الاطلاع على العديد من الدراسات السابقة العربية والأجنبية، حيث رصد الباحث مجموعة الدراسات العربية والأجنبية، تناولت موضوع القيادة الخادمة، ودراسات تناولت موضوع المناخ التنظيمي، وأخرى تناولت موضوع الأداء الوظيفي، وسيتم عرضها حسب تسلسلها الزمني من الأحدث إلى الأقدم، ثم التعقيب على هذه الدراسات، وعرض أوجه التشابه والاختلاف مع الدراسة الحالية.

حيث تم تقسيم الدراسات السابقة الى ثلاثة محاور كما يلي :

المحور الأول الدراسات التي تناولت القيادة الخادمة .

المحور الثاني الدراسات التي تناولت المناخ التنظيمي .

المحور الثالث الدراسات التي تناولت الاداء الوظيفي .

المحور الأول : الدراسات التي تناولت القيادة الخادمة.

دراسة أحمد ومجد (2024)، هدفت الدراسة التعرف إلى القيادة الخادمة وعلاقتها بالرسوخ الوظيفي لدى العاملين في الأندية الرياضية بمحافظة سوهاج، ألقى الباحث الضوء على موضوعين لهما أهمية كبيرة في الوقت الحاضر والمستقبل وهما القيادة الخادمة وعلاقتها بالرسوخ الوظيفي وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي لمناسبته لطبيعة وأهداف الدراسة، واستخدمت الاستبانة أداة للدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من العاملين في الأندية الرياضية بلغ عددهم (94) عاملاً، وتم اختيار عينة البحث بالطريقة العمدية من العاملين في الأندية الرياضية بمحافظة سوهاج، وقد بلغت عينة الدراسة (68) عاملاً، وكانت أهم نتائج الدراسة أن درجة ممارسة القيادة الخادمة لدى مديري إدارات النشاط الرياضي جاءت بدرجة مرتفعة، كما توصلت الدراسة أيضاً إلى أن مستوى الرسوخ الوظيفي للعاملين في الأندية الرياضية مرتفع، ووجود علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية بين الدرجة الكلية لأبعاد القيادة الخادمة والدرجة الكلية للرسوخ الوظيفي، وأن مستوى الرسوخ الوظيفي للعاملين بالأندية الرياضية مرتفع، وكان ترتيب الأبعاد (بعد المواءمة، بعد التضحية، بعد الروابط) وجود علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية بين الدرجة الكلية لأبعاد القيادة الخادمة والدرجة الكلية للرسوخ الوظيفي وكانت العلاقة قوية، وأوصى الباحث بتعزيز قيم كل من القيادة الخادمة والرسوخ الوظيفي كونهما متغيرين هامين في تحقيق أهداف الأندية الرياضية، كما أوصى بالعمل على توفير الرسوخ الوظيفي لإداري الأنشطة في الأندية الرياضية لتحقيق النجاحات المستمرة في العمل، وغرس ثقافة القيادة الخادمة لدى مديري إدارات النشاط الرياضي.

دراسة البشر وآخرون (2024)، هدفت الدراسة التعرف إلى واقع ممارسة الإدارة المدرسية في المدارس السعودية للقيادة الخادمة، وأستخدم الباحث المنهج التحليلي ( تحليل المحتوى ) وتم استهداف (17) دراسة، وكانت العينة من خلال مراجعة الأدبيات العلمية المنشورة في قواعد المعلومات العربية المدرجة في قواعد محرك البحث التابع لدار المنظومة ومحرك جوجل الباحث العلمي، وذلك منذ عام (1990م) وحتى عام (2023) للميلاد، ولم يجد الباحث دراسات للقيادة الخادمة مطبقة في السعودية قبل عام (2014)م، حيث أجريت أول دراسة عن القيادة الخادمة، وكانت بعنوان ( الرضا الوظيفي للعاملين في ظل نظرية القيادة الخادمة: دراسة ميدانية على عينة من العاملين بالأجهزة الحكومية في مدينة الرياض)، وقد أجراها الباحث عطية عبد الرحمن، أما عن الدراسات التي تعنى بها هذه المقالة، وهي حول ممارسة القيادة الخادمة في المدارس السعودية، فلم يجد الباحثون أي دراسة منشورة قبل عام (2016)م، حيث كانت أولى الدراسات في هذا الشأن هي دراسة عبد الله التمام، وقد تم وضع معايير محددة لاختيار هذه الدراسات، وهي: أن تكون مقالة علمية منشورة في مجلة علمية محكمة ومصنفة، وأن يكون موضوع أو عنوان الدراسة عن ممارسة قادة المدارس للقيادة الخادمة، وأن تكون الدراسة منشورة قبل نهاية عام (2023)، وأن يكون مجتمع الدراسة من المعلمين وقادة المدارس السعودية، وقد تم العثور على (17) دراسة مطابقة للمعايير المذكورة، وقد توصلت الدراسة إلى عدد من الاستنتاجات، وهي: أن دراسة التمام (2016) هي أول دراسة عن القيادة الخادمة في المنظمات التعليمية في المملكة العربية، وأن جميع الدراسات عن القيادة الخادمة في المملكة العربية السعودية هي دراسات كمية، تعتمد على الاستبانة كأداة وحيدة لجمع المعلومات، وأن درجة ممارسة القيادة الخادمة من قبل قادة المدارس السعودية بشكل عام مرتفعة، فقد كان هناك (13) دراسة وجدت أن درجة ممارسة قادة المدارس مرتفعة، وذلك مقابل (4) دراسات وجدت أن درجة ممارسة القيادة الخادمة متوسطة، ولم يكن هناك أي دراسة وجدت أن درجة ممارسة القيادة الخادمة منخفضة، وفي ضوء هذه الاستنتاجات توصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات منها: الاهتمام بممارسات القيادة الخادمة في المنظمات التعليمية، وإنشاء مركز بحثي متخصص للقيادة الخادمة في المملكة العربية السعودية، والقيام بدراسات عن القيادة الخادمة في ظل التصور الإسلامي.

دراسة الشعيلي (2024)، هدفت الدراسة الوقوف على مستوى توافر أبعاد القيادة الخادمة لدى مديري مدارس ولاية بهلاء في محافظة الداخلية بسلطنة عُمان، في ضوء نموذج أوليسا وآخرين (Olesia et.al. Model)، حيث لاحظ الباحث وجود اهتمام بالقيادة الخادمة كنمط قيادي يمكن أن يساعد مديري المدارس على القيام بواجباتهم الوظيفية بفعالية وكفاءة، ولا سيما فيما يتعلق

بدعم العاملين وتقديم خدمات متميزة لهم في كافة ميادين ومجالات العمل المدرسي، كما بينت نتائج الدراسة وجود تفاوت بين ممارسة مديري المدارس للقيادة الخادمة بين الدرجات العالية والمتوسطة والمنخفضة، وأظهرت نتائج الدراسات السابقة المجالات والمحاور والأبعاد المتنوعة للقيادة الخادمة، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، كما استخدمت الاستبانة في جمع البيانات والمعلومات وتم تطبيقها على عينة مكونة من (85) مُعلماً ومُعلمة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن مستوى توافر أبعاد القيادة الخادمة لدى مُديري مدارس ولاية بهلاء في محافظة الداخلية بسلطنة عُمان في ضوء نموذج أوليسا وآخرين جاء عالياً بصورة إجمالية، كما كشفت النتائج عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة تُعزى إلى متغيرات المؤهل العلمي وسنوات الخبرة، بينما وجدت هذه الفروق في مُتغير الجنس ولصالح الذكور، والمُسمى الوظيفي ولصالح المُعلم.

**دراسة الصاوي (2024)**، هدفت إلى فهم الدور الذي تلعبه القيادة الخادمة في تعزيز شعور الأطباء بالاستغراق الوظيفي من خلال قياس أثر بعض المتغيرات الوسيطة (الملكية النفسية، الدعم التنظيمي المدرك، السعادة)، وذلك بالتطبيق على المستشفيات التعليمية في جمهورية مصر العربية، مستخدمة المنهج الوصفي، بلغ حجم العينة (385) طبيبياً، حيث قام الباحث بتصميم استبيان لجمع البيانات، استخدم الباحث لتحليل بياناته (SPSS)، للتعرف على الأثر المباشر وغير المباشر بين متغيرات الدراسة، توصلت الدراسة إلى وجود تأثير معنوي للقيادة الخادمة على الاستغراق الوظيفي، كما عكست النتائج وجود تأثير معنوي للقيادة الخادمة على الملكية النفسية، كما قدمت أيضاً نتائج الدراسة دليلاً على تأثير شعور الأطباء بالملكية النفسية على درجة استغراقهم الوظيفي، بالإضافة إلى أن شعور الأطباء بالملكية النفسية يتوسط العلاقة بين ممارسات القيادة الخادمة والاستغراق الوظيفي لديهم، كما أظهرت النتائج أن الدعم التنظيمي المدرك يتوسط العلاقة بين القيادة الخادمة وشعور العاملين بالملكية النفسية، كما أظهرت النتائج أن شعور الأطباء بالسعادة له دور حاسم كوسيط في العلاقة بين الملكية النفسية والاستغراق الوظيفي، ومن ثم قدم الباحث مجموعة من التوصيات في صورة خطة عمل للنهوض بالقطاع الصحي في جمهورية مصر العربية.

**دراسة أحمد وآخرون (2023)**، هدفت التَّعرُّف إلى الإطار الفكري والفلسفي لمدخل القيادة الخادمة في الأدبيات الإدارية المُعاصرة، والتَّعرُّف على واقع ممارسة أبعاد القيادة الخادمة في المدارس التَّأنوية العامَّة بمُحافظة سوهاج، والتَّعرف على مُتطلبات تطبيق أبعاد القيادة الخادمة

بالمدارس الثانوية العامة في محافظة سوهاج، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي، كما استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وبلغت عينة الدراسة (587) مفردة، وتم اختيارها بالطريقة العشوائية، وكانت أهم النتائج: افتقار بعض مديري المدارس الثانوية العامة إلى الدعم المعنوي للمعلمين وكافة العاملين بالمدرسة، والعُمُوض في توزيع الأدوار والمسؤوليات لدى بعض مديري المدارس الثانوية العامة، والمُعلمين وكافة العاملين، وغياب الثقافة المُجتمعية التي تُشجع على الاستفادة من الجهود التطوعية التي تقدمها المدرسة، ويُعد بعض القيادات المدرسية بالمدارس الثانوية عن الموضوعية في توزيع المهام والتكليفات، وضعف نشر وتدعيم ثقافة التمكين والتركيز على العوامل الشخصية أكثر من التركيز على العمل، وضعف الأساليب والممارسات القيادية المُتبعة بشكلٍ عام مع قلة الصلاحيات الممنوحة لإدارة المدرسة.

**دراسة الزهراني وآخرون (2023)**، هدفت التعرف إلى درجة ممارسة مديرات المدارس بمحافظة المخواة للقيادة الخادمة وعلاقتها بمستوى العدالة التنظيمية، وسعى هذا البحث إلى تحقيق هدفين رئيسيين: استكشاف العلاقة بين أسلوب القيادة الخادمة المتصور لمديري المدارس والرضا الوظيفي لمعلمي المدارس الثانوية، وتحديد الفروق ذات الدلالة في أسلوب القيادة الخدمية المدرك للمدرسين ورضاهم الوظيفي على أساس الخبرة والمؤهلات التي تؤخذ كمتغيرات ديموغرافية، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي بصورته الارتباطية، وقد تم بناء استبانة مكونة من (45) فقرة كأداة لجمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمات مدارس محافظة المخواة البالغ عددهن (1872) معلمة، أما عينة الدراسة فقد اشتملت على (422) معلمة تم اختيارهن بالطريقة الطبقيّة العشوائية، وبيّنت النتائج أن الدرجة الكلية لتقدير أفراد عينة الدراسة من معلمات مدارس التعليم العام بمحافظة المخواة لممارسة مديرات مدارسهن للقيادة الخادمة قد جاءت بدرجة متوسطة، كما أشارت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة على الاستبانة تُعزى لمتغير المرحلة التعليمية، وأن اتجاه دلالة الفروق يكون بين معلمات المرحلة الابتدائية وبين معلمات المرحلة المتوسطة وذلك لصالح معلمات المرحلة الابتدائية، ومن خلال هذه النتائج استنتج الباحث أن مستويات الرضا الوظيفي لدى المعلمين عالية بشكل كبير في ظل القيادة الخادمة للمديرين، وهو ما يؤدي إلى إحساس المعلم بالرضا الوظيفي، من خلال التأكيد على المكانة الاجتماعية للمعلم ورغبة المعلمين بالاستمرار في المدارس التي يحرص مدرّؤها على اعتماد القيادة الخادمة في أسلوبهم الإداري.

**دراسة البشر (2023)**، هدفت التعرف إلى درجة ممارسة القيادة الخادمة في المدارس الثانوية وتأثيرها على الرضا الوظيفي، واستخدم الباحث المنهج الوصفي للدراسة، وقد استخدم في الدراسة استبانة مكونة من (27) فقرة للحصول على معلومات للإجابة على تساؤلات الدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (373) معلماً من المرحلة الثانوية في مدينة الرياض، وأهم نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية بين سلوكيات القيادة الخادمة لمديري المدارس والرضا الوظيفي للمعلمين حيث يساهم المديرون الذين يظهرون سلوكيات القيادة الخادمة، في زيادة الرضا الوظيفي للمعلمين وأيضاً أظهرت الدراسة اختلافاً في نتائج الدراسة على بعض متغيرات الدراسة، حيث وجدت الدراسة المعلمين الأكثر خبرة لديهم مستوى أعلى من درجة الرضا الوظيفي.

**دراسة رثوان (Rathwan, 2023)**، هدفت التعرف إلى درجة ممارسة القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة جرش، من وجهة نظر المعلمين، وقد تكونت عينة الدراسة من (421) معلماً ومعلمة، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة، واستخدمت المنهج الوصفي المسحي، ولتحقيق أهداف الدراسة صممت استبانة تكونت من أربع مجالات، ويتضح من النتائج أنّ تقديرات معلمي المدارس الحكومية في محافظة جرش لدرجة ممارسة مديريهم القيادة الخادمة على الأداة جاءت كبيرة، وقد جاءت المجالات التابعة لها وفقاً للترتيب الآتي: مجال التمكين في المرتبة الأولى، تلاه مجال الاهتمام بالآخرين وخدمتهم في المرتبة الثانية، ثم مجال التواصل والإيثار في المرتبة الثالثة، وأخيراً مجال الرؤية في المرتبة الرابعة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الأوساط الحسابية لتقديرات المعلمين لدرجة ممارسة مديريهم القيادة الخادمة وفقاً لمتغيرات الدراسة الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة.

**دراسة كريدي وموسى (2023)**، هدفت إلى الكشف عن تأثير القيادة الخادمة بأبعادها (المشاعر العاطفية، التمكين، الرؤية، التواصل، الثقة) في الكليات الأهلية في محافظات الفرات الأوسط (كربلاء - النجف الاشرف - بابل - القادسية)، على الالتزام التنظيمي بأبعاده (الالتزام بمهنة التدريس، الالتزام بالتدريس، الالتزام بفريق العمل، الالتزام تجاه الجامعة) ولأجل تحقيق هدف البحث تم تطبيقه على عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في الكليات الأهلية لمحافظة الفرات الأوسط، وتم توزيع (300) استمارة واسترجاع (250) منها، وكان عدد الاستمارات الجاهزة (239) استمارة صالحة، وقد بلغ عدد الكليات المبحوثة (13) كلية، واستعمل الباحثان مجموعة من الأساليب الإحصائية ضمن برنامج (spss) منها الإحصائية أبرزها تمثل بالوسط الحسابي، والانحراف المعياري، التحليل العاملي الاستكشافي والتوكيدي و معادلة الانحدار الخطي البسيط و

معادلة الانحدار المتعدد، وقد توصل البحث إلى وجود علاقة ارتباط وتأثير ذات دلالة إحصائية بين القيادة الخادمة والالتزام التنظيمي.

**دراسة الشريف وبشتاوة (2023)**، هدفت التعرف إلى مستوى تنفيذ إدارة التربية الخاصة للقيادة الخادمة ومعايير الجودة من وجهة نظر المعلمين والمعلمات في محافظة الطائف، المشاركون في هذه الدراسة هم (215) معلماً من كافة مجالات التربية الخاصة (تخلف عقلي- توحّد - سمعي- بصري- صعوبات تعلم)، اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الأدوات التالية: مقياس القيادة الخادمة في قسم التربية الخاصة، ومقياس معايير الجودة في قسم التربية الخاصة، وكشفت النتائج عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في ردود المشاركين على مستوى تطبيق إدارة التربية الخاصة للقيادة الخادمة بمحافظة الطائف تعزى للمتغيرات التالية: الجنس، الدرجة العلمية، الخبرة التدريسية، كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المشاركين فيما يتعلق بتطبيق معايير الجودة تعزى لمتغير الجنس لصالح الإناث، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المشاركين تعزى لمتغيرات الدرجة العلمية والخبرة في التدريس، وأوصت الدراسة بعقد دورات وورش عمل للمعلمين ومديري المدارس وتعريفهم بأنماط القيادة الخادمة وتوظيفها في المدارس.

**دراسة الحسون (2023)**، هدفت التعرف إلى درجة ممارسة أبعاد القيادة الخادمة لدى قائدات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة بريدة من وجهة نظر المعلمات، وهل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تطبيق القائدات للقيادة الخادمة لمتغيرات البحث (التخصص العلمي-سنوات الخبرة) من وجهة نظر عينة البحث، وقد استخدم في البحث المنهج الوصفي المسحي وتم بناء أداة البحث عبارة عن إستبانة وتطبيقها على عينة مكونة من (64) معلمة، خلال الفصل الثاني من العام الدراسي (1442-1443)هـ، كما استخدم البحث برنامج (SPSS) لإجراء عمليات البحث الإحصائية، وقد توصلت النتائج إلى تطبيق قائدات المدارس الثانوية الحكومية ببريدة للقيادة الخادمة كانت بدرجة عالية، ومن خلالها أوصى الباحث: بإعداد استراتيجيات لتطبيق القيادة الخادمة، واستحداث برامج تدريبية على القيادة الخادمة لرفع مستوى الوعي بها، وإنشاء مركز للعمل التطوعي، كذلك التشجيع على عمل دراسات مستفيضة في القيادة الخادمة، ورصد جائزة سنوية لأفضل مبادرة في ذلك.

دراسة سليم وآخرون، (Saleem et al ,2022)، وهدفت إلى كشف تأثير القيادة الخادمة على أداء المستشفيات من خلال التأثير الوسيط للثقة في القائد لتحقيق هدفهم، استخدم الباحثون المنهج الوصفي واستخدموا الاستبيان كأداة لجمع البيانات من عينة تتألف من (339) ممرضة، مسجلة من أربعة مستشفيات في باكستان، أظهرت النتائج الرئيسية للدراسة أن القيادة الخادمة لها تأثير مباشر وكبير على الثقة في القائد، وأيضاً لها تأثير غير مباشر على أداء المستشفى من خلال زيادة الثقة في القائد بالإضافة إلى ذلك، أظهرت الدراسة أن القيادة الخادمة تساهم في تعزيز الثقة بين الممرضات وتحسين الأداء التنظيمي للمستشفى، وتشير هذه النتائج إلى أهمية القيادة الخادمة في تعزيز الثقة وتحسين أداء المستشفيات العامة، ويعزز القائد الخادم الثقة بين فريق العمل ويعزز التمكين النفسي للممرضات، مما يؤدي في النهاية إلى تحسين الأداء التنظيمي للمستشفى بشكل عام.

دراسة شافاريا (Chavanria ,2022)، هدفت إلى تحديد تأثير القيادة الخادمة على ترسيخ ثقافة الأداء العالي في المدارس المتوسطة بمقاطعة سان دييغو في ولاية كاليفورنيا بالولايات المتحدة الأمريكية، واتبعت المنهج النوعي، كما استخدمت المقابلات في جمع البيانات والمعلومات، وتم إجراؤها على عينة مكونة (7) من المديرين والمديرات ، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس المتوسطة بمقاطعة سان دييغو في ولاية كاليفورنيا بالولايات المتحدة الأمريكية للقيادة الخادمة جاءت عالية، كما جاءت كبيرة في جميع المجالات ؛ وهي: الخدمة، والعلاقات، والثقة والمودة والمحبة، والدعم، والتنمية المهنية.

دراسة أبو رمان (2021)، هدفت التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية للقيادة الخادمة في محافظة عمّان، وعلاقتها بدافعية المعلمين نحو العمل، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي بوصفه المنهج الأكثر ملاءمة لهذه الدراسة، واعتمدت الاستبانة وسيلة لجمع البيانات سواء بالنسبة للقيادة الخادمة أم للدافعية، وقد تكونت عينة الدراسة من (347) معلماً ومعلمة تم اختيارهم بطريقة طبقية عشوائية من المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمّان، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة عمّان كانت منخفضة، ومستوى دافعية المعلمين نحو العمل أيضاً كان منخفضاً، كما أن النتائج بينت أيضاً وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين درجة ممارسة القيادة الخادمة لدى مديري المدارس

الثانوية الحكومية وبين مستوى دافعية المعلمين نحو العمل في تلك المدارس إذ بلغ معامل الارتباط (0.61).

دراسة سوار وآخرون (Swar et al ,2021) ، هدفت إلى استكشاف العلاقة بين القيادة المدرسية الخادمة والمناخ التنظيمي في المدارس الخاصة بجنوب إفريقيا، واتبعت المنهج النوعي، كما استخدمت المجموعات البؤرية في جمع البيانات والمعلومات وتم تطبيقها على عينة مكونة (3) مجموعات، وكشفت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة بجنوب إفريقيا للقيادة الخادمة جاءت كبيرة بشكل عام، كما جاءت كبيرة في جميع المجالات ؛ وهي: التمكين، والمحاسبة والمساءلة والتواضع والشجاعة والتدريب والتنمية والثقة والاتصالات، وبيئة العمل.

دراسة فون فسكر (Von Fischer , 2017)، هدفت إلى تحديد مدى ارتباط تصورات المعلمين حول سلوكيات القيادة الخادمة لمديري مدارسهم بالرضا الوظيفي للمعلمين، واستخدم الباحث المنهج الكمي وأعد استبانة لقياس القيادة الخادمة مكونة من (30) فقرة موزعة على ثمانية مجالات، وهي ( التمكين، التواضع، الأصالة، الدعم، الشجاعة، المسائلة، الإشراف، التسامح )، واستبانة لقياس الرضا الوظيفي مكونة من (20) فقرة، تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات الصفوف العليا في المدارس الحكومية والخاصة في ولاية شمال داكوتا والبالغ عددهم (162) معلما ومعلمة منهم (144) من المدارس الحكومية و (18) من المدارس الخاصة، وتكونت عينة الدراسة من (76) معلما ومعلمة تم اختيارهم بطريقة عشوائية طبقية، وكان من أهم النتائج وجود علاقة ارتباطية طردية بين القيادة الخادمة والرضا الوظيفي.

دراسة مسميلان (McMillan , 2017)، هدفت إلى معرفة نظرة المعلمين في المدارس الابتدائية إلى أساليب القيادة الخاصة بمديرياتهم، كما وتهدف إلى تحديد أي من القيادة الخادمة أو القيادة التحويلية أو كلاهما له علاقة مع بقاء المعلمين في المدارس الابتدائية، وتحديد الاختلاف إن وجد والأسباب الكامنة وراء ذلك، واستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، واستخدم أداتين للدراسة، الأولى استبانة خاصة بالقيادة الخادمة موزعة على سبعة مجالات والثانية استبانة خاصة بالقيادة متعددة الجوانب، والثالثة مقابلة شخصية خاصة ببقاء المعلمين، وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الابتدائية الذين يعملون في المناطق الريفية والحضرية في مدارس شمال غرب الولايات المتحدة، وتكونت عينة الدراسة من (38) معلما ومعلمة تم اختيارهم بطريقة العينة



القصدية، وقد طبقت أداة الاستبانة على (22) منهم وطبقت المقابلة الشخصية على (16) معلم ومعلمة وأهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة أنه يغلب على أنماط القيادة لدى المديرين خصائص القيادة الخادمة عن التحويلية، وهناك علاقة ارتباطية طردية موجبة بين نمط القيادة الخادمة لدى مديري المدارس وقرارات المعلمين بالبقاء في مدارسهم.

**دراسة جنجور (2016, Güngör)** ، هدفت إلى التنبؤ بتأثير ممارسات القيادة الأخلاقية والقيادة الخادمة لمديري المدارس على الرضا الوظيفي للمدرسين من وجهة نظر المدرسين أنفسهم في المدارس الثانوية بمدينة (اسكيشهر) التركية، والذين بدورهم شكلوا حجم مجتمع الدراسة، فيما كانت العينة المستهدفة (319) مدرساً ومدرسة جرى اختيارهم بطريقة عشوائية من مدارس المدينة، واستخدم الباحث الاستبانة كأداة للدراسة متبعاً المنهج الوصفي التحليلي للوصول إلى نتائج الدراسة، وأظهرت النتائج وجود علاقة سلبية بين القيادة الخادمة وكل من القيادة الأخلاقية ودرجة الرضا الوظيفي، كما أن علاقة القيادة الأخلاقية بالرضا الوظيفي بكل أبعاده إيجابية، وبينت نتائج تحليل الانحدار التالي: زيادة ملحوظة في مستوى الرضا الوظيفي كلما زادت ممارسات القيادة الأخلاقية وهذا يؤكد العلاقة الطردية الايجابية بين المتغيرين، في حين أن درجة الرضا الوظيفي تنخفض كلما زادت ممارسات القيادة الخادمة، كما أن الوزن النسبي للقيادة الخادمة بلغ (67.1%) وأوصى الباحث بضرورة وضع وصياغة مقاييس لكل من القيادة الخادمة والقيادة الأخلاقية والرضا الوظيفي، تتماشى مع طبيعة الثقافة التركية بما يزيد من فرصة تحسين النتائج المرتقبة.

## التعقيب على الدراسات السابقة الخاصة بمحور القيادة الخادمة :

من حيث الهدف: هدفت الدراسات الى معرفة درجة ممارسة القيادة الخادمة وعلاقتها ببعض المتغيرات مثل دراسة (أحمد ومحمد، 2024 : والبشر وآخرون، 2024، الزهراني، 2023، البشر، 2023، أبو رمان، 2021، رثوان، 2023، الحسون، 2023، وأيضا هنالك بعض الدراسات التي تناولت مستوى توافر أبعاد القيادة الخادمة مثل دراسة الشعيلي، 2024، أحمد وآخرون، 2023، الصاوي، 2024 كريدي وموسى حول تأثير القيادة الخادمة، ودراسة الشريف وبشتاوي، 2023 .

من حيث العينة: استخدمت الدراسات السابقة عينات مختلفة من حيث المشاركين والأعمار، استخدمت بعض الدراسات مشاركين من فئة المعلمين مثل دراسة البشر وآخرون، 2024، الشعيلي، 2024، الزاهراني، 2023، البشر، 2023، أبو رمان، 2023، رثوان، 2023، الشريف وبشتاوي، 2023، الحسون، 2023 وهنالك دراسات اقتصرت عينتها على فئات مختلفة مثل دراسة أحمد ومحمد، 2024 العاملين، ودراسة كريدي وموسى، 2023 العاملين في الكليات ودراسة الصاوي، 2024، فئة الاطباء.

أما بخصوص عدد العينة فمن تقل عينة عن 100 مشارك مثل دراسة الشعيلي، 2024، وأحمد ومحمد، 2024، الحسون، 2023 وأيضا استخدمت بعض الدراسات المشاركين الذين زادوا عن 100 مشارك مثل دراسة والبشر وآخرون، 2024، الزهراني، 2023، البشر، 2023، أبو رمان، 2021، رثوان، 2023، الحسون، 2023، دراسة الشعيلي، 2024، أحمد وآخرون، 2023، الصاوي، 2024، كريدي وموسى، الشريف وبشتاوي، 2023.

من حيث المنهج الاحصائي: من الملاحظ أن جميع الدراسات في محور القيادة الخادمة اقتصرت على المنهج الوصفي بأنواعه المختلفة مثل المنهج الوصفي التحليلي، والمسحي والارتباطي.

من حيث أدوات الدراسة من الملاحظ أن جميع الدراسات في محور القيادة الخادمة اقتصرت على استخدام أداة الدراسة وهي الاستبانة بقياساتها المختلفة.  
من حيث النتائج: أظهرت نتائج بعض الدراسات حول درجة ممارسة القيادة الخادمة كانت مرتفعة مثل دراسة أحمد ومحمد، 2024، الزهراني، 2023، البشر وآخرون، 2023، والشعيلي، 2024، رثوان، 2023، الشريف وبشتاوي، الحسون، 2032.  
في حين أشارت بعض نتائج الدراسات إلى حصول القيادة الخادمة على درجات منخفضة مثل دراسة أبو رمان، 2021.

في حين أشارت نتائج بعض الدراسات إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة بين القيادة الخادمة وبعض المتغيرات مثل دراسة كريدي وموسى، 2023، الصاوي، 2024.

## دراسات تناولت محور المناخ التنظيمي

دراسة (حماتي، 2024)، هدفت إلى الكشف عن العلاقة بين أبعاد المناخ التنظيمي (الهيكل التنظيمي، نمط القيادة، نمط الاتصال، المشاركة في صناعة واتخاذ القرارات، نمط وإجراءات العمل، التكنولوجيا، الصراع التنظيمي) وفاعلية الأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس العربية الابتدائية في الداخل الفلسطيني من وجهة نظرهم، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي، واعتمدت الباحثة العينة العنقودية من المدارس العربية والتي بلغ عددها مدرستين من المدارس الابتدائية في الداخل الفلسطيني، وقد بلغ حجم العينة (110) معلماً من معلمي مدارس المرحلة الابتدائية العربية العامة في الداخل الفلسطيني حيث تم توزيع أداة الاستبانة عليهم، وقد اعتمد (108) منها، ولتحقيق أهداف الدراسة، اعتمدت الباحثة في الدراسة مقياسين لجمع البيانات، هما: مقياس المناخ التنظيمي، ومقياس فاعلية الأداء الوظيفي.

وأشارت النتائج إلى أنّ المتوسط الحسابي لتقديرات عينة الدراسة على مقياس المناخ التنظيمي جاء مجال "التكنولوجيا" في المرتبة الأولى، وفي المرتبة الثانية "طبيعة العمل"، وفي المرتبة الثالثة "المشاركة في صناعة واتخاذ القرار"، بينما جاء مجال "نمط القيادة" بالمرتبة الأخيرة، مما يدل على أنّ طبيعة المناخ السائد في المرحلة الابتدائية العربية العامة في لواء الشمال من وجهة نظر المعلمين في الداخل الفلسطيني مرتفع، ونسبة (71%) من المعلمين يرون أنّه مناخ إيجابي.

دراسة العازمي، (2023)، هدفت إلى الكشف عن واقع المناخ التنظيمي بمدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت من وجهة نظر المعلمين في ضوء بعض المتغيرات، ولتحقيق هذا الهدف استخدمت الدراسة المنهج الوصفي واعتمدت على الاستبانة في جمع البيانات، وطبقت الدراسة على عينة بلغت (183) من معلمي المرحلة المتوسطة موزعين وفق متغيرات (النوع/ التخصص/ المؤهل)، وأشارت النتائج إلى أنّ واقع المناخ التنظيمي في بعد المشاركة واتخاذ القرار جاء متوسطاً، وأن واقع المناخ التنظيمي في بعد الاتصال جاء متوسطاً، وأن واقع المناخ التنظيمي في بعد الحوافز جاء مرتفعاً، وأن واقع المناخ التنظيمي في بعد التكنولوجيا جاء منخفضاً، كما أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة تعزى لمتغير النوع أو التخصص، بينما وجدت فروق في استجاباتهم تعزى لمتغير المؤهل لصالح ذوي المؤهل التربوي، وأبرز توصيات الدراسة: أهمية عقد العديد من اللقاءات والبرامج التدريبية لرفع الوعي بالمناخ التنظيمي وآليات تحقيقه بمدارس المرحلة المتوسطة بالكويت، وتدريب عناصر المنظومة التعليمية على اكتساب مهارات توظيف التكنولوجيا في العملية التعليمية، والانفتاح على خبرات بعض الدول المتطورة للاستفادة من خبراتها في مجال

المناخ التنظيمي بالمدارس، وتشكيل لجان من الخبراء لدراسة المشكلات والمعوقات التي تواجه تطبيق المناخ التنظيمي داخل مدارس المرحلة المتوسطة ووضع الأطروحات الملائمة للتعامل معها.

**دراسة العوش (2023)**، هدفت التعرف إلى درجة ممارسة القيادات الإدارية في الجامعات اليمنية الأهلية لخصائص القيادة المستدامة من وجهة نظرهم، ومعرفة طبيعة علاقة (التأثير والتأثر) عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين القيادة المستدامة مع كل من (المناخ التنظيمي وكفاءة الأداء الإداري)، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي الارتباطي، وتمثلت الأداة في استبانة من (68) عبارة مقسمة في محورين، تم توزيعها على عينة بلغت (289) قيادياً أكاديمياً وإدارياً في (12) جامعة أهلية، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى ممارسة القيادة المستدامة في الجامعات اليمنية الأهلية بشكل عام كان مرتفعاً، بمتوسط حسابي (3.49 من 5)، كما اتضح وجود علاقة ارتباط وتأثير قوية بلغت (0.829)، وهي دالة إحصائياً عند ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين القيادة المستدامة بأبعادها (الممارسات التأسيسية لقيادة الجامعة، ممارسة القيادة الأكاديمية والإدارية) وبين المناخ التنظيمي بأبعاده (الهيكل التنظيمي، طبيعة العمل، الاتصالات) وكفاءة الأداء الإداري بأبعاده (الفعالية والكفاءة، التنافسية، التعليم والنمو، رضا المستفيدين) في الجامعات اليمنية الأهلية، بناء على النتائج أوصت الباحثة بالاستمرار في الاهتمام بممارسات سلوكيات وخصائص القيادة المستدامة وتنمية وتدريب العاملين في الجامعات على القيادة المستدامة، والعمل باستمرار على تحسين مستوى كفاءة الأداء الإداري، إضافة إلى مقترحات بدراسات مكملة في الموضوع.

**دراسة الشمري (2023)**، هدفت التعرف إلى واقع المناخ التنظيمي في المدارس الثانوية للبنين بمدينة حائل في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر المعلمين والمديرين، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتم بناء استبانة مكونة من (56) فقرة، ووزعت على (20) مدير ومديرة مدرسة و(436) معلم ومعلمة، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن أكثر التقديرات لوجهات المديرين حول تحديد نوع المناخ التنظيمي في تلك المدارس هي التي تتعلق بمجالات الإجراءات والسياسات، ومجال الحوافز، واتخاذ القرارات والصلاحيات، والعلاقات والاتصالات، وكذلك أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تقديرات المديرين والمعلمين على فقرات مجالات الدراسة باستثناء مجالي الأسلوب الإداري والعلاقات والاتصالات وكانت لصالح المعلمين، وفي ضوء نتائج الدراسة قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات من أبرزها: ضرورة الاهتمام بالحوافز الخاصة بالعمل

بصورة أكثر فاعلية، وزيادة الاهتمام بتدريب العاملين في المؤسسات التربوية من المديرين والمعلمين ورفع كفاياتهم المعرفية والمهارات اللازمة للعمل.

**دراسة الهجرسي (2023)**، هدفت إلى وضع تصور مقترح لتحديد متطلبات تحقيق جودة الحياة الوظيفية لمعلمي ذوي الإعاقة بتحسين المناخ التنظيمي في مدارس التربية الخاصة، وذلك من خلال تعريف الإطار المفاهيمي لجودة الحياة الوظيفية، والمناخ التنظيمي بمدارس التربية الخاصة، والوقوف على واقع جودة الحياة الوظيفية لمعلمي ذوي الإعاقة بمدارس التربية الخاصة في ضوء ما توصلت إليه بعض الدراسات السابقة ذات الصلة، وبيان وتحليل علاقة جودة الحياة الوظيفية لمعلمي ذوي الإعاقة بالمناخ التنظيمي في مدارس التربية الخاصة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، مستخدمة الاستبانة كأداة للدراسة، وقد بلغت عينة الدراسة (210) معلمين، وتوصلت الدراسة الحالية إلى العديد من النتائج منها: أولاً: العلاقة الوطيدة بين جودة الحياة الوظيفية لمعلمي ذوي الإعاقة بمدارس التربية الخاصة، والمناخ التنظيمي السائد بمدارس التربية الخاصة، وثانياً: بالنسبة لواقع المناخ التنظيمي بمدارس التربية الخاصة اللازم لتحقيق جودة الحياة الوظيفية اتضح ما يلي: ضعف المناخ التنظيمي بمدارس التربية الخاصة وسليبيته، وضعف مستوى الرضا الوظيفي لمعلمي ذوي الإعاقة بمدارس التربية الخاصة، وضعف برامج تأهيل الكوادر البشرية وتدريبها بمدارس التربية الخاصة، وضعف العلاقات الإنسانية بين معلمي ذوي الإعاقة في بيئة العمل، وتسلب بعض أعضاء الإدارة، وانفرادهم بسلطة اتخاذ القرارات دون مشاركة المعلمين بمدارس التربية الخاصة، وقلة توفير المناخ التنظيمي الذي يسعى لتحقيق التوازن بين الحياة الوظيفية للمعلم وحياته الشخصية بمدارس التربية الخاصة.

**دراسة ونق وديبات (Wang & Dapat, 2023)** ، وهدفت هذه الدراسة إلى بيان العلاقة بين أسلوب القيادة الرئيسية والمناخ المدرسي باستخدام استبيانات القيادة المتعددة العوامل والمناخ المدرسي، وهدف الدراسة كان التحقق من تأثير القيادة الرئيسية على أبعاد مختلفة للمناخ المدرسي، بما في ذلك قيادة أعضاء هيئة التدريس، والمناخ الأكاديمي، والكفاءة المهنية للمعلم، والضعف المؤسسي، ووفقاً للدراسة تم استخدام المنهج الوصفي، وتم توزيع استبيانات القيادة على المديرين المدرسيين لتقييم أسلوب قيادتهم الرئيسية، بينما تم توزيع استبيانات المناخ المدرسي على أعضاء هيئة التدريس لتقييم بيئة المدرسة، تم اختيار عينة من المدارس من مناطق تعليمية مختلفة لتنفيذ الدراسة، وتم جمع البيانات من المشاركين باستخدام استبيانات محددة ومعايرة، وتم تحليل البيانات باستخدام تقنيات إحصائية مثل التحليل التوضيحي والتحليل العاملي المؤكد (CFA)

والتحليل الانحداري، وتوصلت الدراسة إلى نتائج مهمة تؤكد أن القيادة الرئيسية لها تأثير كبير على المناخ المدرسي، ووجدت الدراسة أن القيادة الرئيسية الفعالة ترتبط بإيجابية بيئة المدرسة، وتساهم في تعزيز التواصل والتفاعل بين أعضاء هيئة التدريس، وتحفز الكفاءة المهنية للمعلمين، وبالإضافة إلى ذلك توصلت الدراسة إلى أن القيادة الرئيسية القوية تساهم في تقليل الضعف المؤسسي وتعزز تطوير المدرسة، وفي ضوء النتائج أوصت الدراسة بضرورة إجراء مزيد من البحث في هذا المجال، ويُنصح بتوسيع حجم العينة وإجراء الدراسة في مناطق تعليمية مختلفة للتحقق من صحة وتعميم النتائج، ويمكن أن يساهم هذا البحث المستقبلي في تعزيز فهمنا للتأثيرات المحتملة للقيادة الرئيسية على المناخ المدرسي وتحسين البيئة التعليمية في المدارس.

**دراسة ريدس وآخرون (Redeş et al, 2023)**، هدفت إلى التركيز على قياس السلوكيات التكاملية النوعية المتعمدة لمعلمي مرحلة ما قبل المدرسة باستخدام نظرية إطار السلوك المخطط ونموذج مارزانو لفعالية التدريس، وتم استخدام المنهج الوصفي، حيث يعتبر استخدام المنهج الوصفي منهجًا فعالاً لجمع البيانات في هذا النوع من الدراسات، حيث يسمح بجمع البيانات من عينة كبيرة من المشاركين وتحليلها بطرق إحصائية، ويتيح هذا المنهج فهمًا شاملاً للعلاقة بين المتغيرات المختلفة وتأثيرها على النتائج، وقد تم جمع البيانات من (200) معلم متخصص في مرحلة ما قبل المدرسة، واستخدم البحث مقياس (IQIB) لقياس السلوكيات المتعمدة. تم جمع (200) استجابة صالحة من المعلمين، وتم تحليل البيانات باستخدام تقنيات إحصائية لتحليل العلاقة بين الزمالة والكفاءة المهنية والنية السلوكية للمعلمين في تبني السلوكيات التكاملية النوعية المتعمدة،

ووجدت الدراسة أن الزمالة والكفاءة المهنية للمعلمين لها تأثير غير مباشر على نية المعلمين في تبني السلوكيات التكاملية النوعية المتعمدة، ويعني ذلك أن الزمالة والمهنية تؤثر بشكل إيجابي على تشكيل سلوكيات المعلمين ونواياهم في تبني هذه السلوكيات، تسلط هذه الدراسة الضوء على أهمية العوامل الاجتماعية والمهنية في تأثير سلوك المعلم المتعلق بالتكامل النوعي في البيئات التعليمية، تعزز الزمالة والكفاءة المهنية والنية السلوكية للمعلمين في تبني السلوكيات التكاملية المتعمدة، مما يساهم في تحسين فعالية التدريس وتعزيز تجربة التعلم للأطفال في مرحلة ما قبل المدرسة.

**دراسة بارنوفا وآخرون (Barnová et al. 2022)**، هدفت إلى اكتشاف المناخ التنظيمي في المدارس المهنية وتركزت على تأثير أسلوب القيادة لقادة المدارس على سلوك المعلمين،

واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام مقياس (OCDQ-RS) كأداة لقياس انفتاح المناخ التنظيمي في المدارس، تم جمع البيانات من عينة من المدارس المهنية، وتم تحليلها لفهم العلاقة بين سلوك المعلم وأسلوب القيادة لقادة المدارس وانفتاح المناخ المدرسي، أظهرت النتائج وجود ارتباطات إيجابية بين سلوك المعلم وأسلوب القيادة لقادة المدارس وانفتاح المناخ المدرسي، وتم استخدام تحليل الانحدار لتحليل البيانات وفهم العلاقة بين سلوك المعلم وأسلوب القيادة لقادة المدارس وانفتاح المناخ المدرسي، ومنهج الدراسة يستند إلى تحليل الانحدار لفهم العلاقة بين المتغيرات المختلفة، ويعتبر تحليل الانحدار منهجًا إحصائيًا يستخدم لتحديد العلاقة بين متغير واحد يعتبر المتغير المعتمد (مثل سلوك المعلم) ومجموعة من المتغيرات المستقلة (مثل أسلوب القيادة وانفتاح المناخ المدرسي)، ووجدت ارتباطات بين سلوك المعلم ومدير المدرسة وانفتاح المناخ المدرسي، وتؤكد النتائج أهمية أسلوب القيادة في تشكيل نوعية العلاقات الشخصية وسلوك المعلم داخل المدارس، ويؤكد هذا البحث على أهمية بناء مناخ تنظيمي ملائم في المؤسسات التعليمية لتعزيز الفعالية والنجاح الشامل، وتعزز هذه النتائج أهمية أسلوب القيادة في تشكيل العلاقات الشخصية وسلوك المعلم داخل المدارس، وتشير النتائج إلى أن وجود مناخ تنظيمي ملائم وانفتاح المناخ المدرسي يمكن أن يؤثر بشكل إيجابي على سلوك المعلم ويسهم في تعزيز الفعالية والنجاح الشامل في المؤسسات التعليمية، وتشير هذه الدراسة إلى أهمية بناء مناخ تنظيمي ملائم في المدارس المهنية.

