

القيادة الخادمة وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر رؤساء الأقسام في
مديريات التربية والتعليم بمحافظات غزة

أ. حمودة أحمد عبد الواحد

وزارة التربية والتعليم العالي - غزة

(تاريخ الاستلام 2023/07/13، تاريخ القبول 2023/08/31)

Servant leadership and its relationship to job performance among department heads in the
education directorates in Gaza governorates

Mr. Hamouda Ahmed Abdelwahed

Ministry of Education and Higher Education – Gaza

(Received 13/07/2023, Accepted 31/08/2023)



الملخص:

هدفت الدراسة التعرف إلى درجة ممارسة الإدارة العليا للقيادة الخادمة وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم بمحافظات غزة من وجهة نظرهم، والكشف عما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لمستوى الأداء الوظيفي تعزى للمتغيرات (العمر، وسنوات الخدمة كرئيس قسم، والمؤهل العلمي) واستخدم المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة أداة لجمع البيانات وتحليلها حيث طبقت على عينة قوامها (١٢٤) فرداً، وقد أظهرت النتائج أن درجة ممارسة الإدارة العليا للقيادة الخادمة من وجهة نظر رؤساء الأقسام جاءت مرتفعة، وبمتوسط (٣.٩٠) وبوزن نسبي (٧٧.٩٦٪)، بينما جاء مستوى الأداء الوظيفي لدى رؤساء الأقسام بمديريات التربية والتعليم بمحافظات غزة من وجهة نظرهم بدرجة مرتفعة جداً وبمتوسط (٣.٣٥)، وبوزن نسبي (٨٦.٠٦٪)، كذلك لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لمستوى الأداء الوظيفي لدى رؤساء الأقسام تعزى لمتغير: (العمر، وسنوات الخدمة كرئيس قسم، والمؤهل العلمي)، وقد أوصت الدراسة بتلبية متطلبات العاملين المادية من خلال تحسين سلم الأجور والرواتب، وتخفيف ضغوط العمل، وتفعيل نظام الحوافز، وصرف مكافآت تشجيعية، وتعزيز الشراكات مع الجهات الداعمة، والتشبيك مع مؤسسات المجتمع المدني الفلسطيني.

الكلمات المفتاحية: القيادة الخادمة، الأداء الوظيفي، مديريات التربية والتعليم، محافظات غزة.

ABSTRACT:

The study aimed to identify the degree of senior management's practice of servant leadership and its relationship to job performance in the directorates of education in Gaza governorates from the point of view of department heads, and to reveal whether there were statistically significant differences at the significance level ($0.05 = \alpha$) between the mean scores of the sample's assessment of the level of performance. job attributable to the variables (age, years of service as department head, and educational qualification), and the descriptive survey method was used, and the questionnaire was a tool for data collection and analysis, as it was applied to a sample of (124) employees. The results showed that the degree of senior management practicing servant leadership from the point of view of department heads was high, with an average of (3.90) and a relative weight of (77.96%), While the job performance level of the department's heads in the directorates of education in the governorates of Gaza was very high, with an average of (3.35), from their point of view and a relative weight of (86.06%). Additionally, there were no statistically significant differences between the mean scores of the sample's assessment of the level of job performance of department heads due to the variables: (age, years of service as department head, and academic qualification). The study recommended meeting the material requirements of workers through improving the wage and salary scale, easing work pressures, activating the incentive system, disbursing incentive bonuses, strengthening partnerships with supporting agencies, and networking with Palestinian civil society institutions.

Keywords: Servant leadership, Job performance, Education directorates, Gaza governorates.

المقدمة :

ويعتبر الأداء الوظيفي الدرجة التي يمارس فيها العاملون السلوك الذي يساهم في إنجاز وتحقيق أهداف الإدارة في المؤسسة التعليمية، وهو المؤشر على مدى نجاح المؤسسة التعليمية في القيام بالأدوار المنوطة بها (العازمي وآخرون، ٢٠١٩: ١٣٤).

فالأداء يعد أحد أهم ركائز عملية الحكم على نجاح المؤسسات التربوية والتي تنعكس على نهضة التعليم، إذ تسعى كثير من المؤسسات التعليمية والتربوية في البلدان المختلفة إلى تطوير أداء أعضائها وعاملها، وذلك من خلال متابعة ممارساتهم ووظائفهم الإدارية والتربوية بشكل علمي موضوعي وتقويمها، من هنا كان لا بد من توفير أساليب ومعايير كمية لتحديد مستوى أداء العاملين الفعلي والحقيقي، ومدى ارتباط ذلك كله بأهداف المؤسسة المعلنة، وفقاً لمتطلبات الجودة الشاملة في التعليم، والمتمثلة في التخطيط، والتنفيذ، والتنمية المهنية، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع (بدرخان، ٢٠١٨: ١٧١).

ويرى الباحث أن القادة يختلفون في طريقة إدارتهم لمؤسساتهم باختلاف نظرتهم لمفهوم القيادة من جهة، وطبيعة المنظمة والموقف من جهة أخرى؛ حيث إن التغيرات المتسارعة على الصعيد التكنولوجي والمعرفي فرض على مؤسسات التعليم أن تبحث عن قيادة واقعية؛ تستطيع أن تحتوي هذه التغيرات المتسارعة؛ لتضمن البقاء وتقديم كل ما هو جديد، بحيث تحسن من أداء العاملين وتوجد مخرجات المنظومة التعليمية.

وعليه، واستكمالاً لجهود الباحث في الكشف عن واقع ممارسة القيادة الخادمة وعلاقتها بالأداء الوظيفي، وبعد الاطلاع على الأدبيات التي تطرقت لهذا الموضوع؛ كدراسة العجرفي (٢٠٢٣)، ودراسة السوايعر (٢٠٢٢)، ودراسة الحارثي (٢٠٢٢)، ودراسة عواد وحتمله (٢٠٢١)، ودراسة بركة (٢٠٢٠)، ودراسة الشمري (٢٠١٩)، ودراسة الخضير (٢٠١٨) فقد ارتأى الباحث التعمق في البحث بهذا الموضوع، وبالتطبيق على مديريات التربية والتعليم في محافظات غزة في فلسطين.

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

تعتبر مديريات التربية والتعليم حلقة الوصل بين وزارة التربية والتعليم والمدارس التي تشرف عليها الوزارة في كل محافظة داخل المحافظات الجنوبية لفلسطين، وتهتم الإدارة العليا بتلك المديريات بتحسين الأداء الوظيفي لدى الموظفين، وتحاول استخدام شتى

تتسارع التغيرات والظروف في بيئة الأعمال اليوم، وأصبحت المنظمات التعليمية بحاجة ماسة إلى التخلي عن المفهوم التقليدي للقيادة المستندة إلى الهرمية وسلطة المركز، وتبني أنماط قيادية فعالة تساهم في الارتقاء بأداء المنظمة ورفع كفاءتها وزيادة فعاليتها؛ بما يحقق قدرة عاملها على تحقيق الأهداف المطلوبة منهم، وبما يمكن المنظمات التعليمية من المواجهة والتكيف مع تلك التغيرات.

ومن أهم الأنماط القيادية الجديدة التي باقت المؤسسات، والمنظمات بحاجة إليها في يومنا هذا هو نمط "القيادة الخادمة، وذلك لدوره الكبير في إيلاء التابعين الاهتمام الخاص، وتلبية حاجاتهم وتحسين أداء المنظمة وفعاليتها وكفاءتها التنظيمية، وفي خلق مناخ تنظيمي تتمكن من خلاله المنظمات من تحقيق الالتزام والولاء التنظيمي والرضا والاستغراق الوظيفي لدى العاملين، وغيرها من سمات النجاح المؤدية إلى تحقيق أداء عالٍ للمنظمات (عبد الله، ٢٠١٨: ٢٢٩). فالقيادة الخادمة ليست نقطة تحول في الفكر القيادي وحسب، وإنما هي نقطة تحول في تطور الفكر الأخلاقي للإنسانية ونظرة عميقة إلى الحياة والإنسان، فهي تركز على أفضل القيم للتأثير في الآخرين، كما تقوم على أساس تحسين الصالح العام وتوجيهه نحو المواءمة بين العلاقات الإنسانية بأبهى صور التفاعل الاجتماعي الخلاق والهادف؛ لتحقيق النتائج الفعالة في مواجهة تحديات المستقبل (رشيد ومطر، ٢٠١٦: ٧٠).

ويرى الباحث أن القيادة الناجحة هي التي تغرس في نفس الأفراد القيم والمعاني الجميلة وتوجههم نحو الاتجاهات والموافق المرغوبة والتي تخدم الأهداف التعليمية وتحقق مخرجات إيجابية داخل المؤسسات التعليمية، حيث يتفانى القائد في تقديم مساعدته لمؤسسيه، من خلال توفير المناخ التنظيمي المناسب للعمل، ومشاركة العاملين في مشاكلهم واحتياجاتهم.

ويمكن المفهوم الجوهري للقيادة الخدمية في إثارة الآخرين على النفس، إذ يهتم القادة بالآخرين الذين يعملون لديهم، وتبدأ القيادة الخدمية بتكريس الجهد الواعي لتأسيس العلاقات العميقة مع العاملين في المؤسسة، ويشمل هذا الإصغاء للعاملين والتعاطف معهم، والحرص على نمائهم من خلال المؤسسة التي يعملون بها (النشاش والكيلاني، ٢٠١٥: ٣٥٧).

الخادمة ومستوى الأداء الوظيفي لدى رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم بمحافظة غزة؟
أسئلة الدراسة:

يتفرع من السؤال الرئيس الأسئلة الآتية:

١. ما درجة ممارسة الإدارة العليا للقيادة الخادمة في مديريات التربية والتعليم بمحافظة غزة من وجهة نظر رؤساء الأقسام؟

٢. ما مستوى الأداء الوظيفي لدى رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم بمحافظة غزة من وجهة نظرهم؟

٣. هل توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ بين متوسطات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة الإدارة العليا للقيادة الخادمة ومتوسط تقديرهم لمستوى الأداء الوظيفي لدى رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم بمحافظة غزة؟

٤. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$ بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لمستوى الأداء الوظيفي لدى رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم بمحافظة غزة، تُعزى للمتغيرات: (العمر، وسنوات الخدمة كرئيس قسم، والمؤهل العلمي)؟

أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة إلى:

١. التعرف إلى درجة ممارسة القيادة الخادمة في مديريات التربية والتعليم بمحافظة غزة.

٢. قياس مستوى الأداء الوظيفي لدى رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم بمحافظة غزة.

٣. التحقق من وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين متوسطات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة الإدارة العليا للقيادة الخادمة ومتوسط تقديرهم لمستوى الأداء الوظيفي لدى رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم بمحافظة غزة.

٤. الكشف عن دلالة الفروق بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لمستوى الأداء الوظيفي لدى رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم

الوسائل والإمكانيات لذلك وخاصة على مستوى نمط القيادة المستخدم، وقد اطلع الباحث على العديد من نتائج وتوصيات الدراسات العربية والمحلية التي تناولت موضوع القيادة وعلاقته بالأداء الوظيفي في المؤسسات التعليمية، وقد وجد تباين في مستوى الأداء داخل مؤسسات التعليم، فقد أظهرت نتائج دراسة العجرفي (٢٠٢٣) وجود درجة متوسطة لأبعاد القيادة الخادمة لدى القيادات المدرسية بمحافظة الدوادمي، ودراسة الحارثي (٢٠٢٢) والتي أظهرت وجود درجة متوسطة من الأداء في إدارة التعليم بمحافظة بيشة بالسعودية، ودراسة الخضير (٢٠١٨) والتي أظهرت وجود درجة متوسطة من الأداء الوظيفي للمديرين الإداريين في وزارة التربية والتعليم الأردنية. ويعمل الباحث كمعلم بمديرية الوسطى، ويرى أن العاملين فيها يبذلون ما استطاعوا من جهد وعمل لإنجاز الأعمال والمهام المطلوبة منهم ورفع مستوى أدائهم، على الرغم من المشاكل المادية وضغوط العمل وتحدياته، فهناك احتياجات ومتطلبات يحتاجها العاملون لتحسين الأداء وتجويده ورفع كفاءتهم كتأمين الرواتب وتفعيل منظومة الحوافز والمكافآت وتوفير الأدوات والأجهزة الحديثة اللازمة لتسريع إنجاز العمل وتوفير الوقت والجهد، وقد يعود سبب ذلك إلى ما تواجهه المؤسسات التعليمية في محافظات غزة من تحديات على المستوى الاقتصادي والسياسي والتنموي، يدفعها إلى البحث عن نماذج من القيادة الناجحة لإدارة وتوجيه العاملين بفعالية أكثر؛ يتحقق من خلالها تجاوز العقبات التي تعيق تأدية رسالتها.

ويرى الباحث أن النمط القيادي التقليدي غير قادر على تجاوز هذه العقبات بما فيها إقناع العاملين بتقدير المنظمة لهم ولمصالحهم، في ظل الذاتية التي تسيطر على المسؤول في تعظيم رغباته على حساب مروهسيه، ولابد من البحث عن أنماط قيادية تستوعب مشكلات العاملين، وتلبي طلباتهم ورغباتهم وتلبي مصالح المجتمع المحلي، ومن هنا برزت فكرة توجيه نظر المسؤولين لدور القيادة الخادمة كنمط قيادي في تحسين الأداء الوظيفي،

وفي ضوء ما سبق وبعد الرجوع والبحث في الدراسات السابقة حرص الباحث على دراسة ممارسة القيادة الخادمة وعلاقتها بالأداء الوظيفي، وبناءً على ذلك تبلورت مشكلة الدراسة الحالية والتي تمثلت بالسؤال الرئيس التالي:

هل هناك علاقة ارتباطية دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ بين درجة ممارسة الإدارة العليا للقيادة

٤. الحدود الزمانية: تم تطبيق الجزء الميداني من الدراسة خلال الفصل الثاني من العام الدراسي ٢٠٢٢-٢٠٢٣م.

