



مجلة الدراسات والبحوث التربوية

JOURNAL OF STUDIES AND EDUCATIONAL RESEARCHES

المجلد (٥) العدد (١٣) يناير ٢٠٢٥م

مجلة علمية دورية محكمة

يصدرها مركز العطاء للاستشارات التربوية - الكويت بالتعاون مع كلية العلوم التربوية
جامعة الطفيلة التقنية - الاردن

الرقم المعياري الدولي ISSN: 2709-5231

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

مجلة الدراسات والبحوث التربوية

Journal of Studies and Educational Researches (JSER)

علمية دورية محكمة يصدرها مركز العطاء للاستشارات التربوية- دولة الكويت

بالتعاون مع كلية العلوم التربوية- جامعة الطفيلة التقنية- الأردن

ISSN: 2709-5231

للمجلة معامل تأثير عربي ومفهرة في العديد من قواعد المعلومات الدولية



رئيس التحرير

أ.د عبدالله عبدالرحمن الكندري

أستاذ المناهج وطرق التدريس- كلية التربية الأساسية- الكويت

مدير التحرير

د. صفوت حسن عبد العزيز- مركز البحوث التربوية- وزارة التربية- الكويت

هيئة التحرير

أ.د لولوه صالح رشيد الرشيد

أستاذ الصحة النفسية وعميد كلية العلوم والآداب-

جامعة القصيم- المملكة العربية السعودية

أ.د أحمد عودة سعود القرارة

أستاذ المناهج وطرق التدريس والعميد السابق- كلية

العلوم التربوية- جامعة الطفيلة التقنية- الأردن

أ.د منال محمد خضيري

أستاذ المناهج وطرق التدريس- ووكيل كلية التربية لشئون الطلاب-

جامعة أسوان- مصر

د. أحمد فهيم السحبي

المركز العربي لتأليف وترجمة العلوم الصحية- الكويت

أ.د بدر محمد ملك

أستاذ ورئيس قسم الأصول والإدارة التربوية سابقاً- كلية التربية

الأساسية- الكويت

أ.د راشد علي السهل

أستاذ ورئيس قسم علم النفس التربوي- كلية التربية-

جامعة الكويت

أ.د دلال فرحان نافع العنزي

أستاذ المناهج وطرق التدريس- كلية التربية الأساسية-

الكويت

د. غازي عنيزان الرشيد

أستاذ مشارك أصول التربية- كلية التربية- جامعة الكويت

اللجنة العلمية

أ.د محمد أحمد خليل الرفوع

أستاذ علم النفس التربوي- كلية العلوم التربوية- جامعة

الطفيلة التقنية- الأردن

أ.د محمد إبراهيم طه خليل

أستاذ أصول التربية ومدير مركز الجامعة للتعليم المستمر

وتعليم الكبار- كلية التربية- جامعة طنطا- مصر

أ.د إيمان فؤاد محمد الكاشف

أستاذ التربية الخاصة والصحة النفسية ووكيل كلية الإعاقات والتأهيل

لشئون الطلاب- جامعة الزقازيق- مصر

أ.د خالد عطية السعودي

أستاذ المناهج وطرق التدريس وعميد كلية العلوم التربوية سابقاً-

جامعة الطفيلة التقنية- الأردن

أ.د صلاح فؤاد مكايي

أستاذ ورئيس قسم الصحة النفسية والعميد السابق- كلية التربية-

جامعة قناة السويس- مصر

أ.د عمر محمد الخرابشة

أستاذ الإدارة التربوية- كلية الأميرة عالية الجامعية- جامعة البلقاء التطبيقية-

الأردن

- أ.د. فايز منشد الظفيري
أستاذ تكنولوجيا التعليم والعميد السابق- كلية التربية - جامعة الكويت
- أ.د. عبد الناصر السيد عامر
أستاذ القياس والتقويم ورئيس قسم علم النفس التربوي- كلية التربية- جامعة قناة السويس- مصر
- أ.د. السيد علي شهدة
أستاذ المناهج وطرق التدريس المتفرغ- كلية التربية- جامعة الزقازيق- مصر
- أ.د. أنمار زيد الكيلاني
أستاذ التخطيط التربوي- وعميد كلية العلوم التربوية سابقاً- الجامعة الأردنية- الأردن
- أ.د. لما ماجد موسى القيسي
أستاذ الإرشاد النفسي والتربوي ورئيس قسم علم النفس التربوي سابقاً- كلية العلوم التربوية- جامعة الطفيلة التقنية- الأردن
- أ.د. سامية إبريغم
أستاذ علم النفس- كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية- جامعة العربي بن مهيدي- أم البواقي- الجزائر
- أ.د. عاصم شحادة علي
أستاذ اللسانيات التطبيقية- الجامعة الإسلامية العالمية- ماليزيا
- أ.د. يحيى عبدالرزاق قطران
أستاذ تقنيات التعليم والتعليم الإلكتروني- كلية التربية - جامعة صنعاء- اليمن
- أ.د. صالح أحمد عابنة
أستاذ الإدارة التربوية- كلية العلوم التربوية- الجامعة الأردنية- الأردن
- أ.د. مسعودي طاهر
أستاذ علم النفس- جامعة زيان عاشور الجلفة- الجزائر
- أ.د. عادل إسماعيل العلوي
أستاذ الإدارة- جامعة البحرين- مملكة البحرين
- أ.د. حجاج غانم علي
أستاذ علم النفس التربوي- كلية التربية بقنا- جامعة جنوب الوادي- مصر
- أ.د. جعفر وصفي أبو صاع
أستاذ أصول التربية المشارك وعميد كلية الآداب والعلوم التربوية- جامعة فلسطين التقنية- فلسطين
- أ.د.م. الأميرة محمد عيسى
أستاذ المناهج وطرق التدريس المساعد- كلية التربية- جامعة الطائف- المملكة العربية السعودية
- د. يوسف محمد عيد
أستاذ مشارك الإرشاد النفسي والتربية الخاصة- كلية التربية- جامعة الملك خالد- السعودية
- د. خالد محمد الفضالة
أستاذ مشارك أصول التربية- كلية التربية الأساسية- الكويت
- أ.د. محمد سلامة الرصاعي
أستاذ المناهج وطرق التدريس- وعميد البحث العلمي والدراسات العليا سابقاً- كلية العلوم التربوية- جامعة الحسين بن طلال- الأردن
- أ.د. الغريب زاهر إسماعيل
أستاذ ورئيس قسم تكنولوجيا التعليم ووكيل كلية التربية سابقاً- جامعة المنصورة- مصر
- أ.د. نايل محمد الحجايا
أستاذ المناهج وطرق التدريس وعميد كلية العلوم التربوية- جامعة الطفيلة التقنية- الأردن
- أ.د. هدى مصطفى محمد
أستاذ ورئيس قسم المناهج وطرق التدريس- كلية التربية- جامعة سوهاج- مصر
- أ.د. محمد سليم الزبون
أستاذ أصول التربية- وعميد كلية العلوم التربوية سابقاً- الجامعة الأردنية- الأردن
- أ.د. عبدالله عقله الهاشم
أستاذ ورئيس قسم المناهج وطرق التدريس سابقاً- كلية التربية- جامعة الكويت
- أ.د. عادل السيد سرايا
أستاذ ورئيس قسم تكنولوجيا التعليم- كلية التربية النوعية- جامعة الزقازيق- مصر
- أ.د. حنان صبيحي عبيد
رئيس قسم الدراسات العليا- الجامعة الأمريكية- ميسوتوا
- أ.د. سناء محمد حسن
أستاذ المناهج وطرق التدريس- كلية التربية- جامعة سوهاج- مصر
- أ.د. عائشة عبيزة
أستاذ الدراسات اللغوية وتعليمية اللغة العربية- جامعة عمّارثليجي بالأغواط- الجزائر
- أ.د. حاكم موسى الحسناوي
أستاذ المناهج وطرق التدريس- كلية التربية- جامعة بغداد- ومعاون مدير مركز كربلاء الدراسي- الكلية التربوية المفتوحة- العراق
- أ.د. حنان فوزي أبو العلا
أستاذ الصحة النفسية- كلية التربية- جامعة المنيا- مصر
- أ.د.م. ربيع عبدالرؤوف عامر
أستاذ التربية الخاصة المساعد- كلية التربية- جامعة الملك سعود- المملكة العربية السعودية
- أ.د.م. هديل حسين فرج
أستاذ التربية الخاصة المساعد- كلية العلوم والآداب- جامعة الحدود الشمالية- السعودية
- د. نهال حسن الليثي
أستاذ مشارك اللغويات والترجمة- كلية الألسن- جامعة قناة السويس- مصر

د. عرب أحمد القطان
أستاذ مشارك الإدارة التربوية- كلية التربية الأساسية- الكويت

د. هديل يوسف الشطي
أستاذ مشارك أصول التربية- كلية التربية الأساسية- الكويت

الهيئة الاستشارية للمجلة

- | | |
|--|---|
| أ.د. عبدالرحمن أحمد الأحمد
أستاذ المناهج وطرق التدريس وعميد كلية التربية سابقاً- جامعة الكويت | أ.د. جاسم يوسف الكندري
أستاذ أصول التربية ونائب مدير جامعة الكويت سابقاً |
| أ.د. حسن سوادى نجيبان
عميد كلية التربية للبنات- جامعة ذي قار- العراق | أ.د. فريح عويد العززي
أستاذ علم النفس وعميد كلية التربية الأساسية- الكويت |
| أ.د. علي محمد اليعقوب
أستاذ الأصول والإدارة التربوية- كلية التربية الأساسية- ووكيل وزارة التربية سابقاً- الكويت | أ.د. محمد عبود الجراحشة
أستاذ القيادة التربوية وعميد كلية العلوم التربوية سابقاً- جامعة آل البيت- الأردن |
| أ.د. أحمد عابد الطنطاوي
أستاذ ورئيس قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية سابقاً- كلية التربية- جامعة طنطا- مصر | أ.د. تيسير الخوالدة
أستاذ أصول التربية وعميد الدراسات العليا سابقاً- جامعة آل البيت- الأردن |
| أ.د. محمد عرب الموسوي
رئيس قسم الجغرافيا- كلية التربية الأساسية- جامعة ميسان- العراق | أ.د. محسن عبدالرحمن المحسن
أستاذ أصول التربية- كلية التربية- جامعة القصيم- السعودية |
| أ.د. وليد السيد خليفة
أستاذ ورئيس قسم علم النفس التعليمي والإحصاء التربوي- كلية التربية- جامعة الأزهر- مصر | أ.د. صالح أحمد شاكر
أستاذ ورئيس قسم تكنولوجيا التعليم- كلية التربية النوعية- جامعة المنصورة- مصر |
| أ.د. أحمد محمود الثوابيه
أستاذ القياس والتقويم- كلية العلوم التربوية- جامعة الطفيلة التقنية- الأردن | أ.د. مهني محمد إبراهيم غنايم
أستاذ التخطيط التربوي واقتصاديات التعليم- كلية التربية- جامعة المنصورة- مصر |
| أ.د. سفيان بوعطيط
أستاذ علم النفس- جامعة 20 أوت 1955- سكيكدة- الجزائر | أ.د. سليمان سالم الحجايا
أستاذ الإدارة التربوية- كلية العلوم التربوية- جامعة الطفيلة التقنية- الأردن |

التدقيق اللغوي للمجلة

أ.د. خالد محمد عواد القضاة- جامعة العلوم الإسلامية- الأردن

أمين المجلة

أ. محمد سعد إبراهيم عوض

التعريف بالمجلة

تصدر مجلة الدراسات والبحوث التربوية عن مركز العطاء للاستشارات التربوية- دولة الكويت بالتعاون مع كلية العلوم التربوية- جامعة الطفيلة التقنية- الأردن كل أربعة شهور، وهي مجلة علمية دورية محكمة بإشراف هيئة تحرير وهيئة علمية تضم نخبة من الأساتذة، وتسعى المجلة للإسهام في تطوير المعرفة ونشرها من خلال طرح القضايا المعاصرة في مختلف التخصصات التربوية، والاهتمام بقضايا التجديد والإبداع، ومتابعة ما يستجد في مختلف مجالات التربية؛ والمجلة مفهومة في العديد من قواعد المعلومات الدولية، ومنها: دار المنظومة Dar Almandumah، معرفة e- MAREFA، شعبة Shamaa، قاعدة المعلومات التربوية Edu Searach، المكتبة الرقمية العربية AskZad، وللمجلة معامل تأثير عربي.

أهداف المجلة

- تهدف المجلة إلى دعم الباحثين في مختلف التخصصات التربوية من خلال توفير وعاء جديد للنشر يلبي حاجات الباحثين داخل الكويت وخارجها. ويمكن تحديد أهداف المجلة بشكل تفصيلي في الأهداف الأربعة التالية:
1. المشاركة الفاعلة مع مراكز البحث العلمي لإثراء حركة البحث في المجال التربوي.
 2. استنهاض الباحثين المتميزين للإسهام في طرح المعالجات العلمية المتعمقة والمبتكرة للمستجدات والقضايا التربوية.
 3. توفير وعاء لنشر الأبحاث العلمية الأصيلة في مختلف التخصصات التربوية.
 4. متابعة المؤتمرات والندوات العلمية في مجال العلوم التربوية.

مجالات النشر في المجلة

تهتم مجلة الدراسات والبحوث التربوية بنشر الدراسات والبحوث التي لم يسبق نشرها في مختلف التخصصات التربوية، على أن تتصف بالأصالة والجدة، وتتبع المنهجية العلمية، وتراعي أخلاقيات البحث العلمي. كما تنشر المجلة ملخصات رسائل الماجستير والدكتوراه ذات العلاقة بمختلف التخصصات التربوية، والمراجعات العلمية، وتقارير البحوث والمراسلات العلمية القصيرة، وتقارير المؤتمرات والمنتديات العلمية، والكتب والمؤلفات المتخصصة في التربية ونقدها وتحليلها.

القواعد العامة لقبول النشر في المجلة

1. تقبل المجلة نشر البحوث باللغتين العربية والإنجليزية وفقاً للمعايير التالية:
 - توافر شروط البحث العلمي المعتمد على الأصول العلمية والمنهجية المتعارف عليها في كتابة البحوث الأكاديمية في مجالات التربية المختلفة.
 - أن تحتوي الصفحة الأولى من البحث على:
 - اسم الباحث ودرجته العلمية والجامعة التي ينتمي إليها.
 - البريد الإلكتروني للباحث، ورقم الهاتف النقال.
 - ملخص للبحث باللغة العربية والإنجليزية في حدود (150) كلمة.
 - الكلمات المفتاحية بعد الملخص.
 - ألا يزيد عدد صفحات البحث عن (30) صفحة متضمنة الهوامش والمراجع.
 - أن تكون الجداول والأشكال مُدرجة في أماكنها الصحيحة، وأن تشمل العناوين والبيانات الإيضاحية الضرورية، ويُراعى ألا تتجاوز أبعاد الأشكال والجداول حجم الصفحة.
 - أن يكون البحث ملتزماً بدقة التوثيق حسب دليل جمعية علم النفس الأمريكية APA الإصدار السادس، وحسن استخدام المصادر والمراجع، وتثبيت مراجع البحث في نهايته.
 - أن يكون البحث خالياً من الأخطاء اللغوية والنحوية والإملائية.
 - أن يلتزم الباحث بالخطوط وأحجامها على النحو التالي:

- اللغة العربية: نوع الخط (Sakkal Majalla)، وحجم الخط (14).
- اللغة الإنجليزية: نوع الخط (Times New Roman)، وحجم الخط (14).
- تكتب العناوين الرئيسية والفرعية بحجم (16) غامق (Bold).
- أن تكون المسافة بين الأسطر (1.15) بالنسبة للبحوث باللغة العربية، وتكون المسافة بين الأسطر (1.5) بالنسبة للبحوث باللغة الإنجليزية.
- تترك مسافة (2.5) لكل من الهامش العلوي والسفلي والجانبين.

2. ألا يكون البحث قد سبق نشره أو قُدم للنشر في أي جهة أخرى.

3. تحتفظ المجلة بحقها في إخراج البحث وإبراز عناوينه بما يتناسب وأسلوبها في النشر.