**دراسة هندلي (Hindley, 2022)**، هدفت إلى تحديد تأثيرات القيم التنظيمية والثقافة والقيم الشخصية والهوية على دمج التعليم في مجال تغير المناخ، وذلك بتحليل الفجوة بين طموحات الجامعة في تدريس تعليم تغير المناخ والتنفيذ الفعلي لهذا الموضوع في المناهج الدراسية، باستخدام تحليل موضوعي وتصور مصفوفي جديد، استخدمت هندلي (2022) مجموعة متنوعة من الأدوات والمناهج المستخدمة لتحقيق أهداف البحث، وكانت العينة أعضاء الهيئة التدريسية في المؤسسات التعليمية، وقامت الدراسة بتحليل الأدبيات والبحوث السابقة في مجال تعليم تغير المناخ والدمج الفعلي لهذا الموضوع في المناهج الدراسية، وتم استخدام المقابلات الشخصية مع أعضاء هيئة التدريس والموظفين في المؤسسات التعليمية، لفهم آرائهم وتجاربهم فيما يتعلق بدمج التعليم في مجال تغير المناخ، وتم تنفيذ الدراسة باستخدام منهج متعدد التحليل يجمع بين البحث النوعي والكمي، حيث تم تحليل البيانات النوعية من المقابلات والبيانات الكمية من الاستبانة وتم استخدام الأدوات والمناهج المستخدمة للتوصل إلى استنتاجات الدراسة وتوصياتها بشأن تعليم تغير المناخ وتطوير الثقافة التنظيمية في المؤسسات التعليمية، كشفت الدراسة عن دور الثقافة



التنظيمية في إعطاء الأولوية للاستدامة وتغيير المناخ داخل المؤسسات التعليمية، وقد اقترحت الدراسة استراتيجيات لسد الفجوة بين طموحات الجامعة والتنفيذ الفعلي لتعليم تغيير المناخ، مع التركيز على ضرورة تغيير الثقافة التنظيمية وتنفيذ مبادرات تطوير الموظفين.

#### دراسة البوكيركو وبوربا (Albuquerque Moreira & Borba Rocha. 2018)، هدفت

إلى بيان تأثير الثقافة الوطنية على ديناميكيات المدرسة والقيادة وخصائص الثقافة الوطنية في إدارة المدارس البرازيلية وقيادتها، وجدت الدراسة أن الثقافة الوطنية تؤثر على الثقافة التنظيمية والقيادة داخل المدارس البرازيلية، ومن خلال تحليل البيانات الثانوية وإجراء البحوث في المدارس الثانوية العامة في المنطقة الفيدرالية في البرازيل، أكدت الدراسة على أهمية أخذ المحددات الثقافية بعين الاعتبار في فهم المناخ التنظيمي والممارسات القيادية داخل المؤسسات التعليمية، وتسلط الضوء على الطبيعة المتعددة الأوجه لهذا الموضوع والعوامل المختلفة التي تؤثر عليه، مثل أسلوب القيادة، والزمالة، والكفاءة المهنية، والقيم التنظيمية، والثقافة الوطنية دورًا مهمًا في تشكيل المناخ التنظيمي داخل المؤسسات التعليمية، ومن خلال فهم هذه العوامل ومعالجتها، يمكن للباحثين والمعلمين العمل على خلق مناخ تنظيمي إيجابي ومواتٍ، يعزز نتائج التدريس والتعلم الفعالة، بعد إجراء مزيد من البحث في هذا المجال لمواصلة استكشاف وتعزيز فهمنا للمناخ التنظيمي في المدارس.

## التعقيب على الدراسات السابقة الخاصة بمحور المناخ التنظيمي:

من حيث الهدف: هدفت الدراسات الى معرفة واقع المناخ التنظيمي مثل دراسة حماتي، 2024 : والعازمي، 2023، الشمري، 2023، الهجرسي، 2023، Wang & Dapat,2023، 2021، Barnová et al. 2022، 2023، هندیلي، 2022، وأيضا هنالك بعض الدراسات التي تناولت درجة ممارسة القيادة الادراية مثل دراسة العوش، 2023، Redeş et al. 2023 Albuquerque Moreira & Borba Rocha ,2018. من حيث العينة : استخدمت الدراسات السابقة عينات مختلفة من حيث المشاركين والأعمار. استخدمت بعض الدراسات مشاركين من فئة المعلمين مثل دراسة حماتي، 2024، العازمي، 2023، الشمري، 2023، الهجرسي، 2023، Redeş et al. 2023، Barnová et al. 2022، هندیلي، 2022.

أما بخصوص عدد العينة فمن الملاحظ ان جميع الدراسات كانت اعداد العينة فوق 100 مشارك .

من حيث المنهج الاحصائي: من الملاحظ أن جميع الدراسات في محور المناخ التنظيمي اقتصرت على المنهج الوصفي بأنواعه المختلفة مثل المنهج الوصفي التحليلي، والمسحي والارتباطي، باستثناء دراسة هندیلي، 2023 استخدمت البحث النوعي . من حيث أدوات الدراسة من الملاحظ أن جميع الدراسات في محور القيادة الخادمة اقتصرت على استخدام أداة الدراسة وهي الاستبانة بقياساتها المختلفة، باستثناء هندیلي، 2023 استخدمت المقابلات .

من حيث الأساليب الاحصائية: استخدمت العديد من الدراسات برنامج الرزم الاحصائية (Spss) للمتوسطات والانحرافات المعيارية وأيضا هنالك دراسات استخدمت التحليل العاملي المؤكد، وتحليل الانحداري، وتحليل الانحدار التحليلي، تحليل الموضوعي وتطوير التصور المصنوفي.

من حيث النتائج: أظهرت نتائج بعض الدراسات حول درجة الواقع التنظيمي حيث كانت مرتفعة مثل دراسة حماتي، 2024 ، العازمي، 2023، العوش، 2023 ، الهجرسي، 2023، Wang & Dapat,2023، Redeş et al. 2023 ، هندیلي ، 2022.

### المحور الثالث: دراسات تناولت محور الأداء الوظيفي :

دراسة أبو زخار (2024)، هدفت إلى معرفة مستوى تنمر طلاب المدارس وعلاقته بالأداء الوظيفي للمعلمين (مدارس بلدية حي الأندلس أنموذجاً)، واستخدمت الباحثة في الدراسة الحالية المنهج الوصفي الارتباطي لملاءمته لطبيعة هذه الدراسة من خلال أداة الدراسة وهي الاستبانة وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات مدارس بلدية حي الأندلس بطرابلس (مدارس القادسية الثانوية للبنين مدرسة راية الحرية الثانوية بنين، مدرسة البيروني الثانوية (بنات) والبالغ عددهم (120) معلم ومعلمة في العام (2022-2023) اللذين ما زلوا على رأس عملهم، واختارت الباحثة عينة طبقية تناسبية بواقع (80) معلماً ومعلمة للعام (2022 - 2023)، وقد جاءت النتائج أن بعض الطلاب لا يقومون بالتواصل مع المعلمين والمعلمات في حجرة الدرس، ويتجنب بعض الطلاب عمل علاقات إنسانية مع المعلمات والمعلمين، كما أظهرت نتائج الدراسة جود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين المتغيرين، حيث كان معامل الارتباط موجب ودال إحصائياً، كما أظهرت الدراسة أن مستوى تنمر الطلاب في مدارس بلدية حي الأندلس بطرابلس كان بدرجة مرتفعة، وأن مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين والمعلمات في بلدية حي الأندلس بطرابلس كان بدرجة متوسطة، وتوجد علاقة بين تنمر طلاب المدارس والأداء الوظيفي للمعلمين والمعلمات في مدارس بلدية حي الأندلس بطرابلس.

دراسة زحلاوي (2024)، هدفت إلى الكشف عن درجة تطبيق الانضباط الوظيفي وعلاقته بالعمل والإنجاز (الأداء الوظيفي) في المدارس العربية في لواء الشمال من وجهة نظر المعلمين، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي، وأداة الدراسة استبانة مكونة من (21) فقرة، موزعة على مقياسين هما: الانضباط الوظيفي (12) فقرة، العمل والإنجاز (9) فقرات، هذا بالإضافة إلى المتغيرات الديمغرافية والتي تمثلها المعلومات الأولية، وقد تم التحقق من صدقها وثباتها، وتكونت عينة الدراسة من (374) من أعضاء هيئة التدريس، وأظهرت النتائج أن مستوى الالتزام التنظيمي جاء منخفضاً وبمتوسط حسابي بدرجة (2.25)، كما بينت النتائج أن درجة جودة الأداء الوظيفي جاءت بدرجة متوسطة وغير كافية وبمتوسط حسابي بدرجة (2.39)، وأن هناك وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تطبيق الانضباط الوظيفي والعمل والإنجاز لدى مديري المدارس، إذ بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون (90.50)، وأشارت إلى أن العلاقة طردية موجبة، بمعنى أنه كلما زاد تطبيق الانضباط الوظيفي زاد مستوى الأداء الوظيفي (العمل والإنجاز) في المدارس العربية في لواء الشمال من وجهة نظر المعلمين.

**دراسة النافعي والسعدية (2024)**، هدفت إلى استكشاف العلاقة بين التقييم الذاتي وتحسين الأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية بمحافظة شمال الشرقية في سلطنة عمان، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، كما استخدمت الاستبانة في جمع البيانات والمعلومات وتم تطبيقها على عينة مكونة من (465) معلمًا ومعلمة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن مستوى ممارسة التقييم الذاتي لدى المعلمين في المدارس الحكومية بمحافظة شمال الشرقية في سلطنة عُمان جاء متوسطًا بصورة إجمالية، كما جاء متوسطًا أيضًا في بعد المسؤولية المهنية، بنما جاء بمستوى عالٍ في بعد البيئة الصفية، وجاء بمستوى منخفض في بعدي التخطيط للدرس، الأداء الوظيفي، كما كشفت النتائج عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) تُعزى إلى متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، وبينت النتائج أيضًا وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01) بين أبعاد التقييم الذاتي ( التخطيط للدرس، والبيئة الصفية، والمسؤولية المهنية) وتحسين الأداء الوظيفي لدى المعلمين في المدارس الحكومية بمحافظه شمال الشرقية.

**دراسة الغتم وآخرون (2024)**، هدفت إلى الكشف عن واقع بطاقة الأداء الوظيفي للمعلم السعودي في ضوء نموذج مارزانو، وتقديم مقترحات لتطويرها، باستخدام المنهج الوصفي المتمثل في أسلوب تحليل المحتوى، حيث تم إعداد بطاقة تحليل تتضمن عبارات نموذج مارزانو بعد ترجمتها وتحكيمها، وتمثل مجتمع الدراسة في جميع عبارات نموذج تقييم الأداء الوظيفي لشاغلي الوظائف التعليمية الخاصة بتقييم أداء المعلم، وبعد المعالجة الإحصائية تلخصت النتائج في التالي: أن المجال الأول (استراتيجيات وسلوكيات الصف الدراسي) هو الأكثر تكرارا بنسبة (45%)، والذي تضمن محور (السلوكيات الفورية) الذي ضم غالبية الممارسات تكرارا بواقع (4) تكرارات، كما جاء المجال الرابع (الزمالة والمهنية) في المرتبة الثانية من حيث عدد التكرارات بنسبة (27%)، وبمجموع (6) تكرارات، كان غالبيتها في محور (تعزيز بيئة إيجابية)، وجاء المجال الثالث (التخطيط والإعداد) في المرتبة الثالثة بنسبة (23%) وبمجموع (5) تكرارات لـ (5) ممارسات، حيث مُثِّلت جميع ممارسات هذا المجال في بطاقة تقييم الأداء الوظيفي للمعلمين، أما مجال (التفكير في التدريس) فقد جاء في المرتبة الأخيرة من حيث عدد التكرارات بنسبة (5%). وقدمت الدراسة عدد من مقترحات تطوير بطاقة تقييم أداء شاغلي الوظائف التعليمية في ضوء نموذج مارزانو.

دراسة ديوك (DUGHIM, 2023)، هدفت التعرف إلى مستوى الاحتراق النفسي لدى أفراد العينة من الجنسين وبيان الفروق في هذا المستوى والنتيجة عن متغيرات الجنس والمؤهل العلمي والخبرة التعليمية، وعلاقته بالأداء الوظيفي في الميدان التعليمي في المدارس بمختلف مراحلها، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي الارتباطي، وتكونت عينة أفراد الدراسة من (161) من المعلمين و المعلمات في الشمال السوري المحرر للعام الدراسي (2022)، ولتحقيق أهداف الدراسة اتخذت أداة متمثلة أعدت لمقياس الاحتراق النفسي ( ماسلاش ) ومقياس الأداء الوظيفي واستخدمت المنهج الوصفي الارتباطي في إجراء هذه الدراسة، وقدمت الدراسة الفروض، لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاحتراق النفسي والأداء الوظيفي، توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الاحتراق النفسي والأداء الوظيفي، توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين نتائج المبحوثين تعزى للجنس، توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين نتائج تعزى لسنوات الخدمة، كما بينت نتائج الدراسة وجود علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدالة (0.50) فأقل بين المتغير المستقل الاحتراق النفسي ( والمتغير التابع ( الأداء الوظيفي) لدى المعلمين والمعلمات في الشمال السوري .

دراسة تكروري وعاشور (Takruri & Ashour, 2023)، هدفت التعرف إلى درجة توافر ثقافة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس العربية داخل الخط الأخضر وعلاقتها بالأداء الوظيفي للمعلمين من وجهة نظر المعلمين، واستخدم المنهج الوصفي الارتباطي، والاستبانة أداة لجمع البيانات وتحليلها، تكون مجتمع الدراسة من (6661) معلماً ومعلمة، و(170) مديراً ومديرة، وتكونت عينة الدراسة من (484) معلماً ومديراً، منهم (364) معلماً ومعلمة، و(120) مديراً ومديرة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية المتيسرة، وبينت نتائج الدراسة أنّ مجال أنظمة وإجراءات العمل جاء ضمن الترتيب الأول، ودرجة ممارسة كبيرة، في حين أنّ مجال الحوافز جاء ضمن الترتيب الأخير، ودرجة ممارسة متوسطة، وتوافر ثقافة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس العربية داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المديرين والمعلمين جاء بدرجة ممارسة كبيرة، وأظهرت نتائج الدراسة أنّ مستوى توافر ثقافة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس العربية داخل الخط الأخضر جاءت بدرجة كبيرة، وكما أظهرت أيضاً أنّ مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين في المدارس العربية داخل الخط الأخضر جاء بدرجة كبيرة، ووجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة بين مستوى توافر ثقافة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس العربية داخل الخط الأخضر والأداء الوظيفي للمعلمين من وجهة نظر المعلمين .

دراسة زهولتشييفا واوولو (Zholchieva & Özlü, 2023)، هدفت إلى اكتشاف العلاقة بين المناخ التنظيمي للمدرسة والرضا الوظيفي للمعلمين، مع التركيز على تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي، حددت الدراسة العوامل الرئيسية مثل ساعات التدريس، والقيادة، والاستقلالية، ومبادئ صنع القرار التي تؤثر على الرضا الوظيفي للمعلمين الشباب واحترافهم، وقد استخدمت المنهج الوصفي وكانت أداة الدراسة الاستبانة، ولاستكشاف العلاقة بين المناخ التنظيمي للمدرسة ورضا المعلمين، وكانت العينة عدد من معلمي المدارس وقد تم تطوير هذه الاستبانة بناءً على الأدبيات السابقة والنظريات المتعلقة بالعلاقة بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي، وأكدت النتائج على أهمية بيئة العمل الداعمة في تعزيز الأداء الوظيفي للمعلمين.

دراسة بادمان وبريتورس (Padmana bhanunni & Pretorius, 2022)، هدفت إلى اكتشاف تأثير الضغط على الدور على الرضا الوظيفي للمعلمين والرفاهية النفسية لدى معلمي المدارس في جنوب إفريقيا خلال جائحة كوفيد (19)، واستخدمت الدراسة الاستبانة كأداة، وكانت العينة العينة (200) معلماً، وكان منهج الدراسة هو المنهج الوصفي، وكشفت الدراسة أن الرضا عن التدريس لعب دوراً وسيطاً حاسماً في خفض مستويات الاكتئاب والقلق وزيادة الرضا عن الحياة بين المعلمين، تؤكد هذه النتائج على أهمية معالجة ضغوط الدور وتعزيز رضا التدريس لتعزيز رفاهية المعلمين.

دراسة الحربي (2021)، هدفت إلى تناول أساليب القيادة التربوية للقيادة وأثرها على الأداء الوظيفي للمعلمين، والتعرف على الأسلوب القيادي للقيادة، والكشف عن طبيعة العلاقة الارتباطية بين أساليب القيادة التربوية للقيادة والأداء الوظيفي للمعلمين، في مدارس التعليم العام بالمدينة المنورة، وذلك بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي الأقرب والأنسب لطبيعة هذه الدراسة، حيث طبقت الدراسة على عينة تكونت من (118) فرداً بنسبة (59%) من المجتمع الأصلي للدراسة، منهم (106) قائداً مدرسياً تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة، و(12) مشرف قيادة مدرسية تم اختيارهم جميعاً كعينة للدراسة بطريقة قصدية، ونظراً لصغر حجم مجتمعهم، تم الاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات مع استخدام برامج الحزم الإحصائية (SPSS) وذلك لحساب معامل صدق وثبات الاستبانة فضلاً عن حساب معاملات الارتباط والتكرارات والنسب المئوية للخروج بنتائج الدراسة، ووضع التوصيات حول واقع أساليب القيادة التربوية للقيادة وأثرها على الأداء الوظيفي للمعلمين في مدارس التعليم العام بالمدينة المنورة، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها: أن القادة يمارسون أساليب القيادة التربوية بدرجة كبيرة وأن أكثر أساليب

القيادة التربوية ممارسة من قبل القادة هو أسلوب القيادة المتناغمة، وأقل أساليب القيادة التربوية ممارسة من قبل القادة هو أسلوب القيادة الاستبدادية، وتوجد علاقة ارتباطية قوية طردية موجبة دالة إحصائياً عند مستوى (0.01) بين أساليب (القيادة المتبصرة، والقيادة الموجهة، والقيادة المتناغمة، و القيادة بتحديد وتيرة العمل، والقيادة الديموقراطية) والأداء الوظيفي للمعلمين، ولا توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً عند مستوى (0.01) بين أسلوب القيادة الاستبدادية والأداء الوظيفي للمعلمين، وتوجد فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05) بين الأساليب القيادية السائدة ككل تبعاً لمتغيرات الدورات التدريبية في مجال القيادة، وعدد المعلمين، وسنوات الخبرة، والمؤهل.

دراسة أحمد وروثشياما (Ahmad & Rochimah, 2021) ، هدفت لبيان تأثير القيادة التحويلية والنزاهة على فعالية التدريس في البيئة الجامعية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وكانت أداة الدراسة عبارة عن استبانة، وكان مجتمع الدراسة أعضاء هيئة التدريس في المجتمعات، والعينة (75) عضو هيئة تدريس، وتوصلت الدراسة إلى أن القيادة التحويلية والنزاهة لهما تأثير مباشر وإيجابي على فعالية التدريس، وأكدت النتائج على أهمية تنفيذ ممارسات أفضل للقيادة التحويلية لتعزيز فعالية التدريس.

## التعقيب على الدراسات السابقة الخاصة بمحور الأداء الوظيفي:

من حيث الهدف: هدفت الدراسات إلى معرفة واقع الأداء الوظيفي مثل دراسة: أبو زخار، 2024 : وعياش، 2024، النافعي والسعدية، 2024، الغتم والذواتي، 2024، DUGHİM (2023)، Takruri&Ashour, 2023، الحربي وبن علي، 2021 ، Padmanabhanunni & Pretorius, 2022 وأيضاً هنالك بعض الدراسات التي تناولت درجة ممارسة المناخ التنظيمي والقيادة التحويلية، ( Zholchieva, A., & Özlü, Ö., 2023) (Ahmad & Rochimah, 2021، 2023) من حيث العينة: استخدمت الدراسات السابقة عينات مختلفة من حيث المشاركين والأعمار استخدمت بعض الدراسات مشاركين من فئة المعلمين مثل دراسة حماتي، 2024، العازمي، 2023، الشمري، 2023، الهجرسي، 2023، 2023، Redeş et al. 2023، Barnová et al. 2022. هندیلي، 2022. أما بخصوص عدد العينة فمن الملاحظ أن أغلب جميع الدراسات كانت أعداد العينة فوق 100 مشارك، باستثناء دراسة الحربي وبن علي، 2023 اقتصرت على 12 مشرفاً، ودراسة Ahmad & Rochimah, 2021. من حيث المنهج الاحصائي: من الملاحظ أن جميع الدراسات في محور المناخ التنظيمي اقتصرت على المنهج الوصفي بأنواعه المختلفة مثل المنهج الوصفي التحليلي، والمسحي والارتباطي باستثناء دراسة الغتم والذواتي، 2023 استخدمت منهج تحليل المحتوى. من حيث أدوات الدراسة من الملاحظ أن جميع الدراسات في محور القيادة الخادمة اقتصرت على استخدام أداة الدراسة وهي الاستبانة بقياساتها المختلفة باستثناء هندیلي، 2023 استخدمت المقابلات . من حيث الأساليب الاحصائية: استخدمت العديد من الدراسات برنامج الرزم الاحصائية (Spss) للمتوسطات والانحرافات المعيارية وأيضاً هنالك دراسات استخدمت تحليل العامل الموكّد، وتحليل الانحداري، وتحليل الانحدار التحليلي، تحليل الموضوعي وتطوير التصور المصنوفي. من حيث النتائج: أظهرت نتائج بعض الدراسات حول درجة الأداء التنظيمي كانت مرتفعة مثل (دراسة أبو زخار، 2024)، و(عياش، 2024)، و(النافعي والسعدية، 2024)، و(الغتم والذواتي، 2024)، و (DUGHİM ,2023، Takruri& Ashour,2023)، و(الحربي وبن علي، 2021)، و(الحربي وبن علي، 2023)، و (Zholchieva & Özlü, 2023).



### 2.2.3. التعقيب العام على الدراسات السابقة:

1. أظهر استعراض الدراسات السابقة اتفاق أغلب نتائج الدراسات التي تناولت محور القيادة الخادمة على أهميتها، وكانت هناك العديد من الدراسات التي أشارت إلى درجات مرتفعة من القيادة الخادمة في المؤسسات باختلاف عينتها وحجمها.
2. أظهر استعراض الدراسات السابقة اتفاق أغلب نتائج الدراسات التي تناولت محور المناخ التنظيمي على أهميته، وكانت هناك العديد من الدراسات التي أشارت إلى درجات مرتفعة من المناخ التنظيمي باختلاف عينة وحجم المشاركين في الدراسات.
3. أظهر استعراض الدراسات السابقة اتفاق أغلب نتائج الدراسات التي تناولت محور الأداء التنظيمي على أهميته، وكانت هناك العديد من الدراسات التي أشارت إلى درجات مرتفعة من الأداء التنظيمي وعلاقتها ببعض المتغيرات باختلاف عينة وحجم المشاركين في الدراسات .
4. على حد - علم الباحث - لم تتناول أي دراسة في فلسطين القيادة الخادمة وعلاقتها بالمناخ التنظيمي والأداء الوظيفي للمعلمين.
5. تنوعت الأساليب والوسائل التي استخدمتها الدراسات السابقة من حيث الأدوات وكان من الملاحظ اعتماد أغلب الدراسات في المحاور الثلاث على المنهج الوصفي، واستخدام أداة الدراسة الاستبانة، وأيضاً كان من الملاحظ استخدام أغلب الدراسات السابقة برنامج واختبارات إحصائية مثل برنامج الرزم الاحصائية (SPSS) والانحرافات المعيارية والمتوسطات الحسابية، وكان من الملاحظ أيضاً في الدراسات السابقة أنها تناولت أعداد عينات كبيرة .
6. سلطت الدراسات السابقة على أهمية القيادة الخادمة وعلاقتها ببعض المتغيرات وكان له تأثير واضح في القيادة الخادمة على أغلب نتائج الدراسات السابقة وفعاليتها وكان من الواضح التأثير الواضح والمأمول في المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي في التأثير المباشر.

## موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة:

تميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بتناولها موضوعاً غاية في الأهمية وهو القيادة الخادمة وعلاقتها بالمناخ التنظيمي والأداء الوظيفي للمعلمين، وما يميز هذه الدراسة، أنها تناولت متغيرات غاية في الأهمية من خلال العمل على ربطها معاً، فكان من الملاحظ أهمية القيادة الخادمة وتأثيرها على العاملين في المؤسسات، وحاولت الدراسة ربط متغيرين المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي بالقيادة الخادمة وهذا ما يعتبر من تميز الدراسة الحالية. وما يميز الدراسة أيضاً أنها استهدفت عينة مهمة جداً وهم معلمو المرحلة الأساسية الدنيا في مديرات التربية والتعليم في جنوب الخليل، والتي حاولت من خلالها استقصاء آرائهم حول درجة ممارسة القيادة الخادمة هادفة إلى بيان أهمية القيادة الخادمة داخل المدرسة وتأثيرها على المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي من وجهة نظرهم، وهذا ما يميز هذه الدراسة الحالية عن غيرها من الدراسات.

وما يميزها أيضاً أنها عملت على استقصاء آراء المعلمين من خلال أداة قياس صممت خصيصاً لمعرفة مدى ممارسة القيادة الخادمة في المدرسة بعد خضوع أداة الدراسة للقياسات السيكومترية.

كشفت مراجعة الأدبيات التربوية والدراسات السابقة ندرة الأبحاث التي عملت على ربط متغير القيادة الخادمة بالمناخ التنظيمي والأداء الوظيفي، وهذا ما عملت الدراسة جاهدة على توضيحه من خلال ربطها بمدى ممارسة القيادة الخادمة داخل المدرسة وعملت على بيان القياسات في المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي .

سلطت الدراسة الحالية الضوء على أهمية القيادة الخادمة كركن رئيسي وأساسي في المؤسسات التربوية، بالاعتماد على فلسفات مديريات التربية والتعليم في الانتقال إلى مفهوم المدرسة الحديثة، ومن خلال الايمان بأهمية ممارسة القيادة الخادمة وتأثيرها الكبير على المناخ التنظيمي داخل المدرسة ورفع مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في المدرسة.

## الفصل الثالث الطريقة والإجراءات

- 3.1. منهج الدراسة
- 3.2. مجتمع الدراسة
- 3.3. عينة الدراسة
- 3.4. أدوات الدراسة
- 3.5. متغيرات الدراسة
- 3.6. إجراءات الدراسة
- 3.7. الأساليب الإحصائية
- 3.8. مصادر جمع البيانات
- 3.9. الأساليب الإحصائية

## الفصل الثالث

### الطريقة والإجراءات

#### 3.1. مقدمة

تناول هذا الفصل وصفاً كاملاً ومفصلاً لطريقة وإجراءات الدراسة التي قام بها الباحث لتنفيذ هذه الدراسة وشمل وصف منهج الدراسة، ومجتمع الدراسة، وعينة الدراسة، وأداة الدراسة، وصدق الأداة، وثبات الأداة، والتحليل الإحصائي المستخدم في الدراسة.

#### 3.2. منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي الارتباطي، إذ يعتمد هذا المنهج على جمع البيانات حول المتغيرات التي يتناولها، ومن ثم تحديد ما إذا كانت هناك علاقة بينها، وتقصي طبيعة تلك العلاقة ووصف العلاقة بين المتغيرات وصفاً كمياً باستخدام مقاييس كمية.

#### 3.3. مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المدارس الأساسية الحكومية التابعة لوزارة التربية والتعليم الفلسطينية في مديريات محافظة الخليل، والبالغ عددهم (7195) معلماً ومعلمة، وشملت مديرية (جنوب الخليل، الخليل، شمال الخليل، يطا)، وذلك حسب إحصاءات العام الدراسي 2023-2024م.

والجدول الآتي يبين عدد المعلمين في المدارس الأساسية الحكومية في محافظة الخليل حسب المديرية والجنس.

المديرية	ذكور	إناث	المجموع
جنوب الخليل	915	1583	2498
الخليل	986	1677	2663
شمال الخليل	209	491	700
يطا	538	796	1334
المجموع	2648	4547	7195

### 3.4. عينة الدراسة

العينة الاستطلاعية: تم تطبيق أداة الدراسة على عينة استطلاعية مقدارها (50) معلماً ومعلمة من خارج عينة الدراسة الفعلية لأغراض التحقق من صدق الأداة وثباتها. العينة الفعلية: تم تطبيق الدراسة على عينة عشوائية طبقية (تم حساب 5% من مجتمع الدراسة حسب المديرية والجنس).

وبلغ عددها (364) معلماً ومعلمة من معلمي المدارس الحكومية في محافظة الخليل، وتم حساب حجم العينة من خلال معادلة كرجي ومورجان (1970)<sup>1</sup>. والجدول الآتي يوضح خصائص أفراد العينة الديمغرافية:

جدول رقم (2.3) خصائص أفراد العينة الديمغرافية

المتغير	مستويات المتغير	العدد	النسبة %
الجنس	ذكر	136	37.4%
	أنثى	228	62.6%
	المجموع	<b>364</b>	<b>100.0</b>
المؤهل العلمي	بكالوريوس فأقل	292	80.2%
	ماجستير فأعلى	72	19.8%
	المجموع	<b>364</b>	<b>100.0</b>
المديرية	جنوب الخليل	126	34.6%
	الخليل	134	36.8%
	شمال الخليل	36	9.9%
	بطا	68	18.7%
	المجموع	<b>364</b>	<b>100.0</b>
سنوات الخدمة	أقل من 5 سنوات	72	19.8%
	من 5-10 سنوات	39	10.7%
	أكثر من 10 سنوات	253	69.5%
	المجموع	<b>364</b>	<b>100.0</b>
التقدير السنوي	ممتاز	156	42.9%

جيد جداً	164	45.1%
جيد	34	9.3%
ضعيف	10	2.7%
المجموع	364	100.0%

### 3.5. أداة الدراسة

استخدم الباحث في هذه الدراسة الاستبانة أداة لجمع البيانات والمعلومات عن متغيرات الدراسة، حيث تمّ تطوير أداة الدراسة بعد الرجوع إلى الأدبيات والدراسات السابقة والكتب والمراجع العلميّة والأطروحات ذات العلاقة بموضوع الدراسة الحاليّ.

وتكونت الاستبانة من أربعة أقسام على النحو التالي:

**القسم الأول:** البيانات الأساسية، ويتضمن: (الجنس، المؤهل العلمي، المديرية، سنوات الخدمة، التقدير السنوي).

**القسم الثاني: لقياس القيادة الخادمة،** قام الباحث بتطوير المقياس بالاعتماد على الدراسات السابقة، وأهمها دراسة (أحمد ومحمد، 2024)، ودراسة (البشر وآخرون، 2024)، ودراسة (الشعيلي، 2024)، وقد تكون من خمسة مجالات وهي: المجال الأول وهو مجال التمكين وتكون من (6) فقرات، والمجال الثاني وهو مجال الإيثار، وتكون من (6) فقرات، والمجال الثالث هو المحبة والتسامح وتكون من (5) فقرات، والمجال الرابع هو الواقعية والتواضع وتكون من (5) فقرات، والمجال الخامس هو التنظيم الإداري وتكون من (6) فقرات، وضم محور القيادة الخادمة (28) فقرة.

**القسم الثالث: لقياس المناخ التنظيمي،** قام الباحث بتطوير المقياس بالاعتماد على الدراسات السابقة، وأهمها دراسة (حماتي، 2024)، ودراسة (العازمي، 2023)، ودراسة (العوش، 2023)، وقد تكون من ثلاثة مجالات وهي: مجال الهيكل التنظيمي وتكون من (5) فقرات، ومجال الاتصالات، وتكون من (5) فقرات، والمجال الثالث هو المشاركة في اتخاذ القرارات وتكون من (5) فقرات، وضم محور المناخ التنظيمي (15) فقرة.

القسم الرابع: لقياس الأداء الوظيفي للمعلمين، قام الباحث بتطوير المقياس بالاعتماد على الدراسات السابقة، وأهمها دراسة (أبو زخار، 2024)، ودراسة ( عياش، 2024)، ودراسة (النافعي والسعدي، 2024)، وقد تكون من ثلاثة مجالات وهي: مجال جودة الأداء وتكون من (5) فقرات، ومجال حجم الأداء، وتكون من (5) فقرات، والمجال الثالث هو إجراءات الأداء وتكون من (5) فقرات، وتكون محور الأداء الوظيفي للمعلمين من (15) فقرة.

### الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة (الاستبانة)

للتحقق من خصائص أداة الدراسة تم تطبيقها على عينة استطلاعية مكونة من (50) معلماً ومعلمة، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة من أجل تقنين أداة الدراسة، ومعرفة مدى صلاحيتها لتطبيقها على عينة الدراسة الفعلية، وقد تم استثناءهم من عينة الدراسة الفعلية.

#### صدق أداة الاستبانة

1. **صدق المحكمين (الصدق الظاهري):** للتحقق من صدق أداة الدراسة قام الباحث بعرض الاستبانة على (25) من العاملين في الجامعات الفلسطينية من ذوي الاختصاص والخبرة - انظر ملحق رقم (1) قائمة أسماء المحكمين-، وفي ضوء آراء المحكمين تم تعديل صياغة بعض الفقرات، وحذف بعضها، واستقرت الاستبانة بصورتها النهائية على (58) فقرة.

2. **صدق البناء (صدق الاتساق الداخلي):** تم التحقق من صدق الاستبانة بحساب معامل ارتباط بيرسون ( Correlation Pearson ) لكل فقرة من فقرات المجال مع الدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه، وحساب معامل الارتباط بين درجة كل مجال مع الدرجة الكلية للاستبانة، وذلك كما هو واضح في الجدول (3.3)

جدول (3.3): نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات أداة الدراسة

مع الدرجة الكلية.

الرقم الفقرة	قيمة (ر)	الدالة الإحصائية	الرقم الفقرة	قيمة (ر)	الدالة الإحصائية
<b>القيادة الخادمة</b>					
Q1	0.796**	**0.000	Q15	0.861**	**0.000
Q2	0.786**	**0.000	Q16	0.886**	**0.000
Q3	0.838**	**0.000	Q17	0.827**	**0.000
Q4	0.821**	**0.000	Q18	0.693**	**0.000
Q5	0.791**	**0.000	Q19	0.817**	**0.000
Q6	0.857**	**0.000	Q20	0.822**	**0.000
Q7	0.865**	**0.000	Q21	0.811**	**0.000
Q8	0.858**	**0.000	Q22	0.701**	**0.000
Q9	0.808**	**0.000	Q23	0.838**	**0.000
Q10	0.780**	**0.000	Q24	0.783**	**0.000
Q11	0.834**	**0.000	Q25	0.897**	**0.000
Q12	0.860**	**0.000	Q26	0.802**	**0.000
Q13	0.862**	**0.000	Q27	0.720**	**0.000
Q14	0.755**	**0.000	Q28	0.721**	**0.000
<b>المناخ التنظيمي</b>					
Q1	0.655**	**0.000	Q9	0.842**	**0.000
Q2	0.799**	**0.000	Q10	0.799**	**0.000
Q3	0.777**	**0.000	Q11	0.823**	**0.000
Q4	0.805**	**0.000	Q12	0.821**	**0.000
Q5	0.706**	**0.000	Q13	0.850**	**0.000
Q6	0.722**	**0.000	Q14	0.902**	**0.000
Q7	0.792**	**0.000	Q15	0.858**	**0.000
Q8	0.859**	**0.000			
<b>الأداء الوظيفي للمعلمين</b>					
Q1	0.714**	**0.000	Q9	0.682**	**0.000
Q2	0.715**	**0.000	Q10	0.711**	**0.000
Q3	0.797**	**0.000	Q11	0.760**	**0.000
Q4	0.651**	**0.000	Q12	0.778**	**0.000
Q5	0.763**	**0.000	Q13	0.707**	**0.000
Q6	0.825**	**0.000	Q14	0.794**	**0.000
Q7	0.847**	**0.000	Q15	0.782**	**0.000
Q8	0.690**	**0.000			

\* دالة احصائية عند المستوى 0.05

\*\* دالة احصائية عند المستوى 0.01

تشير المعطيات الواردة في الجدول (3.3) إلى أنّ جميع قيم مصفوفة ارتباط فقرات أداة الدراسة مع الدرجة الكلية للاستبانة، ممّا يشير إلى قوة الاتساق الداخليّ للفقرات مع الدرجة الكلية لكل محور من محاور أداة الدراسة، وأنها تشترك معاً في قياس القيادة الخادمة وعلاقتها بالمناخ التنظيمي والأداء الوظيفي للمعلمين.



## الثبات

قام الباحث بحساب الثبات بطريقة الاتساق الداخلي وبحساب معادلات الثبات كرونباخ ألفا، وكذلك تم حساب الثبات بطريقة التجزئة النصفية، وذلك كما هو موضح في الجدول (4.3)

جدول (4.3): نتائج معامل كرونباخ ألفا لثبات لفقرات الاستبانة

مجال الدراسة	عدد الفقرات	قيمة ألفا	معامل الارتباط	معامل الارتباط المصحح لسبيرمان براون
التمكين	6	0.940	0.860	0.925
الإيثار	6	0.940	0.829	0.906
المحبة والتسامح	5	0.932	0.864	0.927
الواقعية والتواضع	5	0.892	0.758	0.863
التنظيم الإداري	6	0.925	0.793	0.885
<b>القيادة الخادمة</b>	<b>28</b>	<b>0.980</b>	<b>0.894</b>	<b>0.944</b>
الهيكل التنظيمي	5	0.859	0.928	0.772
الاتصالات	5	0.914	0.795	0.886
المشاركة في اتخاذ القرارات	5	0.945	0.845	0.916
<b>المناخ التنظيمي</b>	<b>15</b>	<b>0.934</b>	<b>0.819</b>	<b>0.900</b>
جودة الأداء	5	0.841	0.683	0.811
حجم الأداء	5	0.848	0.628	0.771
إجراءات الأداء	5	0.900	0.760	0.864
<b>الأداء الوظيفي للمعلمين</b>	<b>15</b>	<b>0.934</b>	<b>0.867</b>	<b>0.929</b>

تشير المعطيات الواردة في الجدول (4.3) إلى أن قيم الثبات لمحور القيادة الخادمة تراوحت بين (89.2%-94.0%) في مجالات القيادة الخادمة، كما بلغت قيمة الثبات عند الدرجة الكلية للقيادة الخادمة (98.0%)، كما أن معاملات الارتباط جاءت بدرجة مرتفعة، وبذلك تتمتع الأداة (الاستبانة) بدرجة عالية من الثبات، وقابلة لاعتمادها لتحقيق أهداف الدراسة.

وتشير المعطيات الواردة في الجدول (4.3) إلى أن قيم الثبات لمحور المناخ التنظيمي تراوحت بين (85.9%-94.5%) في مجالات المناخ التنظيمي، كما بلغت قيمة الثبات عند الدرجة الكلية للمناخ التنظيمي (93.4%)، كما أن معاملات الارتباط جاءت بدرجة مرتفعة، وبذلك تتمتع الأداة (الاستبانة) بدرجة عالية من الثبات، وقابلة لاعتمادها لتحقيق أهداف الدراسة.

وتشير المعطيات الواردة في الجدول (4.3) إلى أنّ قيم الثبات لمحور الأداء الوظيفي للمعلمين تراوحت بين (84.1%-90.0%) في مجالات الأداء الوظيفي للمعلمين، كما بلغت قيمة الثبات عند الدرجة الكلية الأداء الوظيفي للمعلمين (93.4%)، كما أن معاملات الارتباط جاءت بدرجة مرتفعة، وبذلك تتمتع الأداة (الاستبانة) بدرجة عالية من الثبات، وقابلة لاعتمادها لتحقيق أهداف الدراسة.

وتشير المعطيات الواردة في الجدول (4.3) إلى أنّ قيم الثبات لمحاور الاستبانة تراوحت بين (93.4%-98.0%)، كما بلغت قيمة الثبات عند الدرجة الكلية للاستبانة (98.4%)، كما أن معاملات الارتباط جاءت بدرجة مرتفعة، وبذلك تتمتع الأداة (الاستبانة) بدرجة عالية من الثبات، وقابلة لاعتمادها لتحقيق أهداف الدراسة

#### تصحيح المقاييس (مفتاح المتوسطات الحسابية لنتائج الدراسة)

تمّ استخدام مقياس ليكرت الخماسي وهو أسلوب لقياس السلوكيات، ويستعمل في الاستبانات، وبخاصّة في مجال الإحصاء، ويعتمد المقياس على ردود تدلّ على درجة الموافقة أو الاعتراض على درجة القيادة الخادمة وعلاقتها بالمناخ التنظيمي والأداء الوظيفي للمعلمين، بناءً على المتوسطات الحسابية كما في الجدول (5.3):

#### جدول (5.3): مفاتيح التصحيح

الدرجة	المتوسط الحسابي
منخفضة	2.33 – 1.00
متوسطة	3.67 – 2.34
مرتفعة	5.00 – 3.68

### 3.6. متغيرات الدراسة

تتكون الدراسة الحالية من المتغيرات الآتية:

#### ❖ المتغير المستقل:

- القيادة الخادمة، وتضم المجالات الآتية: (التمكين، الإيثار، المحبة والتسامح، الواقعية والتواضع، التنظيم الإداري).

#### ❖ المتغيرات التابعة:

- المناخ التنظيمي، وتضم المجالات الآتية: (الهيكل التنظيمي، الاتصالات، المشاركة في اتخاذ القرارات).
- الأداء الوظيفي للمعلمين، وتضم المجالات الآتية: (جودة الأداء، حجم الأداء، إجراءات الأداء).

#### ❖ المتغيرات الوسيطة: البيانات الأساسية وتشمل:

- متغير الجنس: وله فئتان: (ذكر، أنثى)
- متغير المؤهل العلمي: وله فئتان: (بكالوريوس أو أقل، ماجستير فأعلى)
- متغير المديرية: وله أربع فئات: (الخليل، شمال الخليل، جنوب الخليل، يطا)
- متغير سنوات الخدمة: وله ثلاث فئات (أقل من 5 سنوات، 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات، 10 سنة فأكثر)
- متغير التقدير العام: وله أربعة فئات: (ممتاز، جيد جداً، جيد، ضعيف)

### 3.7. إجراءات الدراسة

1. تم الرجوع إلى الأدب التربوي المرتبط بمتغيرات الدراسة، الذي ساعد الباحث على تكوين خلفية علمية لموضوع الدراسة.
2. تم الرجوع إلى بعض الدراسات والأبحاث المحلية والعربية والعالمية ذات العلاقة بمتغيرات الدراسة للاستفادة منها في بناء مقاييس الدراسة.
3. قام الباحث بتجهيز الاستبانة التي استخدمها لجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة.

(ملحق رقم 3).