مصطلحات الدراسة:

ترتكز الدراسة على المصطلحات الآتية:

١. القيادة الخادمة:

القيادة التي يقوم فيها القائد بمشاركة رؤوسيه في الرأي والعمل، والاستماع لمطالبهم واحتياجاتهم، ومحاولة مساعدتهم في إنجاز أعمالهم بكفاءة واقتدار، وعدم اللجوء إلى الأوامر الصارمة مباشرة إلا للضرورة القصوى والاعتماد على التحفيز والتشجيع، والعمل بما يصلح من آراء المرؤوسين ويخدم المجتمع (عبودي، ٢٠٠٨: ١١٥)

ويعرفها الباحث إجرائياً بأنها: نمط أو سلوك قيادي يعتمد على التأثير في سلوك العاملين الإداريين وتوجيه جهودهم بما يحقق الأهداف، من خلال الاعتماد على تمكين العاملين، والاهتمام بهم وتلبية متطلباتهم، والتواصل مع المجتمع المحلي، وتقاس ممارستها بالدرجة التي يحصل عليها المستجيب على مقياس القيادة الخادمة المستخدم في هذه الدراسة.

٢. الأداء الوظيفي:

كافة نشاطات الأداء التي تتعلق بالعاملين داخل المؤسسة، وفق مجموعة من المعايير في مجالات متعددة، والتي يتم من خلالها إشباع حاجات وتوقعات المستفيدين (حسين، ٢٠٢٠: ٨٨)

ويعرفه الباحث إجرائياً بأنها: شعور رؤساء أقسام مديريات التربية والتعليم بمحافظة غزة بالمسؤوليات والواجبات والأنشطة والمهام التي يتكون منها عملهم والذي يجب عليهم القيام بها على الوجه المطلوب، ويقاس مستوى الأداء بالدرجة التي يحصل عليها المستجيب على مقياس الأداء لدى رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم وأبعاده الفرعية والذي وضعه الباحث لهذا الغرض.

٣. مديريات التربية والتعليم:

وتعرف إجرائياً: بأنها وحدات إدارية تنشأ في مراكز المحافظات وتختص مسؤولياتها برفع مستوى التعليم في المؤسسات التعليمية (المدارس) التابعة لها، والعمل على تنفيذ السياسات والخطط التربوية التي تضعها وزارة التربية والتعليم ضمن القوانين والأنظمة والتعليمات، فهي نموذج مصغر لوزارة التربية والتعليم من حيث تنظيماتها الإدارية وتقسيماتها الفنية.

بمحافظة غزة، تُعزى للمتغيرات: (العمر، وسنوات الخدمة كرئيس قسم، والمؤهل العلمي).

أهمية الدراسة:

تكتسب الدراسة أهميتها النظرية والتطبيقية من خلال ما

يأتي:

الأهمية النظرية:

١. تسعى هذه الدراسة التعرف إلى درجة ممارسة الإدارة العليا للقيادة الخادمة وعلاقتها بالأداء الوظيفي في مديريات التربية والتعليم بمحافظة غزة.
٢. تقدم إطاراً نظرياً لموضوعي القيادة الخادمة والأداء الوظيفي.
٣. إثراء الأدب التربوي الإداري بموضوعي القيادة الخادمة والأداء الوظيفي، والتزود بمعلومات تتعلق بهذا الجانب.
٤. تعتبر نتائج وتوصيات الدراسة مراجع علمية للباحثين.

الأهمية العملية (التطبيقية):

١. تستفيد من نتائج الدراسة الإدارة العليا بمديرية الوسطى في معرفة مستوى الأداء الوظيفي لدى رؤساء الأقسام.
٢. قد تُفيد المسؤولين في مديريات التربية والتعليم وتوجه اهتمامهم لمدخل القيادة الخادمة ودمجها ضمن برامج التنمية المهنية لرؤساء الأقسام.
٣. قد تساعد نتائجها في استنباط أهم الممارسات القيادية التي يمكن أن تساعد على تمكين العاملين، وتلبية احتياجاتهم ومتطلباتهم، تطوير الأداء الإداري في مديريات التربية والتعليم.

حدود الدراسة:

تحدد الدراسة بالحدود التالية:

١. الحد الموضوعي: تقتصر هذه الدراسة على موضوع القيادة الخادمة وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم بمحافظة غزة.
٢. الحدود البشرية: رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم بمحافظة غزة.
٣. الحدود المكانية: مديريات التربية والتعليم بمحافظة غزة.

٤. محافظات غزة:

تعرفها وزارة التخطيط والتعاون الدولي بأنها جزء من السهل الساحلي، والواقع في الركن الجنوبي الشرقي للبحر الأبيض المتوسط، وتبلغ مساحتها (٣٦٥) كم مربع، منذ قيام السلطة الوطنية الفلسطينية تم تقسم قطاع غزة إدارياً إلى خمس محافظات هي: محافظة الشمال، ومحافظة غزة، محافظة الوسطى، محافظة خانينوس، ومحافظة رفح، ولقد قامت وزارة التربية والتعليم في الآونة الأخيرة بتقسيم المديريات إلى سبع مديريات هي: (شمال غزة، شرق غزة، غرب غزة، الوسطى، خانينوس، شرق خانينوس، رفح) (وزارة التخطيط والتعاون الدولي، ١٩٩٧).

الخلفية النظرية للدراسة:

تعتبر القيادة ركن أساسي لتوجيه العاملين نحو تحقيق أهداف المنظمة، ومنها صور كثيرة كالقيادة الخادمة والتي تعتبر من الأنماط القيادية المعاصرة التي باتت تحتاج إليها منظمات الأعمال سواء الانتاجية منها أو الخدماتية، وذلك لقيام الممارسين لهذه النمط من القيادة بتلبية احتياجات كافة الأطراف ذات العلاقة، وتحسين الأداء الفردي للأفراد والجماعي للمنظمة ورفع مستوى فعاليتها وكفاءتها التنظيمية، وخلق مناخ تنظيمي يمكن من خلاله تحقيق الأهداف الموضوعة، وتحقيق رضا العاملين وتجويد وتحسين أدائهم لأعمالهم وغيرها من سمات النجاح التنظيمي.

المحور الأول/ القيادة الخادمة:

التعريف والمفهوم:

يعرف بلانشارد (Blanchard 2004: 33) القيادة الخادمة بأنها التأثير في الناس؛ بحيث يشاركون بأراداتهم واختياراتهم في السعي نحو تحقيق أهداف مشتركة مفيدة لجميع الأطراف بكل قلوبهم وعقولهم وأرواحهم وأبدانهم وتميزهم وكل الموارد الأخرى التي يمتلكونها. وحدد جلاب (٢٠١١: ٥١٦) مفهوم القيادة الخادمة بأنه نمط قيادي مقلوب رأساً على عقب، أي القائد الذي يتجاوز مصالحه الشخصية، ويفضل خدمة حاجات الآخرين، ويساعدهم على تحقيق النمو والتطور، كما يمنحهم الفرصة لتحقيق ما يطمحون إليه مادياً وشعورياً مع مراعاة العمل على بلوغ أهداف المنظمة.

فالقيادة الخادمة عبارة عن الفلسفة العملية النابعة عن الغيرة لمساندة الافراد الذين لديهم حب الخدمة أولاً، ثم تأتي القيادة بعد ذلك كأسلوب لأداء الخدمة للأشخاص والمؤسسات (الحبسية،

٢٠١٢: ٥٩). ويشير مفهوم القيادة الخادمة إلى العلاقة المؤثرة التي تربط بين القائد والعاملين، فهي قيادة فاعلة تنبثق من الرغبة في مساعدة الآخرين وجعلهم من الأولويات (الشايح والمطيري، ٢٠١٩: ١٠٠).

ويرى الباحث أن القيادة الخادمة نموذج يحمل قيم نبيلة وإنسانية؛ تقدم الخدمات للآخرين وتلبي احتياجاتهم ومتطلباتهم؛ بما يحقق لديهم شعوراً بالثقة والرضا ينعكس على جودة الأداء داخل المؤسسات التعليمية.

أهمية القيادة الخادمة:

إن المنظمات المدارة بالقيادة الخادمة، تكون قادرة على خدمة الزبائن بشكل أفضل، وهي لا تستطيع أن تفعل ذلك من دون أن تهتم بحاجات العاملين في المنظمة أو خارجها، وتيسر لهم سبل تنفيذ المهام المطلوبة من خلال التفويض واتخاذ القرار، وسهولة الاتصال والتواصل مع المجتمع المحلي (بركة، ٢٠٢٠: ٣١). وتعمل القيادة الخادمة على استيعاب المتغيرات الداخلية والخارجية وتطويرها لمصلحة المؤسسة، كما تشجع على العمل بروح الفريق؛ مما يزيد من الإنتاجية ويطورها، وتؤدي أهمية للموارد البشرية بشكل كبير؛ حيث تسعى لتمكين العاملين في المؤسسة التعليمية وتشجيعهم المستمر على التعلم والنمو والاستقلال. (أبو شريخ، ٢٠١٩: ١٦)

وتشير دراسة (الحارثي، ٢٠٢٢: ١٤٠) إلى أن أهمية القيادة الخادمة تمر من خلال المستويات الثلاثة الآتية:

١) الأهمية على مستوى الأفراد:

ويكون ذلك من خلال ما يلي:

١. احترام الذات الإنسانية، كما تمنحه الشعور بالاستقلالية.
٢. تشعر الأفراد بأهميتهم ومكانتهم؛ من خلال إشراكهم في القرارات.
٣. الاعتراف بإنجازاتهم، وتقدير جهودهم، وتقييم أعمالهم، والتعاطف معهم.
٤. تمكنهم من القدرة على الإنجاز.
٥. النمو المتزايد للتابعين من خلال توفير فرص التعلم لهم؛ مما يزيد من إمكانيات تطوّرهم.
٦. تخلق لدى التابعين شعور بأنهم شركاء في الأهداف التي يسعون لتحقيقها، وأن مردوداتها لهم.

٢) الأهمية على مستوى المنظمة:

الإدارية المطبقة، والتي يؤخذ بالحسبان فيها الالتزام بالقيم والأخلاق والأمانة والثبات على الموقف، والابتعاد عن كل ما يضر بالمصالح المشتركة. (بركة، ٢٠٢٠: ٣٠)

٤. الاهتمام بمتطلبات العاملين:

يقصد بالاهتمام بالعاملين استخدام الإجراءات والتسهيلات للعاملين، وتلبية احتياجاتهم ورغباتهم من العمل واعتبارها أولوية. (الحارثي، ٢٠٢٢: ١٤٢)

٥. التواصل وتطوير المجتمع:

وجود وعي حقيقي تجاه تطوير ومساعدة المجتمع، من خلال زياد الاتصال والتواصل مع جمهور المجتمع المحلي. (السوايعر، ٢٠٢٢: ١٧)

ويرى الباحث أن ممارسة القيادة الخادمة قد تجتمع في تطبيق الأبعاد الثلاثة وهي (التمكين، والاهتمام بالعاملين، والتواصل وتطوير المجتمع)، حيث أن الثقة تتصهر داخل مفهوم التمكين، فإذا وجدت الثقة لدى الإدارة في إمكانيات ومهارات الأفراد، يتم تفويضهم وتمكينهم بالمهام والصلاحيات المناسبة، بينما المفاهيم والمعرفة فتتصر في مفهوم الاهتمام بمتطلبات العاملين كتوفير المعلومات والبيانات اللازمة لإتمام المهام، حيث أن تطبيق تلك الأبعاد يعود بالنفع على الفرد والمنظمة من خلال تمكين العاملين ومنح الفرصة للعاملين لأداء الواجبات المناطة بهم، وتقديم التسهيلات لهم من خلال منح الصلاحيات والتفويض، والاهتمام بالعاملين وخدمتهم من خلال إظهار العلاقات الإنسانية والقيم الأخلاقية كمظاهر التعاطف والحب والإيثار والتواضع، ومحاولة حل مشاكل العاملين والمشاركة في معالجتها والاصغاء لأفكارهم واحتياجاتهم، ومشاركتهم القرار المتخذ، والعمل على زيادة الثقة والمصداقية بين الإدارة والعاملين لما فيها من زيادة التعاون والولاء والانتماء للمؤسسة وتحسين للأداء والدافعية نحو العمل، وكذلك تساعد القيادة الخادمة على سهولة الاتصال والتواصل مع المجتمع المحلي ومحاولة حل مشكلاتهم وتلبية طلباتهم المتعلقة بالتعليم.

المعوقات التي تواجه القيادة الخادمة في المؤسسات التعليمية:

يلخص بركة (٢٠١٩: ٣٧) أبرز التحديات التي قد تواجه القيادة الخادمة في المؤسسات التعليمية فيما يلي:

١. البناء الهيكلي التنظيمي السائد في كثير من المنظمات.

تتبع أهمية القيادة الخادمة في كونها تتغلب على معوقات التسلسل الهرمي وصعوبة الاتصال والتواصل؛ مما يؤدي إلى الاتصال الفاعل، وخلق بيئة صالحة للإبداع والتفاني، والتحسين من خلال تحقيق الولاء التنظيمي للتابعين؛ مما يدفعهم إلى الالتزام بالأهداف التنظيمية وتحقيقها.

٣. الأهمية على مستوى المجتمع:

تبرز أهمية القيادة الخادمة على مستوى المجتمع من كونها؛ تنادي بالفضائل الإنسانية التي تحتاجها المجتمعات المختلفة، من خلال زرع الثقة والتواصل بين المؤسسة التربوية والمجتمع وتلبية طلبات الجمهور وحل مشاكلهم.

ويرى الباحث أن أهمية القيادة الخادمة تحقق الثقة والرضا الوظيفي، وتزيد من معدلات الولاء والانتماء للمنظمة، وتساعد في وجود بيئة آمنة بعيدة عن الصراعات التنظيمية، بحيث تدعم العلاقات الإنسانية وتخلق مناخ تنظيمي متعاون.