4. ترحب المجلة بنشر ما يصلها من ملخصات الرسائل الجامعية التي تمت مناقشتها وإجازتها في مجال التربية، على أن يكون الملخص من إعداد صاحب الرسالة نفسه.

5. بالمجلة باب لنشر موضوعات تهم المجتمع التربوي يكتب فيه أعضاء التحرير.

إجراءات النشر في المجلة

1. ترسل الدراسات والبحوث وجميع المراسلات باسم رئيس تحرير مجلة الدراسات والبحوث التربوية على الإيميل التالي: submit.jser@gmail.com
2. يرسل البحث إلكترونياً بخطوط متوافقة مع أجهزة (IBM)، بحيث يظهر في البحث اسم الباحث ولقبه العلمي، ومكان عمله.
3. يُرفق ملخص البحث المراد نشره في حدود (100-150 كلمة) سواء كان البحث باللغة العربية أو الإنجليزية، مع كتابة الكلمات المفتاحية الخاصة بالبحث (Key Words).
4. يرفق مع البحث موجز للسيرة الذاتية للباحث.
5. في حالة قبول البحث مبدئياً يتم عرضه على مُحكمين من ذوي الاختصاص في مجال البحث، لإبداء آرائهم حول مدى أصالة البحث وقيمه العلمية، ومدى التزام الباحث بالمنهجية المتعارف عليها، وتحديد مدى صلاحية البحث للنشر في المجلة من عدمها.
6. يُخطر الباحث بقرار صلاحية بحثه من عدمها خلال شهر من تاريخ استلام البحث.
7. في حالة ورود ملاحظات من المحكمين تُرسل إلى الباحث لإجراء التعديلات اللازمة، على أن يعاد إرسال البحث بعد التعديل إلى المجلة خلال مدة أقصاها شهر، ولا يجوز سحب البحث من المجلة بعد تحكيمه.
8. تؤول جميع حقوق النشر للمجلة.
9. لا تلتزم المجلة بنشر كل ما يرسل إليها.
10. المجلة لا ترد الأبحاث المرسلة إليها سواء كانت منشورة أو غير قابلة للنشر، وللمجلة وإدارتها حق التصرف في ذلك.

عناوين المراسلة

البريد الإلكتروني:

submit.jser@gmail.com

الهاتف:

0096599946900

العنوان:

الكويت- العديلية- شارع أحمد مشاري العدواني

الموقع الإلكتروني:

www.jser-kw.com



المحتويات

الصفحة	العنوان	م
viii	الافتتاحية	-
44-1	مدى تضمين مهارات اقتصاد المعرفة في مناهج اللغة العربية في المرحلة الثانوية بدولة الكويت من وجهة نظر المعلمين، أ.د. عبدالله عبدالرحمن الكندري.....	1
81-45	المرونة النفسية وعلاقتها بالأمن النفسي لدى طلبة كلية التربية الأساسية في دولة الكويت، د. جابر مبارك الهبيدة؛ د. فهد مبارك الطشة؛ د. سعود نامي الحربي.....	2
121-82	فعالية العلاج بالقبول والالتزام في خفض الضغوط النفسية وتحسين الرفاهية النفسية لدى أمهات الأطفال أصحاب الهمم، أ.د. أحمد كمال الهنساوي؛ د. وائل ماهر محمد غنيم.....	3
166-122	واقع استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي في عمادات الموارد البشرية في الجامعات السعودية، أ.د. علي صالح الشايع؛ د. عواطف بطاح المطيري.....	4
200-167	درجة تطبيق الحوكمة الإلكترونية وعلاقتها بتحقيق التنمية المستدامة في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عُمان، د. رضية بنت سليمان بن ناصر الحبسية.....	5
240-201	اتجاهات معلمي مدارس التعليم العام في دولة الكويت حول تطبيق الرخصة المهنية للمعلم، د. تهاني صالح العنزي، د. نيرمين أحمد السيد، أ. فاطمة محمد الجدي، أ. ليلى الحبيب.....	6
283-241	تصور مقترح لبرامج الشراكة التعليمية في مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية في ضوء خبرات بعض الدول المتقدمة، أ. هيفاء بنت الحميدي الشمري؛ أ. عهد بنت نايف الشمري.....	7
329-284	دور المنصات الإلكترونية في تدريس مادة الأحياء لدي الطلاب في معهد التمريض بدولة الكويت من وجهة نظرهم، أ. منى جديع العازمي.....	8
371-330	دور الذكاء الاصطناعي في تحسين جودة التعليم في مدارس المرحلة الثانوية بدولة الكويت: دراسة ميدانية، د. صفوت حسن عبدالعزيز، أ. زهرة الصايغ، أ. صفاء عريف عارف، أ. رحاب المطيري، أ. غدير الهندال.....	9
404-372	تقويم منصة عين الإثرائية وفق نموذج القرارات المتعددة Stufflebeam من وجهة نظر المعلمات، أ. عبير علي الحربي.....	10

الصفحة	العنوان	م
439-405	القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الخاصة في لواء الجامعة بمحافظة العاصمة وعلاقتها بالمنهج التنظيبي من وجهة نظر المعلمين، أ. صبا يوسف محمد حمادنه؛ أ. د. عمر محمد الخرايشة.....	11
472-440	دور مكتبة المدرسة في تنمية ثقافة الطلبة من وجهة نظر المعلمين في مدارس التعليم العام في منطقة الجهراء التعليمية بدولة الكويت، أ. دلال معيض خليف العازمي.....	12
502-473	Assessment of Effectiveness of Teaching Translation Course Online during Covid-19 Pandemic, Dr. Nihal Hassan Abdel Aziz.....	13

المقالات

الصفحة	العنوان	م
529-504	صفات المعلم المثالي (الديداكتيكي): دراسة نظرية، أ. صالح شيخو الهسنياني.....	14

الافتتاحية

بسم الله الرحمن الرحيم، عليه نتوكل وبه نستعين، نحمده سبحانه كما ينبغي أن يحمد ونصلي ونسلم على أشرف المرسلين سيدنا محمد وعلى آله وأصحابه والتابعين وبعد،،،

يشهد العالم ثورة معلوماتية كبرى منذ منتصف القرن الماضي بسبب التطور السريع والهائل لتكنولوجيا الإعلام والاتصال، وقاد هذا إلى تغير العديد من المفاهيم والأسس داخل المجتمع، فلم تعد المعدات والآلات الثقيلة ورأس المال الأدوات الرئيسية للنشاط الاقتصادي، إذ حلت محلها المعرفة التي أصبحت المحرك الأساسي للنشاط الاقتصادي والفرد في كل المجتمعات، وقد أدى تزايد قيمة المعرفة في العصر الحالي إلى أن أصبحت هي الطريق نحو مجتمع المعرفة الذي تتنافس الدول في تحقيقه.

وقد جعل ذلك الدول المتقدمة تنفق حوالي (20%) من دخلها القومي في استيعاب المعرفة، ويستحوذ التعليم على نصف هذه النسبة، كذلك تنفق المنظمات الصناعية والتجارية في هذه الدول ما لا يقل عن (5%) من دخلها الإجمالي في التنمية المهنية للعاملين بها، وتنفق ما يتراوح بين (3%-5%) من دخلها الإجمالي في البحث والتنمية.

ويعد البحث العلمي الوسيلة الرئيسية لإيجاد المعرفة وتطويرها وتطبيقها في المجتمع، كما يشكل الركيزة الأساسية للتطور العلمي والتقني والاقتصادي، ويساهم في رقي الأمم وتقدمها، وهو بمثابة خطوة للابتكار والإبداع، ويمثل البحث العلمي إحدى الركائز الأساسية لأي تعليم جامعي متميز، ويعد من أهم المعايير التي تعتمدها الجهات العلمية في تصنيف وترتيب الجامعات سواء على المستوى المحلي أو القومي أو العالمي؛ ويقاس التقدم العلمي لبلد من البلدان بمدى الناتج البحثي والعلمي مقارنةً بالدول الأخرى.

ويسر مجلة الدراسات والبحوث التربوية أن تقدم لقراءها هذا العدد، وتتقدم أسرة المجلة بالشكر إلى جميع الباحثين الذين ساهموا بأبحاثهم في هذا العدد، وتجدد دعوتها لجميع الباحثين للالتفاف حول هذا المنبر الأكاديمي بمساهماتهم العلمية. وندعو الله عز وجل السداد والتوفيق.

رئيس التحرير

أ.د/ عبدالله الرحمن الكندري

تخلي أسرة تحرير المجلة مسؤوليتها عن أي انتهاك لحقوق الملكية الفكرية، والآراء والأفكار الواردة في الأبحاث المنشورة لا تلزم إلا أصحابها جميع الحقوق محفوظة لمجلة الدراسات والبحوث التربوية © 2020



القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الخاصة في لواء الجامعة بمحافظة العاصمة وعلاقتها بالمناخ التنظيمي من وجهة نظر المعلمين

أ.د. عمر محمد الخرابشة*

أ. صبا يوسف محمد حمادنه

ماجستير في الإدارة التربوية- مديرة روضة- أكاديمية تزكية
أستاذ الإدارة التربوية- كلية الأميرة عالية الجامعية- جامعة البلقاء
الدولية- الأردن

التطبيقية- الأردن

*dr_omar965@hotmail.com

تاريخ النشر: 2025/1/10

قبول النشر: 2024/12/14

استلام البحث: 2024/11/15

الملخص: هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في لواء الجامعة في محافظة العاصمة للقيادة الخادمة، وعلاقتها بمستوى المناخ التنظيمي السائد في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وتكوّن مجتمع الدراسة من جميع المعلمين والمعلمات في المدارس الخاصة في لواء الجامعة بمحافظة العاصمة وبلغ عددهم (8469) معلماً ومعلمةً، وتم اختيار عينة طبقية بسيطة تكونت من (424) معلماً ومعلمة، وطوّر الباحثان استبانة تم التحقق من صدقها وثباتها، وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها: أن درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة للقيادة الخادمة مرتفعة، وأن مستوى المناخ التنظيمي السائد في المدارس الخاصة مرتفع أيضاً، وأن هناك تفاوتاً في مستوى الدلالة حسب المتغيرات الديموغرافية حيث تبين عدم وجود فروق حول درجة ممارسة القيادة الخادمة ومستوى المناخ التنظيمي تعزى لمتغير الجنس، ووجود فروق تعزى لمتغير المؤهل العلمي وكانت لصالح مؤهل البكالوريوس، وسنوات الخدمة حيث كانت لصالح الخبرة أقل من خمس سنوات، وكذلك تبين وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين درجة ممارسة القيادة الخادمة ومستوى المناخ التنظيمي. وأوصت الدراسة بتحديد مؤشرات أداء محددة لقياس المناخ التنظيمي بشكل دوري ومتابعة التقدم في تحسينه، وتحسين قنوات التواصل بين الإدارة والمعلمين لضمان تبادل المعلومات والآراء بشكل مستمر وفعال.

الكلمات المفتاحية: القيادة الخادمة، المناخ التنظيمي، مديرو المدارس الخاصة، لواء الجامعة، الأردن.

Servant leadership and its relationship to the organizational climate of private school principals in the University District in Capital Governorate from the teachers' point of view

Saba Youssef Muhammad Hamadna

Master in Educational Administration - Kindergarten

Director - Tazkiyah International Academy - Jordan

Prof. Dr. Omar Muhammad Al-Kharabsheh

Prof. of Educational Administration - Princess Alia University

College - Al-Balqa Applied University - Jordan

* dr_omar965@hotmail.com

Received: 15/11/2024

Accepted: 14/12/2024

Published: 10/1/2025

Abstract: The study aimed to identify the degree to which private school principals in the University District in the Capital Governorate practice servant leadership, and its relationship to the level of the prevailing organizational climate in their schools from the point of view of teachers. The study followed the descriptive correlational approach. The study population consisted of all male and female teachers in private schools in the University District of the Capital Governorate, and their number reached (8469) male and female teachers. A simple stratified sample was chosen, consisting of (424) male and female teachers. The researchers developed a questionnaire whose validity and reliability were verified, and the study reached results, the most important of which are: The degree to which private school principals practice servant leadership is high, and the level of organizational climate prevailing in private schools is also high, there is a difference in the level of significance according to the demographic variables, as it was found that there are no differences in the degree of practicing servant leadership and the level of organizational climate due to the gender variable, but there are differences due to the academic qualification variable, which were in favor of a bachelor's degree, and years of service, which were in favor of less than five years of experience. It was found that there is a statistically significant correlation between the degree of servant leadership practice and the level of organizational climate. The study recommended defining specific performance indicators to measure the organizational climate periodically and monitoring progress in improving it, and improving communication channels between administration and teachers to ensure the continuous and effective exchange of information and opinions.

Keywords: Servant Leadership, Organizational Climate, Private School Principals, University District, Jordan.

المقدمة:

تحتل القيادة مكانةً مهمةً في نظام التعليم، لما لها من دورٍ كبيرٍ في تطوير العمل وتقدمة في شتى المجالات، وإعداد الكوادر البشرية والفكرية والعلمية والمهنية بمختلف مستوياتها، والقيادة هي عمود الأساس الذي تستند عليه الإدارة التربوية، ويتمثل دور الإدارة بتحفيز العاملين على أداء عملهم، وتهيئة مناخ مناسب لتحقيق الهدف المنشود، وهناك أنماط عديدة للقيادة وجدت بهدف تحقيق التفاعلية بين الموظفين، ورفع مستوى الأداء لتحقيق الأهداف المخطط لها مسبقاً، ومن هذه الأنماط القيادة الخادمة التي تسعى إلى خدمة الأتباع ورعايتهم.

والقيادة الخادمة هي تلك التي تؤكد الدور الأساسي للقائد كخادم لفريقه أو أتباعه، ويختلف هذا النهج عن نماذج القيادة التقليدية التي تركز غالباً على سلطة القائد وسيطرته، وبدلاً من ذلك تركز القيادة الخادمة بشدة على رفاهية ونمو الأفراد داخل المؤسسة، حيث إن إحدى الخصائص الرئيسية للقيادة الخادمة هي إعطاء الأولوية لخدمة الآخرين، ويسعى القادة الذين يتبعون هذا النمط بنشاط إلى فهم وتلبية احتياجات أعضاء فريقهم، وتعزيز بيئة داعمة، وتعاونية، ومن خلال وضع احتياجات الآخرين في المقام الأول، وكذلك يهدف القادة الخادمون إلى تمكين فريقهم من الوصول إلى إمكاناتهم الكاملة (الشمرواني والألفي، 2020).

ويشير المناخ التنظيمي في المدارس إلى الجو العام، والثقافة، والبيئة داخل المؤسسة التعليمية، ويشمل: التصورات، والمواقف، والسلوكيات المشتركة لأعضاء المجتمع المدرسي بما في ذلك: الإداريين، والمعلمين، والطلبة، وموظفي الدعم. ويؤثر المناخ التنظيمي بشكل كبير في التعلم، وخبرة العمل داخل المدرسة، ويؤدي دوراً حاسماً في تحقيق النجاح الشامل، ورفاهية المؤسسة، والقيادة هي أحد الجوانب الرئيسية للمناخ التنظيمي. وكذلك يحدد أسلوب القيادة لمديري المدارس أسلوب المدرسة بأكملها، ويعزز القادة الفاعلون مناخاً إيجابياً وشاملاً من خلال تعزيز التواصل المفتوح، والتعاون والرؤية المشتركة، وعندما يعطي القادة الأولوية للشفافية ويشجعون المدخلات من جميع أصحاب المصلحة، فإن ذلك يساهم في إيجاد شعور بالثقة والاحترام المتبادل داخل المجتمع المدرسي (عبد الفتاح وأبو بشارة وعليان، 2020).

وتواجه المؤسسات التربوية في القرن الحادي والعشرين تحديات عديدة نظراً للتطورات المتسارعة، والتي يعد اختيار الأنماط القيادية المناسبة من ضمنها للقيام بالمهام التعليمية التعليمية المطلوبة على أكمل وجه، ولم يعد النمط المتمركز حول المدير أو على أفراد محددين مناسباً لتيسير الأعمال الإدارية في المدرسة لا سيما في ظل التحولات السريعة، والمتلاحقة للتوجه من المركزية إلى ممارسة أنماط متعددة من اللامركزية، بهدف صنع قرارات تشاركية بين جميع الأطراف المعنية داخل المؤسسة التربوية يكون هدفها الإصلاح والتطوير، والتحسين في الأداء المدرسي، ولتتحمل المسؤولية جميع الأفراد داخل المؤسسة الواحدة لتحقيق كفاءة عالية في الأداء (أبو الغنم، 2019).