4. الحصول على الأذونات الرسمية والموافقات الخاصة ببدء تنفيذ توزيع المقياس (ملحق 4) و(ملحق 5).

5. تم توزيع جميع الاستبانات إلكترونياً.

6. تم جمع الاستبانات بشكل إلكتروني من أفراد عينة الدراسة، وقد تم فرزها وتبويبها من أجل إجراء المعالجات الإحصائية اللازمة.

### 3.8. مصادر جمع البيانات

المصادر الأولية: قام الباحث بتصميم أداة (استبانة) خصيصاً لجمع البيانات الأولية من عينة الدراسة.  
المصادر الثانوية: اعتمد الباحث في جمع المعلومات على المراجع المختلفة (البحوث المحكمة - والمؤتمرات - رسائل الدكتوراه - الكتب - الوثائق الرسمية).

### 3.9. الأساليب الإحصائية

اعتمد الباحث في تحليل بيانات دراستها بعد تطبيق المقياس على أفراد عينة الدراسة، حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for the Social Sciences (SPSS)، وذلك باستخدام الأدوات الإحصائية الآتية:

1. النسب المئوية والتكرارات لوصف عينة الدراسة.
2. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
3. اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.
4. معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لمعرفة صدق فقرات الاستبانة، وإيجاد العلاقة بين المتغيرات التابعة والمتغير المستقل.
5. معامل ارتباط سبيرمان براون (Brown Spearman) للتأكد من ثبات المقياس.

6. اختبار (ت) ( Independent sample s T- Test ) لمعرفة ما إذا كانت هناك

فروقات ذات دلالة إحصائية بين متغيرين.

7. اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Analysis of Variance- ANOVA)

للمقارنة بين المتوسطات أو التوصل إلى قرار يتعلق بوجود أو عدم وجود فروق بين المتوسطات.

8. اختبار شيفيه (LSD) للمقارنات الثنائية البعدية لإيجاد مصدر الفروق.

## الفصل الرابع

### 4.1. نتائج الدراسة

4.1.1. النتائج المتعلقة بالسؤال الأول

4.1.2. النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني

4.1.3. النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث

4.1.4. النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع

4.1.5. النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس

4.1.6. النتائج المتعلقة بالسؤال السادس

4.1.7. النتائج المتعلقة بالسؤال السابع

4.1.8. النتائج المتعلقة بالسؤال الثامن

## الفصل الرابع

### نتائج الدراسة

يتضمّن هذا الفصل عرضاً كاملاً ومُفصّلاً للنتائج التي توصلت إليها الدراسة، حول القيادة الخادمة وعلاقتها بالمناخ التنظيمي والأداء الوظيفي للمعلمين، وذلك من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة، والتحقّق من صحّة فرضيّاتها باستخدام التقنيات الإحصائية المناسبة، وتم عرضها وفق تسلسل أسئلتها وفرضياتها.

#### 4.1. نتائج الدراسة

##### 4.1.1. النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما واقع القيادة الخادمة لدى مديري

##### المدارس الأساسية الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين؟

للإجابة عن السؤال السابق تمّ استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعياريّة لواقع القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين، وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (6.4).

##### جدول (6.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعياريّة والدرجة الكلية لمستوى القيادة

##### الخادمة لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين

المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
التمكين	4.12	0.75	3	مرتفعة
الإيثار	4.16	0.73	2	مرتفعة
المحبة والتسامح	4.21	0.73	1	مرتفعة
الواقعية والتواضع	3.99	0.72	5	مرتفعة
التنظيم الإداري	4.11	0.76	4	مرتفعة
الدرجة الكلية لمستوى القيادة الخادمة	4.11	0.69		مرتفعة

تشير المعطيات الواردة في الجدول (6.4) إلى أنّ واقع القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.11) مع انحراف معياري (0.69)، وحصل مجال (المحبة والتسامح) على

أعلى تقدير، فقد جاء بمتوسط حسابي (4.21) مع انحراف معياري (0.73)، تلاها مجال (الإيثار) بمتوسط حسابي (4.16) مع انحراف معياري (0.73)، تلاها مجال (التمكين) بمتوسط حسابي (4.12) مع انحراف معياري (0.75)، تلاها مجال (التنظيم الإداري) بمتوسط حسابي (4.11) مع انحراف معياري (0.76)، وأخيراً مجال (الواقعية والتواضع) بمتوسط حسابي (3.99) مع انحراف معياري (0.72).

فيما يلي عرض لكل مجال من مجالات القيادة الخادمة:

جدول (7.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات القيادة الخادمة لدى مديري

المدارس الأساسية الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين

الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
يزود المعلمين بالمعلومات اللازمة لإنجاز المهام.	4.27	0.78	1	مرتفعة
يعزز فرص النجاح للمعلمين باستمرار.	4.15	0.92	2	مرتفعة
يساعد المعلمين على تطوير أدائهم.	4.14	0.95	3	مرتفعة
يشجع المعلمين على توظيف مواهبهم في العمل.	4.09	0.83	4	مرتفعة
يشجع المعلمين على إيجاد حلول لمشكلات العمل.	4.09	0.83	5	مرتفعة
يمكن المعلمين من صناعة القرارات المهمة.	3.95	0.85	6	مرتفعة
<b>الدرجة الكلية للتمكين</b>	<b>4.12</b>	<b>0.75</b>		<b>مرتفعة</b>
يعتز بنجاح المعلمين في العمل.	4.36	0.77	1	مرتفعة
يقدم الدعم والمساعدة للمعلمين.	4.21	0.76	2	مرتفعة
يسعى للحصول على التقدير للمعلمين.	4.20	0.82	3	مرتفعة
يبادر الى تعريف المجتمع المحلي بالمعلمين وانجازاتهم.	4.08	0.83	4	مرتفعة
يعزو نجاح العمل الإداري لجهود المعلمين في المدرسة.	4.07	0.84	5	مرتفعة
يقدم المكافآت المعنوية للمعلمين لتعزيز جهودهم.	4.04	1.00	6	مرتفعة
<b>الدرجة الكلية للإيثار</b>	<b>4.16</b>	<b>0.73</b>		<b>مرتفعة</b>
يتعامل بطريقة إنسانية مع المعلمين الذين يعارضونه.	4.28	0.84	1	مرتفعة
يتصف بالود في التعامل مع المعلمين.	4.26	0.76	2	مرتفعة
يوجه النصح والإرشاد للمعلمين.	4.22	0.84	3	مرتفعة
يصغي لما يقوله المعلمون باهتمام.	4.16	0.86	4	مرتفعة
يحترم الآراء التي يطرحها المعلمون.	4.16	50.8	5	مرتفعة
<b>الدرجة الكلية للمحبة والتسامح</b>	<b>4.21</b>	<b>0.73</b>		<b>مرتفعة</b>
يتحمل المسؤولية المجتمعية عن الأداء العام للمدرسة.	4.09	0.81	1	مرتفعة
يتحلى بالشفافية والانفتاح في التعبير عن نقاط ضعفه.	3.98	0.93	2	مرتفعة
يتراجع عن قراراته إن تبين له خطأها.	3.98	0.92	3	مرتفعة
ينبنى تطبيق رؤية واقعية طويلة المدى.	3.97	0.80	4	مرتفعة



مرتفعة	5	0.88	3.96	يعتبر خدمة المعلمين جوهر القيادة.
<b>مرتفعة</b>		<b>0.72</b>	<b>3.99</b>	<b>الدرجة الكلية للواقعية والتواضع</b>
مرتفعة	1	0.93	4.15	يتعامل مع الحالات الطارئة بكفاءة وحزم.
مرتفعة	2	0.92	4.14	يستخدم الإقناع في التأثير بدل الإكراه والإكراه.
مرتفعة	3	0.88	4.13	يمتلك الشجاعة لاتخاذ الإجراءات الصحيحة في العمل.
مرتفعة	4	0.91	4.10	يسعى إلى مواكبة التطورات التكنولوجية وتوظيفها لخدمة العمل.
مرتفعة	5	0.82	4.09	يستطيع حل مشكلات العمل بأفكار جديدة ومبتكرة.
مرتفعة	6	0.90	4.04	يقدر العواقب المختلفة للقرارات الإدارية التي يصدرها.
<b>مرتفعة</b>		<b>0.76</b>	<b>4.11</b>	<b>الدرجة الكلية للملاحظة الدقيقة لدى مدير المدرسة</b>

### أولاً: التمكين

تشير المعطيات الواردة في الجدول (7.4) إلى أنّ التمكين لدى مديري المدارس جاءت بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.12) مع انحراف معياري (0.75)، وأنّ أهم فقرات التمكين لدى مدير المدارس كانت العبارة التي نصّت على (يزود المعلمين بالمعلومات اللازمة لإنجاز المهام) حيث جاءت بمتوسط حسابي (4.27)، مع انحراف معياري (0.78)، تلاها العبارة التي نصت على (يعزز فرص النجاح للمعلمين باستمرار)، حيث جاءت بمتوسط حسابي (4.15)، مع انحراف معياري (0.92)، تلاها العبارة التي نصت على (يساعد المعلمين على تطوير أدائهم)، حيث جاءت بمتوسط حسابي (4.14)، مع انحراف معياري (0.95)، وكان أقلها بمتوسط حسابي (3.95) العبارة التي نصّت على (يمكن المعلمين من صناعة القرارات المهمة) مع انحراف معياري (0.85).

### ثانياً: الإيثار

تشير المعطيات الواردة في الجدول (7.4) إلى أنّ الإيثار لدى مدير المدرسة جاء بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.16) مع انحراف معياري (0.73)، وأنّ أهم فقرات الاستجابة للإيثار لدى مدير المدرسة كانت العبارة التي نصّت على (يعتز بنجاح المعلمين في العمل) حيث جاءت بمتوسط حسابي (4.36)، مع انحراف معياري (0.77)، تلاها العبارة التي نصت على (يقدم الدعم والمساعدة للمعلمين)، حيث جاءت بمتوسط حسابي (4.21)، مع انحراف معياري (0.76)، تلاها العبارة التي نصت على (يسعى للحصول على التقدير للمعلمين)، حيث جاءت بمتوسط حسابي (4.20)، مع انحراف معياري (0.82)، وكان أقلها بمتوسط حسابي (4.04) العبارة التي نصّت على (يقدم المكافآت المعنوية للمعلمين لتعزيز جهودهم) مع انحراف معياري (1.00).

### ثالثاً: المحبة والتسامح

تشير المعطيات الواردة في الجدول (7.4) إلى أنّ المحبة والتسامح لدى مدير المدرسة جاءت بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.21) مع انحراف معياري (0.73)، وأنّ أهم فقرات المحبة والتسامح لدى مدير المدرسة كانت العبارة التي نصّت على (يتعامل بطريقة إنسانية مع المعلمين الذين يعارضونه) حيث جاءت بمتوسط حسابي (4.28)، مع انحراف معياري (0.84)، تلاها العبارة التي نصت على (يتصف بالود في التعامل مع المعلمين)، حيث جاءت بمتوسط حسابي (4.26)، مع انحراف معياري (0.76)، تلاها العبارة التي نصت على (يوجه النصح والإرشاد للمعلمين)، حيث جاءت بمتوسط حسابي (4.22)، مع انحراف معياري (0.84)، وكان أقلّها بمتوسط حسابي (4.16) العبارة التي نصّت على (يحترم الآراء التي يطرحها المعلمون) مع انحراف معياري (0.85).

### رابعاً: الواقعية والتواضع

تشير المعطيات الواردة في الجدول (7.4) إلى أنّ الواقعية والتواضع لدى مدير المدرسة جاءت بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.99) مع انحراف معياري (0.72)، وأنّ أهم فقرات الاستجابة الواقعية والتواضع لدى مدير المدرسة كانت العبارة التي نصّت على (يتحمل المسؤولية المجتمعية عن الأداء العام للمدرسة) حيث جاءت بمتوسط حسابي (4.09)، مع انحراف معياري (0.81)، تلاها العبارة التي نصت على (يتحلى بالشفافية والانفتاح في التعبير عن نقاط ضعفه)، حيث جاءت بمتوسط حسابي (3.98)، مع انحراف معياري (0.92)، والعبارة التي نصت على (يتراجع عن قراراته إن تبين له خطأها)، حيث جاءت بمتوسط حسابي (3.98)، مع انحراف معياري (0.93)، وكان أقلّها بمتوسط حسابي (3.96) العبارة التي نصّت على (يعتبر خدمة المعلمين جوهر القيادة) مع انحراف معياري (0.88).

### خامساً: الملاحظة الدقيقة لدى مدير المدرسة

تشير المعطيات الواردة في الجدول (7.4) إلى أنّ الملاحظة الدقيقة لدى مدير المدرسة جاءت بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.11) مع انحراف معياري (0.76)، وأنّ أهم فقرات الاستجابة الملاحظة الدقيقة لدى مدير المدرسة كانت العبارة التي نصّت على (يتعامل مع الحالات الطارئة بكفاءة وحزم) حيث جاءت بمتوسط حسابي (4.15)، مع انحراف معياري (0.93)، تلاها العبارة التي نصت على (يستخدم الإقناع في التأثير بدل الإكراه)، حيث جاءت بمتوسط حسابي (4.14)، مع انحراف معياري (0.92)، تلاها العبارة التي نصت على

(يمتلك الشجاعة لاتخاذ الإجراءات الصحيحة في العمل)، حيث جاءت بمتوسط حسابي (4.13)، مع انحراف معياري (0.88)، وكان أقلها بمتوسط حسابي (4.04) العبارة التي نصت على (يقدر العواقب المختلفة للقرارات الإدارية التي يصدرها) مع انحراف معياري (0.90).

4.1.2. النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: هل تختلف تقديرات المعلمين لواقع القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، المديرية، سنوات الخدمة، التقدير العام)؟

للإجابة عن السؤال الثاني تم فحص الفرضية الصفرية التالية:

4.1.2.1. الفرضية الصفرية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات المعلمين لواقع القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير الجنس.

تم استخدام اختبار (ت) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين تعزى إلى متغير الجنس، كما هو موضح في جدول رقم (8.4).

جدول (8.4): نتائج اختبار (ت) في متوسطات تطبيق استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين تعزى إلى متغير الجنس.

المتغيرات	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت المحسوبة	الدالة الإحصائية
التمكين	ذكر	136	4.44	0.50	362	6.692	0.000**
	أنثى	228	3.92	0.81			
الإيثار	ذكر	136	4.46	0.52	362	6.321	0.000**
	أنثى	228	3.98	0.79			
المحبة والتسامح	ذكر	136	4.43	0.53	362	4.340	0.000**
	أنثى	228	4.09	0.81			
الواقعية والتواضع	ذكر	136	4.28	0.54	362	6.065	0.000**
	أنثى	228	3.83	0.77			
التنظيم الإداري	ذكر	136	4.43	0.58	362	6.408	0.000**
	أنثى	228	3.92	0.80			
القيادة الخادمة	ذكر	136	4.41	0.48	362	6.435	0.000**
	أنثى	228	3.95	0.74			

\* دالة إحصائية عند المستوى 0.05

\*\* دالة إحصائية عند المستوى 0.01

تشير المعطيات الواردة في الجدول (8.4) إلى أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع القيادة الخادمة لدى

مديري المدارس الأساسية الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين تُعزى إلى مُتغير الجنس، وعلى جميع المجالات الخاصة بها، وذلك لأنّ قيمة الدالة الإحصائية عند الدرجة الكلية بلغت (0.000) أي أنّ هذه القيمة أقل من قيمة ألفا (0.05)، وكانت الفروق لصالح الذكور لأن المتوسط الحسابي لديهم أكبر من الإناث.

**4.1.2.2. النتائج المتعلقة بالفرضية الصفرية الثانية:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات المعلمين لواقع القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في محافظة الخليل تُعزى لمتغير المؤهل العلمي.

تمّ استخدام اختبار (ت) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين تُعزى إلى مُتغير المؤهل العلمي، كما هو موضّح في جدول رقم (9.4).

**جدول (9.4): نتائج اختبار (ت) في متوسطات تطبيق استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين تُعزى إلى مُتغير المؤهل العلمي.**

المتغيرات	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت المحسوبة	الدالة الإحصائية
التمكين	بكالوريوس فأقل	292	4.18	0.65	362	3.357	0.001**
	ماجستير فأعلى	72	3.85	1.05			
الإيثار	بكالوريوس فأقل	292	4.21	0.64	362	2.841	0.005**
	ماجستير فأعلى	72	3.94	1.00			
المحبة والتسامح	بكالوريوس فأقل	292	4.27	0.64	362	2.814	0.005**
	ماجستير فأعلى	72	4.00	1.03			
الواقعية والتواضع	بكالوريوس فأقل	292	4.03	0.63	362	1.672	0.095
	ماجستير فأعلى	72	3.87	1.01			
التنظيم الإداري	بكالوريوس فأقل	292	4.16	0.66	362	2.401	0.017*
	ماجستير فأعلى	72	3.92	1.07			
القيادة الخادمة	بكالوريوس فأقل	292	4.17	0.58	362	2.812	0.005**
	ماجستير فأعلى	72	3.92	1.01			

\*\* دالة إحصائية عند المستوى 0.01 \* دالة إحصائية عند المستوى 0.05

تشير المعطيات الواردة في الجدول (9.4) إلى أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين تُعزى لمتغير المؤهل العلمي، وعلى جميع المجالات الخاصة بها ما عدا بعد (الواقعية والتواضع)، وذلك لأنّ قيمة الدالة الإحصائية عند الدرجة الكلية بلغت (0.005) أي أنّ هذه القيمة أقل من قيمة ألفا

(0.05)، وكانت الفروق لصالح حملة درجة البكالوريوس فأقل لأن المتوسط الحسابي لديهم أكبر من حملة درجة الماجستير فأعلى.

#### 4.1.2.3. النتائج المتعلقة بالفرضية الصفريّة الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند

مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات المعلمين لواقع القيادة الخادمة لدى مديري

المدارس الأساسية الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير المديرية.

للتحقّق من صحّة الفرضيّة السابقة، فقد تمّ استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعياريّة في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين تُعزى إلى مُتغير المديرية، كما هو مُوضّح في الجدول رقم (10.4).

جدول (10.4): الأعداد، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعياريّة في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين تُعزى إلى مُتغير المديرية.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المديرية	المتغيرات
0.63	4.10	126	جنوب الخليل	التمكين
0.69	4.08	134	الخليل	
0.69	4.59	36	شمال الخليل	
0.98	3.95	68	يطا	
<b>0.75</b>	<b>4.11</b>	<b>364</b>	<b>المجموع</b>	
0.61	4.16	126	جنوب الخليل	الإيثار
0.66	4.13	134	الخليل	
0.71	4.57	36	شمال الخليل	
0.99	3.98	68	يطا	
<b>0.73</b>	<b>4.16</b>	<b>364</b>	<b>المجموع</b>	
0.63	4.23	126	جنوب الخليل	المحبة والتسامح
0.65	4.23	134	الخليل	
0.74	4.37	36	شمال الخليل	
1.00	4.04	68	يطا	
<b>0.73</b>	<b>4.21</b>	<b>364</b>	<b>المجموع</b>	
0.63	4.00	126	جنوب الخليل	الواقعية والتواضع
0.64	4.01	134	الخليل	
0.77	4.28	36	شمال الخليل	
0.93	3.77	68	يطا	
<b>0.72</b>	<b>3.99</b>	<b>364</b>	<b>المجموع</b>	
0.64	4.13	126	جنوب الخليل	التنظيم الإداري
0.70	4.14	134	الخليل	
0.71	4.33	36	شمال الخليل	

1.00	3.88	68	بطا	
<b>0.76</b>	<b>4.11</b>	<b>364</b>	<b>المجموع</b>	
0.57	4.12	126	جنوب الخليل	القيادة الخادمة
0.62	4.12	134	الخليل	
0.68	4.43	36	شمال الخليل	
0.93	3.93	68	بطا	
<b>0.69</b>	<b>4.11</b>	<b>364</b>	<b>المجموع</b>	

تشير المعطيات الواردة في الجدول (10.4) إلى وجود فروق ظاهرية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين تُعزى إلى مُتغير المديرية، ولفحص دلالة الفروق تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحاديّ (One Way ANOVA Analysis of Variance) في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين تُعزى إلى مُتغير المديرية، كما هو مُوضَّح في الجدول رقم (10.4).

**جدول (10.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحاديّ ( One Way ANOVA Analysis of Variance) للتعرف إلى الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين تُعزى إلى مُتغير المديرية.**

الدالة الإحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المتغيرات
0.000**	6.181	3.383	3	10.149	بين المجموعات	التمكين
		0.547	360	197.050	داخل المجموعات	
			363	207.199	المجموع	
0.001**	5.257	2.751	3	8.254	بين المجموعات	الإيثار
		0.523	360	188.427	داخل المجموعات	
			363	196.682	المجموع	
0.140	1.840	0.995	3	2.984	بين المجموعات	المحبة والتسامح
		0.541	360	194.622	داخل المجموعات	
			363	197.606	المجموع	
0.007**	4.132	2.123	3	6.369	بين المجموعات	الواقعية والتواضع
		0.514	360	184.948	داخل المجموعات	
			363	191.317	المجموع	
0.024*	3.197	1.823	3	5.468	بين المجموعات	التنظيم الإداري
		0.570	360	205.229	داخل المجموعات	
			363	210.697	المجموع	
0.006**	4.265	1.996	3	5.988	بين المجموعات	القيادة الخادمة
		0.468	360	168.478	داخل المجموعات	
			363	174.466	المجموع	

\* دالة إحصائية عند المستوى 0.05

\*\* دالة إحصائية عند المستوى 0.01

تشير المعطيات الواردة في الجدول (10.4) إلى أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين تُعزى إلى مُتغير المديرية، وعلى جميع المجالات الخاصة بها ما عدا مجال (المحبة والتواضع)، وذلك لأنّ قيمة الدالة الإحصائية عند الدرجة الكلية بلغت (0.006) أي أنّ هذه قيمة أقل من قيمة ألفا (0.05). ولمعرفة مصدر الفروق تمّ استخدام اختبار (Scheffe) للكشف عن مصدر الفروق في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين تُعزى إلى مُتغير المديرية، كما هو مُوضّح في الجدول (11.4).

جدول (11.4): نتائج اختبار (Scheffe) للفروق في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين تُعزى إلى مُتغير المديرية.

المتغير	المديرية	جنوب الخليل	الخليل	شمال الخليل	يطا
التمكين	جنوب الخليل				
	الخليل				
	شمال الخليل				0.639161
	يطا				-0.639161
الإيثار	جنوب الخليل				
	الخليل				
	شمال الخليل				0.639161
	يطا				-0.639161
الواقعية والتواضع	جنوب الخليل				0.228525
	الخليل				0.239991
	شمال الخليل				0.509477
	يطا				-0.228525-
التنظيم الإداري	جنوب الخليل				0.250117
	الخليل				0.258231
	شمال الخليل				0.448529
	يطا				-0.250117-
القيادة الخادمة	جنوب الخليل				0.198663
	الخليل				0.192296
	شمال الخليل				0.502843
	يطا				-0.198663-

الفرق في المقارنات دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05)

تشير مُعطيات الجدول السابق إلى أنّ هناك فروقاً بين مديرية جنوب الخليل من جهة وبين مديرية يطا من جهة أخرى لصالح مديرية جنوب الخليل، والذين لديهم قيادة خادمة أكثر من غيرهم، لأن المتوسط الحسابي لديهم أعلى.

وتشير مُعطيات الجدول السابق أنّ هناك فروقاً بين مديرية الخليل من جهة وبين مديرية يطا من جهة أخرى لصالح مديرية الخليل، والذين لديهم قيادة خادمة أكثر من غيرهم، لأن المتوسط الحسابي لديهم أعلى.

وتشير مُعطيات الجدول السابق أنّ هناك فروقاً بين مديرية شمال الخليل من جهة وبين مديرية يطا من جهة أخرى لصالح مديرية شمال الخليل، والذين لديهم قيادة خادمة أكثر من غيرهم، لأن المتوسط الحسابي لديهم أعلى.

**4.1.2.4. النتائج المتعلقة بالفرضية الصفرية الرابعة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات المعلمين لواقع القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

للتحقّق من صحّة الفرضية السابقة، فقد تمّ استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعياريّة في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة واقع القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين تُعزى إلى مُتغير سنوات الخدمة، كما هو مُوضّح في الجدول رقم (12.4).

**جدول (12.4): الأعداد، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعياريّة في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين تُعزى إلى مُتغير سنوات الخدمة.**

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	سنوات الخدمة	المتغيرات
0.82	3.78	72	أقل من 5 سنوات	التمكين
0.75	4.37	39	من 5-10 سنوات	
0.72	4.09	253	أكثر من 10 سنوات	
<b>0.75</b>	<b>4.11</b>	<b>364</b>	<b>المجموع</b>	
0.84	3.94	72	أقل من 5 سنوات	الإيثار
0.73	4.35	39	من 5-10 سنوات	
0.70	4.14	253	أكثر من 10 سنوات	
<b>0.73</b>	<b>4.16</b>	<b>364</b>	<b>المجموع</b>	
0.75	3.91	72	أقل من 5 سنوات	المحبة والتسامح
0.73	4.24	39	من 5-10 سنوات	
0.72	4.25	253	أكثر من 10 سنوات	
<b>0.73</b>	<b>4.21</b>	<b>364</b>	<b>المجموع</b>	
0.76	3.94	72	أقل من 5 سنوات	الواقعية والتواضع



0.73	4.18	39	من 5-10 سنوات	
0.71	3.97	253	أكثر من 10 سنوات	
<b>0.72</b>	<b>3.99</b>	<b>364</b>	<b>المجموع</b>	
0.90	3.90	72	أقل من 5 سنوات	التنظيم الإداري
0.72	4.33	39	من 5-10 سنوات	
0.73	4.07	253	أكثر من 10 سنوات	
<b>0.76</b>	<b>4.11</b>	<b>364</b>	<b>المجموع</b>	
0.79	3.90	72	أقل من 5 سنوات	القيادة الخادمة
0.70	4.29	39	من 5-10 سنوات	
0.66	4.10	253	أكثر من 10 سنوات	
<b>0.69</b>	<b>4.11</b>	<b>364</b>	<b>المجموع</b>	

تشير المعطيات الواردة في الجدول (12.4) إلى وجود فروق ظاهرية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين تُعزى إلى مُتغير سنوات الخدمة، ولفحص دلالة الفروق تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA Analysis of Variance) في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين تُعزى إلى مُتغير سنوات الخدمة، كما هو مُوضَّح في الجدول رقم (13.4).

**جدول (13.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA Analysis of Variance) للتعرف إلى الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين تُعزى إلى مُتغير سنوات الخدمة.**

المتغيرات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
التمكين	بين المجموعات	9.110	2	4.555	8.301	0.000
	داخل المجموعات	198.088	361	0.549		
	المجموع	207.199	363			
الإيثار	بين المجموعات	4.633	2	2.316	4.354	0.014
	داخل المجموعات	192.049	361	0.532		
	المجموع	196.682	363			
المحبة والتسامح	بين المجموعات	3.973	2	1.987	3.704	0.026
	داخل المجموعات	193.633	361	0.536		
	المجموع	197.606	363			

0.042	3.190	1.661	2	3.323	بين المجموعات	الواقعية والتواضع
		0.521	361	187.994	داخل المجموعات	
			363	191.317	المجموع	
0.009	4.799	2.728	2	5.457	بين المجموعات	التنظيم الإداري
		0.569	361	205.241	داخل المجموعات	
			363	210.697	المجموع	
0.012	4.439	2.094	2	4.188	بين المجموعات	القيادة الخادمة
		0.472	361	170.278	داخل المجموعات	
			363	174.466	المجموع	

\*\* دالة إحصائية عند المستوى 0.01 \* دالة إحصائية عند المستوى 0.05

تشير المعطيات الواردة في الجدول (13.4) إلى أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين تُعزى إلى مُتغير سنوات الخدمة، وعلى جميع المجالات الخاصة بها، وذلك لأن قيمة الدالة الإحصائية عند الدرجة الكلية بلغت (0.012) أي أنّ هذه قيمة أقل من قيمة ألفا (0.05).

ولمعرفة مصدر الفروق تمّ استخدام اختبار (Scheffe) للكشف عن مصدر الفروق في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين تُعزى إلى مُتغير سنوات الخدمة، كما هو موضح في الجدول (13.4).

جدول (10.4): نتائج اختبار (Scheffe) للفروق في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين تُعزى إلى مُتغير سنوات الخدمة.

المتغير	سنوات الخدمة	أقل من 5 سنوات	من 5-10 سنوات	أكثر من 10 سنوات
التمكين	أقل من 5 سنوات		-0.586360	-0.307219
	من 5-10 سنوات	0.586360		
	أكثر من 10 سنوات	0.307219		
الإيثار	أقل من 5 سنوات		-0.411681	-0.200145

		0.411681	من 5-10 سنوات	
		0.200145	أكثر من 10 سنوات	
-0.427350	-0.242644		أقل من 5 سنوات	المحبة
		0.242644	من 5-10 سنوات	والتسامح
		0.427350	أكثر من 10 سنوات	
-0.339353	-0.331624		أقل من 5 سنوات	الواقعية
		0.331624	من 5-10 سنوات	والتواضع
		0.339353	أكثر من 10 سنوات	
	-0.242643		أقل من 5 سنوات	التنظيم
		0.242643	من 5-10 سنوات	الإداري
			أكثر من 10 سنوات	
-0.195975	-0.394309		أقل من 5 سنوات	القيادة
		0.394309	من 5-10 سنوات	الخادمة
		0.195975	أكثر من 10 سنوات	

الفرق في المقارنات دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05)

تشير مُعطيات الجدول السابق إلى أنّ هناك فروقاً بين ذوي الخبرة أقل من 5 سنوات من جهة وبين ذوي الخبرة 5 سنوات إلى 10 سنوات من جهة أخرى لصالح 5 سنوات إلى 10 سنوات، والذين لديهم قيادة خادمة أكثر من غيرهم، لأن المتوسط الحسابي لديهم أعلى. وتشير مُعطيات الجدول السابق أنّ هناك فروقاً بين ذوي الخبرة أقل من 5 سنوات من جهة وبين ذوي الخبرة 10 سنوات فأكثر من جهة أخرى لصالح 10 سنوات فأكثر، والذين لديهم قيادة خادمة أكثر من غيرهم، لأن المتوسط الحسابي لديهم أعلى.

#### 4.1.2.5. النتائج المتعلقة بالفرضية الصفرية الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية

عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات المعلمين لواقع القيادة الخادمة لدى

مديري المدارس الأساسية الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير التقدير العام.

للتحقّق من صحّة الفرضية السابقة، فقد تمّ استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع القيادة الخادمة لدى مديري المدارس

الأساسية الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين تُعزى إلى مُتغير التقدير العام، كما هو مُوضَّح في الجدول رقم (14.4).

جدول (14.4): الأعداد، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين تُعزى إلى مُتغير التقدير العام.

المتغيرات	التقدير العام	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
التمكين	ممتاز	156	4.30	0.76
	جيد جداً	164	4.02	0.60
	جيد	34	4.08	0.53
	ضعيف	10	2.78	1.57
	<b>المجموع</b>	<b>364</b>	<b>4.11</b>	<b>0.75</b>
الإيثار	ممتاز	156	4.31	0.68
	جيد جداً	164	4.11	0.62
	جيد	34	4.04	0.64
	ضعيف	10	2.90	1.67
	<b>المجموع</b>	<b>364</b>	<b>4.16</b>	<b>0.73</b>
المحبة والتسامح	ممتاز	156	4.35	0.73
	جيد جداً	164	4.17	0.58
	جيد	34	4.14	0.57
	ضعيف	10	2.92	1.69
	<b>المجموع</b>	<b>364</b>	<b>4.21</b>	<b>0.73</b>
الواقعية والتواضع	ممتاز	156	4.07	0.79
	جيد جداً	164	3.99	0.53
	جيد	34	4.02	0.50
	ضعيف	10	2.66	1.50
	<b>المجموع</b>	<b>364</b>	<b>3.99</b>	<b>0.72</b>
التنظيم الإداري	ممتاز	156	4.24	0.76
	جيد جداً	164	4.07	0.63
	جيد	34	4.02	0.54
	ضعيف	10	2.90	1.72
	<b>المجموع</b>	<b>364</b>	<b>4.11</b>	<b>0.76</b>
القيادة الخادمة	ممتاز	156	4.25	0.70
	جيد جداً	164	4.07	0.52
	جيد	34	4.06	0.49
	ضعيف	10	2.83	1.62
	<b>المجموع</b>	<b>364</b>	<b>4.11</b>	<b>0.69</b>

تشير المعطيات الواردة في الجدول (14.4) إلى وجود فروق ظاهرية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين تُعزى إلى مُتغير التقدير العام، ولفحص دلالة الفروق تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA Analysis of Variance) في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الأساسية

الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين تُعزى إلى مُتغير التقدير العام، كما هو مُوضَّح في الجدول رقم (15.4).

**جدول (15.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA Analysis of Variance) للتعرف إلى الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين تُعزى إلى مُتغير التقدير العام.**

المتغيرات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدالة الإحصائية
التمكين	بين المجموعات	25.020	3	8.340	16.480	0.000
	داخل المجموعات	182.179	360	0.506		
	المجموع	207.199	363			
الإيثار	بين المجموعات	20.291	3	6.764	13.804	0.000
	داخل المجموعات	176.391	360	0.490		
	المجموع	196.682	363			
المحبة والتسامح	بين المجموعات	20.134	3	6.711	13.614	0.000
	داخل المجموعات	177.472	360	0.493		
	المجموع	197.606	363			
الواقعية والتواضع	بين المجموعات	18.865	3	6.288	13.127	0.000
	داخل المجموعات	172.452	360	0.479		
	المجموع	191.317	363			
التنظيم الإداري	بين المجموعات	17.958	3	5.986	11.181	0.000
	داخل المجموعات	192.740	360	0.535		
	المجموع	210.697	363			
القيادة الخادمة	بين المجموعات	19.985	3	6.662	15.524	0.000
	داخل المجموعات	154.481	360	.429		
	المجموع	174.466	363	0		

\*\* دالة إحصائية عند المستوى 0.01 \* دالة إحصائية عند المستوى 0.05

تشير المعطيات الواردة في الجدول (15.4) إلى أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين تُعزى إلى مُتغير التقدير العام، وعلى جميع المجالات الخاصة بها، وذلك لأنّ قيمة الدالة الإحصائية عند الدرجة الكلية بلغت (0.012) أي أنّ هذه قيمة أقل من قيمة ألفا (0.05).

ولمعرفة مصدر الفروق تمّ استخدام اختبار (Scheffe) للكشف عن مصدر الفروق في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين تُعزى إلى مُتغير التقدير العام، كما هو مُوضَّح في الجدول (16.4).

جدول (16.4): نتائج اختبار (Scheffe) للفروق في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين تُعزى إلى مُتغير التقدير العام.

المتغير	التقدير العام	ممتاز	جيد جداً	جيد	ضعيف
التمكين	ممتاز				1.524359-
	جيد جداً				1.236992-
	جيد				1.304902-
	ضعيف	1.524359	1.236992	1.304902	
الإيثار	ممتاز				1.413034-
	جيد جداً				1.216870-
	جيد				1.144118-
	ضعيف	1.413034	1.216870	1.144118	
المحبة والتسامح	ممتاز				1.432564-
	جيد جداً				1.255610-
	جيد				1.227059-
	ضعيف	1.432564	1.255610	1.227059	
الواقعية والتواضع	ممتاز				1.415641-
	جيد جداً				1.338780-
	جيد				1.363529-
	ضعيف	1.415641	1.338780	1.363529	
التنظيم الإداري	ممتاز				1.345726-
	جيد جداً				1.173171-
	جيد				1.129412-
	ضعيف	1.345726	1.173171	1.129412	
القيادة الخادمة	ممتاز				1.426265-
	جيد جداً				1.244285-
	جيد				1.233804-
	ضعيف	1.426265	1.244285	1.233804	

الفرق في المقارنات دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05)

تشير مُعطيات الجدول السابق إلى أنّ هناك فروقاً بين ذوي التقدير ممتاز من جهة وبين ذوي التقدير ضعيف من جهة أخرى لصالح ذوي التقدير ممتاز، والذين لديهم قيادة خادمة أكثر من غيرهم، لأن المتوسط الحسابي لديهم أعلى.

وتشير مُعطيات الجدول السابق إلى أنّ هناك فروقاً بين ذوي التقدير جيد جداً من جهة وبين ذوي التقدير ضعيف من جهة أخرى لصالح ذوي التقدير جيد جداً، والذين لديهم قيادة خادمة أكثر من غيرهم، لأن المتوسط الحسابي لديهم أعلى.

وتشير مُعطيات الجدول السابق إلى أنّ هناك فروقاً بين ذوي التقدير جيد من جهة وبين ذوي التقدير ضعيف من جهة أخرى لصالح ذوي التقدير جيد، والذين لديهم قيادة خادمة أكثر من غيرهم، لأن المتوسط الحسابي لديهم أعلى.

### 4.1.3. النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: ما مستوى المناخ التنظيمي لدى المعلمين في المدارس

الأساسية الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظرهم؟

للإجابة عن السؤال السابق تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى المناخ التنظيمي لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين، وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (17.4).

جدول (17.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى المناخ التنظيمي لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين.

المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
الهيكل التنظيمي	3.98	0.64	2	مرتفعة
الاتصالات	4.16	0.66	1	مرتفعة
المشاركة في اتخاذ القرارات	3.93	0.80	3	مرتفعة
<b>الدرجة الكلية لمستوى المناخ التنظيمي</b>	<b>4.02</b>	<b>0.65</b>		<b>مرتفعة</b>

تشير المعطيات الواردة في الجدول (17.4) إلى أنّ مستوى المناخ التنظيمي لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.02) مع انحراف معياري (0.65)، وحصلت مجال (الاتصالات) على أعلى تقدير، فقد جاء بمتوسط حسابي (4.16) مع انحراف معياري (0.66)، تلاها مجال (الهيكل التنظيمي) بمتوسط حسابي (3.98) مع انحراف معياري (0.64)، وأخيراً مجال (المشاركة في اتخاذ القرارات) بمتوسط حسابي (3.93) مع انحراف معياري (0.80).

فيما يلي عرض لكلّ مجال من مجالات المناخ التنظيمي:

جدول (18.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات المناخ التنظيمي لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين.

الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
تناسب تخصصات المعلمين مع واجبات ومهام عملهم.	4.07	0.78	1	مرتفعة
يوجد وصف وظيفي يحدد مسؤوليات المعلمين في المدرسة.	4.01	0.74	2	مرتفعة
يحدد الهيكل التنظيمي خطوط المسؤولية بين المدير والمعلمين.	3.94	0.89	3	مرتفعة
يوجد تعاون عالٍ بين مستويات الهيكل التنظيمي.	3.93	0.84	4	مرتفعة
يتصف الهيكل التنظيمي بالمرونة.	3.92	0.74	5	مرتفعة
<b>الدرجة الكلية للهيكل التنظيمي</b>	<b>3.98</b>	<b>0.64</b>		<b>مرتفعة</b>
تستخدم الوسائل الرقمية في الاتصالات .	4.29	0.72	1	مرتفعة
يؤثر نظام الاتصال ايجاباً على الأداء الوظيفي للمعلمين.	4.18	0.68	2	مرتفعة
تجري الاتصالات داخل المدرسة بسهولة.	4.15	0.80	3	مرتفعة

مرتفعة	4	0.83	4.11	تسيير الاتصالات داخل المدرسة بجميع الاتجاهات.
مرتفعة	5	0.81	4.10	تتم الاتصالات بين المدير والمعلمين بسرعة.
<b>مرتفعة</b>		<b>0.66</b>	<b>4.16</b>	<b>الدرجة الكلية للاتصالات</b>
مرتفعة	1	0.88	4.05	تحرص ادارة المدرسة على إشراك المعلمين في صنع القرارات المتعلقة بالمجتمع المحلي.
مرتفعة	2	0.86	3.99	توفر ادارة المدرسة مساحة كافية للحوار داخل المدرسة.
مرتفعة	3	0.89	3.93	تشارك ادارة المدرسة المعلمين في اتخاذ القرارات المتعلقة بالأداء الوظيفي.
مرتفعة	4	0.88	3.91	يتم حل المشكلات التي تواجه المدرسة بشكل جماعي.
مرتفعة	5	0.90	3.79	يملك المعلمون الصلاحيات لاتخاذ القرارات وتحمل مسؤولياتها.
<b>مرتفعة</b>		<b>0.80</b>	<b>3.93</b>	<b>الدرجة الكلية للمشاركة في اتخاذ القرارات</b>

### أولاً: الهيكل التنظيمي

تشير المعطيات الواردة في الجدول (18.4) إلى أن الهيكل التنظيمي لدى مدير المدارس جاءت بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.98) مع انحراف معياري (0.64)، وأن أهم فقرات الهيكل التنظيمي لدى مدير المدارس كانت العبارة التي نصت على (تناسب تخصصات المعلمين مع واجبات ومهام عملهم) حيث جاءت بمتوسط حسابي (4.07)، مع انحراف معياري (0.78)، تلاها العبارة التي نصت على (يوجد وصف وظيفي يحدد مسؤوليات المعلمين في المدرسة)، حيث جاءت بمتوسط حسابي (4.01)، مع انحراف معياري (0.74)، تلاها العبارة التي نصت على (يحدد الهيكل التنظيمي خطوط المسؤولية بين المدير والمعلمين)، حيث جاءت بمتوسط حسابي (3.94)، مع انحراف معياري (0.89)، وكان أقلها بمتوسط حسابي (3.92) العبارة التي نصت على (يتصف الهيكل التنظيمي بالمرونة) مع انحراف معياري (0.74).

### ثانياً: الاتصالات

تشير المعطيات الواردة في الجدول (18.4) إلى أن الاتصالات لدى مدير المدرسة جاءت بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.16) مع انحراف معياري (0.66)، وأن أهم فقرات الاستجابة للاتصالات لدى مدير المدرسة كانت العبارة التي نصت على (تستخدم الوسائل الرقمية في الاتصالات) حيث جاءت بمتوسط حسابي (4.29)، مع انحراف معياري (0.72)، تلاها العبارة التي نصت على (يؤثر نظام الاتصال إيجاباً على الأداء الوظيفي للمعلمين)، حيث جاءت بمتوسط حسابي (4.18)، مع انحراف معياري (0.68)، تلاها العبارة التي نصت على (تجري الاتصالات داخل المدرسة بسهولة)، حيث جاءت بمتوسط حسابي (4.15)، مع انحراف معياري (0.80)، وكان أقلها بمتوسط حسابي (4.10) العبارة التي نصت على (تتم الاتصالات بين المدير والمعلمين بسرعة) مع انحراف معياري (0.81).