أبعاد القيادة الخادمة:

تناول العديد من الكتاب والباحثون أبعاد القيادة الخادمة من زوايا مختلفة، وذلك لاختلاف آرائهم ومعارفهم الفكرية والمدارس التربوية التي ينتمون لها، وقد لخص الباحث تلك الأبعاد فيما يلي:

١. المهارات المفاهيمية:

وهي حيازة المعرفة عن المنظمة والمهام الموكلة له؛ بحيث يكون في وضع يمكن القائد من تقديم المساعدة والدعم الفعال، وتسهيل مهام الآخرين خصوصاً المرؤوسين المباشرين، وامتلاك القائد معرفة كاملة عن المؤسسة والمهام الموكلة إليه؛ ليتمكن من تقديم الخدمات والدعم لتسهيل مهمات الآخرين. (الحارثي، ٢٠٢٢: ١٤١)

٢. تمكين

العاملين:

ويكون ذلك من خلال تشجيع وتقديم التسهيلات للعاملين، وخصوصاً رؤساء الأقسام في الإدارة الوسطى من خلال تحديد وحل المشاكل، بحيث يستطيع الأفراد إتمام مهام العمل على أكمل وجه. (العجرفي، ٢٠٢٣: ٦٩)

٣. الثقة:

وهي توقعات ومعتقدات ومشاعر العاملين الإيجابية تجاه المنظمة التي ينتمون إليها، والمرتبطة بالممارسات والسلوكيات

أنظمة الجودة المعتمدة في المؤسسة التعليمية، ووفق الكفايات المهنية المعتمدة؛ بهدف رفع مستوى جودة الأداء المهني بأقل جهد وتكلفة (بدرخان، ٢٠١٨: ١٧٥). ويعرف أيضاً بأنه كافة نشاطات أداء جميع العاملين بالمؤسسة وفق مجموعة المعايير في مجالات متعددة، والتي يتم من خلالها إشباع حاجات وتوقعات المستفيدين من عملية التعليم وتحقيق أفضل الخدمات والمخرجات التعليمية (حسين، ٢٠٢٠: ٨٨). فهو مجموعة أنماط السلوك الإداري المعبرة عن قيام العامل بأداء مهامه وتحمل مسؤولياته، وتتضمن الجودة والتحسين والتميز، وحسن التنفيذ، والخبرة الفنية المطلوبة في الوظيفة (غيطان وبطاح، ٢٠٢٠: ١٩٢).

ويرى الباحث أن الأداء يعبر عن قدرة أفراد المؤسسة لأداء أعمالهم بصورة تتضمن جودة الأداء، وكفاءة التنفيذ، ومهارة الاتصال والتواصل، والخدمة الفنية المطلوبة في الوظيفة لتحقيق الأهداف والغايات بعيدة الأمد، والتي تمكن المؤسسة من البقاء والنمو والتكيف مع المتغيرات البيئية وتحقيق التوازن في تنفيذ الأعمال من خلال استثمارها للموارد المتاحة، ويشمل الأداء على المهام والأنشطة والمسؤوليات.

أهمية الأداء الوظيفي:

يمثل الأداء الوظيفي خط سير تحقيق العمليات الإدارية داخل المؤسسات كالخطيط والتنظيم والإشراف والتقييم والرقابة، سواء بشكل ضمني أو بشكل مباشر، وتظهر أهميته بوضوح من خلال تركيز القيادة على تحسينه وتجويده والخروج بنتائج مرضية وتحقيق الأهداف الموضوعية، وهناك تحويلات وتغيرات تجرى في المؤسسات اعتماداً على نتائج الأداء، ويعتبر الأداء محوراً مركزياً لتحسين نجاح وفشل المؤسسات في قراراتها وخططها الاستراتيجية، ومصدر المعلومات المعتمدة في القياس، وكيفية دمج القياسات المختلفة لتقديم صورة واقعية عن المؤسسة، والاستفادة من التغذية الراجعة لتقييم الأداء (الحارثي، ٢٠٢٢: ١٢٣). ويعمل الأداء على إشعار العاملين بمسؤولياتهم بحيث يرفع الروح المعنوية لديهم، فعندما يشعر الفرد أن نشاطه موضع اهتمام وتقييم من قبل قادته، وأن نتائج هذا التقييم يترتب عليها قرارات هامة تؤثر على مساره الوظيفي، فإنه يبذل قصارى جهده في العمل، وكذلك جودة الأداء الوظيفي وتحسينه يعطي ترقية أو مكافئة للفرد المتميز في العمل (شامي، ٢٠١٨: ٢٣).

ويرى الباحث أن أهمية الأداء الوظيفي تكمن في النقاط الآتية:

٢. صعوبة التخلي عن المراكز الهرمية في القيادة؛ كونها ثقافة تنظيمية متوارثة تحتاج إلى وقت طويل لزعتها واستبدالها بمركز أفقي خدمي.

٣. العولمة والمستحدثات المتوالية والمتجددة في البيئة؛ الأمر الذي يُصعب عملية النمو والتطور المهني.

٤. كثرة عدد العاملين في المؤسسة الواحدة، فالقيادة الخادمة بحاجة إلى أن تُمارس في منظمات عمل متوسطة لا مرتفعة الحجم.

٥. تعارض اللوائح والأنظمة والبيئة التنظيمية مع دور القائد الخادم في تشارك السلطة أو في الاتصال مع العاملين.

٦. ظهور الصراعات والمناكفات السياسية داخل المؤسسات التربوية.

٧. الحصار المطبق على قطاع غزة، بحيث يمنع دخول الأدوات والأجهزة اللازمة للعمل داخل المؤسسات التربوية.

ويرى الباحث من خلال خبراته في المؤسسات التعليمية التي عمل بها، أن من تلك المعوقات ظهور الصراعات التنظيمية بين العاملين وسط بيئة من المناخ التنظيمي التنافسي والسلبي داخل المنظمة كالتنافس التنظيم السياسي أو التنافس على المناصب داخل المديريات والمدارس، وكذلك تفضيل المصالح الشخصية على المصالح الخاصة بالمؤسسة التعليمية، وكذلك ضعف التمويل وصعوبة توفير ما يلزم من أدوات وأجهزة وذلك واضح من خلال الأمة المالية والحصار الاقتصادي الذي تم به محافظات غزة، وأيضاً مقاومة الكثير من القيادات للتغيير داخل المؤسسات، لاعتقاده أن هذا التغيير قد يقلص من نفوذه وسلطته.

المحور الثاني/ الأداء الوظيفي:

التعريف والمفهوم:

يعرف "هاينز" الأداء بأنه الناتج الذي يحققه الموظف عند قيامه بأي عمل من الأعمال (بوسفط، ٢٠١٦: ٢١). ويعبر الأداء الوظيفي عن قدرة الإدارة على تحويل المدخلات الخاصة بالتنظيم إلى عدد من المخرجات بمواصفات محددة وبأقل تكلفة، وعرف "أندرو" Andrewd الأداء بأنه تفاعل لسلوك الموظف العامل، وأن ذلك السلوك يتحدد بتفاعل جهده وقدرته، وتعرف أيضاً بأنها الحكم على مستوى الأداء الصحيح لدى العاملين بالمؤسسات التعليمية، بما يتلاءم ومعايير، ومواصفات، ومتطلبات، ومؤشرات

المؤسسة معايير يتم قياس فعالية الإجراءات التنظيمية المعتمدة وأثرها على الأداء في ضوءه.

٢. **البعد الاجتماعي** : يشير البعد الاجتماعي للأداء إلى مدى تحقيق الرضا لدى أفراد المؤسسة على اختلاف مستوياتهم، لأن مستوى رضا العاملين يعتبر مؤشراً على وفاء الأفراد لمؤسستهم خاصة إذا وقت بحاجة العاملين فيها.

بينما تلخص دراسة شمسة (٢٠١٨: ٥٩-٧٠) أبعاد الأداء فيما يلي:

١. الأداء والفعالية.
٢. الأداء والرضا عن العمل.
٣. الأداء والتحفيز.
٤. الأداء وضغوط العمل.
٥. الأداء والتخطيط للموارد البشرية.

ويرى الباحث أن تحقيق مستوى مرضٍ في الأداء يقتضي وجود حد أدنى من الإلتقان في تحقيق وتنفيذ أبعاد الأداء، بمعنى أن الأفراد عندما يبذلون جهوداً فائقة ويكون لديهم قدرات متفوقة، وحامساً للعمل وثقة بالإدارة العليا، فذاك يعود إلى اهتمام الإدارة بمتطلباتهم ورغباتهم واحتياجاتهم داخل العمل، وتوفير كل ما يحتاجونه من أدوات وأجهزة لازمة لإنجاز العمل.

عوامل ضعف الأداء الوظيفي:

هناك العديد من العوامل التي تؤثر في ضعف الأداء الوظيفي، وقد لخصتها دراسة (مسرح، ٢٠١٤: ٤٥-٤٧) فيما يلي:

١. غياب الأهداف: المؤسسة التي تعمل دون أن يكون لديها خطط واضحة، ومعدلات إنتاج محددة، لا تستطيع أن تحقق إنجازات، وهذا ينعكس على أداء العاملين لديها.
٢. عدم المشاركة في الإدارة: عدم مشاركة العاملين في المؤسسة في التخطيط وصنع القرارات، يساهم في إيجاد فجوة بين الإدارة والعاملين، وينتج عنه ضعف الشعور بالمسؤولية، مما ينعكس على أداء العاملين في المؤسسة بالشكل السلبي.

٣. مشكلات البيئة المادية: عدم قدرة المؤسسة على توفير بيئة عمل مناسبة، وتحسين ظروف العمل للعاملين، يترك

١. من خلال أداء الأفراد داخل المؤسسات، ليستطيعوا أن يعززوا نقاط القوة لديهم، ويتفادوا نقاط الضعف، ويتجنبوا ارتكاب الأخطاء في المرات القادمة.

٢. الأداء يكسب الأفراد الخبرات العلمية والعملية اللازمة للتغلب على مصاعب العمل.

٣. يحقق تحسين الأداء نتائج مرضية على مستوى الأفراد والجماعات والمنظمات.

٤. يزيد الأداء من ثقة الأفراد بأنفسهم وتقديرهم لذاتهم، ويحقق التعاون والتواصل وتبادل الخبرات على مستوى الجماعات، ويحقق الأهداف المنشودة على مستوى المنظمات.

أبعاد الأداء الوظيفي:

تذكر دراسة (دلروم، ٢٠١٧: ٤٢) أن أهم أبعاد الأداء الوظيفي تتمثل في:

١. **كمية الجهد المبذول**: تعبر عن مقدار الطاقة الجسمية أو العقلية التي يبذلها الفرد خلال فترة زمنية وتعتبر المقاييس التي تقيس سرعة الأداء وكميته في خلال فترة معينة معبرة عن البعد الكمي للطاقة المبذولة.
٢. **الجهد المبذول**: وتعني أن مستوى بعض الأنواع من الأعمال، قد لا يهتم كثيراً بسرعة الأداء أو كميته بقدر ما يهتم بنوعيته وجودة الجهد المبذول، ويندرج تحت المعيار النوعي للجهد الكثير من المقاييس التي تقيس درجة مطابقة الإنتاج للمواصفات، والتي تقيس درجة خلو الأداء من الأخطاء، والتي تقيس درجة الإبداع والابتكار في الأداء.

٣. **نمط الأداء**: يقصد به الأسلوب أو الطريقة التي نبذل بها الجهد في العمل، أي الطريقة التي تؤدي بها أنشطة العمل.

وتشير دراسة (تاجوري، ٢٠١٥: ٥٣) إلى أن أبعاد الأداء تتمثل في:

١. **البعد التنظيمي** : نقصد بالأداء التنظيمي الإجراءات والآليات التنظيمية التي تعتمدها المؤسسة مجال التنظيمي لتحقيق أهدافها، ومن ثم يكون لدى إدارة

الدراسات السابقة

وقف الباحث على مجموعة من الدراسات ذات العلاقة بموضوع

البحث، وهي مرتبة فيما يلي من الأحدث:

المحور الأول: القيادة الخادمة:

سعت دراسة السواعير (٢٠٢٢) للكشف عن العلاقة بين ممارسة مديري المدارس الحكومية الثانوية في مديرية التربية والتعليم في لواء مأدبا للقيادة الخادمة، والتميز المؤسسي، استخدم المنهج الوصفي، والاستبانة أداة لجمع البيانات وتحليلها، طبقت على عينة قوامها (٣٥٤) معلماً ومعلمة، وأظهرت نتائج الدراسة وجود مستوى متوسط لممارسات القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في لواء مأدبا، ولم توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة ممارسة القيادة الخادمة تُعزى لمتغيرات: (الجنس، والمؤهل العلمي)، بينما وجدت فروق تعزى لمتغير سنوات الخدمة، وكان اتجاه الفروق لصالح فئة "٥ سنوات فأقل".

وهدف دراسة عواد (٢٠٢٢) التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة الزرقاء للقيادة الخادمة وعلاقتها بالثقافة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين، استخدم المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة أداة لجمع البيانات وتحليلها، طبقت على عينة قوامها (١٩٧) معلماً ومعلمة في المدارس الخاصة والحكومية في محافظة الزرقاء، وأظهرت نتائج الدراسة وجود درجة مرتفعة في ممارسة مديري المدارس في محافظة الزرقاء للقيادة الخادمة من وجهة نظر المعلمين، وتوجد علاقة قوية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الخادمة والثقافة التنظيمية، وكذلك عدم وجود فروق في آراء المعلمين حول درجة ممارسة القيادة الخادمة تبعاً لمتغيرات: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، نوع التعليم).