وتتميز المؤسسات التعليمية التي يسودها المناخ الموجه بالاهتمام الشديد بإنجاز العمل في المقام الأول على حساب إشباع الحاجات الاجتماعية، فالكل يعمل بجد ومن ثم ليس هناك متسع من الوقت لتكوين علاقات اجتماعية وثيقة، وليست هناك فرصة للخروج على القواعد الموضوعية، كما أن الروح المعنوية للجماعة مرتفعة نوعاً ما وإن كانت تعكس الإنجاز على حساب إشباع الحاجات الاجتماعية، ولذلك يمكن أن يوصف هذا المناخ بأنه أقرب إلى المناخ المفتوح منه إلى المناخ المغلق (Ginting, 2021). وعلاوة على ذلك تعد الرفاهية الجسدية، والعاطفية للأفراد داخل المجتمع المدرسي عنصراً حاسماً في المناخ التنظيمي، فالمدرسة التي تعطي الأولوية لصحة وسلامة أعضائها تعزز بيئة يشعر فيها الجميع بالتقدير والدعم، ويشمل ذلك توفير الموارد للصحة العقلية، ومعالجة قضايا التنمر أو التمييز، وتوفير مساحة يشعر فيها الأفراد بالراحة في التعبير عن احتياجاتهم واهتماماتهم (الشمراي والألفي، 2020). ومن هنا جاءت هذه الدراسة لمعرفة مدى ممارسة مديري المدارس للقيادة الخادمة، وعلاقتها بالمناخ التنظيمي من وجهة نظر المعلمين في المدارس الخاصة في لواء الجامعة بمحافظة العاصمة.

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

من أهم الأسباب لنجاح المؤسسة التربوية هو نمط القيادة السائد فيها، فمن القادة من يستخدم النمط الديمقراطي، ومنهم من يستخدم النمط البيروقراطي، ومنهم المحفز لموظفيه، وللنظام التربوي، ومنهم المحيط لعزيمة الموظفين وهممهم، فالنمط القيادي الذي يستخدمه القائد يؤثر بشكل مباشر في المناخ التنظيمي في المؤسسة.

وحيث إن الباحثين يعملان في ميداني التربية والتعليم، والتعليم العالي، وتنوعت خدماتهما في التعليم، فقد لاحظنا أن درجة ممارسة مديري المدارس في لواء الجامعة للقيادة الخادمة متفاوتة، ومتباينة بشكل كبير من مدير إلى آخر، ويحكمها في بعض الأحيان المزاجية، والظروف المحيطة، والخبرة، مما يؤدي إلى تأثر العلاقة بين المديرين والمعلمين، إما إيجاباً أو سلباً، وبالتالي يؤثر في المناخ التنظيمي للمدرسة، وقد أوصت بعض الدراسات السابقة مثل دراسات أبو الغنم (2019)، والعززي (2023)، والمحمود وبدارنة (2024)، بإجراء دراسات مماثلة لدراساتهم على القيادة الخادمة في مؤسسات تربوية مختلفة في بيئتها، والتعرف على أهميتها ودرجة ممارستها، وكيفية توظيفها في العمل الإداري التربوي، ولذلك جاءت هذه الدراسة للكشف عن القيادة الخادمة، وعلاقتها بمستوى المناخ التنظيمي لدى مديري المدارس الخاصة في لواء الجامعة في محافظة العاصمة.

وتسعى هذه الدراسة للإجابة عن السؤال الرئيسي الآتي:

ما درجة ممارسة القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الخاصة في لواء الجامعة بمحافظة العاصمة وعلاقتها بالمناخ التنظيمي من وجهة نظر المعلمين؟

ويتفرع عنه الأسئلة الفرعية الآتية:

1. ما درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في لواء الجامعة للقيادة الخادمة من وجهة نظر المعلمين؟

2. ما مستوى المناخ التنظيمي في المدارس الخاصة في لواء الجامعة من وجهة نظر المعلمين؟
 3. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في لواء الجامعة للقيادة الخادمة من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة)؟
 4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى المناخ التنظيمي في المدارس الخاصة في لواء الجامعة من وجهة نظر المعلمين، تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة)؟
 5. هل توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في لواء الجامعة للقيادة الخادمة ومستوى المناخ التنظيمي في هذه المدارس من وجهة نظر المعلمين؟
- أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في جانبين: الأول الأهمية النظرية والثاني الأهمية العملية.

- الأهمية النظرية: يؤمل أن تقدم هذه الدراسة لمتخذي القرار في وزارة التربية والتعليم نتائج واقعية عن مدى تأثير القيادة الخادمة في المناخ التنظيمي، مما يساعد في تحسين أداء المعلمين، وتحقيق الجودة الشاملة في التعليم، وتحسينها، ويرجى أن تسهم هذه الدراسة في تحسين جودة القيادة المتبعة من قبل المديرين مع المعلمين لتحقيق الأداء الوظيفي الأفضل، وأن تتزامن هذه الدراسة مع ما تطمح إليه وزارة التربية والتعليم في تحقيق أفضل الممارسات لأنواع القيادة.
 - الأهمية التطبيقية: تتمثل الأهمية التطبيقية في: تعرف مديري المدارس على الأنماط القيادية الأكثر فاعلية وتأثيراً، مثل القيادة الخادمة، والتعرف على مدى التنافس بين مديري المدارس في تطبيق القيادة الخادمة لإيجاد أفضل مناخ تنظيمي في المؤسسة، ويؤمل أن تكون هذه الدراسة مرجعاً لدراسات مستقبلية مماثلة لها.
- أهداف الدراسة: تهدف الدراسة إلى تحقيق ما يلي:

- التعرف على درجة تطبيق مديري المدارس الخاصة التابعة للواء الجامعة للقيادة الخادمة من وجهة نظر المعلمين.
- التعرف على مستوى المناخ التنظيمي السائد لدى المدارس الخاصة التابعة للواء الجامعة.
- التعرف على مدى وجود فروق إحصائية حول درجة ممارسة القيادة الخادمة ومستوى المناخ التنظيمي وفقاً لمتغيرات: (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المرحلة الدراسية).
- الكشف عن العلاقة الارتباطية بين درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في لواء الجامعة للقيادة الخادمة، ومستوى المناخ التنظيمي في هذه المدارس.

حدود ومحددات الدراسة:

- الحد الموضوعي: القيادة الخادمة والمناخ التنظيمي في المدارس الخاصة.
 - الحد البشري: عينة من معلمي ومعلمات المدارس الخاصة في لواء الجامعة في محافظة العاصمة في الأردن.
 - الحد المكاني: جميع المدارس الخاصة التابعة للواء الجامعة في محافظة العاصمة في الأردن.
 - الحد الزمني: الفصل الثاني من العام (2024/2023).
- محددات الدراسة: تتحدد الدراسة في مدى موضوعية وجدية وصدق إجابات الباحثين من أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة المعدة لهذا الغرض.
- مصطلحات الدراسة: تضمنت الدراسة بعض المصطلحات كما يأتي:

• القيادة الخادمة:

تعرفاً اصطلاحاً بأنها: "مجموعة من الأساليب التي يمارسها القائد لتمكين العاملين بدلاً من السيطرة عليهم، والتفاني في خدمتهم، والتركيز على حاجاتهم، والتأكيد على أنها من أولوياته، وتحفيزهم على إطلاق طاقاتهم، وتوظيفها في خدمة المنظمة" (العنزي، 2023: 157)، وتعرف إجرائياً: بأنها الممارسات التي يستخدمها مديرو المدارس الخاصة في لواء الجامعة لخدمة العملية التعليمية والقائمين عليها، وتم قياسها بالدرجة التي حصل عليها المستجيبون من خلال إجاباتهم عن فقرات استبانة القيادة الخادمة التي طورها الباحثان لهذا الغرض.

• المناخ التنظيمي:

يعرف اصطلاحاً بأنه "عبارة عن موجز للانطباع الشخصي عن بيئة العمل داخل المؤسسة، وهذا الانطباع قد يتجاوز مستوى الفرد إلى المستوى الجماعي" (أبو الغنم، 2019: 12). ويعرف إجرائياً: بأنه الإطار التنظيمي المؤسسي الذي يحكم العمل في المدارس الخاصة في لواء الجامعة، وتم قياسها بالدرجة التي حصل عليها المستجيبون من خلال إجاباتهم عن فقرات استبانة المناخ التنظيمي التي طورها الباحثان لهذا الغرض.

الخلفية النظرية للدراسة:

أولاً: القيادة الخادمة:

يستعرض الباحثان فيما يأتي مفهوم القيادة الخادمة والتطور التاريخي للقيادة الخادمة وخصائص القائد الخادم وأبعاد القيادة الخادمة وأخلاقيات القيادة الخادمة وفوائدها.

1- مفهوم القيادة الخادمة:

لم يتوقف العالم عن البحث لإيجاد قيادة صالحة يمكن من خلالها استرداد الأمل المفقود في عالم تشتد به الصراعات، فظهرت مفاهيم القيادة الأخلاقية التي كان محور اهتمامها الجوانب الإنسانية للمرؤوسين، والسلوك الأخلاقي للقادة، حتى تفاعل العالم بأن هناك إمكانية للتحويل والتغير الإيجابي نحو مبادئ لظالما آمن بها الناس، والتي تنصب على العيش بسلام، والطمأنينة من خلال الشعور بالثقة إزاء المؤسسات التي تم إنشاؤها لخدمتهم أصلاً، ولعل مفهوم القيادة الخادمة من أفضل المساعي التي بذلت لتحويل كافة التحديات إلى فرص لبناء صورة للعالم التي طالما رغبت في الوصول إليها، حيث يسود السلام والأمن وتزدهر المبادئ، والقيم، والأخلاق (Kantharia, 2019).

وأوضحت مدرسة العلاقات الإنسانية والسلوكية كيفية معالجة الصراعات القائمة بين قيادات المؤسسات والعاملين فيها، والقيادة الخادمة ضمن هذا الاتجاه قامت بإعادة الهيكلة لطبيعة العلاقة بين القادة والعاملين في المؤسسات، فضلاً عن إعادة الترتيب للأولويات، حيث إن نمط القيادة التقليدية يتم بتقديم المكافآت، والخدمات للعاملين في مراحل لاحقة بعد إنجاز المرؤوسين الأعمال الموكلة إليهم، وأكدوا أنهم تحت طوع القيادة وتأثيرها، ولكن في القيادة الخادمة فإن المطلوب بالأساس هو أن تخدم أولاً، ومن ثم تأتي الاستطاعة في القيادة بسهولة، وسلاسة، بحيث يعبر المرؤوسين عن أنفسهم برغبة قوية في خدمة الآخرين (De Coninck, Moss and De coninck, 2018).

وقد عرف إبراهيم (2013: 21) القيادة الخادمة بأنها "فلسفة القيادة التي تركز على تطور المرؤوسين، والتألق والتوجه بشكل كامل تجاه تنفيذ المهام المنوطة بهم بالكفاءة المطلوبة، بالإضافة إلى إفساح المجال في اتجاه ممارستهم للأدوار القيادية في المستقبل". وعرفها صالح (2014: 20) بأنها "تبني القائد لفلسفة إدارية من أجل الوصول إلى الأهداف المنشودة للمؤسسات، والمبنية على خدمة المرؤوسين مع القيام بممارسة الإقناع والتشجيع على المشاركة والمبادرة والابتكار ضمن الإطار الذي يحتوي فريق العمل".

وعرفها السوق (2014: 25) بأنها "نوع جديد من أنماط القيادة، حيث يتمثل جوهرها في وضع خدمة الآخرين في المقام الأول، وتشديد التوجهات نحو تعزيز خدمة الآخرين كمنهج شمولي للعمل، مع الاهتمام بالتعزيز المتعلق بالإحساس بالجماعة، والمشاركة في صنع القرارات، ووضع الخطط الحالية والمستقبلية للمؤسسة". وعرفها العبرية (2017: 16) بأنها "القيادة التي يقوم فيها القادة بخدمة المرؤوسين بتركيز كبير، فيمثلون الهدف الأول بالنسبة لهم، وتكون شؤون المؤسسة وقضاياها الشاغل الثاني".

وعرفها الحر (2017: 30) بأنها "قيادة فاعلة تنبثق من الرغبة في مساعدة الآخرين، وجعلها من الأولويات وهو ما يختلف عن نماذج القيادة الهرمية التي يكون فيها القائد في قمة هرم السلطة، على عكس القيادة الخادمة التي يكون موقعه بين المرؤوسين، ويعمل على تطوير مهاراتهم، وتفهم احتياجاتهم ومشاركتهم في صنع القرار". كما عرفها الغامدي (2018: 9) بأنها "الفهم والممارسة للقيادة التي تضع مصلحة المرؤوسين قبل مصلحتها، بهدف الارتقاء بقيمة

الأفراد وتنميتهم، وترسيخ وتطبيق المفاهيم التي تنادي بروح الجماعة في إطار العمل، وممارسة الأصالة، ومشاركة المرؤوسين في القوة والمكانة، بهدف تحقيق المصالح المشتركة للأفراد والمؤسسة".

والقيادة الخادمة هي قيام القائد باتباع أسلوب قيادي لتحقيق المصالح المشتركة للقائد والأتباع على حدٍ سواء، حيث يقوم القائد على خدمة أتباعه، ويضع نصب عينيه الاهتمام بمصلحتهم قبل مصلحته، وهذا يتطلب مساعدة كل الأتباع بالقوة والمكانة على النمو والتقدم، وإشراك جميع العاملين والأفراد في المؤسسة في عملية القيادة، وتهئية المناخ بالشكل الذي يعزز أواصر المحبة، ويزيد من الألفة داخل المؤسسة، مما يساهم في تطوير الأتباع واتجاهاتهم (المحمود وبدارنة، 2024).

مما سبق يرى الباحثان أن مبدأ القيادة الخادمة يقوم على مراعاة احتياجات المرؤوسين، وتلبيةها سواء أكانت احتياجاتهم مادية أم معنوية، لأن خدمتهم تعني تحسين أداؤهم، وهي أسلوب قيادي يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالقيم والمبادئ الأخلاقية التي يتمتع بها القائد، والتي تدفعه إلى الرغبة في تحسين حياة موظفيه، وتلمس حاجاتهم، وورغباتهم مما يؤدي إلى النهوض بمستوى المؤسسة ورفعها، وتحقيق الرؤى التي تتطلع إليها.

2- أهمية القيادة الخادمة في المجالات التربوية:

أشار العجبي (2018) إلى العديد من النقاط التي توضح أهمية نمط القيادة الخادمة في المجال التربوي وهي

كالآتي:

- تؤدي إلى تحقيق الأهداف المنشودة للمؤسسة التربوية.
- تهتم بالأفراد داخل المؤسسات التربوية، وتعمل على تنميتهم وتدريبهم.
- تعمل كحلقة وصل بين العاملين وبين الخطط، والتصورات المستقبلية.
- تعد بمثابة بوتقة تنصهر داخلها سياسة المؤسسة التربوية، ومفاهيمها.
- تنشر المفاهيم الإيجابية، وتبعد المفاهيم السلبية في المؤسسة التربوية.
- تحدد من مشكلات العمل، وتضع الخطط العلاجية اللازمة لها.

ويرى الباحثان أن القيادة الخادمة من الأنماط المناسبة للميدان التربوي، ولطبيعة المؤسسات التربوية؛ لأنها تزخر بالكثير من القيم، وتتضمن العديد من المبادئ الأخلاقية مثل: العطاء، والمحبة، والتواضع، والبذل، والتفاني، والإيثار، وهو ما تسعى المؤسسات التربوية لتحقيقه جنباً إلى جنب فضلاً عن التعليم الأكاديمي.