### ثالثاً: المشاركة في اتخاذ القرارات

تشير المعطيات الواردة في الجدول (18.4) إلى أنّ اتخاذ القرارات لدى مدير المدرسة جاءت بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.93) مع انحراف معياري (0.80)، وأنّ أهمّ فقرات اتخاذ القرارات لدى مدير المدرسة كانت العبارة التي نصّت على (تحرص ادارة المدرسة على إشراك المعلمين في صنع القرارات المتعلقة بالمجتمع المحلي) حيث جاءت بمتوسط حسابي (4.05)، مع انحراف معياري (0.88)، تلاها العبارة التي نصت على (توفر ادارة المدرسة مساحة كافية للحوار داخل المدرسة)، حيث جاءت بمتوسط حسابي (3.99)، مع انحراف معياري (0.86)، تلاها العبارة التي نصت على (تشارك ادارة المدرسة المعلمين في اتخاذ القرارات المتعلقة بالأداء الوظيفي)، حيث جاءت بمتوسط حسابي (3.93)، مع انحراف معياري (0.89)، وكان أقلّها بمتوسط حسابي (3.79) العبارة التي نصّت على (يملك المعلمون الصلاحيات لاتخاذ القرارات وتحمل مسؤولياتها) مع انحراف معياري (0.90).

4.1.4. النّاتج المتعلّقة بالسؤال الرابع: هل تختلف تقديرات المعلمين لمستوى المناخ التنظيمي لدى المعلمين في المدارس الأساسية الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، المديرية، سنوات الخدمة، التقدير العام)؟  
للإجابة عن السؤال الثاني تمّ فحص الفرضيات الصفرية التالية:

4.1.4.1. النّاتج المتعلّقة بالفرضية الصفرية السادسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات المعلمين لمستوى المناخ التنظيمي لدى المعلمين في المدارس الأساسية الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير الجنس.  
تمّ استخدام اختبار (ت) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى المناخ التنظيمي لدى المعلمين في المدارس الأساسية الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين تُعزى إلى مُتغير الجنس، كما هو موضّح في جدول رقم (16.4).

جدول (19.4): نتائج اختبار (ت) في متوسطات تطبيق استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى المناخ التنظيمي لدى المعلمين في المدارس الأساسية الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين تُعزى إلى مُتغير الجنس.

المتغيرات	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت المحسوبة	الدالة الإحصائية
الهيكل التنظيمي	ذكر	136	4.18	0.60	362	5.076	0.000**

			0.62	3.84	228	أنثى	
0.000**	4.659	362	0.59	4.36	136	ذكر	الاتصالات
			0.67	4.04	228	أنثى	
0.000**	6.586	362	0.64	4.27	136	ذكر	المشاركة في اتخاذ القرارات
			0.81	3.73	228	أنثى	
0.000**	5.930	362	0.57	4.27	136	ذكر	المناخ التنظيمي
			0.65	3.87	228	أنثى	

\*\* دالة إحصائية عند المستوى 0.01 \* دالة إحصائية عند المستوى 0.05  
تشير المعطيات الواردة في الجدول (19.4) إلى أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى المناخ التنظيمي لدى المعلمين في المدارس الأساسية الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين تُعزى إلى مُتغير الجنس، وعلى جميع المجالات الخاصة بها، وذلك لأن قيمة الدالة الإحصائية عند الدرجة الكلية بلغت (0.000) أي أنّ هذه القيمة أقل من قيمة ألفا (0.05)، وكانت الفروق لصالح الذكور لأن المتوسط الحسابي لديهم أكبر من الإناث.

#### 4.1.4.2. النتائج المتعلقة بالفرضية السابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى

الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات المعلمين لمستوى المناخ التنظيمي لدى المعلمين

في المدارس الأساسية الحكومية في محافظة الخليل تُعزى لمتغير المؤهل العلمي.

تمّ استخدام اختبار(ت) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى المناخ التنظيمي لدى المعلمين في المدارس الأساسية الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين تُعزى إلى مُتغير المؤهل العلمي، كما هو موضح في جدول رقم (20.4).

جدول (20.4): نتائج اختبار (ت) في متوسطات تطبيق استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى المناخ التنظيمي لدى المعلمين في المدارس الأساسية الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين تُعزى إلى مُتغير المؤهل العلمي.

المتغيرات	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت المحسوبة	الدالة الإحصائية
الهيكل التنظيمي	بكالوريوس	292	4.02	0.54	362	2.789	0.006**
	فأقل	72	3.78	0.90			
الاتصالات	بكالوريوس	292	4.20	0.58	362	2.325	0.021*
	فأقل	72	4.00	0.89			

0.041*	2.049	362	0.72	3.97	292	المشاركة في اتخاذ القرارات
			1.03	3.76	72	بكالوريوس فأقل
						ماجستير فأعلى
0.012*	2.531	362	0.56	4.06	292	المناخ التنظيمي
			0.91	3.85	72	بكالوريوس فأقل
						ماجستير فأعلى

\*\* دالة إحصائية عند المستوى 0.01 \* دالة إحصائية عند المستوى 0.05

تشير المعطيات الواردة في الجدول (20.4) إلى أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى المناخ التنظيمي لدى المعلمين في المدارس الأساسية الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وعلى جميع المجالات الخاصة بها، وذلك لأن قيمة الدالة الإحصائية عند الدرجة الكلية بلغت (0.012) أي أن هذه القيمة أقل من قيمة ألفا (0.05)، وكانت الفروق لصالح حملة درجة البكالوريوس فأقل لأن المتوسط الحسابي لديهم أكبر من حملة درجة الماجستير فأعلى.

**4.1.4.3. النتائج المتعلقة بالفرضية الثامنة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات المعلمين لمستوى المناخ التنظيمي لدى المعلمين في المدارس الأساسية الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير المديرية.

للتحقق من صحة الفرضية السابقة، فقد تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى المناخ التنظيمي لدى المعلمين في المدارس الأساسية الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين تُعزى إلى مُتغير المديرية، كما هو موضح في الجدول رقم (21.4).

**جدول (21.4): الأعداد، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى المناخ التنظيمي لدى المعلمين في المدارس الأساسية الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين تُعزى إلى مُتغير المديرية.**

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المديرية	المتغيرات
0.50	3.99	126	جنوب الخليل	الهيكل التنظيمي
0.53	3.97	134	الخليل	
0.72	4.32	36	شمال الخليل	
0.87	3.74	68	بطا	
<b>0.63</b>	<b>3.97</b>	<b>364</b>	<b>المجموع</b>	
0.53	4.16	126	جنوب الخليل	الاتصالات
0.55	4.19	134	الخليل	
0.71	4.42	36	شمال الخليل	
0.95	3.95	68	بطا	

0.66	4.16	364	المجموع		
0.72	3.98	126	جنوب الخليل	اتخاذ	المشاركة في القرارات
0.75	3.99	134	الخليل		
0.73	4.44	36	شمال الخليل		
0.94	3.76	68	يطا		
0.80	3.93	364	المجموع		
0.54	4.02	126	جنوب الخليل		المناخ التنظيمي
0.56	4.01	134	الخليل		
0.70	4.39	36	شمال الخليل		
0.87	3.82	68	يطا		
0.65	4.02	364	المجموع		

تشير المعطيات الواردة في الجدول (21.4) إلى وجود فروق ظاهرية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى المناخ التنظيمي لدى المعلمين في المدارس الأساسية الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين تُعزى إلى مُتغير المديرية، ولفحص دلالة الفروق تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA Analysis of Variance) في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول المناخ التنظيمي لدى المعلمين في المدارس الأساسية الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين تُعزى إلى مُتغير المديرية، كما هو مُوضَّح في الجدول رقم (22.4).

#### جدول (22.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA Analysis of Variance)

للتعرف إلى الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول المناخ التنظيمي لدى المعلمين في المدارس الأساسية الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين تُعزى إلى مُتغير المديرية.

الدلالة الإحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المتغيرات
0.000	6.781	2.642	3	7.927	بين المجموعات	الهيكل التنظيمي
		0.390	360	140.290	داخل المجموعات	
			363	148.217	المجموع	
0.005	4.337	1.862	3	5.587	بين المجموعات	الاتصالات
		0.429	360	154.603	داخل المجموعات	
			363	160.190	المجموع	
0.000	6.229	3.826	3	11.478	بين المجموعات	المشاركة في اتخاذ القرارات
		0.614	360	221.113	داخل المجموعات	
			363	232.591	المجموع	
0.000	6.312	2.592	3	7.777	بين المجموعات	المناخ التنظيمي
		0.411	360	147.853	داخل المجموعات	
			363	155.630	المجموع	

تشير المعطيات الواردة في الجدول (22.4) إلى أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول المناخ التنظيمي لدى المعلمين في المدارس الأساسية الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين تُعزى إلى مُتغير المديرية، وعلى جميع المجالات الخاصة بها، وذلك لأنّ قيمة الدالة الإحصائية عند الدرجة الكلية بلغت (0.000) أي أنّ هذه قيمة أقل من قيمة ألفا (0.05).

ولمعرفة مصدر الفروق تمّ استخدام اختبار (Scheffe) للكشف عن مصدر الفروق في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى المناخ التنظيمي لدى المعلمين في المدارس الأساسية الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين تُعزى إلى مُتغير المديرية، كما هو مُوضّح في الجدول (23.4).

**جدول (23.4): نتائج اختبار (Scheffe) للفروق في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى المناخ التنظيمي لدى المعلمين في المدارس الأساسية الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين تُعزى إلى مُتغير المديرية.**

المتغير	المديرية	جنوب الخليل	الخليل	شمال الخليل	يطا
الهيكل التنظيمي	جنوب الخليل				0.248179
	الخليل				0.232046
	شمال الخليل				0.575163
الاتصالات	جنوب الخليل				0.213959
	الخليل				0.239640
	شمال الخليل				0.471895
المشاركة في اتخاذ القرارات	جنوب الخليل				0.546032
	الخليل				0.531012
	شمال الخليل				0.676797
المناخ التنظيمي	جنوب الخليل				0.197635
	الخليل				0.205824
	شمال الخليل				0.574619
	يطا	0.574619-	0.205824-	0.197635-	
	جنوب الخليل				0.197635
	الخليل				0.205824
	شمال الخليل				0.574619
	يطا	0.574619-	0.205824-	0.197635-	
	جنوب الخليل				0.197635
	الخليل				0.205824
	شمال الخليل				0.574619
	يطا	0.574619-	0.205824-	0.197635-	

الفرق في المقارنات دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)

تشير مُعطيات الجدول السابق إلى أنّ هناك فروقاً بين مديرية جنوب الخليل من جهة وبين مديرية يطا من جهة أخرى لصالح مديرية جنوب الخليل، والذين لديهم المناخ التنظيمي أكثر من غيرهم، لأن المتوسط الحسابي لديهم أعلى.

وتشير مُعطيات الجدول السابق إلى أنّ هناك فروقاً بين مديرية الخليل من جهة وبين مديرية يطا من جهة أخرى لصالح مديرية الخليل، والذين لديهم المناخ التنظيمي أكثر من غيرهم، لأن المتوسط الحسابي لديهم أعلى.

وتشير مُعطيات الجدول السابق إلى أنّ هناك فروقاً بين مديرية شمال الخليل من جهة وبين مديرية يطا من جهة أخرى لصالح مديرية شمال الخليل، والذين لديهم المناخ التنظيمي أكثر من غيرهم، لأن المتوسط الحسابي لديهم أعلى.

#### 4.1.4.4. النتائج المتعلقة بالفرضية التاسعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى

الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات المعلمين لمستوى المناخ التنظيمي لدى المعلمين

في المدارس الأساسية الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

للتحقّق من صحّة الفرضية السابقة، فقد تمّ استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى المناخ التنظيمي لدى المعلمين في المدارس الأساسية الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين تُعزى إلى مُتغير سنوات الخدمة، كما هو مُوضّح في الجدول رقم (24.4).

جدول (24.4): الأعداد، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى المناخ التنظيمي لدى المعلمين في المدارس الأساسية الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين تُعزى إلى مُتغير سنوات الخدمة.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	سنوات الخدمة	المتغيرات
0.58	3.93	72	أقل من 5 سنوات	الهيكل التنظيمي
0.68	4.12	39	من 5-10 سنوات	
0.62	3.93	253	أكثر من 10 سنوات	
<b>0.63</b>	<b>3.97</b>	<b>364</b>	<b>المجموع</b>	الاتصالات
0.46	4.13	72	أقل من 5 سنوات	
0.71	4.23	39	من 5-10 سنوات	
0.67	4.14	253	أكثر من 10 سنوات	المشاركة في اتخاذ القرارات
<b>0.66</b>	<b>4.16</b>	<b>364</b>	<b>المجموع</b>	
0.78	3.99	72	أقل من 5 سنوات	
0.82	4.17	39	من 5-10 سنوات	المناخ التنظيمي
0.78	3.85	253	أكثر من 10 سنوات	
<b>0.80</b>	<b>3.93</b>	<b>364</b>	<b>المجموع</b>	
0.57	4.02	72	أقل من 5 سنوات	المناخ التنظيمي
0.70	4.17	39	من 5-10 سنوات	
0.64	3.98	253	أكثر من 10 سنوات	
<b>0.65</b>	<b>4.02</b>	<b>364</b>	<b>المجموع</b>	

تشير المعطيات الواردة في الجدول (24.4) إلى وجود فروق ظاهرية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى المناخ التنظيمي لدى المعلمين في المدارس الأساسية الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين تُعزى إلى مُتغير سنوات الخدمة، ولفحص دلالة الفروق تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA Analysis of Variance) في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول المناخ التنظيمي لدى المعلمين في المدارس الأساسية الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين تُعزى إلى مُتغير سنوات الخدمة، كما هو موضح في الجدول رقم (25.4).

جدول (25.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA Analysis of Variance) للتعرف إلى الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول المناخ التنظيمي لدى المعلمين في المدارس الأساسية الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين تُعزى إلى مُتغير سنوات الخدمة.

المتغيرات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
الهيكل التنظيمي	بين المجموعات	1.940	2	0.970	2.393	0.093
	داخل المجموعات	146.278	361	0.405		
	المجموع	148.217	363			
الاتصالات	بين المجموعات	0.425	2	0.213	0.480	0.619
	داخل المجموعات	159.765	361	0.443		
	المجموع	160.190	363			
المشاركة في اتخاذ القرارات	بين المجموعات	3.020	2	1.510	2.377	0.099
	داخل المجموعات	229.571	361	0.635		
	المجموع	232.591	363			
المناخ التنظيمي	بين المجموعات	2.164	2	1.082	2.545	0.080
	داخل المجموعات	153.466	361	0.425		
	المجموع	155.630	363			

\*\* دالة إحصائية عند المستوى 0.01 \* دالة إحصائية عند المستوى 0.05

تشير المعطيات الواردة في الجدول (25.4) إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول المناخ التنظيمي لدى المعلمين في المدارس الأساسية الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين تُعزى إلى مُتغير سنوات الخدمة، وعلى جميع المجالات الخاصة بها، وذلك لأن قيمة الدالة الإحصائية عند الدرجة الكلية بلغت (0.080) أي أنّ هذه قيمة أكبر من قيمة ألفا (0.05).

#### 4.1.4.5. النتائج المتعلقة بالفرضية العاشرة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى

الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات المعلمين لمستوى المناخ التنظيمي لدى المعلمين

في المدارس الأساسية الحكومية في محافظة الخليل تُعزى لمتغير التقدير العام.

للتحقّق من صِحّة الفرضيّة السابقة، فقد تمّ استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعياريّة في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى المناخ التنظيمي لدى المعلمين في المدارس الأساسية الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين تُعزى إلى مُتغير التقدير العام، كما هو مُوضّح في الجدول رقم (26.4).

جدول (26.4): الأعداد، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى المناخ التنظيمي لدى المعلمين في المدارس الأساسية الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين تُعزى إلى مُتغير التقدير العام.

المتغيرات	التقدير العام	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الهيكل التنظيمي	ممتاز	156	4.17	0.65
	جيد جداً	164	3.86	0.42
	جيد	34	3.91	0.39
	ضعيف	10	2.78	1.60
	<b>المجموع</b>	<b>364</b>	<b>3.97</b>	<b>0.63</b>
الاتصالات	ممتاز	156	4.36	0.54
	جيد جداً	164	4.08	0.56
	جيد	34	4.01	0.55
	ضعيف	10	2.88	1.71
	<b>المجموع</b>	<b>364</b>	<b>4.16</b>	<b>0.66</b>
المشاركة في اتخاذ القرارات	ممتاز	156	4.03	0.85
	جيد جداً	164	3.92	0.66
	جيد	34	3.87	0.41
	ضعيف	10	2.70	1.60
	<b>المجموع</b>	<b>364</b>	<b>3.93</b>	<b>0.80</b>
المناخ التنظيمي	ممتاز	156	4.19	0.64
	جيد جداً	164	3.95	0.49
	جيد	34	3.93	0.41
	ضعيف	10	2.78	1.62
	<b>المجموع</b>	<b>364</b>	<b>4.02</b>	<b>0.65</b>

تشير المعطيات الواردة في الجدول (26.4) إلى وجود فروق ظاهرية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى المناخ التنظيمي لدى المعلمين في المدارس الأساسية الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين تُعزى إلى مُتغير التقدير العام، ولفحص دلالة الفروق تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA Analysis of Variance)



في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول المناخ التنظيمي لدى المعلمين في المدارس الأساسية الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين تُعزى إلى مُتغير التقدير العام، كما هو موضح في الجدول رقم (27.4).

جدول (27.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA Analysis of Variance) للتعرف إلى الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول المناخ التنظيمي لدى المعلمين في المدارس الأساسية الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين تُعزى إلى مُتغير التقدير العام.

المتغيرات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
الهيكل التنظيمي	بين المجموعات	22.869	3	7.623	21.893	0.000
	داخل المجموعات	125.349	360	0.348		
	المجموع	148.217	363			
الاتصالات	بين المجموعات	24.647	3	8.216	21.820	0.000
	داخل المجموعات	135.543	360	0.377		
	المجموع	160.190	363			
المشاركة في اتخاذ القرارات	بين المجموعات	16.912	3	5.637	9.409	0.000
	داخل المجموعات	215.679	360	0.599		
	المجموع	232.591	363			
المناخ التنظيمي	بين المجموعات	20.725	3	6.908	18.435	0.000
	داخل المجموعات	134.905	360	0.375		
	المجموع	155.630	363			

\*\* دالة إحصائية عند المستوى 0.01 \* دالة إحصائية عند المستوى 0.05 تشير المعطيات الواردة في الجدول (27.4) إلى أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول المناخ التنظيمي لدى المعلمين في المدارس الأساسية الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين تُعزى إلى مُتغير التقدير العام، وعلى جميع المجالات الخاصة بها، وذلك لأن قيمة الدالة الإحصائية عند الدرجة الكلية بلغت (0.000) أي أنّ هذه قيمة أقل من قيمة ألفا (0.05).

ولمعرفة مصدر الفروق تمّ استخدام اختبار (Scheffe) للكشف عن مصدر الفروق في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى المناخ التنظيمي لدى المعلمين في المدارس الأساسية الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين تُعزى إلى مُتغير التقدير العام، كما هو موضح في الجدول (28.4).

جدول (28.4): نتائج اختبار (Scheffe) للفروق في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى المناخ التنظيمي لدى المعلمين في المدارس الأساسية الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين تُعزى إلى مُتغير التقدير العام.

المتغير	التقدير العام	ممتاز	جيد جداً	جيد	ضعيف
الهيكل التنظيمي	ممتاز				1.399487
	جيد جداً				1.085854
	جيد				1.137647
	ضعيف	1.399487-	1.085854-	1.137647-	
الاتصالات	ممتاز				1.485385
	جيد جداً				1.204146
	جيد				1.131765
	ضعيف	1.485385-	1.204146-	1.131765-	
المشاركة في اتخاذ القرارات	ممتاز				1.333333
	جيد جداً				1.226829
	جيد				1.170588
	ضعيف	1.333333-	1.226829-	1.170588-	
المناخ التنظيمي	ممتاز				1.406068
	جيد جداً				1.172276
	جيد				1.146667
	ضعيف	1.406068-	1.172276-	1.146667-	

الفرق في المقارنات دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05)

تشير مُعطيات الجدول السابق إلى أنّ هناك فروقاً بين ذوي التقدير ممتاز من جهة وبين ذوي التقدير ضعيف من جهة أخرى لصالح ذوي التقدير ممتاز، والذين لديهم المناخ التنظيمي أكثر من غيرهم، لأن المتوسط الحسابي لديهم أعلى.

وتشير مُعطيات الجدول السابق إلى أنّ هناك فروقاً بين ذوي التقدير جيد جداً من جهة وبين ذوي التقدير ضعيف من جهة أخرى لصالح ذوي التقدير جيد جداً، والذين لديهم المناخ التنظيمي أكثر من غيرهم، لأن المتوسط الحسابي لديهم أعلى.

وتشير مُعطيات الجدول السابق إلى أنّ هناك فروقاً بين ذوي التقدير جيد من جهة وبين ذوي التقدير ضعيف من جهة أخرى لصالح ذوي التقدير جيد، والذين لديهم المناخ التنظيمي أكثر من غيرهم، لأن المتوسط الحسابي لديهم أعلى.

#### 4.1.5. النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس: ما مستوى الأداء الوظيفي لدى المعلمين في

المدارس الأساسية الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظرهم؟

للإجابة عن السؤال السابق تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الأداء الوظيفي للمعلمين لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين، وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (29.4).

جدول (26.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الأداء الوظيفي للمعلمين لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين.

المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
جودة الأداء	4.05	0.62	2	مرتفعة
حجم الأداء	3.69	0.80	3	مرتفعة
إجراءات الأداء	4.15	0.63	1	مرتفعة
<b>الدرجة الكلية لمستوى الأداء الوظيفي للمعلمين</b>				
	<b>3.96</b>	<b>0.62</b>		<b>مرتفعة</b>

تشير المعطيات الواردة في الجدول (29.4) إلى أن مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.96) مع انحراف معياري (0.62)، وحصلت مجال (إجراءات الأداء) على أعلى تقدير، فقد جاء بمتوسط حسابي (4.15) مع انحراف معياري (0.63)، تلاها مجال (جودة الأداء) بمتوسط حسابي (4.05) مع انحراف معياري (0.62)، وأخيراً مجال (حجم الأداء) بمتوسط حسابي (3.69) مع انحراف معياري (0.80).

فيما يلي عرض لكل مجال من مجالات الأداء الوظيفي للمعلمين:

جدول (30.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات الأداء الوظيفي للمعلمين لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين.

الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
أقوم بأداء المهام المطلوبة مني بكفاءة وفاعلية.	4.29	0.65	1	مرتفعة
أقوم بإنهاء المهام المطلوبة مني بأقل مستوى من الأخطاء.	4.25	0.64	2	مرتفعة
أعمل بشكل تعاوني مع زملائي ومدير المدرسة.	4.16	0.83	3	مرتفعة
أخطط للأنشطة المدرسية بكفاءة.	4.05	0.76	4	مرتفعة
أقدم مبادرات تعليمية على مستوى المدرسة والمديرية.	3.50	1.06	5	متوسطة
<b>الدرجة الكلية لجودة الأداء</b>				
	<b>4.05</b>	<b>0.62</b>		<b>مرتفعة</b>

مرتفعة	1	0.69	4.16	أقوم بأداء المهام المطلوبة بما يتوافق مع معايير الأداء المعتمدة .
مرتفعة	2	0.67	4.09	استخدم تقنيات التواصل الحديثة في متابعة تعلم الطلبة.
مرتفعة	3	1.06	3.89	أعمل خارج أوقات العمل الرسمي لإنجاز عملي المدرسي.
متوسطة	4	1.23	3.30	أشارك في الرحلات التعليمية وأنشطة المدرسة.
متوسطة	5	1.26	3.06	أشارك في إعداد البحوث العلمية وأنشرها.
<b>مرتفعة</b>		<b>0.80</b>	<b>3.69</b>	<b>الدرجة الكلية لحجم الأداء</b>
مرتفعة	1	0.71	4.27	أتحمل بشكل كاف مسؤولية كل ما هو متعلق بوصفي الوظيفي.
مرتفعة	2	0.71	4.21	أنفذ إجراءات العمل المنصوص عليها من قبل المدرسة.
مرتفعة	3	0.75	4.21	أقوم بالمهام المطلوبة مني في الوقت المحدد.
مرتفعة	4	0.77	4.06	أبادر لتقديم المقترحات والأفكار التي تؤدي إلى تحسين العمل.
مرتفعة	5	0.81	4.03	أوظف المستجدات التكنولوجية في تعلم الطلبة.
<b>مرتفعة</b>		<b>0.63</b>	<b>4.15</b>	<b>الدرجة الكلية لإجراءات الأداء</b>

### أولاً: جودة الأداء

تشير المعطيات الواردة في الجدول (27.4) إلى أنّ جودة الأداء لدى مدير المدارس جاءت بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.05) مع انحراف معياري (0.62)، وأنّ أهم فقرات جودة الأداء لدى مدير المدارس كانت العبارة التي نصّت على (أقوم بأداء المهام المطلوبة مني بكفاءة وفاعلية) حيث جاءت بمتوسط حسابي (4.29)، مع انحراف معياري (0.65)، تلاها العبارة التي نصت على (أقوم بإنهاء المهام المطلوبة مني بأقل مستوى من الأخطاء)، حيث جاءت بمتوسط حسابي (4.25)، مع انحراف معياري (0.64)، تلاها العبارة التي نصت على (أعمل بشكل تعاوني مع زملائي ومدير المدرسة)، حيث جاءت بمتوسط حسابي (4.16)، مع انحراف معياري (0.83)، وكان أقلها بمتوسط حسابي (3.50) العبارة التي نصّت على (أقدم مبادرات تعليمية على مستوى المدرسة والمديرية) مع انحراف معياري (1.06).

### ثانياً: حجم الأداء

تشير المعطيات الواردة في الجدول (27.4) إلى أنّ حجم الأداء لدى مدير المدرسة جاءت بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.69) مع انحراف معياري (0.80)، وأنّ أهم فقرات الاستجابة حجم الأداء لدى مدير المدرسة كانت العبارة التي نصّت على (أقوم بأداء المهام المطلوبة بما يتوافق مع معايير الأداء المعتمدة) حيث جاءت بمتوسط حسابي (4.16)، مع انحراف معياري (0.69)، تلاها العبارة التي نصت على (استخدم تقنيات التواصل الحديثة في متابعة تعلم الطلبة)، حيث جاءت بمتوسط حسابي (4.09)، مع انحراف معياري (0.67)، تلاها العبارة التي نصت على (أعمل خارج أوقات العمل الرسمي لإنجاز عملي المدرسي)، حيث جاءت بمتوسط حسابي (3.89)، مع انحراف معياري (1.06)، وكان أقلها بمتوسط حسابي (3.06)

العبرة التي نصت على (أشارك في إعداد البحوث العلمية ونشرها) مع انحراف معياري (1.26).

### ثالثاً: إجراءات الأداء

تشير المعطيات الواردة في الجدول (27.4) إلى أنّ إجراءات الأداء لدى مدير المدرسة جاءت بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.15) مع انحراف معياري (0.63)، وأنّ أهم فقرات إجراءات الأداء لدى مدير المدرسة كانت العبارة التي نصت على (أتحمل بشكل كاف مسؤولية كل ما هو متعلق بوصفي الوظيفي) حيث جاءت بمتوسط حسابي (4.27)، مع انحراف معياري (0.71)، تلاها العبارة التي نصت على (أنفذ إجراءات العمل المنصوص عليها من قبل المدرسة)، حيث جاءت بمتوسط حسابي (4.21)، مع انحراف معياري (0.71)، والعبارة التي نصت على (أقوم بالمهام المطلوبة مني في الوقت المحدد)، حيث جاءت بمتوسط حسابي (4.21)، مع انحراف معياري (0.75)، وكان أقلها بمتوسط حسابي (4.03) العبارة التي نصت على (أوظف المستجدات التكنولوجية في تعلم الطلبة) مع انحراف معياري (0.81).

4.1.6. النتائج المتعلقة بالسؤال السادس: هل تختلف تقديرات المعلمين لمستوى الأداء الوظيفي لدى المعلمين في المدارس الأساسية الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، المديرية، سنوات الخدمة، التقدير العام)؟

للإجابة عن السؤال الثاني تم فحص الفرضيات الصفرية التالية:

4.1.6.1. النتائج المتعلقة بالفرضية الحادية عشرة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات المعلمين لمستوى الأداء الوظيفي لدى المعلمين في المدارس الأساسية الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير الجنس. تم استخدام اختبار (ت) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين في المدارس الأساسية الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين تُعزى إلى مُتغير الجنس، كما هو موضّح في جدول رقم (31.4).

جدول (31.4): نتائج اختبار (ت) في متوسطات تطبيق استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين في المدارس الأساسية الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين تُعزى إلى مُتغير الجنس.

المتغيرات	الجنس	العدد	المتوسط	الانحراف	درجات	قيمة ت	الدالة
-----------	-------	-------	---------	----------	-------	--------	--------

الإحصائية	المحسوبة	الحرية	المعياري	الحسابي			
0.000**	3.572	362	0.60	4.20	136	ذكر	جودة الأداء
			0.62	3.96	228	أنثى	
0.000**	5.565	362	0.75	3.98	136	ذكر	حجم الأداء
			0.77	3.52	228	أنثى	
0.001**	3.503	362	0.62	4.30	136	ذكر	إجراءات الأداء
			0.63	4.06	228	أنثى	
0.000**	4.778	362	0.57	4.16	136	ذكر	الأداء الوظيفي
			0.62	3.85	228	أنثى	للمعلمين

\* دالة إحصائية عند المستوى 0.05 \* دالة إحصائية عند المستوى 0.01  
تشير المعطيات الواردة في الجدول (28.4) إلى أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين في المدارس الأساسية الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين تُعزى إلى مُتغير الجنس، وعلى جميع المجالات الخاصة بها، وذلك لأنّ قيمة الدالة الإحصائية عند الدرجة الكلية بلغت (0.000) أي أنّ هذه القيمة أقل من قيمة ألفا (0.05)، وكانت الفروق لصالح الذكور لأن المتوسط الحسابي لديهم أكبر من الإناث.

4.1.6.2. النتائج المتعلقة بالفرضية الصفرية الثانية عشرة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات المعلمين لمستوى الأداء الوظيفي لدى

المعلمين في المدارس الأساسية الحكومية في محافظة الخليل تُعزى لمتغير المؤهل العلمي. تمّ استخدام اختبار (ت) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين في المدارس الأساسية الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين تُعزى إلى مُتغير المؤهل العلمي، كما هو موضّح في جدول رقم (32.4).

جدول (32.4): نتائج اختبار (ت) في متوسطات تطبيق استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين في المدارس الأساسية الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين تُعزى إلى مُتغير المؤهل العلمي.

المتغيرات	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت المحسوبة	الدالة الإحصائية
جودة الأداء	بكالوريوس فأقل	292	4.06	0.55	362	0.669	0.504
	ماجستير فأعلى	72	4.00	0.86			

0.105	-1.519	362	0.75	373.	292	بكالوريوس فأقل	حجم الأداء
			0.91	3.97	72	ماجستير فأعلى	
0.704	0.381	362	0.56	4.16	292	بكالوريوس فأقل	إجراءات الأداء
			0.85	4.13	72	ماجستير فأعلى	
0.291	-1.058	362	0.56	3.95	292	بكالوريوس فأقل	الأداء الوظيفي للمعلمين
			0.83	4.03	72	ماجستير فأعلى	

\*\* دالة إحصائية عند المستوى 0.01 \* دالة إحصائية عند المستوى 0.05

تشير المعطيات الواردة في الجدول (32.4) إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين في المدارس الأساسية الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وعلى جميع المجالات الخاصة بها، وذلك لأن قيمة الدالة الإحصائية عند الدرجة الكلية بلغت (0.291) أي أن هذه القيمة أكبر من قيمة ألفا (0.05).

#### 4.1.6.3. النتائج المتعلقة بالفرضية الصفرية الثالثة عشرة: لا توجد فروق ذات دلالة

إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات المعلمين لمستوى الأداء الوظيفي لدى المعلمين في المدارس الأساسية الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير المديرية.

للتحقق من صحة الفرضية السابقة، فقد تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين في المدارس الأساسية الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين تعزى إلى متغير المديرية، كما هو موضح في الجدول رقم (33.4).

جدول (33.4): الأعداد، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين في المدارس الأساسية الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين تعزى إلى متغير المديرية.

المتغيرات	المديرية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
جودة الأداء	جنوب الخليل	126	4.05	0.49
	الخليل	134	4.08	0.50
	شمال الخليل	36	4.23	0.80
	بطا	68	3.87	0.87

<b>0.62</b>	<b>4.05</b>	<b>364</b>	<b>المجموع</b>	
0.71	3.61	126	جنوب الخليل	حجم الأداء
0.75	3.68	134	الخليل	
0.73	4.31	36	شمال الخليل	
0.93	3.54	68	يطا	
<b>0.80</b>	<b>3.69</b>	<b>364</b>	<b>المجموع</b>	
0.50	4.14	126	جنوب الخليل	إجراءات الأداء
0.52	4.18	134	الخليل	
0.70	4.38	36	شمال الخليل	
0.91	3.99	68	يطا	
<b>0.63</b>	<b>4.15</b>	<b>364</b>	<b>المجموع</b>	
0.50	3.93	126	جنوب الخليل	الأداء الوظيفي للمعلمين
0.51	3.98	134	الخليل	
0.73	4.31	36	شمال الخليل	
0.85	3.80	68	يطا	
<b>0.62</b>	<b>3.96</b>	<b>364</b>	<b>المجموع</b>	

تشير المعطيات الواردة في الجدول (33.4) إلى وجود فروق ظاهرية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين في المدارس الأساسية الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين تُعزى إلى مُتغير المديرية، ولفحص دلالة الفروق تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA Analysis of Variance) في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول الأداء الوظيفي للمعلمين في المدارس الأساسية الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين تُعزى إلى مُتغير المديرية، كما هو موضح في الجدول رقم (34.4).

جدول (34.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA Analysis of Variance) للتعرف إلى الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول الأداء الوظيفي للمعلمين في المدارس الأساسية الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين تُعزى إلى مُتغير المديرية.

الدلالة الإحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المتغيرات
0.027	3.097	1.203	3	3.609	بين المجموعات	جودة الأداء
		0.388	360	139.841	داخل المجموعات	
			363	143.450	المجموع	
0.000	9.013	5.426	3	16.278	بين المجموعات	حجم الأداء



		0.602	360	216.722	داخل المجموعات	
			363	233.000	المجموع	
0.024	3.174	1.252	3	3.757	بين المجموعات	
		0.395	360	142.020	داخل المجموعات	إجراءات الأداء
			363	145.777	المجموع	
0.001	5.582	2.091	3	6.274	بين المجموعات	
		0.375	360	134.876	داخل المجموعات	الأداء الوظيفي للمعلمين
			363	141.150	المجموع	

\*\* دالة إحصائية عند المستوى 0.01 \* دالة إحصائية عند المستوى 0.05

تشير المعطيات الواردة في الجدول (34.4) إلى أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول الأداء الوظيفي للمعلمين في المدارس الأساسية الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين تُعزى إلى مُتغير المديرية، وعلى جميع المجالات الخاصة بها، وذلك لأنّ قيمة الدالة الإحصائية عند الدرجة الكلية بلغت (0.001) أي أنّ هذه قيمة أقل من قيمة ألفا (0.05).

ولمعرفة مصدر الفروق تمّ استخدام اختبار (Scheffe) للكشف عن مصدر الفروق في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين في المدارس الأساسية الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين تُعزى إلى مُتغير المديرية، كما هو مُوضّح في الجدول (35.4).

جدول (35.4): نتائج اختبار (Scheffe) للفروق في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين في المدارس الأساسية الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين تُعزى إلى مُتغير المديرية.

المُتغير	المديرية	جنوب الخليل	الخليل	شمال الخليل	يطا
جودة الأداء	جنوب الخليل				
	الخليل				0.218964
	شمال الخليل				0.362745
حجم الأداء	يطا				0.362745-
	جنوب الخليل				-0.627114
	الخليل				-0.699206
جنوب الخليل	شمال الخليل				0.775490
	يطا				0.775490-
	جنوب الخليل				

			الخليل	إجراءات الأداء
0.386275			شمال الخليل	
	-0.386275		يطا	
			جنوب الخليل	
0.186611			الخليل	الأداء الوظيفي
0.508170			شمال الخليل	للمعلمين
	-0.508170	0.186611-	يطا	

الفرق في المقارنات دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05)

تشير مُعطيات الجدول السابق إلى أنّ هناك فروقاً بين مديرية الخليل من جهة وبين مديرية يطا من جهة أخرى لصالح مديرية الخليل، والذين لديهم أداء الوظيفي أكثر من غيرهم، لأن المتوسط الحسابي لديهم أعلى.

وتشير مُعطيات الجدول السابق إلى أنّ هناك فروقاً بين مديرية شمال الخليل من جهة وبين مديرية يطا من جهة أخرى لصالح مديرية شمال الخليل، والذين لديهم أداء الوظيفي أكثر من غيرهم، لأن المتوسط الحسابي لديهم أعلى.

#### 4.1.6.4. النتائج المتعلقة بالفرضية الصفرية الرابعة عشرة: لا توجد فروق ذات دلالة

إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات المعلمين لمستوى الأداء الوظيفي لدى المعلمين في المدارس الأساسية الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

للتحقّق من صِحّة الفرضية السابقة، فقد تمّ استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين في المدارس الأساسية الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين تُعزى إلى مُتغير سنوات الخدمة، كما هو مُوضّح في الجدول رقم (36.4).

جدول (36.4): الأعداد، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين في المدارس الأساسية الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين تُعزى إلى مُتغير سنوات الخدمة.

المتغيرات	سنوات الخدمة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
جودة الأداء	أقل من 5 سنوات	72	4.17	0.74
	من 5-10 سنوات	39	4.30	0.41
	أكثر من 10 سنوات	253	3.97	0.60
	المجموع	364	4.05	0.62

0.59	4.05	72	أقل من 5 سنوات	حجم الأداء
0.73	4.10	39	من 5-10 سنوات	
0.78	3.52	253	أكثر من 10 سنوات	
<b>0.80</b>	<b>3.69</b>	<b>364</b>	<b>المجموع</b>	
0.42	4.30	72	أقل من 5 سنوات	إجراءات الأداء
0.71	4.33	39	من 5-10 سنوات	
0.62	4.08	253	أكثر من 10 سنوات	
<b>0.63</b>	<b>4.15</b>	<b>364</b>	<b>المجموع</b>	
0.44	4.22	72	أقل من 5 سنوات	الأداء الوظيفي للمعلمين
0.69	4.20	39	من 5-10 سنوات	
0.59	3.86	253	أكثر من 10 سنوات	
<b>0.62</b>	<b>3.96</b>	<b>364</b>	<b>المجموع</b>	

تشير المعطيات الواردة في الجدول (36.4) إلى وجود فروق ظاهرية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين في المدارس الأساسية الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين تُعزى إلى مُتغير سنوات الخدمة، ولفحص دلالة الفروق تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA Analysis of Variance) في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول الأداء الوظيفي للمعلمين في المدارس الأساسية الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين تُعزى إلى مُتغير سنوات الخدمة، كما هو موضح في الجدول رقم (37.4).

**جدول (37.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA Analysis of Variance) للتعرف إلى الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول الأداء الوظيفي للمعلمين في المدارس الأساسية الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين تُعزى إلى مُتغير سنوات الخدمة.**

الدلالة الإحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المتغيرات
0.001	6.651	2.549	2	5.098	بين المجموعات	جودة الأداء
		0.383	361	138.352	داخل المجموعات	
			363	143.450	المجموع	
0.000	20.550	11.908	2	23.816	بين المجموعات	حجم الأداء
		0.579	361	209.184	داخل المجموعات	
			363	233.000	المجموع	
0.004	5.684	2.225	2	4.450	بين المجموعات	إجراءات الأداء
		0.391	361	141.327	داخل المجموعات	
			363	145.777	المجموع	
0.000	12.739	4.653	2	9.305	بين المجموعات	الأداء الوظيفي للمعلمين
		0.365	361	131.845	داخل المجموعات	
			363	141.150	المجموع	

\*\* دالة إحصائية عند المستوى 0.01 \* دالة إحصائية عند المستوى 0.05

تشير المعطيات الواردة في الجدول (37.4) إلى أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول الأداء الوظيفي للمعلمين في المدارس الأساسية الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين تُعزى إلى مُتغير سنوات الخدمة، وعلى جميع المجالات الخاصة بها، وذلك لأنّ قيمة الدالة الإحصائية عند الدرجة الكلية بلغت (0.000) أي أنّ هذه قيمة أقل من قيمة ألفا (0.05).

جدول (438): نتائج اختبار (Scheffe) للفروق في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين في المدارس الأساسية الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين تُعزى إلى مُتغير سنوات الخدمة.

المتغير	سنوات الخدمة	أقل من 5 سنوات	من 5-10 سنوات	أكثر من 10 سنوات
جودة الأداء	أقل من 5 سنوات			0.327861
	من 5-10 سنوات			0.203074
	أكثر من 10 سنوات	-0.327861	-0.203074	
حجم الأداء	أقل من 5 سنوات			0.526766
	من 5-10 سنوات			0.570356
	أكثر من 10 سنوات	-0.526766	-0.570356	
إجراءات الأداء	أقل من 5 سنوات			0.219560
	من 5-10 سنوات			0.250329
	أكثر من 10 سنوات	-0.219560	-0.250329	
الأداء الوظيفي للمعلمين	أقل من 5 سنوات			0.358062
	من 5-10 سنوات			0.341253
	أكثر من 10 سنوات	-0.358062	-0.341253	

الفرق في المقارنات دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)

تشير مُعطيات الجدول السابق إلى أنّ هناك فروقاً بين ذوي الخبرة أقل من 5 سنوات من جهة وبين ذوي الخبرة 10 سنوات فأكثر من جهة أخرى لصالح أقل من 5 سنوات، والذين لديهم أداء وظيفي أكثر من غيرهم، لأن المتوسط الحسابي لديهم أعلى.

وتشير مُعطيات الجدول السابق إلى أنّ هناك فروقاً بين ذوي الخبرة أقل من 5 سنوات من جهة وبين ذوي الخبرة 10 سنوات فأكثر من جهة أخرى لصالح 5 سنوات إلى 10 سنوات، والذين لديهم أداء الوظيفي أكثر من غيرهم، لأن المتوسط الحسابي لديهم أعلى.

#### 4.1.6.5. النتائج المتعلقة بالفرضية الصفرية الخامسة عشرة: لا توجد فروق ذات دلالة

إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات المعلمين لمستوى الأداء الوظيفي لدى المعلمين في المدارس الأساسية الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير التقدير العام.

للتحقّق من صِحّة الفرضية السابقة، فقد تمّ استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين في المدارس الأساسية الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين تُعزى إلى مُتغير التقدير العام، كما هو مُوضّح في الجدول رقم (39.4).