وأجرى بركة (٢٠٢٠) دراسة هدفت التعرف إلى درجة ممارسة القيادة الخادمة لدى رؤساء الأقسام الإدارية بجامعة فلسطين من وجهة نظر العاملين فيها، استخدم المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة أداة لجمع البيانات وتحليلها، طبقت على عينة قوامها (٩٧) موظفاً بجامعة فلسطين، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة القيادة الخادمة لدى رؤساء الأقسام الإدارية كانت "متوسطة"، ولم توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة ممارسة رؤساء الأقسام الإدارية بجامعة فلسطين للقيادة الخادمة تُعزى لمتغيرات: (الجنس، سنوات الخدمة، المؤهل العلمي، التخصص).

آثاراً سلبية في نفوسهم، ويؤدي إلى ضعف الإنتاجية لديهم.

٤. مشكلات الرضا الوظيفي: الرضا الوظيفي يتأثر بعدد كبير من العوامل الاجتماعية والاقتصادية، وانخفاض الرضا الوظيفي من العوامل الأساسية التي تساهم في تدني الأداء الوظيفي.

٥. التسبب الإداري: هو ضياع ساعات مهدورة من العمل في أعمال خارجة عن نطاق العمل، وعدم احترام الوقت مما يؤثر على انخفاض أداء العاملين.

٦. ضعف نظام الحوافز: الحوافز بشقيها (المادي والمعنوي) تسهم في تحفيز العاملين، وتزيد من درجة رضاهم عن العمل، ولكن غياب الحوافز يؤثر على معنوياتهم ورغبتهم في تنمية قدراتهم، وبالتالي يؤثر على أدائهم وإنجازاتهم.

٧. ضعف نطاق الإشراف: عدم وجود إشراف عادل يؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية للعاملين، وانعدام الثقة، وبالتالي يؤثر على أداء العاملين.

٨. مشكلات التطور التنظيمي: عدم معالجة المشكلات التنظيمية والفنية التي تعاني منها المؤسسات، وعدم توفير بيئة مناسبة للابتكار والابداع بين العاملين، يؤثر على أداء المؤسسة والعاملين فيها.

بينما ذكرت دراسة (مزيد، ٢٠١٧: ٣٠) أن أحد أهم العوامل التي لها تأثير على الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات التعليمية الفلسطينية بقطاع غزة، تتمثل في العوامل السياسية وما يمر به العاملون من خوف نتيجة الانقسام، وعدم الأمن الوظيفي واضطراب انتظام الرواتب، وما يصاحب ذلك من ضغوط انفعالية وتدني الروح المعنوية، ومرور الأفراد بحالة نفسية سيئة، مما يؤدي إلى ضعف الأداء الوظيفي للعاملين.

ويرى الباحث أن من أهم عوامل ضعف الأداء الوظيفي في بيئة العمل التربوي تداخل الصلاحيات بين الأفراد والأقسام والإدارات، والمركزية في اتخاذ القرارات، وقياس الأعمال بمستوى الأجور والمكافآت، وقصور الموازنات المالية وضعف التمويل، وشح الموارد، والإحباط العام الذي يسيطر على الموظف الحكومي بقطاع غزة.

في محور القيادة الخادمة، لصالح تخصص العلوم الإنسانية، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في المتغيرات (الوظيفة، الدرجة العلمية) لمحور القيادة الخادمة، وتوجد علاقة ارتباطية إيجابية بين درجة ممارسة رؤساء ومشرفات الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك للقيادة الخادمة والالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس.

وذهبت دراسة **جونجر (Güngör, 2016)** إلى التنبؤ بتأثير ممارسات القيادة الأخلاقية والقيادة الخادمة لمديري المدارس على الرضا الوظيفي للمدرسين من وجهة نظر المدرسين أنفسهم في المدارس الثانوية بمدينة سكيشهر التركية، وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتمثلت عينة الدراسة بمدرسي ومدرسات المدارس الثانوية بمدينة سكيشهر في تركيا، والبالغ عددهم (٣١٩) مدرساً ومدرسة، واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة سلبية بين القيادة الخادمة وكل من القيادة الأخلاقية ودرجة الرضا الوظيفي.

المحور الثاني: الأداء الوظيفي:

سعت دراسة غيطان و**بطاح (٢٠٢٠)** التعرف إلى درجة جودة الأداء الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة في الأردن من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، استخدم المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة أداة لجمع البيانات وتحليلها، طبقت على عينة قوامها (٦٩٥) عضواً، منهم (٥٤٨) ذكور، و(١٤٧) إناث لعام (٢٠١٧، ٢٠١٨)، وأظهرت نتائج الدراسة أن التقدير الكلي لدرجة جودة الأداء الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة في الأردن من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس جاء بدرجة مرتفعة، وأيضاً عدم وجود فروق بين المتوسطات الحسابية في الدرجة الكلية في مستوى جودة الأداء الأكاديمي تعزى لمتغيرات (الجنس، والكلية).

وتناولت دراسة **الزهراني (٢٠١٩)** الكشف عن القيم التنظيمية لدى قادة مدارس محافظة الحجرة وعلاقتها بمستوى أدائهم الوظيفي من وجهة نظر المعلمين، استخدم المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة أداة لجمع البيانات وتحليلها، طبقت على عينة قوامها (٣٢٠) معلماً ومعلمة، وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية بين القيم التنظيمية والأداء الوظيفي.

ونقصت دراسة **الشمرى (٢٠١٩)** واقع ممارسة أبعاد القيادة الخادمة لدى رؤساء الأقسام العلمية في جامعة حفر الباطن، استخدم المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة أداة لجمع البيانات وتحليلها، طبقت على عينة قوامها (١٣١) عضواً من (٦٠٠) أعضاء هيئة تدريس في جامعة حفر الباطن، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة رؤساء الأقسام للقيادة الخادمة جاءت مرتفعة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، كذلك وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متغير الجنس؛ وكان اتجاه الفروق لصالح الذكور، ولا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في متغير الرتبة العلمية.

وذهبت دراسة **أحمد (٢٠١٨)** للتعرف إلى درجة ممارسة القيادات الجامعية للقيادة الخادمة بجامعة أم القرى لدى موظفات الجامعة وعلى مستوى الالتزام التنظيمي لدى عينة منهن، وما إذا كان هناك علاقة ارتباطية بين درجة ممارسة القيادات الجامعية للقيادة الخادمة ومستوى الالتزام التنظيمي، والكشف عما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة في تحديد درجة ممارسة القيادات الجامعية للقيادة الخادمة ومستوى الالتزام التنظيمي تعزى لمتغيرات (التخصص، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، عدد الدورات التدريبية) واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي وتكون مجتمع الدراسة من موظفات جامعة أم القرى البالغ عددهن (٨٤٤) موظفة في مختلف الإدارات والأقسام، وتكونت عينة الدراسة من (٣٠٠) موظفة تم اختيارهن بالطريقة العشوائية البسيطة، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة القيادة الخادمة جاءت متوسطة، ووجود علاقة ارتباطية طردية بين ممارسة القيادة الخادمة وبين الالتزام التنظيمي.

وكشفت دراسة **حسن والقرني (٢٠١٧)** العلاقة بين ممارسة رؤساء ومشرفات الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك للقيادة الخادمة، ودرجة الالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، حيث استخدمت الاستبانة كأداة للدراسة وتم تطبيقها على عدد (١٣١) من أصل (٦٠٣) من أعضاء هيئة التدريس في جامعة تبوك، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة رؤساء ومشرفات الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك للقيادة الخادمة جاءت بدرجة مرتفعة، ووجدت فروق ذات دلالة إحصائية في متغير الجنس في محور القيادة الخادمة لصالح الذكور، ووجدت فروق ذات دلالة إحصائية في متغير التخصص

البيانات وتحليلها، طبقت على عينة قوامها (١٠٥) معلماً ومعلمة من معلمي ومعلمات المرحلة الثانوية، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة توافر أبعاد القيادة الخادمة لدى القيادات المدرسية متحقق بدرجة متوسطة، وكذلك وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة لصالح ذوي الخبرة أكثر من ١٠ سنوات، وقدمت الدراسة تصوراً مقترحاً لتطوير أداء القيادات المدرسية بالمرحلة الثانوية في ضوء أبعاد القيادة الخادمة من أبرز عناصره اتباع مدير المدرسة لسياسة الباب المفتوح، ووضع توصيف واضح ومحدد لمسؤوليات مدير المدرسة، وتقديم مصلحة المرؤوسين على مصلحة مدير المدرسة، واحترام آراء ومقترحات المرؤوسين، وعقد دورات تدريبية لنشر ثقافة القيادة الخادمة وتصحيح المفاهيم الخاطئة نحوها.

وسعت دراسة الحارثي (٢٠٢٢) التعرف إلى واقع العلاقة بين القيادة الخادمة وتحسين الأداء في إدارة التعليم بمحافظة بيشة بالسعودية، استخدم المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة أداة لجمع البيانات وتحليلها، طبقت على عينة قوامها (١٠٣) موظفاً من العاملين بإدارة التعليم بمحافظة بيشة، وأظهرت نتائج الدراسة أن ممارسة القيادة الخادمة بإدارة التعليم بمحافظة بيشة جاءت بدرجة كبيرة، وأن واقع الأداء جاء بدرجة متوسطة، وأن العلاقة بين القيادة الخادمة وتحسين الأداء في إدارة التعليم بمحافظة بيشة كانت متوسطة.

وكشفت دراسة عواد وحتمله (٢٠٢١) دور القيادة الخادمة في تطوير أداء معلمي مدارس الأغوار الشمالية بالأردن، استخدم المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة أداة لجمع البيانات وتحليلها، طبقت على عينة قوامها (٣٠٠) معلماً ومعلمة، وأظهرت نتائج الدراسة أن دور القيادة الخادمة في تطوير أداء معلمي مدارس الأغوار الشمالية جاءت بدرجة مرتفعة، وكذلك وجود فروق تعزى لأثر الجنس، وجاءت الفروق لصالح الإناث، ووجود فروق تعزى لأثر المؤهل العلمي، وجاءت الفروق لصالح الدراسات العليا، ووجود فروق تعزى لأثر سنوات الخبرة، وجاءت الفروق لصالح كل من أقل من ٥ سنوات، ومن ٥ إلى ١٠ سنوات.

وتقصت دراسة أبو شريح (٢٠١٩) العلاقة بين ممارسة القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الحكومية في العاصمة (عمان) وأدائهم الوظيفي من وجهة نظر مساعدي المديرين، استخدم المنهج الوصفي الارتباطي، والاستبانة أداة لجمع البيانات وتحليلها، طبقت

كما أجرت بدرخان (٢٠١٨) دراسة هدفت التعرف إلى مستوى الأداء التدريسي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة عمان الأهلية بالأردن، والكشف عن أثر متغيرات الجنس، والعمر، والرتبة الأكاديمية، وعدد سنوات الخبرة من وجهة نظرهم، استخدم المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة أداة لجمع البيانات وتحليلها، طبقت على عينة قوامها (٢٠٣) عضو هيئة تدريس، وأظهرت نتائج الدراسة أن الدرجة الكلية لمستوى الأداء التدريسي وفقاً لمتطلبات الجودة الشاملة في المجالات الأربعة للدراسة جاءت بدرجة مرتفعة، وأيضاً عدم وجود فروق بين المتوسطات الحسابية للمستجيبين تعزى لمتغير (الجنس، والعمر، والرتبة الأكاديمية، وعدد سنوات الخبرة). وهدفت دراسة الخضير (٢٠١٨) التعرف إلى درجة تطبيق المديرين الإداريين في مركز وزارة التربية والتعليم الأردنية لمبادئ الحوكمة وعلاقتها بمستوى أدائهم الوظيفي، استخدم المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة أداة لجمع البيانات وتحليلها، طبقت على عينة قوامها (٣٧٠) مديراً وإدارياً، وأظهرت نتائج الدراسة وجود درجة متوسطة من الأداء الوظيفي، كما تبين وجود علاقة ذات دلالة إحصائية إيجابية بين تطبيق مبادئ الحوكمة لدى المديرين الإداريين وبين مستوى أدائهم الوظيفي، وأيضاً عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة لمستوى الأداء الوظيفي للمديرين الإداريين تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة).

وسعت دراسة جاناتي واميدان (Jannati & Omidian, 2015) إلى تقييم أداء مديري المدارس الابتدائية والثانوية باستخدام نموذج التميز المؤسسي EFQM للجودة من وجهة نظر المعلمين، استخدم المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة أداة لجمع البيانات وتحليلها، طبقت على عينة قوامها (٣٢٢) معلماً من معلمي المدارس الابتدائية والثانوية في مدينة أنديمشك بإيران، وأظهرت نتائج الدراسة أن أداء مديري المدارس الابتدائية والثانوية من وجهة نظر معلمهم جاء بدرجة عالية بالنسبة لكل من (القيادة، الاستراتيجية، الموارد، الشركاء، نتائج العاملين).

الدراسات التي جمعت بين محوري الدراسة:

هدفت دراسة العجرفي (٢٠٢٣) إلى معرفة مدى توافر أبعاد القيادة الخادمة لدى القيادات المدرسية بمحافظة الدوادمي وتقديم تصور مقترح لتطوير أداء القيادات المدرسية في ضوء أبعاد القيادة الخادمة، استخدم المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة أداة لجمع

كان مرتفعاً في بعض المؤسسات التعليمية، ومتوسطاً في البعض الآخر، وتتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في انفرادها بنقضي العلاقة بين القيادة الخادمة والأداء الوظيفي لدى رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم بمحافظات غزة، وقد استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة، على الرغم من اختلافها عنها، في بناء فكرة الدراسة، وتدعيم إطارها النظري، وتحديد منهجها، واستفادت من تحليلاتها ونتائجها.

الطريقة والإجراءات:

منهج البحث: استخدم الباحث المنهج الوصفي بأسلوبه المسحي لملاءمته لأغراض الدراسة.