3- أبعاد القيادة الخادمة:

حدد ليدن ووايني وزهاو وهندرسون (Liden , Wayne , Zhao and Henderson, 2018) سبعة أبعاد للقيادة

الخادمة وهي:

- أ- المهارات المفاهيمية: وهي أن يمتلك القائد المعرفة المؤسسة للمهام الموكلة إليه، حيث تمكنه هذه المعرفة من تقديم المساعدة، وتسهيل مهام العاملين.
- ب- التمكين: ويعني ذلك تشجيع وتسهيل مهام الآخرين، وحل مشكلاتهم، وتقديم الاهتمام الحقيقي لنموهم من خلال دعمهم وتوجيههم.
- ج- الاهتمام بالمرؤوسين أولاً: وذلك من خلال الاهتمام بكافة احتياجاتهم الإنسانية، أو العاطفية، أو المهنية.
- د- التصرف بأخلاق: وذلك بالتعامل مع المرؤوسين بعدالة، وإنصاف، وصدق، وعدم تفضيل أحد على أحد، أو مصلحة على غيرها.
- هـ- العاطفة الفعالة: من خلال الاهتمام الدائم بالآخرين، والالتفات إلى احتياجاتهم، ورغباتهم والجانب الإنساني من شخصياتهم.
- و- تقديم قيمة للمجتمع: وذلك بأن يعي القائد أن من حق المجتمع عليه أن يقوم بتطويره، وأن يسهم في مساعدته، وارتقاء قيم أفرادها.
- 4- أخلاقيات القيادة الخادمة:

أوضح كل من المحمود وبادرنة (2024) العديد من الأخلاقيات التي تتعلق بالقيادة الخادمة:

- إدراكه أن مسؤوليته الأساسية تكمن في العمل على رفاهية من يقوم بخدمتهم.
- يعد نفسه مسؤولاً عن مقدار الخدمة التي يقدمها للآخرين، وأن يكون مستواها ذا فاعلية وكفاءة.
- أن تكون مسؤولياته المهنية لها الأسبقية على المصالح الشخصية الخاصة به.
- ويرى الباحثان أن هناك مواصفات أخلاقية لا بد من أن يتحلى بها القائد الخادم منها:
- التحلي بأخلاق المهنة المستقاة من تعاليم ديننا الإسلامي الحنيف.
- مشاركة العاملين واتخاذ منهج الشورى في صنع كافة القرارات المتعلقة بالعمل.
- تلمس الجانب الإنساني وتحسس حاجات العاملين، والاهتمام الدائم بهم.

5- فوائد القيادة الخادمة:

هناك عدة فوائد تتحقق عند ممارسة نمط القيادة الخادمة، وقد ذكرها دوجان (Duggan, 2015) كالآتي:

- أ- بناء الفريق (Team Building) عندما يمارس القائد نمط القيادة الخادمة في مؤسسته فإن ذلك يؤدي إلى بناء فريق عمل متماسك متآزر، بينما يؤدي استخدام الأسلوب المتسلط، والاستبدادي، إلى زيادة الخلافات، والاعترا ب لدى العاملين.
- ب- الإنجاز (Achievement) حيث يسود جو من الإيجابية لدى العاملين لأنهم يشعرون أن لديهم الصلاحيات اللازمة لإجراء التغييرات، وأن كل فرد لديه صوت في اتخاذ القرار.

ج- التغيير (Change) حيث تتحدد مهام وأهداف المؤسسة بناءً على وجهة نظر الموظفين ورؤيتهم مما يعزز إدارة التغيير، والتطلع إلى مستقبل أفضل للمؤسسة.

د- الرضا (Satisfaction) عندما يعمل الموظفون مع قائد خادم، وفي جو تسوده القيادة الديمقراطية فإن ذلك ينعكس إيجابياً على مستوى رضاهم ودرجة أدائهم.

ثانياً: المناخ التنظيمي:

1- مفهوم المناخ التنظيمي:

انطلقت جذور مفهوم المناخ التنظيمي من مدرسة العلاقات الإنسانية التي أكدت أهمية أثر العوامل الاجتماعية، والتنظيمية، والنفسية في إنتاجية الفرد، وفي بداية الستينيات من القرن العشرين بدأ الاهتمام بدراسة ارتباطات هذا الموضوع ضمن السلوك التنظيمي، ونظرية التنظيم، ويشير بعض الباحثين إلى أن المناخ التنظيمي عبارة عن مجموعة الخصائص المميزة لبيئة العمل الداخلية التي يؤدي بها العاملون واجباتهم وأعمالهم (اللوزي، 2018).

ويحظى مفهوم المناخ التنظيمي باهتمام العديد من الباحثين، والمختصين فقد عرفه المغربي (2021) بأنه مجموع الخصائص التي تميز البيئة الداخلية للمؤسسة التي يعمل بها الأفراد وتؤثر في قيمهم، واتجاهاتهم، وإدراكهم، وذلك لأنها تتمتع بدرجة عالية من الاستقرار، والثبات النسبي، وبشكل يجعلها تختلف عن غيرها من المؤسسات.

أما (Stone, Harris and Feldman, 2019) فقد صنف بأنه يشير إلى تصورات، أو إدراك الأفراد حول معالم الأوضاع التنظيمية، كاتخاذ القرارات، والقيادة، والنماذج، والوظائف أو معاييرها، ويعرفه (Schein and Schein, 2017) بأنه مجموعة من التصورات الفردية للسمات المختلفة لبيئة العمل الفعلية، والأسلوب الذي يؤثر في العاملين، وكذلك بعض المتغيرات لغموض الدور وتقييم الوظيفة، والتدريب والرضا الوظيفي، وتأثيرهم في سلوك الأفراد العاملين.

ويعرفه (Hafer, 2018) بأنه تصورات الأفراد حول مدى تنفيذ المؤسسة، وتحقيقها لتوقعاتهم الحالية، لتسهيل إنجاز السلوك المطلوب.

2- خصائص المناخ التنظيمي:

تشير خصائص المناخ التنظيمي إلى الصفات والسمات التي تميز البيئة الداخلية للمؤسسة والتي تؤثر في سلوك وأداء الموظفين، ويمكن تلخيص خصائص المناخ التنظيمي في النقاط التالية (السعيد، 2020):

أ- الوضوح: يعبر عن مدى وضوح السياسات والإجراءات والأهداف في المؤسسة، وكيفية الوصول الفعال لهذه المعلومات للموظفين، والوضوح يساعد الموظفين على فهم ما هو متوقع منهم وكيفية تحقيق أهدافهم.

ب- الدعم: يشير إلى مستوى الدعم الذي يقدمه المديرون والزملاء لبعضهم بعضاً، والدعم في المناخ التنظيمي يعزز الثقة والتعاون بين الموظفين ويشجع على الابتكار والمبادرة.

- ج- المكافآت: يعبر عن نظام المكافآت والحوافز الموجود في المؤسسة، ووجود نظام مكافآت عادل ومنصف يسهم في تحفيز الموظفين وزيادة رضاهم الوظيفي.
- د- المشاركة: تعني مدى إشراك الموظفين في عملية اتخاذ القرار، ومدى سماح المؤسسة بتبادل الأفكار والمقترحات، والمشاركة تشجع الموظفين على الشعور بالانتماء والمسؤولية تجاه أهداف المؤسسة.
- هـ- العدالة: تشير إلى مدى الشعور بالإنصاف والعدالة في التعامل مع الموظفين، والعدالة في التوزيع والإجراءات والمعاملة تعزز الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي.
- و- الثقة: تعبر عن مستوى الثقة المتبادلة بين الموظفين والإدارة، والمناخ التنظيمي الذي يتسم بالثقة يدعم التعاون ويقلل من التوتر والصراعات الداخلية.
- ز- الابتكار: يقاس بمدى تشجيع المؤسسة للإبداع والابتكار وتقديم أفكار جديدة، والمناخ الذي يدعم الابتكار يمكن أن يساعد في تحسين العمليات وتطوير منتجات أو خدمات جديدة.
- ح- المرونة: تشير إلى قدرة المؤسسة على التكيف مع التغييرات الداخلية والخارجية، والمناخ المرن يسمح للمؤسسة والموظفين بالتكيف مع الظروف المتغيرة والمواقف غير المتوقعة.
- ط- الأمان الوظيفي: يعبر عن مدى شعور الموظفين بالأمان والاستقرار في وظائفهم، والشعور بالأمان يساعد في تقليل التوتر وزيادة التركيز في العمل.

3- أهمية المناخ التنظيمي:

يحظى موضوع المناخ التنظيمي بأهمية خاصة نظراً للتأثيرات المحسوسة سواء أكانت مباشرة أم غير مباشرة، كما أن له أهمية مؤثرة وحاسمة في تحقيق أهداف المؤسسة، وعلاقتها بالبيئة المحيطة (السعيد، 2020).

وتبرز أهمية المناخ التنظيمي من خلال ما يأتي (حمدي، 2019):

- أ- التأثير في المؤسسات لتحقيق أهدافها المخططة التي ترتبط بالمناخ داخل العمل.
- ب- يوفر الأجواء النفسية والإنسانية، ويعزز رضا العاملين في المؤسسة ويحفز إمكاناتهم الإبداعية ويساعد في مواءمة فاعلة بين العناصر التنظيمية الرئيسية (الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية، الإدارة).
- ج- تتضح أهمية المناخ التنظيمي من خلال إسهامه في تحقيق فاعلية المؤسسة بمتغيرات النتيجة النهائية قصيرة الأجل التي يمكن أن تؤثر في تطوير مناخ المؤسسة، وبالتالي فإن هذا المناخ يمكن أن يؤثر في الفاعلية طويلة الأجل للمؤسسة في ضوء مرونتها، وقدرتها الكافية، وتوجهها الإداري.
- د- تتجسد أهمية المناخ التنظيمي ضمن التدخل بتأثيراته الحيوية في تنفيذ الاستراتيجية، وما يتفرع عنها من إستراتيجيات فرعية، وسياسات وقواعد وإجراءات عمل متعددة.
- هـ- تظهر أهمية المناخ التنظيمي بشكل فاعل في عملية التطوير الإداري والنتائج من خلال التأثير في الأداء الإداري للمديرين واهتماماتهم وتوجهاتهم نحو المستقبل، وهذا يتجلى في وصف وتحديد العلاقات داخل المؤسسة.

4- عناصر المناخ التنظيمي:

تتألف عناصر المناخ التنظيمي من مجموعة من المتغيرات المتداخلة والمتفاعلة مع بعضها بعضاً، والتي تسهم في تحقيق البيئة الداخلية لأي تنظيم وهي:

- أ- الهيكل التنظيمي: يعرف بأنه مجموع الطرق التي تقسم للمؤسسة أفرادها وتصور الهيكل التنظيمي على شكل خارطة تنظيمية، هذه الخارطة تصف كيفية توزيع المهام، والمسؤوليات بين الهرمية في الهيكل، وتجميع الأفراد سوية في تقسيمات رسمية (حمدي، 2019).
 - ب- القيادة الإدارية: تعطى لها أهمية استثنائية في تحديد نوعية المناخ التنظيمي من خلال مساهمته برسم الخطوط العريضة لذلك المناخ، وقدرة القائد على التأثير في سلوك المرؤوسين (السعيد، 2020).
 - ج- الحوافز والمكافآت: تعبر عن مدى تطور الأفراد بوجود نظام مكافآت عادل من خلال عدم التحيز في توزيعاتها على الأفراد وإشعارهم بأنها مرتبطة بالأداء الجيد والنتائج، مع التركيز على مبدأ الثواب أكثر من العقاب فيها (المغربي، 2021).
 - د- الاتصالات: نشاط إداري اجتماعي ونفسي داخل المؤسسة، وتسهم في نقل المفاهيم، والآراء، والأفكار، عبر قنوات رسمية، فهي وسيلة لإنجاز الأعمال، والفعاليات المختلفة في المؤسسة (حمدي، 2019).
 - هـ- المشاركة في اتخاذ القرارات: ويقصد بالمشاركة أنها عملية منح الأفراد العاملين في المستويات الإدارية المختلفة فرصة المشاركة في عمليات صنع القرارات الخاصة بالأعمال التي تمارس من قبلهم (العباسي، 2018).
- الدراسات السابقة:

يتناول هذا الجزء بعض الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة الحالية العربية منها والأجنبية، وتم ترتيبها زمنياً من الأحدث إلى الأقدم كما يأتي:

أجرى المحمود وبدرنة (2024) دراسة هدفت إلى الكشف عن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في لواء بني كنانة للقيادة الخادمة وعلاقتها بمستوى الروح المعنوية لدى المعلمين، وتم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، وتكونت عينة الدراسة من (535) معلماً ومعلمة، وتم استخدام الاستبانة أداة للدراسة، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في لواء بني كنانة للقيادة الخادمة جاءت بدرجة كبيرة، وأظهرت النتائج أن مستوى الروح المعنوية لدى المعلمين جاء كبيراً، وكذلك أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة القيادة الخادمة لدى المديرين، ومستوى الروح المعنوية لدى المعلمين في المدارس الثانوية.

وقام العنزي (2023) بدراسة هدفت إلى الكشف عن العلاقة الارتباطية بين الذكاء الانفعالي والتفاؤل التنظيمي والقيادة الخادمة، واختبار التأثير الوسيط للتفاؤل التنظيمي في العلاقة بين الذكاء الانفعالي، والقيادة الخادمة لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة الحدود الشمالية في السعودية. وتكونت عينة الدراسة من (88) عضو هيئة تدريس،

وتم استخدام الاستبانة أداة للدراسة، واستخدم الباحث المنهج الارتباطي التنبؤي، وأشارت النتائج إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة ومعنوية بين الذكاء العاطفي والقيادة الخادمة، وبين الذكاء العاطفي والتفاؤل التنظيمي، وبين التفاؤل التنظيمي، والقيادة الخادمة، كما أشارت النتائج إلى وجود تأثير وسيط جزئي للتفاؤل التنظيمي في العلاقة بين الذكاء العاطفي والقيادة الخادمة.

وأجرى الجرايدة (2021) دراسة هدفت إلى التعرف على العلاقة بين البراعة التنظيمية، وجودة المناخ التنظيمي في مدارس محافظة الداخلية بسلطنة عمان، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، وتم استخدام الاستبانة أداة لجمع المعلومات، وتم تطبيقها على مائة مدير ومديرة مدرسة، ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن درجة توافر أبعاد البراعة التنظيمية في مدارس محافظة الداخلية جاءت بدرجة عالية، وعدم وجود فرق دال إحصائياً في درجة توافر أبعاد البراعة التنظيمية في مدارس محافظة الداخلية تعزى لمتغيرات (النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي)، وكذلك أظهرت النتائج أن جودة المناخ التنظيمي في مدارس محافظة الداخلية بسلطنة عمان جاءت بدرجة عالية، ووجود علاقة ارتباطية بين أبعاد البراعة التنظيمية وجودة المناخ التنظيمي في المدارس.

وقام (David, 2020) بدراسة هدفت إلى تحديد مدى تأثير القيادة الخادمة على كل من استقرار المعلمين، وتحصيل الطلبة، ومعرفة مدى تأثير استقرار المعلمين في إنجاز الطلبة، واستخدمت الدراسة المنهج الكمي، وكان المستجيبون لهذه الدراسة (145) معلماً في المدارس المتوسطة والثانوية ضمن منطقة ريفية متجاورة في جنوب شرق الولايات المتحدة، وتوصلت الدراسة إلى نتائج منها: أن القيادة الخادمة تقدم المساعدة والدعم من أجل الاحتفاظ بالمعلمين وتحسين إنجاز الطلبة، حيث توجد علاقة إيجابية بين القيادة الخادمة وبين نية المعلمين للبقاء في المدرسة، كما أن الفهم المحدود لأساليب القيادة الفعالة هو أحد أسباب عدم القدرة على الاحتفاظ بالمعلمين، وهو أحد أسباب ترك المهنة.

وقام الشمrani والألفي (2020) بدراسة هدفت إلى التعرف على مستوى المناخ التنظيمي في مدارس محافظة بيشة في السعودية من وجهة نظر المعلمين، وتكون مجتمع الدراسة من (4333) معلماً، وعينتها من (352) معلماً، واستخدم المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة لجمع البيانات. وأظهرت النتائج أن تقدير أفراد عينة الدراسة لمستوى المناخ التنظيمي في مدارس محافظة بيشة جاء بمستوى عال. وجاءت الأبعاد مرتبة على النحو الآتي: بُعد الهيكل التنظيمي، بُعد الاتصال وتقنية العمل، بُعد البيئة التنظيمية، وبُعد الإجراءات والممارسات الإدارية، كما بينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) تبعاً لمتغير سنوات الخدمة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغير المرحلة التعليمية لصالح المرحلة الابتدائية، ولتغير المؤهل العلمي لصالح البكالوريوس.