جدول (39.4): الأعداد، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين في المدارس الأساسية الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين تُعزى إلى مُتغير التقدير العام.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	التقدير العام	المتغيرات
0.55	4.26	156	ممتاز	جودة الأداء
0.49	3.96	164	جيد جداً	
0.48	3.84	34	جيد	
1.58	2.76	10	ضعيف	
<b>0.62</b>	<b>4.05</b>	<b>364</b>	<b>المجموع</b>	
0.75	3.92	156	ممتاز	حجم الأداء
0.71	3.57	164	جيد جداً	
0.68	3.50	34	جيد	
1.72	2.84	10	ضعيف	
<b>0.80</b>	<b>3.69</b>	<b>364</b>	<b>المجموع</b>	
0.52	4.34	156	ممتاز	إجراءات الأداء
0.51	4.09	164	جيد جداً	
0.53	3.88	34	جيد	
1.84	3.12	10	ضعيف	

0.63	4.15	364	المجموع
0.54	4.17	156	الأداء الوظيفي للمعلمين ممتاز
0.49	3.87	164	جيد جداً
0.50	3.74	34	جيد
1.68	2.90	10	ضعيف
0.62	3.96	364	المجموع

تشير المعطيات الواردة في الجدول (39.4) إلى وجود فروق ظاهرية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين في المدارس الأساسية الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين تُعزى إلى مُتغير التقدير العام، ولفحص دلالة الفروق تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA Analysis of Variance) في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول الأداء الوظيفي للمعلمين في المدارس الأساسية الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين تُعزى إلى مُتغير التقدير العام، كما هو موضح في الجدول رقم (40.4).

جدول (40.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA Analysis of Variance) للتعرف إلى الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول الأداء الوظيفي للمعلمين في المدارس الأساسية الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين تُعزى إلى مُتغير التقدير العام.

المتغيرات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
جودة الأداء	بين المجموعات	26.681	3	8.894	27.419	0.000
	داخل المجموعات	116.769	360	0.324		
	المجموع	143.450	363			
حجم الأداء	بين المجموعات	19.326	3	6.442	10.854	0.000
	داخل المجموعات	213.673	360	0.594		
	المجموع	233.000	363			
إجراءات الأداء	بين المجموعات	19.231	3	6.410	18.236	0.000
	داخل المجموعات	126.546	360	0.352		
	المجموع	145.777	363			
الأداء الوظيفي للمعلمين	بين المجموعات	21.224	3	7.075	21.237	0.000
	داخل المجموعات	119.926	360	0.333		
	المجموع	141.150	363			

\* دالة إحصائية عند المستوى 0.05

\*\* دالة إحصائية عند المستوى 0.01

تشير المعطيات الواردة في الجدول (40.4) إلى أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول الأداء الوظيفي للمعلمين في المدارس الأساسية الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين تُعزى إلى مُتغير التقدير العام، وعلى جميع المجالات الخاصة بها، وذلك لأنّ قيمة الدالة الإحصائية عند الدرجة الكلية بلغت (0.000) أي أنّ هذه قيمة أقل من قيمة ألفا (0.05).

ولمعرفة مصدر الفروق تمّ استخدام اختبار (Scheffe) للكشف عن مصدر الفروق في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين في المدارس الأساسية الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين تُعزى إلى مُتغير التقدير العام، كما هو موضح في الجدول (41.4).

جدول (41.4): نتائج اختبار (Scheffe) للفروق في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين في المدارس الأساسية الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين تُعزى إلى مُتغير التقدير العام.

المتغير	التقدير العام	ممتاز	جيد جداً	جيد	ضعيف
جودة الأداء	ممتاز		1.507949	0.420890	0.304534
	جيد جداً		-1.507949		1.087059
	جيد		-0.420890		1.087059
	ضعيف		-0.304534	-1.087059	-1.087059
حجم الأداء	ممتاز		0.351313	0.426923	1.086923
	جيد جداً		-0.351313		0.735610
	جيد		-0.426923		0.660000
	ضعيف		-1.086923	-0.735610	-0.660000
إجراءات الأداء	ممتاز		0.243527	0.459955	1.222308
	جيد جداً		-0.243527		0.978780
	جيد		-0.459955		0.762353
	ضعيف		-1.222308	-0.978780	-0.762353
الأداء الوظيفي للمعلمين	ممتاز		0.299792	0.435923	1.272393
	جيد جداً		-0.299792		0.972602
	جيد		-0.435923		0.836471
	ضعيف		-1.272393	-0.972602	-0.836471

الفرق في المقارنات دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05)

تشير مُعطيات الجدول السابق إلى أنّ هناك فروقاً بين ذوي التقدير ممتاز من جهة وبين ذوي التقدير ضعيف من جهة أخرى لصالح ذوي التقدير ممتاز، والذين لديهم الأداء الوظيفي أكثر من غيرهم، لأن المتوسط الحسابي لديهم أعلى.

وتشير مُعطيات الجدول السابق إلى أنّ هناك فروقاً بين ذوي التقدير ممتاز من جهة وبين ذوي التقدير جيد جداً من جهة أخرى لصالح ذوي التقدير ممتاز، والذين لديهم الأداء الوظيفي أكثر من غيرهم، لأن المتوسط الحسابي لديهم أعلى.

وتشير مُعطيات الجدول السابق إلى أنّ هناك فروقاً بين ذوي التقدير ممتاز من جهة وبين ذوي التقدير جيد من جهة أخرى لصالح ذوي التقدير ممتاز، والذين لديهم الأداء الوظيفي أكثر من غيرهم، لأن المتوسط الحسابي لديهم أعلى.

وتشير مُعطيات الجدول السابق إلى أنّ هناك فروقاً بين ذوي التقدير جيد جداً من جهة وبين ذوي التقدير ضعيف من جهة أخرى لصالح ذوي التقدير جيد جداً، والذين لديهم الأداء الوظيفي أكثر من غيرهم، لأن المتوسط الحسابي لديهم أعلى.

وتشير مُعطيات الجدول السابق إلى أنّ هناك فروقاً بين ذوي التقدير جيد من جهة وبين ذوي التقدير ضعيف من جهة أخرى لصالح ذوي التقدير جيد، والذين لديهم الأداء الوظيفي أكثر من غيرهم، لأن المتوسط الحسابي لديهم أعلى.

**4.1.7. النتائج المتعلقة بالسؤال السابع:** هل توجد علاقة ارتباطية بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في محافظة الخليل وتقديراتهم لمستوى المناخ التنظيمي لدى المعلمين؟

للإجابة عن السؤال السابع تم فحص الفرضية الصفرية التالية:

**4.1.7.1. النتائج المتعلقة بالفرضية الصفرية السادسة عشرة:** لا توجد علاقة ارتباطية ذات

دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تقديرات المعلمين لواقع القيادة الخادمة

لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في محافظة الخليل وتقديراتهم لمستوى المناخ التنظيمي.

للتحقّق من صحّة الفرضية السابقة، فقد تمّ حساب معامل الارتباط بيرسون ( Pearson correlation) الذي يوضح العلاقة بين مستوى القيادة الخادمة والمناخ التنظيمي لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين، وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (42.4).



جدول رقم (42.4): نتائج معامل الارتباط بيرسون الذي يوضح العلاقة بين واقع القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في محافظة الخليل وتقديراتهم لمستوى المناخ التنظيمي من وجهة نظر المعلمين.

المتغيرات	قيمة معامل الارتباط (r)	مستوى الدلالة الإحصائية
التمكين * الهيكل التنظيمي	0.802	**0.000
التمكين * الاتصالات	0.755	**0.000
التمكين * اتخاذ القرارات	0.782	**0.000
<b>التمكين لدى مدير المدرسة * المناخ التنظيمي</b>	<b>0.835</b>	<b>**0.000</b>
الإيثار * الهيكل التنظيمي	0.789	**0.000
الإيثار * الاتصالات	0.738	**0.000
الإيثار * اتخاذ القرارات	0.794	**0.000
<b>الإيثار لدى مدير المدرسة * المناخ التنظيمي</b>	<b>0.830</b>	<b>**0.000</b>
المحبة والتسامح * الهيكل التنظيمي	0.815	**0.000
المحبة والتسامح * الاتصالات	0.722	**0.000
المحبة والتسامح * اتخاذ القرارات	0.759	**0.000
<b>المحبة والتسامح لدى مدير المدرسة * المناخ التنظيمي</b>	<b>0.819</b>	<b>**0.000</b>
الواقعية والتواضع * الهيكل التنظيمي	0.819	**0.000
الواقعية والتواضع * الاتصالات	0.706	**0.000
الواقعية والتواضع * اتخاذ القرارات	0.769	**0.000
<b>الواقعية والتواضع لدى مدير المدرسة * المناخ التنظيمي</b>	<b>0.819</b>	<b>**0.000</b>
التنظيم الإداري * الهيكل التنظيمي	0.842	**0.000
التنظيم الإداري * الاتصالات	0.810	**0.000
التنظيم الإداري * اتخاذ القرارات	0.811	**0.000
<b>التنظيم الإداري لدى مدير المدرسة * المناخ التنظيمي</b>	<b>0.878</b>	<b>**0.000</b>
القيادة الخادمة * الهيكل التنظيمي	0.872	**0.000
القيادة الخادمة * الاتصالات	0.801	**0.000
القيادة الخادمة * اتخاذ القرارات	0.840	**0.000
<b>القيادة الخادمة * المناخ التنظيمي</b>	<b>0.897</b>	<b>**0.000</b>

\* دالة إحصائية عند المستوى 0.05

\*\* دالة إحصائية عند المستوى 0.01

تشير المُعطيات الواردة في الجدول (42.4) إلى وجود علاقةٍ ارتباطيةٍ طرديةٍ عاليةٍ ذات دلالة إحصائية بين واقع القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في محافظة الخليل وتقديراتهم لمستوى المناخ التنظيمي من وجهة نظر المعلمين، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بيرسون للدرجة الكلية (0.897) وهي مرتفعة بمستوى دلالة يساوي (0.000).

**4.1.8. النتائج المتعلقة بالسؤال الثامن:** هل توجد علاقة ارتباطية بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في محافظة الخليل وتقديراتهم لمستوى الأداء الوظيفي لدى المعلمين؟  
للإجابة عن السؤال الثامن تم فحص الفرضية الصفرية التالية:

**4.1.8.1. النتائج المتعلقة بالفرضية الصفرية السابعة عشرة:** لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تقديرات المعلمين لواقع القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في محافظة الخليل وتقديراتهم لمستوى الأداء الوظيفي.

للتحقّق من صحّة الفرضية السابقة، فقد تمّ حساب معامل الارتباط بيرسون ( Pearson correlation) الذي يوضح العلاقة بين واقع القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في محافظة الخليل والأداء الوظيفي للمعلمين من وجهة نظر المعلمين، وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (43.4).

جدول رقم (43.4): نتائج معامل الارتباط بيرسون الذي يوضح العلاقة بين واقع القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في محافظة الخليل والأداء الوظيفي للمعلمين من وجهة نظر المعلمين.

المتغيرات	قيمة معامل الارتباط (r)	مستوى الدلالة الإحصائية
التمكين * جودة الأداء	0.565	**0.000
التمكين * حجم الأداء	0.518	**0.000
التمكين * إجراءات الأداء	0.570	**0.000
التمكين لدى مدير المدرسة * الأداء الوظيفي للمعلمين	<b>0.605</b>	<b>**0.000</b>
الإيثار * جودة الأداء	0.560	**0.000
الإيثار * حجم الأداء	0.457	**0.000
الإيثار * إجراءات الأداء	0.606	**0.000

<b>**0.000</b>	<b>0.589</b>	<b>الإيثار لدى مدير المدرسة * الأداء الوظيفي للمعلمين</b>
**0.000	0.558	المحبة والتسامح * جودة الأداء
**0.000	0.353	المحبة والتسامح * حجم الأداء
**0.000	0.588	المحبة والتسامح * إجراءات الأداء
<b>**0.000</b>	<b>0.538</b>	<b>المحبة والتسامح لدى مدير المدرسة * الأداء الوظيفي للمعلمين</b>
**0.000	0.584	الواقعية والتواضع * جودة الأداء
**0.000	0.452	الواقعية والتواضع * حجم الأداء
**0.000	0.577	الواقعية والتواضع * إجراءات الأداء
<b>**0.000</b>	<b>0.585</b>	<b>الواقعية والتواضع لدى مدير المدرسة * الأداء الوظيفي للمعلمين</b>
**0.000	0.541	التنظيم الإداري * جودة الأداء
**0.000	0.376	التنظيم الإداري * حجم الأداء
**0.000	0.554	التنظيم الإداري * إجراءات الأداء
<b>**0.000</b>	<b>0.531</b>	<b>التنظيم الإداري مدير المدرسة * الأداء الوظيفي للمعلمين</b>
**0.000	0.602	القيادة الخادمة * جودة الأداء
**0.000	0.463	القيادة الخادمة * حجم الأداء
**0.000	0.621	القيادة الخادمة * إجراءات الأداء
<b>**0.000</b>	<b>0.611</b>	<b>القيادة الخادمة * الأداء الوظيفي للمعلمين</b>

\* دالة إحصائية عند المستوى 0.05

\*\* دالة إحصائية عند المستوى 0.01

تشير المعطيات الواردة في الجدول (43.4) إلى وجود علاقة ارتباطية طردية متوسطة ذات دلالة إحصائية بين واقع القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في محافظة الخليل والأداء الوظيفي للمعلمين من وجهة نظر المعلمين، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بيرسون للدرجة الكلية (0.611) وهي مرتفعة بمستوى دلالة يساوي (0.000).

## الفصل الخامس

### 5.1 مناقشة النتائج والتوصيات

5.1.1 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول

5.1.2 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني

5.1.3 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث

5.1.4 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع

5.1.5 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس

5.1.6 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال السادس

5.1.7 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال السابع

5.1.8 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثامن

### 5.2 التوصيات

5.2.1 مقترحات الدراسة المستقبلية

5.2.2 الاستنتاجات

## الفصل الخامس

### مناقشة النتائج والتوصيات

يتضمن الفصل الخامس مناقشة النتائج وتفسيرها والتي توصلت إليها الدراسة وذلك وفق تسلسل أسئلتها وفرضياتها.

#### 5.1 مناقشة نتائج الدراسة

5.1.1 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما واقع القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين؟

أظهرت نتائج السؤال الأول أن واقع القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.11) مع انحراف معياري (0.69)، وحصل مجال (المحبة والتسامح) على أعلى تقدير، فقد جاء بمتوسط حسابي (4.21) مع انحراف معياري (0.73)، تلاها مجال (الإيثار) بمتوسط حسابي (4.16) مع انحراف معياري (0.73)، تلاها مجال (التمكين) بمتوسط حسابي (4.12) مع انحراف معياري (0.75)، تلاها مجال (التنظيم الإداري) بمتوسط حسابي (4.11) مع انحراف معياري (0.76)، وأخيراً مجال (الواقعية والتواضع) بمتوسط حسابي (3.99) مع انحراف معياري (0.72).

يشير تقدير المعلمين لواقع القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في محافظة الخليل إلى وجود مستوى مرتفع للقيادة الخادمة، وهذا يعني أن المعلمين يرون أن المدراء يتبنون ممارسات القيادة التي تركز على خدمة الآخرين وتعزيز التعاون والتسامح.

يتميز مجال "المحبة والتسامح" بأعلى تقدير من قبل المعلمين، وهذا يشير إلى أن المدراء يظهرون حبا وتسامحا تجاه الأعضاء في المدرسة، وقد يكون ذلك مرتبطاً بقدرتهم على بناء علاقات إيجابية مع الموظفين والتعاطف معهم.

ويرى المعلمون أن المدراء يتمتعون بصفة الإيثار، حيث يكونون على استعداد للتضحية من أجل الفريق ومصحة المدرسة بشكل عام، ويظهرون قدرة على توجيه الجهود وتخصيص الموارد لتحقيق الأهداف المشتركة.

كما يشير تقدير المعلمين لمجال "التمكين" إلى أن المدراء يعطون الأعضاء في المدرسة القدرة والحرية لاتخاذ القرارات والمشاركة في صنع القرارات المهمة، وهذا يعزز الشعور بالانتماء والمسؤولية ويحفز الأعضاء على تقديم أفضل أداء لهم.

أما مجال "التنظيم الإداري" يشير إلى أن المديرين يتمتعون بمهارات تنظيمية جيدة في إدارة المدرسة وتنظيم العمل وتوجيه الفريق، وهذا يساعد على تحقيق التنظيم والترتيب وتحقيق الأهداف المحددة.

أما مجال "الواقعية والتواضع" فقد حصل على أدنى تقدير من قبل المعلمين، ويعكس هذا رؤية المدراء لأنفسهم بطريقة واقعية وتواضع في التعامل مع الآخرين، وقد يعزى ذلك إلى رغبة المعلمين في رؤية المزيد من التواضع والتفاعل من قبل المديرين.

تتفق هذه النتيجة مع دراسة أحمد ومجد (2024)، ودراسة الشعيلي وبن سعد (2024)، ودراسة البشر وغسان (2023)، ودراسة الحسون وبن محمد (2023)، بينما تختلف هذه النتيجة مع دراسة التمام (2016)، التي أظهرت درجة منخفضة للقيادة الخادمة، وكذلك اختلفت مع دراسة الزهراني وآخرون (2023)، التي أظهرت درجة متوسطة للقيادة الخادمة.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى العديد من العوامل المتداخلة، تشمل العوامل الداخلية والخارجية للمدرسة.

أما العوامل الداخلية فتمثلت في ازدياد الوعي بأهمية القيادة الخادمة وبأهمية دور المدراء كخدم للمعلمين والطلاب، وبأهمية وجود قائد داعم ومُلهم، وبأهمية وجود بيئة تعليمية إيجابية تُحفز على التعلم والحاجة إلى تحسين جودة التعليم.

أما العوامل الخارجية فتمثلت في اكتساب سمعة طيبة، وأن تُوفّر المدارس بيئة تعليمية آمنة وداعمة للطلاب، والتواصل مع المعلمين والطلاب وأولياء الأمور بشكل فعّال، واتخاذ القرارات التي تُساهم في تحسين جودة التعليم.

وقد جاء مجال التمكين لدى مديري المدارس بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.12) مع انحراف معياري (0.75).

وإنّ أهمّ فقرات التمكين لدى مديري المدارس كانت العبارة التي نصّت على (يزود المعلمين بالمعلومات اللازمة لإنجاز المهام) حيث جاءت بمتوسط حسابي (4.27)، مع انحراف معياري (0.78)، تلاها العبارة التي نصت على (يعزز فرص النجاح للمعلمين باستمرار)، حيث جاءت بمتوسط حسابي (4.15)، مع انحراف معياري (0.92)، تلاها العبارة التي نصت على (يساعد المعلمين على تطوير أدائهم)، حيث جاءت بمتوسط حسابي (4.14)، مع انحراف معياري (0.95)، وكانت أقلّها بمتوسط حسابي (3.95) العبارة التي نصّت على (يمكن المعلمين من صناعة القرارات المهمة) مع انحراف معياري (0.85).

يعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن المدراء يعملون بشكل مستمر على تزويد المعلمين بالعديد من المهارات التي تزيد من مستوى الإنجاز لديهم وخاصة التي تتعلق بالتطوير المهني للمعلم الذي يعاني من ضعف في أدائه المهني، مما يعزز فرص النجاح بشكل مستمر.

أما مجال الإيثار لدى مديري المدارس فقد جاءت بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.16) مع انحراف معياري (0.73).

وإنّ أهمّ فقرات الاستجابة الإيثار لدى مديري المدارس كانت العبارة التي نصّت على (يعتز بنجاح المعلمين في العمل) حيث جاءت بمتوسط حسابي (4.36)، مع انحراف معياري (0.77)، تلاها العبارة التي نصت على (يقدم الدعم والمساعدة للمعلمين)، حيث جاءت بمتوسط حسابي (4.21)، مع انحراف معياري (0.76)، تلاها العبارة التي نصت على (يسعى للحصول على التقدير للمعلمين)، حيث جاءت بمتوسط حسابي (4.20)، مع انحراف معياري (0.82)، وكان أقلّها بمتوسط حسابي (4.04) العبارة التي نصّت على (يقدم المكافآت المعنوية للمعلمين لتعزيز جهودهم) مع انحراف معياري (1.00).

يعزو الباحث هذه النتيجة من خلال اهتمام المدراء بالمدارس التي يديرونها من خلال السعي نحو النجاح والتميز وخاصة أن المدراء يسعون إلى تقديم الدعم والمساندة للمعلمين وصولاً إلى التميز.

ومجال المحبة والتسامح لدى مديري المدارس جاءت بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.21) مع انحراف معياري (0.73).

وإنّ أهمّ فقرات المحبة والتسامح لدى مدير المدرسة كانت العبارة التي نصّت على (يتعامل بطريقة إنسانية مع المعلمين الذين يعارضونه) حيث جاءت بمتوسط حسابي (4.28)، مع انحراف معياري (0.84)، تلاها العبارة التي نصت على (يتصف بالود في التعامل مع المعلمين)، حيث جاءت بمتوسط حسابي (4.26)، مع انحراف معياري (0.76)، تلاها العبارة التي نصت على (يوجه النصح والإرشاد للمعلمين)، حيث جاءت بمتوسط حسابي (4.22)، مع انحراف معياري (0.84)، وكان أقلّها بمتوسط حسابي (4.16) العبارة التي نصّت على (يحترم الآراء التي يطرحها المعلمون) مع انحراف معياري (0.85).

يعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن المدراء في المدارس يعملون على تكوين علاقات إنسانية جيدة مع المعلمين، من أجل الوصول إلى تحقيق أهداف المدرسة، وسعيًا إلى سير العملية التعليمية على أكمل وجه.

ومجال الواقعية والتواضع لدى مديري المدارس جاءت بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.99) مع انحراف معياري (0.72).

وإنَّ أهمَّ فقرات الاستجابة في مجال الواقعية والتواضع لدى مديري المدارس كانت العبارة التي نصّت على (يتحمل المسؤولية المجتمعية عن الأداء العام للمدرسة) حيث جاءت بمتوسط حسابي (4.09)، مع انحراف معياري (0.81)، تلاها العبارة التي نصت على (يتحلى بالشفافية والانفتاح في التعبير عن نقاط ضعفه)، حيث جاءت بمتوسط حسابي (3.98)، مع انحراف معياري (0.92)، والعبارة التي نصت على (يتراجع عن قراراته إن تبين له خطأها)، حيث جاءت بمتوسط حسابي (3.98)، مع انحراف معياري (0.93)، وكان أقلها بمتوسط حسابي (3.96) العبارة التي نصّت على (يعتبر خدمة المعلمين جوهر القيادة) مع انحراف معياري (0.88).

يعزو الباحث هذه النتيجة إلى تحمل المديرين المسؤولية الكاملة عن سير العملية التعليمية من خلال اتخاذ القرارات الملائمة لرفع مستوى الأداء العام للمدرسة، بحيث يعمل المدير على العمل في المدرسة بروح الفريق من أجل التغلب على الصعوبات التي تواجهها في المدرسة. والمجال الخامس وهو الملاحظة الدقيقة لدى مديري المدارس جاءت بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.11) مع انحراف معياري (0.76).

وإنَّ أهمَّ فقرات الاستجابة الملاحظة الدقيقة لدى مديري المدارس كانت العبارة التي نصّت على (يتعامل مع الحالات الطارئة بكفاءة وحزم) حيث جاءت بمتوسط حسابي (4.15)، مع انحراف معياري (0.93)، تلاها العبارة التي نصت على (يستخدم الإقناع في التأثير بدل الإكراه)، حيث جاءت بمتوسط حسابي (4.14)، مع انحراف معياري (0.92)، تلاها العبارة التي نصت على (يملك الشجاعة لاتخاذ الإجراءات الصحيحة في العمل)، حيث جاءت بمتوسط حسابي (4.13)، مع انحراف معياري (0.88)، وكان أقلها بمتوسط حسابي (4.04) العبارة التي نصّت على (يقدر العواقب المختلفة للقرارات الإدارية التي يصدرها) مع انحراف معياري (0.90).

مما سبق تظهر النتيجة أن درجة ممارسة القيادة الخادمة في محافظة الخليل جاء بدرجة مرتفعة، كما وتظهر أهمية القيادة الخادمة وأهمية تفعيل عناصرها.

ويلخص الباحث هذه النتيجة إلى العديد من العوامل المتداخلة، تشمل العوامل الداخلية والخارجية للمدرسة، كما أن المدراء يعملون بشكل مستمر على تزويد المعلمين بالعديد من المهارات التي تزيد من مستوى الإنجاز لديهم وخاصة التي تتعلق بالتطوير المهني للمعلم الذي يعاني من ضعف في أدائه المهني، مما يعزز فرص النجاح بشكل مستمر، ومن خلال اهتمام المدراء بالمدارس التي يديرونها عبر السعي نحو النجاح والتميز وخاصة أن المدراء يسعون إلى تقديم الدعم والمساندة للمعلمين وصولاً إلى التميز، إضافةً إلى تحمل المديرين المسؤولية الكاملة عن سير العملية التعليمية من خلال اتخاذ القرارات الملائمة لرفع مستوى الأداء العام للمدرسة،



بحيث يعمل المدير على العمل في المدرسة بروح الفريق من أجل التغلب على الصعوبات التي تواجهه في المدرسة، وأن المدراء في المدارس يعملون على تكوين علاقات إنسانية جيدة مع المعلمين، من أجل الوصول إلى تحقيق أهداف المدرسة، وسعيًا إلى سير العملية التعليمية على أكمل وجه.

5.1.2. مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: هل تختلف تقديرات المعلمين لواقع القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، المديرية، سنوات الخدمة، التقدير العام)؟

قام الباحث بمناقشة السؤال الثاني من خلال الفرضيات الصفرية المنبثقة عنه:

5.1.2.1. مناقشة الفرضية الصفرية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات المعلمين لواقع القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير الجنس.

أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين تُعزى إلى مُتغير الجنس، وعلى جميع المجالات الخاصة بها، وكانت الفروق لصالح الذكور.

تتفق هذه النتيجة مع دراسة الشعيلي وبن سعد (2024)، بينما تختلف النتيجة مع دراسة الشريف وآخرون (2023) التي لم تظهر فروقاً تعزى لمتغير الجنس. أكدت النتائج من وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المعلمين حول واقع القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في محافظة الخليل، وذلك بناءً على متغير الجنس، وأظهرت النتائج أن الذكور يقيمون واقع القيادة الخادمة بمتوسط أعلى من الإناث في جميع المجالات.

ويعزى هذا الاختلاف في التقديرات إلى عوامل اجتماعية وثقافية تؤثر في نظرة المعلمين للقيادة الخادمة، ويتعلق الأمر بتوقعات مجتمعية تشجع الذكور على تولي المناصب القيادية وتعتبرها مناسبة لهم، بينما قد تواجه الإناث تحديات إضافية في هذا الصدد، وقد يكون للثقافة والعادات والتقاليد القائمة في المجتمع تأثير على تقييم المعلمين للقيادة الخادمة وتوقعاتهم من المدراء.

علاوة على ذلك، قد تكون هناك اختلافات في أساليب القيادة والتواصل بين المدراء الذكور والإناث، وهذا قد يؤثر على استجابة المعلمين وتقديرهم لواقع القيادة الخادمة، كما وأنهم يشعرون

بأن المدراء الذكور يتحلون بمزيد من القدرة على الإلهام والتوجيه وتحقيق التوازن بين الاحترام والتواضع.

ويعزو الباحث الفروق إلى أن المدراء لديهم قدرة على تقديم الخدمات من خلال الشراكات مع مؤسسات المجتمع المحلي وأولياء الأمور، وخاصة في دعم المدارس وتعويض النقص الذي يمكن أن يحدث في المدرسة في ظل الظروف الطارئة، التي تعيشها المنظومة التعليمية من أزمات مادية وغيرها، بينما نجد أن المديرات لديهن قدرات أقل من المدراء في تكوين تلك الشراكات التي تعمل على تقديم خدمات أفضل للمدرسة.

**5.1.2.2. مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الصفريّة الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات المعلمين لواقع القيادة الخادمة لدى**

**مديري المدارس الأساسية الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير المؤهل العلمي.** أظهرت النتائج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وعلى جميع المجالات الخاصة بها ما عدا بعد (الواقعية والتواضع)، وكانت الفروق لصالح حملة درجة البكالوريوس فأقل.

تختلف هذه النتيجة مع دراسة الشعيلي وبن سعد (2024) ودراسة الزهراني وآخرون (2023) ودراسة الشريف وآخرون (2023) ودراسة الحسون وبنّت محمد (2023) بحيث لم يكن هناك فروقاً تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في محافظة الخليل، وذلك من وجهة نظر المعلمين، وترتبط هذه الفروق بمتغير المؤهل العلمي، وقد تم العثور على هذه الفروق في جميع المجالات المدروسة باستثناء المجالات المتعلقة بالواقعية والتواضع، وكانت الفروق لصالح حملة درجة البكالوريوس فأقل من المعلمين.

تشير النتائج إلى أن الأفراد الذين يحملون مؤهلات علمية أعلى قد يمتلكون فهماً أعمق ومعرفةً أكبر بمبادئ القيادة الخادمة وقد تلقوا تدريباً وتعليماً أكثر شمولية في مجال القيادة والإدارة، مما يمكن أن يساهم في قدرتهم على تنفيذ ممارسات القيادة الخادمة بفعالية.

### 5.1.2.3. مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الصفريّة الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة

إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات المعلمين لواقع القيادة

الخادمة لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير المديرية.

أظهرت النتائج وجود فروق ظاهرية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين تُعزى إلى مُتغير المديرية، وعلى جميع المجالات الخاصة بها ما عدا مجال (المحبة والتواضع)، والفروق بين مديرية جنوب الخليل من جهة وبين مديرية يطا من جهة أخرى لصالح مديرية جنوب الخليل، والذين لديهم قيادة خادمة بدرجة مرتفعة.

وأنّ هناك فروقاً بين مديرية الخليل من جهة وبين مديرية يطا من جهة أخرى لصالح مديرية الخليل، والذين لديهم قيادة خادمة بدرجة مرتفعة.

وأنّ هناك فروقاً بين مديرية شمال الخليل من جهة وبين مديرية يطا من جهة أخرى لصالح مديرية شمال الخليل، والذين لديهم قيادة خادمة بدرجة مرتفعة.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى معامل تأثير المديرية حيث يكون للمديرية دور كبير في تحقيق مستوى عالٍ من القيادة الخادمة في المدارس، حيث تتبنى بعض المديريات سياسة وثقافة تدعم هذا النوع من القيادة بشكل أكبر من غيرها، مما يؤدي إلى تحقيق مستوى أعلى من القيادة الخادمة. ويعزى أيضاً إلى الاختلاف بين المديريات فقد يكون هناك اختلاف في الظروف والسياقات التي تعمل فيها المديريات، فقد تكون لديها موارد مختلفة أو تحديات فريدة، مثل مديرية تربية وتعليم يطا فهي مديرية مستحدثة، وهذا يجعل لديها العديد من الصعوبات في أداء بعض المهام، كما أن المدارس في العديد من المناطق في مديرية يطا تعاني من مضايقات الاحتلال بشكل مستمر مما يؤدي إلى صعوبات في أداء بعض المهام الخدمية.

مما يؤثر على قدرتها على تنفيذ مبادئ القيادة الخادمة لذلك قد يكون لبعض المديريات قدرة أكبر على تطبيق هذه المبادئ وبالتالي يظهر لديها مستوى أعلى من القيادة الخادمة.

### 5.1.2.4. مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الصفريّة الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة

إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات المعلمين لواقع القيادة

الخادمة لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

تشير النتائج إلى وجود فروق ظاهرية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين تُعزى إلى مُتغير سنوات الخدمة، وعلى جميع المجالات الخاصة بها.

إنّ هناك فروقاً بين ذوي الخبرة أقل من 5 سنوات من جهة وبين ذوي الخبرة 5 سنوات إلى 10 سنوات من جهة أخرى لصالح 5 سنوات إلى 10 سنوات، والذين لديهم قيادة خادمة أكثر من غيرهم، لأن المتوسط الحسابي لديهم أعلى.

إنّ هناك فروقاً بين ذوي الخبرة أقل من 5 سنوات من جهة وبين ذوي الخبرة 10 سنوات فأكثر من جهة أخرى لصالح 10 سنوات فأكثر، والذين لديهم قيادة خادمة أكثر من غيرهم.

تتفق هذه النتيجة مع دراسة الزهراني وآخرون (2023)، وتختلف هذه النتيجة مع دراسة الشريف وآخرون (2023) ودراسة الحسون وبنّت محمد (2023) بحيث يظهر لك فروقاً تُعزى لمتغير الخبرة.

ويعزو الباحث السبب إلى أن ذوي الخبرة الأكثر يكون لديهم قدرة أعلى على إتقان العديد من المهارات، مثل مهارات التواصل والمهارات الإنسانية مما يجعل لديهم قدرة أكبر على التعاون مع جميع أفراد المجتمع المدرسي من أجل تطوير المدرسة وخدمتها.

ويعزو الباحث أيضاً هذه النتيجة إلى تجربة وخبرة القائد حيث أن القادة ذوي الخبرة الأكبر يكونون أكثر قدرة على تطبيق مبادئ القيادة الخادمة، ولديهم قدر أكبر من المهارات القيادية المكتسبة على مر السنين، وفهم أفضل للطرق الفعالة لتحفيز ودعم المعلمين وهذا يمكن أن يعزز تطبيق مبادئ القيادة الخادمة ويؤدي إلى مستوى أعلى من القيادة الخادمة.

#### 5.1.2.5 مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الصفرية الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة

إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات المعلمين لواقع القيادة

الخادمة لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في محافظة الخليل تُعزى لمتغير التقدير العام.

أشارت النتائج إلى وجود فروق ظاهرية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين تُعزى إلى مُتغير التقدير العام، وعلى جميع المجالات الخاصة بها.

إنّ هناك فروقاً بين ذوي التقدير الممتاز من جهة وبين ذوي التقدير الضعيف من جهة أخرى لصالح ذوي التقدير الممتاز، والذين لديهم قيادة خادمة أكثر من غيرهم، لأن المتوسط الحسابي لديهم أعلى، وأنّ هناك فروقاً بين ذوي التقدير الجيد جداً من جهة وبين ذوي التقدير الضعيف من

جهة أخرى لصالح ذوي التقدير الجيد جداً، والذين لديهم قيادة خادمة أكثر من غيرهم، لأن المتوسط الحسابي لديهم أعلى، وأنّ هناك فروقاً بين ذوي التقدير الجيد من جهة وبين ذوي التقدير الضعيف من جهة أخرى لصالح ذوي التقدير الجيد، والذين لديهم قيادة خادمة أكثر من غيرهم، لأن المتوسط الحسابي لديهم أعلى.

تتفق نتيجة هذه الدراسة مع دراسة (أحمد ومحمد، 2024: البشر، 2023: كريدي وموسى: 2023) والتي أكدت على أهمية المستوى المرتفع من القيادة الخادمة.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن هناك علاقة قوية بين تقدير المعلمين العام وممارسة القيادة الخادمة في المدارس الأساسية الحكومية في محافظة الخليل، حيث أنه عندما يحصل المعلم على تقدير ممتاز، يكون لديه مستوى أعلى من القيادة الخادمة، وبالتالي يكون مدير المدرسة لديه قدرة أكبر على تلبية احتياجات وتطلعات المعلمين وبناء بيئة تعليمية تركز على التعاون وتنمية الموارد البشرية، من ناحية أخرى عندما يحصل المدير على تقدير ضعيف، يكون لديه مستوى أدنى من القيادة الخادمة، مما يؤثر سلباً على تجربة المعلمين في المدرسة، ويشعرون بعدم الرضا وعدم الدعم الكافي من المدير، مما يؤثر على أدائهم ومشاركتهم الإيجابية في العملية التعليمية بالإضافة إلى ذلك، يظهر أن المدراء الذين يحصلون على تقدير جيد جداً يظهرون مستوى متوسطاً من القيادة الخادمة، وهذا يشير إلى أنهم قادرون على تلبية بعض احتياجات وتطلعات المعلمين، ولكن لا يزال هناك مجال للتحسين.

### 5.1.3. مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: ما مستوى المناخ التنظيمي لدى المعلمين في المدارس الأساسية الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظرهم؟

أشارت النتائج إلى أنّ الهيكل التنظيمي لدى مدير المدارس جاءت بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.98) مع انحراف معياري (0.64).

تفسير النتائج يشير إلى أن الهيكل التنظيمي لدى مديري المدارس حصل على تقييم عالي، حيث بلغ المتوسط الحسابي للنتائج (3.98) مع انحراف معياري قدره (0.64) وهذه النتائج تشير إلى أن المدير نجح في تطبيق هيكل تنظيمي فعال في المدرسة.

يعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن المعلمين قد أنشأوا خطوطاً واضحة للسلطة وفهموا الأدوار والمسؤوليات بشكل جيد، ونجحوا في تطبيق قنوات اتصال فعالة داخل المدرسة، وهذا يشير إلى أن الهيكل التنظيمي يساهم في تعزيز عملية صنع القرار، وعلاوة على ذلك، فإن الانحراف المعياري المنخفض يشير إلى وجود مستوى عالٍ من الاتفاق بين المشاركين حول فعالية الهيكل التنظيمي، وهذا يدل على أن الاستجابة الإيجابية للمشاركين تجاه الهيكل التنظيمي هي عالية

وموحدة، ويرى الباحث أن هذه النتائج تعكس الاعتقاد العام للمشاركين في الدراسة، ويمكن أن تعزز الثقة في قدرة المدير على تحقيق الأهداف المدرسية وتحسين الأداء التعليمي. ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن هناك وضوح للأدوار والمسؤوليات الموكلة لكل فرد في المدرسة، مما يُساعد على تحسين التنسيق بين مختلف أقسام المدرسة، وهذا يُساهم بشكل فعال في تسريع سير العمل، واتخاذ القرارات بشكل أسرع، وحل المشكلات بكفاءة، واستخدام الموارد بشكل أفضل، كما يعمل المدراء على مشاركة جميع أفراد المجتمع المدني في جميع الفعاليات التي تدار في المدرسة.

وإنَّ أهمَّ فقرات الهيكل التنظيمي لدى مدير المدارس كانت العبارة التي نصّت على (تناسب تخصصات المعلمين مع واجبات ومهام عملهم) حيث جاءت بمتوسط حسابي (4.07)، مع انحراف معياري (0.78)، تلاها العبارة التي نصت على (يوجد وصف وظيفي يحدد مسؤوليات المعلمين في المدرسة)، حيث جاءت بمتوسط حسابي (4.01)، مع انحراف معياري (0.74)، تلاها العبارة التي نصت على (يحدد الهيكل التنظيمي خطوط المسؤولية بين المدير والمعلمين)، حيث جاءت بمتوسط حسابي (3.94)، مع انحراف معياري (0.89)، وكان أقلها بمتوسط حسابي (3.92) العبارة التي نصّت على (يتصف الهيكل التنظيمي بالمرونة) مع انحراف معياري (0.74).

ويرى الباحث أنه يمكن تفسير أهم فقرات الهيكل التنظيمي لدى مدير المدارس كما يلي: العبارة التي تنص على تناسب تخصصات المعلمين مع واجبات ومهام عملهم، تشير هذه العبارة إلى أهمية وجود تناسب وتوافق بين تخصصات المعلمين ومهامهم في المدرسة وهذا يعكس المتوسط الحسابي العالي (4.07) رؤية إيجابية من قبل المعلمين بشأن وجود توافق بين ما يجيدونه وما يُطلب منهم في العمل وهذا يؤدي إلى تحقيق أداء ممتاز وتحقيق أهداف التعليم بشكل أفضل.

العبارة التي تنص على وجود وصف وظيفي يحدد مسؤوليات المعلمين في المدرسة: تعكس هذه العبارة أهمية وجود وصف وظيفي واضح يحدد مسؤوليات المعلمين في المدرسة. المتوسط الحسابي العالي (4.01) يشير إلى أن المدراء يولون اهتماماً لتحديد مهام ومسؤوليات المعلمين بوضوح، مما يساهم في تحقيق التنظيم والترتيب في العملية التعليمية.

العبارة التي تنص على تحديد الهيكل التنظيمي لخطوط المسؤولية بين المدير والمعلمين: تعكس هذه العبارة أهمية وجود هيكل تنظيمي واضح يحدد خطوط المسؤولية بين المدير والمعلمين والمتوسط الحسابي الجيد (3.94) يشير إلى أن المدراء يولون اهتماماً لتحديد المسؤوليات والصلاحيات بشكل مناسب، مما يؤدي إلى تحقيق فعالية في إدارة المدرسة.

العبرة التي تنص على أن الهيكل التنظيمي يتصف بالمرونة: يشير المتوسط الحسابي المنخفض (3.92) لهذه العبرة إلى أن المدراء قد يواجهون صعوبة في توفير هيكل تنظيمي مرن يتكيف مع التحديات والمتطلبات المتغيرة في المدارس، قد يكون هناك حاجة لتطوير الهيكل التنظيمي لتعزيز المرونة والتكيفية في المدارس.

بينما أشارت النتائج فيما يتعلق بمجال الاتصالات أنّ الاتصالات لدى مدير المدرسة جاءت بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.16) مع انحراف معياري (0.66).

وإنّ أهمّ فقرات الاستجابة هي الاتصالات لدى مديري المدارس حيث كانت العبرة التي نصّت على (تستخدم الوسائل الرقمية في الاتصالات) جاءت بمتوسط حسابي (4.29)، مع انحراف معياري (0.72)، تلاها العبرة التي نصت على (يؤثر نظام الاتصال ايجاباً على الأداء الوظيفي للمعلمين)، حيث جاءت بمتوسط حسابي (4.18)، مع انحراف معياري (0.68)، تلاها العبرة التي نصت على (تجري الاتصالات داخل المدرسة بسهولة)، حيث جاءت بمتوسط حسابي (4.15)، مع انحراف معياري (0.80)، وكان أقلّها بمتوسط حسابي (4.10) العبرة التي نصّت على (تمّ الاتصالات بين المدير والمعلمين بسرعة) مع انحراف معياري (0.81).

يعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن هناك اتصال فعال بين مدير المدرسة وجميع أفراد المجتمع المدرسي وخاصة في ظل الحالة التي تعيشها المدارس من أزمة والتدريس بنظام الطوارئ، مما يؤدي إلى لجوء المدراء إلى الوسائل الرقمية من أجل الوصول إلى أداء وظيفي يتمتع بالإيجابية، كما وأن انتشار الوسائل الرقمية الكبير وسهولة الحصول عليها، ورغبة المجتمع المدرسي في استخدامها وتفعيل الوسائل الرقمية كآلية تواصل بين المدراء والمعلمين، والمعلمين أنفسهم والمعلمين والطلاب من جهة أخرى، كما وأن استخدام التعليم الإلكتروني أيضاً ساهم في تحقيق هذه النتيجة.

بينما أشارت النتائج فيما يتعلق بمجال المشاركة في اتخاذ القرارات، إلى أنّ اتخاذ القرارات لدى مدير المعلمين جاءت بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.93) مع انحراف معياري (0.80).

يعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن المدير يتمتع بمهارات قوية في التواصل والتفاعل مع فريق العمل وأعضاء المدرسة بشكل عام، ويمكن أن يكون للاتصالات الجيدة تأثير إيجابي على التنسيق بين الأقسام المختلفة في المدرسة وتعزيز روح الفريق والتعاون.

ويرى الباحث أنه ومن خلال الانحراف المعياري المنخفض، يمكن الاستدلال على أن هناك مستوى عالٍ من الاتفاق بين المشاركين حول فعالية الاتصالات في المدرسة، هذا يعني أن المشاركين يرون أن الاتصالات تعزز التفاهم وتحقق التواصل الفعال بين الجميع. ويعزو الباحث أيضا هذه النتيجة إلى سعي المدراء إلى إشراك جميع أفراد المجتمع المدرسي في اتخاذ القرارات من أجل تحقيق أكبر قدر ممكن من الأهداف التي تسعى إليها المدرسة، بحيث يعمل المدراء على توفير الحوار الكافي من أجل اتخاذ القرارات الأكثر إيجابية والتي تدر بالفائدة بشكل أكبر على المدرسة.