مجتمع البحث وعينه: تكون مجتمع الدراسة من جميع رؤساء الأقسام بمديريات التربية والتعليم بمحافظات غزة، والبالغ عددهم (١٣٣) فرداً، وذلك وفقاً لإحصائيات إدارة الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم بغزة لسنة ٢٠٢٢-٢٠٢٣م وقد تم اعتماد أسلوب الحصر الشامل، حيث تم اختيار جميع أفراد المجتمع الأصلي كعينة، أي أن عينة الدراسة هي المجتمع نفسه، حيث استجاب منهم (١٢٤) فرداً يمثلون (٩٣.٢%) من مجتمع الدراسة، والجدول (١) يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغيرات الدراسة.

جدول (١): توزيع أفراد العينة لفئات الدراسة حسب المتغيرات الديمغرافية

المتغيرات الديمغرافية	الفئة	التكرار	النسبة %
العمر	أقل من ٤٠	٢٢	١٧.٧
	من ٤٠ إلى ٥٠	٦٣	٥٠.٨
	أكثر من ٥٠	٣٩	٣١.٥
المؤهل العلمي	بكالوريوس	٧٦	٦١.٣
	دراسات عليا	٤٨	٣٨.٧
سنوات الخدمة الإدارية كرئيس قسم	١٠ سنوات فأقل	٢٨	٢٢.٦
	أكثر من ١٠ سنوات	٩٦	٧٧.٤
المجموع		١٢٤	١٠٠.٠

بمحوري الدراسة الحالية كدراسة العجرفي (٢٠٢٣)، ودراسة السواعير (٢٠٢٢)، ودراسة بركة (٢٠٢٢)، ودراسة الحارثي (٢٠٢٢)، ودراسة عواد وحتملة (٢٠٢١)، ودراسة أبو شرح

على عينة قوامها (٢٢٢) مساعداً ومساعدة، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الحكومية في العاصمة عمان من وجهة نظر مساعدي المديرين جاءت مرتفعة، وأن درجة ممارسة الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في العاصمة عمان من وجهة نظر مساعدي المديرين جاءت مرتفعة، ووجود علاقة إيجابية قوية بين درجة ممارسة القيادة الخادمة ودرجة ممارسة الأداء الوظيفي، كذلك لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة ممارسة القيادة الخادمة ومستوى الأداء الوظيفي؛ تُعزى لمتغيري (سنوات الخدمة، والمؤهل العلمي)، بينما يوجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس وكان اتجاه الفروق لصالح الإناث.

التعليق على الدراسات السابقة

تتفق الدراسة الحالية مع جميع الدراسات السابقة في استخدام المنهج الوصفي، وأداة الدراسة الاستبانة، كما تتفق مع جميع الدراسات السابقة في التأكيد على أهمية محوري القيادة الخادمة والأداء الوظيفي، فمن خلال تتبع الدراسات السابقة، تبين أن الدراسات الخاصة بالمحور الأول أكدت على أهمية ممارسة أبعاد ومتطلبات القيادة الخادمة، كذلك بينت الدراسات الخاصة بالمحور الثاني على أهمية تحسين وتجويد الأداء، وأن القيادة الخادمة لها دور مؤثر في سلوك وأداء العاملين في تلك المؤسسات التعليمية، وكشفت بعض الدراسات أن واقع القيادة الخادمة والأداء الوظيفي

أداة الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث ببناء استبانة كأداة لدراسته، مستقيماً من بعض الأدبيات والدراسات السابقة ذات العلاقة

معاملات الارتباط ($0.07-0.83$) وتم التأكد من دلالاتها المعنوية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$).

ثالثاً/ الصدق البنائي:

تم التحقق من الصدق البنائي للاستبانة من خلال قياس معامل الارتباط بين كل بعد والدرجة الكلية للاستبانة، بعد تطبيقها على عينة استطلاعية قدرها (٣٠) فرداً، حيث تم ضمها لعينة مجتمع الدراسة وذلك لأن الدراسة استخدمت أسلوب الحصر الشامل، وكانت معاملات الارتباط على النحو الآتي:

المحور الأول: (0.89)، (0.91)، (0.78)، على التوالي، وجميعها دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).
المحور الثاني: (0.80) وهو دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

٢. ثبات الاستبانة:

تم حساب ثبات الاستبانة بطريقة ألفا كرونباخ، حيث كان معامل الثبات لأبعاد المحور الأول (القيادة الخادمة) كالآتي: للأول (0.93)، وللثاني (0.94)، وللثالث (0.90)، وللدرجة الكلية للمحور الأول (0.96)، وللدرجة الكلية للمحور الثاني (الأداء الوظيفي): (0.96)، وهذا يدل على أن معاملات الثبات للاستبانة مطمئنة للإجراء والتطبيق.

الأساليب الإحصائية المستخدمة (المعالجات الإحصائية):

استخدمت الدراسة بعض الأساليب الإحصائية التي تتناسب مع طبيعة الاستبانة، وتصلح لتحقيق أهدافها، وهي:

المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والأوزان النسبية، ومعامل الارتباط بيرسون، ومعامل ألفا كرونباخ، واختبار (ت) لعينتين مستقلتين، واختبار تحليل التباين الأحادي، وللحكم على متوسطات استجابات أفراد العينة على الأبعاد والفقرات، فقد تم اعتماد المحك الموضح في الجدول (٢) محتسباً طول الفئة على النحو الآتي: طول الفئة = (الحد الأعلى - الحد الأدنى) ÷ عدد بدائل الأداة أو مستويات الممارسة، أي أن ($5-1=4$) ÷ ٥ = (0.8).

جدول (٢): المحك المعتمد لتحليل النتائج-متوسط الاستجابات

المستوى	منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جداً
المتوسط الحسابي	أقل من (١.٨٠)	من (١.٨٠): (٢.٥٩)	من (٢.٦٠): (٣.٣٩)	من (٣.٤٠): (٤.١٩)	أكبر من (٤.٢٠)

(٢٠٢١)، والتي اعتمد عليها المحور الأول "القيادة الخادمة" الخاص بالاستبانة، ودراسة الحارثي (٢٠٢٢)، ودراسة عواد وحتمله (٢٠٢١)، ودراسة أبو شرخ (٢٠٢١)، ودراسة الزهراني (٢٠١٩)، ودراسة بدرخان (٢٠١٨) والتي اعتمد عليها المحور الثاني "الأداء الوظيفي" الخاص بالاستبانة، وقد تكونت الاستبانة في صورتها الأولية من (٧٦) فقرة موزعة على محوري الدراسة، حيث تكون المحور الأول من (٤) أبعاد موزع عليها (٣٥) فقرة، وقد تكون المحور الثاني من (٢٢) فقرة، وتم تحديد استجابة العينة عبر سلم ليكرت الخماسي (كبيرة جداً، كبيرة، متوسطة، قليلة، قليلة جداً)، وتم التأكد من الخصائص السيكمترية للاستبانة من صدق وثبات، وذلك على النحو الآتي:

١. صدق الاستبانة:

أولاً/ صدق المحتوى:

حيث تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين المتخصصين في مجال الإدارة التربوية بالجامعات والوزارات الفلسطينية، وعددهم (١١) محكم، وفي ضوء التعديلات التي أشار إليها المحكمون، أصبحت الاستبانة في صورتها النهائية حيث تكونت من (٥٨) فقرة موزعة على محوري الدراسة، حيث تكون المحور الأول "القيادة الخادمة" من (٣) أبعاد (التمكين، الاهتمام بالعاملين، التواصل مع المجتمع المحلي) موزع عليها (٣٣) فقرة، وقد تكون المحور الثاني "الأداء الوظيفي" من (٢٥) فقرة لبعد واحد فقط.

ثانياً/ صدق الاتساق الداخلي:

المحور الأول (القيادة الخادمة): تم التأكد من الصدق الداخلي بحساب معامل ارتباط كل فقرة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه، وقد بلغت معاملات الارتباط في البعد الأول "التمكين" ($0.87-0.44$)، وفي البعد الثاني "الاهتمام بالعاملين" ($0.92-0.61$)، وفي المجال الثالث "التواصل مع المجتمع المحلي" ($0.82-0.61$)، وتم التأكد من دلالاتها المعنوية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

المحور الثاني (الأداء الوظيفي): تم التأكد من الصدق الداخلي بحساب معامل ارتباط كل فقرة والدرجة الكلية للمحور، وقد بلغت

الوزن النسبي	أقل من	من ٣٦.٠٠	من ٥٢.٠٠	من ٦٨.٠٠	أكبر من
	٣٦.٠٠ %	٥١.٩٠ %	٦٧.٩٠ %	٨٣.٩٠ %	٨٤.٠٠ %

نتائج تطبيق الاستبانة ومناقشتها:

للإجابة عن هذا التساؤل تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لاستجابات أفراد العينة، كما في الجدول (٣):

جدول (٣): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية والدرجة والترتيب لتقديرات عينة الدراسة لممارسة الإدارة العليا للقيادة الخادمة في مديريات التربية والتعليم بمحافظة غزة

م	الأبعاد	عدد الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الترتيب	درجة التقدير
1	التمكن	11	3.991	.680	79.82	1	كبيرة
2	الاهتمام بمتطلبات العاملين	11	3.950	.662	79.00	2	كبيرة
3	التواصل مع المجتمع المحلي	11	3.753	.629	75.06	3	كبيرة
	الدرجة الكلية للمحور الأول	33	3.898	.580	77.96	-	كبيرة

أما بالنسبة للأبعاد، فقد حصل بعد (التمكن) على الترتيب الأول، يليه بعد (الاهتمام بمتطلبات العاملين) في الترتيب الثاني، ثم بعد (التواصل مع المجتمع المحلي) في الترتيب الثالث والأخير. وفيما يلي عرض ومناقشة درجة التقدير لمستوى السعادة التنظيمية بمديرية الوسطى داخل كل بعد من أبعاد المحور الأول "القيادة الخادمة"، حيث تم استخراج المتوسطات الحسابية لجميع فقرات المحور الأول، وهي مفصلة تحت أبعادها، كما هو موضح في الجداول (٥)، (٦)، (٧):

البعد الأول "التمكن":

قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية والترتيب لتقديرات رؤساء الأقسام لبعد التمكن بمديريات التربية والتعليم، وذلك كما في الجدول (٤).

جدول (٤): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية والدرجة والترتيب لتقديرات عينة الدراسة لبعد التمكن بمديريات التربية والتعليم

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	درجة التقدير	الترتيب
١	تشارك الإدارة العاملين في اتخاذ القرار	٤.٠٣٢	٠.٨٥٥	٨٠.٦٤	كبيرة	٤

يتضح من الجدول (٣) أن درجة التقدير الكلية لممارسة الإدارة العليا للقيادة الخادمة في مديريات التربية والتعليم بمحافظة غزة من وجهة نظر رؤساء الأقسام للأبعاد جميعها بلغت (٣.٨٩٨)، وبوزن نسبي (٧٧.٩٦ %)، ويدل ذلك على أن درجة التقدير الكلية بشكل عام كبيرة، ويمكن أن تُعزى هذه النتيجة إلى وجود ثقافة حاضنة لهذا النوع من القيادة وقناعة الإدارة العليا بوجودها، وكذلك هناك رضا من قبل رؤساء الأقسام لتعامل الإدارة العليا معهم ومع باقي العاملين، من حيث التمكن وتلبية متطلبات واحتياجات الموظفين والالتزام بتلبية خدمات واحتياجات المجتمع المحلي. وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة الحارثي (٢٠٢٢)؛ ودراسة عواد وحتمله (٢٠٢١)؛ ودراسة عواد (٢٠٢٢)؛ ودراسة أبو شريك (٢٠١٩)؛ ودراسة الشمري (٢٠١٩)؛ ودراسة حسن والقرني (٢٠١٧)، وتختلف مع نتائج دراسة العجرفي (٢٠٢٣)؛ ودراسة السوايعر (٢٠٢٢)؛ ودراسة بركة (٢٠٢٠)؛ ودراسة أحمد (٢٠١٨).

٢	تدعم الإدارة العمل الفريقي داخل المديرية	٣.٨٧٩	٠.٨٨٠	٧٧.٥٨	كبيرة	١٠
٣	تسمح الإدارة للعاملين بمناقشة مشكلات العمل بحرية	٣.٩٥١	٠.٩١٨	٧٩.٠٢	كبيرة	٨
٤	تقوض الإدارة جزء من مهامه للعاملين حسب الكفاءة والاختصاص	٤.١٦٩	٠.٨١٤	٨٣.٣٨	كبيرة	١
٥	توجد معايير واضحة لترقية العاملين داخل المديرية	٤.٠٥٧	٠.٩٥٧	٨١.١٤	كبيرة	٢
٦	تشترك الإدارة رؤساء الأقسام والعاملين في إعداد خطط لأقسام	٣.٨٧١	٠.٩٢٨	٧٧.٤٢	كبيرة	١١
٧	تتوفر الثقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين	٤.٠٤٨	٠.٩٠٩	٨٠.٩٦	كبيرة	٣
٨	تزود الإدارة العاملين بالمعلومات اللازمة لإنجاز المهام والأعمال	٣.٨٩٥	٠.٩٠٩	٧٧.٩٠	كبيرة	٩
٩	توزع المهام والأعمال بين العاملين بعيداً عن الازدواجية في الأدوار	٣.٩٩١	٠.٩١٥	٧٩.٨٢	كبيرة	٦
١٠	تضع الإدارة ضوابط محددة في منح الصلاحيات للعاملين	٤.٠٣٢	٠.٩١٩	٨٠.٦٤	كبيرة	٥
١١	تتابع الإدارة مدى التزام العاملين بالمهام الموكلة إليهم	٣.٩٧٦	٠.٩٦٧	٧٩.٥٢	كبيرة	٧
-	الدرجة الكلية	٣.٩٩١	٠.٦٨٠	٧٩.٨٢	كبيرة	-

بوضع الخطط الخاصة بكل قسم بالمديرية، وتقوم بإرسال الخطط للمديريات للتطبيق الفوري مما لا تدع للعاملين بالمديريات أن يشاركوا في تلك الخطط الموضوعية.