وأجرى كل من عبد الفتاح وأبو بشارة وعليان (2020) دراسة هدفت إلى التعرف على الأنماط القيادية في المدارس الحكومية للإناث في الزرقاء وعلاقته بالمناخ التنظيمي من وجهة نظر معلمات التربية الرياضية، وتم استخدام

المنهج الوصفي على عينة تكونت من خمسين معلمة للتربية الرياضية في المدارس الحكومية للإناث في الزرقاء، ولجمع بيانات الدراسة استخدم الباحثون الاستبانة أداة للدراسة، وأظهرت نتائج الدراسة أن النمط القيادي في المدارس الحكومية بالزرقاء وهو النمط الديمقراطي جاء بدرجة مرتفعة، مما انعكس على المناخ التنظيمي في تلك المدارس، والذي جاء بدرجة مرتفعة أيضاً، وكذلك أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط إيجابية ودالة إحصائية بين النمط القيادي الديمقراطي والمناخ التنظيمي.

وهدفت دراسة أبو الغنم (2019) إلى التعرف على درجة ممارسة القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مادبا في الأردن وعلاقتها بالمناخ التنظيمي في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين، ومساعدتي المديرين، وتكونت عينة الدراسة من فئتين: فئة المعلمين وعددهم (234) معلماً ومعلمة، وفئة مساعدتي المديرين وعددهم (31) مساعداً، واستخدمت الباحثة منهج البحث الوصفي الارتباطي، واستخدمت استبانتين لجمع بيانات الدراسة، وكانت النتيجة أن المعلمين ومساعدتي المديرين من أفراد عينة الدراسة كانوا متفقين في وصف المناخ التنظيمي في مدارسهم بغض النظر عن المؤهل العلمي الذي يحملونه، مما يشير إلى أن متغير المؤهل العلمي لم يكن من المتغيرات التي يمكن أن تحدث اختلافاً، أو تأثيراً في استجابات أفراد العينة.

وتناولت دراسة (Fleming, 2019) مدى ارتباط سلوكيات القيادة الخادمة بالرضا الوظيفي لدى مديري المدارس، حيث شمل مجتمع الدراسة كافة مديري المدارس العامة في ولاية داكوتا في الولايات المتحدة، وتألف حجم العينة النهائي من (312) مدير مدرسة. واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت في الدراسة أداتي مسح لاستكشاف خصائص القيادة الخادمة وبيانات الرضا الوظيفي، وقد أشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين سلوك القيادة الخادمة للمشرف الإداري والرضا الوظيفي لمديري المدارس. وأظهرت النتائج علاقات ذات دلالة إحصائية بين كل من خصائص القيادة الخادمة الثماني والرضا الوظيفي لدى مديري المدارس، كما أشارت نتائج الدراسة إلى أن العوامل الديموغرافية لمديري المدارس المتمثلة في الجنس، وعدد سنوات العمل، وعدد سنوات العمل مع المشرف نفسه، وأعلى درجة حاصل عليها، وحجم منطقة المدرسة، لا تشير إلى علاقات ذات دلالة إحصائية مع الرضا الوظيفي الكلي للمدير.

وهدفت دراسة الشمري (2019) إلى تقصي درجة ممارسة أبعاد القيادة الخادمة لدى رؤساء الأقسام العلمية في جامعة حفر الباطن في السعودية، وتم استخدام المنهج الوصفي، وكانت الأداة المستخدمة عبارة عن استبانة لقياس درجة الممارسة، وتم تطبيقها على (131) من أصل (600) عضو هيئة تدريس من جامعة حفر الباطن. وأظهرت نتائج هذه الدراسة أن المتوسط الحسابي العام لجميع مجالات الدراسة بلغ (3.70) من أصل (5)، وهذا يعني أن أعضاء هيئة التدريس يؤكدون ارتفاع درجة ممارسة رؤساء الأقسام للقيادة الخادمة، وأن هناك فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس عند مستوى (0.01) لصالح الذكور، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الرتبة العلمية عند مستوى (0.01).

كما أجرى بن طالب (2018) دراسة هدفت إلى التعرف على درجة مساهمة القيادة الخادمة بأبعادها: التمكين، والإيثار، والتواضع في تحقيق الثقة التنظيمية لدى قادة المدارس الثانوية بمحافظة حوطة بني تميم والحريق في السعودية من وجهة نظر المعلمين، وتكون مجتمع الدراسة من (8) مدارس ثانوية للذكور بمحافظة حوطة بني تميم والحريق في السعودية، حيث تم تطبيق هذه الدراسة في الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي 2017/2018 م. وتم استخدام المنهج الوصفي المسحي، وتكونت العينة من (115) معلماً: (111) من حملة البكالوريوس و(4) من حملة الماجستير، وكانت أداة القياس استبانة مكونة من (18) عبارة. وتوصلت الدراسة إلى أن درجة مساهمة التواضع في تحقيق الثقة التنظيمية لدى قادة المدارس الثانوية بمحافظة حوطة بني تميم والحريق في رأي المعلمين جاءت مرتفعة جداً، بينما كانت درجة مساهمة كل من الإيثار والتمكين عالية.

بينما هدفت دراسة الغامدي (2018) إلى التعرف على درجة توافر سمات القائد الخادم (التمكين، دعم ومساندة الآخرين، المحاسبية، التسامح مع الآخرين، والتحلي بالشجاعة والنزعة الواقعية في العمل، والتواضع، والإشراف) لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة الطائف في السعودية من وجهة نظر المعلمين، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة أداة للدراسة، وتكونت عينة الدراسة الفعلية من (400) معلم تم اختيارهم بالطريقة العشوائية الطبقية، ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن درجة توافر سمات القائد الخادم (الإشراف، المحاسبية، التمكين، الشجاعة، التواضع، دعم ومساندة الآخرين) كانت عالية، بينما ظهرت في الواقعية والتسامح مع الآخرين بدرجة متوسطة.

وقد أجرى شيفارد (Shepherd, 2018) دراسة هدفت للتحقق من العلاقة بين توجهات المعلمين نحو الثقافة المدرسية، وتوجهاتهم لممارسة القيادة الخادمة من قبل مديري المدارس، وتم استخدام المنهج الوصفي في الدراسة، وتكونت عينة الدراسة من خمسمائة من المعلمين في الولايات المتحدة الأمريكية، وتم استخدام الاستبانة أداة للدراسة، وأظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين توجهات عينة الدراسة نحو ممارسة مديري المدارس للقيادة الخادمة، وبين آرائهم نحو ثقافة المدرسة.

بينما هدفت دراسة الديرية (2018) إلى التعرف على درجة ممارسة عمداء كليات التربية في الجامعات الأردنية للقيادة الخادمة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية وعلاقتها برضاهم الوظيفي، واتبعت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وكانت أداة الدراسة استبانة تقييم القيادة الخادمة التنظيمية، وتكونت عينة الدراسة من (189) عضواً من أعضاء هيئة التدريس تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، وقد توصلت الدراسة إلى أن عمداء كليات التربية في الجامعات الأردنية يمارسون القيادة الخادمة بدرجة متوسطة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، ولا توجد فروق دالة إحصائية لأثر الجنس وسنوات الخدمة ومصدر شهادة الدكتوراه، حيث بدا واضحاً وجود دلالة إحصائية لأثر الرتبة العلمية لصالح رتبة أستاذ مساعد للقيادة الخادمة، ووجود دلالة إحصائية لأثر طبيعة العمل

الحالي لصالح الإداري وعضو هيئة التدريس للقيادة الخادمة، كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية إيجابية دالة إحصائياً بين درجة ممارسة عمداء كليات التربية للقيادة الخادمة، والرضا الوظيفي لأعضاء الهيئة التدريسية.

منهجية الدراسة وإجراءاتها:

منهج الدراسة:

لما كانت الدراسة وصفية سعت إلى وصف مشكلة قائمة على أرض الواقع، وتشخيصها من خلال مسح، وتحليل آراء الأفراد ذوي الصلة بالمشكلة (المجتمع الإحصائي للدراسة) فقد استخدم الباحثان المنهج الوصفي الارتباطي الذي يرتبط بظاهرة معاصرة بقصد وصفها وتفسيرها.

مجتمع وعينة الدراسة:

تكوّن مجتمع الدراسة من جميع المعلمين والمعلمات الذين يعملون في المدارس الخاصة في محافظة العاصمة لواء الجامعة للعام الدراسي (2023-2024)، وبلغ عددهم (8469) معلماً ومعلمة، وتم اختيار عينة مكونة من (424) معلماً ومعلمة بالطريقة العشوائية البسيطة حسب جدول (Sekaran and Bougie, 2016) لتحديد حجم العينة من حجم المجتمع، ويوضح ذلك الجدول التالي.

جدول (1)

توزيع عينة الدراسة حسب المتغيرات الديموغرافية

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	149	35%
	أنثى	275	65%
	المجموع	424	100%
المؤهل العلمي	بكالوريوس	252	59.4%
	دراسات عليا	172	40.6%
	المجموع	424	100%
عدد سنوات الخدمة	اقل من 5 سنوات	96	22.6%
	من 5-10 سنوات	110	25.9%
	اكثر من 10 سنوات	218	51.4%
	المجموع	424	100%

أداة الدراسة ومصادر جمع البيانات:

تم الاستعانة بنوعين من المصادر لجمع البيانات والمعلومات لتحقيق أهداف الدراسة، وهما:

• مصادر ثانوية: تمثلت في الكتب، والمصادر العربية، والأجنبية، وكذلك الدراسات المنشورة في الدوريات، والتقارير، والأبحاث التي تناولت متغيرات الدراسة وأبعادها، واستطلاع المصادر الإلكترونية من خلال البحث، والمطالعة، في مواقع الشبكة العنكبوتية.

• مصادر أولية: لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن أسئلتها:

تم بناء استبانة استناداً للدراسات السابقة ذات العلاقة مثل دراسة بن طالب (2018)، والغامدي (2018)، و(Shepherd, 2018)، وأبو الغنم (2019)، والشمري (2019)، و(Fleming, 2019)، و(David Earl Murphy, 2020)، و(المحمود وبادرنة، 2024). واشتملت الاستبانة (56) فقرة، وتضمنت الاستبانة أجزاء ثلاثة، وكانت على النحو الآتي:

الجزء الأول: المتغيرات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة، وتمثلت بمتغيرات وهي (الجنس؛ المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة (معلماً)؛ بغية وصف خصائص أفراد عينة الدراسة.

الجزء الثاني: تضمن درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة للقيادة الخادمة، وشمل خمسة مجالات:

— المجال الأول: مجال المهارات المفاهيمية، الفقرات من (1-7).

— المجال الثاني: مجال التمكين، الفقرات من (8-14).

— المجال الثالث: مجال الاهتمام بالمرؤوسين، الفقرات من (15-21).

— المجال الرابع: مجال الأخلاقيات المهنية، الفقرات من (22-28).

— المجال الخامس: مجال العاطفة الفعالة، الفقرات من (29-35).

الجزء الثالث: تضمن مستوى المناخ التنظيمي في المدارس الخاصة في لواء الجامعة، وشمل ثلاثة مجالات:

— المجال الأول: مجال القيادة، الفقرات من (36-42).

— المجال الثاني: مجال الاعتبارية، الفقرات من (43-49).

— المجال الثالث: مجال بيئة العمل، الفقرات من (50-56).

وتراوح تدرج استجابة أفراد عينة الدراسة من (1-5) وفق مقياس ليكرت الخماسي، وتكوّنت الاستبانة

بشكلها النهائي من فقرات بعدد (56) فقرة.

صدق أداة الدراسة:

تم التأكد من صدق أداة الدراسة من خلال كلٍ من:

أ- الصدق الظاهري: بعرض الاستبانة على 12 محكماً من ذوي الاختصاص، حيث تم تقييم ملاءمة وشمولية الفقرات لقياس القيادة الخادمة وعلاقتها بالمناخ التنظيمي لدى مديري المدارس الخاصة، وبناءً على ملاحظات المحكّمين واعتماد ما وافق عليه (80%) منهم، تم تعديل الأداة بإضافة فقرات مثل "يتمتع مدير المدرسة بقدرته على تنظيم وإدارة الوقت بشكل فعّال"، وحذف أخرى مثل "يعتزم مدير المدرسة بما يقدمه من إنجازات

تربوية"، لتصبح الأداة النهائية مكونة من 56 فقرة موزعة على أبعادها المختلفة.

ب- صدق البناء: تم استخدام معامل الارتباط بيرسون لمجالات الممارسات القيادة الخادمة والمناخ التنظيمي بعد تطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية غير العينة الأساسية كما هو مبين في الجدولين (2,3)

جدول (2)

معامل الارتباط بيرسون لمجالات ممارسة القيادة الخادمة

المجال	المهارات المفاهيمية	التمكين	الاهتمام بالمرؤوسين	الأخلاقيات المهنية	العاطفة الفعالة
المهارات المفاهيمية	1	.839*	.795*	.827*	.843*
التمكين	.839*	1	.882*	.896*	.795*
الاهتمام بالمرؤوسين	.795*	.882*	1	.935*	.837*
الأخلاقيات المهنية	.827*	.896*	.935*	1	.863*
العاطفة الفعالة	.843*	.795*	.837*	.863*	1

* دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

يتضح من الجدول السابق أن جميع معاملات الارتباط مرتفعة ودالة إحصائياً عن مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، وترواحت ما بين (0.795 - 0.896)، وتم تطبيق اختبار معامل الارتباط (Bivariate Pearson Correlation)؛ للتأكد من عدم وجود ارتباط عالٍ بين متغيرات الدراسة واستقلاليتها عن بعضها بعضاً، الأمر الذي يبرر وجودها مستقلة، عدا ذلك لا بدّ من دمجها مع بعضها بعضاً في متغير واحد.

جدول (3)

معامل الارتباط بيرسون لمجالات المناخ التنظيمي

المجال	القيادة	الاعتبارية	بيئة العمل	المناخ التنظيمي
القيادة	1	.912*	.831*	.953*
الاعتبارية	.912*	1	.884*	.972*
بيئة العمل	.831*	.884*	1	.948*
المناخ التنظيمي	.953*	.972*	.948*	1

* دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

يتضح من الجدول السابق أن جميع معاملات الارتباط مرتفعة ودالة إحصائياً عن مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، وترواحت ما بين (0.831 - 0.972)، وتم تطبيق اختبار معامل الارتباط (Bivariate Pearson Correlation)؛ للتأكد من عدم وجود ارتباط عالٍ بين متغيرات الدراسة واستقلاليتها عن بعضها بعضاً، الأمر الذي يبرر وجودها مستقلة، عدا ذلك لا بدّ من دمجها مع بعضها بعضاً في متغير واحد. والنتائج الواردة في الجدولين (2,3) تؤكد استقلالية متغيرات

الدّراسة عن بعضها بعضاً، وتعزّز اختبارات الاستقلالية، وعليه فإنه يمكن الآن استخدام تحاليل الانحدار لفحص أسئلة الدّراسة.

ثبات أداة الدّراسة:

تم استخدام معامل (كرونباخ ألفا) بعد تطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية غير العينة الأساسية، ويوضحها الجدول التالي:

جدول (4)

معاملات الثبات لأبعاد الدّراسة

البُعد	عدد الفقرات	Cronbach's Alpha
المهارات المفاهيمية	7	0.985
التمكين	7	0.985
الاهتمام بالمرؤوسين	7	0.985
الأخلاقيات المهنية	7	0.984
العاطفة الفعالة	7	0.984
القيادة	7	0.985
الاعتبارية	7	0.984
بيئة العمل	7	0.985

يتّضح من النتائج في الجدول (4) أن جميع معاملات الثبات لأداة الدّراسة مرتفعة، وتراوح ما بين (0.984-0.985)، وهي قيم مقبولة إحصائياً على مستوى البحوث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، وبهذا فإن أداة الدّراسة تتصف بالثبات الداخلي (Sekaran and Bougie, 2016).