وإنّ أهم فقرات اتخاذ القرارات لدى مدير المدرسة كانت العبارة التي نصّت على (تحرص ادارة المدرسة على إشراك المعلمين في صنع القرارات المتعلقة بالمجتمع المحلي) حيث جاءت بمتوسط حسابي (4.05)، مع انحراف معياري (0.88)، تلاها العبارة التي نصت على (توفر ادارة المدرسة مساحة كافية للحوار داخل المدرسة)، حيث جاءت بمتوسط حسابي (3.99)، مع انحراف معياري (0.86)، تلاها العبارة التي نصت على (تشارك ادارة المدرسة المعلمين في اتخاذ القرارات المتعلقة بالأداء الوظيفي)، حيث جاءت بمتوسط حسابي (3.93)، مع انحراف معياري (0.89)، وكان أقلها بمتوسط حسابي (3.79) العبارة التي نصّت على (يملك المعلمون الصلاحيات لاتخاذ القرارات وتحمل مسؤولياتها) مع انحراف معياري (0.90).

ويرى الباحث في هذه النتيجة أن مدير المدرسة يولي أهمية كبيرة لاتخاذ القرارات وإشراك المعلمين في عملية صنع القرارات المتعلقة بالمجتمع المحلي، وتقييم المتوسط الحسابي للعبارة "تحرص إدارة المدرسة على إشراك المعلمين في صنع القرارات المتعلقة بالمجتمع المحلي" كان (4.05) مع انحراف معياري قدره (0.88)، يعني ذلك أن المشاركين في الدراسة يرون أن المدير يولي أهمية كبيرة لتشجيع المعلمين على المشاركة في صنع القرارات المحلية.

بعد ذلك، تأتي العبارة "توفر إدارة المدرسة مساحة كافية للحوار داخل المدرسة" بتقييم متوسط حسابي قدره (3.99) مع انحراف معياري قدره (0.86)، هذا يعني أن المدير يوفر بيئة مفتوحة للحوار والتفاعل بين أعضاء المدرسة، مما يعزز التواصل ويسهم في تحسين العمل المشترك وتحقيق الأهداف المشتركة.

علاوة على ذلك، يتضح من النتائج أن المعلمين يشعرون بأنهم يشاركون في اتخاذ القرارات المتعلقة بالأداء الوظيفي للمدرسة، وتقييم المتوسط الحسابي للعبارة "تشارك إدارة المدرسة المعلمين في اتخاذ القرارات المتعلقة بالأداء الوظيفي" كان (3.93) مع انحراف معياري قدره (0.89) هذا يشير إلى أن المدير يعمل على إشراك المعلمين في اتخاذ القرارات المهمة لتحسين أداء المدرسة.



على الجانب الآخر، يظهر أن تقييم العبارة "يمتلك المعلمون الصلاحيات لاتخاذ القرارات وتحمل مسؤولياتها" كان أقل من العبارات الأخرى وتقييم المتوسط الحسابي لهذه العبارة كان (3.79) مع انحراف معياري قدره (0.90)، يمكن أن يشير ذلك إلى وجود بعض القيود المفروضة على صلاحيات المعلمين في اتخاذ القرارات والمسؤوليات.

5.1.4. مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع: هل تختلف تقديرات المعلمين لمستوى المناخ التنظيمي لدى المعلمين في المدارس الأساسية الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، المديرية، سنوات الخدمة)؟  
لمناقشة نتائج السؤال الثاني تم مناقشة الفرضيات الصفرية التالية:

5.1.4.1. مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الصفرية السادسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات المعلمين لمستوى المناخ التنظيمي لدى المعلمين في المدارس الأساسية الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير الجنس.

أشارت النتائج إلى أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى المناخ التنظيمي لدى المعلمين في المدارس الأساسية الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين تُعزى إلى مُتغير الجنس، وعلى جميع المجالات الخاصة بها، وكانت الفروق لصالح الذكور.

ويعزو الباحث ذلك إلى أن المديرين الذكور لديهم قدرة على بناء علاقات داعمة للمدرسة أكثر من المديرات من أجل توفير مناخ تنظيمي أكثر فعالية من خلال العمل مع أولياء الأمور في أوقات خارج الدوام المدرسي إذا لزم الأمر، لخدمة مصالح المدرسة وتوفير مناخ إيجابي للعمل في المدرسة.

وأيضا يرى الباحث أنه قد تعزى هذه النتيجة إلى أن الفروق في تقديرات المعلمين لمستوى المناخ التنظيمي بين الذكور والإناث على أساس العوامل الاجتماعية، حيث تتأثر تقديرات المعلمين بالتوقعات الاجتماعية المرتبطة بالجنس، وقد يتعلق ذلك بتوزيع الأدوار المجتمعية المعتادة والتوقعات بشأن الأداء والقدرات في مجال التعليم.

ويمكن تفسير الفروق في تقديرات المعلمين لمستوى المناخ التنظيمي بين الذكور والإناث بشكل نفسي، وقد يؤدي الاختلاف في السمات الشخصية والنمط التواصل للذكور والإناث إلى تفاعلات مختلفة مع المناخ التنظيمي وبالتالي تقديرات مختلفة لمستوى المناخ.

#### 5.1.4.2. مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية السابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند

مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات المعلمين لمستوى المناخ التنظيمي لدى

المعلمين في المدارس الأساسية الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

أشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى المناخ التنظيمي لدى المعلمين في المدارس الأساسية الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وعلى جميع المجالات الخاصة بها، وكانت الفروق لصالح حملة درجة البكالوريوس فأقل لأن المتوسط الحسابي لديهم أكبر من حملة درجة الماجستير فأعلى.

وهذه النتيجة تتفق مع نتيجة دراسة (الشريف وبشتاوي، 2023; والحسون: 2023).

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن حملة درجة البكالوريوس يكونون متفرغين أكثر من حملة درجة الماجستير، لذا نجدهم يسعون إلى تطوير وخدمة المدارس خارج نطاق الدوام الرسمي لتوفر الوقت الكافي لديهم من أجل ذلك،

ويرى الباحث أنه قد يكون لدى حملة درجة البكالوريوس خبرة أكثر في مجال التدريس والإدارة التربوية، مما يساهم في تطوير مهاراتهم في خلق مناخ تنظيمي إيجابي وتحفيزي داخل المدرسة، وقد يكون لديهم أيضاً فهم أفضل لاحتياجات المعلمين وقدراتهم، وبالتالي يمكنهم توفير المساعدة والدعم المناسب لهم، ومن ناحية أخرى، قد يكون لدى حملة درجة الماجستير مجالات تخصص أو مهارات متقدمة في مجالات معينة، وقد يتركز اهتمامهم بشكل أكبر على البحث والتطوير الأكاديمي، وقد يكون لذلك أثر على مستوى الاهتمام والتركيز على الجوانب التنظيمية والإدارية في المدرسة، وقد يكونون أيضاً يعتمدون بشكل أكبر على المبادئ النظرية والأدبيات الأكاديمية في اتخاذ قراراتهم وتقديم الدعم والتوجيه للمعلمين.

#### 5.1.4.3. مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الثامنة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند

مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات المعلمين لمستوى المناخ التنظيمي لدى

المعلمين في المدارس الأساسية الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير المديرية.

أشارت النتائج لوجود فروق ظاهرية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى المناخ التنظيمي لدى المعلمين في المدارس الأساسية الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين تُعزى إلى متغير المديرية.

وعلى جميع المجالات الخاصة بها، أنّ هناك فروقاً بين مديرية جنوب الخليل من جهة وبين مديرية يطا من جهة أخرى لصالح مديرية جنوب الخليل، والذين لديهم المناخ التنظيمي أكثر من غيرهم، لأن المتوسط الحسابي لديهم أعلى.

وأنّ هناك فروقاً بين مديرية الخليل من جهة وبين مديرية يطا من جهة أخرى لصالح مديرية الخليل، والذين لديهم المناخ التنظيمي أكثر من غيرهم، لأن المتوسط الحسابي لديهم أعلى. وأنّ هناك فروقاً بين مديرية شمال الخليل من جهة وبين مديرية يطا من جهة أخرى لصالح مديرية شمال الخليل.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أنه قد يكون للمديرية دور كبير في تحديد وتطوير المناخ التنظيمي داخل المدارس، ويمكن أن تؤثر سياسات وإجراءات المديرية على العلاقات بين المعلمين والإدارة، وعلى توفير الموارد والدعم اللازم للمعلمين، وقد يكون للمديرية أيضاً تأثير على تحفيز وتشجيع المعلمين وتوفير بيئة عمل إيجابية ومحفزة.

ويرى الباحث أيضاً أنه من الممكن أن يكون هناك اختلاف في قيادة المديرية وفهمها لأهداف التعليم والتطلعات التنظيمية، وقد يؤثر ذلك على طريقة تفاعل المديرية مع المعلمين وتوجيههم ودعمهم، وقد يكون للمديرية أيضاً تأثير على توزيع الموارد والفرص التعليمية في المدارس، وهذا يمكن أن يؤثر على رضا وأداء المعلمين.

كما يرى الباحث أن المضايقات التي يفرضها الاحتلال على المدارس في يطا تعمل على الحد من توفير المناخ التعليمي الملائم مقارنة مع المديرية الأخرى، كما وأن جودة مديرية يطا يشكل عائقاً في سرعة إيجاد مناخ تنظيمي فعال.

#### 5.1.4.4 مناقشة النتائج المتعلقة الفرضية التاسعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند

مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات المعلمين لمستوى المناخ التنظيمي لدى

المعلمين في المدارس الأساسية الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ظاهرية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى المناخ التنظيمي لدى المعلمين في المدارس الأساسية الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين تُعزى إلى مُتغير سنوات الخدمة، وعلى جميع المجالات الخاصة بها.

ويعزو الباحث السبب إلى أن توفير المناخ الملائم في المدرسة يكون من ضمن الجهود الشخصية للعاملين في المدرسة بحيث أن المناخ التنظيمي في المدرسة يخدم جميع العاملين في المدرسة لذا نجد أن آراء المعلمين جاءت متقاربة حول هذه الجزئية.

ويرى الباحث أيضا عدم وجود فروق ظاهرية بناءً على سنوات الخدمة إلى أن المناخ التنظيمي في المدارس الأساسية الحكومية في محافظة الخليل متسق بشكل نسبي بغض النظر عن خبرة المعلمين، وهذا يشير إلى أن المناخ التنظيمي لا يتأثر بشكل كبير بعدد سنوات خدمة المعلم في المهنة، ويعني ذلك أن المناخ التنظيمي يتم تشكيله بواسطة عوامل أخرى مثل ممارسات القيادة وسياسات المدرسة والثقافة العامة في المدرسة.

علاوة على ذلك، فإن عدم وجود فروق ظاهرية في جميع المجالات ذات الصلة بالمناخ التنظيمي يشير إلى أن تصورات المعلمين للمناخ التنظيمي متسقة في مختلف الجوانب مثل الدعم القيادي وفرص التطوير المهني والعلاقات الزملائية وتوفر الموارد، وهذا يشير إلى أن المناخ التنظيمي العام في المدارس الأساسية الحكومية في محافظة الخليل إيجابي ومدعوم.

**مناقشة النتائج المتعلقة الفرضية العاشرة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات المعلمين لمستوى المناخ التنظيمي لدى المعلمين في المدارس الأساسية الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير التقدير العام.**

تشير النتائج إلى وجود فروق ظاهرية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى المناخ التنظيمي لدى المعلمين في المدارس الأساسية الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين تُعزى إلى متغير التقدير العام، وعلى جميع المجالات الخاصة بها.

وأنّ هناك فروقاً بين ذوي التقدير الممتاز من جهة وبين ذوي التقدير الضعيف من جهة أخرى لصالح ذوي التقدير الممتاز، والذين لديهم المناخ التنظيمي أكثر من غيرهم، لأن المتوسط الحسابي لديهم أعلى.

وأنّ هناك فروقاً بين ذوي التقدير الجيد جداً من جهة وبين ذوي التقدير الضعيف من جهة أخرى لصالح ذوي التقدير الجيد جداً، والذين لديهم المناخ التنظيمي أكثر من غيرهم، لأن المتوسط الحسابي لديهم أعلى.

وأنّ هناك فروقاً بين ذوي التقدير الجيد من جهة وبين ذوي التقدير الضعيف من جهة أخرى لصالح ذوي التقدير جيد، والذين لديهم المناخ التنظيمي أكثر من غيرهم، لأن المتوسط الحسابي لديهم أعلى.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى وجود فروق ظاهرية في استجابات المعلمين حول مستوى المناخ التنظيمي في المدارس الأساسية الحكومية في محافظة الخليل بناءً على التقدير العام وجميع المجالات ذات الصلة، وهذا يعني أن هناك اختلافات واضحة بين فئات المعلمين المختلفة بناءً على مستوى تقديرهم، والتي تؤثر على تصوراتهم للمناخ التنظيمي من خلال تحليل النتائج،

لاحظنا أن المعلمين ذوو التقدير الممتاز قد أظهروا استجابات أعلى فيما يتعلق بالمناخ التنظيمي مقارنة بذوي التقدير الضعيف، وهذا يشير إلى أن المعلمين ذوو التقدير الممتاز يواجهون بيئة عمل أكثر دعمًا وإيجابية من ذوي التقدير الضعيف، ولاحظنا أن المعلمين ذوو التقدير الجيد جدًا أيضًا قد أظهروا استجابات أعلى من ذوي التقدير الضعيف وهذا يشير إلى أن المعلمين ذوو التقدير الجيد جدًا يعيشون بيئة عمل تتمتع بمستوى أعلى من المناخ التنظيمي بالمقارنة مع ذوي التقدير الضعيف، ومن الواضح أن المستوى العام للتقدير يؤثر في تصورات المعلمين للمناخ التنظيمي والذي بدوره يؤثر في تجربتهم العامة في العمل، والمعلمون الذين يعيشون في بيئة عمل مدعومة وإيجابية على المستوى التنظيمي من المرجح أن يكونوا أكثر رضا عن عملهم ويشعرون بالتطور المهني.

ويعزو الباحث ذلك إلى أن ذوي التقدير الأقل يكون لديهم صعوبات أكثر من المعلمين لذا نجدهم يواجهون بعض المشكلات في العملية التنظيمية لذا ظهر لديهم ضعف في إدراك أهمية المناخ التنظيمي في المدرسة.

#### 5.1.5. مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس: ما مستوى الأداء الوظيفي لدى المعلمين في

المدارس الأساسية الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظرهم؟

أشارت النتائج إلى أنّ مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.96) مع انحراف معياري (0.62)، وحصلت مجال (إجراءات الأداء) على أعلى تقدير، فقد جاء بمتوسط حسابي (4.15) مع انحراف معياري (0.63)، تلاها مجال (جودة الأداء) بمتوسط حسابي (4.05) مع انحراف معياري (0.62)، وأخيراً مجال (حجم الأداء) بمتوسط حسابي (3.69) مع انحراف معياري (0.80).

يعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن الدافع الشخصي لدى جميع العاملين في المدارس يسعى إلى تحقيق التميز من خلال الأداء، بحيث يلعب الدافع الذاتي للمعلم دورًا رئيسيًا في التزامه بعمله وسعيه للتطوير، وبذله قصارى جهده لتحقيق أفضل النتائج لطلابه، كما أن المعلمين يخضعون إلى دورات تطويرية في الأداء من أجل مواكبة التطورات التي تحدث في نظام التعليم، كما أن مهارات التواصل بين المعلمين تكون بدرجة عالية سواء كان ذلك من خلال إدارة الصف أو المعرفة العميقة في التخصص، كما يتمتع جميع أفراد المجتمع المدرسي بعلاقات إنسانية مما يزيد من مستوى الأداء والعمل بروح الفريق وإيجاد بيئة عمل آمنة.

تشير النتائج الى ان مجال جودة الأداء لدى مدير المدارس جاءت بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.05) مع انحراف معياري (0.62).

وأن أهم فقرات جودة الأداء لدى مدير المدرسة كانت العبارة التي نصت على (أقوم بأداء المهام المطلوبة مني بكفاءة وفاعلية) حيث جاءت بمتوسط حسابي (4.29)، مع انحراف معياري (0.65)، تلاها العبارة التي نصت على (أقوم بإنهاء المهام المطلوبة مني بأقل مستوى من الأخطاء)، حيث جاءت بمتوسط حسابي (4.25)، مع انحراف معياري (0.64)، تلاها العبارة التي نصت على (أعمل بشكل تعاوني مع زملائي ومدير المدرسة)، حيث جاءت بمتوسط حسابي (4.16)، مع انحراف معياري (0.83)، وكان أقلها بمتوسط حسابي (3.50) العبارة التي نصت على (أقدم مبادرات تعليمية على مستوى المدرسة والمديرية) مع انحراف معياري (1.06).

يعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن جميع العاملين في المجتمع المدرسي يقومون بالأعمال الموكلة إليهم على أكمل وجه، كما أن المدراء والمشرفين يعملون على متابعة الأداء داخل المدرسة وتقديم التقويم المناسب لجميع العاملين في المدرسة، ودعم نقاط القوة ونقل الخبرات من مدارس إلى مدارس أخرى، وهذا يشير إلى أن المعلمين يرون أن أداء المديرين يتسم بالجودة والكفاءة، وقد يشمل ذلك توفير الدعم اللازم وتعزيز بيئة العمل الإيجابية.

إن حجم الأداء لدى مدير المدرسة جاءت بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.69) مع انحراف معياري (0.80).

وإن أهم فقرات الاستجابة حجم الأداء لدى مدير المدرسة كانت العبارة التي نصت على (أقوم بأداء المهام المطلوبة بما يتوافق مع معايير الأداء المعتمدة) حيث جاءت بمتوسط حسابي (4.16)، مع انحراف معياري (0.69)، تلاها العبارة التي نصت على (استخدم تقنيات التواصل الحديثة في متابعة تعلم الطلبة)، حيث جاءت بمتوسط حسابي (4.09)، مع انحراف معياري (0.67)، تلاها العبارة التي نصت على (أعمل خارج أوقات العمل الرسمي لإنجاز عملي المدرسي)، حيث جاءت بمتوسط حسابي (3.89)، مع انحراف معياري (1.06)، وكان أقلها بمتوسط حسابي (3.06) العبارة التي نصت على (أشارك في إعداد البحوث العلمية وأنشرها) مع انحراف معياري (1.26).

يعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن كل معلم يقوم بأداء الوظيفية المنوطة به على أكمل وجه، وفي ظل هذه الأزمة فإن الجهد لدى العاملين في المدرسة يكون مضاعفا من أجل التغلب على العقبات التي تواجه المدرسة، ومن خلال الاتصال الفعال باستخدام التقنيات الحديثة والعمل خارج أوقات

الدوام الرسمي من أجل النهوض بالعملية التعليمية وتحقيق أهداف التربية والتعليم التي تسعى إلى تحقيقها المدرسة.

ويرى الباحث أيضا إلى أنّ المعلمين يرون أنّ حجم الأداء المطلوب من المدرء قد يكون أقل من متطلباتهم أو توقعاتهم، وقد يحتاج المدرء إلى تعزيز جهودهم لتحقيق المزيد من الأداء وفقاً لتوقعات المعلمين.

إنّ إجراءات الأداء لدى مدير المدرسة جاءت بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.15) مع انحراف معياريّ (0.63).

وإنّ أهم فقرات إجراءات الأداء لدى مدير المدرسة كانت العبارة التي نصّت على (أتحمل بشكل كاف مسؤولية كل ما هو متعلق بوصفي الوظيفي) حيث جاءت بمتوسط حسابيّ (4.27)، مع انحراف معياريّ (0.71)، تلاها العبارة التي نصت على (أنفذ إجراءات العمل المنصوص عليها من قبل المدرسة)، حيث جاءت بمتوسط حسابيّ (4.21)، مع انحراف معياريّ (0.71)، والعبارة التي نصت على (أقوم بالمهام المطلوبة مني في الوقت المحدد)، حيث جاءت بمتوسط حسابيّ (4.21)، مع انحراف معياريّ (0.75)، وكان أقلها بمتوسط حسابيّ (4.03) العبارة التي نصّت على (أوظف المستجدات التكنولوجية في تعلم الطلبة) مع انحراف معياريّ (0.81).

ويعزو الباحث ذلك إلى أن المعلمين في المدارس يتحملون كامل المسؤوليات التي تقع على عاتقهم من خلال الوصف الوظيفي لكل منهم، كما أن العاملين في المدرسة يعملون كفريق واحد في ظل هذه الأزمة من أجل النهوض بالتعليم والتغلب على العقبات بحيث يتم أداء المهام بالوقت المحدد، ويرى الباحث أيضا أنّ المعلمين يرون أنّ المدرء يتخذون إجراءات فعّالة لتقييم وتحسين أدائهم، وقد يشمل ذلك توفير التوجيه والتدريب اللازمين وتقديم الملاحظات البناءة.

#### 5.1.6. مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال السادس: هل تختلف تقديرات المعلمين لمستوى الأداء

الوظيفي لدى المعلمين في المدارس الأساسية الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغيرات

(الجنس، المؤهل العلمي، المديرية، سنوات الخدمة، التقدير العام)؟

مناقشة نتائج السؤال الثاني تم مناقشة نتائج الفرضيات الصفرية التالية:

#### 5.1.6.1. مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الحادية عشرة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية

عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات المعلمين لمستوى الأداء الوظيفي

لدى المعلمين في المدارس الأساسية الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير الجنس.

تشير النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين في المدارس الأساسية الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين تُعزى إلى مُتغير الجنس، وعلى جميع المجالات الخاصة بها، وكانت الفروق لصالح الذكور لأن المتوسط الحسابي لديهم أكبر من الإناث.

يعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن التزام الإناث في أداء المهام المنصوص عليها قانونياً يكون بشكل أكبر من الذكور، بحيث تعمل المعلمات على أداء المهام الوظيفية داخل المدرسة بشكل يتلاءم مع القوانين المنصوص عليها، كما أن التزام المعلمات في التدريب والتطور المهني يكون أكثر من الذكور لذا نجد أن الأداء لديهم بشكل أفضل من الذكور.

ويرى الباحث أيضاً أن هذه النتيجة تشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين في المدارس الأساسية الحكومية في محافظة الخليل بناءً على متغير الجنس، وتشير النتائج إلى أن المتوسط الحسابي لأفراد العينة الذكور كان أعلى من المتوسط الحسابي لأفراد العينة الإناث في جميع المجالات المشمولة في الدراسة، وقد يكون هناك عدة عوامل تفسر هذه الفروق في الاستجابات بين الذكور والإناث، من الممكن أن تكون هناك اختلافات في الخبرات والمهارات والمنهجيات التدريسية بين المعلمين الذكور والإناث، وقد يعزى ذلك إلى اختلافات في التدريب والتعليم الذي يتلقاه المعلمون والمعلمات، وقد يؤثر ذلك في مستوى أدائهم في الصف.

#### 5.1.6.2. النتائج المتعلقة بالفرضية الصفرية الثانية عشرة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية

عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات المعلمين لمستوى الأداء الوظيفي

لدى المعلمين في المدارس الأساسية الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

أشارت النتائج لعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين في المدارس الأساسية الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وعلى جميع المجالات الخاصة بها.



يعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن العديد من المعلمين على اختلاف المؤهل العلمي لديهم يقومون بأداء المهام المنوطة بهم، لذا لم نجد فروقاً تعزى لمتغير المؤهل العلمي لأن جميع المعلمين يتم متابعتهم عن طريق الإشراف وتعزيز نقاط القوة لديهم والحد من نقاط الضعف، كما أن المدير يعتبر مشرفاً مقيماً في المدرسة من أجل متابعة الأداء العام في المدرسة.

وكما يرى الباحث أيضاً إلى أن المؤهل العلمي وحده ليس مؤشراً دقيقاً لجودة وكفاءة الأداء الوظيفي للمعلمين، وقد يكون هناك عوامل أخرى تؤثر في أداء المعلمين مثل الخبرة، والمهارات التدريسية، والتوجيه والدعم الذي يتلقونه من إدارة المدرسة، وقد يكون للمدارس الأساسية الحكومية في محافظة الخليل برامج وسياسات تهدف إلى تعزيز وتحسين أداء المعلمين بغض النظر عن مستوى المؤهل العلمي، ويمكن أن تركز هذه البرامج على توفير التدريب والتطوير المستمر، وتبادل الممارسات الجيدة، وتعزيز بيئة العمل الاحترافية والتعاونية.

### 5.1.6.3. مناقشة النتائج المتعلقة الفرضية الصفية الثالثة عشرة: لا توجد فروق ذات دلالة

إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات المعلمين لمستوى الأداء الوظيفي لدى المعلمين في المدارس الأساسية الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير المديرية.

أشارت النتائج إلى وجود فروق ظاهرية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين في المدارس الأساسية الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين تُعزى إلى مُتغير المديرية، وعلى جميع المجالات الخاصة بها، وأن هناك فروقاً بين مديرية الخليل من جهة وبين مديرية يطا من جهة أخرى لصالح مديرية الخليل، والذين لديهم أداءً وظيفياً أكثر من غيرهم، لأن المتوسط الحسابي لديهم أعلى، وأن هناك فروقاً بين مديرية شمال الخليل من جهة وبين مديرية يطا من جهة أخرى لصالح مديرية شمال الخليل، والذين لديهم أداءً وظيفياً أكثر من غيرهم، لأن المتوسط الحسابي لديهم أعلى.

ويعزو الباحث السبب إلى أن مديرية تربية وتعليم يطا لديها قدرات في تطوير الأداء ولكن التزام المعلمين في التطوير المهني يكون أقل من غيرهم بسبب الصعوبات التي يواجهونها وخاصة أنها مديرية مترامية الأطراف ويقع جزء من مدارسها في مناطق نائية، وهناك مضايقات كثيرة من قوات الاحتلال والمستوطنين، كلها عوامل تعيق تواصل عدد كبير من المعلمين مع مراكز التطوير، إضافة إلى ذلك يرى الباحث أنه قد يكون للمديرية دور مؤثر في توفير بيئة عمل مناسبة للمعلمين وتوفير الدعم والتوجيه اللازمين، وقد يتمتع مديرو المدارس في مديرية جنوب

الخليل ومديرية الخليل ومديرية شمال الخليل بمهارات قيادية أفضل أو يتم توفير المزيد من الفرص التدريبية والتطوير المهني للمعلمين في تلك المديریات.

**5.1.6.4. مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الصفرية الرابعة عشرة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات المعلمين لمستوى الأداء الوظيفي لدى المعلمين في المدارس الأساسية الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

أشارت النتائج إلى وجود فروق ظاهرية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين في المدارس الأساسية الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين تُعزى إلى مُتغير سنوات الخدمة، وعلى جميع المجالات الخاصة بها، وأنّ هناك فروقاً بين ذوي الخبرة أقل من 5 سنوات من جهة وبين ذوي الخبرة 10 سنوات فأكثر من جهة أخرى لصالح أقل من 5 سنوات، والذين لديهم أداء الوظيفي أكثر من غيرهم، لأن المتوسط الحسابي لديهم أعلى، و أنّ هناك فروقاً بين ذوي الخبرة أقل من 5 سنوات من جهة وبين ذوي الخبرة 10 سنوات فأكثر من جهة أخرى لصالح 5 سنوات إلى 10 سنوات ، والذين لديهم أداء الوظيفي أكثر من غيرهم، لأن المتوسط الحسابي لديهم أعلى.

ويعزو الباحث السبب إلى المعلمين ذوي الخبرة الأقل يكون لديهم قدرات أقل في التعامل مع مجريات التدريس وأن هذه الفئة تحتاج إلى متابعة بشكل دوري من أجل النهوض بالأداء الوظيفي لقلة خبرتهم في اتباع الأساليب المناسبة التي تعمل على تحقيق الأهداف التعليمية في المدرسة، ويرى الباحث أيضاً أنه يمكن تفسير هذه النتيجة من خلال تقييم المعلمين بناءً على سنوات الخدمة، ويبدو أن المعلمين ذوي الخبرة أقل من 5 سنوات يتمتعون بأداء وظيفي أفضل مقارنة بالمعلمين ذوي الخبرة 10 سنوات فأكثر، ويمكن أن يكون لعدة عوامل سبب في هذه الفروق، قد يكون للمعلمين ذوي الخبرة القديمة صعوبة في التكيف مع التغيرات في المناهج أو الأساليب التعليمية الحديثة، وقد يشعرون بالراحة في الطرق التقليدية للتدريس ويصعب عليهم قبول التحديات الجديدة، وأيضاً يرى الباحث من ناحية أخرى، أنه قد يكون للمعلمين ذوي الخبرة القليلة أفضل فهم لاحتياجات الطلاب الحديثة وتوجهات التعليم الحديثة، وقد يكونون أكثر انفتاحاً على التغيير ومستعدين لتطوير مهاراتهم التدريسية بشكل مستمر، ويعتقد الباحث أنه يجب على المسؤولين في

مجال التعليم الأخذ بهذه النتائج في الاعتبار عند تصميم برامج التطوير المهني للمعلمين، ويجب توفير فرص التدريب والتطوير المستمر لجميع المعلمين بغض النظر عن سنوات خدمتهم، ويجب أيضاً تشجيع المعلمين ذوي الخبرة القديمة على التكيف مع التحديات الحديثة وتطوير مهاراتهم التدريسية لضمان استمرارية الأداء الوظيفي الممتاز.

#### 5.1.6.5. مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الصفرية الخامسة عشرة: لا توجد فروق ذات

دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات المعلمين لمستوى الأداء الوظيفي لدى المعلمين في المدارس الأساسية الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير التقدير العام.

أشارت النتائج إلى وجود فروق ظاهرية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين في المدارس الأساسية الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين تعزى إلى متغير التقدير العام، وعلى جميع المجالات الخاصة بها.

إنّ هناك فروقاً بين ذوي التقدير الممتاز من جهة وبين ذوي التقدير الضعيف من جهة أخرى لصالح ذوي التقدير الممتاز، والذين لديهم الأداء الوظيفي أكثر من غيرهم، لأن المتوسط الحسابي لديهم أعلى.

وإنّ هناك فروقاً بين ذوي التقدير الممتاز من جهة وبين ذوي التقدير الجيد جداً من جهة أخرى لصالح ذوي التقدير الممتاز، والذين لديهم الأداء الوظيفي أكثر من غيرهم، لأن المتوسط الحسابي لديهم أعلى.

وإنّ هناك فروقاً بين ذوي التقدير الممتاز من جهة وبين ذوي التقدير الجيد من جهة أخرى لصالح ذوي التقدير الممتاز، والذين لديهم الأداء الوظيفي أكثر من غيرهم، لأن المتوسط الحسابي لديهم أعلى.

وإنّ هناك فروقاً بين ذوي التقدير الجيد جداً من جهة وبين ذوي التقدير الضعيف من جهة أخرى لصالح ذوي التقدير الجيد جداً، والذين لديهم الأداء الوظيفي أكثر من غيرهم، لأن المتوسط الحسابي لديهم أعلى.

وإنّ هناك فروقاً بين ذوي التقدير الجيد من جهة وبين ذوي التقدير الضعيف من جهة أخرى لصالح ذوي التقدير الجيد، والذين لديهم الأداء الوظيفي أكثر من غيرهم، لأن المتوسط الحسابي لديهم أعلى.

ويرى الباحث أنه يمكن تفسير هذه النتيجة من عدة منطلقات :

أولاً: يرى الباحث أنه يمكن أن تكون الفروق الملاحظة نتيجة لاختلاف في مستوى المهارات والكفاءات بين المعلمين، فالمعلمون الذين حصلوا على تقديرات ممتازة قد يكون لديهم مهارات تدريس أكثر تطوراً وقدرة على التواصل والتفاعل الجيد مع الطلاب والزملاء، بالإضافة إلى ذلك، قد يكون لديهم القدرة على تطبيق استراتيجيات تعليمية مبتكرة وفعالة.

ثانياً: ويمكن أن تكون الفروق مرتبطة بالمجهود والالتزام بالعمل، فالمعلمون الذين حصلوا على تقديرات ممتازة قد يكونون متفانين أكثر وملتزمين بواجباتهم المهنية، وقد يكون لديهم الرغبة في تطوير أنفسهم وتحسين أدائهم من خلال المشاركة في برامج تدريبية وورش عمل وقراءة المزيد في مجال التعليم.

ثالثاً: وأيضاً يرى الباحث أنه يمكن أن تكون الفروق مرتبطة بالموارد المتاحة والبيئة التعليمية وقد يكون للمعلمين الذين حصلوا على تقديرات ممتازة الدعم اللازم من إدارة المدرسة والزملاء والموارد التعليمية المتاحة، وقد يكون لديهم الفرصة للتطور المهني والتعلم المستمر، ويعزو الباحث أيضاً هذه النتيجة إلى أن المعلمين الذين لديهم تقديراً أعلى، يكون لديهم قدرات أدائية أكثر من غيرهم، لذا كانت الفروق لصالحهم.

5.1.7. مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال السابع: هل توجد علاقة ارتباطية بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في محافظة الخليل وتقديراتهم لمستوى المناخ التنظيمي لدى المعلمين؟  
قام الباحث بمناقشة السؤال السابع من خلال الفرضية الصفرية المنبثقة عنه التالية:

5.1.7.1. مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الصفرية السادسة عشرة: لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تقديرات المعلمين لواقع القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في محافظة الخليل وتقديراتهم لمستوى المناخ التنظيمي.

أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية طردية عالية ذات دلالة إحصائية بين واقع القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في محافظة الخليل وتقديراتهم لمستوى المناخ التنظيمي من وجهة نظر المعلمين، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بيرسون للدرجة الكلية (0.897) وهي مرتفعة بمستوى دلالة يساوي (0.000).

ويرى الباحث أنه وبناء على النتائج التي أظهرت وجود علاقة ارتباطية طردية عالية بين واقع القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في محافظة الخليل وتقديراتهم لمستوى المناخ التنظيمي من وجهة نظر المعلمين، حيث يمكن تفسير هذه النتيجة على النحو التالي:

أولاً: يرى الباحث وجود علاقة ارتباطية طردية عالية بين القيادة الخادمة ومستوى المناخ التنظيمي، سببه أن المديرين الذين يمتلكون مهارات القيادة الخادمة المتقدمة يتسمون بقدرة على توفير بيئة تنظيمية إيجابية وصحية داخل المدرسة، ويتمتعون بالقدرة على سماع وفهم احتياجات المعلمين وتوفير الدعم المناسب لهم، ويتعاونون مع المعلمين ويشجعونهم على المشاركة والإبداع، تلك السمات التي يتمتع بها المديرين يمكن أن تؤدي إلى تحسين المناخ التنظيمي داخل المدرسة وتعزيز رضا المعلمين والعمل الجماعي.

ثانياً: وأيضاً يعتقد الباحث أنه قد يكون واقع القيادة الخادمة يؤثر بشكل مباشر على المستوى العام للمناخ التنظيمي في المدارس، وعندما يكون للمديرين القدرة على توفير قيادة قائمة على الخدمة والتعاون والدعم، فإنهم يساهمون في بناء ثقافة تنظيمية تشجع على الابتكار والمشاركة والتعلم المستمر، وبالتالي يمكن أن يؤثر ذلك بشكل إيجابي على الأداء العام للمعلمين ومستوى رضاهم واستمراريتهم في العمل.

ثالثاً: ويرى الباحث أنه يمكن تفسير قوة الارتباط العالية ودلالاتها الإحصائية بأن المديرين الذين يتمتعون بمهارات القيادة الخادمة يتفاعلون بشكل فعال مع المعلمين ويسعون جاهدين لتلبية احتياجاتهم وتحقيق تطلعاتهم، وهذا التفاعل الإيجابي ينتج عنه تعاون وثقة متبادلة بين المعلمين والمديرين، مما يؤدي إلى تعزيز المناخ التنظيمي وتعزيز العمل الجماعي والرضا العام.

ويعزو الباحث أيضاً هذه النتيجة إلى أن المديرين يعملون بشكل فاعل على إيجاد بيئة عمل إيجابية بحيث يساهم القائد الخادم بالاهتمام باحتياجات العاملين ورفاهيتهم، ويشجع التعاون والعمل الجماعي بين الموظفين، وتمكين الموظفين من اتخاذ القرارات، والدعم والتوجيه للموظفين، وهذه العوامل تساهم في شعور الموظفين بالرضا عن عملهم والارتباط بالمدرسة، مما يعزز المناخ التنظيمي الإيجابي.

**5.1.8. النتائج المتعلقة بالسؤال الثامن: هل توجد علاقة ارتباطية بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في محافظة الخليل وتقديراتهم لمستوى الأداء الوظيفي لدى المعلمين؟**

قام الباحث بمناقشة السؤال السابع من خلال الفرضية الصفرية المنبثقة عنه التالية:

### 5.1.8.1. مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الصفرية السابعة عشرة: لا توجد علاقة ارتباطية

ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تقديرات المعلمين لواقع القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في محافظة الخليل وتقديراتهم لمستوى الأداء الوظيفي.

أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية طردية متوسطة ذات دلالة إحصائية بين واقع القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في محافظة الخليل والأداء الوظيفي للمعلمين من وجهة نظر المعلمين، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بيرسون للدرجة الكلية (0.611) وهي مرتفعة بمستوى دلالة يساوي (0.000).

وتتفق هذه النتيجة مع (umSriadmit,2023)

يرى الباحث أنه وبناءً على النتائج التي أظهرت وجود علاقة ارتباطية طردية متوسطة ذات دلالة إحصائية بين واقع القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في محافظة الخليل والأداء الوظيفي للمعلمين من وجهة نظرهم، يمكن تفسير هذه النتيجة على النحو التالي: يرى الباحث أن هناك علاقة ارتباطية متوسطة وطردية بين القيادة الخادمة والأداء الوظيفي سببه أن المديرين الذين يمتلكون صفات القيادة الخادمة أقل عرضة للحصول على أداء وظيفي مرتفع من المعلمين، وقد يكون هذا مفاجئاً في البداية، حيث ترتبط غالباً القيادة الخادمة بالنتائج الإيجابية ومع ذلك، هناك عدة تفسيرات ممكنة لهذه النتيجة:

أولاً: يجب ملاحظة أن قيمة الارتباط المتوسطة للدرجة الكلية (0.611) تشير إلى وجود علاقة متوسطة وغير قوية بين القيادة الخادمة والأداء الوظيفي، وقد تلعب عوامل أخرى، مثل الاختلافات الفردية بين المعلمين والموارد المدرسية والتأثيرات الخارجية، دوراً في تحديد الأداء الوظيفي.

ثانياً: طبيعة القيادة الخادمة، التي تؤكد على الدعم والتمكين وتلبية احتياجات الآخرين، قد تؤدي إلى مشكلة محتملة، إذا ركز المديرين بشكل كبير على تقديم الدعم وتلبية احتياجات المعلمين، فقد يصبح بعض المعلمين يعتمد على هذا الدعم وقد لا يتحملون مسؤولية كاملة عن أدائهم الوظيفي، وقد يؤدي ذلك إلى انخفاض التحفيز والجهود، مما يؤدي إلى انخفاض الأداء الوظيفي، بالإضافة إلى ذلك، يرى الباحث أنها قد تؤثر العلاقة بين القيادة الخادمة والأداء الوظيفي عوامل سياقية داخل بيئة المدرسة، على سبيل المثال، إذا كانت المدرسة تفتقر إلى الموارد أو تواجه تحديات فيما يتعلق بالبنية التحتية أو الدعم الإداري، فقد يكون لهذا التأثير تأثير محدود على الأداء الوظيفي، في مثل هذه الحالات، قد تتفوق تأثيرات العوامل الخارجية على تأثيرات القيادة الخادمة.

ويعزو الباحث هذه النتيجة أيضا إلى العمل الدؤوب من قبل المدراء على المساهمة في ايجاد بيئة داعمة للتعلم من خلال توفير الموارد اللازمة للمعلمين والطلاب، وتشجيع استخدام أساليب تدريسية حديثة، و ايجاد بيئة آمنة ومحفزة للطلاب، وإعطاء المعلمين الحرية في التخطيط لتدريسهم، وهذه العوامل تُساهم في تحسين دافعية المعلمين للعمل بشكل أفضل، مما يؤدي إلى تحسين أدائهم، وتحسين دافعية المعلمين للعمل بشكل أفضل، مما يؤدي إلى تحسين أدائهم وتحقيق نتائج أفضل للطلاب.

## 5.2. التوصيات:

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، يوصي الباحث:

1. تطوير برامج تدريبية للمدراء المدرسين حول القيادة الخادمة: ينبغي أن تركز هذه البرامج على تعزيز فهم المدراء للقيادة الخادمة، وتعليمهم المهارات اللازمة لتطبيقها بفعالية، ويمكن لهذه البرامج أن تساهم في تحسين العلاقة بين القيادة الخادمة والأداء الوظيفي وتعزيز التوازن بين تقديم الدعم وتحفيز المعلمين لتحقيق أداء أفضل.
2. تعزيز التواصل والتفاعل بين المدراء والمعلمين: يجب أن يتبنى المدراء نهجًا مفتوحًا وشفافًا في التواصل مع المعلمين، ويمكن تحقيق ذلك من خلال تنظيم اجتماعات منتظمة وورش عمل لمناقشة القضايا المشتركة وتبادل الأفكار والتحديات، ويمكن أن يساهم هذا التواصل الفعال في بناء علاقة قوية بين المدراء والمعلمين وتعزيز الأداء الوظيفي والاستماع إلى آراء المعلمين والمدراء لتبادل الخبرات.
3. تحفيز المعلمين على تحمل المسؤولية الذاتية: يجب أن يتم تشجيع المعلمين على تحمل المسؤولية الكاملة عن أدائهم الوظيفي وتطوير مهاراتهم التعليمية، ويمكن تحقيق ذلك من خلال توفير فرص التدريب والتطوير المستمر وإقامة نظام تقييم عادل وشفاف للأداء، من خلال تعزيز المسؤولية الذاتية، يمكن تعزيز الأداء الوظيفي وتعزيز التأثير الإيجابي للقيادة الخادمة، وذلك عبر تقسيم المعلمين إلى مجموعات متجانسة ومنسجمة لتوليد أفكار تتماشى مع القيادة الخادمة وعلاقتها بالمناخ التنظيمي والأداء الوظيفي.
4. تحسين بيئة المدرسة وتوفير الموارد المناسبة: ينبغي أن تسعى المدارس إلى تحسين بيئة التعلم وتوفير الموارد المادية والتقنية اللازمة للمعلمين، من خلال توفير مساحات تعليمية مناسبة ومواد تعليمية جيدة وتكنولوجيا متقدمة، ويمكن تعزيز الأداء الوظيفي وتحفيز المعلمين على تقديم أفضل جهودهم.
5. إجراء دراسات أكثر تفصيلاً حول العلاقة بين القيادة الخادمة والأداء الوظيفي: وذلك بأن تتضمن الأبحاث المستقبلية تصميم دراسات أكثر تفصيلاً واستخداماً لمنهجيات أبحاث أكثر دقة وشمولية لفهم العلاقة بين القيادة الخادمة والأداء الوظيفي، ويمكن أن تتضمن هذه الدراسات مسوحات استبائية ومراجعات نظرية ودراسات حالة للمدارس المختلفة، من خلال زيادة المعرفة العلمية في هذا المجال، ويمكن توجيه الجهود واتخاذ القرارات الأفضل لتحسين الأداء وتعزيز القيادة الخادمة في المدارس.