وتتفق نتيجة تقدير هذا البعد مع نتائج دراسة عواد وحتامله (٢٠٢١)؛ وتختلف مع نتائج دراسة العجرفي (٢٠٢٣)؛ ودراسة السواير (٢٠٢٢)؛ ودراسة بركة (٢٠٢٠).
البعد الثاني "الاهتمام بمتطلبات العاملين":

قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية والترتيب لتقديرات رؤساء الأقسام لبعده الاهتمام بمتطلبات العاملين بمديريات التربية والتعليم، وذلك كما في الجدول (٥).

جدول (٥): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية والدرجة والترتيب لتقديرات عينة الدراسة لبعده الاهتمام بمتطلبات العاملين بمديريات التربية والتعليم

يتضح من الجدول (٤) أن المستوى العام لتقدير رؤساء الأقسام لبعده التمكين بمديريات التربية والتعليم، بلغ (٣.٩٩١)، وبوزن نسبي (٧٩.٨٢٪)، ويدل ذلك على أن درجة التقدير كانت كبيرة، وقد كان أعلى مستوى هو المتضمن في الفقرة: "تقوض الإدارة جزءاً من مهامها حسب الكفاءة والاختصاص"، وبدرجة تقدير كبيرة لهذه الفقرة، ويمكن أن يُعزى ذلك إلى إدراك الإدارة لأهمية عملية التفويض في تسهيل إنجاز العمل الإداري، واختصار الوقت والجهد، وتوفير مساحة عمل للمدير للقيام بمهام أخرى، كذلك عملية التفويض تزيد من ثقة العاملين بأنفسهم وبالإدارة التي يعملون معها مما يزيد من دافعيتهم للعمل وتحسين أدائهم الوظيفي.

كما يتضح أن أدنى مستوى هو المتضمن في الفقرة: "تشترك الإدارة رؤساء الأقسام والعاملين في إعداد خطط الأقسام"، وبدرجة تقدير كبيرة لهذه الفقرة، ويمكن أن يُعزى ذلك إلى أن الإدارة تطلب من رؤساء الأقسام وبعض العاملين المتميزين أن يشاركوا في وضع الأفكار والأهداف والأنشطة الخاصة بأقسامهم وقد جاءت تقديرات العينة متوافقة مع ذلك، ولكن بشكل عام تقوم وزارة التربية والتعليم

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	درجة التقدير	الترتيب
---	--------	-----------------	-------------------	----------------	--------------	---------

١	تشارك الإدارة العاملين حل مشاكلهم الخاصة بالعمل	٤.١٣٨	٠.٨٢٠	٨٢.٧٦	كبيرة	١
٢	توفر المديرية الدورات التدريبية اللازمة لتطوير أداء العاملين	٤.٠٤٠	٠.٨٢٠	٨٠.٨٠	كبيرة	٢
٣	توفر الإدارة الأدوات والأجهزة اللازمة للعاملين لإتمام مهامهم وأعمالهم	٣.٩٥٩	٠.٨٩٦٢	٧٩.١٨	كبيرة	٦
٤	تشجع الإدارة على المبادرات وطرح الأفكار	٤.٠٣٢	٠.٨٧٤	٨٠.٦٤	كبيرة	٣
٥	تحتزم الإدارة الحرية الشخصية للعاملين	٣.٨٣١	٠.٩٣٤	٧٦.٦٢	كبيرة	١٠
٦	يقيم المدير أداء العاملين بشكل عادل وموضوعي	٣.٩٤٤	٠.٧٦٨	٧٩.٨٨	كبيرة	٥
٧	تساعد ظروف العمل العاملين على النجاح وتحقيق الأهداف الخاصة بهم	٣.٩٥٩	٠.٨٥٩	٧٩.١٨	كبيرة	٦
٨	تستخدم الإدارة سياسة الباب المفتوح مع الموظفين	٣.٨٤٧	٠.٨٦٥	٧٦.٩٤	كبيرة	٩
٩	يشعر العاملون بالرضا والقناعة عن أداء الإدارة تجاههم	٣.٨٧١	٠.٨٩٢	٧٧.٤٢	كبيرة	٨
١٠	تقدر الإدارة مجهودات العاملين عند أدائهم لأعمالهم ومهامهم الموكلة لهم	٤.٠٢٤	٠.٨٣١	٨٠.٤٨	كبيرة	٤
١١	تتناسب المكافآت والحوافز التي تقدمها المديرية للعاملين مع رضا العاملين	٣.٨٠٧	٠.٩٥١	٧٦.١٤	كبيرة	١١
-	الدرجة الكلية	٣.٩٥٠	٠.٦٦٢	٧٩.٠٠	كبيرة	-

فالإدارة لا تدخر جهداً في تقدير العاملين وشكرهم والثناء عليهم عبر تقديم شهادات الشكر والتقدير على مجهوداتهم، أما بالنسبة للحوافز المادية فهذا يتعلق بالتمويل المتاح للمديرية، وفي تلك الظروف الصعبة التي تعيشها الحكومة ووزاراتها، فهناك ضعف في التمويل وشح في المصادر المالية مما يعيق تقديم الحوافز المادية والمكافآت للعاملين في المديرية.

وتتفق نتيجة تقدير هذا البعد مع نتائج دراسة عواد وحتامله (٢٠٢١)؛ وتختلف مع نتائج دراسة العجرفي (٢٠٢٣)؛ ودراسة بركة (٢٠٢٠).

البعد الثالث " التواصل مع المجتمع المحلي ":

قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية والترتيب لتقديرات رؤساء الأقسام لبعده التواصل مع المجتمع المحلي بمديرية التربية والتعليم، وذلك كما في الجدول (٦).

يتضح من الجدول (٥) أن المستوى العام لتقدير رؤساء الأقسام لبعده الاهتمام بمتطلبات العاملين بمديرية التربية والتعليم بلغ (٣.٩٥٠)، وبوزن نسبي (٧٩.٠٠٪)، ويدل ذلك على أن درجة التقدير كانت كبيرة، وقد كان أعلى مستوى هو المتضمن في الفقرة: "تشارك الإدارة العاملين حل مشاكلهم الخاصة بالعمل"، وبدرجة تقدير كبيرة لهذه الفقرة، ويمكن أن يُعزى ذلك إلى اهتمام الإدارة في المديرية بالمشكلات لعقبات التي يتعرض لها العاملون أثناء أدائهم للمهام والأعمال، حيث تمتلك الإدارة العليا السلطة والقدرة على حل مشكلات العمل وتذليل الصعاب أمام العاملين لإنجاز مهامهم بكل كفاءة وفعالية.

كما يتضح أن أدنى مستوى هو المتضمن في الفقرة: "تتناسب المكافآت والحوافز التي تقدمها المديرية للعاملين مع رضا العاملين"، وبدرجة تقدير كبيرة لهذه الفقرة، ويمكن أن يُعزى ذلك إلى أن الإدارة تحاول على قدر المستطاع أن تقدم للعاملين المتميزين الحوافز والمكافآت، وفيما يتعلق بالحوافز المعنوية

جدول (٦): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية والدرجة والترتيب لتقديرات عينة الدراسة لبعيد التواصل مع المجتمع المحلي بمديريات التربية والتعليم

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	درجة التقدير	الترتيب
١	تعطي الإدارة اهتماماً بتطوير العلاقات مع المجتمع المحلي	٣.٧٦٦	٠.٩٥٥	٧٥.٣٢	كبيرة	٥
٢	تشجع الإدارة العاملين على المشاركة بالأنشطة المجتمعية.	٣.٧٩٨	٠.٨٢٦	٧٥.٩٦	كبيرة	٤
٣	تقدر الإدارة أهمية قيم وثقافة المجتمع ومدى التزامه بمبادئه الدينية.	٣.٨٩٥	٠.٧٧٤	٧٧.٩٠	كبيرة	٢
٤	تقدم الإدارة المبادرات التطوعية التي تخدم أفراد المجتمع	٣.٨٠٦	٠.٨٥٢	٧٦.١٢	كبيرة	٣
٥	تشارك الإدارة في الفعاليات والمناسبات الوطنية والدينية	٣.٧٦٦	٠.٨٥٦	٧٥.٣٢	كبيرة	٥
٦	تتواصل الإدارة مع المؤسسات المجتمعية لتوفير الدعم المالي والمادي للمدارس	٣.٥٠٠	١.٠٠٠	٧٠.٠٠	كبيرة	١١
٧	يملك الموظفون بالمديرية مهارات التعامل مع الجمهور	٣.٩١٩	٠.٧٦٠	٧٨.٣٨	كبيرة	١
٨	تستخدم الإدارة وسائل التواصل الاجتماعي للتواصل مع الجمهور	٣.٧٣٤	٠.٨٠٧	٧٤.٦٨	كبيرة	٧
٩	تتحمل الإدارة نتائج قراراتها، دون تهرب من المسؤولية أمام المجتمع	٣.٧١٨	٠.٨٢٢	٧٤.٣٦	كبيرة	٩
١٠	تشارك الإدارة العاملين مناسباتهم الاجتماعية	٣.٧٣٤	٠.٨٠٧	٧٤.٦٨	كبيرة	٧
١١	تشارك الإدارة وجهاء ومتقنين المجتمع المحلي مشاكل التعليم أثناء عقد مجالس أولياء الأمور	٣.٦٤٥	٠.٨٠٨	٧٢.٩٠	كبيرة	١٠
-	الدرجة الكلية	٣.٧٥٣	٠.٦٢٩	٧٥.٠٦	كبيرة	-

المجتمع المحلي عبر مدارسها ومؤسساتها التربوية، والعاملون بأقسام المديريات يمتلكون مهارات الاتصال والتواصل والحكمة والصبر والخبرات في التعامل مع أفراد المجتمع باختلاف ثقافتهم ومستواهم التعليمي والبيئة التي يعيشون فيها.

كما يتضح أن أدنى مستوى هو المتضمن في الفقرة: "تتواصل الإدارة مع المؤسسات المجتمعية لتوفير الدعم المالي والمادي للمدارس، وبدرجة تقدير كبيرة لهذه الفقرة، ويمكن أن يُعزى ذلك إلى مدى قوة العلاقات التي تبنيها الإدارة مع شركات ومؤسسات وهيئات المجتمع المحلي ومدى استجابتها لطلبات المديريات، وحسب قوة

يتضح من الجدول (٦) أن المستوى العام لتقدير رؤساء الأقسام لبعيد التواصل مع المجتمع المحلي بمديريات التربية والتعليم بلغ (٣.٧٥٣)، وبوزن نسبي (٧٥.٠٦٪)، ويدل ذلك على أن درجة التقدير كانت كبيرة، وقد كان أعلى مستوى هو المتضمن في الفقرة: "يملك الموظفون بالمديرية مهارات التعامل مع الجمهور"، وبدرجة تقدير كبيرة لهذه الفقرة، ويمكن أن يُعزى ذلك إلى الإحساس العالي بالمسؤولية والجدية من قبل الإدارة والعاملين في التعاطي مع مشاكل الجمهور، وتوجيههم لكيفية حلها، فمديريات التربية والتعليم مؤسسات تعليمية خدمتية تقدم الخدمات التعليمية الخاصة بأبناء

المؤسسة ومدى رغبتها في تقديم المساعدات المادية والمالية للمدارس كالهدايا والتبرعات، وعلى الرغم من وجود مؤسسات مجتمعية تقدم المساعدات والأدوات للمدارس، إلا أن المدارس مازالت تحتاج إلى جهد أكبر من أصحاب الشركات والمؤسسات المجتمعية والدولية لتقديم ما يلزم من أدوات وأجهزة المدارس في ظل صعوبة توفيرها من قبل الوزارة بسبب شح المصادر المالية. وتختلف نتيجة تقدير هذا البعد مع نتائج دراسة السواكير (٢٠٢٢)؛ ودراسة بركة (٢٠٢٠).

النتائج المتعلقة بالإجابة عن التساؤل الثاني الذي ينص على: ما مستوى الأداء الوظيفي لدى رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم بمحافظة غزة من وجهة نظرهم؟

للإجابة عن هذا التساؤل تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لاستجابات أفراد العينة، كما في الجدول (٧):

جدول (٧): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية والدرجة والترتيب لتقديرات عينة الدراسة لمستوى الأداء الوظيفي لدى رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم بمحافظة غزة

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	درجة التقدير	الترتيب
١	أقوم بأداء أعمالي بحماس ودافعية.	٤.٢٩٠	٠.٧٣٠	٨٥.٨٠	كبيرة جداً	١٥
٢	ألتزم بالتعليمات واللوائح والأنشطة الخاصة بعملتي.	٤.٣١٤	٠.٧٢٥	٨٦.٢٨	كبيرة جداً	١٢
٣	أبدي رضاي العام عن العمل وعدم رغبتني في تركه.	٤.١٣٧	٠.٨٧٧	٨٢.٧٤	كبيرة	٢٢
٤	أوظف ما أمتلك من معارف ومهارات لإنجاز متطلبات وظيفتي.	٤.٣٧١	٠.٧٢٦	٨٧.٤٢	كبيرة جداً	٦
٥	أنجز المهام الموكلة إليّ وفق الخطة المعدة لذلك.	٤.٣٧١	٠.٧٢٦	٨٧.٤٢	كبيرة جداً	٦
٦	أعتمد على نفسي في إنجاز مختلف المهمات.	٤.١٣٦	٠.٨٠٩	٨٢.٧٢	كبيرة	٢٤
٧	أستطيع تحمل أي أعباء وظيفية إضافية.	٤.٢٣٤	٠.٩٠٢	٨٤.٦٨	كبيرة جداً	١٧
٨	أتمكن من حل الأزمات في المواقف الطارئة.	٤.٢٣٤	٠.٧٦٦	٨٤.٦٨	كبيرة جداً	١٧
٩	اتخذ القرارات الهادفة بشكل ناجح.	٤.٢٩٨	٠.٧٢١	٨٥.٩٦	كبيرة جداً	١٤
١٠	أهتم بمقارنة ما أنفذه في العمل بالخطط والبرامج الموضوعية.	٤.١٣٧	٠.٧٦٨	٨٢.٧٤	كبيرة	٢٢
١١	أقدر أهمية الرقابة الذاتية لما أكلف به من أعمال.	٤.٣٦٣	٠.٧٢٥	٨٧.٢٦	كبيرة جداً	٨
١٢	أبادر إلى تقديم الخدمة في العمل دون تردد.	٤.٣٣٩	٠.٧٢٠	٨٦.٧٨	كبيرة جداً	١١
١٣	أشارك بأفكار إبداعية جديدة لتطوير العمل.	٤.١٧٧	٠.٦٧٥	٨٣.٥٤	كبيرة	٢١
١٤	أستثمر وقت الدوام في إنجاز مهماتي المطلوبة.	٤.٣١٤	٠.٦٥٤	٨٦.٢٨	كبيرة جداً	١٢
١٥	ألتزم بالسلوك الأخلاقي المرتبط بالعمل.	٤.٥١٦	٠.٦٩٢	٩٠.٣٢	كبيرة جداً	٢