أساليب التحليل الإحصائي:

تم إجراء المعالجات الإحصائية باستخدام برنامج "الرزم الإحصائية في العلوم الاجتماعية- SPSS V.26" (Statistical Packages for social sciences- SPSS V.26)، وتم استخدام الأساليب الإحصائية الآتية:

- معامل ارتباط بيرسون؛ للتأكد من الصدق البنائي لأداة الدّراسة.
- معادلة (كرونباخ ألفا) (Cronbach Alpha)؛ للتأكد من ثبات أداة الدّراسة.
- التكرارات والنسب المئوية لوصف الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عيّنة الدّراسة.
- الإحصاء الوصفي من خلال استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية؛ للإجابة عن سؤال الدّراسة: الأول والثاني.
- تحليل التباين للإجابة عن السؤال الثالث والرابع.
- تحليل الانحدار للإجابة عن السؤال الخامس.

نتائج الدراسة ومناقشتها:

يتناول هذا الجزء عرض النتائج التي توصلت إليها الدراسة بعد التحليل الإحصائي للبيانات، باستخدام الرزمة الإحصائية (SPSS)، وهي كالتالي:

النتائج الخاصة بالسؤال الأول:

ما درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة للقيادة الخادمة من وجهة نظر المعلمين في لواء الجامعة؟

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لإجابات عينة الدراسة على مجالات القيادة الخادمة، ويبين الجدول (5) ذلك.

جدول (5)

رقم البُعد	القيادة الخادمة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
1	المهارات المفاهيمية	3.92	.626	1	مرتفعة
5	العاطفة الفعالة	3.83	.715	2	مرتفعة
3	الاهتمام بالمرؤوسين	3.68	.912	3	متوسطة
4	الأخلاقيات المهنية	3.59	.909	4	متوسطة
5	التمكين	3.48	.838	5	متوسطة
	ممارسة القيادة الخادمة	3.70	.800		مرتفعة

يُبين الجدول (5) أن مستوى القيادة الخادمة (الكلي) جاء مرتفعاً، وبالنسبة للمجالات، فقد جاء مجال المهارات المفاهيمية بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.92)، وانحراف معياري (0.626) وبدرجة مرتفعة، وتلها العاطفة الفعالة في الترتيب الثاني بمتوسط حسابي (3.83)، وانحراف معياري (0.715)، أما الاهتمام بالمرؤوسين فقد جاء في الترتيب الثالث بمتوسط حسابي (3.68)، وانحراف معياري (0.912)، أما بالترتيب الأخير فقد جاء مجال التمكين بمتوسط حسابي (3.48) وانحراف معياري (0.838).

وتم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المجالات وجاءت على النحو الآتي:

المجال الأول: المهارات المفاهيمية

جدول (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال المهارات المفاهيمية مرتبة تنازلياً

م	المهارات المفاهيمية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
4	يفوض مدير المدرسة بعض الصلاحيات للمعلمين وفق قدراتهم.	4.22	.897	1	مرتفعة
2	يضع مدير المدرسة المصلحة العامة فوق مصلحته الشخصية.	4.11	.733	2	مرتفعة
6	يسعى مدير المدرسة إلى بناء ثقافة مشتركة داخل المدرسة.	4.03	.838	3	مرتفعة
7	يتمتع مدير المدرسة بقدرته على تنظيم وإدارة الوقت بشكل فعال.	3.99	.773	4	مرتفعة

مرتفعة	5	.943	3.87	يعتزم مدير المدرسة بما يقدمه من إنجازات تربوية.	5
متوسطة	6	1.007	3.66	يضعي المدير بمصالحه من أجل الصالح العام.	3
متوسطة	7	.944	3.58	يمارس مدير المدرسة ما يطالب به الآخرين.	1
مرتفعة		.876	3.92	الدرجة الكلية	

يشير الجدول (6) إلى أن مجال المهارات المفاهيمية كان أعلى المؤشرات الدالة عليه ما ورد في الفقرة (4) "يفوض مدير المدرسة بعض الصلاحيات للمعلمين وفق قدراتهم"، والتي حلت بالترتيب الأول بمتوسط حسابي (4.22) وبدرجة مرتفعة، وجاء في الترتيب الثاني المؤشر الوارد في الفقرة (2) "يضع مدير المدرسة المصلحة العامة فوق مصلحته الشخصية" بمتوسط حسابي (4.11) وبدرجة مرتفعة، أما أقل مؤشر عليه من حيث الترتيب، فكان المؤشر الوارد في الفقرة (1) "يمارس مدير المدرسة ما يطالب به الآخرين." في الترتيب الأخير بمتوسط حسابي (3.58) وبدرجة متوسطة.

المجال الثاني: التمكين

جدول (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال التمكين مرتبة تنازلياً

م	التمكين	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
14	يعزز المدير قدرات المعلمين من خلال تطوير مهاراتهم.	3.81	.873	1	مرتفعة
13	يشجع المدير المعلمين على المشاركة في صياغة رؤية المدرسة.	3.65	1.018	2	متوسطة
9	يفوض مدير المدرسة للمعلمين صلاحيات اتخاذ قرارات مهمة تتعلق بعملهم.	3.64	.919	3	متوسطة
11	يسمح المدير للمعلمين بحرية التعامل مع المواقف الصعبة بالطريقة التي يشعرون بأنها الأفضل.	3.36	1.102	4	متوسطة
10	يميز مدير المدرسة بين أنواع القرارات حسب نظريات اتخاذ القرار لإستراتيجية التفويض.	3.33	1.099	5	متوسطة
8	يحرص المدير على نجاح منظومة العمل قبل تحقيق نجاحاته الشخصية.	3.33	1.070	5	متوسطة
12	يأخذ مدير المدرسة في الاعتبار الرأي الشخصي للمعلمين.	3.21	1.171	7	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.47	1.036		متوسطة

يتضح من الجدول (7) أن مجال التمكين كانت أعلى المؤشرات الدالة عليه ما ورد في الفقرة (14) "يعزز المدير قدرات المعلمين من خلال تطوير مهاراتهم" التي حلت بالترتيب الأول بمتوسط حسابي (3.81) وبدرجة مرتفعة، وجاء في الترتيب الثاني المؤشر الوارد في الفقرة (13) "يشجع المدير المعلمين على المشاركة في صياغة رؤية المدرسة" بمتوسط حسابي (3.65) وبدرجة متوسطة، أما أقل مؤشر فكان المؤشر الوارد في الفقرة (12) "يأخذ مدير المدرسة في الاعتبار الرأي الشخصي للمعلمين" في الترتيب الأخير بمتوسط حسابي (3.21) وبدرجة متوسطة أيضاً.

المجال الثالث: الاهتمام بالمرؤوسين

جدول (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال الاهتمام بالمرؤوسين مرتبة تنازلياً

م	الاهتمام بالمرؤوسين	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
18	يحرص مدير المدرسة على تطوير مهارات المعلمين القيادية.	3.87	1.025	1	مرتفعة
16	يساعد مدير المدرسة زملاءه المعلمين من خلال تعامله معهم أثناء العمل.	3.84	1.013	2	مرتفعة
21	يعمل مدير المدرسة على توفير الراحة النفسية للمعلمين.	3.75	.908	3	مرتفعة
15	يدرك مدير المدرسة أن خدمة الآخرين هي جوهر القيادة الخادمة.	3.68	.982	4	مرتفعة
17	يشجع مدير المدرسة المعلمين على تقديم مبادرات.	3.67	1.080	5	مرتفعة
20	يضع مدير المدرسة مصلحة المعلمين العامة فوق مصالحته.	3.51	1.169	6	متوسطة
19	ينسب المدير نجاح المدرسة في تحقيق أهدافها إلى أعضاء فريق العمل.	3.46	.998	7	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.68	1.025		مرتفعة

يُبين الجدول (8) ما ورد في الفقرة (18) "يحرص مدير المدرسة على تطوير مهارات المعلمين القيادية" التي جاءت بالترتيب الأول بمتوسط حسابي (3.87) وبدرجة مرتفعة، وجاء في الترتيب الثاني المؤشر الوارد في الفقرة (16) "يساعد مدير المدرسة زملاءه المعلمين من خلال تعامله معهم أثناء العمل" بمتوسط حسابي (3.84) وبدرجة مرتفعة أيضاً، وفي الترتيب الأخير جاء المؤشر الوارد في الفقرة (19) "ينسب المدير نجاح المدرسة في تحقيق أهدافها إلى أعضاء فريق العمل" بمتوسط حسابي (3.46) وبدرجة متوسطة.

المجال الرابع: الأخلاقيات المهنية

جدول (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال الأخلاقيات المهنية مرتبة تنازلياً

م	الأخلاقيات المهنية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
26	يجعل مدير المدرسة من نفسه مثالاً لخدمة المعلمين قولاً وفعلاً.	3.97	.842	1	مرتفعة
27	يتابع المدير التزام المعلمين بالسلوك بما يتوافق مع أنشطة المدرسة.	3.93	.832	2	مرتفعة
25	يستشير مدير المدرسة المعلمين لاتخاذ القرارات بشكل سليم.	3.61	1.053	3	متوسطة
23	يعمل مدير المدرسة على توفير الراحة النفسية للمعلمين.	3.58	1.084	4	متوسطة
22	يشجع مدير المدرسة المعلمين في مبادراتهم.	3.40	1.185	5	متوسطة
28	يؤكد مدير المدرسة على توافر الأمانة في العمل بين المعلمين.	3.33	1.223	6	متوسطة
24	يراعي مدير المدرسة الظروف الخاصة للمعلمين عند تعامله معهم.	3.33	1.162	6	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.59			متوسطة

يُبين الجدول (9) أن الفقرة (26) "يجعل مدير المدرسة من نفسه مثالاً لخدمة المعلمين قولاً وفعلاً" جاءت بالترتيب الأول بمتوسط حسابي (3.97) وبدرجة مرتفعة، وجاء في الترتيب الثاني المؤشر الوارد في الفقرة (27) "يتابع

المدير التزام المعلمين بالسلوك بما يتوافق مع أنشطة المدرسة" بمتوسط حسابي (3.93) وبدرجة مرتفعة، وفي الترتيب الأخير جاءت الفقرة (24) "يراعي مدير المدرسة الظروف الخاصة للمعلمين عند تعامله معهم" بمتوسط حسابي (3.33) وبدرجة متوسطة.

المجال الخامس: العاطفة الفعالة:

جدول (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات العاطفة الفعالة مرتبة تنازلياً

م	العاطفة الفعالة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
35	يتقبل مدير المدرسة المعلمين كأعضاء في المجتمع المدرسي.	4.07	.877	1	مرتفعة
32	يرى مدير المدرسة أن ما ينجزه المعلمون دعماً لمهامه.	3.97	.887	2	مرتفعة
34	يشجع مدير المدرسة المعلمين على التعاون فيما بينهم.	3.97	.877	2	مرتفعة
31	يعد مدير المدرسة نفسه أحد أعضاء فريق العمل المدرسي.	3.95	.906	4	مرتفعة
30	يقضي مدير المدرسة بعض الوقت بالحديث مع المعلمين على المستوى الشخصي.	3.92	.918	5	مرتفعة
33	مدير المدرسة قادر على إيصال أفكاره بسهولة ووضوح.	3.88	.922	6	مرتفعة
29	يلجأ المعلم إلى المدير إذا واجهته مشكلة شخصية.	3.07	1.099	7	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.83			مرتفعة

يُبين الجدول (10) ما ورد في الفقرة (35): "يتقبل مدير المدرسة المعلمين كأعضاء في المجتمع المدرسي" التي جاءت بالترتيب الأول بمتوسط حسابي (4.07)، وبدرجة مرتفعة، وجاء في الترتيب الثاني المؤشر الوارد في الفقرة (32) "يرى مدير المدرسة أن ما ينجزه المعلمون دعماً لمهامه" بمتوسط حسابي (3.97)، وبدرجة مرتفعة، وفي الترتيب الأخير جاء المؤشر الوارد في الفقرة (29) "يلجأ المعلم إلى المدير إذا واجهته مشكلة شخصية" بمتوسط حسابي (3.07) وبدرجة متوسطة.

ويتضح مما سبق أن درجة القيادة الخادمة (الكلية) جاءت مرتفعة، وبالنسبة للمجالات فقد جاء مجال المهارات المفاهيمية بالمرتبة الأولى، وتليه العاطفة الفعالة في الترتيب الثاني، أما الاهتمام بالمرؤوسين فقد جاء في الترتيب الثالث، أما بالترتيب الأخير فقد جاء مجال التمكين وبدرجة متوسطة.

ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى أن ممارسة القيادة الخادمة من قبل مديري المدارس الخاصة كما يراها المعلمون، هي ظاهرة متعددة الأوجه تشمل عدة مكونات أساسية: المهارات المفاهيمية، والتمكين، والاهتمام بالمرؤوسين، والأخلاق المهنية، والعاطفة الفعالة. وتسهم هذه العناصر بشكل جماعي في الفعالية والتأثير الشامل لأسلوب القيادة الذي يتبعه مديرو المدارس داخل البيئة التعليمية من خلال المهارات المفاهيمية من وجهة نظر المعلمين، وكذلك فإن مديري المدارس الذين يظهرون مهارات مفاهيمية قوية قادرين على تحليل المواقف المعقدة

بشكل فعال، وفهم المشهد التعليمي الأوسع، ووضع خطط إستراتيجية تعود بالنفع على المجتمع المدرسي بأكمله. وغالبًا ما يقدر المعلمون مديري المدارس الذين يمكنهم التعبير عن رؤية واضحة والتنقل بين تعقيدات السياسات التعليمية وتطوير المناهج وإدارة الموارد. ولا يقتصر دور مديري المدارس الذين يمتلكون هذه المهارات على تعزيز الشعور بالاتجاه والهدف فحسب بل يلهمون معلمهم الثقة أيضًا، حيث يشعر المعلمون بالاطمئنان إلى أن قادتهم أكفاء وقادرون على معالجة التحديات الحالية والفرص المستقبلية.

وبالنسبة للتمكين فإنه يعد عنصرًا حاسمًا في القيادة الخادمة، حيث يعطي مديرو المدارس الأولوية لتمكين معلمهم من اتخاذ القرارات. ويقدر المعلمون مديري المدارس الذين يثقون بهم ويتمتعون بالاستقلالية في ممارساتهم التعليمية، ويشجعون التطوير المهني، ويشركونهم في عمليات صنع القرار، ويعزز هذا التمكين بيئة تعاونية يشعر فيها المعلمون بالتقدير والتحفيز للمساهمة بأفضل جهودهم، ومن خلال تفويض السلطة وتوفير الدعم اللازم يساعد مديرو المدارس المعلمين على تطوير الشعور بالملكية والمساءلة، مما يعزز رضاهم الوظيفي وفعاليتهم في نهاية المطاف، وبالنسبة للاهتمام بالمرؤوسين فإن اهتمام المدير الحقيقي برفاهية موظفيه هو السمة المميزة للقيادة الخادمة. ويلاحظ المعلمون ويقدرون كثيرًا اهتمام مديريهم باحتياجاتهم الشخصية والمهنية، ويتجلى هذا الاهتمام بطرق مختلفة، مثل تقديم الدعم العاطفي خلال الأوقات العصيبة، وضمان التوازن الصحي بين العمل والحياة، والتعرف على التحديات الفردية ومعالجتها، وعندما يشعر المعلمون بالرعاية والدعم من المرجح أن يظهروا مستويات أعلى من الروح المعنوية والتفاني، وهو ما يترجم إلى بيئة مدرسية أكثر إيجابية وإنتاجية. وكذلك فإن الدرجة التي يمارس بها مديرو المدارس الخاصة القيادة الخادمة كما يراها المعلمون تؤثر بشكل كبير في البيئة المدرسية والنتائج التعليمية، والمديرون الذين يتفوقون في المهارات المفاهيمية، والتمكين، والاهتمام بالمرؤوسين، والأخلاقيات المهنية، والعاطفة الفعالة يعززون جوًا داعمًا وتعاونيًا. وهذا بدوره يعزز معنويات المعلمين والرضا الوظيفي والأداء المدرسي العام. ويقدر المعلمون القادة الذين لا يمتلكون الكفاءات الفنية المطلوبة لإدارة المدرسة الفعالة فحسب، بل يظهرون أيضًا التزامًا صادقًا برفاهية موظفيهم ونموهم المهني، وتتفق نتيجة الدراسة الحالية مع نتائج دراسة كل من الغامدي (2018)، والديرية (2018)، و(Fleming, 2019) والشمراني والألفي (2020)، والجرايدة (2021)، والعززي (2023)، والمحمود وبادارنة، (2024).