## 5.2.1. مقترحات الدراسة المستقبلية:

يمكن اقتراح الدراسات المستقبلية التالية لمزيد من البحث وفهم العلاقة بين القيادة الخادمة والمناخ التنظيمي والأداء الوظيفي في المدارس:

1. دراسة مقارنة بين المدارس الحكومية والمدارس الخاصة: يمكن إجراء دراسة مقارنة بين المدارس الحكومية والمدارس الخاصة لفهم كيف يؤثر نمط القيادة الخادمة في الأداء الوظيفي في هذين النوعين من المدارس، ويمكن تحليل الاختلافات والتشابهات فيما يتعلق بالقيادة الخادمة وتأثيرها على أداء المعلمين والطلاب.
2. دراسة تأثير القيادة الخادمة على رضا المعلمين والطلاب: يمكن إجراء دراسة لفهم كيف يؤثر نمط القيادة الخادمة على رضا المعلمين والطلاب في المدارس، ويمكن استخدام مسوحات استبائية لجمع البيانات وتحليلها لتحديد العلاقة بين القيادة والرضا وتحقيق التعزيز المتبادل بينهما.
3. دراسة تأثير القيادة الخادمة على تحسين الأداء الطلابي: يمكن إجراء دراسة لفهم كيف يؤثر النمط القيادي الخادم على تحسين الأداء الطلابي في المدارس، ويمكن قياس النتائج الأكاديمية للطلاب قبل وبعد تطبيق القيادة الخادمة وتحليل الفروق في الأداء لتقييم تأثيرها.
4. دراسة تأثير القيادة الخادمة على تفاعل المجتمع المدرسي: يمكن إجراء دراسة لفهم كيف يؤثر النمط القيادي الخادم على تعاون وتفاعل المجتمع المدرسي بشكل عام، ويمكن استخدام مسوحات استبائية ومقابلات لجمع البيانات وتحليلها لتحديد العوامل المؤثرة في تعاون المعلمين والطلاب وأولياء الأمور وأعضاء هيئة التدريس وغيرهم.
5. دراسة تحليلية لعناصر القيادة الخادمة: يمكن إجراء دراسة تحليلية لتحليل عناصر القيادة الخادمة وتأثيرها على الأداء الوظيفي في المدارس، ويمكن تحليل الجوانب المختلفة للقيادة الخادمة مثل الرؤية الاستراتيجية، وتوجيه الفريق، وتطوير الأعضاء، وتحفيز وتحفيز الفريق.

## 5.2.2. الاستنتاجات

يمكن الوصول إلى عدد من الاستنتاجات المهمة بناء على تحليل النتائج :

1. القيادة الخادمة تؤثر بشكل إيجابي على الأداء الوظيفي في المدارس: تشير النتائج إلى أن القيادة الخادمة تلعب دورًا هاماً في تحسين أداء المعلمين والطلاب في المدارس، وتتميز القيادة الخادمة بتوجيه الفريق وتحسين العلاقات وتعزيز التعاون، مما يؤدي إلى تحقيق نتائج أكاديمية أفضل.
2. القيادة الخادمة تعزز رضا المعلمين والطلاب: تشير النتائج إلى أن القيادة الخادمة تساهم في زيادة رضا المعلمين والطلاب داخل المدارس، وعندما يشعرون بالدعم والاهتمام من القادة، يكون لديهم رغبة أكبر في العمل بجهد وتحقيق النجاح الأكاديمي.
3. القيادة الخادمة تعزز التفاعل والتعاون في المجتمع المدرسي: إن القيادة الخادمة تعمل على تقليص الفجوات والفجوات بين أعضاء المجتمع المدرسي، وعندما يتم توجيه الفريق بشكل فعال ويتم تشجيع المشاركة والمشاركة الفعالة، يتم بناء بيئة تعليمية إيجابية ومجتمع مدرسي يعمل بتعاون.
4. عناصر القيادة الخادمة تلعب دورًا حاسماً في النجاح: إن عناصر القيادة الخادمة مثل الرؤية الاستراتيجية وتوجيه الفريق وتطوير الأعضاء وتحفيزهم تلعب دورًا حاسماً في تحقيق النجاح، بحيث تصبح القيادة الخادمة في هذه المدارس أنموذجاً يحتذى به من بقية المدارس الأخرى.
5. هناك حاجة إلى دراسات مستقبلية لمزيد من الفهم: رغم أهمية القيادة الخادمة في المدارس، إلا أنه لا يزال هناك حاجة إلى دراسات مستقبلية لتوسيع الفهم وتحقيق المزيد من البحوث في هذا المجال، ويمكن أن تساهم دراسات مقارنة ودراسات تحليلية ودراسات حول تأثير القيادة الخادمة على عناصر أخرى في المدارس في تحسين الممارسات القائمة وتحسين النتائج.

## **5.3. المراجع**

**5.3.1. المراجع باللغة العربية**

**5.3.2. المراجع باللغة الانجليزية**

### 5.3. المراجع

#### 5.3.1. المراجع باللغة العربية

آل رفيده ، منصور، سعد، عميرو القحطاني، سراء. (2024). دور جامعة الملك خالد في تحفيز الابتكار الجذري في التعليم الالكتروني لتحقيق الاستدامة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. مجلة كلية التربية (أسيوط)، 40(2)، 69-113. [ekb.eg](http://ekb.eg).

أبو الغنم، عبلة. (2019). القيادة الخادمة التي يمارسها مديرو المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مادبا وعلاقتها بالمناخ التنظيمي في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين ومساعدتي المديرين. (رسالة ماجستير غير منشورة). كمية العموم التربوية، جامعة الشرق الأوسط.

أبو رمان، سناء . (2021). درجة ممارسة القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة عمان وعلاقتها بدافعية المعلمين نحو العمل. مجلة العلوم التربوية و النفسية، 5(51)، 141-124.

أبو زخار ، فضيلة. (2024). تنمر طلاب المدارس وعلاقته بالأداء الوظيفي للمعلمين (مدارس بلدية حي الأندلس أنموذجاً). مجلة القرطاس للعلوم الانسانية والتطبيقية، 1(24).

أبو عرار، ناصر. (2023). القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الابتدائية في النقب وعلاقتها بالرضا الوظيفي من وجهة نظر المعلمين. مجلة كلية التربية (أسيوط)، 39(3.2)، 81-104.

أحمد ، خالد و محمد إيهاب. (2024). القيادة الخادمة وعلاقتها بالرسوخ الوظيفي لدى العاملين في الأندية الرياضية بمحافظة سوهاج. مجلة سوهاج لعلوم وفنون التربية البدنية والرياضة.. 7(1)، 261-308.

أحمد جلال أحمد، و.، سيد محمود سيد أبو ناجي، م.، محمود، ميلاد منصور، & ماريان. (2023). اثر استخدام تطبيق Google Classroom على تنمية معلم الحاسب الآلي بالمرحلة الإعدادية أكاديمياً. مجلة كلية التربية (أسيوط)، 39(10)، 132-162.

إسحق، أثير. (2012). دور أبعاد المناخ التنظيمي في تعزيز الإبداع الإداري في المنظمات الصناعية : دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في محافظة نينوي، جامعة تكريت، العدد 26.

آل مشرف، علي ، الحارثي احمد و عبد الرحمن، محمد . (2024). درجة القِيم المهنية لدى معلمي الطلاب الموهوبين بالمملكة العربية السعودية وفق رؤية 2030. مجلة كلية التربية (أسيوط)، 40(1.2)، 85-136.

برتران، بديع. (2024). زمن المذلولين: باثولوجيا العلاقات الدولية. المركز العربي للأبحاث ودراسة السياسات.

البشر، غسان ، الغامدي، سعد ، سلوم ، فيصل و الزهراني، سلطاني . (2024). القيادة الخادمة لدى قادة المدارس السعودية. *مجلة العلوم التربوية والانسانية*، (35)، 48-36.

البشر، غسان. (2023). القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الثانوية في مدينة الرياض وعلاقتها بالرضا الوظيفي من وجهة نظر المعلمين. *المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية*، (35)، 360-341.

البلو، محمد بن علي. (2023). إدارة سجلات البيانات الأثرية: الممارسات الحالية والاتجاهات المستقبلية (2522-3380) *Journal of Humanities & Social Sciences* ،  
7(7). [researchgate.net](https://www.researchgate.net)

بنت عبدالله ، جنى و العدساني، عبدالله . (2023). متطلبات تفعيل القيادة الخادمة لدى مديرات المدارس الثانوية بمدينة الدمام من وجهة نظر المديرات والمعلمات. *مجلة كلية التربية (أسيوط)*، (12)39، 292-268.

بوشلاغم، حنان. (2016). *المناخ التنظيمي والفعالية التنظيمية بالمؤسسة الصناعية الجزائرية (دراسة ميدانية بالشركة الإفريقية للزجاج بالطاهير-جيجل)* ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، جامعة محمد الصديق بن يحيى.

بوفلجة، غايث. (2006). *مقدمة في علم النفس التنظيمي*، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر .

بوقرين، إيمان . (2015). *البيئة الداخلية والالتزام التنظيمي بمؤسسة التضامن لإنتاج البلاط والمونوكوش SNC-الطاهير نموذجاً*، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، تخصص: تنظيم وعمل جامعة محمد الصديق بن يحيى.

التوهامي، إبراهيم . (2012). *سوسيولوجيا المنظمات*، دار بهاء الدين للنشر والتوزيع، ط1 ، الجزائر.

جاد الرب، سيد محمد،. (2005). *السلوك التنظيمي "موضوعات و تراجم و بحوث إدارية متقدمة"*. القاهرة. مطبعة العشري.

جير ، صبحي. (2002). *تطور الفكر والأنشطة الإدارية*، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان.

جلاب ، احسان . (2011). *ادارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير* . عمان: دار النشر للصفاء والتوزيع

حجي ، احمد إسماعيل .(2000). *إدارة بيئة التعليم والتعلم النظرية والممارسة في الفصل والمدرسة*. دار الفكر العربي، مصر.

الحربي، خالد. (2021). أساليب القيادة التربوية للقادة وأثرها على الأداء الوظيفي للمعلمين في مدارس التعليم العام بالمدينة المنورة. *المجلة الدولية للعلوم التربوية والنفسية*، 69(1)، 85-11.

حريم، حسين.(2009). *إدارة المنظمات منظور كلي*، دار حامد للنشر والتوزيع، ط2، عمان.

الحسون، أماني (2023). درجة ممارسة أبعاد القيادة الخادمة لدى قائدات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة بريدة من وجهة نظر المعلمات. *المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية*. 7(31), 25-60.

الحسين، هلال وعلى السعيد، عيسى. (2022). دراسة لبعض المتغيرات المرتبطة بالنقد المرضى للذات لدى عينة من طلاب وطالبات الجامعة. *مجلة كلية التربية (أسيوط)*، 38(2)، . ekb.eg.248-154

حماتي، نبال . (2024). المناخ التنظيمي وعلاقته بفاعلية الأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس العربية الابتدائية العامة في لواء الشمال في الداخل الفلسطيني. *مجلة شباب الباحثين في العلوم التربوية لكلية التربية جامعة سوهاج*، 21(21)، 71-110.

حمادات، محمد .(2008). *السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية*، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر والتوزيع.

حمود ، كاظم و اللوزي، موسى.(2009). *السلوك التنظيمي (مفاهيم معاصرة)*، الطبعة الأولى، دار إثراء، الشارقة، الأردن.

الحميدي، بنت حسين بن حسن. (2023). إدارة المواهب المؤسسية كمدخل لتحسين الأداء لدى معلّمت المدارس الأهلية بمدينة الطائف. *مجلة كلية التربية (أسيوط)*، 39(9)، 65-109.

الحنيبي، وصال.(2023). معوقات قيادة التغيير في الإدارة التربوية من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الوسطى بقطاع غزة وسبل معالجتها. *مجلة كلية التربية (أسيوط)*. 39(8), 221-240.

خالد ،الياسين، حسين عبد المعطي ، دلال و الحلواني وفاء . (2023). تطوير أداء القيادات المدرسية في التعليم الابتدائي بدولة الكويت على ضوء المعايير الوطنية لجودة التعليم. *مجلة كلية التربية (أسيوط)*، 39(10.2)، . ekb.eg.174-141

خشمان، خلف، عبد الكريم، فواز والورثان، سعد . (2024). واقع التعامل مع الأزمات المدرسية وعلاقته بالاحترق المهني لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة عفيف: دراسة ميدانية. *مجلة كلية التربية (أسبوط)*، (1)40، 139-97.

الخطيب ، احمد.(2008).*السلوك التنظيمي "مدخل بناء المهارات* ، ط1 الإسكندرية: مركز التنمية الإدارية.

خليفه، عصام. (2023). تطوير الأداء الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس بالتعليم الجامعي باستخدام القيمة المضافة للتعليم عن بعد على ضوء خبرتي إنجلترا والولايات المتحدة الأمريكية:(دراسة مقارنة). *المجلة التربوية لتعليم الكبار*، (4)5، 93-61.

داهود، محمود. (2023). تأثير البيئة التعليمية المدرسية في التحصيل الأكاديمي لطلبة المدارس الحكومية الاردنية في مادة العلوم من وجهة نظر الطلبة. *مجلة كلية التربية (أسبوط)*، (6)39، 151-125.

ربيع، بلايلية.(2015). تحسين الأداء الوظيفي من منظور نوعية بيئة العمل، *مجلة البحوث المالية والاقتصادية* . (8)2 ، 145-122.

رمضان، منال. (2022). متطلبات تطوير التنمية المهنية المستدامة لمعلمي الصفوف الأولى بالمرحلة الابتدائية في ضوء منظومة التعليم الجديد. *المجلة التربوية لتعليم الكبار*، (2)4، 139-107.

الزبون، عدنان. (2022). درجة ممارسة القيادات التعليمية في مدارس الاردن للإدارة المرئية من وجهة نظر المعلمين. *مجلة كلية التربية (أسبوط)*، (9)38، 278-261.

زحلاوي، نرمين . (2024). درجة تطبيق الانضباط الوظيفي وعلاقته بالعمل والانجاز (الأداء الوظيفي) في المدارس العربيّة في لواء الشمال من وجهة نظر المعلمين. *مجلة شباب الباحثين في العلوم التربوية لكلية التربية جامعة سوهاج*، (21)21، 235-209.

الزعيبي، رشا (2022). درجة ممارسة مدراء المدارس الأساسية للأزمات التربوية وأثرها على دافعية الإنجاز للمعلمين في العاصمة عمان. *مجلة كلية التربية (أسبوط)* ekb.eg.

الزهراني، ، بن سعود، عبد الواحد، العمر، و بن محمد ، أسماء. (2023). درجة ممارسة مديرات المدارس بمحافظة المخوة للقيادة الأصيلة من وجهة نظر المعلمات. *مجلة كلية التربية بالمنصورة*(1)123، 40-82 .

سعد، عساف ، العجمي، سعد .(2021). أداء معلمي التربية الاسلامية بالمرحلة الثانوية بدولة الكويت في ضوء معايير الجودة الشاملة. *مجلة بحوث التربية النوعية*، 2021(62)، 189-169.

سعد، بن سرور الغافري، هاشل، أحمد محمد مختار و محمد عبد الحميد الزكي، عبد الجواد، سعيد بن محمد الفزاري، محمد. (2024). أثر المؤهل العلمي والطموح المهني على الرضا الوظيفي لدى المعلم العماني وعلى التفكير الريادي والأداء التنافسي لدى طلبته. مجلة كلية التربية (أسيوط)، (1)40، ekb.eg.96-1

السكرانة، بلال. (2009). دراسات إدارية معاصرة. دار المسيرة للنشر والتوزيع. عمان.

السكر، محمد. (2019). القيادة الخادمة لدى رؤساء ومشرفات الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس. المجلة الدولية التربوية المتخصصة، (6) 11. 46.62.

السكران، ناصر. (2004). المناخ التنظيمي و علاقته بالأداء الوظيفي، دراسة مسحية على قطاع ضباط قوات الأمن الخاصة بمدينة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

سلطان، علي فوزي، غادة. (2022). تطوير الأداء الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس بكليات التربية في ضوء مدخل التوأمة الجامعية. مجلة كلية التربية (أسيوط)، (12)38، 61-178.

سلمودي، سهاد. (2024). واقع برامج إعداد المعلمين في كليات التربية في الجامعات الفلسطينية في ضوء المعايير المهنية للمعلم الفلسطيني من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية في مديرية في جنين. مجلة كلية التربية (أسيوط)، (1)40، 181-217.

سليمان، سعيد. (2002). الاتصالات الإدارية ودورها في تفعيل الأداء، دار ذات السلاسل، الكويت.

سليمان، صالح جادالله، ، عبداللاه، عبد التواب، عبد التواب، البناء، عبدالله الصغير و أحمد. (2024). متطلبات تطبيق مدارس التنمية المهنية على ضوء بعض النماذج العالمية. مجلة كلية التربية (أسيوط)، (1.2)40، ekb.eg.164-137.

سليمان، محمود. (2004). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، دار وائل للطباعة والنشر ، عمان.

السواط ، زويد. (2016). معوقات تطبيق إدارة التميز في المدارس الثانوية بمدينة تبوك /التربية (الأزهر): مجلة علمية محكمة للبحوث التربوية والنفسية والاجتماعية 35(170)، جزء 2، 499-457.

السواط ، عوض الله. (2016). السلوك التنظيمي المفاهيم والنظريات، ط3، دار حافظ للنشر ، جدة، السعودية.

سيد منصور، حسنية. (2022). المعتقدات التربوية ودورها في تحقيق كفاءة معلمي التعليم الابتدائي. المجلة التربوية لتعليم الكبار، (1)4، ekb.eg.325-291



السيد، ايناس. (2023). متطلبات هيكل التحالف الاستراتيجي لتعزيز التميز التنظيمي لمؤسسات التعليم قبل الجامعي. *مجلة كلية التربية (أسبوط)*، 39(1)، 1-58.

سينتومير، إيف (2024). الديمقراطية المستحيلة؟ السياسة والحداثة عند فيبر وهبرماس[HTML].

شامي، صليحة. (2011). المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين، دراسة حالة جامعة محمد بوقرة (بيومرداس)، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير المنظمات، جامعة أحمد بوقرة بيومرداس.

الشريبي، مدحت ، عبد الحميد، مهنا، و زهرة ، احمد. (2021). تأثير القيادة الخادمة على الرسوخ الوظيفي بالتطبيق على العاملين بالكادر العام بجامعة المنصورة. *المجلة المصرية للدراسات التجارية*. 24-1، (3)45 .

الشريف، حمود، بشاتوه، محمد عثمان. (2023). مستوى تطبيق إدارة التربية الخاصة للقيادة الخادمة ومعايير الجودة من وجهة نظر المعلمين والمعلمات بمحافظة الطائف *مجلة دراسات وبحوث التربية النوعية*. 628-644، (3)9 .

الشطى، يوسف، الناظر، يوسف. (2022). المعوقات التي قد تواجه تقديم خدمات الانتقال لمرحلة ما بعد المدرسة للطلبة ذوي صعوبات التعلم في دولة الكويت، *مجلة كلية التربية*.

الشعيلي، بن سعد. (2024). مستوى توافر أبعاد القيادة الخادمة لدى مُديري مدارس ولاية بهلاء في محافظة الداخلية بسلطنة عُمان في ضوء نموذج أوليسا وآخرين ( Olesia et. al. Model). *دراسات عربية في التربية وعلم النفس*، 149(1)، 205-228.

الشمري، فريح . (2023). المناخ التنظيمي في المدارس الثانوية للبنين بمدينة حائل في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر المعلمين والمديرين. *إبداعات تربوية*، 27(1)، 69-94.

الشميمري، هدى . (2022). جودة حياة العمل وعلاقتها بالاستغراق الوظيفي والسلوك الابداعي لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية. *مجلة كلية التربية (أسبوط)* ، (4)38 .  
124-168

شنودة ، شاكرا. (2022). تصور مقترح لتفعيل دور التنمية المهنية الإلكترونية في رفع الأداء الأكاديمي للمعلم. *المجلة التربوية لتعليم الكبار*. 122-143، (4)4 ,

الشديد، ذكرى (2024). واقع تقييم مستويات الأداء الحالية للطلّبات ذوات الإعاقة الذهنية من وجهة نظر المعلمين بمنطقة القصيم *Journal of Special Education &*

17. [\[HTML\]](#) *Rehabilitation* (2314-8608)

الصاوي، محمود. (2024). العلاقة بين القيادة الخادمة والاستغراق الوظيفي: دراسة أثر بعض المتغيرات الوسيطة. *المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية-877*, 5(1), 917.

صديق محمد ، طائل (2005). العلاقة بين إدراك المديرين لواجبات الوظيفة ومن الرضا الوظيفي: دراسة تطبيقية عمى المعاهد الأزهرية بمحافظة المنوفية، رسالة ماجستير، كمية التجارة، جامعة المنوفية.

صلاح الدين، شذى (2023). الدعم التنظيمي المدرك وعلاقته بممارسة مديري المدارس للقيادة المرتكزة على المبادئ من وجهة نظر المعلمين في المدارس الثانوية الفلسطينية. *مجلة كلية التربية (أسيوط)*، 39(4.2)، 101-129.

الصيرفي، محمد. (2005). *السلوك التنظيمي*. مصر: دار نورس للنشر و التوزيع

الصيرفي، محمد (2009). الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي "التحليل على مستوى المنظمات". مصر: المكتب الجامعي الحديث للنشر.

الضلاعين، علي. (2005). *أساسيات ومبادئ إدارة الأعمال*، دار يزيد للنشر والتوزيع، ط2، الكرك.

الطجم، عبد الله و السواط، الطلق. (2012). *السلوك التنظيمي* ط4، السعودية: دار الحافظ للنشر و التوزيع.

طعامنة، محمد (1996). "أثر وحدات التطور الإداري في المناخ التنظيمي السائد في القطاع العام في الأردن"، *مجلة دراسات، العلوم الإنسانية، المجلد، (23)*، العدد (2)، ص.ص.10-140.

الطيّار، عبد الوهاب. (2021). الكفايات المهنية المبنية على المعايير لدى معلمي الطلبة ذوي صعوبات التعلم. *مجلة كلية التربية (أسيوط)*، 37(4)، 460-484.

العازمي، عايض (2023). واقع المناخ التنظيمي بمدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت من وجهة نظر المعلمين في ضوء بعض المتغيرات التربوية (الأزهر): *مجلة علمية محكمة للبحوث التربوية والنفسية والاجتماعية*. 331-373, (199)42.

عبد الباقي ، محمد (2005). *السلوك الفعال في المنظمات* ، الدار الجامعية، الإسكندرية،

- عبد الحليم، إبتسام (2023). تطوير سياسات التعليم قبل الجامعي في ضوء منظومة التحول الرقمي (دراسة تحليلية). *المجلة التربوية لتعليم الكبار*. 5(4)، 1-30.
- عبد السلام، أماني. (2022). تصور مقترح لتنمية الوعي الأمني لدى طلاب جامعة أسيوط في ضوء خبرات بعض الدول. *مجلة كلية التربية*، 2(3) 89-109.
- عبد اللاه، علي. (2021). التمكين المهني مدخل لتحقيق الميزة التنافسية للمعلم (دراسة ميدانية). *المجلة التربوية لتعليم الكبار*، 3(1)، 221-255.
- عبد المنعم، دعاء. (2023). دور ادارة التميز في تعزيز الاستغراق الوظيفي لقادة المدارس الثانوية في ضوء رؤية مصر 2030. *المجلة التربوية لتعليم الكبار* 5(3)، ن. 31-60.
- عبد المنعم، سكينه. (2023). لتمكين التعليمي لطلاب لذوى الاحتياجات الخاصة في التعليم قبل الجامعي (دراسة ميدانية). *المجلة التربوية لتعليم الكبار*. 5(1)، 223-255.
- عبودي، مبارك و عبد الباري، عاطف، أبوصالح، محمد سليمان، . محمد الجلي محمد. (2020). تفويم الأداء الوظيفي في مؤسسات التعليم العالي في ضوء رؤية المملكة 2030م. *Journal of Environmental Studies and Researches*، 10(3)، 415-445.
- العتيبي ، ضيف الله و عبد اللاه ، ناصر و الحلواني،صلاح الدين. (2023). التنمية المهنية للمعلم والقيادات التربوية في الخبرة الأمريكية والخبرة الألمانية وإمكانية الإفادة منها في دولة الكويت. *مجلة كلية التربية (أسيوط)*، 39(1)، 229-255.
- عثمان، أسماء. (2023). معوقات تطبيق التعليم المدمج بالتعليم الثانوي العام من وجهة نظر المعلمين: دراسة ميدانية. *مجلة كلية التربية (أسيوط)*. 39(1.2)، 206-228.
- العجمي، حسين. (2007). *الإدارة التربوية*، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن.
- العجمي، نجلا. (2023). آليات مقترحة للإصلاح المتمركز حول المدرسة بدولة الكويت. *مجلة كلية التربية (أسيوط)*، 39(10)، 218-248.
- عربيات، عايشة. (2006). "المناخ التنظيمي السائد في وكالة الغوث الدولية في الأردن من وجهة نظر المعلمين والمعلمات"، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن.
- العزاوي، محمد. (2006). *اتخاذ القرار الإداري*، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، ط1، عمان.

عطاالله ، محمد علي.(1996). واقع الصحة المنظمة في المدارس الحكومية والمدارس التابعة لوكالة الغوث في مدارس نابلس من وجهة نظر المعلمين . رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة نابلس ، فلسطين.

العلاق، بشير.(2008). مبادئ الإدارة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، ط1، عمان الأردن.

علاقي، عبد القادر.(2000). إدارة الموارد البشرية، ط3الأردن: دار الكتاب الجامعي.

عمارة، صرا. (2023). جودة المعلمين و انعكاساتها على جودة التعليم لتحقيق الجودة الشاملة في التعليم. القياس والدراسات النفسية. 113-130، 2(2) ،

العميان، محمود سلمان.(2013). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ط(6) عمان: دار وائل للنشر و التوزيع.

العوامل، نائل.(1994). أبعاد المناخ المؤسس ي في الوزارات و الدوائر المركزية في الأردن. دراسات الجامعة الأردنية. العدد 3. المجلد 5.

العوش، أشواق . (2023). القيادة المستدامة وعلاقتها بالمناخ التنظيمي وكفاءة الأداء الإداري في الجامعات اليمينية الأهلية: د. أشواق يحيى العوش مجلة مركز جزيرة العرب للبحوث التربوية والإنسانية. 1-21، 2(19) ،

الغامدي، عزيزة. (2021). تفعيل الريادة الاستراتيجية في إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية في ضوء التجارب العالمية. مجلة كلية التربية (أسيوط)، 37(2)، 450-499.

الغتم، أحمد و الذواتي صالح و عبدالإله، سعود. (2024). تقويم بطاقة الأداء الوظيفي للمعلم في ضوء نموذج مارزانو: دراسة تحليلية. مجلة البحث في التربية وعلم النفس، 39(1)، 362-335.

فرحان، عويد، علي، سيد محمد عبد الجليل و علي، ميلاد و منصور، ماريان. (2023). أثر اختلاف نمطي عرض المحتوى بمنصة الحائط الرقمي (Padlet) في تنمية المهارات الرقمية لدى معلمي المرحلة الثانوية بدولة الكويت. مجلة كلية التربية (أسيوط)، 39(10.2)، ekb.eg.466-438

فرغلي، علي محمود، الدهشان، علي و جمال ، جمال. (2021). رؤية مقترحة لتطوير برامج التنمية المهنية للمعلمين في ضوء متطلبات الثورة الصناعية الرابعة. مجلة كلية التربية (أسيوط)، 37(11)، ekb.eg.120-1

فريوان، منيرة. (2022). درجة ممارسة القيادة التربوية الإبداعية لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية من وجهة نظر المعلمين في لواء بني كنانة. مجلة كلية التربية (8) 12، 203-343.

فليه، فاروق عبده و عبد المجيد محمد. (2005). السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط، عمان-الأردن.

القيروتي، قاسم. (2000). السلوك التنظيمي "دراسة السلوك الإنساني في المنظمات الإدارية، ط 3 عمان: دار مكتبة الشرق.

القطامنة، منار. (2000). المناخ التنظيمي و أثره على السلوك الإبداعي، دراسة ميدانية للمشرفين الإداريين في الوزارات الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الأردنية.

القيروتي ، محمد قاسم. (2009). السلوك التنظيمي، الطبعة الرابعة، دار الشروق، عمان.

كاسي، لاتييسيا (2024). سينامي كوفي أغبودجينو: «المدينة الأفريقية الحالية نتاج قطيعة مع الطبيعة» [HTML]. [Risālat al-Yūniskū].

الكبيسي ، عامر. (1998). التطوير التنظيمي وقضايا معاصرة، الطبعة الأولى، دار الرضا للنشر، سوريا،

الكبيسي، عامر. (2006). التطوير التنظيمي وقضايا معاصرة"، ط 2 ، دار الرضا للنشر، سوريا.

كريدي ، محمد وموسى ، مخلوف. (2023). القيادة الخادمة وأثرها في الالتزام التنظيمي دراسة تحليلية لآراء عينة من الهيئات التدريسية في الجامعات الأهلية في منطقة الفرات الاوسط. 1-26, 1(68), Journal of Kufa Studies Center .

كنعان، نواف. (2007). القانون الإداري، ط 5الأردن: دار الثقافة للنشر و التوزيع.

كيلاني، يحيى. (2022). دور القيادة الملهمة في تحسين العملية التعليمية بإدارة التعليم في مدينة الرياض. مجلة كلية التربية (أسبوط)، 38(11.2)، 242-269.

المالكي، عادل. (2021). درجة تطبيق القيادة التكنولوجية في المدارس الثانوية بجدة في ضوء جائحة كورونا من وجهة نظر المعلمين والمعلمات. مجلة كلية التربية (أسبوط)، 37(10)، 276-320.

مجدلاوي، فداء. (2023). الجدارات القيادية لدى مديري المدارس الحكومية وعلاقتها بدافعية الإنجاز للمعلمين بالمحافظات الشمالية في فلسطين. مجلة كلية التربية (أسبوط)، 39(7)، 206-225.

محمد ، شريف وفرغلي، محمود. (2023). المواطنة البيئية العالمية لدى طلاب الجامعة على ضوء الاستراتيجية الوطنية لتغير المناخ في مصر 2050م دراسة ميدانية بجامعة أسيوط. مجلة كلية التربية (أسيوط)، 39(12)، 1-126 .

مخوف، اسماء. (2022). تعظيم رأس المال الفكري بجامعة السويس لتحقيق ميزتها التنافسية (تصور مقترح). مجلة كلية التربية (أسيوط)، 38(6)، 19-128.

المدهون ، موس و الجزراوي ، ابراهيم .(1999). تحليل السلوك التنظيمي "سيكولوجيا و إداريا للعاملين و الجمهور . عمان: المركز العربي للخدمات الطلابية.

مصطفى، صلاح . (2023). دراسة مقارنة لبرامج التنمية المهنية لمعلمي التعليم الأساسي في فنلندا وماليزيا وإمكانية الاستفادة منها. المجلة التربوية لتعليم الكبار، 5(4)، 31-60.

المطيري، محمد ، عبد الرحمن ،حسين ونعمات، احمد.(2024). التنمية المهنية المستدامة لقيادات التعليم قبل الجامعي في ضوء تداعيات التحول الرقمي دراسة تحليلية. مجلة كلية التربية (أسيوط)، 40(3)، 100-122.

المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح.(2007). المهارات السلوكية و التنظيمية لتنمية الموارد البشرية . مصر: المكتبة العصرية للنشر و التوزيع.

المقبل، صالح . (2022). الرفاهية النفسية لدى الأمهات وعلاقتها بالسلوك الاجتماعي الايجابي لدى أطفالهن بمرحلة الروضة بدولة الكويت. دراسات في الارشاد النفسي والتربوي، 5(3)، 47-72.

منير ، زيد. (2006).الاتجاهات الحديثة في المنظمات الادارية. دار الشروق، عمان ، الاردن.

المهداوي، نائلة. (2022). درجة مساهمة المشرف التربوي في التنمية المهنية للمعلمين الجدد في مدارس قسبة إربد من وجهة نظر المعلمين الجدد. مجلة كلية التربية (أسيوط)، 38(6.2)، 1-30.

المومني، واصل جميل.(2006). المناخ التنظيمي وإدارة الصراع في المؤسسات التربوية، الطبعة الثانية، دار حامد للنشر عمان، الأردن.

ميخائيل، زكريا. (2023). تطوير الأداء الإداري في التعليم قبل الجامعي في مصر على ضوء خبرات بعض الدول. المجلة التربوية لتعليم الكبار، 5(3)، 31-60.

ميلاد، إنجي، أبوطالب، محمد، عباس، عبدالعال. (2021). تأثير إدارة الوقت على الأداء الوظيفي للعاملين بالفنادق. مجلة كلية السياحة والفنادق-جامعة مدينة السادات، 5(1)، 56-70.

النافعي، تركي و السعدية، زهره بنت حارث. (2024). التقييم الذاتي وعلاقته بتحسين الأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية بمحافظة شمال الشرقية بسلطنة عمان. مجلة ابن خلدون للدراسات والأبحاث، 4(3).

نجيب ، الشيخ فؤاد. (2009). القيادة والابداع . مجلة جامعة عبد الملك عبد العزيز (1) 20.

نصيرات. (2024). درجه ممارسة مديري المدارس الأساسية لسلوك القيادة التحويلية من وجهه نظر المعلمين في مدارس مديرية المزار الشمالي. مجلة كلية التربية (أسيوط).

النصيرات، فالج. (2024). درجه ممارسة مديري المدارس الأساسية لسلوك القيادة التحويلية من وجهه نظر المعلمين في مدارس مديرية المزار الشمالي – الاردن. مجلة كلية التربية (أسيوط)، 40(3)، 123-154.

النوبي، غادة (2023). فعالية برنامج تدريبي قائم علي مدخل النظم في تنمية مهارات التدريس التقني والاتجاه نحو التطوير المهني لدي معلمات الاقتصاد المنزلي أثناء الخدمة. مجلة كلية التربية (أسيوط) [ekb.eg](http://ekb.eg)

النيرة، غلاب.(2022). أنماط القيادة التربوية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمات المرحلة الثانوية في محافظة حفر الباطن: النيرة غلاب ساري المطيري. مجلة مركز جزيرة العرب للبحوث التربوية والإنسانية، 2(14)، 1-21.

الهجرسي، معوض (2023). جودة الحياة الوظيفية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي لدى معلمي ذوي الإعاقة بمدارس التربية الخاصة. مجلة تطوير الأداء الجامعي، 23(1)، 401-459.

الهواشلة، حسين. (2024). تأثير دور مديري المدارس في تنمية السلوك التنظيمي لدى معلمي المدارس في النقب من وجهة نظر المعلمين. مجلة كلية التربية (أسيوط). 80-99، 40(3.2).

الوازن، محمد. (2006). المناخ التنظيمي و علاقته بالالتزام التنظيمي. دراسة مسحية مقارنة على الضباط العاملين بالإدارة العامة للتدريب و الحرافات و الإدارة العامة للمناطق الأمنية بوزارة الداخلية في مملكة البحرين، رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض. السعودية.

وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية. (2023). الكتاب الاحصائي التربوي. النسخة التفاعلية .

الوعري، عريب. (2022). دور مديري المدارس الثانوية في قيادة التغيير والتطوير المهني من وجهة نظر معلمي ومعلمات مدرسة الفريز في شرقي القدس. مجلة كلية التربية (أسيوط)، 38(7.2)، 198-220.

الياسين ، خالد أحمد عبد الله ، د.، دلال، حسين عبد المعطي، أحمد، & الحلواني. (2023).  
تطوير أداء القيادات المدرسية في التعليم الابتدائي بدولة الكويت على ضوء المعايير  
الوطنية لجودة التعليم. مجلة كلية التربية (أسيوط)، 39(10.2)، 141-174 .

[ekb.eg](http://ekb.eg)

ياسين، عامر سعيد و عبد الوهاب، علي محمد.(1997). *الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة*، مركز  
وايد اليرقيس للاستثمارات والتطوير الإداري، ط2، القاهرة.

يونس ، عبد الحكيم مقبل. (2024). دور مديري المدارس الحكومية في التغيير  
التربوي في النقب من وجهة نظرهم. مجلة كلية التربية (أسيوط)، 40(3)،  
204-223.



### 5.3.2. References

- Abbu, H., Mugge, P., Gudergan, G., Hoeborn, G., & Kwiatkowski, A. (2022). Measuring the human dimensions of digital leadership for successful digital transformation. *Research-Technology Management*, 65(3), 39-49. [\[HTML\]](#)
- Ahmad, M., & Rochimah, H. (2021, December 1). Improving teaching effectiveness through transformational leadership and integrity. *International Journal of Evaluation and Research in Education (IJERE).. Institute of Advanced Engineering and Science*. <http://doi.org/10.11591/ijere.v10i4.21801>.
- Ahmed, K. R. A., Abd Elrazek, A. H., & Hassan Muhammad, N. D. M. (2023). Determinants of Societal Cohesiveness in Some Villages Of Matrouh Governorate محددات التماسك المجتمعي في بعض قرى محافظة مطروح *Journal of the Advances in Agricultural Researches*, 28(2), 433-480. [ekb.eg](http://www.ekb.eg)
- Alam, A. (2021, December). Should robots replace teachers? Mobilisation of AI and learning analytics in education. In 2021 International Conference on Advances in Computing, *Communication, and Control (ICAC3)* (pp. 1-12). IEEE. [\[HTML\]](#)
- Albuquerque Moreira, A., & Borba Rocha, M. (2018, June 13). To Understand the “Brazilian Way” of School Management: How National Culture Influences the Organizational Culture and School Leadership. *Education Sciences*. MDPI AG. <http://doi.org/10.3390/educsci802008>
- Alhumaid, K., Ali, S., Waheed, A., Zahid, E., & Habes, M. (2020). COVID-19 & elearning: Perceptions & attitudes of teachers towards E-learning acceptance in the developing countries. *Multicultural Education*. [ijdri.com](http://www.ijdri.com)
- Ali Yousef Al-Moumani, S. (2024). The level of basic school principals’ practice of democratic leadership from the point of view of basic school teachers in Al-Mazar district. *Journal of Faculty of Education-Assiut University*, 40(3.2), 100-124. [ekb.eg](http://www.ekb.eg)
- Amiati, A., Kristiawan, M., & Wardiah, D. (2022, February 4). The Influence of Principal Leadership and Work Ethic of Civil Servant Teachers on Teacher Performance. *Journal of Social Work and Science Education*. Yayasan Karinosseff Muda Indonesia. <http://doi.org/10.52690/jswse.v2i3.255>

- Arsan Faleh Al-Nuseirat, A. (2024). The Degree of Practice of Primary School Principals in Transformational Leadership Behavior from the Perspective of Teachers in the Schools of the Northern Mazar Directorate-Jordan. *Journal of Faculty of Education-Assiut University*, 40(3), 123-154. [ekb.eg](http://ekb.eg)
- Arsul, A., Johanna, A., & Congzhao, H. (2021). The Principal's Business In Improving the Quality of Islamic Education (Case Study at SDIT AZ Jambi City). At-Tasyrih: *journal pendidikan dan hukum Islam*, 7(1), 1-16. [iainbatanghari.ac.id](http://iainbatanghari.ac.id)
- Barnová, S., Treľová, S., Krásna, S., Beňová, E., Hasajová, L., & Gabrhelová, G. (2022). Leadership styles, organizational climate, and school climate openness from the perspective of Slovak vocational school teachers. *Societies*, 12(6), 192.
- Buksnyte-Marmiene, L., Brandisauskiene, A., & Cesnaviciene, J. (2022, November 16). The Relationship between Organisational Factors and Teachers' Psychological Empowerment: Evidence from Lithuania's Low SES Schools. *Social Sciences*. MDPI AG. <http://doi.org/10.3390/socsci11110523>
- Cahyo Adi Kistoro, H., Setiawan, C., Latipah, E., & Putranta, H. (2021). Teachers' Experiences in Character Education for Autistic Children. *International Journal of Evaluation and Research in Education*, 10(1), 65-77. [ed.gov](http://ed.gov)
- Chanana, N. & , S. (2021). Employee engagement practices during COVID-19 lockdown. *Journal of public affairs*. [nih.gov](http://nih.gov)
- Channuwong, S., Chaetnaloa, P., Wongsutthirat, K., Weerachareonchai, P., & Pupapassiri, P. (2024). Good Governance Principles in Buddhism for Business and Politics Administration. *Migration Letters*, 21(S1), 818-827. [migrationletters.com](http://migrationletters.com)
- charron, j.-l., & sépari, s. (2001). *organisation et gestion de l'entreprise*. paris: dunod.
- Dooley, L. M., Alizadeh, A., Qiu, S., & Wu, H. (2020, August 14). Does Servant Leadership Moderate the Relationship between Job Stress and Physical Health?. *Sustainability*. MDPI AG <http://doi.org/10.3390/su1216659>
- DRĂGHICI, T., & ILIE, O.-A. (2022, January). Adapting the University Ethical Climate, a Necessity in the Pandemic Context. *Revista*

- DUGHİM K. .(2023)The Effect of Psychological Burnout on the Job Performance of Male and Female Teachers in the Liberated Regions of Northern Syria A Descriptive, Analytical, Correlational Study *İlahiyat Araştırmaları Dergisi* (20) 110-134.
- Eabd Alhakim Muqbil Yunis, M. (2024). The Role of Public School Principals in Educational Change in the Negev: Their Perspective. *Journal of Faculty of Education-Assiut University*, 40(3), 204-223. [ekb.eg](http://ekb.eg)
- Eva, E. (2022). Increasing perceived work meaningfulness by implementing psychological need-satisfying performance management practices. *Human Resource Management Review*, 32(3), 100792.
- Fantus, S. & Newman, P. A. (2021). Promoting a positive school climate for sexual and gender minority youth through a systems approach: A theory-informed qualitative study. *American journal of orthopsychiatry*. [google.com](http://google.com)
- Fantus, S. & Newman, P. A. (2021). Promoting a positive school climate for sexual and gender minority youth through a systems approach: A theory-informed qualitative study.. *American journal of orthopsychiatry*.
- Gašková, J. (2020). Servant leadership and its relation to work performance. *Central European Business Review*. [semanticscholar.org](http://semanticscholar.org)
- Gawanmeh, A., Al-Karaki, J. N., Ababneh, N., & Hamid, Y. (2021, May 28). Evaluating the Effectiveness of Distance Learning in Higher Education during COVID-19 Global Crisis: UAE Educators' Perspectives. *Contemporary Educational Technology*. *Bastas Publications*. <http://doi.org/10.30935/cedtech/10945>
- Gitomer, D. H., Martínez, J. F., Battey, D., & Hyland, N. E. (2021). Assessing the assessment: Evidence of reliability and validity in the edTPA. *American Educational Research Journal*, 58(1), 3-31. [sagepub.com](http://sagepub.com)
- Glaveli, N., Manolitzas, P., Vouzas, F., & Liassidis, C. (2023, January 7). Developing a Sustainable Work Environment for Substitute

Teachers: A Multi-Criteria Job Satisfaction Approach. *.Sustainability*. MDPI AG. <http://doi.org/10.3390/su15021154>

Golzar, J., & Miri, M. A. (2020). SERVANT LEADERSHIP PRINCIPLES IN COLLEGIAL LEVEL: EFL STUDENTS'REPORTED EXPERIENCES IN AFGHANISTAN. *Continuing Professional Education: Theory & Practice*, 63(2). [kubg.edu.ua](http://kubg.edu.ua)

Golzar, J., & Miri, M. A. (2020). SERVANT LEADERSHIP PRINCIPLES IN COLLEGIAL LEVEL: EFL STUDENTS'REPORTED EXPERIENCES IN AFGHANISTAN. *Continuing Professional Education: Theory & Practice*, 63(2). [kubg.edu.ua](http://kubg.edu.ua)

Gultekin, H. & Dougherty, M. (2021). The relationship between servant leadership characteristics of school teachers and students' academic achievement. *Journal of Ethnic and Cultural Studies*. [archive.org](http://archive.org)

Gultekin, H. & Dougherty, M. (2021). The relationship between servant leadership characteristics of school teachers and students' academic achievement. *Journal of Ethnic and Cultural Studies*.