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	درجة التقدير	الترتيب
١٦	أحافظ على سلامة الممتلكات الحكومية.	٤.٥٨٩	٠.٦٣٨	٩١.٧٨	كبيرة جداً	١
١٧	أحرص على الاتصال والتواصل مع الآخرين لمصلحة العمل.	٤.٤٣٥	٠.٦٤٠	٨٨.٧٠	كبيرة جداً	٣
١٨	أحرص على إقامة علاقات إنسانية مع زملاء العمل.	٤.٤٠٣	٠.٦٧٤	٨٨.٠٦	كبيرة جداً	٤
١٩	أحرص على الموضوعية عند علاج مشكلات العمل.	٤.٤٠٣	٠.٧٦٤	٨٨.٠٦	كبيرة جداً	٤
٢٠	ألتزم بمواعيد الحضور والانصراف.	٤.٣٤٧	٠.٧٧٦	٨٦.٩٤	كبيرة جداً	٩
٢١	أقدم لمسؤولي شرحاً وافياً لأي خطأ صدر مني مخالفاً للتعليمات.	٤.١٩٣	٠.٦٧٠	٨٣.٨٦	كبيرة	٢٠
٢٢	أوظف وسائل التكنولوجيا الحديثة في إنجاز المهام.	٤.٢٦٦	٠.٨١٧	٨٥.٣٢	كبيرة جداً	١٦
٢٣	أشجع زملائي على إنجاز المهام على أكمل وجه.	٤.٣٤٦	٠.٦٩٨	٨٦.٩٢	كبيرة جداً	١٠
٢٤	أبدي استعدادي للمشاركة في مختلف النشاطات التي تنظمها المديرية.	٤.٢٢٥	٠.٦٩٦	٨٤.٥٠	كبيرة جداً	١٩
٢٥	أعرض المشكلات التي تعترض سير العمل على المسؤولين بشكل مستمر.	٤.١٢٩	٠.٦٧٤	٨٢.٥٨	كبيرة	٢٥
	الدرجة الكلية للمحور الثاني	٤.٣٠٣	٠.٥١٨	٨٦.٠٦	كبيرة جداً	-

التمويل، وقلة الإمدادات اللوجستية تدفع العاملين ومنهم رؤساء الأقسام إلى المزيد من الحرص والمحافظة على الممتلكات الحكومية، لأنهم يعرفون أن فقدانها، سيجعل من الصعب تعويضها في وقت سريع، وأيضاً الحرص على الممتلكات الحكومية نابع من وازع ديني وأخلاقي يدفع رؤساء الأقسام ومروسيهم للمزيد من المحافظة طاعةً لله ورسوله.

كما يتضح أن أدنى مستوى هو المتضمن في الفقرة: "أعرض المشكلات التي تعترض سير العمل على المسؤولين بشكل مستمر"، وبدرجة تقدير كبيرة لهذه الفقرة، ويمكن أن يُعزى ذلك إلى أن درجة تقدير هذه العبارة جاء بتقدير كبير، وذلك يدل على أن شريحة كبيرة من رؤساء الأقسام يعرضون على المسؤولين مشكلاتهم ولكن مقارنة هذه الفقرة بباقي فقرات المحور جعلتها في المرتبة الأخيرة وقد يعزى ذلك إلى أن العديد من رؤساء الأقسام

يتضح من الجدول (٧) أن درجة التقدير الكلية لمستوى الأداء الوظيفي لدى رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم بمحافظة غزة من وجهة نظرهم لغت (٤.٣٠٣)، وبوزن نسبي (٨٦.٠٦٪)، ويدل ذلك على أن درجة التقدير الكلية بشكل عام كبيرة جداً، ويمكن أن تُعزى هذه النتيجة إلى اعتقاد رؤساء الأقسام بأنهم يبذلون كل ما لديهم من جهد وطاقة لتحسين أدائهم، ورفع مستوى العمل ودفع مروسيهم لإطلاق الطاقات الكامنة لديهم من فكر وإبداع لدفع عجلة الإنتاج وتحقيق الأهداف المرجوة.

وقد كان أعلى مستوى هو المتضمن في الفقرة: "أحافظ على سلامة الممتلكات الحكومية"، وبدرجة تقدير كبيرة جداً لهذه الفقرة، ويمكن أن يُعزى ذلك إلى وجود وعي كبير لدى رؤساء الأقسام بأهمية المحافظة على الممتلكات الحكومية، وذلك لأنها ممتلكات عامة تخص جميع أفراد الشعب كبيراً وصغيراً، وكذلك ضعف

ممارسة الإدارة العليا للقيادة الخادمة ومتوسط تقديرهم لمستوى الأداء الوظيفي لدى رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم بمحافظة غزة؟

وللإجابة عن هذا التساؤل، تم صياغة الفرضية الآتية:

توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ بين متوسطات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة الإدارة العليا للقيادة الخادمة ومتوسط تقديرهم لمستوى الأداء الوظيفي لدى رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم بمحافظة غزة.

وللتحقق من صحة الفرضية السابقة، تم حساب معاملات الارتباط بين متوسطات تقدير أفراد العينة لدرجة ممارسة الإدارة العليا للقيادة الخادمة ومتوسط تقديرهم لمستوى الأداء الوظيفي لدى رؤساء الأقسام، وقد كانت النتائج كما في الجدول (٨).

الجدول (٨): معاملات الارتباط بين متوسطات تقدير أفراد العينة لدرجة ممارسة الإدارة العليا للقيادة الخادمة ومتوسط تقديرهم لمستوى الأداء الوظيفي

محور الأداء الوظيفي		متغيرات الدراسة	
Sig	الدرجة الكلية للأداء الوظيفي		
0.000	٠.٥١٤	البعد الأول: التمكين	محور القيادة الخادمة
0.000	٠.٥٧٢	البعد الثاني: الاهتمام بمتطلبات العاملين	
0.000	٠.٤٠١	البعد الثالث: التواصل مع المجتمع المحلي	
0.000	٠.٥٦٣	الدرجة الكلية للقيادة الخادمة	

يدفع في اتجاه تحسين أداء كافة العاملين بالمديريات ومنهم رؤساء الأقسام وزيادة دافعيتهم للعمل والتي ستؤدي إلى تجويد نتائج العمل ورفع معدلات الأداء وتحقيق الأهداف.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة الحارثي (٢٠٢٢)، والتي توصلت إلى وجود علاقة ارتباطية بين القيادة الخادمة وتحسين الأداء في إدارة التعليم بمحافظة بيشة بالسعودية، واتفقت مع دراسة عواد وحتمله (٢٠٢١)، والتي توصلت إلى وجود دور وعلاقة بين القيادة الخادمة وتطوير أداء معلمي مدارس الأغوار الشمالية بالأردن، واتفقت مع دراسة أبو شريك (٢٠١٩) والتي توصلت إلى وجود علاقة ارتباطية وجود علاقة إيجابية قوية بين

يقومون بحل تلك المشكلات التي تعترض سير العمل ضمن الصلاحيات الممنوحة لهم، ويرفعون التقارير اللازمة للمسؤولين، ويناقشون الحلول التي اتخذوها لدى اجتماعهم مع المسؤولين لاحقاً بما لا يعطل سير العمل، كذلك العديد من رؤساء الأقسام يوجدوا الحلول لتلك المشكلات، ويطبقونها ويرفعوا تقاريرهم للمسؤولين، وعند اجتماعهم بالمسؤولين يتم مناقشة الحلول التي توصل إليها رؤساء الأقسام.

وتختلف هذه النتائج مع نتائج دراسة الحارثي (٢٠٢٢)؛ ودراسة عواد وحتمله (٢٠٢١)؛ ودراسة غيطان وبطاح (٢٠٢٠)؛ ودراسة أبو شريك (٢٠١٩)؛ ودراسة بدرخان (٢٠١٨)؛ ودراسة الخضير (٢٠١٨)؛ ودراسة جاناتي واميدان (Jannati & Omidian, 2015)، والتي أظهرت جميعها أن مستوى الأداء كان بدرجة كبيرة أو متوسطة، خاصة النتائج التي لها ارتباط مباشر بهذه الدراسة. النتائج المتعلقة بالإجابة عن التساؤل الثالث الذي ينص على: هل توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ بين متوسطات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة

قيمة ر الجدولية (د.ح= 122) عند مستوى دلالة $0.05 = 0.098$

يتبين من الجدول (٨) وجود علاقة ارتباطية طردية موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha=0.05)$ بين متوسطات تقدير أفراد العينة لدرجة ممارسة الإدارة العليا للقيادة الخادمة ومتوسط تقديرهم لمستوى الأداء الوظيفي لدى رؤساء الأقسام، ويفسر الباحث هذه النتيجة بأن ممارسة الإدارة العليا في مديريات التربية والتعليم للقيادة الخادمة من خلال تفعيل عمليات التمكين للعاملين، والاهتمام بالعلاقات الانسانية وتلبية متطلبات واحتياجات العاملين، وحل مشاكل المجتمع المحلي فيما يتعلق بمشاكل التعليم، كل ذلك

درجة ممارسة القيادة الخادمة ودرجة ممارسة الأداء الوظيفي بالمدارس الحكومية في الأردن.

النتائج المتعلقة بالإجابة عن التساؤل الرابع الذي ينص على: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05 < α) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لمستوى الأداء الوظيفي لدى رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم بمحافظة غزة، تُعزى للمتغيرات: (العمر، وسنوات الخدمة كرئيس قسم، والمؤهل العلمي)؟

وللإجابة عن هذا التساؤل، تم صياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05 < α) بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لمستوى الأداء الوظيفي لدى رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم بمحافظة غزة، تُعزى لمتغير العمر (أقل من 40، من 40 إلى 50، أكثر من 50).

وللتحقق من صحة الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي، وقد كانت النتائج كما في الجدول (9):

جدول (9): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للكشف عن دلالة الفروق بين استجابات العينة التي تُعزى لمتغير العمر

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F"	مستوى الدلالة	النتيجة
"الأداء الوظيفي"	بين المجموعات	1.215	2	0.608	2.314	0.103	غير دالة
	داخل المجموعات	31.774	121	.263			إحصائياً عند 0.05
	الاجمالي	32.989	123				

يجب أن استخدام كل جديد، وخاصة فيما يتعلق بالتقنيات الحديثة وعالم التكنولوجيا، وهذا سيرفع من أدائهم المهني ويحسن جودته. وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة بدرخان (2018)، والتي بينت نتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمحور "الأداء الوظيفي" تُعزى لمتغير العمر.

الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05 < α) بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لمستوى الأداء الوظيفي لدى رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم بمحافظة غزة، تُعزى لمتغير سنوات الخدمة كرئيس قسم (10 سنوات فأقل، أكثر من 10 سنوات).

وللتحقق من صحة الفرضية تم استخدام اختبار (T) لعينتين مستقلتين، وقد كانت النتائج كما في الجدول (10).

جدول (10): نتائج اختبار (T) للكشف عن دلالة الفروق بين استجابات العينة التي تُعزى لمتغير سنوات الخدمة الإدارية كرئيس قسم

قيمة F الجدولية عند درجتي حرية (2، 121) ومستوى دلالة (0.05 = 0.001)، ومستوى دلالة (0.05 = 0.001).

يتضح من الجدول (9) أن قيم "ف" المحسوبة أقل من قيمة "ف" الجدولية، وبذلك يستنتج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05 < α) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة تُعزى لمتغير العمر لمحور "الأداء الوظيفي"، وهذا يعني قبول الفرضية الصفرية، ويمكن أن يُعزى ذلك إلى أن رؤساء الأقسام بالمديريات بمختلف أعمارهم يواجهون مشكلات العمل والتحديات جنباً إلى جنب، وعلى الرغم من ذلك يسعون إلى رفع أدائهم الوظيفي وتحسين جودته، وبشكل عام فإن معظم رؤساء الأقسام بالمديريات راضون عن أدائهم، وهذا ما كان واضحاً من تقارب استجاباتهم لقرارات أداة الدراسة، وكذلك الخبرات والممارسات العملية اليومية، والتدريب والدورات التي يتلقاها رؤساء الأقسام صغار السن أكسبتهم المعارف المطلوبة، فأصبحوا يقاربون كبار السن في خبرتهم بنفس القدر والمستوى، وأيضاً رؤساء الأقسام صغار السن

قيمة t عند درجة (122) دلالة	المحور	سنوات الخدمة كرئيس قسم	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "T"	مستوى الدلالة	النتيجة
"الأداء الوظيفي"	10 سنوات فأقل	28	4.990	.499	-	0.696	0.488	غير دالة
								إحصائياً عند 0.05
"الأداء الوظيفي"	أكثر من 10 سنوات	96	4.320	.525	-	0.696	0.488	غير دالة
								إحصائياً عند 0.05

(١.٩٦)، ومستوى دلالة ٠.٠١ = (٢.٥٨)

يتضح من الجدول (١٠) أن قيمة "T" المحسوبة أقل من قيمة "T" الجدولية، وبذلك يستنتج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠٥ α) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة تُعزى لمتغير سنوات الخدمة لمحور "الأداء الوظيفي"، وهذا يعني قبول الفرضية الصفرية، ويمكن أن يُعزى ذلك إلى أن جميع رؤساء الأقسام بغض النظر عن عدد سنوات خدمتهم يستطيعون التعامل بمهنية ومسؤولية مع المهام المتعددة والأعمال المختلفة الصعوبة على أكمل وجه، وذلك يعود للخبرات المتبادلة بين رؤساء الأقسام، وخاصة الخبرات والمهارات التي تنتقل من أصحاب سنوات الخدمة الطويلة إلى أصحاب سنوات الخدمة القصيرة.

وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة عواد وحتمله (٢٠٢١)؛ ودراسة أبو شريك (٢٠٢٠)؛ ودراسة بدرخان (٢٠١٨)؛ ودراسة

الخضير (٢٠١٨)، والتي بينت نتائجها عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمحور "الأداء الوظيفي" تُعزى لمتغير سنوات الخدمة. الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥ α) بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لمستوى الأداء الوظيفي لدى رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم بمحافظة غزة، تُعزى لمتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس دراسات عليا).

وللتحقق من صحة الفرضية تم استخدام اختبار (T) لعينتين مستقلتين، وقد كانت النتائج كما في الجدول (١١). جدول (١١): نتائج اختبار (T) للكشف عن دلالة الفروق بين استجابات العينة التي تُعزى لمتغير المؤهل العلمي

قيمة t	المحور	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "T"	مستوى الدلالة	النتيجة
وتتفق هذه	"الأداء الوظيفي"	بكالوريوس	292	4.271	0.574	-0.861	0.391	غير دالة
		دراسات عليا	63	4.353	0.414			احصائياً عند 0.05

النتائج مع نتائج دراسة عواد وحتمله (٢٠٢١)؛ ودراسة أبو شريك (٢٠٢٠)؛ ودراسة الخضير (٢٠١٨)، والتي بينت نتائجها عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمحور "الأداء الوظيفي" تُعزى لمتغير المؤهل العلمي.

ملخص النتائج:

يجمل الباحث نتائج الدراسة الميدانية من خلال العرض التالي:

1. درجة ممارسة الإدارة العليا للقيادة الخادمة في مديريات التربية والتعليم بمحافظة غزة من وجهة نظر رؤساء الأقسام جاءت بتقدير كبير، وبمتوسط حسابي (٣.٨٩٨)، وبوزن نسبي (٧٧.٩٦٪)، وجاء بعد "التمكين" في المرتبة الأولى، يليه بعد "الاهتمام بمتطلبات العاملين" في المرتبة الثانية، وأخيراً حل بعد "الاتصال مع المجتمع المحلي" في المرتبة الثالثة.

2. مستوى الأداء الوظيفي لدى رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم بمحافظة غزة من وجهة نظرهم جاء

الجدولية عند درجة حرية (١٢٢) ومستوى دلالة ٠.٠٥ = (١.٩٦)، ومستوى دلالة ٠.٠١ = (٢.٥٨)

يتضح من الجدول (١١) أن قيمة "T" المحسوبة أقل من قيمة "T" الجدولية، وبذلك يستنتج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠٥ α) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة تُعزى لمتغير المؤهل العلمي لمحور "الأداء الوظيفي"، وهذا يعني قبول الفرضية الصفرية، ويمكن أن يُعزى ذلك إلى ويمكن أن يُعزى ذلك إلى أن رؤساء الأقسام باختلاف مؤهلاتهم العلمية سيحكمون على مستوى أدائهم داخل المديريات من خلال ما يقوموا به من أعمال ومهام منجزة، ولذلك سنرى أن استجاباتهم لأداة الدراسة ستكون مرتفعة ومتقاربة، وكذلك ارتفاع مستوى الوعي والمسؤولية والانضباط لديهم، فهم باختلاف مؤهلاتهم يريدون نجاح مديرياتهم، فيسعون إلى رفع أدائهم وتحسين كفاءتهم المهنية، وبشكل عام هناك تقارب بين رؤساء الأقسام في المديريات من حيث المؤهل العلمي، وحيث تربطهم ثقافة واحدة وعلاقات اجتماعية متشابهة، فكل ذلك يعكس وجود رؤية موحدة لمستوى الأداء وجودته في تلك المديريات.

القرى. رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.

- بدرخان، سوسن (٢٠١٨). مستوى جودة الأداء التدريسي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة عمان الأهلية وفقاً لمتطلبات الجودة الشاملة. *مجلة البلقان للبحوث والدراسات*، ٢١ (٢)، ١٦٩-١٩٣.

- بركة، إبراهيم (٢٠٢٠). درجة ممارسة رؤساء الأقسام بجامعة فلسطين للقيادة الخادمة من وجهة نظر العاملين الإداريين فيها وسبل تحسينها. رسالة ماجستير، قسم أصول التربية والإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.

- بوسقط، آمال (٢٠١٦). الرقابة التنظيمية ودورها في تحسين أداء العمال - مؤسسة الخزف الصحي بجبل أنموذجاً. رسالة ماجستير، تخصص علم الاجتماع والعمل والتنظيم، شعبة علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.

- تاجوري، جلييلة (٢٠١٥). الرقابة الإدارية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي لدى العمال - دراسة ميدانية بمؤسسة وحدة بريد الجزائر - أم البواقي. رسالة ماجستير، تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر.

- جلاب، إحسان (٢٠١١). إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير. عمان: دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع.

- الحارثي، عبد الله (٢٠٢٢). دور القيادة الخادمة في تحسين أداء إدارة التعليم بمحافظة بيشة بالمملكة العربية السعودية. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية*، ٦ (١٨)، ١٣٣-١٥٤.

- الحبسية، رضية (٢٠١٢). القيادة الأخلاقية. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.

- حسن علي، محمد والقرني، عبد الله (٢٠١٧). القيادة الخادمة لدى رؤساء ومشرفات الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس. *المجلة الدولية للتربية المتخصصة - عمان*، ٦ (١١)، ٤٥ - ٦٢.

- حسين، محمود (٢٠٢٠). معايير جودة الأداء المدرسي وعلاقتها بالتنمية البشرية - دراسة ميدانية في مدارس التعليم

بتقدير كبير جداً، وبمتوسط حسابي (٤.٣٠٣)، وبوزن نسبي (٨٦.٠٦٪).

٣. وجود علاقة ارتباطية طردية موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) بين متوسطات تقدير أفراد العينة لدرجة ممارسة الإدارة العليا للقيادة الخادمة في مديريات التربية والتعليم بمحافظة غزة، ومتوسط تقديراتهم لمستوى الأداء الوظيفي لدى رؤساء الأقسام. ٤. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى الأداء الوظيفي لدى رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم بمحافظة غزة من وجهة نظر رؤساء الأقسام تُعزى لمتغيرات: (العمر، وسنوات الخدمة كرئيس قسم، والمؤهل العلمي).

التوصيات:

بناءً على ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، فالباحث يوصي بما يلي:

١. اشراك وزارة التربية والتعليم لرؤساء الأقسام والعاملين المتميزين بالمديريات في إعداد الخطط واتخاذ القرارات التعليمية.
٢. تلبية متطلبات العاملين المادية من خلال تحسين سلم الأجور والرواتب وتفعيل أنظمة المكافآت والحوافز.
٣. تعزيز الشراكات بين وزارة التربية والتعليم والجهات الداعمة، بحيث يمكن توفير الأدوات والأجهزة المادية اللازمة لتطوير العملية التعليمية.
٤. التشبيك من قبل الإدارات المدرسية ومؤسسات المجتمع المدني الفلسطيني، لتبادل الخبرات وتقديم الدعم المناسب.

المصادر والمراجع

أولاً: المراجع العربية:

- أبو شريح، أسهمان (٢٠١٩). *نمط القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الحكومية في العاصمة (عمان) وعلاقتها بأدائهم الوظيفي من وجهة نظر مساعدي المديرين*. رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- أحمد، أريج (٢٠١٨). *ممارسة القيادات الجامعية للقيادة الخادمة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى موظفات جامعة أم*

- العام بمحافظة اللاذقية. مجلة جامعة حماة، ٣(٣)، ٨٤-١١٢.
- الخضير، ممدوح (٢٠١٨). درجة تطبيق المديرين الإداريين في مركز وزارة التربية والتعليم الأردنية لمبادئ الحوكمة وعلاقتها بمستوى أدائهم الوظيفي. رسالة ماجستير، قسم الإدارة والمناهج، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- دلروم، سوسن، (٢٠١٧). تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي للعاملين - دراسة ميدانية بينك الفلاحة والتنمية الريفية قالمة. رسالة ماجستير، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة ٨ ماي ١٩٤٥، قالمة، الجزائر.
- رشيد، صالح. ومطر، ليث (٢٠١٦). القيادة الخادمة: منظور جديد للقيادة في القرن الحادي والعشرين. بغداد: دار نيبور للطباعة والنشر والتوزيع والمركز العربي للنشر والتوزيع.
- الزهراني، جمعان (٢٠١٩). القيم التنظيمية لدى قادة مدارس محافظة الحجرة وعلاقتها بمستوى أدائهم الوظيفي من وجهة نظر المعلمين. مجلة كلية التربية، جامعة أسبوط، ٣٥(١٠)، ٤٢٩-٣٩٩.
- السوايعر، تغريد (٢٠٢٢). القيادة الخادمة وعلاقتها بالتميز التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في لواء مأدبا من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير، قسم الإدارة والمناهج، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- شامي، محسن (٢٠١٨). أثر الرقابة الإدارية على تقييم أداء العاملين - دراسة حالة جامعة محمد بوضياف - المسيلة. رسالة ماجستير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، ولاية المسيلة، الجزائر.
- الشايع، علي والمطيري، عواطف (٢٠١٩). الذكاء العاطفي وعلاقته بالقيادة الخادمة لدى قائدات المدارس في محافظة المذنب من وجهة نظر المعلمات، رقاد للدراسات والأبحاث. المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية، الأردن، ٥ (٢)، ٩٧-١١٦.
- الشمري، راضي (٢٠١٩). قياس واقع ممارسة أبعاد القيادة الخادمة لدى رؤساء الأقسام العلمية في جامعة حفر الباطن من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعة. مجلة العلوم التربوية والنفسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة حفر الباطن، المملكة العربية السعودية، ٣ (٨)، ١٩-١٩.
- شمسة، أمال (٢٠١٨). الأداء البشري في الإدارة المحلية. عمان: مركز الكتاب الأكاديمي.
- العازمي، حماد وآخرون (٢٠١٩). تطوير أداء مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت في ضوء معايير التميز للأداء المؤسسي. جمعية الثقافة من أجل التنمية، ٢٠ (١٤٥)، ١٢٧-١٨٢.
- عبد الله، ده رون (٢٠١٨). دور القيادة الخادمة في تحقيق الاستغراق الوظيفي: دراسة تحليلية للآراء عينة من أعضاء الهيئات التدريسية في جامعة السليمانية. مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة السليمانية-العراق، ٨ (١)، ٢٢٧-٢٧٨.
- عبودي، زيد. (٢٠٠٨). القيادة ودورها في العملية الإدارية. عمان: دار البداية ناشرون وموزعون.
- العجرفي، صلاح (٢٠٢٣). تصور مقترح لتطوير أداء القيادات المدرسية بالمرحلة الثانوية في ضوء أبعاد القيادة الخادمة. مجلة الجامعة الإسلامية للعلوم التربوية والاجتماعية - المدينة المنورة، ع(١٣)، ج(١)، ٦٠-٨٦.
- عواد، فتحية وحامله، حابس (٢٠٢١). دور القيادة الخادمة في تطوير أداء معلمي مدارس الأغوار الشمالية. المجلة العربية للنشر العلمي (AJSP)، العدد(٢٨)، ٢٣٢-٢٥٤.
- غيطان، ميساء وبطاح، أحمد (٢٠٢٠). درجة جودة الأداء الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة في الأردن من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. الجمعية الأردنية للعلوم التربوية - المجلة التربوية الأردنية، ٥(٢)، ١٨٦-٢٠٩.
- مزيد، صابرين (٢٠١٧). درجة ممارسة مشرفي المرحلة الثانوية بمحافظات غزة لمهامهم وعلاقتها بمستوى الأداء الوظيفي لمعلميهم. رسالة ماجستير، قسم الإدارة التربوية، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

- مسمح، وليد (٢٠١٤). درجة ممارسة المشرفين التربويين في محافظات غزة للتفكير الإبداعي وعلاقتها بمستوى أداء المعلمين. رسالة ماجستير، قسم أصول التربية، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- النشاش، فاطمة والكيلاني، أنمار (٢٠١٥). تطوير مدونة أخلاقية للقيادة الخدمية التربوية في الأردن. مجلة دراسات العلوم التربوية- الجامعة الأردنية، ٤٢ (٢)، ٣٤٧-٣٥٩.
- وزارة التخطيط والتعاون الدولي (١٩٩٧). الإصدار الأول. فلسطين: السلطة الوطنية الفلسطينية.

ثانيًا: المراجع الأجنبية:

- Blanchard, K. (2004). *Reflections on encourage the heart in J.M. Kouzes, & B.Z. poster (Eds.) Christian reflections on the leadership challenge, San Francisco, Jossey-Bass.*
- Güngör, S. (2016). The Prediction Power of Servant and Ethical Leadership Behaviors of Administrators on Teachers' Job Satisfaction. *Universal Journal of Educational Research*, Faculty of Education, Eskisehir Osmangazi University, Turkey, 4(5), 1180-1188.
- Jannati, G., & Omidian, F. (2015). The Evaluation of the Performance of Primary and Secondary school managers using the EFQM Model: A case from Iran. *International Letters of Social and Humanistic Sciences*, Vol. (48), 138-147.