النتائج الخاصة بالسؤال الثاني:

الذي ينص على: ما مستوى المناخ التنظيمي في المدارس الخاصة في لواء الجامعة من وجهة نظر المعلمين؟

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة حول أبعاد المناخ التنظيمي،

ويوضحها الجدول التالي:

جدول (11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لتقديرات أفراد عينة الدراسة على مجالات المناخ التنظيمي مرتبة تنازلياً

الدرجة	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المناخ التنظيمي	البُعد
مرتفعة	1	.788	3.88	الاعتبارية	2
مرتفعة	2	.814	3.81	القيادة	1
مرتفعة	3	.876	3.80	بيئة العمل	3
مرتفعة		.862	3.83	الأداة ككل	

جاء بُعد الاعتبارية بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.88)، وانحراف معياري (0.788) وبدرجة مرتفعة، ويليه مجال القيادة في الترتيب الثاني بمتوسط حسابي (3.81)، وانحراف معياري (0.814) وبدرجة مرتفعة، أما بُعد بيئة العمل فقد جاء في الترتيب الثالث بمتوسط حسابي (3.80)، وانحراف معياري (0.876) وبدرجة مرتفعة. وتم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات أبعاد المناخ التنظيمي، وجاءت النتائج على النحو الآتي:

البُعد الأول: القيادة

جدول (12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات بُعد القيادة مرتبة تنازلياً

الدرجة	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	القيادة	م
مرتفعة	1	.881	4.14	يعقد مدير المدرسة اجتماعات للمعلمين ضمن جداول أعمال واضحة ومحددة.	38
مرتفعة	2	.850	4.09	يساعد المدير المعلمين في اختيار مواعيد حصص المواد التي سيقومون بتدريسها عند إعداد الجدول الدراسي.	42
مرتفعة	3	.890	3.97	يعطي مدير المدرسة التعليمات بشكل واضح.	36
مرتفعة	4	.937	3.96	يلتزم مدير المدرسة بتطبيق القوانين والأنظمة والتعليمات في المدرسة.	39
مرتفعة	5	1.132	3.76	يقدم مدير المدرسة معلومات واضحة عن سير العمل في المدرسة.	37
متوسطة	6	1.078	3.54	يهتم مدير المدرسة بالحصول على التغذية الراجعة من المعلمين وأولياء أمور الطلبة.	40
متوسطة	7	1.352	3.20	يوزع مدير المدرسة الأعمال بما يتناسب واستعدادات المعلمين.	41
مرتفعة			3.80	الدرجة الكلية	

يشير الجدول (12) إلى مستوى المناخ التنظيمي المتعلق بالقيادة وكان أعلى المؤشرات الدالة على القيادة، ما ورد في الفقرة (38) "يعقد مدير المدرسة اجتماعات للمعلمين ضمن جداول أعمال واضحة ومحددة"، والتي حلت بالترتيب الأول بمتوسط حسابي (4.14) وبدرجة مرتفعة، وجاء في الترتيب الثاني المؤشر الوارد في الفقرة (42) "يساعد المدير المعلمين في اختيار مواعيد حصص المواد التي سيقومون بتدريسها عند إعداد الجدول الدراسي" بمتوسط حسابي (4.09) وبدرجة مرتفعة، أما أقل مؤشر فكان المؤشر الوارد في الفقرة (41) "يوزع مدير المدرسة الأعمال بما يتناسب واستعدادات المعلمين" في الترتيب الأخير بمتوسط حسابي (3.20) وبدرجة متوسطة.

البُعد الثاني: الاعتبارية

جدول (13)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات بُعد الاعتبارية مرتبة تنازلياً

م	الاعتبارية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
43	يحافظ مدير المدرسة على النظام في المدرسة بشكل واضح.	4.24	.810	1	مرتفعة
45	يتعرف مدير المدرسة على كفاءة المعلمين في تدريسهم.	4.09	.864	2	مرتفعة
47	يقدم مدير المدرسة خدمات اجتماعية تتعلق بالمعلمين.	4.02	.987	3	مرتفعة
49	يشجع المدير المعلمين على مساعدة بعضهم بعضاً لإعداد التقارير الإدارية.	3.94	.993	4	مرتفعة
44	يراقب مدير المدرسة سجل الدوام اليومي.	3.90	.884	5	مرتفعة
48	يقوم مدير المدرسة باستخدام الأساليب الإدارية والتكنولوجية الحديثة في العمل.	3.49	1.107	6	متوسطة
46	تنسم علاقة مدير المدرسة مع المعلمين بالألفة والاحترام المتبادل.	3.47	1.131	7	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.88			مرتفعة

يتضح من الجدول (13) أن أعلى المؤشرات الدالة على بُعد الاعتبارية ما ورد في الفقرة (43) "يحافظ مدير المدرسة على النظام في المدرسة بشكل واضح" التي حلت بالترتيب الأول بمتوسط حسابي (4.24)، وانحراف معياري (0.810) وبدرجة مرتفعة، وجاء في الترتيب الثاني المؤشر الوارد في الفقرة (45) "يتعرف مدير المدرسة على كفاءة المعلمين في تدريسهم" بمتوسط حسابي (4.09) وبدرجة مرتفعة، أما أقل مؤشر فكان المؤشر الوارد في الفقرة (46) "تنسم علاقة مدير المدرسة مع المعلمين بالألفة والاحترام المتبادل" في الترتيب الأخير بمتوسط حسابي (3.47) وبدرجة متوسطة.

البُعد الثالث: بيئة العمل:

جدول (14)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات بُعد بيئة العمل مرتبة تنازلياً

م	بيئة العمل	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
52	يعمل مدير المدرسة على توفير مناخ داخلي في المدرسة قائم على الاحترام.	3.95	1.087	1	مرتفعة
51	يقوم مدير المدرسة بتقييم الأداء على أسس موضوعية أي الأداء الفعلي في العمل.	3.94	.937	2	مرتفعة
50	يشجع مدير المدرسة الابتكار في العمل.	3.91	.948	3	مرتفعة
55	يسعى مدير المدرسة إلى توفير أماكن مناسبة لاستراحة المعلمين وقت الفراغ.	3.76	1.194	4	مرتفعة

مرتفعة	5	1.012	3.74	يسعى مدير المدرسة بشكل دائم إلى توفير المستلزمات التربوية، والوسائل التعليمية الحديثة في المدرسة.	53
مرتفعة	6	1.193	3.73	يسعى مدير المدرسة إلى توفير أماكن مناسبة لاستراحة المعلمين وقت الفراغ.	55
مرتفعة	7	1.191	3.72	يبقى المدير في المدرسة بعد أوقات الدوام الرسمي لإنجاز العمل.	56
متوسطة	8	1.183	3.48	يقوم مدير المدرسة بتوفير التسهيلات للمعلمين، للتطوير المهني.	54
مرتفعة		1.155	3.69	الدرجة الكلية	

يُبين الجدول (14) أن أعلى المؤشرات الدالة على بُعد بيئة العمل ما ورد في الفقرة (52) "يعمل مدير المدرسة على توفير مناخ داخلي في المدرسة قائم على الاحترام" التي جاءت بالترتيب الأول بمتوسط حسابي (3.95) وبدرجة مرتفعة، وجاء في الترتيب الثاني المؤشر الوارد في الفقرة (51) "يقوم مدير المدرسة بتقييم الأداء على أسس موضوعية أي الأداء الفعلي في العمل" بمتوسط حسابي (3.94) وبدرجة مرتفعة، وفي الترتيب الأخير جاء المؤشر الوارد في الفقرة (54) "يقوم مدير المدرسة بتوفير التسهيلات للمعلمين، للتطوير المهني" بمتوسط حسابي (3.48) وبدرجة متوسطة.

ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى أن المناخ التنظيمي في المدارس الخاصة الذي يشمل الأطر القانونية، وأساليب القيادة، وبيئة العمل، هو بناء متعدد الأوجه وديناميكي يؤثر بشكل كبير في كفاءة ورضا كل من المعلمين والطلبة، حيث تعمل المدارس الخاصة ضمن مشهد قانوني معقد يشمل الامتثال للوائح الدولة ومتطلبات الاعتماد وقوانين التوظيف، وخلافاً للمدارس العامة تتمتع المؤسسات الخاصة في كثير من الأحيان بقدر أكبر من المرونة من حيث تصميم المناهج وطرق التدريس، مما يسمح بأساليب تعليمية مبتكرة ومصممة خصيصاً.

ومع ذلك تأتي هذه المرونة مع الحاجة إلى الالتزام الصارم بالمعايير القانونية لضمان السلامة والعدالة وعدم التمييز، ويجب على المدارس الخاصة التعامل مع قضايا مثل حقوق الطلبة، ومتطلبات التعليم الخاص، والفروق الدقيقة في الالتزامات التعاقدية مع الموظفين. ولذلك يمكن أن يكون المناخ القانوني تمكينياً ومقيداً في آن واحد، مما يعزز بيئة يمكن للمدارس أن تتفوق فيها من خلال الابتكار مع اليقظة أيضاً لتجنب المخاطر القانونية التي يمكن أن تعرض عملياتها وسمعتها للخطر.

ومن خلال أنماط القيادة تؤدي القيادة في المدارس الخاصة دوراً محورياً في تشكيل المناخ التنظيمي، وغالباً ما يتبنى القادة الفعالون في هذه البيئات أسلوب القيادة الخادمة، مما يعزز الرؤية التي تتوافق مع مهمة المدرسة وقيمها، ويعطي هؤلاء القادة الأولوية للتواصل المفتوح والتطوير المهني والثقافة التعاونية، إنهم يهتمون ويحفزون المعلمين والموظفين، ويعززون الشعور بالانتماء للمجتمع والهدف المشترك.

ويتشكل المناخ التنظيمي في المدارس الخاصة من خلال التفاعل بين الأطر القانونية والقيادة وبيئة العمل، حيث إن المناخ القانوني الملائم الذي يوازن بين المرونة والامتثال إلى جانب القيادة الخادمة يمكن أن يوفر بيئة عمل مزدهرة وهذا بدوره يؤدي إلى تعزيز رضا المعلمين وأدائهم، وتحسين نتائج الطلبة، وإنشاء مؤسسة تعليمية قوية وديناميكية، ويكمن التحدي الذي تواجهه المدارس الخاصة في الحفاظ على هذا التوازن الدقيق، وضمان توافق جميع جوانب المناخ التنظيمي لدعم الأهداف الشاملة المتمثلة في توفير تعليم عالي الجودة وتعزيز بيئة إيجابية ورعاية لجميع أعضاء المجتمع المدرسي. وتتفق نتيجة الدراسة الحالية مع نتائج دراسات كل من أبو الغنم (2019)، والشمراني والألفي (2020)، وعبد الفتاح وأبو بشارة وعلبان (2020)، والعنزي (2023)، والمحمود وبدارنة (2024).

النتائج الخاصة بالسؤال الثالث:

الذي ينص على: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في لواء الجامعة للقيادة الخادمة من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة)؟

تم استخدام تحليل التباين المتعدد (MANOVA)، وجاءت النتائج كما يأتي:

جدول (15)

تحليل التباين المتعدد للمتغيرات (MANOVA) لدلالة الفروق في درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة للقيادة الخادمة باختلاف الجنس، المؤهل العلمي، وسنوات الخدمة

مصدر التباين	المجالات	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسطات المربعات	ف	مستوى الدلالة
الجنس	المهارات المفاهيمية	0.004	1	0.004	0.013	0.910
	التمكين	0.002	1	0.002	0.003	0.955
	الاهتمام بالمرؤوسين	0.243	1	0.243	0.351	0.554
	الأخلاقيات المهنية	0.217	1	0.217	0.304	0.582
	العاطفة الفعالة	0.108	1	0.108	0.266	0.607
	المهارات المفاهيمية	6.776	1	6.776	23.736	*0.000
المؤهل العلمي	التمكين	2.633	1	3.633	4.675	*0.031
	الاهتمام بالمرؤوسين	15.487	1	15.487	22.366	*0.000
	الأخلاقيات المهنية	4.017	1	4.017	5.608	*0.018
	العاطفة الفعالة	10.378	1	10.378	25.633	*0.000
	المهارات المفاهيمية	6.125	2	3.063	10.729	*0.000
	التمكين	2.035	2	1.017	1.807	0.165
سنوات الخدمة	الاهتمام بالمرؤوسين	0.708	2	0.354	0.511	0.600
	الأخلاقيات المهنية	0.376	2	0.188	0.263	0.769
	العاطفة الفعالة	3.506	2	1.753	4.330	*0.014
	المهارات المفاهيمية	6.125	2	3.063	10.729	*0.000

			المهارات المفاهيمية	
	415	118.466		
			التمكين	
	415	233.688		
الخطأ			الاهتمام بالمرؤوسين	
	415	287.371		
			الأخلاقيات المهنية	
	415	297.278		
			العاطفة الفعالة	
	415	168.026		
			المهارات المفاهيمية	
	423	165.986		
			التمكين	
	423	297.213		
الإجمالي			الاهتمام بالمرؤوسين	
الصحيح			الأخلاقيات المهنية	
	423	349.368		
			العاطفة الفعالة	
	423	216.159		

* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

يتضح من الجدول (15) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في درجة ممارسة القيادة الخادمة تعزى لمتغير الجنس، ولكن توجد فروق تعزى لمتغيري المؤهل العلمي وسنوات الخدمة، وتم استخدام اختبار شيفيه لتحديد اتجاه الفروق الإحصائية وكانت لصالح ذوي المؤهل بكالوريوس، وذوي الخبرة "أقل من 5 سنوات". ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى أنه يمكن أن تختلف درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة للقيادة الخادمة بشكل كبير بناءً على عدة متغيرات، بما في ذلك الجنس والمؤهل التعليمي وسنوات الخدمة. والقيادة الخادمة التي تتميز بالتركيز على خدمة الآخرين، وتعزيز بيئة داعمة وأخلاقية، وإعطاء الأولوية لنمو ورفاهية أعضاء الفريق تتطلب فهمًا وتطبيقًا دقيقًا يمكن أن يتأثر بهذه العوامل. ويؤثر المؤهل التعليمي بشكل كبير على ممارسة القيادة الخادمة بين مديري المدارس الخاصة، ومن المرجح أن يكون معلمو ذوي المؤهلات التعليمية العليا أكثر شمولاً لنظريات وممارسات القيادة، وقدرة على الحكم على مديريهم. وغالبًا ما توفر الدرجات المتقدمة رؤى أعمق حول إستراتيجيات القيادة الفعالة، والاعتبارات الأخلاقية، وأهمية تعزيز بيئة داعمة وتمكينية، وقد يكون مديرو المدارس من ذوي الخلفيات التعليمية العليا أكثر مهارة في دمج هذه المفاهيم في ممارساتهم اليومية، مما يؤدي إلى تطبيق أكثر وضوحًا وفعالية للقيادة الخادمة. ومن المرجح أن يتمتعوا بمهارات مفاهيمية أفضل تطوراً، مما يسمح لهم بالتغلب على التحديات التنظيمية المعقدة وتمكين موظفيهم بشكل أكثر فعالية. وبالإضافة إلى ذلك غالبًا ما يكون التزامهم بالأخلاقيات المهنية أكثر قوة، مستنيرًا بالتدريب الأكاديمي المكثف والأطر الأخلاقية. وتتفق نتيجة هذا السؤال مع نتائج دراسات كل من بن طالب (2018)، والغامدي (2018)، والديرية (2018)، والشمرى (2019)، والشمراني والألفي (2020)، و(المحمود وبادرنة، 2024).