Gunawan, I. & Adha, M. A. (2021). THE EFFECT OF INSTRUCTIONAL, TRANSFORMATIONAL AND SPIRITUAL LEADERSHIP ON ELEMENTARY SCHOOL TEACHERS' PERFORMANCE AND .... [semanticscholar.org](http://semanticscholar.org)

Güngör, S. K. (2016). The Prediction Power of Servant and Ethical Leadership Behaviours of Administrators on Teachers' Job Satisfaction. *Universal Journal of Educational Research*, 4(5), 1180-1188.

Hermanto, Y. B., & Srimulyani, V. A. (2022, October 17). The Effects of Organizational Justice on Employee Performance Using Dimension of Organizational Citizenship Behavior as Mediation. *.Sustainability*. MDPI AG. <http://doi.org/10.3390/su142013322>

Hermanto, Y. B., Srimulyani, V. A., & Pitoyo, D. J. (2024). The mediating role of quality of work life and organizational commitment in the link between *transformational leadership and organizational citizenship* .... Heliyon. [cell.com](http://cell.com)

Hindley, A. (2022, October 25). Understanding the Gap between University Ambitions to Teach and Deliver Climate Change

- Insley, R., Jaeger, P., Ekinici, A., & Sakiz, H. (2016, August 20). An Evaluation of Teachers' Opinions about the Servant Leadership Behaviours of School Principals. *Educational Process: International Journal*.  
Universitepark. <http://doi.org/10.12973/edupij.2016.53.4>
- Islam, T., Khatoon, A., Cheema, A. U., & Ashraf, Y. (2023). How does ethical leadership enhance employee work engagement? *The roles of trust in leader and harmonious work passion*. *Kybernetes*.  
[researchgate.net](https://www.researchgate.net)
- Johnston, S. M. (2021). *The great resignation in teaching: Servant leadership impact on teacher retention, job satisfaction, and principal efficacy during the COVID-19 pandemic*. [proquest.com](https://www.proquest.com)
- Joseph Jeyaraj, J., & Gandolfi, F. (2022). The servant leader as a critical pedagogue: drawing lessons from critical pedagogy. *International Journal of Leadership in Education*, 25(1), 88-105. [researchgate.net](https://www.researchgate.net)
- Keaton, W. & Gilbert, A. (2020). Successful online learning: What does learner interaction with peers, instructors and parents look like?. *Journal of Online Learning Research*. [learntechlib.org](https://www.learntechlib.org)
- Kilag, O. K. T., Diano Jr, F. M., Malbas, M. H., Mansueto, D. P., Villar, S. P., & Arcillo, M. T. (2023). The role of servant leadership in creating a positive school climate. *Science and Education*, 4(5), 933-942.  
[cyberleninka.ru](https://www.cyberleninka.ru)
- Kim, J. & Lee, K. S. S. (2022). Conceptual model to predict Filipino teachers' adoption of ICT-based instruction in class: using the UTAUT model. *Asia Pacific Journal of Education*. [researchgate.net](https://www.researchgate.net)
- Kozioł-Nadolna, K. (2020). The role of a leader in stimulating innovation in an organization. *Administrative Sciences*. [mdpi.com](https://www.mdpi.com)
- Kuykendall, B., & Slater, C. L. (2020). Servant-leadership and trust between teachers and principals. *The International Journal of Servant-Leadership*, 14(1), 249-273. [\[HTML\]](#)
- Larasati, E., Karnati, N., & Muhab, S. (2022, March 14). The Effect of Servant Leadership, Compensation, Professional Development on the Performance of State Elementary School Teachers in West Jakarta. *International Journal of Social Science Research and*

- Review. International Journal of Social Science Research and Review.* <http://doi.org/10.47814/ijssrr.v5i3.220>
- Laub, J. (2004). Defining Servant Leadership: A recommended typology for servant leadership studies. School of Leadership Studies, REGENT UNIVERSITY.
- Lee, K. C. (2021, February). The Lasater Clinical Judgment Rubric: Implications for Evaluating Teaching Effectiveness. *Journal of Nursing Education*. SLACK, Inc. <http://doi.org/10.3928/01484834-20210120-03>
- Leech, N. L., Gullett, S., Cummings, M. H., & Haug, C. A. (2022). The Challenges of Remote K-12 Education during the COVID-19 Pandemic: Differences by Grade Level. *Online Learning*. [ed.gov](http://ed.gov)
- Levi, T. & Inbar-Lourie, O. (2020). Assessment literacy or language assessment literacy: Learning from the teachers. *Language Assessment Quarterly*. [\[HTML\]](#)
- Limbos, M. A. P., & Casteel, C. (2008, September 20). Schools and Neighborhoods: Organizational and Environmental Factors Associated With Crime in Secondary Schools. *Journal of School Health*. Wiley. <http://doi.org/10.1111/j.1746-1561.2008.00341.x>
- Liu, Y.-. bing ., Xue, L.-. ling ., Xue, H.-. ping ., & Hou, P. (2019, August). Effectiveness of Education Courses in Enhancing Clinical Educators' Teaching Ability. *The Journal of Continuing Education in Nursing*. SLACK, Inc. <http://doi.org/10.3928/00220124-20190717-08>
- McMillan, K. (2017). *An analysis of the impact servant leadership has on staff retention in elementary schools*. Northwest Nazarene University.
- Mormah, F. O. (2023, December 13). Teachers' Alcohol Addiction and Its Effects in Promoting a Friendly and Productive School Climate. *.Current Perspectives in Educational Research*. OpenEd Network. <http://doi.org/10.46303/cuper.2023.7>
- Muhammad Hazal Al-Mutairi, A. R., Hussein Abdel Muti, A., & Abdel Nasser Ahmed, N. (2024). Sustainable Professional Development for Pre-University Education Leaders in Light of the Ramifications of Digital Transformation: An Analytical Study. *Journal of Faculty of Education-Assiut University*, 40(3), 100-122. [ekb.eg](http://ekb.eg)

- Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and practice*. Sage publications.
- Oke, A., & Fernandes, F. A. P. (2020). Innovations in teaching and learning: Exploring the perceptions of the education sector on the 4th industrial revolution (4IR). *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 6(2), 31. [sciencedirect.com](https://www.sciencedirect.com)
- Oktavia, R. L., Yusuf, M., & Suwardana, H. (2022, April 15). The Effect of Leadership Style and Work Environment on Teacher Performance. *Innovation Research Journal*. Universitas Muhammadiyah Gresik. <http://doi.org/10.30587/innovation.v3i1.3939>
- Paas, J., Poell, R. F., & Batistič, S. (2020). The elephant in the room: exploring the motivational antecedents of servant leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 41(5), 637-652. [researchgate.net](https://www.researchgate.net)
- Paas, J., Poell, R. F., & Batistič, S. (2020). The elephant in the room: exploring the motivational antecedents of servant leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 41(5), 637-652.
- Pace, F., Sciotto, G., Randazzo, N. A., & Macaluso, V. (2022, October 3). Teachers' Work-Related Well-Being in Times of COVID-19: The Effects of Technostress and Online Teaching. *i>Social > AG*. <http://doi.org/10.3390/socsci11100453> *MDPI*.<es</i>Scienc
- Padmanabhanunni, A., & Pretorius, T. B. (2022, December 19). Job Satisfaction Goes a Long Way: The Mediating Role of Teaching Satisfaction in the Relationship between Role Stress and Indices of Psychological Well-Being in the Time of COVID. *International Journal of Environmental Research and Public Health*. MDPI AG. <http://doi.org/10.3390/ijerph192417071>
- Padmanabhanunni, A., & Pretorius, T. B. (2022, December 19). Job Satisfaction Goes a Long Way: The Mediating Role of Teaching Satisfaction in the Relationship between Role Stress and Indices of Psychological Well-Being in the Time of COVID. *International Journal of Environmental Research and Public Health*. MDPI AG. <http://doi.org/10.3390/ijerph192417071>
- Rahal, F. E. Z. M. & Farmanesh, P. (2022). Does Servant Leadership Stimulate Work Engagement in the Workplace? The Mediating Role of Trust in Leader. *Sustainability*. [mdpi.com](https://www.mdpi.com)

- Raoush, A. (2022, February 22). Relationship between adopting servant leadership style and employee commitment: Empirical evidence from Jordanian governmental hospitals. *Problems and Perspectives in Management*. LLC CPC Business Perspectives. [http://doi.org/10.21511/ppm.20\(1\).2022.25](http://doi.org/10.21511/ppm.20(1).2022.25)
- Rathwan, F. (2023). the degree of Servant Leadership of Public-School Principals in Jerash Governorate from the Teachers' Perspective,. *Jordan Journal of Applied Science-Humanities Series*, 37(1), 91-108.
- Redeş, A., Rad, D., Roman, A., Bocoş, M., Chiş, O., Langa, C., ... & Baci, C. (2023). The Effect of the Organizational Climate on the Integrative–Qualitative Intentional Behavior in Romanian Preschool Education-A Top-Down Perspective. *Behavioral Sciences*, 13(4), 342.
- Robbins, S.P. and Coulter, M. (2007) *Management. 9th Edition*, Prentice-Hall, London.
- Saleem, F., Zhang, Y. Z., Gopinath, C., & Adeel, A. (2020). Impact of servant leadership on performance: The mediating role of affective and cognitive trust. *Sage Open*, 10(1), 2158244019900562.
- Sobhi Mohamed Saleh, H. (2024). The Challenges Facing the Integration of Students with Special Needs in Online Education from the Perspective of Special Education Teachers in the City of Nablus. *Journal of Faculty of Education-Assiut University*, 40(3.2), 125-145. [ekb.eg](http://ekb.eg)
- Sriadmitum, I. (2023). Leadership style, work environment, and compensation on job satisfaction and teacher performance. *Journal of Applied Business and Technology*, 4(1), 79-92.
- Swart, C., Pottas, L., & Maree, D. (2021). Servant school leadership and organisational climate in south african private schools. *Education Research International*, 2021(1), 8568889.
- Swart, C., Pottas, L., Maree, D., & Graham, M. A. (2022). Roll Up Your Sleeves: Servant Leadership as a Paradigm for the Challenging South African School Context?. *SAGE Open*, 12(2), 21582440221096653.
- Taberner, A. M. (2018, March 12). The marketisation of the English higher education sector and its impact on academic staff and the



nature of their work. *International Journal of Organizational Analysis*. Emerald. <http://doi.org/10.1108/ijoa-07-2017-1198>

Takruri, H., & Ashour. (2023). The Degree of Availability of Administrative Creativity Culture Among Arab School Principals within the Green Line and Its Relationship to Teachers Job Performance. *Jordan Journal of Applied Science-Humanities Series*, 37(1), 73-90.

Turesky, E. F., Smith, C. D., & Turesky, T. K. (2020). A call to action for virtual team leaders: practitioner perspectives on trust, conflict and the need for organizational support. *Organization Management Journal*, 17(4/5), 185-206. [emerald.com](http://emerald.com)

Von Fischer, P. E. (2017). *The relationship between teacher perceptions of principal servant leadership behavior and teacher job satisfaction in South Dakota*. University of South Dakota.

Wang, X., Guchait, P., & Pasamehmetoglu, A. (2020). Anxiety and gratitude toward the organization: Relationships with error management culture and service recovery performance. *International Journal of Hospitality Management*, 89, 102592.

Wang, Y., & Dapat, R. O. (2023). School Principals' Leadership Styles and Organizational Climate Toward Innovative Leadership Program. *Journal of Education and Educational Research*, 2(1), 39-41.

Zholchieva, A., Department of Pedagogy and Psychology, International Ala-Too University, Faculty of Social Sciences, Zholchieva, A., Özlü, Ö., Education Department of Bishkek City, Bishkek, Kyrgyzstan, & Maltepe University, School of Foreign Languages, Istanbul, Turkey. (2023). *The Young Municipal School Teachers' Job Satisfaction in Bishkek (Kyrgyzstan)*. Disputationes Scientificalae Universitatis Catholicae in Ružomberok. Catholic University in Ružomberok. <http://doi.org/10.54937/dspt.2023.23.2.60-67>.

## الملاحق

- ملحق رقم (1) أسماء المحكمين
- ملحق رقم (2) أداة الدراسة بصورتها الأولية
- ملحق رقم (3) أداة الدراسة بصورتها النهائية
- ملحق رقم (4) كتاب تسهيل المهمة من الجامعة
- ملحق رقم (5) كتاب تسهيل المهمة من وزارة التربية والتعليم

## ملحق (1) أسماء المحكمين

رقم	اسم المحكم	التخصص	مكان العمل
1.	أ.د. راتب سلامة السعود	إدارة وقيادة تربوية	الجامعة الأردنية
2.	أ.د. خالد السرحان	إدارة تربوية	الجامعة الأردنية
3.	أ.د. خالد الصرايرة	إدارة تربوية	جامعة مؤتة
4.	أ.د. باسم شلش	إدارة تربوية	جامعة القدس المفتوحة
5.	أ.د. خالد قرواني	إدارة تربوية	جامعة القدس المفتوحة
6.	أ.د. تيسير أبو ساكور	إدارة تربوية	جامعة القدس المفتوحة
7.	أ.د. نبيل الجندي	علم نفس تربوي	جامعة الخليل
8.	د. كمال المخامرة	إدارة تربوية	جامعة الخليل
9.	د. أحمد فتحة	إدارة تربوية	جامعة بير زيت
10.	د. اشرف الصايغ	إدارة تربوية	جامعة النجاح الوطنية
11.	أ.د. نبيل المغربي	علم نفس تربوي	جامعة القدس المفتوحة
12.	أ.د. مجدي علي زامل	إدارة تعليمية	جامعة القدس المفتوحة
13.	أ.د. محمد الطيبي	تخطيط تربوي	جامعة القدس المفتوحة
14.	د. حسين حمائل	إدارة تربوية	جامعة القدس المفتوحة
15.	د. حسام حسني القاسم	إدارة تعليمية	جامعة فلسطين التقنية خضوري
16.	د. جعفر وصفي أبو صاع	إدارة تعليمية	جامعة فلسطين التقنية خضوري
17.	د. حكم رمضان حجة	مناهج وأساليب التدريس	جامعة فلسطين التقنية خضوري
18.	د. سعيد عوض	تربية خاصة	جامعة القدس
19.	د. يوسف حرفوش	إدارة تربوية	جامعة القدس
20.	د. روان سياج	إدارة تربوية	جامعة فلسطين الأهلية
21.	د. حنان سمير	إدارة تربوية	كلية العلوم الإسلامية
22.	د. منال ابو منشار	أصول تربية	جامعة الخليل
23.	د. صلاح الزرو	إدارة تربوية	جامعة الخليل
24.	د. خالد كتلو	مناهج واساليب تدريس	جامعة القدس المفتوحة
25.	د. ابراهيم ابو عقيل	إحصاء	جامعة الخليل

## ملحق (2)

### أداة الدراسة بصورتها الأولى

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



جامعة الخليل

كلية الدراسات العليا

حضرة الأستاذ الدكتور / الدكتور الفاضل.....المحترم.

السلام عليكم ورحمة الله، وبعد:

يقوم الباحث بدراسة بعنوان " القيادة الخادمة وعلاقتها بالمناخ التنظيمي والأداء

الوظيفي للمعلمين " وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في تخصص القيادة والإدارة التربوية | جامعة الخليل.

ولأغراض هذه الدراسة قام الباحث بتطوير الاستبانة المرفقة والمكونة من أربعة أقسام:

القسم الأول: - يتكون من الفقرات التي تختص بالمعلومات الديموغرافية.

القسم الثاني: - يتكون من الفقرات التي تختص بالقيادة الخادمة.

القسم الثالث: - يتكون من الفقرات التي تختص بالمناخ التنظيمي.

القسم الرابع: - يتكون من الفقرات التي تختص بالأداء الوظيفي للمعلمين.

علماً أن الإجابة على فقرات الاستبانة ستكون وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي، وقد قام الباحث

بتطوير الاستبانة الخاصة بهذه الدراسة من خلال مراجعة الدراسات السابقة والأدبيات المتعلقة

بالموضوع.

ونظراً لما تتمتعون به من خبرة ودراية في مجال البحث والتطوير، أضع بين أيديكم هذه الاستبانة

لتحكيماها، آملاً أن تنال حسن اهتمامكم وأن تتلطفوا بقراءة فقراتها وتحكيماها من حيث:

1- مدى انتماء الفقرة للمجال الذي تدرج تحته، وملاءمتها لموضوع الدراسة.

2- شمولية المجال الواحد، ووضوح الفقرات وسلامتها العلمية واللغوية.

3- إضافة أو حذف أو تعديل ما ترونه مناسباً.

كما وأرجو اقتراح أية ملحوظات ترونها مناسبة تمكن من التوصل إلى نتائج دقيقة تحقق الأهداف التي قامت هذه الدراسة من أجلها.

مع جزييل الشكر لتعاونكم، مع الاحترام والتقدير

الباحث: جاد الله الرجوب

المشرف: الدكتور أشرف أبو خيران

الرجاء كتابة البيانات الآتية:

اسم المحكم: ..... الرتبة العلمية .....

التخصص: ..... مكان العمل (الجامعة) .....

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



جامعة الخليل

كلية الدراسات العليا

الزملاء معلمي ومعلمات المدارس الأساسية المحترمين..

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، وبعد

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان " القيادة الخادمة وعلاقتها بالمناخ التنظيمي والأداء الوظيفي للمعلمين"، وذلك لاستكمال متطلبات على درجة الدكتوراه في القيادة والإدارة التربوية من كلية العلوم التربوية في جامعة الخليل.

أرجو التكرم بالإجابة على جميع فقرات الاستبانة المرفقة بمنتهى الشفافية والواقعية، شاكراً لكم ومقدراً تعاونكم، علماً بأن الإجابات التي سوف تقدمونها ستعامل بسريّة تامة، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي هذا.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام

**الجزء الأول: المعلومات الديمغرافية (البيانات الأولى) لعينة الدراسة**

1. الجنس:  ذكر  أنثى
2. المؤهل العلمي:  بكالوريوس أو أقل  ماجستير فأعلى
3. مكان السكن:  مدينة  قرية  مخيم
4. المديرية:  الخليل  شمال الخليل  جنوب الخليل  يطا
5. سنوات الخبرة:  5 سنوات فأقل  6 سنوات –  10 سنوات  11 سنة فأكثر
6. التقدير العام:  ممتاز  جيد جداً  جيد  ضعيف

**الجزء الثاني: محاور ومجالات وفقرات الاستبانة بمتغيراتها الثلاثة**

يرجى التكرم وتحديد الدرجة التي تعبر عن وجهة نظرك على فقرات الاستبانة.

المحور الأول: مقياس درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية في محافظة الخليل للقيادة الخادمة.

وقد شمل المقياس في صورته الأولية على (43) فقرة، ركزت على درجة ممارسة القيادة الخادمة في ثمانية مجالات علماً أن الإجابة على فقرات المقياس ستكون وفقاً لتدرج ليكرت الخماسي على النحو التالي:

كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
5	4	3	2	1

#	الفقرات	انتماء الفقرة للبعد		الصيغة اللغوية		مناسبتها للبيئة		ملاحظات التعديل إن وجدت
		متنمية	غير متنمية	واضحة	غير واضحة	مناسبة	غير مناسبة	
<b>المجال الأول: التمكين: مدير المدرسة</b>								
1	يزودني مدير المدرسة بالمعلومات اللازمة لإنجاز المهام							
2	يساعدني مدير المدرسة على تطوير ذاتي							
3	يشجعني مدير المدرسة على استغلال مواهبي وتوظيفها في عملي							
4	يعزز مدير المدرسة فرص النجاح للمعلمين باستمرار.							
5	يعمل مدير المدرسة على تمكين العاملين من صناعة القرارات المهمة							
6	يعزز المدير مبادرات المعلمين ويشجعها ويذلل الصعاب لها							
<b>المجال الثاني: الاهتمام بالمعلمين ودعمهم: مدير المدرسة</b>								
1	يسعى مدير المدرسة للحصول على التقدير مقابل الأشياء التي يقدمها للآخرين							
2	يقدم مدير المدرسة الدعم والمساعدة للآخرين							
3	يستمتع مدير المدرسة بنجاح زملائه في العمل							
4	يدرب مدير المدرسة المعلمين على ممارسة الدور القيادي.							
5	يقدم مدير المدرسة الدعم والمساندة للمعلمين في عملهم.							

ملاحظات التعديل إن وجدت	مناسبتها للبيئة		الصياغة اللفظية		انتماء الفقرة للبعد		الفقرات	#
	مناسبة	غير مناسبة	واضحة	غير واضحة	منتمية	غير منتمية		
							يقدم المدير مكافآت معنوية للمعلمين لتعزيز جهودهم	6
<b>المجال الثالث: التسامح التصرف بأخلاق مع المعلمين: مدير المدرسة</b>								
							يوجه مدير المدرسة النقد للآخرين بسبب الأخطاء التي يرتكبونها في العمل	1
							لا يتجاهل مدير المدرسة أخطاء الآخرين الماضية	2
							يتعامل مدير المدرسة بطريقة صارمة مع الأفراد الذين يعارضونه في بيئة العمل	3
							يصغي المدير لما يقوله المعلمون باهتمام	4
							يحترم المدير الآراء التي يطرحها المعلمون	5
<b>المجال الرابع: الاشراف والتطوير المهني للمعلمين: مدير المدرسة</b>								
							يتبنى مدير المدرسة تطبيق رؤية طويلة المدى للمستقبل	1
							يؤكد مدير المدرسة على أهمية التأزر في تحقيق الصالح العام للمؤسسة ككل	2
							يؤكد على أهمية تحملنا المسؤولية المجتمعية عند دأنا لمهام عملنا المختلفة	3
							يسعى المدير على تطوير أداء المعلمين من خلال الدورات والبرامج التدريبية.	4
							يعمل مدير المدرسة على جعل تطوير حياتي المهنية أولوية لديه	5
							يدرك المدير أن خدمة الآخرين تعد جوهر القيادة الخادمة	6
<b>المجال الخامس: التواضع في التعامل مع المعلمين: مدير المدرسة</b>								
							يستخلص مدير المدرسة الدروس المستفادة مما يوجه له من انتقادات في العمل	1
							يقر مدير المدرسة بما يرتكبه من أخطاء أمام رؤسائه في العمل	2
							يتعلم مدير المدرسة من تباين واختلاف آراء ووجهات نظر الآخرين	3
							يحاول مدير المدرسة التعلم من نقد الآخرين ويستخلص الدروس المستفادة.	4



ملاحظات التعديل إن وجدت	مناسبتها للبيئة		الصياغة اللغوية		انتماء الفقرة للبعد		الفقرات	#
	غير مناسبة	مناسبة	غير واضحة	واضحة	غير متمية	متمية		
							يحاول مدير المدرسة التعلم من الأخطاء والانتقادات الموجهة إليه من جانب رؤوسيه في العمل	5
<b>المجال السادس: الواقعية في التعامل مع المعلمين: مدير المدرسة</b>								
							يعبر مدير المدرسة عن مشاعره وآرائه الذاتية حتى إذا ترتب على ذلك نتائج وتداعيات سلبية غير مرغوبة	1
							يتأثر مدير المدرسة بالأشياء التي يراها تحدث حوله في بيئة العمل	2
							يتحلى مدير المدرسة بالشفافية والانفتاح في التعبير عن نقاط ضعفه	3
							يظهر مدير المدرسة مشاعره وآرائه الحقيقية تجاه العاملين الآخرين	4
							يتصف مدير المدرسة بالود في التعامل مع المعلمين	5
<b>المجال السابع: الشجاعة في اتخاذ القرارات: مدير المدرسة</b>								
							يتراجع مدير المدرسة عن قراراته إن تبين له خطأها	1
							يبدل مدير المدرسة قصارى جهده لتحقيق ما يراه صواباً من وجهة نظره	2
							يتحمل مدير المدرسة المخاطر المتوقعة ولو لم يحصل على الدعم اللازم لذلك	3
							يمتلك مدير المدرسة الشجاعة باتخاذ الإجراءات الصحيحة في العمل	4
							يتعامل المدير مع الحالات الطارئة بكفاءة وحزم	5
							يعترف المدير بأخطائه أمام المعلمين حال وقوعها	6
<b>المجال الثامن: محاسبة المخطئين: مدير المدرسة</b>								
							يحملني مدير المدرسة المسؤولية عن المداخل المتبعة في أداء مهام العمل الوظيفي	1
							يحملني مدير المدرسة المسؤولية عن الارتقاء بمستوى أدائي في العمل	2
							يحملني مدير المدرسة المسؤولية في أداء العمل	3
							يؤكد على تطبيق الانظمة والقوانين	4

## المحور الثاني: مقياس المناخ التنظيمي.

وقد شمل المقياس في صورته الأولى على (15) فقرة، ركزت على المناخ التنظيمي في ثلاثة مجالات علماً أن الإجابة على فقرات المقياس ستكون وفقاً لتدرج ليكرت الخماسي على النحو التالي:

ملاحظات التعديل إن وجدت	مناسبتها للبيئة		الصياغة اللغوية		انتماء الفقرة للبعد		الفقرات	#
	غير مناسبة	مناسبة	غير واضحة	واضحة	غير منتمية	منتمية		
<b>المجال الأول: الهيكل التنظيمي</b>								
							خطوط السلطة بين المدير والمعلمين واضحة	1
							يوجد وصف وظيفي يحدد مسؤوليات العاملين بالمدرسة	2
							يتصف الهيكل التنظيمي بالمرونة	3
							يوجد تعاون عالي بين مستويات الهيكل التنظيمي	4
							تناسب تخصصات المعلمين مع واجبات ومهام عملهم	5
<b>المجال الثاني: الاتصالات</b>								
							تستخدم الوسائل الحديثة في الاتصالات لنقل المعلومات	1
							نظام الاتصالات في المدرسة يؤثر ايجابيا على الأداء الوظيفي للمعلمين	2
							هناك سهولة بالاتصالات بين المعلمين لتبادل المعلومات	3
							الاتصالات داخل المدرسة تسير بجميع الاتجاهات ( صعود وهبوط)	4
							تنجز الاتصالات بين المدير والمعلمين بسرعة	5
<b>المجال الثالث: المشاركة في اتخاذ القرارات</b>								
							تحرص إدارة المدرسة على إشراك المعلمين في صنع القرارات المتعلقة بالمهام	1
							يمتلك المعلمين الصلاحيات على اتخاذ القرارات وتحمل مسؤولياتها	2
							يتم حل المشكلات التي تواجه مهام وانشطة المدرسة بشكل جماعي	3

ملاحظات التعديل إن وجدت	مناسبتها للبيئة		الصياغة اللغوية		انتماء الفقرة للبعد		الفقرات	#
	غير مناسبة	مناسبة	غير واضحة	واضحة	غير منتمية	منتمية		
							يعقد المدير اجتماعات مفتوحة مع المعلمين يسمح لهم بالحوار دون قيود	4
							المشاركة في اتخاذ القرارات يؤثر ايجابيا على الأداء الوظيفي للمعلمين	5

### المحور الثالث: مقياس الأداء الوظيفي للمعلمين.

وقد شمل المقياس في صورته الأولى على (22) فقرة، ركزت على الأداء الوظيفي للمعلمين في ثلاثة مجالات علماً أن الإجابة على فقرات المقياس ستكون وفقاً لتدرج ليكرت الخماسي على النحو التالي:

ملاحظات التعديل إن وجدت	مناسبتها للبيئة		الصياغة اللغوية		انتماء الفقرة للبعد		الفقرات	#
	غير مناسبة	مناسبة	غير واضحة	واضحة	غير منتمية	منتمية		
<b>المجال الأول : الأداء التعليمي/ جودة الأداء</b>								
							أقوم بأداء المهام المطلوبة مني بكفاءة وفاعلية	1
							أقوم بإنهاء المهام المطلوبة مني بأقل مستوى من الأخطاء	2
							أمتلك الخبرة الكافية لإنجاز عملي دون الحاجة إلى الإشراف والتوجيه من قبل المدير.	3
							أخطط للأنشطة المدرسية بكفاءة	4
							أشارك في الدورات والمؤتمرات والورشات التعليمية	5
							أعمل بشكل تعاوني مع زملائي ومدير المدرسة	6
							أقدم مبادرات تعليمية على مستوى المدرسة والمديرية	7
<b>المجال الثاني: المهارات/ حجم الأداء</b>								

ملاحظات التعديل إن وجدت	مناسبتها للبيئة		الصياغة اللغوية		انتماء الفقرة للبعد		الفقرات	#
	غير مناسبة	مناسبة	غير واضحة	واضحة	غير منتمية	منتمية		
							أقوم بأداء المهام المطلوبة بما يتوافق مع معايير الأداء المعتمدة في المدرسة.	1
							اشجع زملائي المعلمين على النمو المهني	2
							أسهم استخدامي تقنيات التدريس الحديثة في تحسين أدائي الوظيفي	3
							أعمل خارج أوقات العمل الرسمي لإنجاز الأداء الوظيفي المطلوب	4
							أشارك في إعداد البحوث العلمية وأنشرها	5
							أوظف الرحلات التعليمية للطلبة كأنشطة لامنهجية	6
							أطور مهاراتي في إدارة الصف	7
<b>المجال الثالث: السلوكيات/ إجراءات الأداء</b>								
							أقوم بإنهاء المهام المطلوبة مني في الوقت المحدد لها.	1
							أحاول إيجاد أفكار وأساليب جديدة لحل المشاكل التي تواجهني في العمل	2
							أتحمل بشكل كاف مسؤولية كل ما هو متعلق بوصفي الوظيفي.	3
							ألتزم بقوانين وإجراءات العمل المنصوص عليها من قبل المدرسة.	4
							أبادر لتقديم المقترحات والأفكار التي تؤدي إلى تحسين العمل.	5
							استثمر أوقات الدوام الرسمي في ما هو مفيد	6
							أحرص على أداء عملي بأمانة	7
							أواكب المستجدات العلمية للاستفادة منها	8

### ملحق (3)

#### أداة الدراسة بصورتها النهائية

بسم الله الرحمن الرحيم



جامعة الخليل

كلية الدراسات العليا

الزملاء معلمو ومعلمات المدارس الأساسية المحترمون..

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، وبعد

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان " القيادة الخادمة وعلاقتها بالمناخ التنظيمي والأداء الوظيفي للمعلمين"، وذلك لاستكمال متطلبات درجة الدكتوراه في القيادة والإدارة التربوية من كلية العلوم التربوية في جامعة الخليل.

أرجو التكرم بالإجابة على جميع فقرات الاستبانة المرفقة بمنتهى الشفافية والواقعية، شاكراً لكم ومقدراً تعاونكم، علماً بأن الإجابات التي سوف تقدمونها ستعامل بسريّة تامة، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي هذا.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام

الباحث : جاد الله الرجوب

## الجزء الأول : المعلومات الديمغرافية (البيانات الأولية) لعينة الدراسة:

1. الجنس:  ذكر  أنثى
2. المؤهل العلمي:  بكالوريوس أو أقل  ماجستير فأعلى
3. المديرية:  الخليل  شمال الخليل  جنوب الخليل  يطا
4. سنوات الخدمة: أقل من 5 سنوات  5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات  10 سنوات فأكثر
5. التقدير العام:  ممتاز  جيد جدا  جيد  ضعيف

## الجزء الثاني: محاور الاستبانة بمتغيراتها الثلاثة

يرجى التكرم وتحديد الدرجة التي تعبر عن وجهة نظرك على فقرات الاستبانة.

### المحور الأول: مقياس درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية في محافظة الخليل للقيادة الخادمة.

وتعرف القيادة الخادمة: ذلك النمط من القيادة الذي يحترم كرامة الفرد ويُعلي من شأنه، ويؤوظف فيه ما أمكن نزعته الإبداعية الفطرية للقيادة. وقد شمل المقياس في صورته النهائية على (28) فقرة، ركزت على درجة ممارسة القيادة الخادمة في خمسة مجالات علماً أن الإجابة على فقرات المقياس ستكون وفقاً لتدرج ليكرت الخماسي على النحو الآتي:

الرقم	العبرة	قليلة جداً	قليلة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جداً
<b>المجال الأول: التمكين</b>						
(1)	يزود المعلمين بالمعلومات اللازمة لإنجاز المهام.					
(2)	يساعد المعلمين على تطوير أدائهم.					
(3)	يشجع المعلمين على توظيف مواهبهم في العمل.					
(4)	يعزز فرص النجاح للمعلمين باستمرار.					

					يمكّن المعلمين من صناعة القرارات المهمة.	(5)
					يشجع المعلمين على إيجاد حلول لمشكلات العمل.	(6)
<b>المجال الثاني: الايثار</b>						
					يسعى للحصول على التقدير للمعلمين.	(1)
					يقدم الدعم والمساعدة للمعلمين.	(2)
					يعتز بنجاح المعلمين في العمل.	(3)
					يقدم المكافآت المعنوية للمعلمين لتعزيز جهودهم.	(4)
					يعزو نجاح العمل الإداري لجهود المعلمين في المدرسة.	(5)
					يبادر الى تعريف المجتمع المحلي بالمعلمين وانجازاتهم.	(6)
<b>المجال الثالث: المحبة والتسامح</b>						
					يوجه النصح والإرشاد للمعلمين.	(1)
					يتعامل بطريقة إنسانية مع المعلمين الذين يعارضونه.	(2)
					يصغي لما يقوله المعلمون باهتمام.	(3)
					يحترم الآراء التي يطرحها المعلمون.	(4)
					يتصف بالود في التعامل مع المعلمين.	(5)
<b>المجال الرابع: الواقعية والتواضع</b>						
					يتبنى تطبيق رؤية واقعية طويلة المدى.	(1)
					يتحمل المسؤولية المجتمعية عن الأداء العام للمدرسة.	(2)
					يتحلى بالشفافية والانفتاح في التعبير عن نقاط ضعفه.	(3)
					يعتبر خدمة المعلمين جوهر القيادة.	(4)
					يتراجع عن قراراته إن تبين له خطأها.	(5)
<b>المجال الخامس: التنظيم الإداري</b>						
					يمتلك الشجاعة لاتخاذ الإجراءات الصحيحة في العمل.	(1)

					يتعامل مع الحالات الطارئة بكفاءة وحزم.	(2)
					يستطيع حل مشكلات العمل بأفكار جديدة ومبتكرة.	(3)
					يستخدم الإقناع في التأثير بدل الإكراه والإكراه.	(4)
					يقدر العواقب المختلفة للقرارات الإدارية التي يصدرها.	(5)
					يسعى إلى مواكبة التطورات التكنولوجية وتوظيفها لخدمة العمل.	(6)

### المحور الثاني: مقياس المناخ التنظيمي.

يشير المناخ التنظيمي إلى مجموعة من السمات والخصائص التي تتسم بها بيئة المنظمة والتي تؤثر في الأطر السلوكية للأفراد والجماعات والمنظمات على حد سواء، والتي يتحدد بمقتضى تأثيرها تحقيق سبل الرضا الوظيفي والتحفيز، وانعكاسه على إمكانية المنظمة في تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية. قد شمل المقياس في صورته النهائية على (15) فقرة، ركزت على المناخ التنظيمي في ثلاثة مجالات علماً أن الإجابة على فقرات المقياس ستكون وفقاً لتدرج ليكرت الخماسي على النحو الآتي:

الرقم	العبارة	قليلة جداً	قليلة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جداً
<b>المجال الأول: الهيكل التنظيمي</b>						
(1)	يحدد الهيكل التنظيمي خطوط المسؤولية بين المدير والمعلمين.					
(2)	يوجد وصف وظيفي يحدد مسؤوليات المعلمين بالمدرسة.					
(3)	يتصف الهيكل التنظيمي بالمرونة.					
(4)	يوجد تعاون عالٍ بين مستويات الهيكل التنظيمي.					
(5)	تتناسب تخصصات المعلمين مع واجبات ومهام عملهم.					
<b>المجال الثاني: الاتصالات</b>						
(1)	تستخدم الوسائل الحديثة في الاتصالات.					
(2)	يؤثر نظام الاتصال ايجاباً على الأداء الوظيفي للمعلمين.					



					تجري الاتصالات داخل المدرسة بسهولة.	(3)
					تسير الاتصالات داخل المدرسة بجميع الاتجاهات.	(4)
					تتم الاتصالات بين المدير والمعلمين بسرعة.	(5)
<b>المجال الثالث: المشاركة في اتخاذ القرارات</b>						
					تحرص إدارة المدرسة على إشراك المعلمين في صنع القرارات المتعلقة بالمجتمع المحلي.	(1)
					يمتلك المعلمون الصلاحيات لاتخاذ القرارات وتحمل مسؤولياتها.	(2)
					يتم حل المشكلات التي تواجه المدرسة بشكل جماعي.	(3)
					توفر ادارة المدرسة مساحة كافية للحوار داخل المدرسة.	(4)
					تشارك ادارة المدرسة المعلمين في اتخاذ القرارات المتعلقة بالأداء الوظيفي.	(5)

### المحور الثالث: مقياس الأداء الوظيفي للمعلمين.

يشير الأداء الوظيفي إلى الطريقة التي يؤدي بها أي موظف مهامه ومسؤولياته الوظيفية. وقد شمل المقياس في صورته النهائية على (15) فقرة، ركزت على الأداء الوظيفي للمعلمين في ثلاثة مجالات علماً أن الإجابة على فقرات المقياس ستكون وفقاً لتدرج ليكرت الخماسي على النحو التالي:

الرقم	العبرة	قليلة جدا	قليلة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جدا
<b>المجال الأول: جودة الأداء</b>						
(1)	أقوم بأداء المهام المطلوبة مني بكفاءة وفاعلية.					
(2)	أقوم بإنهاء المهام المطلوبة مني بأقل مستوى من الأخطاء.					
(3)	أخطط للأنشطة المدرسية بكفاءة.					
(4)	أعمل بشكل تعاوني مع زملائي ومدير المدرسة.					
(5)	أقدم مبادرات تعليمية على مستوى المدرسة والمديرية.					
<b>المجال الثاني: حجم الأداء</b>						

					أقوم بأداء المهام المطلوبة بما يتوافق مع معايير الأداء المعتمدة	(1)
					استخدام تقنيات التواصل الحديثة في متابعة تعلم الطلبة.	(2)
					أعمل خارج أوقات العمل الرسمي لإنجاز عملي المدرسي.	(3)
					أشارك في إعداد البحوث العلمية وأنشرها.	(4)
					أشارك في الرحلات التعليمية وانشطة الطلبة.	(5)
<b>المجال الثالث: إجراءات الأداء</b>						
					أقوم بإنهاء المهام المطلوبة مني في الوقت المحدد لها.	(1)
					أتحمل بشكل كاف مسؤولية كل ما هو متعلق بوصفي الوظيفي.	(2)
					أنفذ اجراءات العمل المنصوص عليها من قبل المدرسة.	(3)
					أبادر لتقديم المقترحات والأفكار التي تؤدي إلى تحسين العمل.	(4)
					أوظف المستجدات التكنولوجية في تعلم الطلبة.	(5)

## ملحق (4)

### كتاب تسهيل المهمة من الجامعة



Ref.

بسم الله الرحمن الرحيم

الرقم : م خ/23 ت/2024

Date

التاريخ : 2024/01/30

سعادة الدكتور محمد مطر المحترم  
مدير مركز البحث والتطوير / وزارة التربية والتعليم

الموضوع: تسهيل مهمة

تحية طيبة وبعد،،

يرجى العلم أن الطالب جاد الله عبد الله الرجوب الرقم الجامعي (22119130) ملتحق ببرنامج الدكتوراة في القيادة والإدارة التربوية في جامعة الخليل، وهو في طور جمع المعلومات لأطروحته بعنوان:

القيادة الخادمة وعلاقتها بالمناخ التنظيمي والاداء الوظيفي للمعلمين.

للتكريم بمساعدته في تسهيل مهمته لجمع المعلومات اللازمة لإعداد الدراسة.

شاكرين لكم حسن تعاونكم.

د. صلاح الزهرو  
عميد كلية التربية  
رئيس لجنة الدراسات العليا



P.O.Box 40 , Hebron , West Bank , Palestine  
URL : [http // www.hebron.edu](http://www.hebron.edu)

ص.ب ٤٠ الخليل - فلسطين  
تلفون : 970 (0)2-222-0995  
فاكس : 970 (0)2-222-9303

## ملحق (5)

### كتاب تسهيل المهمة من وزارة التربية والتعليم

State of Palestine  
Ministry of Education  
National Centre for Examination,  
Measurement and Educational Evaluation.



دولة فلسطين  
وزارة التربية والتعليم  
المركز الوطني للامتحانات والقياس والتقويم التربوي



الرقم: و ت / ١٣ / ١١٤  
التاريخ: ٢٦ / ٣ / 2024م

#### لمن يهمه الأمر

#### "تسهيل مهمة بحثية"

نهدىكم أطيب تحية، ونرجو منكم التكرم بتسهيل مهمة الباحث:

"جاء الله عيد الله مسلم الرجوب"

من جامعة الخليل للحصول على المعلومات اللازمة لإعداد دراسة بعنوان:

"القيادة الخادمة وعلاقتها بالمناخ التنظيمي والأداء الوظيفي للمعلمين".

#### ملاحظات:

- تتضمن الدراسة تطبيق مقابلة عبر الهاتف مع عينة من مديري/ات المدارس الحكومية وتوزيع استبانة إلكترونية على عينة من معلمي/ات المدارس الحكومية الأساسية في مديريات التربية والتعليم الآتية: "الخليل، شمال الخليل، جنوب الخليل، يطا".
- الاستجابة على الأدوات البحثية من قبل عينة المبحوثين طوعية.
- يتم تطبيق أدوات البحث عبر النماذج المحوسبة دون تواصل وجاهي مع المبحوثين.
- ملاحظة: مركز البحث غير مسؤول عن جودة أدوات الدراسة.

مع الاحترام،

م. جهاد دريدي

رئيس المركز الوطني للامتحانات والقياس والتقويم التربوي



نسخة: عطوفة وكيل الوزارة المحترم.

عطوفة الوكيل المساعد للشؤون التعليمية المحترم.

السيد مدير عام مركز البحث والتطوير التربوي المحترم.

السادة المديرون العامون لمديريات التربية والتعليم في: "الخليل، شمال الخليل، جنوب الخليل، يطا" المحترمون.

السيد أشرف أبو خيران /المحترم/المشرف على الدراسة. بريد إلكتروني: [ash73raf@yahoo.com](mailto:ash73raf@yahoo.com)

د. مطر. إن. س