النتائج الخاصة بالسؤال الرابع:

الذي ينص على: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى المناخ التنظيمي في المدارس الخاصة في لواء الجامعة من وجهة نظر المعلمين. تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة)؟

تم استخدام تحليل التباين المتعدد (MANOVA)، وجاءت النتائج كما يأتي:

جدول (16)

تحليل التباين المتعدد للمتغيرات (MANOVA) لدلالة الفروق في مستوى المناخ التنظيمي في المدارس الخاصة في لواء الجامعة تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة)

مصدر التباين	المتغيرات	المتغيرات	درجة الحرية	متوسطات	F	الدلالة
	القيادة	0.587	1	0.587	1.095	0.296
الجنس	الاعتبارية	0.007	1	0.007	0.014	0.904
	بيئة العمل	0.218	1	0.218	0.356	0.551
المؤهل العلمي	القيادة	8.058	1	8.058	15.033	*0.000
	الاعتبارية	10.184	1	10.184	20.460	*0.000
سنوات الخدمة	بيئة العمل	8.189	1	8.189	13.376	*0.000
	القيادة	3.386	2	1.693	3.159	*0.044
الخطأ	الاعتبارية	222.441	415	.536	1.235	0.292
	بيئة العمل	206.569	415	.498	6.818	*0.001
الإجمالي	القيادة	254.090	415	.612		
	الاعتبارية	280.363	423			
	بيئة العمل	262.929	423			
		324.714	423			

* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

يتضح من الجدول (16) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى المناخ التنظيمي تعزى لمتغير الجنس، ولكن توجد فروق تعزى لمتغيري المؤهل العلمي وسنوات الخدمة، وتم استخدام اختبار شيفيه لتحديد اتجاه الفروق الإحصائية وكانت لصالح ذوي المؤهل بكالوريوس، وذوي الخبرة "أقل من 5 سنوات". ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى المناخ التنظيمي في المدارس الخاصة، والذي يشمل عناصر مثل القيادة

والشرعية وبيئة العمل، اختلافات كبيرة تتأثر بعدة متغيرات ديموغرافية، بما في ذلك الجنس والمؤهل الأكاديمي وسنوات الخدمة. كما أن فهم هذه الاختلافات أمر بالغ الأهمية لتعزيز بيئة تعليمية أكثر شمولاً وفعالية.

كما يؤثر مستوى المؤهلات العلمية بين الموظفين بشكل كبير في المناخ التنظيمي، وغالبًا ما يكون لدى المعلمين ذوي المؤهلات العلمية العليا توقعات وخبرات مختلفة مقارنة بالمعلمين ذوي المؤهلات الأقل. وقد يطلبون المزيد من القيادة من حيث فرص التطوير المهني والموارد والتقدير، وعلى العكس من ذلك قد يعطي الموظفون الأقل تأهيلاً أكاديمياً الأولوية للأمن الوظيفي وبيئات العمل الداعمة للفرص المهنية المتقدمة. ويمكن أن يؤدي هذا الانقسام إلى مستويات متفاوتة من الرضا والإدراك للمناخ التنظيمي، والمدارس التي تلبى النمو المهني وتتعرف بخبرة المعلمين المؤهلين تأهيلاً عالياً مع توفير بيئة داعمة لجميع المعلمين تميل إلى تعزيز مناخ تنظيمي أكثر إيجابية وتماسكاً.

وكذلك تؤثر مدة عمل المعلمين داخل المدرسة في تصورهم للمناخ التنظيمي، وغالبًا ما يتمتع المعلمون المخضرمون الذين لديهم سنوات عديدة من الخدمة بفهم عميق لثقافة المدرسة وأسلوب القيادة وربما شهدوا تغييرات إدارية مختلفة، وبالتالي قد يكونون أكثر مرونة في مواجهة التقلبات في جودة القيادة وبيئة العمل ومع ذلك يكونون أكثر مقاومة للتغيير والابتكار وربما ينظرون إلى السياسات أو القيادة الجديدة بعين الشك، ومن ناحية أخرى قد يكون المعلمون الجدد أكثر قدرة على التكيف والانفتاح على الممارسات المبتكرة ولكنهم قد يشعرون بقدر أقل من الأمان والدعم بسبب قصر مدة عملهم، وقد يرون بيئة عمل أكثر هرمية وأقل شمولاً، ويعد تحقيق التوازن بين احتياجات ووجهات نظر المعلمين ذوي الخبرة والمبتدئين أمرًا بالغ الأهمية للحفاظ على مناخ تنظيمي مستقر وإيجابي.

النتائج الخاصة بالسؤال الخامس:

الذي ينص على: هل توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في لواء الجامعة للقيادة الخادمة ومستوى المناخ التنظيمي في هذه المدارس من وجهة نظر المعلمين؟

تم استخدام تحليل الانحدار البسيط (Simple Regression)، والجدول (17) يوضح النتائج.

جدول (17)

تحليل الانحدار البسيط للعلاقة بين المتغير المستقل والتابع

المصدر	معامل R	معامل R square	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	المعاملات المعيارية Beta	قيمة T	F قيمة المحسوبة	مستوى دلالة Sig
الانحدار الخطي الكلي	0.889	.808	213.805	1	213.805	.899	42.145	1776.185	*.000
			50.797	422	.120				
			264.603	423					

* دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

يبين الجدول (17) أن قيمة معامل الارتباط للمتغير المستقل (القيادة الخادمة)، والمتغير التابع (المناخ التنظيمي) بلغت (0.889). وبلغت قيمة معامل التحديد (R^2) (0.808)؛ أي أن النموذج فسّر (80.8%) من التباين الكلي، أما الباقي فيفسّر بعوامل أخرى. وتبين أن قيمة (F) المحوسبة كانت (1776.185)، وأن مستوى الدلالة الإحصائية قد بلغ (0.000)، وبذلك تبين أن هناك علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في لواء الجامعة للقيادة الخادمة ومستوى المناخ التنظيمي في هذه المدارس.

ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى أن العلاقة بين درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في المنطقة الجامعية للقيادة الخادمة والمناخ التنظيمي هي علاقة معقدة ومتعددة الأوجه، والقيادة الخادمة تتميز بالتركيز على خدمة الآخرين، والتعاطف، والإشراف، وبناء المجتمع، تؤثر بشكل مباشر في الأبعاد المختلفة لمناخ المؤسسة، وتشمل جوانب مثل الثقة والروح المعنوية والتعاون والرضا الوظيفي العام بين المعلمين والطلبة. وكذلك يمكن فهم العلاقة بين القيادة الخادمة والمناخ التنظيمي من خلال نتائج الطلبة، حيث إن المناخ التنظيمي الإيجابي الذي تعززه القيادة الخادمة له تأثير مباشر في مشاركة الطلبة وإنجازاتهم، وعندما يتم دعم المعلمين وتقديرهم يصبحون أكثر فعالية في تدريسهم، مما يؤثر بشكل إيجابي في تجارب ونتائج تعلم الطلبة. وعلاوة على ذلك توفر البيئة المدرسية التي تتميز بالثقة والاحترام والتعاون مساحة آمنة ومواتية للطلبة لتحقيق النجاح الأكاديمي والاجتماعي، وكذلك فإن درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في لواء الجامعة للقيادة الخادمة لها تأثير عميق في المناخ التنظيمي.

والقيادة الخادمة بيئة إيجابية وداعمة وتعاونية تعزز الثقة والروح المعنوية والرضا الوظيفي بين المعلمين والمديرين وهذا بدوره يحقق بيئة تعليمية راعية وفعالة للطلبة، وكذلك فإن العلاقة بين القيادة الخادمة والمناخ التنظيمي تسلط الضوء على أهمية اعتماد أساليب القيادة التي تعطي الأولوية لرفاهية وتنمية جميع أفراد المجتمع المدرسي. وتتفق نتيجة الدراسة الحالية مع نتائج دراسات كل من بن طالب (2018)، والغامدي (2018)، أبو الغنم (2019)، والشمرني (2019)، والشمراني والألفي (2020)، وعبد الفتاح وأبو بشارة وعليان (2020)، الجرايدة (2021)، والمحمود وابدارنة، (2024).

التوصيات:

بناءً على نتائج الدراسة يوصي الباحثان بالآتي:

- عقد دورات تدريبية مكثفة لمديري المدارس لتعزيز مبادئ وأسس القيادة الخادمة وكيفية تطبيقها في البيئة المدرسية.
- تنظيم ورش عمل وحلقات نقاش تفاعلية تمكن المديرين من ممارسة القيادة الخادمة وتبادل الخبرات مع زملائهم.
- تحديد مؤشرات أداء محددة لقياس المناخ التنظيمي بشكل دوري ومتابعة التقدم في تحسينه.
- تفعيل قنوات التواصل بين الإدارة والمعلمين لضمان تبادل المعلومات والآراء بشكل مستمر وفعال.

- تشجيع المعلمين على المشاركة في اتخاذ القرارات والعمليات المدرسية لتعزيز الشعور بالانتماء والمسؤولية.
- توفير بيئة عمل داعمة وآمنة تشجع على التعاون والابتكار بين المعلمين.

البحوث المستقبلية:

- تأثير القيادة الخادمة في الأداء الأكاديمي للطلبة: دراسة كيفية تأثير ممارسات القيادة الخادمة لدى مديري المدارس على أداء الطلبة الأكاديمي وتحصيلهم الدراسي.
- القيادة الخادمة والصحة النفسية للمعلمين: بحث تأثير ممارسات القيادة الخادمة على الصحة النفسية والرفاهية الوظيفية للمعلمين، ودورها في تقليل الإجهاد المهني.
- مقارنة بين المدارس الخاصة والحكومية: إجراء دراسة مقارنة لتحديد الفروق في تطبيق القيادة الخادمة وأثرها على المناخ التنظيمي بين المدارس الخاصة والمدارس الحكومية.
- العوامل الثقافية وتأثيرها على القيادة الخادمة: استكشاف دور الثقافة التنظيمية والعادات المحلية في تعزيز أو تقليل فعالية القيادة الخادمة في المدارس

قائمة المراجع:

- إبراهيم، منى. (2013). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان للقيادة الخادمة وعلاقتها بمستوى الثقة التنظيمية السائدة في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- أبو الغنم، علا. (2019). القيادة الخادمة التي يمارسها مديرو المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مادبا وعلاقتها بالمناخ التنظيمي السائد في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين ومساعدتي المديرين، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا في جامعة الشرق الأوسط، (عمان: الأردن).
- بن طالب، بدر. (2018). درجة مساهمة القيادة الخادمة في تحقيق الثقة التنظيمية لقيادة المدارس الثانوية بمحافظتي حوطة بني تميم والحريق من وجهة نظر المعلمين، مجلة كلية التربية بأسسيوط - مصر، 34(4)، 529-505.
- الجرايدة، محمد. (2021). العلاقة بين البراعة التنظيمية وجودة المناخ التنظيمي في مدارس محافظة الداخلية بسلطنة عمان، بحوث عربية في مجالات التربية النوعية، 9(22) 267-290.
- الحر، عبد العزيز. (2017). القيادة في مدارس المستقبل. الرياض: مكتب التربية العربية لدول الخليج.
- حمدي، إسراء عبد الله. (2019). المناخ التنظيمي وأثره في إمكانية التطبيق. الموصل: جامعة الموصل.
- الديرية، لانا. (2018). درجة ممارسة عمداء كليات التربية في الجامعات الأردنية للقيادة الخادمة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية وعلاقتها برضاهم الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الهاشمية، الأردن.
- السعيد، عبد المجيد. (2020). السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- الشمراي، عبد الله والألفي، أشرف. (2020). المناخ التنظيمي في مدارس محافظة بيشة من وجهة نظر المعلمين، مجلة العلوم التربوية، جامعة القاهرة، 28(1)، 215-249.

- الشمري، راضي. (2019). واقع ممارسة أبعاد القيادة الخادمة لدى رؤساء الأقسام العلمية في جامعة حفر الباطن من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعة، *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، 8(3)، 1-19.
- شيخ السوق، سمر. (2014). القيادة الخادمة وعلاقتها بالرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، *رسالة ماجستير غير منشورة*، جامعة المنوفية، مصر.
- صالح، ماهر. (2014). *القيادة: أساسيات ونظريات ومفاهيم*. إربد: دار الكندي للنشر والتوزيع.
- العباسي، عبد السلام. (2018). المناخ التنظيمي وانعكاساته في بناء المؤسسة المتعلمة، *رسالة ماجستير غير منشورة*، جامعة الموصل، العراق.
- عبد الفتاح، أسامة، وأبو بشارة، سعيد، وعليان، آلاء. (2020). النمط القيادي السائد في المدارس الحكومية للإناث في الزرقاء وعلاقته بالمناخ التنظيمي من وجهة نظر معلمات التربية الرياضية، *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية*، 28 (5) 971-986.
- العبرية، نعيمة. (2017). علاقة نمطي القيادتين الخادمة والموزعة بصنع القرار الأخلاقي لدى مديرات مدارس التعليم الأساسي في محافظة مسقط بسلطنة عمان من وجهة نظر المعلمات، *رسالة ماجستير غير منشورة*، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- العجيبي، محمد حسنين. (2018). *الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية*. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- العنزي، عطا الله بن فاحس راضي. (2023). التفاؤل التنظيمي متغيراً وسيطاً في العلاقة بين الذكاء الانفعالي والقيادة الخادمة لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الحدود الشمالية، *رسالة ماجستير غير منشورة*، كلية الدراسات العليا في جامعة الملك خالد، (السعودية).
- الغامدي، بندر. (2018). درجة توافر سمات القائد الخادم لدى مديري المدارس الثانوية بالطائف، *رسالة ماجستير غير منشورة*، جامعة أم القرى، السعودية.
- اللوزي، موسى. (2018). الرضا عن المناخ التنظيمي لدى الأفراد العاملين في مستشفيات القطاع العام في الأردن، *دراسات العلوم الإنسانية، الجامعة الأردنية*، 2(6)، 145-172.
- المحمود، شيهان وبدارنة، حازم. (2024). القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الثانوية في لواء بني كنانة وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين، *المجلة الأردنية في العلوم التربوية*، 20(1)، 61-74.
- المغربي، كامل. (2021). *السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس سلوك الأفراد*. عمان: دار الفكر ناشرون وموزعون، الأردن.
- David, E. (2020). *The Relationship Between Servant Leadership and Teacher Retention and Student Achievement, A Dissertation*.

- De Coninck, B., Moss, K., and De Coninck, B. (2018). The relationship between servant leadership, perceived organizational support, performance, and turnover among business-to-business salespeople, *Global Journal of Management and Marketing*, 2(1), 38-53.
- Duggan, T. (2015). *The Advantages of the servant Leadership Style, Advantages of the servant Leadership*, Retrieved on <http://yourbussnis.azcentral.com/Style5282.com>,
- Fleming, B. (2019). The Relationship between Superintendent Servant Leadership Behavior and Principal Job Satisfaction in Iowa, Doctoral *dissertation*, University of South Dakota.
- Ginting, S. (2021). The Effect of Organizational Climate and Job Satisfaction on the Formation of OCB in Marketing Staff of PT. AJMI Pontianak Branch, *Journal of Asian Multicultural Research for Economy and Management Study*, 2(4), 76-83.
- Hafer, J. (2018) Organizational Climate Antecedents to the Market Orientation of Cross – functional new product development teams. Institute of Behavioral and Applied Management, *Journal of Behavioral and Applied*, 1(2), 1-24.
- Kantharia, B. (2019). Servant leadership: An imperative leadership style for leader managers. *SSRN Electronic Journal*, 1(3), 6-25.
- Liden, C., Wayne, J., Zhao, H., and Henderson, D. (2018). Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment. *The Leadership Quarterly*, 19(2), 161-177.
- Schein, H.& Schein, A. (2017). *Organizational Culture and Leadership*. 5th Edition, Wiley and Sons, San Francisco.
- Sekaran, U.& Bougie, R. (2016). *Research Methods for Business: A Skill Building Approach*. U.K: John Wiley & Sons.
- Shepherd, M. (2018). Teacher Perceptions of School Culture and Servant Leadership: A Correlation Study, *Doctoral Dissertation*, Texas Wesleyan University.
- Stone, W., Harris, J.& Feldman, P. (2019). Organization climate of staff working conditions and safety-an integrative model. *Advances in patient safety: from research to implementation*, Agency for *Healthcare Research and Quality* (US); (2: concepts and methodology).